



# Digitalisierung + IT

# Projekt: ZUKUNFT!

IT- und Digitalisierungsstrategie 2026  
der Stadt Osnabrück

Projekt: ZUKUNFT!

# IT- und Digitalisierungsstrategie 2026

## Inhaltsverzeichnis

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| Vorwort                     | 3  |
| Herausforderungen           | 4  |
| Leitgedanken und Prinzipien | 8  |
| Vision                      | 12 |
| Strategiepyramide 2026      | 14 |
| Prozessmanagement           | 19 |
| Organisation                | 20 |
| Beteiligung                 | 22 |

## Vorwort

Von Natur aus will der Mensch Möglichkeiten nutzen, die ihm geboten werden.

### Genauso sieht es auch bei der Digitalisierung aus.

Wir stehen nicht einfach vor einem neuen Trend, sondern vor einem bedeutsamen Wandel in gegenseitigem Miteinander. Die Digitalisierung und der damit verbundene digitale Wandel ist nicht nur ein unbedeutender Randeffekt, sondern bildet die Grundlage unseres zukünftigen Handelns. Für die Stadt Osnabrück ist es nicht weniger als das **Projekt ZUKUNFT!**

Die digitale Transformation eröffnet hierbei vielfältige neue Möglichkeiten. Mit diesen steigen häufig auch die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger sowie der Unternehmen. Digitale Lösungen und Angebote sollen Herausforderungen vor Ort lösen und dabei einfach, intuitiv und schnell nutzbar sein. Das gelingt nicht von allein und auch nicht von heute auf morgen.

Für die digitalen Entwicklungen muss der Mensch mit seinen Grundbedürfnissen nach Beziehung und Bedeutung zentral bleiben. Führen wird heißen, mit Unsicherheit umgehen zu lernen, sich immer wieder neu infrage stellen zu lassen und vor allem: Kontakt zu gestalten. Damit wird ein echtes gemeinschaftliches Tragen von Verantwortung möglich werden.

Intensiv wird die Befürchtung diskutiert, dass die Digitalisierung massenweise menschliche Arbeitskraft ersetzen wird. Diese Angst hat bisher jeden technologischen Fortschritt begleitet. Klar ist, dass der technologische Wandel Arbeitsprozesse und -inhalte verändert. Einerseits werden Tätigkeiten ersetzt, andererseits werden laufend neue Tätigkeitsfelder entstehen, die heute noch nicht existieren. Wichtig sind für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer moderne Rahmenbedingungen, soziale Absicherung und gezielte Qualifizierungsmaßnahmen, damit Potenziale sinnvoll realisiert werden können.

Die Digitale Transformation braucht Strukturen und Verantwortlichkeiten. Bei diesem Wandel ist vor allem die Führungsebene entscheidend. Sie braucht viel Mut und Weitsicht. Eine Führungsetage, die Bestehendes infrage stellt, die sich durch klare Fokussierung auf Kundenbedürfnisse mit neuen Geschäftsmodellen beschäftigt und das aktuelle Kerngeschäft ergänzt, um so mittel- und langfristig arbeitsfähig zu bleiben.

Aufbauend auf den Ansätzen der Digitalen Agenda – Osnabrück übermorgen (2020) werden mit dem Projekt ZUKUNFT! die klare strategische Ausrichtung der kommenden Jahre und die konkreten Themenfelder zur Umsetzung definiert. **Gemeinsam packen wir es an.**

Auf den nachfolgenden Seiten finden Sie unseren Weg, die Verwaltung der Stadt Osnabrück bis 2026 für die Zukunft bereit zu machen.

Dezember 2022



Katharina Pötter  
Oberbürgermeisterin  
der Stadt Osnabrück



Tobias Fänger  
Referatsleitung  
Digitalisierung und IT

# Projekt: ZUKUNFT! Herausforderungen

## Herausforderungen in den kommenden Jahren

Der oft als Mythos benannte und häufig unterschätzte demografische Wandel kommt mit großen Schritten auf die Verwaltung zu.

Beeindruckende und beängstigende Zahlen zeigen, dass dieser Wandel real ist und bereits in den nächsten Jahren unter anderem für leere Schreibtische sorgen wird. Zudem wandelt sich der Arbeitsmarkt vom Arbeitgeber- hin zum Arbeitnehmermarkt. Neue Arbeitszeitmodelle und die damit individuell gestaltbare Work-Life-Balance sollen helfen, als moderner Arbeitgeber für derzeitige und künftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem umkämpften Markt zu bestehen.

