



www.oldenburg.de/digitalisierung

Digitalisierungsstrategie der Stadt Oldenburg (Oldb)



Digitale Transformation für
die Menschen in unserer Stadt.



Stadt
Oldenburg

Herausgegeben von

Stadt Oldenburg (Oldb) – Der Oberbürgermeister
Stabsstelle Digitalisierung
Stand: November 2023

Für allgemeine Anfragen an die Stadt Oldenburg
nutzen Sie bitte unser Kontaktformular unter
[Oldenburg.de](https://www.oldenburg.de)

Bildnachweise

Foto Titelmotiv: © Mittwollen und Gradetchliev
Bürgermeister: Hauke-Christian Dittrich
Tiermotive: KERN die Kreativagentur

Umsetzung und Gestaltung

Stadt Oldenburg · KERN die Kreativagentur

Digitalisierungsstrategie der Stadt Oldenburg

Digitale Transformation für die Menschen in unserer Stadt.

Inhalt

1. Zusammenfassung	5
2. Zielsetzung der Digitalisierungsstrategie	6
3. Historie	9
4. Megatrends und Herausforderungen der Digitalisierung	11
5. Vision OL 2045	15
6. Leitlinien	17
7. Digitalisierung als Querschnittsthema mit seinen Interdependenzen	19
8. Aktueller Stand der Verwaltungsdigitalisierung in Oldenburg	22
9. Zusammenfassung der Workshopergebnisse	23
10. Ableitungen und nächste Schritte bis 2030	31
11. Weiteres Vorgehen	38
12. Anhang	40

Vorwort



Liebe Leserinnen und Leser,

die Digitalisierung hat in den letzten Jahren nahezu alle Bereiche unseres Lebens verändert. Auch die Stadt Oldenburg steht mitten im digitalen Transformationsprozess. Wir sehen in innovativen Technologien Chancen, um die Lebensqualität in unserer Stadt weiter zu verbessern. Und wir wollen uns zukunftsfähig aufzustellen, um im Wettbewerb mit anderen Städten weiter so gut zu bestehen. Den Weg in das digitale Zeitalter wollen wir aktiv und klug gestalten. Es geht dabei um einen Kulturwandel, der unsere Arbeits- und Lebenswelten noch viel mehr als bisher verändern wird. So ist es uns wichtig, möglichst alle Bereiche unseres Gemeinwesens in unsere strategischen Gedanken miteinzubeziehen. Digitale Technologien sollen überall dort eingesetzt werden, wo sie nützlich sind und Entlastungen schaffen. Das gilt sowohl für unsere Bürgerinnen und Bürger, wie auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Oldenburg.

Ich danke allen Beteiligten, die mit der Entwicklung der Oldenburger Digitalstrategie die Grundlagen für die Planung konkreter Maßnahmen in 2024 gelegt haben. Gleichzeitig ist genug Spielraum für Perspektiven geblieben, die wir heute noch nicht voraussehen können.

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Jürgen Krogmann'. The signature is stylized and fluid, with a long horizontal stroke extending to the right.

Jürgen Krogmann
Oberbürgermeister

1. Zusammenfassung

Digitalisierung nicht zum Selbstzweck – Der Mensch im Mittelpunkt

Digitalisierung geht uns alle etwas an. Sie erleichtert den Alltag – sie bietet aber auch Chancen, Ressourcen zu schonen. Als der Rat der Stadt Oldenburg 2022 das Nachhaltigkeitsleitbild beschloss, waren Innovation und Digitalisierung daher zwei seiner elementaren Pfeiler der Querschnittsthemen, die auf alle Handlungsfelder einwirken.

Die Digitalisierung als Querschnittsansatz wirkt in jedes der Handlungsfelder des Nachhaltigkeitsleitbildes. Dies führt zu einer Komplexität und Vielfalt von Möglichkeiten, die bei der Planung der digitalen Transformation hin zu einer digitalisierten Stadtverwaltung mit den Fragen begegnet werden sollte: Wo wollen wir hin? Und warum?

Die Ziele einer digitalen Transformation sollten sein:

- Transparenz verbessern,
- Kundenerwartungen erfüllen,
- Erreichbarkeiten verbessern,
- Probleme lösen,
- Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen,
- Workflows effizienter gestalten und
- allen das Leben ein bisschen einfacher machen,

sodass von der Digitalisierung alle Betroffenen in Bevölkerung, Verwaltung und Wirtschaft profitieren. Es gilt dabei, Grundlagen einer effektiven digitalen Transformation zu beachten:

- Es müssen technische, organisatorische, prozessuale und kulturelle Gegebenheiten berücksichtigt werden.
- Die Technologie ist nur das Mittel zum Zweck.
- Nicht alles auf einmal: Es muss eine Auswahl getroffen werden, mit welchen Verwaltungsbereichen, Workflows et cetera begonnen wird.
- Bei der Auswahl von digitalen Anwendungen müssen die Bedürfnisse der Nutzenden wie der Anwendenden betrachtet werden. Die Beteiligten müssen im gesamten Transformationsprozess eingebunden sein.
- Die Formulierung der Anforderungen erfolgt im Zusammenspiel der Entscheidungsebene, der Fachebene und der IT.

Daher hat die Stadt Oldenburg unter Beachtung dieser Grundlagen in einem internen Beteiligungsprozess die hier vorliegende Strategie erarbeitet. Zentral für die anzustrebende Umsetzung der digitalen Transformation sind dabei für die Stadt Oldenburg folgende Themenbereiche:

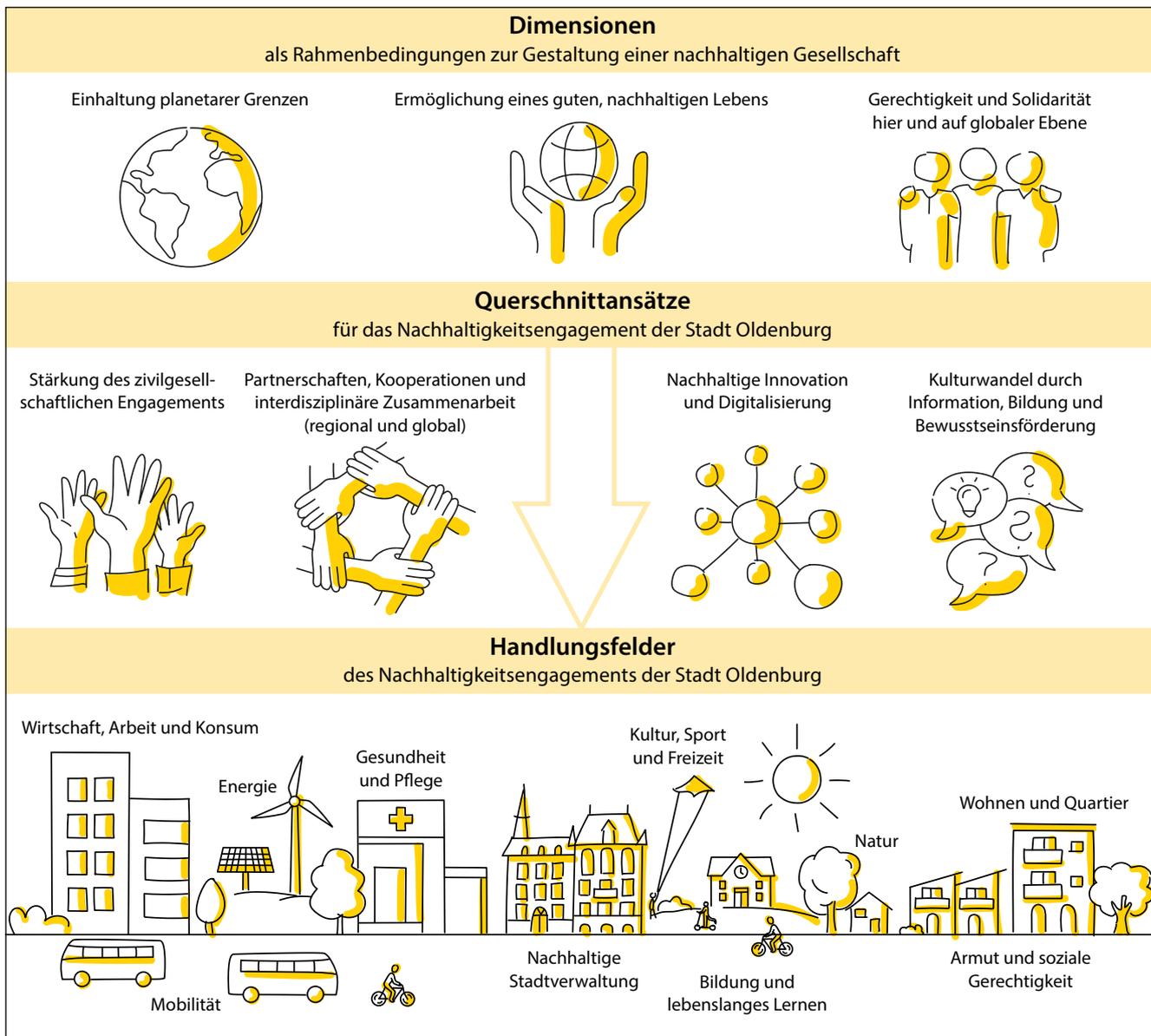
- **Interne Arbeitsabläufe und Prozesse:** Nach dem erfolgten Aufbau eines städtischen Prozessmanagements können weitere Digitalisierungsmaßnahmen und Prozessoptimierungen angegangen werden. In diesem Rahmen sind die Anwendungsmöglichkeiten von RPA- und KI-Lösungen in verschiedenen Bereichen zu erproben.
- **Arbeitsplatzgestaltung, IT-Ausstattung und Infrastruktur:** Hier gilt es für die Stadt Oldenburg, bei Hard- und Software ständig am Puls der Zeit zu bleiben und neue Technologien mutig zu erproben und zu nutzen. Bei

den Softwarelösungen ist die Entscheidung zu fällen, ob weiterhin Produkte großer Anbieter oder Open Source-Angebote verwendet werden sollen. Perspektivisch ermöglicht eine konsequente Digitalisierung einen nachhaltigeren Betrieb und den Bedarf an Bürofläche zu verringern.

- **Datenbereitstellung und -schutz:** Die zielgerichtete Reorganisation der eigenen Datenbestände und deren Analyse bilden eine wichtige Grundlage für die Digitalisierungsbestrebungen der Stadt Oldenburg. Nur mit entsprechend aufbereiteten und datenschutzkonform verfügbar gemachten Daten können die vorherrschenden Datensilos aufgelöst und das Wissen der Stadt den Beschäftigten leichter zugänglich gemacht werden.
- **Qualifizierung & Weiterbildung (Mitarbeitende und Führungskräfte):** Neben dem Wettbewerb um Fachkräfte wird der Ausbau der digitalen Kompetenzen aller Beschäftigten die Arbeitswelt der kommenden Jahre prägen. Veränderungen werden auch auf die städtischen Führungskräfte zukommen, die in einer digitalisierten und mehr projektbezogen arbeitenden Arbeitsalltag künftig stärker als bislang in Sachen Kommunikation und Steuerung gefordert sein werden.
- **Kommunikation:** Die Stadt Oldenburg muss in ihrer externen Kommunikation weiterhin hohen Ansprüchen genügen und zielgruppengerecht verschiedene Kanäle bedienen. Zugleich sind Regeln für die digitale interne Kommunikation für die Beschäftigten zu entwickeln.
- **Partizipation:** Durch zusätzliche digitale Partizipationsformate werden völlig neue Gruppen für die Beteiligung an städtischen Prozessen gewonnen. Gleichzeitig können Open Data-Beteiligungsprozesse unterstützen und bei datenbasierten Entscheidungen helfen.
- **Hybridität:** Nicht alle Angebote der Stadt Oldenburg können oder sollen in absehbarer Zeit digitalisiert werden. Bei manchen Themengebieten wird das analoge Erlebnis weiter im Vordergrund stehen. Hybride Angebote verbinden daher das Beste aus beiden Welten.
- **Nachhaltigkeit:** Digitalisierung und Nachhaltigkeit stehen nicht im Widerspruch zueinander, sondern können sich gegenseitig unterstützen. Ein Nachhaltigkeitscontrolling kann hierzu einen Beitrag leisten, um Prozesse auf ihre Nachhaltigkeit hin zu untersuchen.

2. Zielsetzung der Digitalisierungsstrategie

Die Digitalisierungsstrategie der Stadt Oldenburg nimmt die Vorgaben des 2022 vom Rat der Stadt beschlossenen Nachhaltigkeitsleitbildes auf. Dieses stellt unter anderem Innovation und Digitalisierung als wichtige Aspekte heraus. In der Folge werden durch diese grundsätzlichen Direktiven alle folgenden Handlungsfelder beeinflusst:



Grafik: © KERN die Kreativagentur

Die Digitalisierungsstrategie stellt das Dach der zentralen digitalen Leitlinien für die Stadt Oldenburg dar. Sie umreißt den Handlungsrahmen für die Stadtverwaltung und ihre Eigenbetriebe. Basierend auf der Strategie, die mit ihrer Vision den Zeithorizont bis 2045 umfasst, wird in einem weiteren Schritt in 2024 ein aktualisierter Maßnahmenplan 2030 erstellt.