### Digitalisierung als Chance

Eine Attraktivitätssteigerung durch Digitalisierung zielt nicht nur auf neues Personal. Parallel wird der Spagat zwischen Veränderung in Form von digitaler Transformation und dem Aufrechterhalten des Tagesbetriebes bereits heute für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine große Belastung, die jährlich wachsen und weiter ansteigen wird. Offene Stellen können nicht besetzt werden und die Anzahl der Projekte sowie das Arbeitsaufkommen insgesamt steigen. Die Digitalisierung ist eine der wenigen realen Chancen, um den demografischen Wandel und die damit einhergehenden existenziellen Herausforderungen abzufedern und Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Auch die im letzten Jahr durchgeführte

Studie (Wie digital ist die Stadtverwaltung, 2020) mit Führungskräften der Stadtverwaltung Osnabrück zeigte, dass die größten Herausforderungen beziehungsweise Hemmnisse in Bezug auf Digitalisierung in den Dimensionen Belastung, Prozesse, Kompetenzen und Qualifikationen sowie Kultur liegen.

### Wandel der Unternehmenskultur

Der bevorstehende Wandel zu einer (in Teilen) agilen Organisation setzt einen Wandel der Unternehmenskultur voraus. Anders als bei Prozessen und Methoden kann dieser Wandel nicht gesteuert gestaltet werden. Bewährte Methoden und Prozesse entsprechen nicht den Anforderungen einer agilen Organisation und dem angestrebten Ergebnis. Stattdessen ist „Learning by Doing“ angesagt. So wird durch viele kleine Umstellungen (sogenanntes Prototyping) sofort Neues erreicht.

Dies wirkt sich auch auf die Management-Methoden aus, um diesen Wandel zu gestalten. Innovationsmanagement, Prozessmanagement, Lean Management oder Projektmanagement rücken in den Hintergrund und werden nur noch nach Bedarf – quasi im Sinne einer Werkzeugkiste – eingesetzt. Neue Methoden wie Design Thinking und Scrum werden hingegen unverzichtbar.

## Wie dringend ist nun der Handlungsbedarf in der Osnabrücker Verwaltung?

Für die Beantwortung dieser Frage kann die Geschichte der Osterinsel helfen. Die Osterinsel ist ein kleines Felddreieck inmitten des Südpazifiks, bekannt für ihre großen Steinfiguren. Bis zum 17. Jahrhundert war die Insel von Wäldern bedeckt, von denen die Insulaner lebten. Sie bauten aus dem Holz Häuser, Schiffe und vieles mehr. Als die Insel von den Europäern entdeckt wurde, war diese jedoch komplett baumlos.

Was auf der Osterinsel die fehlenden Bäume sind, ist künftig verstärkt der Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften.

In aktuellen Diskussionen über die Osterinsel wird die Frage gestellt, wer den letzten Baum auf der Insel gefällt hat. Diese

Frage führt jedoch nicht wirklich weiter. Denn wir sollten uns fragen: Warum hat niemand reagiert, als die Hälfte des Waldes noch stand? Wieso wurde diese notwendige Entscheidung von Generation zu Generation weitergegeben? Jetzt ist es zu spät: Auf der Osterinsel braucht es keine Entscheidung mehr – es gibt keine Bäume mehr.

### Der Kampf um Talente

Was auf der Osterinsel die fehlenden Bäume sind, ist künftig verstärkt der Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften u. a. im Bereich der Digitalisierung und IT. Die Fluktuation von Fachkräften, die wir heute schon im Kleinen erleben, wird sich in den kommenden

Jahren enorm verstärken. Der Kampf um Talente ist seit Jahren in vollem Gange und wird immer weitreichendere Ausmaße annehmen. Die Hürde für gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Job zu wechseln, wird immer geringer, da zukünftige Arbeitgeber neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern immer bessere und größere Anreize bieten und insgesamt eine Wohlfühloase schaffen. Dies erfordert ein grundlegendes Umdenken im Umgang mit dem heutigen Entgeltgruppensystem im TVöD.

### System Verwaltung neu denken

Wenn wir wissen, dass wir wertvolle Fachkräfte langfristig nicht binden und für unser System Verwaltung begeistern können, ist ein Kollaps vorprogrammiert. Hier sind zum einen Lösungsansätze zu entwickeln, um grundlegende Standardaufgaben in Dienstleisterhände zu geben. Dienstleister haben außerhalb des oft starren Verwaltungsgerüsts andere und weitreichendere Möglichkeiten, dem Fachkräftemangel mit kreativen und modernen Methoden zu begegnen. Zum anderen ist es die Aufgabe, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Umfeld zu schaffen, in dem Kommunikation und Teamgeist nachhaltig gefördert und unterstützt wird. Es ist ein Neudenken in Bereichen der Büroarchitektur, der Führungskultur, der Anreize und dem gelebten Werteverständnis notwendig.





## Wie gehen wir mit diesem Wissen um?

Was können wir vom Schicksal der Osterinsel lernen? Versuchen wir auch, dringende und strategisch wichtige Entscheidungen der kommenden Generation zu überlassen?

**Nein, zum Glück nicht.** Gemeinsam mit Oberbürgermeisterin Katharina Pötter und den Vorständen der Stadt Osnabrück hat das Referat Digitalisierung und IT im Juni 2022 einen gemeinsamen Workshop durchgeführt. Hierbei wurden unter anderem die folgenden Themenfelder als Herausforderungen für die kommenden zehn Jahre identifiziert.

Für die Verwaltung ist es nicht zu spät. Aufgabe ist es nun, notwendige Maßnahmen und Meilensteine zu definieren und mit den Dienststellen gemeinsam umzusetzen. Hierzu wurden die nachfolgenden Leitgedanken, Prinzipien und eine Strategiepyramide erarbeitet, die eine Orientierung für die kommenden Jahre gibt.



mitarbeitende

zusätzliche aufgaben

mitarbeitermotivation

prozessoptimierung

soziale probleme  
nehmen zu

motivation

schuldenstand

datenschutz

bürgerinnen & bürger mitnehmen

fachkräftemangel

mitarbeitergewinnung

aufgabenkritik

personal

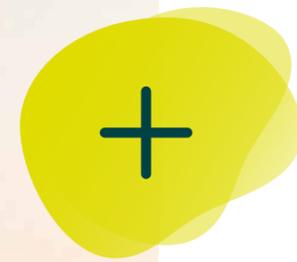
personalmangel

geldmangel kostendruck

transformation

Projekt: ZUKUNFT!

# Leitgedanken und Prinzipien



Die Ausarbeitung dieser Strategie erfolgte unter der Maßgabe, sich keine gedanklichen Schranken zu geben, um offen, frei und vorbehaltlos innovativ zu denken. Als Grundlage dienen allerdings folgende Leitgedanken:

## 1. Mehrwert

Basis ist es, durch konsequenten Fokus auf Effizienz und Effektivität bei Verwaltungsleistungen sowie Vernetzung, Lösungsorientierung und Kundenzufriedenheit einen gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen, um das Vertrauen in Staat und Verwaltung nachhaltig zu sichern.



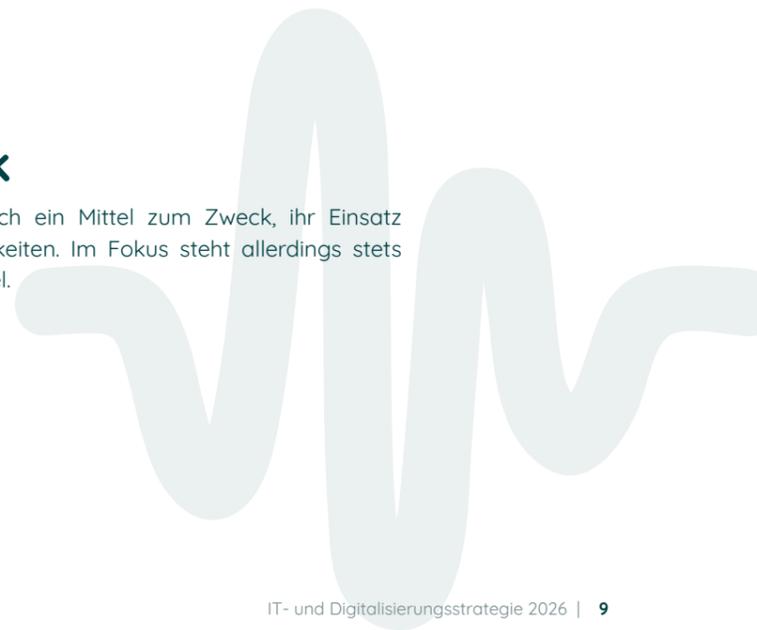
## 2. Bürgernähe

Im Mittelpunkt des Verwaltungshandelns stehen die Bürgerinnen und Bürger. Die Zielgruppe der öffentlichen Verwaltung ist die gesamte Gesellschaft.



## 3. Technik

Die Technik ist lediglich ein Mittel zum Zweck, ihr Einsatz eröffnet neue Möglichkeiten. Im Fokus steht allerdings stets das gesellschaftliche Ziel.



## Langfristige strategische Ausrichtung der Digitalisierung

Für eine langfristige Ausrichtung bedarf es einer grundsätzlichen Orientierung in den übergreifenden IT-Handlungsfeldern. Die folgenden acht Prinzipien dienen als wichtiger und handlungsgebender Rahmen.