In der Strategie werden einige bisher eigenständig behandelte Konzepte, Maßnahmenpläne und Strategien zusammengefasst. Es handelt sich um die IT-Strategie, die E-Government-Masterpläne und die Smart City-Vision. In dieser Digitalisierungsstrategie werden nicht nur Elemente aufgenommen,

2. Zielsetzung der Digitalisierungsstrategie

die ihr klassischerweise zugesprochen werden (zum Beispiel analoge Geschäftsprozesse in digitale transformieren), sondern es werden Elemente, wie Mitarbeitermotivation, neue Anforderungen an Führungskräfte und die Entwicklung von neuen digitalen Prozessen beschrieben.

Der Rat der Stadt Oldenburg hat die Verwaltung im Mai 2023 beauftragt, ein Integriertes Stadtentwicklungskonzept (ISEK) zu erarbeiten. Dieses neue Konzept ist ein informelles Planungsinstrument und soll ganzheitlich und strategisch auf die Stadt Oldenburg der Zukunft blicken, um die zukünftige räumliche Entwicklung der Stadt bis zum Jahr 2050 vorzuzeichnen. Mit dem ISEK werden Stadtentwicklungsziele transparent für alle erarbeitet, dargestellt und letztlich gesteuert. Notwendig wird das ISEK zum einen, weil das aktuelle Stadtentwicklungsprogramm 2025 in die Jahre gekommen ist und zum anderen veränderte soziale und demografische Rahmenbedingungen, der Klimawandel, sowie wirtschaftliche und arbeitsweltliche Transformationen inklusive der Digitalisierung Städte verändern. Auf diese Herausforderungen muss reagiert werden, denn sie bieten auch Chancen für die zukünftige Stadtentwicklung. Die Stadt Oldenburg nimmt diese Herausforderungen an und wird mit dem ISEK nachhaltige Maßnahmen und Wege proaktiv für eine gute gemeinsame Zukunft entwickeln. In einem ersten Schritt wird ein Bild für die Zukunft im Jahr 2050 in einem partizipativen Prozess erarbeitet. Die Digitalisierungsstrategie wird daher im ISEK berücksichtigt und eingebunden.



3. Historie

Das Thema der Verwaltungsdigitalisierung wird seit Mitte der 1990er Jahre in der Stadt Oldenburg unter dem damaligen Stichwort E-Government behandelt. Insgesamt gab es bisher drei E-Governmentmasterpläne (2003, 2005/06 und 2012). Ein Arbeitsalltag ohne die daraufhin eingeführten Projekte wäre in der heutigen Verwaltung kaum mehr vorstellbar. Zentrale Meilensteine waren:

- Einführung erster vernetzter Computer mit Anwendungen für Textverarbeitung 1993/94,
- Start der Homepage www.oldenburg.de 1995,
- Neues Ratsinformationssystem: Der Echteintritt innerhalb der Stadtverwaltung als auch der Onlinezugriff wurden eingerichtet,
- Flächendeckender Einsatz von Emails, digitalen Kalendern und Officeanwendungen
- Einführung und Optimierung von „GIS4OL“ 2005/2012,
- Pilotierung eines Dokumentenmanagementsystems (DMS) im Bereich der Bußgeldstelle des Bürger- und Ordnungsamtes im Jahr 2005,
- Internet-/Intranetrelaunch in 2006/2007 mit Typo 3,
- Konzeptionierung und Anbindung aller Außenstandorte der Stadt Oldenburg in einem eigenen Glasfasernetz 2007,
- Einführung eines IT-gestützten Personalmanagements mit LOGA 2007,
- Durchführung von 2 ganztägigen E-Governmenttagungen im Kulturzentrum PFL 2008 und 2016,
- Einführung des 3D-Stadtmodells 2009/2014,
- Initiierung einer Awarenesskampagne zu IT-Sicherheit und Datenschutz mit bundesweiter Aufmerksamkeit („Wolff“) 2014 sowie
- Auswahl und Pilotierung eines Formularservers zur digitalen Beantragung von Standesamtsurkunden 2014.

Ab 2017 wurde zur weiteren Beförderung des Themas die Stabsstelle Digitalisierung eingerichtet. Von ihr wurde 2018 unter Beteiligung vieler Ämter und Fachdienste der Maßnahmenplan Digitalisierung erarbeitet und in 2020 evaluiert (Digitalisierungsbericht). Grundlegende Projekte aus dem Maßnahmenplan sind: digitale Beteiligungsplattform, Erprobung neuer Beteiligungsformate, Schul-IT, Aufbau eines Smart City Reallabors, Aufbau von Social Media-Kanälen, Open Data, Sensornetzwerke, aber ebenso viele verwaltungsintern wirkende Projekte wie digitale Akten und Prozessmanagement.

Die technologischen Fortschritte, die Veränderungen in der Arbeitswelt, neue gesetzliche Vorgaben und die Beschleunigung digitaler Anwendungen durch die Coronapandemie führten unter anderem dazu, dass die Stadtverwaltung eine neue, ganzheitliche Digitalisierungsstrategie benötigte. Daher übertrug Oberbürgermeister Jürgen Krogmann 2022 einem Projektteam bestehend aus der Stabsstelle Digitalisierung sowie den Fachdiensten Personal und Organisation, Informations- und Kommunikationstechnik (IuK) und Geoinformation und Statistik den Auftrag, diese Strategie zu erarbeiten.

Im Projektteam wurde ein partizipatives Vorgehen für die Erstellung der Strategie gewählt, bei dem alle von den Handlungsfeldern des Nachhaltigkeitsleitbildes betroffenen Fachdienste zur Mitarbeit eingeladen wurden. Zu Beginn wurde eine Vision für die Digitalisierung im Jahre 2045 bei der Stadtverwaltung und dazugehörige Leitsätze erarbeitet und mit der Verwaltungs-

spitze abgestimmt. Diese Vision beschreibt übergreifend die Veränderungen der gesamten Verwaltung. Ergänzend dazu wurden alle Bereiche der Stadtverwaltung in Themenfelder gegliedert und korrespondierend einzelne Workshops durchgeführt. Zielsetzung in den Workshops war es, die Visionen für die einzelnen Themenfelder zu konkretisieren und mit einzelnen Zielen für das Jahr 2045 auszustatten. Die sich daraus ergebenden konkreten Maßnahmen sollen im vierten Quartal 2023 abgeleitet werden und sich dann auf den Zielhorizont bis 2030 beziehen.

Die Themenfelder, gegliedert von rein internen Themen zu extern geprägten Themen, sind folgende:

- Arbeitsplatzgestaltung, IT-Ausstattung und Prozessmanagement,
- Digitale Souveränität und Motivation,
- Infrastruktur,
- Mobilität, Wohnen und Quartiere,
- Sicherheit, Ordnung und Katastrophenschutz,
- Kommunikation und Außenwirkung,
- Bildung (Kitas, Schule, lebenslanges Lernen und Weiterbildung),
- Gesundheit,
- Teilhabe, Integration, Kinder- und Jugendhilfe, existenzsichernde Leistungen,
- Nachhaltigkeit, Klima und Umweltschutz sowie
- Gesellschaftliches Engagement, Kultur und Sport.

Ergänzend fand ein offener Workshop für alle Interessierten und ein Workshop für die Auszubildenden und Studierenden der Stadtverwaltung statt.

Neben der genannten E-Governmentstrategie und den Masterplänen bestehen innerhalb der Verwaltung weitere Strategien, Konzepte, Leitlinien et cetera aus den angeführten Themenfeldern. Diese wurden vom Projektteam ergänzend gesichtet und die in den Ausarbeitungen festgestellten Bezüge zur Digitalisierung aufgegriffen. Hieraus sei übergreifend nur auf Folgendes hingewiesen:

In vielen Dokumenten sind keine direkten oder indirekten Bezüge zur Digitalisierung zu finden. Ausnahmen bestehen in folgenden Bereichen:

- Digitalisierung wird zum Beispiel im Bibliotheksprofil und im Sozialpsychologischen Plan zur zukünftigen Erweiterung der Kundenansprache und des -kontakts beschrieben.
- In anderen Bereichen (zum Beispiel Orga-Handbuch, Gestaltungsrichtlinien oder Controlling) sind digitale Abläufe bereits in Teilen erfasst.
- Die Bedeutung der Digitalisierung und zukünftige Innovationen für das jeweilige Thema werden in der Innenstadtstrategie, dem Pflegebericht und dem Sozialbericht wiedergegeben.
- Konkrete digitale Maßnahmen für den jeweiligen Themenbereich sind im Masterplan Kultur und im Mobilitätsplan 2030 (etwa Parkraummanagement, Mobilitätsstationen, Park+Ride-Angebote und Ladeinfrastruktur) zu finden.

Da zentrale Trends im Querschnittsthema Digitalisierung bisher nicht in den meisten fachlichen Strategien ausgearbeitet sind, werden diese im folgenden Kapitel erläutert.

4. Megatrends und Herausforderungen der Digitalisierung

Schlagwörter wie Big Data, Künstliche Intelligenz (KI) oder Augmented Reality (AR) sind in unserem Alltag inzwischen allgegenwärtig. Ähnliches gilt für weitere aus der Digitalisierung heraus entstehende Herausforderungen. Diese sollen daher an dieser Stelle kurz erläutert und in den Gesamtkontext eingeordnet werden.

4.1 Big Data und Open Data als Basis neuer Geschäftsmodelle

Die Begriffe Big Data und Open Data finden oft gemeinsam im Zusammenhang mit der digitalisierten Sammlung und Bereitstellung von Informationen Erwähnung. Sie sind als Begriffe aber deutlich voneinander zu trennen.

Big Data beschreibt in der Regel digitale Datenmengen, die zu umfangreich, komplex, schnelllebig oder zu schwach strukturiert sind, um sie mit herkömmlichen (teil-)manuellen Methoden der Datenverarbeitung auszuwerten. Hierzu sind im Gegensatz zu herkömmlichen relationalen Datenbanken und Statistikprogrammen neue Speicher- und Analysesysteme sowie eine intensive Vorbereitung (Kuratierung) der Daten erforderlich. Die schiere Menge an Daten erlaubt bei einer Auswertung umfassendere und aussagekräftigere Rückschlüsse und sogar ganz neue Erkenntnisse, als es auf der Grundlage von nur wenigen oder voraggregierten Daten und einer manuellen Auswertung möglich ist.

Open Data sind hingegen öffentliche Daten, die datenschutzkonform durch verschiedene Stellen bereitgestellt werden, um beispielsweise durch lokale Unternehmen für die Entwicklung oder Optimierung von Geschäftsmodellen genutzt werden zu können. Darunter werden nicht nur strukturierte digitale und maschinenlesbare Datensätze verstanden, sondern ebenso analoge Daten wie beispielsweise Ton- oder Videoaufnahmen oder Fotos. Die Stadt Oldenburg verfolgt diesen Ansatz bereits mit einer eigenen Open Data-Plattform, auf der Informationen zu Umwelt und Klima, Bevölkerungsstruktur oder Verkehrsverhalten bereitgestellt werden. Die seit vielen Jahren auf der Homepage der Stadt bereitgestellten analogen Informationen erfüllen die Anforderungen an die erste Stufe¹ einer Open Data-Strategie.

Den beiden unterschiedlichen Begriffen ist allerdings gemein, dass sie zur Kreation neuer Geschäftsmodelle oder für verbesserte Projektplanungen herangezogen werden können. Bedürfnisse von Kunden und Kundinnen können zuverlässiger vorausgesagt oder Auslastungen, zum Beispiel von Infrastruktur, in der Planungsphase präziser ermittelt werden.

Insbesondere im Hinblick auf das im nächsten Abschnitt (4.2) behandelte Thema der Künstlichen Intelligenz (KI) nehmen strukturierte Daten sowohl im internen Gebrauch als auch bei Open Data eine tragende Rolle im Sinne von Linked Data (LD) beziehungsweise Linked Open Data (LOD)² ein. Erst die zentrale Datenhaltung oder der zentrale Datenzugriff auf dezentrale Datenbereiche und das Ernten (Harvesting) dieser Daten erlaubt KI-Anwendungen.

¹ Hintergrund ist hier ein fünfstufiges System (Sterne) nach Tim Berners-Lee, dem Erfinder des Webs und Initiator des Linked-Data-Projekts. Das 5-Sterne-System baut auf einzelnen Sternen auf. Jeder dazukommende Stern setzt voraus, dass die Daten die Kriterien der vorherigen Schritte erfüllen.

² Linked (Open) Data bezeichnet die Bereitstellung gleichartig strukturierter Daten und deren Vernetzung über das zum Beispiel HTTP-Protokoll.

4.2 Künstliche Intelligenz

Ein weiteres raumgreifendes Phänomen der Digitalisierung besteht in der Diskussion über das Thema KI. Sie beschreibt dabei den Prozess, dass von Menschenhand erschaffene Technologien, etwa in Form von Computerprogrammen, in der Lage sind, eigenständig Probleme zu lösen und dabei zu lernen. So können durch Technologie zukünftige Herausforderungen effizienter gelöst werden.

Die Fähigkeit zu lernen war bislang immer ein Alleinstellungsmerkmal von Menschen und Tieren. Das Thema KI wird daher von vielen Menschen mit Hoffnungen, aber gleichzeitig mit einer gewissen Skepsis und Ängsten verbunden. Die Hoffnungen erstrecken sich hierbei vorrangig auf einen zusätzlichen technologischen und wirtschaftlichen Fortschritt. Andererseits befürchten viele Menschen den Wegfall von zahlreichen derzeit existierenden Berufsbildern, die künftig durch KI übernommen werden können. Außerdem existiert die abstrakte Befürchtung, dass sich Technologien durch das Hinzulernen verselbstständigen und die Menschen an Intelligenz übertreffen könnten. Vor allem aber wird der KI die dem Menschen innewohnenden emotionale Intelligenz abgesprochen.

Potenzielle Anwendungsbeispiele für KI im Kontext der Verwaltung bestehen in der Erstellung von Analysen und Empfehlungen oder dem Verfassen von Rechtsgutachten auf Grundlage von gültigen Rechtsgrundlagen. Dies beinhaltet den Einsatz von Chatbots zur Beantwortung von Fragen zwecks Verbesserung der Servicequalität oder effizientere Formen der Verkehrssteuerung beispielsweise durch verkehrsstromprognoseninduzierte intelligente Ampelschaltungen. Zusätzlich könnten Beschäftigte durch die Nutzung von KI als Assistenzen von wiederkehrenden Routineaufgaben entlastet werden, was mehr Kapazitäten für die Bearbeitung von komplexeren Sachverhalten schafft.

4.3 Leben und Arbeiten mit Metaverse, Augmented und Virtual Reality

Derzeit noch ähnlich abstrakt wie die Einbettung von KI im (Arbeits-)Alltag erscheint das Themenfeld Metaverse. Dieses vorrangig von einzelnen US-amerikanischen Techkonzernen vorangetriebene Konzept strebt perspektivisch ein Verschmelzen von physischer Realität und digitaler Welt an. In dieser neuen Dimension leben und arbeiten Menschen nicht physisch persönlich, sondern anhand eines virtuellen Zwillings. Durch Datenbrillen, Exoskelette oder Datenhandschuhe kann in diese digitale Welt eingetaucht werden und die dortigen Erlebnisse individuell seh-, hör- und fühlbar gemacht werden.

Deutlich näher an der Gegenwart spielen sich hingegen die Bereiche Augmented Reality (AR) und Virtual Reality (VR) ab. Bei der Nutzung von VR werden den Nutzerinnen und Nutzern zum Beispiel mit Hilfe von entsprechenden VR-Brillen rundherum komplett virtuell erzeugte Umgebungen vorrangig optisch gezeigt. Neben dem Gaming wird diese Technologie seit Jahren erfolgreich etwa im Rahmen von Simulatoren in Militär oder Luftfahrt verwendet.

Eine Mischung aus virtueller und physischer Realität besteht in der AR, weshalb diese auch als „mixed reality“ bezeichnet wird. AR bedeutet im Gegensatz zur reinen VR die computergestützte Erweiterung der menschlichen Realitätswahrnehmung, die sich auf alle menschliche Sinne erstrecken kann. Am häufigsten findet sich dies in der optischen Einblendung zusätzlicher Informationen und Parameter, beispielsweise durch Head up-Displays, AR-Brillen oder Smartphones, um Menschen in der Navigation oder bei Gebäudeplanungen zu unterstützen. Eine bislang noch wenig genutzte Variante ist das Einblenden von virtuellen Daten in bewegten Bildern, also das Zeigen von möglichen variablen Daten in filmischen Aufnahmen oder Stadtmodellen. Diese Technologie wird als Augmented Virtuality (AV) bezeichnet.

4.4 Gefahren für digitalisierte Gesellschaften

Die Digitalisierung ermöglicht bereits heute völlig neue Arbeits- und Lebensweisen. Dies geht jedoch gleichzeitig einher mit neuen Abhängigkeiten und Gefahren, die im Folgenden kurz dargestellt werden sollen.

Die in Europa seit einigen Jahren wieder präsentere Gefahr von zwischenstaatlichen Konflikten stellt dabei eine reelle Bedrohung für unser digitalisiertes Leben dar. In der modernen Kriegsführung ist der Cyber- und Informationsraum neben dem klassischen Krieg zur See, an Land und in der Luft zu einer vollwertig etablierten militärischen Domäne geworden. Dies beinhaltet nicht nur den Kampf um die Informations- und Deutungshoheit über die Ereignisse, sondern beispielsweise auch Cyberangriffe auf die Infrastruktur eines Landes und dient etwa der Manipulation staatlicher Homepages oder Social Media-Seiten sowie der Infrastruktur oder der Unterbrechung der Stromversorgung. Doch nicht nur staatliche Akteure, auch Kriminelle nutzen den digitalen Raum für ihre Zwecke. Hierbei werden zum Beispiel Datenbestände von Unternehmen gehackt, verschlüsselt und erst nach Zahlung von entsprechenden Lösegeldern wieder freigegeben.

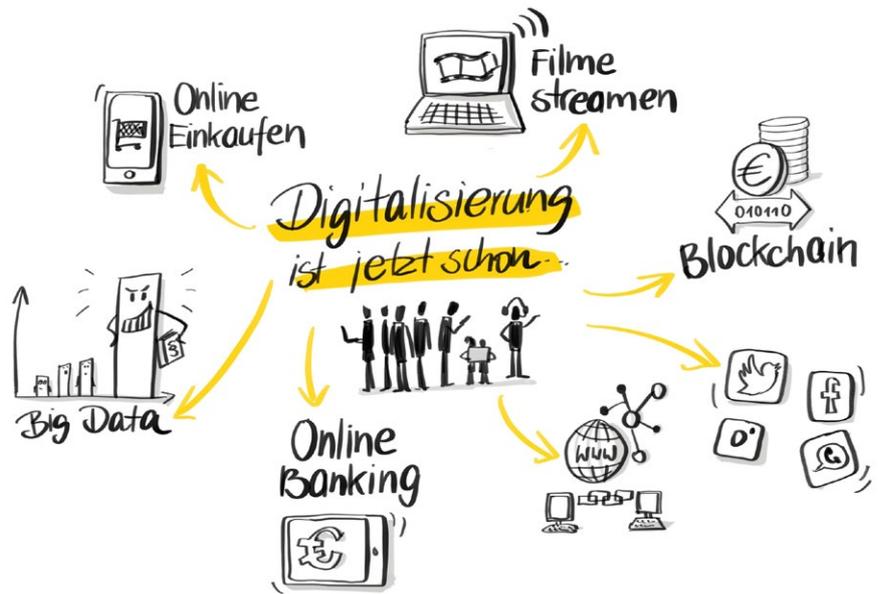
Weitere Bedrohungen bestehen durch die Radikalisierung von Aktivistinnen und Aktivisten sowie durch Terrorismus jeglicher ideologischer Couleur. Aktivistengruppen stellen hierbei aufgrund ihrer dezentralen und anonymen Strukturen einen schwer berechenbaren Faktor dar, da sie zukünftig durch Cyberangriffe ihren jeweiligen Forderungen Nachdruck verleihen könnten. Ähnliches gilt für nationale oder internationale Terrornetzwerke, die die Gesellschaften gezielt durch digitale Angriffe zu treffen versuchen. Unternehmen wie staatliche Einrichtungen sind daher gezwungen, umfangreiche Schutz- und Abwehrmaßnahmen gegen diese vielschichtigen Bedrohungen vorzuhalten und fortlaufend zu aktualisieren.

Eine zentrale Facette der Verwundbarkeit einer digitalisierten Gesellschaft besteht in der Gefahr von Stromausfällen. Hierbei ist zwischen einem „Brownout“ und einem „Blackout“ zu unterscheiden. Während ein Brownout in der Regel das zuvor angekündigte Abschalten von Elektrizität in einer bestimmten Region für eine gewisse Zeit meint, beschreibt ein Blackout einen plötzlichen und flächendeckenden Ausfall der Elektrizitätsversorgung, der sich durch den europäischen Netzverbund von Portugal bis in die Ukraine ausbreiten könnte. Fachleute rechnen damit, dass es mehrere Tage bis hin zu etwa zwei Wochen dauern würde, bis die Versorgung wiederhergestellt wer-

4. Megatrends und Herausforderungen der Digitalisierung

den könnte. Diese bereits heute real bestehende Gefahr würde nicht nur den Ausfall sämtlicher strombetriebener Geräte, sondern unweigerlich nach und nach der gesamten IT-Infrastruktur (Telekommunikation, Internetzugänge, Notrufsysteme, Bezahlsysteme, Navigationsgeräte, et cetera) bedeuten.

Die realen Folgen eines solchen Szenarios sind aus der Theorie heraus nur schwer prognostizierbar. Hinsichtlich der Digitalisierung bedeutet dies, dass bei allen Möglichkeiten und Vorzügen einer digitalisierten Welt in vielen Bereichen der Daseinsvorsorge neben den digitalen Strukturen parallel analoge Ausweichprozesse ausgeplant, erprobt und vorgehalten werden müssen.



5. Vision OL 2045

Die Coronapandemie hat viele eingeübte und früher als normal betrachtete Prozesse, Vorgehensweisen und Einstellungen verändert. Digitalisierung hat sich hierbei unter anderem als eine Möglichkeit erwiesen, die Arbeitsfähigkeit von Organisationen trotz Isolation und Abstandswahrung aufrechtzuerhalten. Auch konnten damit familiäre Beziehungen weiter gepflegt und analoge Abläufe durch Technologieinsatz in digitale transformiert werden. Durch den „Krisenmodus“ wurden an manchen Stellen Veränderungen schneller vorgenommen als erwartet, an anderen Stellen Veränderungen überhaupt erst angestoßen. Der vollzogene Wechsel vom Krisenmodus zu einer „neuen Normalität“ erfordert es, sich jetzt damit auseinanderzusetzen, wie Digitalisierung nicht nur als Kompensation für alte Strukturen und Prozesse eingesetzt wird, sondern zukünftig das gesellschaftliche Leben mitgestaltet.

Wenn wir an **Oldenburg in etwa 20 Jahren denken**, stellt sich eine Stadtverwaltung unter Berücksichtigung des digitalen Wandels möglicherweise ganz anders dar:

Es hat keine Revolution stattgefunden, sondern eine beständige Evolution, die weiter anhalten wird. Die Stadtverwaltung Oldenburg konnte sich dieser Evolution nur deshalb erfolgreich anpassen, weil sie frühzeitig die digitalen Kompetenzen der Bürgerinnen und Bürger gefördert und die Kenntnisse der städtischen Beschäftigten³ beständig durch ein gezieltes Weiterbildungs- und Schulungsprogramm ausgebaut hat.

Die Verwaltungsaufgaben erfordern immer mehr Fachwissen beim vorhandenen Fachpersonal, sodass Personal langfristig gebunden wird und neue Anforderungsprofile entstehen. Gleichzeitig wurden die Verwaltungsprozesse durch die konsequente Digitalisierung mehr oder weniger zwangsweise verschlankt. Dies half dabei, dem Problem der immer knapper werdenden Fachkräfte Rechnung zu tragen. Attraktiv gestaltete Arbeitsplätze und Arbeitsmodelle haben dazu beigetragen, die Stadtverwaltung weiterhin als attraktive Arbeitgeberin aufzustellen und bekannt zu machen, vorhandene Mitarbeitende zu binden und gemeinsam mit ihnen den Herausforderungen einer alternden Belegschaft aktiv zu begegnen.

Neue Kooperationen mit anderen Kommunen, Behörden oder privatwirtschaftlichen Dienstleistern oder Tochtergesellschaften haben insgesamt dazu geführt, dass die Digitalisierung weiterhin bürgerfreundlich, zielgruppenorientiert und co-kreativ umgesetzt beziehungsweise weiter vorangetrieben werden kann. Dabei wurde auf digitaler Augenhöhe mit der Wirtschaft vor Ort kooperiert und gemeinsam eine offene und innovationsfreudige Entwicklungsumgebung geschaffen, die sowohl für die Unternehmen und die Forschung in Oldenburg als auch für die Stadtverwaltung selbst zu praktischen und greifbaren Lösungen geführt hat. Dabei lag der Schwerpunkt nicht auf einzelnen „Leuchttürmen“ als Vorzeigeprojekten, sondern auf der Anhebung des IT-Standards im Ganzen. Nicht alle neu eingeschlagenen Wege führten zum Ziel, brachten im Falle von Misserfolgen jedoch Erfahrungen mit sich, die durch eine mittlerweile fest etablierte Fehlerkultur künftige Entscheidungen positiv beeinflussen konnten.

Diese Entwicklung steht in Zusammenhang mit einem generellen Wandel in den staatlichen Strukturen: Zahlreiche weitere Kompetenzen der Nationalstaaten wurden im Zuge des europäischen Einigungsprozesses an die Europäische Union abgegeben, die zentral Vorgaben für alle Mitgliedstaaten erstellt. Diese

³ Mit der Bezeichnung Beschäftigte sind Angestellte wie auch Beamtinnen und Beamte gemeint.

werden durch den Bund in nationales Recht umgesetzt. Die Aufsicht über die Realisierung obliegt der Länderebene, wobei die eigentliche Umsetzung Aufgabe der Kommunen bleibt. Die Kommunen dienen als lokale Ansprechpartnerinnen und Schnittstellen zur Politik, wobei sie untereinander eng vernetzt arbeiten und einzelne Kompetenzcluster zur gegenseitigen Unterstützung bilden. Dies wird Auswirkungen auf die Aufgaben der Verwaltung haben. Die mit dem Onlinezugangsgesetz (OZG) begonnene Zentralisierung von Ansprechpersonen und technischen Plattformen für Dienstleistungen hat sich weiter fortgesetzt. Bürgerinnen und Bürger sind in vielen Belangen nicht mehr an ihre lokalen Behörden und deren Zuständigkeiten gebunden, sondern können ihre Anliegen ortsunabhängig erledigen. Die Bundesebene stellt zunehmend Plattformen und Lösungen zur Verfügung, sodass die betreuungsintensiven technischen Umsetzungen in jeder Kommune reduziert werden konnten. Diese lokale Dienstleistung wird für einige Themen vorrangig digital und in anderen weiterhin analog möglich sein. Für die Bürgerinnen und Bürger bedeutet die vorangeschrittene Digitalisierung eine Vereinfachung und zunehmende Automatisierung durch neue gesamtheitlich gestaltete digitale Prozesse. Die Verwaltungen treten in einem fließenden Zusammenspiel mit weiteren staatlichen Einrichtungen als serviceorientierte Dienstleisterinnen auf.