### 1. Digital first!

Es gilt der Grundsatz, dass alle Dienstleistungen und Prozesse zuerst digital angelegt werden, um so die Dienstleistungserbringung möglichst weitgehend zu automatisieren und einen Medienbruch zu vermeiden.

### 2. Resilienz

Für alle städtischen Infrastrukturen und Anwendungen (das gilt für die Kernverwaltung sowie für alle städtischen Einrichtungen und Gesellschaften) gilt es, ein Sicherheits- und Datenschutzniveau zu schaffen, das den Standards der ISO 27001 und denen des BSI-Grundschutzes entspricht.

Auch die Cybersicherheit ist für die Digitalisierung von Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Staat ein elementarer Bestandteil mit nationalen und internationalen sicherheitspolitischen Verknüpfungen. Sie trägt substantiell zur gesamtstaatlichen Handlungsfähigkeit und Resilienz bei.

### 3. Digitale Souveränität der öffentlichen Verwaltung

Um die Kontrolle über die eigene IT sicherzustellen und insbesondere Informations- und Datenschutz gewährleisten zu können, muss die öffentliche Verwaltung unabhängiger von einzelnen Anbietern und Produkten werden. Daher wird die Digitalisierung der Verwaltung über einen offenen und wettbewerbsfähigen Markt unterstützt. Um die staatliche Souveränität sukzessiv zu steigern, sollten neue Lösungen möglichst cloudbasiert und auf Basis von Open-Source-Software sein.

### 4. Open-Data und Datenkompetenz in der öffentlichen Verwaltung

Aktuelle, zugängliche und gut strukturierte oder gar verknüpfte und weiterverwendbare maschinenlesbare Daten sind eine Grundvoraussetzung für wegweisende Datennutzung. Sie sind aber auch eine wichtige Grundlage für gemeinwohlorientierte Datenarbeit, um die Öffentlichkeit zu informieren und für die Entwicklung innovativer digitaler Lösungen in Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Somit sollten alle Daten und Informationen, für die keine Schutzansprüche bestehen, öffentlich zugänglich sein.



### 5. Barrierefreiheit

Digitale Angebote sollen immer dem Stand der Technik entsprechen und im Sinne der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen so barrierefrei wie möglich gehalten werden. Denn wo Orte, Räume oder Kommunikationsmittel nicht barrierefrei sind, bleibt Teilhabe am kulturellen und politischen Leben, an der Arbeitswelt und in der Freizeit verwehrt.

### 6. Digitale Ethik

Digitale Ethik fragt nach dem Guten und Richtigen im Digitalen Wandel. Der ethische Diskurs bietet eine Orientierung, mit dessen Hilfe der Digitalisierungsprozess freiheitsfördernd gestaltbar wird. Ein ethischer Diskurs kann ein Problem und mögliche Lösungsansätze nur aufzeigen – eine letztinstanzliche Wahrheit ist schwer möglich. Politisch Verantwortliche sind daher gefragt, den ethischen Diskurs aufgreifend die Weichen der gesellschaftlichen Entwicklung zu stellen.

### 7. Standards

Der Einsatz von Standards ist notwendig, um unter Wirtschaftlichkeits- und Machbarkeitsaspekten die Anforderungen der städtischen IT gewährleisten zu können und um Insellösungen zu vermeiden. Nur mit einer konsequenten Standardisierung kann die Welt der innerstädtischen IT langfristig professionell bereitgestellt werden.

Projekt: ZUKUNFT!

# Vision

„ Wir bringen das **digitale Verwaltungserlebnis** in die **Wohnzimmer** der Osnabrückerinnen und Osnabrücker. “

## Vision der Stadt Osnabrück

Unsere Vision ist eine für uns motivierende, positiv formulierte Vorstellung des Zustandes, den wir als Stadt Osnabrück in diesem Bereich erzielen wollen. Sie legt die grundsätzliche Richtung unseres Handelns der kommenden Jahre fest und soll im Alltag richtungsweisend helfen, korrekte Entscheidungen zu treffen. Darüber hinaus erinnert sie daran, unser Handeln regelmäßig kritisch zu hinterfragen und abzugleichen, ob wir uns weiterhin auf dem vorgegebenen Kurs befinden.

Unsere Vision beschreibt das sehr einfach, nachvollziehbar und klar.

# Projekt: ZUKUNFT! Strategiepyramide 2026

Um diese Vision in die Wirklichkeit zu überführen, wurden vier Kernziele definiert, die im Folgenden gemeinsam mit den dazugehörigen Ansätzen beziehungsweise Strategien beschrieben werden. Aus der Reihenfolge ergibt sich keine Priorität. Vielmehr haben alle Ziele die gleiche Bedeutung und bedingen einander.

|          |  |   |  |                           |   |                                |   |  |
|----------|--|---|--|---------------------------|---|--------------------------------|---|--|
| Vision   | Wir bringen das digitale Verwaltungserlebnis in die Wohnzimmer der Osnabrückerinnen und Osnabrücker. |   |  |                           |   |                                |   |  |
|          | Ziel 01<br>Bürgererlebnis Verwaltung verbessern  |   | Ziel 02<br>Effizienzsteigerung interner Prozesse               |                           | Ziel 03<br>Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter mitnehmen & befähigen                     |                                | Ziel 04<br>Verfügbarkeit & Sicherheit gewährleisten             |  |
|          | + Transparenz<br>+ Once-Only<br>+ Mobile<br>+ Neue/Produktive Services                               |   | + (Teil-)Automatisierung<br>+ Papierlos<br>+ Neue Technologien |                           | + Transparenz<br>+ Zusammenarbeit<br>+ Feedback/Fehlerkultur<br>+ Erfahren & Lernen |                                | + Flexibilität<br>+ Cloud<br>+ Standardisierung<br>+ ITIL & BSI |  |
|          | Weiterentwicklung ServicePortal  | Digitalisierung Services (OZG 2.0 & RegMOG) | Update & Auswertung D3   | Prozessautomatisierung    | Digitale Kompetenzen  | Digitale Lernreise (z. B. DVD) | Optimierung IT-Services   | IT-Sicherheit (ISMS & SOC-SIEM)        |
| Projekte | Virtueller Assistent   | EMSOS 2.0 & MeinOS                          | Office 365   | Hybride Medientechnologie | Change & Digitale Themenseite   | Führungswandel/Kultur          | Modern Workplace (Cloud)  | Nachhaltig Ressourcen schonend (green) |

Abbildung: Strategiepyramide 2026

## Ziel 01

### Bürgererlebnis Verwaltung verbessern

Die globalen und bekannten Riesen wie Amazon, Apple oder auch Netflix setzen ganz neue Maßstäbe in Sachen Kundenerlebnis beziehungsweise Kundensupport. Diese beeinflussen sehr stark die Erwartungshaltung von Bürgerinnen und Bürgern auf das Verwaltungserlebnis, das einen unmittelbaren Einfluss auf die Zufriedenheit hat. Die Digitalisierung rückt Bürgerinnen und Bürger in den Mittelpunkt.

Die Digitalisierung in Kombination mit dem persönlichen Kontakt in einer Verwaltung hat in der heutigen Zeit den größten Einfluss auf das Bürgererlebnis. Basis hierfür sind neben der internen Ausrichtung auf die Bürgerbedürfnisse auch die Gewährleistung der digitalen Barrierefreiheit und somit eine gesellschaftliche Teilhabe. Mit den folgenden konkreten Ansätzen und Strategien wird dieses Ziel erreicht.

**Transparenz:** Bürgerinnen und Bürger sollen online sehen können, welchen Status ihre Anfragen beziehungsweise ihre gestellten Anträge haben.

**Once-Only-Prinzip:** Unternehmen sowie Bürgerinnen und Bürger sollen bestimmte Standardinformationen nur einmal mitteilen und nicht immer wieder neu eingeben müssen.

**Mobile:** Die digitalen Services sollen verstärkt auf mobile Endgeräte wie Smartphone oder Tablets ausgelegt werden.

**Neue und proaktive Services:** Die Standardkommunikation einer Verwaltung ist in der Regel reaktiv. Es sollen proaktive und individuelle Services (beispielsweise Hinweise oder Erinnerungen) für Bürgerinnen und Bürgern angeboten werden.

Neben diesen beschriebenen Ansätzen sind bereits konkrete Maßnahmen und Projekte definiert (s. Abbildung Strategiepyramide 2026), die das Gesamtziel 1 flankieren und sich bereits in der Umsetzung befinden.

# Ziel 02

## Effizienzsteigerung der internen Prozesse

Die internen Verwaltungsprozesse sind die grundlegende Basis für ein verbessertes Bürgererlebnis. Es gilt, Abläufe zu vereinfachen und wenn möglich zu standardisieren, um so die Grundlage für eine Effizienzsteigerung zu legen. Mit den folgenden konkreten Ansätzen und Strategien wird dieses Ziel erreicht.

**(Teil-)Automatisierung:** Wo möglich sollen manuelle Aufgaben beziehungsweise Schnittstellen (etwa vom ServicePortal in die Fachverfahren) wegfallen und automatisiert werden.

**Papierlos:** Ausgedruckte Papiere sollen im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten begrenzt werden. Digitale Daten sind die Voraussetzung für Automatisierung und Effizienzsteigerung. Für interne Dokumente und Abläufe ist ausschließlich die bestehende Digitale Signatur zu verwenden.