6. Leitlinien

Damit die geschilderte Vision zur Realität werden kann, müssen wir als Stadtgesellschaft und als Verwaltung zahlreichen Herausforderungen in den kommenden Jahren erfolgreich begegnen. Unser Handeln, konkrete Projekte und geplante Maßnahmen orientieren sich dabei an verschiedenen Leitlinien:

Wir gestalten Digitalisierung

Die Chancen der Digitalisierung bilden einen unverzichtbaren Baustein unseres Handelns bei knapper werdenden Ressourcen und demografischem Wandel. Wir gestalten mit Hilfe der Digitalisierung proaktiv diese Veränderung und Entwicklungen und bereiten uns auf Neuerungen vor, bevor die Veränderungen uns gestalten.

Wir nehmen Veränderungen an und fördern sie

Die Führungskräfte und die Beschäftigten initiieren Anpassungs- und Veränderungsprozesse, um effektiv arbeiten zu können. Damit bleibt die Stadt Oldenburg eine attraktive Arbeitgeberin. Neue digitale Rahmenbedingungen und Angebote bieten uns hierfür einen umfangreichen Werkzeugkasten.

Wir investieren in die Zukunft

Die notwendigen Investitionen in eine zukunftsfähige Digitalisierung erfolgen, um mittelfristig durch einen effizienten und steuerbaren Ressourceneinsatz Entlastungen herbeizuführen. Daher berücksichtigen wir Digitalisierungschancen bei Investitionsentscheidungen und stellen die nötigen Mittel zur Verfügung.

Wir machen Digitales sicher und sorgen vor

IT-Sicherheit ist angesichts der weltweiten Cyberattacken oberstes Gebot bei der Umsetzung von digitalen Services. Unsere Zero Trust-Strategie⁴ bestimmt unser Handeln. Parallel erstellen wir Notfallkonzepte mit analogen Ersatzdiensten für systemrelevante Bereiche der Stadtverwaltung.

Wir verwenden Standards

Die Umsetzung der Digitalisierung bietet die Möglichkeit zur Einführung neuer Arbeitsmittel und zur Neugestaltung unserer Abläufe. Standardisierte Lösungen anstelle von spezialisierten Insellösungen garantieren uns dabei eine größtmögliche Planungs- und Investitionssicherheit.

Wir sind und leben die moderne Verwaltung

Mittels Digitalisierung setzen wir auf eine intelligente und rechtlich einwandfreie Verknüpfung von Daten und Registern, um Anträge von Privatpersonen oder Unternehmen automatisch anhand von selbst erkannten Fristabläufen initiieren zu können. Mit neu gestalteten digitalen Prozessen, einer Optimierung der Bürgerservices und einer Beschleunigung von Abläufen entlasten wir die Mitarbeitenden. Gleichzeitig positionieren wir uns als serviceorientierte Dienstleisterin und fürsorgliche Arbeitgeberin.

Wir fördern digitale Kompetenzen

Wir bieten und nutzen digitale Angebote für spezifische Zielgruppen und Leistungen. Unsere Mitarbeitenden sind für ihre Aufgaben mit den notwendigen digitalen Kompetenzen und Arbeitsmitteln ausgestattet. Wir unterstützen, motivieren und fördern unsere Mitarbeitenden aktiv beim zielgenauen Erwerb von digitalen Kompetenzen. Wir fördern die Nutzung unserer digita-

⁴ Eine Zero Trust-Strategie geht von der Annahme aus, keinen Nutzenden, Geräten oder Diensten unbegründet vertrauen zu können und beinhaltet geringstmögliche Berechtigungen und Zugriffsrechte.

len Angebote durch die Stärkung der digitalen Kompetenzen in der Gesellschaft und dem Zugang zu digitalen Techniken.

Wir betrachten Nachhaltigkeit, Sicherheit und Digitalisierung zusammen

Nachhaltigkeit, Sicherheit und Digitalisierung gehen bei uns Hand in Hand. Sie unterstützen sich gegenseitig, um das Ziel eines nachhaltigen Lebensstiles herbeizuführen. Wir betrachten daher Nachhaltigkeit und Digitalisierung bei Entscheidungen stets zusammen und berücksichtigen von Anfang an die Anforderungen an einen sicheren Betrieb (Privacy by Design).

Wir fördern Oldenburgs Vernetzung

Auf vielfältige Weise kann Digitalisierung dabei helfen, die bestehende Vernetzung Oldenburgs mit der Umgebung noch einfacher und enger zu gestalten. Hiervon profitieren Gesellschaft und Wirtschaft in unserer Region gleichermaßen. Wir denken daher bei der Digitalisierung stets über die eigenen Stadtgrenzen hinaus.

Wir gehen die Digitalisierung mutig an

Der Digitalisierung und den damit verbundenen Neuerungen und Veränderungen begegnen wir aufgeschlossen und experimentierfreudig. Unsere ehrliche Fehlerkultur nutzen wir zum Lernen und zum Verbessern.



7. Digitalisierung als Querschnittsthema mit seinen Interdependenzen

Wie eingangs bereits erwähnt, ist die Digitalisierung bei Weitem nicht das einzige zentrale Thema der gegenwärtigen Lebenswelt. Sie ordnet sich vielmehr aus der Perspektive der Nachhaltigkeit als Querschnittsthema den konkreten Handlungsfeldern zu und wirkt auf jedes Handlungsfeld ein.

Hierbei sollte jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass die Handlungsfelder untereinander Interdependenzen und Interferenzen aufweisen. In dieser Strategie werden wir daher nicht explizit auf alle Abhängigkeiten oder Auswirkungen allein schon der Digitalisierung eingehen können. Einige Aspekte werden daher nur indirekt angedeutet. Ein Beispiel: Für die Verwaltung wird weiterhin technische Ausstattung benötigt. Die benötigte mobile Ausstattung hat über die Jahre zugenommen und somit auch die Verwendung von seltenen Erden aus Ländern außerhalb Europas. Daran knüpfen sich natürlich Fragen der Menschenrechte, der globalen Gerechtigkeit und der Ressourcenschonung. Solche Fragestellungen können wir hier jedoch nicht umfassend thematisieren. Auf zwei Aspekte soll dennoch kurz eingegangen werden:

Beschaffung

Im Zuge der Digitalisierung verändern sich verschiedene Prozesse und Arbeitsabläufe in der Verwaltung stark. Dazu gehören Beschaffungsprozesse aus sämtlichen Handlungsfeldern des Nachhaltigkeitsleitbildes. Sie erfolgen häufig noch im Rahmen von Bestellungen per Email oder Telefon. Die Folge besteht darin, dass dezentrale, nicht standardisierte Prozesse die Materialbeschaffung verzögern.

Ein E-Procurementsystem löst papierbasierte Prozesse ab und wandelt sie in einen weitgehend automatisierten Ablauf um. So bildet es sämtliche Prozessschritte der Beschaffung digital ab (Angebotsmanagement, Genehmigungsprozess, Transaktion, Tracking, Zahlung und Reporting). Das System umfasst zumindest die Bestellabwicklung und meistens die unmittelbar mit der Bestellung verbundenen Schritte wie die Freigabe oder Auftragsbestätigung. Durch menschliche Fehler verursachte Verzögerungen im Beschaffungsprozess lassen sich dadurch vermeiden.

So bleibt festzustellen, dass ein digitales Beschaffungssystem auf alle Handlungsfelder des Nachhaltigkeitsleitbildes wirkt und die Prozesse vereinfachen, beschleunigen und transparenter machen kann.

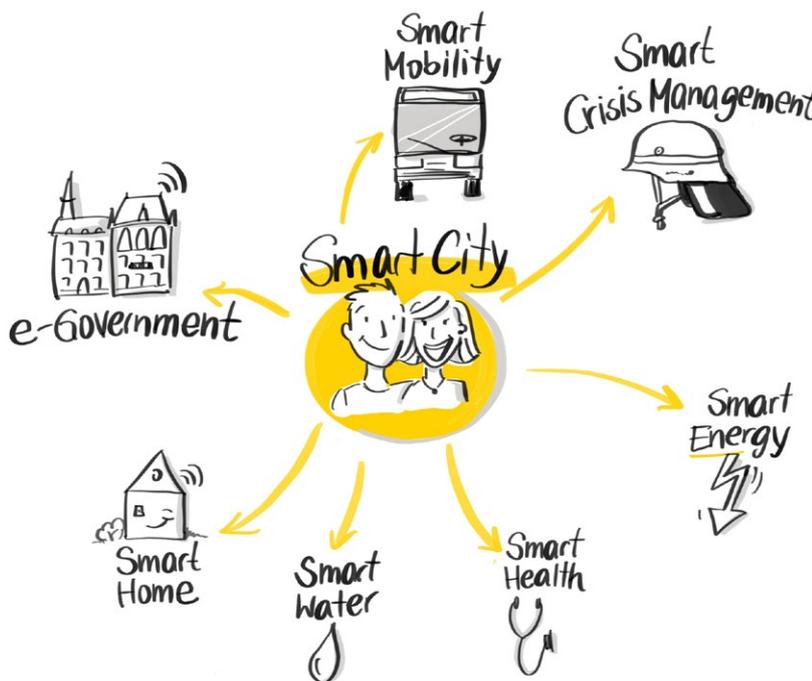
Energieversorgung und Produktion

Nicht unberücksichtigt bleiben darf bei allen Digitalisierungsbestrebungen der zusätzliche Bedarf an Energie für die Nutzung der digitalen Werkzeuge an sich. Jedes via Smartphone gepostete Mittagessen und jeder gestreamte Film verbrauchen Energie. Aber selbst die Energieproduktion und die Energiewende kommen ohne Digitalisierung nicht aus. In der Cloud werden Mini-Blockheiz- und Biomassekraftwerke, Solar- und Windkraftanlagen virtuell zu einer netzdienlichen Erzeugergemeinschaft zusammengeschlossen. Auf dem Energiemarkt ist digital das neue normal. Internet of Things, Smart Meter, Smart Grid, virtuelle Kraftwerke und Blockchain stehen für die Transformation des

7. Digitalisierung als Querschnittsthema mit seinen Interdependenzen

Energiesektors. In der Produktion verhindert digitale Überwachung mittels Sensoren und Fernwartung Produktionsausfälle und macht unter Umständen das Reisen von Wartungspersonal unnötig.

Die für die Digitalisierung benötigte Energie muss im Sinne der Nachhaltigkeit klimaneutral und verlässlich bereitgestellt werden, um digitale Hilfsmittel überhaupt nutzen zu können. Hier gilt es, eine vernünftige Abwägung zwischen den Vor- und Nachteilen der Digitalisierung vorzunehmen und den Einsatz stets zugleich unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten zu bewerten. Auch das Recycling und Reparieren digitaler Geräte sind dabei im Auge zu behalten.



Unbeweglich und langsam?

Nichts trifft weniger auf Kolibris zu! Diese klitzekleinen Vögel sind Meister der Wendigkeit und Geschwindigkeit. Ob rückwärts oder seitwärts, auf der Stelle oder sogar kopfüber – keiner fliegt besser, keiner bringt es ebenfalls auf bis zu 80 Flügelschläge pro Sekunde. Tempo und Wendigkeit – das darf gerne auf Verwaltungsstrukturen und Abläufe von Morgen zutreffen. Die Vielfalt der Digitalisierung bietet uns schon einmal die richtige Flugtechnik.

8. Aktueller Stand der Verwaltungsdigitalisierung in Oldenburg

In den vergangenen Jahren hat sich die Digitalisierung bereits in zahlreichen Bereichen der Stadt Oldenburg weiterentwickelt. Kaum ein Arbeitsplatz ist noch ohne digitale Prozesse denkbar. Gleichzeitig stellt die Einführung einer Vielzahl digitaler Tools und Abläufen die Stadtverwaltung vor neue Herausforderungen.⁵

Die eAkte oder das Arbeiten mit Cloudlösungen prägen heute den Arbeitsalltag in vielen Organisationseinheiten der Stadt Oldenburg und ermöglichen ein überwiegend papierloses, digitales Arbeiten im Alltag. Im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Umsetzung des OZG führte die Stadtverwaltung im Sommer 2022 ein neues Serviceportal ein, das eine Vielzahl an Verwaltungsdienstleistungen abdeckt. Die dazugehörigen Antragsassistenten⁶ oder E-Paymentmodule unterstützen bei der Antragstellung und bei der Abwicklung des Vorgangs. Sie stellen somit große Erleichterungen für die Menschen in Oldenburg dar. Gleichwohl gilt es hier, weitere Anstrengungen zu unternehmen, um das OZG mit seinen Vorgaben gänzlich umzusetzen. In Teilen werden Änderungen der Rechtsgrundlagen durch den Gesetzgeber erforderlich, die beispielsweise eine flexiblere Handhabung des Unterschrift-erfordernisses betreffen.

Die verwaltungsinterne Fachverfahrensvielfalt stellt aufgrund ihrer Masse an einzelnen Softwarelösungen eine weitere Herausforderung dar, die insbesondere für eine zukünftige Systemarchitektur relevant ist. Dies betrifft auch das Schaffen eines Changemanagements mit dem dazugehörigen Bewusstsein. Digitales Arbeiten ist zudem in der Ausbildung der Nachwuchskräfte bislang kaum in den Lehrplänen verankert.