**Neue Technologien:** Schrittweise sollen neue Technologien wie unter anderem Robotic Process Automation, also die Prozessautomatisierung durch Softwareroboter, oder neue Kommunikationskanäle wie Chatbots verifiziert werden, um Prozesse für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber auch für Bürgerinnen und Bürger zu vereinfachen.

**Kollaborationsplattform:** Die digitale Zusammenarbeit soll mittels einer Kollaborationsplattform effizienter und einfacher gestaltet werden. Hybride Arbeitsszenarien etablieren sich zum Standard und stellen neue Anforderungen an die Echtzeitkommunikation und -zusammenarbeit.

Neben diesen beschriebenen Ansätzen sind bereits konkrete Maßnahmen und Projekte definiert (s. Abbildung Strategiepyramide 2026), die das Gesamtziel 2 flankieren und sich bereits in der Umsetzung befinden.



# Ziel 03

## Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitnehmen und befähigen

Die menschliche DNA und die psychologische Grundarchitektur bleiben weitestgehend von äußeren Digitaltrends unberührt. Digitale Technologien verändern nicht ad hoc das soziale Wesen von Gruppen oder Menschen. Gerade durch die wachsende Komplexität wird der Wunsch nach Sicherheit umso bedeutsamer.

Der Wandel von einem eher analog geprägten, stark reaktiven Unternehmen hin zu einer in Teilen agilen und proaktiv handelnden Organisation setzt einen Wandel der Unternehmenskultur (Change) voraus. Mit einem transparenten Vorgehen sollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Osnabrück sukzessiv die neuen digitalen Kompetenzen und deren Möglichkeiten kennen- und schätzen lernen und in ihrem Arbeitsalltag anwenden. Mit den folgenden konkreten Ansätzen und Strategien wird dieses Ziel erreicht.

**Transparenz:** Wir wollen Arbeitsabläufe dienststellenübergreifend transparent gestalten. Denn Transparenz ist die Basis für Innovation und Verbesserung.

**Zusammenarbeit:** Wir wollen die Zusammenarbeit in der Verwaltung verbessern, denn Innovationen und Verbesserungen können nur gemeinsam erreicht werden.

**Feedback und Fehlerkultur:** Wir wollen mutig sein und neue Dinge ausprobieren. Fehler werden nicht als Scheitern angesehen, sondern als notwendiger Schritt bei Veränderungen. Eine wichtige Komponente spielt hier Feedback.

**Erfahren und Lernen:** Wir wollen Veränderungen und neue Technologien erlebbar machen. Erfahren und neue Dinge zu lernen sollen im Einklang erfolgen.

Neben diesen beschriebenen Ansätzen sind bereits konkrete Maßnahmen und Projekte definiert (s. Abbildung Strategiepyramide 2026), die das Gesamtziel 3 flankieren und sich bereits in der Umsetzung befinden.



# Ziel 04

## Verfügbarkeit, Sicherheit und Performance

Eine maßgebliche Grundlage für die digitale Transformation unserer Verwaltung ist eine performante, funktionierende und sichere IT-Umgebung. Sie bildet die Basis der täglichen sowie übergreifenden gemeinsamen Zusammenarbeit. Hier gilt es, zukünftig intensiv die flexiblen Möglichkeiten der Cloud zu nutzen und dabei weiterhin auf definierte Standards zu setzen. Mit den folgenden konkreten Ansätzen und Strategien wird dieses Ziel erreicht.

**Flexibilität:** Für den täglichen Betriebsalltag muss eine technische und personelle Flexibilität geschaffen werden, um zielgruppengerecht die Anforderungen zügig und professionell umsetzen zu können. Um Kundenanforderungen bestmöglich gerecht zu werden, muss in Teilprojekten auf Dienstleistungsunterstützung zurückgegriffen werden.

**Cloud:** Im Einklang mit den rechtlichen Möglichkeiten einer kommunalen Verwaltung muss die Nutzung von Cloud-Lösungen zum Standard werden. In einer volatilen IT-Welt ist man nur dann erfolgreich, wenn Kundenanforderungen zielgerichtet und zeitnah unterstützt werden können. Der flexible Einsatz von Cloud-Technologien begünstigt dieses Vorhaben. In Absprache mit den entsprechenden städtischen Gremien sind der Einsatz und die Nutzung von Cloud-Diensten das präferierte Verfahren.

**Standardisierung:** Der Einsatz von Standards ist notwendig, um unter Wirtschaftlichkeits- und Machbarkeitsaspekten die Anforderungen der städtischen IT gewährleisten zu können und um Insellösungen zu vermeiden. Nur mit einer konsequenten Standardisierung kann die Welt der innerstädtischen IT langfristig professionell und höchstautomatisiert bereitgestellt werden. Ein nachhaltiger und ressourcenschonender Umgang geht mit der Standardisierung einher.

**ITIL und BSI:** Die tägliche Arbeit sowie IT-Prozesse werden an bestehenden und bewährten Standards wie zum Beispiel dem Framework ITIL (IT-Infrastructure Library) oder nach den Vorgaben und Empfehlungen vom Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) ausgerichtet. Diese Standards werden als Leitpfiler genutzt, um einerseits die IT-Prozesse effektiv und effizient zu gestalten und um andererseits auf erprobte „Best Practices“ zurückzugreifen. Die Gefahrenlage im Cyber-Raum spitzt sich immer weiter zu. Um den Betrieb der Stadtverwaltung nicht zu gefährden, bedarf es technische und organisatorische Maßnahmen nach höchstem Standard. Um den möglichen Angriffen proaktiv als auch reaktiv entgegenzutreten zu können, müssen strukturelle und prozessuale Aktionen eingeleitet, umgesetzt und eingehalten werden.

Neben diesen beschriebenen Ansätzen sind bereits konkrete Maßnahmen und Projekte definiert (s. Abbildung Strategiepyramide 2026), die das Gesamtziel 4 flankieren und sich bereits in der Umsetzung befinden.

Projekt: ZUKUNFT!

# Prozessmanagement

## Verwaltung digitalisieren und Prozesse optimieren

Damit die Digitalisierung der Verwaltung erfolgreich und nachhaltig ist, müssen die bestehenden Abläufe und Prozesse intensiv hinterfragt werden.

Rückblickend zeigt sich, dass die Trennung der Themenbereiche Prozessdigitalisierung und Prozessmanagement nicht ideal und nachhaltig ist. Vor diesem Hintergrund wurde das Themengebiet des Prozessmanagements in das Referat Digitalisierung und IT verlagert und somit vereint. Nun ist sichergestellt, dass die Prozesse innerhalb der Verwaltung nicht nur digitalisiert, sondern die Gedanken der Prozessoptimierung gleich mitgedacht und umgesetzt werden.

Damit die folgenden genannten Ziele erreicht werden können, bedarf es personeller Ressourcen (inkl. der notwendigen Stellenanteile) in den Dienststellen. Mit diesen dezentralen Prozessmanagerinnen und Prozessmanagern kann gemeinsam ein erfolgreiches städtisches Prozessmanagement etabliert werden.

**Ziel des neuen Prozessmanagement ist es, dass:**

- + ein grundlegender Rahmen für das städtische Prozessmanagement geschaffen wird.
- + die Dienststellen befähigt werden, noch stärker ein Prozessdenken zu etablieren.
- + die Dienststellen die Prozesse zusammenstellen, darstellen und optimieren.
- + ein regelmäßiger Report den Fortschritt beim Prozessmanagement aufzeigt.

# Projekt: ZUKUNFT! Organisation

| Ebene      | Lenkungskreis<br>Digitalisierungsboard  | Kompetenzteam<br>IT-Projekt & Technik   | Kompetenzteam<br>Menschen<br><small>(Kultur &amp; Kompetenzen)</small>   | Kompetenzteam<br>Bürgerinnen & Bürger   |
|------------|---|---|--|---|
| Mitglieder | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ <b>OB &amp; Vorstand</b> (quartalsweise innerhalb der VK)</li> <li>+ Alle Dienststellenleitungen</li> <li>+ Gleichstellung, Personalrat etc. (halbjährlich)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ <b>J.-H. Kempe (15-2)</b></li> <li>+ D. Plogmann (15)</li> <li>+ M. Krieger (15)</li> <li>+ IT-Koord. OSB</li> <li>+ IT-Koord. FB50</li> <li>+ IT-Koord. FB 32</li> <li>+ IT-Koord. FB 51</li> <li>+ IT-Koord. FB 61</li> <li>+ Weitere IT-Koordinatorinnen und Koordinatoren</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ <b>FB10</b></li> <li>+ T. Lotz (15)</li> <li>+ Digitale Reisebegleiterinnen und Reisebegleiter</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ <b>J. Grevemeyer (15-2)</b></li> <li>+ FD 12-2</li> <li>+ Externe Partner</li> <li>+ Digitale Reisebegleiterinnen und Reisebegleiter (opt.)</li> </ul>   |
| Aufgaben   | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Strategische Stoßrichtung</li> <li>+ Hindernisse aus dem Weg räumen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Strategische Weiterentwicklung</li> <li>+ Abstimmung IT-Projektportfolio</li> <li>+ Abstimmung Technologie und Standards</li> <li>+ Impulse aus Dienststellen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Strategische Weiterentwicklung</li> <li>+ Ableitung Kultur &amp; Kompetenzen Maßnahmen</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Strategische Weiterentwicklung</li> <li>+ Ableitung Optimierungsmaßnahmen aus Sicht der Bürgerinnen und Bürger</li> <li>+ UX/UI-Expertinnen und Experten</li> <li>+ Abstimmung mit Referat Oberbürgermeisterin, Kommunikation und Rat</li> </ul> |
|            | quartalsweise/halbjährlich  | quartalsweise   | quartalsweise  | quartalsweise   |