Die Coronapandemie brachte für die Beschäftigten der Stadt Oldenburg zahlreiche Neuerungen mit sich, sodass mobiles Arbeiten oder feste Telearbeitsplätze seither in vielen Bereichen zum Alltag gehören. In Teilen gehen Flexibilisierung und Individualisierung jedoch zulasten der internen Kommunikationsströme und des Zusammenhalts.

Die Möglichkeiten der Digitalisierung werden durch die Kommunikation mit der Bevölkerung in Oldenburg zunehmend genutzt. Dies betrifft die Bereitstellung von Informationen über die städtische Homepage und die offiziellen Social Media-Kanäle bis hin zu digitalen Partizipationsformaten wie „Gemeinsam Oldenburg“ oder die Onlineservices der Verwaltung.

⁵ Im Anhang sind die detaillierten Bestandsaufnahmen aus den einzelnen Workshops zu finden. In Kapitel 9 werden nur einige Auszüge vorgestellt.

⁶ Die Antragsassistenten umfassen dabei selbst entwickelte Online-Anträge und weitere, die von anderen Anbietern eingekauft wurden. Alle Anträge sind im Serviceportal der Verwaltung auffindbar.

9. Zusammenfassung der Workshopergebnisse

Die durchgeführten Themenworkshops hatten das Ziel, zu ermitteln, inwiefern die Digitalisierung den Arbeitsalltag schon heute prägt, welche Chancen, Risiken und Herausforderungen es zu beachten gilt und was mögliche Ziele für das Jahr 2045 sein könnten. Vielfach gingen die Ideen der Beschäftigten hierbei in ähnliche Richtungen, sodass die Ergebnisse an dieser Stelle kurz zusammengefasst wiedergegeben werden. Die hier gewählten Kategorien wurden anhand der inhaltlichen Ergebnisse, also der langfristigen Zielvorstellungen, aus den Workshops abgeleitet. Die Dokumentationen der einzelnen Workshops sind vollständig im Anhang zu finden.

9.1 Interne Arbeitsabläufe und Prozesse

Zuvorderst gilt es, die Auswirkungen der Digitalisierung auf die internen Arbeitsabläufe und Prozesse zu betrachten. Wie bei den weiteren Unterkapiteln erfolgt dieser Schritt anhand der formulierten aktuellen Feststellungen, Zielen, Chancen, Risiken und Herausforderungen zu dem jeweiligen Themenfeld. Sie dienen als Orientierungspunkte für die notwendigen Veränderungen im Kontext der Digitalisierung in der Stadt Oldenburg bis 2045.

Ämterübergreifend besteht demnach bei vielen Beschäftigten der Stadt Oldenburg der Wunsch, bis 2045 ein vollständiges und ganzheitliches Prozessmanagement umzusetzen. Ein wesentliches Ziel eines Prozessmanagements ist die Vorbereitung der Verwaltung auf die Digitalisierung der Geschäftsprozesse. Dazu gehören zunächst die methodische Analyse und Dokumentation sämtlicher bestehender (analoger) Prozesse nach einheitlichen Standards, was Transparenz in der gesamten Verwaltung schaffen soll. Über die Fortentwicklung der Geschäftsabläufe werden die Voraussetzungen für effektive und effiziente digitale Prozesse geschaffen. Konsequenterweise digitalisierte Vorgänge erleichtern und ermöglichen eine engere Vernetzung untereinander. Die in vielen Bereichen (oft in den Köpfen) vorhandene Expertise bleibt nach Einschätzung von Fachleuten zu oft isoliert, sodass bei vergleichbaren Vorgängen an anderer Stelle nicht immer auf die Erfahrungen der anderen Organisationseinheiten zurückgegriffen werden kann. Automatisierung und perspektivisch auch KI werden dabei helfen können, Routinevorgänge, wie zum Beispiel die zeitnahe Bearbeitung von Anträgen gleicher Art, mit wesentlich weniger manuellem Aufwand und abseits der klassischen Öffnungszeiten einer Verwaltung abzuwickeln. Verwaltungsdienstleistungen sind dabei nutzerfreundlich, ohne Nachteile für die Menschen und medienbruchfrei zu digitalisieren, müssen aber bei Bedarf (zum Beispiel bei Ausfall der IT) weiterhin analog verfügbar bleiben. Es soll bis perspektivisch 2045 eine einheitliche digitale Oberfläche für eine Vielzahl von Anwendungen etabliert sein, mit deren Hilfe ein „One Stop-Government“⁷ und ein einheitliches Wissensmanagement im Arbeitsalltag tatsächlich umsetzbar und nutzbar ist.

Den Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern in der Verwaltung wird dabei mehr Raum für die Lösung komplexerer Sachverhalte bleiben. Sie werden aber dennoch die Kontrolle über die automatisierten Vorgänge ausüben und die finale Entscheidung treffen. Sofern es sich mit den Anforderungen des

⁷ One Stop-Government bedeutet die Einrichtung einer zentralen Anlaufstelle für Bevölkerung und Unternehmen, von der aus die Vorgänge für Antragstellende an die jeweils zuständige Stelle weitergeleitet wird.

Arbeitsplatzes vereinbaren lässt, kann die jeweilige Tätigkeit mit zeitgemäßen mobilen Endgeräten weitgehend orts- und zeitunabhängig erledigt werden. Potenziell hilfebedürftige Menschen können beispielsweise durch neu entwickelte und vernetzte digitale Systeme rechtzeitig und automatisch Hinweise auf kommunale Hilfesysteme erhalten. Simultan ablaufende, automatisiert erstellte Dokumentationen helfen dabei, Pflegekräfte von Nebenaufgaben zu entlasten und Übertragungsfehler zu vermeiden. Durch eine sinnvolle Vernetzung, den Einsatz von Technik statt beziehungsweise ergänzend zum Personal und eine Optimierung des Datenschutzes lässt sich die Leistungsfähigkeit von Rettungsdiensten und Katastrophenschutz verbessern. Dies gewährleistet eine optimale Sicherheit für die Menschen in Oldenburg mit. Mittels digitalisierter Prozesse können anhand von Kennzahlen die Auswirkungen von Entscheidungen leichter ermittelt und beurteilt und somit auch zukünftige Investitionen begründet werden.

Die Verbesserungen der internen Abläufe werden gleichzeitig die Außenwirkung und Wettbewerbsfähigkeit der Stadt Oldenburg positiv beeinflussen. Durch die Optimierung der internen Abläufe mittels Digitalisierung stellt sich die Stadt Oldenburg nach außen hin als funktionierende und transparente „Smart City“ dar. Zusammen mit zeitgemäßen und flexiblen Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodellen erscheint Oldenburg als Arbeitgeberin für die immer weniger zur Verfügung stehenden Fach- und Arbeitskräfte weiterhin attraktiv: Ein Signal, das angesichts der demografischen Entwicklungen schon heute und in Zukunft zunehmend von zentraler Bedeutung ist.

9.2 Arbeitsplatzgestaltung, IT-Ausstattung und Infrastruktur

Die Themenfelder Arbeitsplatzgestaltung, IT-Ausstattung und Infrastruktur haben tagtäglich maßgeblichen Einfluss auf den Arbeitsalltag bei der Stadt Oldenburg. Fast alle Arbeitsabläufe erfolgen bereits digital und die bereitgestellte technische Ausstattung für die Beschäftigten bietet ein erhebliches Maß an Flexibilität und Modernität. Angesichts der demographischen Herausforderungen und des Fachkräftemangels sind attraktive und moderne Arbeitsplätze essentiell, um als Stadt Oldenburg weiterhin genug qualifiziertes Personal gewinnen und halten zu können.

Seitens der Beschäftigten besteht in diesen Themenfeldern der Wunsch, dass die Arbeitsplätze der Zukunft von ihrer Gestaltung her trotz fortschreitender Digitalisierung weiterhin persönliche Kontakte im Kollegenkreis sowie zu den Kundinnen und Kunden ermöglichen. Realisiert werden soll diese Anforderung überwiegend in Einklang mit einer Abkehr von klassischen Büroarbeitsplätzen hin zu einer modernen Arbeitsumgebung mit modern eingerichteten Büroräumen und flexiblen Arbeitsmöglichkeiten. Hierbei wird zu berücksichtigen sein, dass solche Ideen nicht bei jedem städtischen Arbeitsplatz aufgrund der spezifischen Anforderungen gänzlich realisierbar sind. Die interne Arbeitskultur sollte dabei von flachen Hierarchien geprägt sein, die den einzelnen Beschäftigten mehr Freiraum in der horizontalen wie vertikalen Zusammenarbeit ermöglichen und von einem kollegialen Miteinander geprägt sind. Die Abkehr vom festen Büroarbeitsplatz hin zum Desk Sharing, das heißt das flexible Nutzen der vorhandenen Büroinfrastruktur durch die anwesenden Mitarbeitenden, ist ebenfalls ein Bestandteil der möglichen Zukunfts-

vision. Die tägliche Arbeit kann 2045 überwiegend papierlos und mobil auf weitgehend einheitlichen Endgeräten erledigt werden. Perspektivisch führt dies zu einer Verringerung der vorzuhaltenden Bürokapazitäten und somit zu Einsparungen von Ressourcen und mehr Nachhaltigkeit.

Zum Schutz gegen etwaige negative externe Einflüsse muss die vorhandene IT-Infrastruktur dabei bestmöglich abgesichert sein. Zusätzlich sind in den Fachämtern Pläne vorzuhalten, die im Notfall eine Aufrechterhaltung des Dienstes ohne IT-Unterstützung ermöglichen. Insgesamt sind angesichts der heute schon großen Abhängigkeit von einem reibungslosen Funktionieren der IT in Verwaltung und Gesellschaft entsprechende Notfallpläne für Ausfälle zu entwickeln und zu erproben.

9.3 Datenbereitstellung und -schutz

Daten als Rohstoff der Zukunft und ihre Nutzung spielen nicht nur in der Wirtschaft eine immer größer werdende Rolle, sondern ermöglichen im Zuge der Digitalisierung auch Kommunen eine Vielzahl von Vorteilen. Dies setzt aber einen strukturierten und sorgsamem Umgang mit ihnen voraus, der in den kommenden Jahren zu regeln ist.

Ein wesentliches Ziel besteht darin, dass die Stadtverwaltung bis 2045 vollständig digitalisiert worden ist und dabei weiterhin datenschutzkonform und somit rechtssicher arbeitet. Eine große Erleichterung hierfür wird durch die Entwicklung und Umsetzung einer gesamtstädtischen Datenstrategie geschaffen. Diese minimiert durch ein stadtweites Informations- und Wissensmanagement Datenverluste und etabliert zugleich neue Standards. In der Ausbildung und bei der Einarbeitung von neuen Beschäftigten können Personas⁸ helfen, die auf Erfahrungen „echter“ Nutzerinnen und Nutzer basieren. Ein weiterer Baustein dieses Managements besteht darin, die bislang getrennt voneinander vorgehaltenen städtischen Datenpools und -banken unter Beachtung des Datenschutzes weitgehend miteinander zu vernetzen und in einem einheitlichen maschinenlesbaren Format bereitzustellen. Der datenschutzkonforme Aufbau neuer Sensornetzwerke ermöglicht eine solidere Datenbasis für Entscheidungen, zum Beispiel bei Planungen von Infrastrukturvorhaben. Die Fähigkeit, die für die jeweilige Tätigkeit erforderlichen Daten zeit- und ortsunabhängig zur Verfügung zu stellen, lässt gleichzeitig die Arbeit bei der Stadt Oldenburg für potenzielle Arbeitskräfte attraktiver werden.

9.4 Qualifikationen der Mitarbeitenden

Die Anforderungen einer digitalisierten Arbeitswelt erfordern nicht nur neue Strukturen und Arbeitsmittel, sondern auch neue Qualifikationen und Kompetenzen bei allen städtischen Beschäftigten. Diese gilt es, gezielt aufzubauen und stets auf dem erforderlichen Stand zu halten.

Die bis 2045 etablierten Kollaborationsformen an den meisten Arbeitsplätzen in der Verwaltung werden eng mit der Fähigkeit zur Selbstorganisation bei den Beschäftigten einhergehen. Diese müssen zukünftig verstärkt in der Lage

⁸ Personas sind fiktive, aber realitätsnahe Nutzercharaktere. Diese spiegeln dabei verschiedene Kundentypen wider. Sie dienen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen dazu, das Angebot besser für die tatsächliche Kundschaft zu gestalten. Bei der Konzeptionierung dieser Personas sind die sieben Vielfaltsdimensionen, Lebensbereiche sowie die Perspektive Sozialraum zu integrieren.

sein, in selbstorganisatorischer Verantwortung die Vorgaben der Führungskräfte beziehungsweise die sich aus ihrem Tätigkeitsprofil ergebenden Vorgaben umzusetzen. Bei anderen Stellen, vor allem in der Sachbearbeitung, wird sich die Arbeitsweise vorrangig auf ein vollständiges digitales Bearbeiten umstellen. Bei Tätigkeiten im Außendienst kann die jetzt in vielen Fachdiensten noch übliche Nachbearbeitung vom Arbeitsplatz aus in Teilen entfallen, wenn gleich vor Ort simultan und IT-unterstützt die Erfassung notwendiger Informationen erfolgt. Gleichzeitig sind die Qualifikationen der Mitarbeitenden kontinuierlich an die neuen digitalen Rahmenbedingungen anzupassen, um die erforderlichen Kompetenzen für die Arbeit in der digitalisierten Verwaltung zu vermitteln. Dies betrifft die Bereiche Personalauswahl wie die Aus- und Weiterbildungen, die noch stärker auf dieses Ziel ausgerichtet werden müssen. Die jeweiligen Anforderungen an die digitale Kompetenz sollten dazu neu in die Qualifikationsprofile aufgenommen werden.