Abbildung: Organisation



## Organisatorische Grundlage

Damit die Vielzahl an Themen und Digitalprojekten innerhalb der Stadt Osnabrück besser und transparenter untereinander kommuniziert und gesteuert werden können, werden drei unterschiedliche Kompetenzteams gebildet.

Ziel ist es, dass sich diese Kompetenzteams regelmäßig pragmatisch austauschen und abgleichen. Jedes Kompetenzteam liegt in einer fest definierten Verantwortung.

Eine zentrale Verantwortung kommt dabei dem Fachbereich Personal und Organisation zu. Mit einem interdisziplinären Team wird der Fachbereich Personal und Organisation ein Change-Programm (Konzeptpapier) für die städtischen Führungskräfte (ab Funktion Teamleitung) ausarbeiten und anschließend verantwortlich umsetzen.

Übergeordnet wird ein Digitalisierungsboard geschaffen, welches regelmäßig über den aktuellen Stand dieser städtischen Digitalisierungsaktivitäten informiert wird, weiter die strategische Ausrichtung vorgibt und mögliche Hindernisse in den jeweiligen Projekten aus dem Weg räumt.

## Projekt: ZUKUNFT! **Beteiligung**

### **Gemeinsam durch die Digitale Transformation**

Die Digitale Transformation ist eine komplexe und umfangreiche Aufgabe für jede gestandene Organisation.

In einer Strategieklausur mit Oberbürgermeisterin Katharina Pötter und der städtischen Vorstandsebene wurden der Rahmen und die Leitplanken der Digitalisierungsstrategie 2026 diskutiert und abgestimmt. Anschließend wurde die Strategie der Politik im Rahmen eines Workshops vorgestellt und erläutert. Im Zuge einer Konferenz mit Oberbürgermeisterin, städtischer Vorstandsebene und städtischen Dienststellenleitungen wurde die zukünftige Ausrichtung des Referats Digitalisierung und IT vorgestellt.

Bei den Digitalkompetenz-Tagen 2022 wurde in einem Onlinevortrag allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Ausgangslage, Herleitung und finale Version der Digitalisierungsstrategie 2026 des Projekt ZUKUNFT! vorgestellt, beziehungsweise allen die Möglichkeit

geboten, daran teilzunehmen. Im städtischen Intranet ist dieser Vortrag weiterhin online verfügbar.

Insgesamt war der Beteiligungsprozess zwar sehr umfangreich, jedoch notwendig, um eine breite Zustimmung für die kommenden Jahre zu erhalten. Die Digitale Transformation ist eine komplexe und umfangreiche Aufgabe für jede gestandene Organisation beziehungsweise Verwaltung und kann nur gemeinsam gemeistert werden. Dieses bezieht sich auch auf dazugehörige Strategien und Ideen.

Die Digitale Transformation ist eine komplexe und umfangreiche Aufgabe [...] und kann nur gemeinsam gemeistert werden.

Aus diesem Grund bedanken wir uns recht herzlich bei allen Mitwirkenden und freuen uns auf die gemeinsame Herausforderung.

Osnabrück im Dezember 2022

“ Das Projekt ZUKUNFT! definiert die klare strategische Ausrichtung der kommenden Jahre und die konkreten Themenfelder zur Umsetzung.

Gemeinsam packen wir es an. “



# Digitalisierung + IT

OSNABRÜCK 

DIE | FRIEDENSTADT

## **IT- und Digitalisierungsstrategie 2026 der Stadt Osnabrück**

Stadt Osnabrück  
Referat Digitalisierung + IT

Sedanstraße 109  
49076 Osnabrück

Tobias Fänger  
+49 514 323 2149  
faenger@osnabrueck.de

### **Herausgeber:**

Stadt Osnabrück | Die Oberbürgermeisterin  
Postfach 4460 | 49034 Osnabrück

Bildnachweise: Katharina Pötter @ Meckel Fotodesign

Die Broschüre ist für den internen Gebrauch bestimmt.  
Die Weitergabe an Dritte sowie deren Veröffentlichung,  
Vervielfältigung, Verbreitung oder sonstige Verwertung  
– auch in Teilen – ist ohne ausdrückliche Zustimmung  
der Stadt Osnabrück nicht zulässig.