Zum Teil wird es erforderlich werden, den Beteiligten die Skepsis oder Scheu vor neuen Systemen und Technologien wie Robotic Process Automation⁹ (RPA) oder KI zu nehmen. Hierzu sollte stets die Motivation im Vordergrund stehen, dass diese neuen Hilfsmittel den Menschen dienen müssen und nicht umgekehrt. Dies umfasst den Einsatz von technologischen Lösungen beispielsweise zur Entlastung von körperlich anstrengenden Tätigkeiten in Pflege und Rettungsdienst (zum Beispiel durch Exoskelette) wie auch zur Minimierung des Risikos der eingesetzten Kräfte in Katastrophensituationen (etwa durch den Einsatz von ferngesteuerten Robotern). Der Mehrwert und die Entlastung, die insgesamt durch die Digitalisierung entstehen, rechtfertigen gänzlich die erforderlich werdenden Anstrengungen in der Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten. Im Rahmen von Projekten des IT-Planungsrates konnten zu diesem Thema bereits wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, auf die die Stadt Oldenburg zurückgreifen kann.¹⁰

9.5 Führung

Die im vorangegangenen Unterkapitel beschriebenen neuen Anforderungen an die Beschäftigten in 2045 sind eng verbunden mit den zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte in einer digitalisierten Arbeitsumgebung.

In einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt mit flexibleren und eigenverantwortlicheren Arbeitsplatzgestaltungen werden Führungskräfte vor allem als kommunikative Zentren und Coaches in ihren Bereichen fungieren. Es wird daher erforderlich sein, dass diese Personen die dafür erforderlichen kommunikativen Kompetenzen für diese Aufgabe mitbringen, um die jeweiligen Bereiche effektiv steuern zu können. Dies geht eng mit transformationalen¹¹ und transaktionalen¹² Führungskompetenzen einher, die für mobil oder im Home Office arbeitende Teams erforderlich sind. Der gezielten Weitergabe von Informationen und dem Geschick in der individuellen Kommunikation auch ohne tagtäglichen Kontakt wird dabei ein höherer Stellenwert als heute zukommen. Abseits der fachlichen und kommunikativen Anforderungen müssen Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden Wege finden, um dem Verlust des kollegialen Miteinanders in einer digitalisierten Arbeitswelt entgegenwirken zu können. In anderen Bereichen werden Führungskräfte mit der Problematik konfrontiert, dass mobiles Arbeiten und Telearbeit nicht in allen Bereichen realisierbar sein werden, was zu zusätzlichen Spannungen unter den Beschäftigten führen kann.

⁹ Der Begriff Robotic Process Automation (RPA) umschreibt den Einsatz von Software, um repetitive regelbasierte Aufgaben zu bewältigen.

¹⁰ Siehe beispielsweise qualifca-digitalis.de

¹¹ Zum Beispiel idealisierte Einflussnahme (persönliche Ausstrahlung), integrative Unterstützung.

¹² Zum Beispiel kontrollieren, messen und beurteilen, Ziel- und Ergebnisorientierung.

Da eine digitalisierte Arbeitswelt unter Umständen mit neuen, vorrangig psychischen Erkrankungen und Suchtpotenzialen verbunden ist, müssen Führungskräfte dafür sensibilisiert werden, diese präventiv erkennen und ihnen entgegenwirken können. Die Kompetenz hierzu wird umso wichtiger, je stärker sich der demographische Wandel auf die Anzahl potenzieller Arbeitskräfte auswirkt.

9.6 Kommunikation

Ohne digitale Kommunikationsmöglichkeiten wäre unser Alltag schon heute nicht mehr vorstellbar. Tagtäglich nutzen wir Apps zum Austausch oder informieren uns mittels digitaler Medien. Die immer wichtiger werdende digitale Kommunikation gilt es daher für 2045 zu betrachten.

Bereits heute hat sich die Stadt Oldenburg in der Bevölkerung mit ihrer Homepage, dem Bürgerbrief, der klassischen Öffentlichkeits- und Pressearbeit sowie den Social Media-Kanälen einen Status als anerkannte und verlässliche Informationsquelle erarbeitet. Diesen Status gilt es zu erhalten und weiter auszubauen, um im Alltag wie auch in Notsituationen die Bevölkerung weiter mit verlässlichen Informationen zu versorgen. So kann die Stadt aktiv Falschinformationen oder der unkontrollierbaren Mobilisierung von Menschengruppen entgegenwirken. Dies hilft zudem sowohl Stadtverwaltung wie Stadtgesellschaft, sich besser digital zu vernetzen und zugleich Zusammenhalt, Demokratie und Transparenz zu stärken. Die Digitalisierung bietet aber abseits davon zahlreiche Möglichkeiten, die Kommunikation nach außen neu zu gestalten. Bei Bürgeranfragen etwa zu Verwaltungsdienstleistungen können automatisierte Antworten oder perspektivisch auf KI basierende Chatbots schnell, effizient und rund um die Uhr die notwendigen Informationen bereitstellen.

Durch eine zeitnahe, transparente und offene Kommunikationskultur zwischen Verwaltungsführung und der Belegschaft sowie in der Belegschaft untereinander kann ein Klima des Zusammenhalts und der vorbehaltlosen Zusammenarbeit in der Stadtverwaltung geschaffen werden. Dabei sind neben den hergebrachten (Telefon, Email) auch moderne Kommunikationskanäle wie zum Beispiel verwaltungsweite oder sogar -übergreifende datenschutzkonforme Messengerdienste zu nutzen, um auf die Bedürfnisse der „jüngeren Generation“ einzugehen. Ethische Leitlinien unterstützen ebenso eine wertschätzende Kommunikation untereinander wie Führungskräfte in Vorbildfunktionen. Selbstverständlich bleiben weiterhin persönliche Gespräche von Mensch zu Mensch äußerst wichtig, um das soziale Miteinander zu fördern und zu stärken. Nicht alle Kommunikationen können ausschließlich digital geführt werden.

9.7 Partizipation

Im Rahmen der Themenworkshops kamen zusätzlich Ziele im Kontext der Digitalisierung zur Sprache, die die Bereiche Partizipation und Transparenz mit ihren demokratiefördernden Auswirkungen betreffen.

Die Transparenz bei verwaltungsinternen Entscheidungs- und Arbeitsabläufen kann durch vollständig digitalisierte Prozesse besser dargestellt werden, was zum Beispiel Nachfragen nach einem Bearbeitungsstatus erspart, Entschei-

dungen nachvollziehbarer macht, Sachlagen verständlicher darstellt und zur Ausgestaltung neuer informeller oder je nach Vorgaben auch formeller, möglichst repräsentativer Formen der Partizipation genutzt werden kann. Das parallele Anbieten von neuen analogen wie digitalen und medienbruchfreien Bürgerbeteiligungsformaten kann so helfen, die Demokratie und den lokalen Zusammenhalt zu stärken. Eine gesamtstädtische und permanent auf aktuelle Entwicklungen angepasste Vision einer beteiligten Stadtgesellschaft kann als „lebendes Dokument“ dieses Vorhaben weiter unterstützen. Stadtverwaltung und -gesellschaft können so digital noch enger vernetzt werden, was sich ebenfalls positiv auf Zusammenhalt, Demokratie und Transparenz auswirkt. Partizipation ist kein statischer Prozess, sondern muss sich ständig an gesellschaftliche Veränderungen anpassen. Nur so erreichen wir eine Partizipation für alle, von der letztendlich alle profitieren. Das (informelle) Partizipationsangebot der Stadt Oldenburg ist daher bei Bedarf an neue Kanäle anzupassen, um Bürgerinnen und Bürger zu erreichen. Zur Steigerung der Transparenz und Förderung der Forschung hat die Verwaltung bereits begonnen, ein Open Data-Portal aufzubauen.¹³

9.8 Hybridität

Nicht alle Menschen in Oldenburg werden im Jahr 2045 vollständig digitalisierte Verwaltungsangebote nutzen können oder wollen, sodass es weiterhin ein Nebeneinander von analogen und digitalen Möglichkeiten geben muss. Die Oldenburgerinnen und Oldenburger haben demnach die Wahl, ihre Anliegen online zu erledigen oder hierfür weiterhin persönlich zur Stadt Oldenburg zu kommen. Die Kundenberatung ist weiter konsequent so umzugestalten, dass immer auch digitale Services angeboten werden. Erste Services dieser Art gibt es bereits. Ergänzend zur persönlichen Beratung werden zukünftig auch Onlineberatungen für bestimmte Anliegen erstellt. Diese Einrichtungen sind jedoch so umzugestalten, dass sie neben persönlichen Terminen digitale Zusammenkünfte anbieten.

In vielen Bereichen der Stadtverwaltung wird die Digitalisierung vor allem ihren unterstützenden Charakter entfalten, wobei der eigentliche Kern weiterhin durch das analoge Erleben und Handeln geprägt bleiben wird. Städtische Einrichtungen, beispielsweise in der kulturellen Bildung, sollen demnach bis 2045 zusätzlich auch zu virtuellen „Dritten Orten“ werden, um Begegnungen, Nutzung hybrider Lernangebote zu ermöglichen und Bildungsteilhabe für alle zu erleichtern. Allgemein bieten hybride Angebote hier die Chance, das Beste aus „beiden Welten“ zusammenzuführen. In der Vereinsarbeit, Gemeinwesenarbeit, im Ehrenamt oder zum Beispiel in Bibliotheken wird in den meisten Fällen weiterhin der Mehrwert des analogen Erlebnisses überwiegen, sodass dieses trotz aller Fokussierung auf die Digitalisierung erhalten werden muss. Digitale Prozesse können jedoch wertvolle Unterstützung bei der Organisation und Werbung für diese Erlebnisse bieten.

9.9 Fachspezifisches

Abseits dieser zusammengefassten Ziele haben die Teilnehmenden in den Themenworkshops auf mitunter sehr fachspezifische Ziele hingewiesen. Einige führen wir im Folgenden auf.

¹³ Siehe 9.3.

Die Digitalisierung im Bildungsbereich kann dabei helfen, durch diskriminierungsfreie Zugänge zu einer digitalen Bildung mehr Bildungsteilhabe und -gerechtigkeit entstehen zu lassen. Das jeweilige Potenzial kann so berücksichtigt und optimal genutzt werden. Gerade angesichts der im internationalen Vergleich schwächer werdenden Ergebnisse der Schülerinnen und Schüler in Deutschland muss der digitale Zugang zu Bildung, zum Beispiel durch die Bereitstellung von Tablets, ermöglicht werden. Dabei besteht erheblicher Handlungsbedarf, der die Digitalisierung von Lernangeboten betrifft. Hieran anknüpfend ist das Thema Kinder- und Jugendschutz zu betrachten, um diese Gruppe vor Übergriffen oder Suchtgefahren im digitalen Raum zu schützen oder dagegen resilient zu machen. Entsprechende Angebote der Suchtprävention sollten für alle anderen gesellschaftlichen Gruppen erstellt werden. Damit wird gleichzeitig ein Beitrag zum angestrebten Ziel einer guten Gesundheitsversorgung unabhängig vom ökonomischen, sozialen oder lokalen Status geleistet. Ebenso kann die Digitalisierung als Werkzeug Organisation und Verwaltung im Kulturbereich effizienter als bisher gestalten und somit die Fokussierung des Personals auf inhaltliche Kernaufgaben, wie die Konzipierung von Ausstellungen, erleichtern.

Die Möglichkeit, durch Digitalisierung ein funktionierendes Nachhaltigkeitscontrolling mit Berücksichtigung verschiedener Ebenen in der Verwaltung zu etablieren, kann mittels der Nutzung von strukturgleichen Datenmengen als Entscheidungstool unterstützt werden. Generell können auch andere Abläufe in der Stadt, wie Mobilität oder Frühwarnsysteme vor besonderen Wetterereignissen, durch Digitalisierung effizienter gestaltet oder verbessert werden. Dies erfordert in der Regel die bereits erwähnte Ausbringung von Sensoren, um dadurch Informationen zu gewinnen und faktenbasierte Entscheidungen treffen zu können.

Bei der Umsetzung des Konzepts „Stadt für alle“ kann die Digitalisierung unterstützen. So können durch niedrigschwellige digitale Partizipationsangebote vielfältigere Teile der Bevölkerung in der Stadt als bisher bei Richtungsentscheidungen mit „ins Boot geholt“ werden.



Klugheit und Weisheit.

Das schreiben wir den Eulen zu. Mit ihren perfekten Augen und Ohren durchdringen sie die Dunkelheit. Sie warten in Ruhe ab, um im richtigen Moment entschlossen zu handeln. Auch unsere menschliche Weisheit wächst: Durch die Digitalisierung können wir überall und jederzeit auf Wissen zugreifen. Und bekommen zusätzlich intelligente Assistenten an die Hand.

10. Ableitungen und nächste Schritte bis 2030

Basierend auf den bisher erarbeiteten Ergebnissen und abzielend auf die Vision 2045 sollen konkrete Maßnahmen zu deren Verwirklichung entwickelt werden. Im Folgenden werden zu ausgewählten Themen erste mögliche Schritte zur Umsetzung skizziert, die sich vornehmlich zunächst auf den Zeithorizont bis 2030 beziehen. Nach der Strategieentwicklung sollen diese inhaltlich ausgearbeitet und beraten werden, so dass diese Maßnahmen bezüglich ihrer benötigten Ressourcen als Input bei den zukünftigen Haushaltsaufstellungen dienen können.

Angesichts voraussichtlich knapper werdender finanzieller Mittel und des Fachkräftemangels ist regelmäßig abzuwägen, wie eine Verteilung optimal gestaltet werden kann. Eine Aufschlüsselung der benötigten Ressourcen zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie wird in Zusammenhang mit dem Maßnahmenplan erfolgen. Für die mit der Digitalisierung verbundenen Investitionen sind auskömmliche personelle wie finanzielle Ressourcen erforderlich, deren Auswirkungen erst einige Zeit nach der Einführung ersichtlich werden und die sich auf mehrere Fachdienste erstrecken können. Zugleich sollte klar sein, dass im Einzelfall einige der Projekte möglicherweise nicht zu den erhofften Ergebnissen oder Einsparungen führen werden. Ebenso ist nicht ausgeschlossen, dass ein vielleicht angestrebter Return-on-Invest nicht bei der Stadt Oldenburg, sondern bei Bürgerinnen und Bürgern oder in der privaten Wirtschaft entsteht. Auch dies bedeutet einen positiven Schritt in der Daseinsvorsorge.

10.1 Interne Arbeitsabläufe und Prozesse

Im Bereich der internen Arbeitsabläufe und Prozesse gilt es, im Rahmen von Prozessanalysen die gegenwärtigen Abläufe bei anstehenden Veränderungen (zum Beispiel Ruhestand von Mitarbeitenden, geplante Einführung von digitalen Anträgen, geplante Einführung von neuen Softwareprodukten) aufzunehmen, um darauf aufbauend über weitere Digitalisierungen und Prozessoptimierung zu entscheiden. Der Aufbau eines städtischen Prozessmanagements stellte hierbei einen wichtigen ersten Schritt dar, um diese anstehenden Herausforderungen zu bewältigen.

Eines der Ziele ist dabei die Einführung einer einheitlichen Wissensdatenbank für die Stadtverwaltung. Dies erleichtert die tägliche Zusammenarbeit und das Konservieren von Fachwissen beim Ausscheiden von Mitarbeitenden aus der Verwaltung. In den Phasen der Einführung neuer digitaler Prozesse in die Verwaltung können interne Digitallotsinnen und -lotsen eine wichtige Hilfestellung darstellen; für eine solche Funktion sind allerdings ausreichende Ressourcen bereitzustellen. Dies erleichtert die Aufrechterhaltung der Motivation bei den Beschäftigten für digitale Veränderungen in ihrem Arbeitsalltag. Neben den zu gewährenden Freiräumen sollte weiter akzeptiert werden, dass in den Übergangsphasen nicht alles immer sofort fehlerfrei ablaufen kann, perspektivisch die Arbeitsqualität durch mehr Digitalisierung aber steigen wird.

Ein immenser Beitrag zur Entlastung des Personals könnte zukünftig durch die Nutzung von Automatisierungen als Vorstufe von KI geleistet werden. Schon

heute marktverfügbare RPA-Lösungen können beispielsweise als Chatbots das Service Center bei Anfragen aus der Bevölkerung unterstützen und die gesuchten Informationen ohne menschliche Interaktion bereitstellen, sodass sich das städtische Personal besser auf komplexere Aufgaben konzentrieren kann. Städte wie Heidelberg oder Hamburg nutzen Chatbots bereits. Dadurch könnte auf vorhandene Erfahrungen zurückgegriffen werden. Der Paragraph 35a des Verwaltungsverfahrensgesetzes erlaubt seit 2017 den Erlass von Verwaltungsakten durch automatische Einrichtungen, sofern dies durch Rechtsvorschrift zugelassen ist und weder ein Ermessen noch ein Beurteilungsspielraum besteht. Ein Beispiel sind Gebührenbescheide bei Ordnungswidrigkeiten.

Perspektivisch sind die Anwendungsmöglichkeiten von KI in Betracht zu ziehen, die beispielsweise in der Erstellung von Gutachten oder in der Verkehrssteuerung zum Einsatz kommen können. Der derzeit noch in Klärung befindliche Rechtsrahmen ist hierbei zu beachten und grundlegende Informationen sind den Mitarbeitenden zur Aufklärung zeitnah zur Verfügung zu stellen. Weitere Erleichterungen durch Automatisierung könnte eine einheitliche Postausgangsstrategie leisten, bei der ein externer Anbieter die in der Verwaltung erstellten (Papier-)Schreiben für den Versand vorbereitet und an das Postunternehmen übergibt. Ein entsprechendes Pilotprojekt könnte im Bürgerbüro eingeführt werden, um zu testen, inwiefern dies zur Entlastung der dort arbeitenden Beschäftigten und internen Strukturen dient.

Anzustreben ist auch der Ausbau des städtischen Innovationsmanagements, um die Fähigkeit zur kontinuierlichen Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen zu verbessern. Absehbare externe Einflussfaktoren, wie etwa der demografische Wandel, sich ändernde rechtliche Rahmenbedingungen oder gesellschaftliche Veränderungen müssen in ihrer Bedeutung für Oldenburg erkannt und Ideen zur Problemlösung entwickelt werden. Diese dienen als Grundlage für digitalisierte Prozessprototypen, die im laufenden Betrieb zu einem funktionalen Ablauf weiterentwickelt werden. Dies kann in optimierten Prozessen, veränderten Organisationsstrukturen und Services oder neuen Werkzeugen münden.

Von immer drängenderer Bedeutung wird der Fachkräftemangel im Fachdienst IuK werden. Die fortschreitende Digitalisierung kann nur mit der Sicherstellung der dazugehörigen IT-Serviceleistungen gelingen. Dementsprechend muss geprüft werden, ob die bisherige Struktur weiter aufrechterhalten, transformiert oder gänzlich neue Wege beschritten werden müssen. Mögliche Bausteine für eine Lösung könnten in einer weitergehenden Fachkräftegewinnung und -bindung liegen, in Kooperationen mit anderen Kommunen, in der Ausgründung einer eigenen IuK-Tochtergesellschaft oder in dem Einkauf der IT-Dienstleistungen bei einem externen Anbieter bestehen. Mit den neuen Aufgaben der Digitalisierung und den gesellschaftlichen Veränderungen zeichnet sich ab, dass neue Ansätze und Wege bei der Stadt Oldenburg beschritten werden müssen.

10.2 Arbeitsplatzgestaltung, IT-Ausstattung und Infrastruktur

Die Arbeitsplatzgestaltung mit der dazugehörigen IT-Ausstattung ist neben den Arbeitsabläufen ein weiterer zentraler Ansatzpunkt. Mit ihr kann die Digitalisierung der Stadtverwaltung entscheidend mit vorangetrieben werden.

Bezüglich der IT-Ausstattung an den gegenwärtigen Arbeitsplätzen existiert bereits heute eine große Palette an moderner Hardware, die über den Fachdienst IuK zur Verfügung gestellt wird. Hier gilt es, weiter auf Höhe der Zeit zu bleiben und die bestehenden Möglichkeiten für Hard- und Softwareanwendungen den Führungskräften und Beschäftigten stärker zu vermitteln. In geeigneten Bereichen, wie etwa der Stadtplanung, Tiefbau oder im Kulturbereich, könnten VR- und/oder AR-Technologien zum Einsatz kommen, um hier Erfahrungen und Ideen für weitere Anwendungsfälle sammeln zu können. Möglicherweise bietet sich hier eine Kooperation mit den ansässigen Forschungseinrichtungen an.

Hinsichtlich von Softwareprodukten wird die Entwicklung zu beobachten und jede Entscheidung gründlich abzuwägen sein, ob die Stadtverwaltung mit Open Source-Lösungen oder handelsüblichen Angeboten der gängigen Software- und Cloud Serviceanbieter (Hyperscaler)¹⁴ arbeiten möchte. Neben den bereits angesprochenen Abhängigkeiten von großen Anbietern ist hierbei der akuter werdende Fachkräftemangel bei der IuK zu berücksichtigen, der die Betreuung von serviceaufwändigen Lösungen erschweren wird. Dies bedeutet, dass generell standardisierte Softwareanwendungen grundsätzlich den Vorrang vor arbeitsintensiven Insellösungen haben sollten. Die an jedem Büroarbeitsplatz vorhandene Standard-IT sollte davon abgesehen technisch auf einen höheren Standard angehoben werden. Zusätzlich sind mögliche nutzbare und im Portfolio befindliche Softwareangebote besser publik zu machen. Die Wege in der Beschaffung neuer Softwarelösungen müssen wir als Stadtverwaltung durch mehr Transparenz anwenderfreundlicher gestalten.

Die Digitalisierung bietet perspektivisch die Chance, die durch die Stadt vorzuhaltenden Büroflächen zu reduzieren und damit Ressourcen zu sparen. Die Einführung von Desk Sharingregeln, die gleichzeitig den Teamzusammenhalt wie Teilzeitmodelle berücksichtigen, kann hierzu einen wichtigen Beitrag leisten. Zeitgenössische „New Work“-Konzepte mit neuen Formen mobiler oder hybrider Arbeit sollten daher auch bei der Raumgestaltung von zukünftigen Gebäuden berücksichtigt werden.

Im Sinne der Nachhaltigkeit kann bereits vorhandenes Mobiliar im Rahmen einer digitalen Möbelbörse effektiver verwertet werden. Bei Beschaffungen sollten zudem Mindestnutzungsdauern und die Möglichkeit, Geräte zu reparieren, als gewichtiger Faktor in die jeweilige Entscheidung mit einfließen.

10.3 Datenbereitstellung und -schutz

Die Bereiche Datenbereitstellung wie auch der Datenschutz bedingen sich gegenseitig und sind daher eng miteinander verwoben. Der Wunsch der Beschäftigten nach Datenpools, die das vorhandene Fachwissen in der Stadtverwaltung bündeln und im Gegensatz zu den oft monierten „Datensilos“ leichter zugänglich machen, sollte daher in einem ersten Schritt angegangen werden. Da Daten vielfach als wichtigster Rohstoff der digitalisierten Zukunft bezeichnet werden, ist diesem Bereich besondere Bedeutung beizumessen. Dies kann durch die technologischen Möglichkeiten des „Linked Data“ umgesetzt werden: Eine Datenbasis, die selber keine Daten enthält, jedoch in der Lage ist, Daten an vordefinierten Stellen in ebenso vordefinierten Strukturen auszulesen, fachlich zu verknüpfen und Ergebnisse zur Verfügung zu stellen, die ansonsten nicht oder nicht in dieser Ausprägung möglich gewesen wären.

¹⁴ Hyperscaler sind IT-Unternehmen, die auf Basis von Cloud Computing ihr IT-Angebot hoch skalieren können, das heißt vielen Kundinnen und Kunden das gleiche Angebot zur Verfügung stellen können. Dies sind zum Beispiel Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure, Google Cloud Platform (GCP) oder IBM.

Die Datenbereitstellung und der Datenschutz müssen Hand in Hand mit dem Aufbau von Konzepten und Strukturen zur Datennutzung und ihrem Management erfolgen. Hierzu ist als Grundlage eine tiefgehende Analyse und Beschreibung der durch die Stadt genutzten und verwalteten Datenbestände durchzuführen und parallel ein Konzept für die Strukturierung der Datenorganisation, Datenverantwortung und Datensouveränität zu entwickeln. Analyse und Beschreibung sollten dabei innerhalb der Verwaltung einheitlich anhand festgelegter Schritte erfolgen, die eine Inventarisierung, Kategorisierung, Selbstbeschreibung, Dokumentation sowie die ständige Aktualisierung und Pflege der Beschreibung der Datenbestände umfassen.

Der Datenschutz ist bei jedem dieser Teilschritte angemessen zu berücksichtigen. Dieser Aufwand ermöglicht wiederum datenbasierte Entscheidungen oder erleichtert perspektivisch die verwaltungsinterne Zusammenarbeit. Bei der Durchführung dieser Schritte sind immer mögliche Anwendungsfälle im Arbeitsalltag mitzudenken. Die Möglichkeiten, die der Einsatz verschiedenster Sensoren, beispielsweise zur Erfassung von Umwelt- oder Verkehrsdaten bietet, sind je nach Fragestellung zu nutzen und das Sensornetzwerk basierend auf den ersten Erfahrungen dementsprechend weiterzuentwickeln.

Weitere Schritte zum Erreichen des Ziels einer datenzentriert vorgehenden Stadtverwaltung umfassen den Aufbau einer städtischen Instanz in Bezug auf das Datenmanagement und die Stärkung der Datenkompetenz der Beschäftigten durch Schulungen oder Weiterbildungen. Dies umfasst die Festlegung von Verantwortlichkeiten, die Sensibilisierung der Beschäftigten im Umgang mit Daten wie auch die Definition von Standards und Richtlinien mitsamt deren regelmäßiger Evaluierung. Flankierend sollte ebenso geprüft werden, ob die Einführung eines IT-Sicherheitsmanagements insbesondere für die Gewährleistung der Datensicherheit relevant ist. Es ist hierbei von großer Bedeutung, dass die Verwaltung die Datensicherheit gewährleistet, um die Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit der Daten sicherzustellen.

10.4 Qualifikationen der Mitarbeitenden

Trotz aller technologischen Fortschritte soll und darf gut qualifiziertes Personal nicht fehlen. Der demografische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel lassen das Reservoir an potenziellen Mitarbeitenden jedoch stetig schwinden. Zwar ist der öffentliche Dienst derzeit noch verhältnismäßig attraktiv, doch sinken auch bei der Stadt Oldenburg die Bewerberzahlen zum Teil drastisch.

Das Thema „digitales Arbeiten“ ist daher ein wesentlicher Baustein bei der Qualifizierung von Mitarbeitenden ebenso wie beim Recruiting. So sollte im Bereich der Ausbildung das Basiswissen in den Praxisphasen vermittelt werden, sofern dies in den bestehenden Lehrplänen noch nicht erfolgt. Die geplante Aufnahme eines Moduls zur Verwaltungsdigitalisierung ins Curriculum der Bachelorstudiengänge des Niedersächsischen Studieninstituts ist hierzu ein erster wichtiger Schritt. Zusätzlich wird hier inzwischen der Masterstudiengang „Öffentliches Digitalisierungsmanagement“ angeboten.

In Stellenausschreibungen sind die arbeitsplatzspezifischen und die für die Stadt Oldenburg allgemeingültigen digitalen Kompetenzen aufzunehmen.

Eine Definition der allgemeingültig zu erwartenden Kompetenzen ist hierbei noch auszuarbeiten.

Ebenso gilt es, die digitalen Kompetenzen der vorhandenen Mitarbeitenden konsequent zu fördern sowie in verschiedenen anzubietenden Modulen zu stärken. Der Ausbau digitaler Kompetenzen wird ein wichtiger Baustein der Personalentwicklung sein. Abfragen zu geforderten Kompetenzen und Bedarfen erfolgen über die Fortbildungskonferenzen und werden bereits in 2023 abgefragt. Nicht zuletzt müssen die Vorteile durch Digitalisierung bei den städtischen Beschäftigten wie bei den Kundinnen und Kunden beworben und wahrgenommen werden.

Die Vorteile des Standortes Oldenburg mit dem international anerkannten Forschungseinrichtungen und Initiativen zur Fachkräftegewinnung sind stärker als bisher zu nutzen und von der Stadt nicht nur finanziell zu fördern. In manchen Bereichen sollte das Potenzial an geeigneten Quereinsteigerinnen und -einsteigern noch besser ausgeschöpft werden.

10.5 Führung

Neben den Qualifikationen für die Mitarbeitenden sind die Anforderungen an derzeitige und zukünftige Führungskräfte in der angestrebten, digitalisierten Verwaltung neu zu denken und zu definieren. Die Workshops im Vorfeld der Digitalisierungsstrategie haben gezeigt, dass sich die Ansprüche an Führungskräfte bereits in den vergangenen Jahren gewandelt haben.

Schon heute zeigt sich, dass Führungskräfte über ein höheres Maß an digitalen Kompetenzen als in der Vergangenheit verfügen müssen, um die jeweiligen Bereiche effektiv steuern zu können. Das Arbeiten in einer digitalisierten Arbeitsumgebung wird stärker von Teams geprägt, die projektbezogen zusammenarbeiten. Diese „Projektteams“ gilt es zu motivieren, flexibel auf Störungen und geänderte Anforderungen zu reagieren und sie zusammenzuhalten. Hierbei sind Experimentierfreude, Flexibilität und eine gewisse Frustrationstoleranz zunehmend gefragt, da nicht jeder Schritt in der Digitalisierung umgehend von Erfolg gekrönt sein wird.

Doch nicht nur die digitalisierten Arbeitsabläufe, sondern auch die neuen Arbeitsmodelle werden andere Kompetenzen erfordern, die vor allem in Richtung einer zielführenden Kommunikation und Steuerung von oftmals dezentral arbeitenden Teams gehen werden. Da das dezentrale Arbeiten für die meisten mit weniger Kontrolle über die Mitarbeitenden verbunden ist, wird die Fähigkeit Vertrauen zu geben und zu haben von großer Bedeutung sein. Hierzu sollte es gezielte Fortbildungsmaßnahmen geben. Zusätzlich ist die Offenheit von Führungskräften gegenüber Veränderungen und technologischen Neuerungen zu wecken beziehungsweise zu stärken. Über eine geeignete Qualifizierung sollte hier nachgedacht werden.

10.6 Kommunikation

Die Stadt Oldenburg verfügt bereits über einen Status als anerkannte Informationsquelle für die Bevölkerung, den es weiter auszubauen gilt. Dies wird umso wichtiger, als das Vertrauen mancher Bevölkerungsgruppen in offizielle Informationsangebote zurückgeht.

Die Qualität der über verschiedene Kanäle bereitgestellten Informationen muss daher durchgehend hoch sein. Zudem kommt der Verständlichkeit und der Zielgruppenorientierung große Bedeutung zu. Die städtische Homepage wird dabei auf absehbare Zeit das Hauptmedium der externen Kommunikation bleiben. Bezüglich der verschiedenen Social Media-Auftritte der Stadt wird zu evaluieren sein, wie viele Menschen mit den Inhalten tatsächlich erreicht werden. Noch stärker als bisher wird das Vorhandensein individueller „digitaler Blasen“ bei der Bereitstellung von Angeboten bei der Stadt selbst wie in der Bevölkerung zu berücksichtigen sein. Zugleich wird es Hilfestellungen oder Anleitungen für die immer mehr wachsende Erwartungshaltung seitens der Bevölkerung für die städtischen Beschäftigten geben müssen, wobei aktuelle Trends und Entwicklungen laufend zu berücksichtigen sind.

Für die interne Kommunikation sollte ein verbindlicher „Knigge“ für digitale Kommunikation entwickelt werden, der Grundregeln für die zu verwendenden Inhalte aufgreift. Das oftmals leichtfertige und unbedachte Vermischen von privaten Kommentaren und fachlichem Sachverhalt kann zu unangenehmen Momenten bei einer rechtlich erforderlich gewordenen Herausgabe von Emails an externe Stellen führen. In den Hinweisen sollten sich wie in der analogen Kommunikation Regeln und Anweisungen zur Erwartungshaltung in der digitalen Kommunikation finden. Diese könnten zum Beispiel Rückmeldefristen oder den Versand eines Zwischenstandes empfehlen oder vorgeben.

10.7 Partizipation

Obwohl Digitalisierung vor allem ein organisatorischer Prozess ist, kann sie dabei helfen, die lokale Bevölkerung enger in städtische Entscheidungen mit einzubeziehen. Dies stärkt direkt die Demokratie vor Ort.

Eine Möglichkeit, die Bevölkerung in den kommenden Jahren enger in Prozesse in der Stadt einzubinden, besteht in der Förderung von Citizen Science-Projekten. Hierbei befassen sich Personen, die nicht originär im Wissenschaftsbetrieb tätig sind, mit bestimmten Fragestellungen. Zukünftige Herausforderungen in der Stadt Oldenburg können so mithilfe der Bevölkerung aus vielfältigen Blickwinkeln betrachtet und andere Lösungswege gefunden werden. Wichtig ist in diesem Kontext, die potenziell interessierten Personen mit hiesigen Forschungseinrichtungen zusammenzubringen. Einen ersten Ansatz bildet hierbei seit 2020 die Partizipationsplattform [gemeinsam.oldenburg.de](https://www.gemeinsam.oldenburg.de).

Das intensivierte und datenschutzkonforme Sammeln und Bereitstellen von Open Data für die sozialwissenschaftliche Forschung seitens der Stadt unterstützt diesen Prozess ebenfalls.

10.8 Hybridität

Das parallel weiter bestehende Angebot von analogen und digitalen Verwaltungsdienstleistungen wird auf unbestimmte Zeit das Gesicht der Oldenburger Stadtverwaltung nach außen hin prägen. Auch wenn die digitale Antragstellung perspektivisch als Regelfall etabliert werden soll, müssen die analogen Angebote attraktiv gestaltet sein und entsprechendes Personal weiterhin vorgehalten werden.

Hybride Angebote können die Kultureinrichtungen in Oldenburg weiter aufwerten. Durch attraktiv gestaltete digitale Einblicke etwa in Ausstellungen lassen sich Interessierte in die Häuser und Veranstaltungen vor Ort locken. Dieses hybride Zusammenspiel bildet für manche Bereiche, in denen das analoge Erlebnis weiterhin im Vordergrund stehen wird, eine wichtiger werdende Facette der Digitalisierung. Hier kann die Stadt Oldenburg ihre Aktivitäten verbessern.

10.9 Nachhaltigkeit

Themenübergreifend sind die Bereiche Digitalisierung und Nachhaltigkeit zu sehen. Auf dem Weg zu Zielen und Handlungsfeldern aus dem städtischen Nachhaltigkeitsleitbild kann Digitalisierung das Vorgehen fördern oder erleichtern.

Dies kann etwa durch die Entwicklung eines Nachhaltigkeitscontrollings erfolgen. Auf der Grundlage einer bereits beschriebenen datenzentriert arbeitenden Verwaltung veranschaulicht dieses Instrument Auswirkungen von Vorhaben und Entscheidungen. Aber auch die Digitalisierung selbst ist auf ihre Auswirkungen hinsichtlich Energie- und Ressourcenverbrauch einerseits und mögliche Einsparungen andererseits hin zu untersuchen. Ziel der Stadt Oldenburg ist eine nachhaltige Vorgehensweise.

Weitere thematische Bezüge des Nachhaltigkeitsleitbildes zu den Ergebnissen der Digitalisierungsworkshops finden sich in den Dokumentationen zu den jeweiligen Veranstaltungen im Anhang.

11. Weiteres Vorgehen

Nach Vorlage der Digitalisierungsstrategie in der Politik ist geplant, dass die bisher abgeleiteten nächsten Schritte aus Kapitel 10 zusammen mit den betroffenen Ämtern und Fachdiensten als konkrete Maßnahmen in einem entsprechenden Umsetzungsplan beschrieben werden. Dieser Umsetzungsplan zur Digitalisierungsstrategie wird mit einer Ressourcenplanung einhergehen und wieder in die Politik eingebracht.



Bemerkenswerte Fähigkeiten.

Adler erreichen ihre gesteckten Ziele mit Erfahrung und Geschick. Sie nutzen ihren Weitblick, sind effiziente Jäger und können sich gut an neue Bedingungen anpassen. Wir Menschen nutzen moderne Technologien, um unsere Möglichkeiten zu erweitern – zum Beispiel durch den schnellen Zugriff auf Daten. Die Digitalisierung ist unsere Art der Anpassung für mehr Übersicht und Effizienz in der Arbeitswelt.

Anhang

Ergebnisse der Themenfelder

Die Stadt Oldenburg kümmert sich mit über 3.000 Beschäftigten um die Belange der Menschen in Oldenburg. Daraus resultiert eine enorme Bandbreite an verschiedenen Bereichen, in denen die Verwaltung tätig ist. Um diese Bandbreite mit dem dahinterstehenden Fachwissen in der Digitalisierungsstrategie abzubilden, führte das Projektteam folgende Digitalisierungsworkshops durch:

- 10. Februar 2023, Themenfeld: Arbeitsplatzgestaltung, IT-Ausstattung und Prozessmanagement
- 13. Februar 23, Themenfeld: Bildung (Kitas, Schule, lebenslanges Lernen und Weiterbildung)
- 22. Februar 2023, Themenfeld: Kommunikation und Außenwirkung
- 24. Februar 2023, Themenfeld: Teilhabe, Integration, Kinder- und Jugendhilfe, existenzsichernde Leistungen
- 2. März 2023, Themenfeld: Gesellschaftliches Engagement, Kultur und Sport
- 3. März 2023, Themenfeld: Gesundheit
- 9. März 2023, Themenfeld: Nachhaltigkeit, Klima und Umweltschutz
- 10. März 2023, Themenfeld: Infrastruktur
- 16. März 2023, Themenfeld: Sicherheit, Ordnung und Katastrophenschutz
- 24. März 2023, Themenfeld: Mobilität, Wohnen und Quartiere
- 21. April 2023, Workshop für Nachwuchskräfte der Stadt Oldenburg
- 28. April 2023, Themenfeld: Digitale Souveränität und Motivation
- 4. Mai 2023, Offener Workshop für alle Beschäftigten der Stadt Oldenburg

Ziel war jeweils, den jeweiligen Stand der Digitalisierung in den einzelnen Themenfeldern und Bereichen wie auch Potenziale und Risiken für die Zukunft in Einklang mit der Vision für das Jahr 2045 zu erörtern. Nach einer thematischen Einführung erfolgte die Beschäftigung mit dem Thema „Digitalisierung“ jeweils anhand von drei Leitfragen:

Ausgangslage:

Welchen Einfluss hat die Digitalisierung bereits auf Ihr Themenfeld?

Vision:

Wie wird die Digitalisierung Ihr Themenfeld langfristig beeinflussen (2045)?

Zukunftsziele:

Wo wollen Sie 2045 mit Blick auf die Digitalisierung in Ihrem Themenfeld stehen?

Zur Annäherung an diese Vision dienen unter anderem jeweils drei Ziele, die von den Beschäftigten aus den einzelnen Themenbereichen selbstständig erarbeitet wurden. Sie weisen zugleich Schnittmengen mit dem querschnittlich anzuwendenden Nachhaltigkeitsleitbild der Stadt Oldenburg auf, die ebenfalls aufgezeigt werden. Da die Themen Arbeitsplatzgestaltung und Zusammenarbeit für alle Bereiche gleichermaßen relevant sind, wurden sie mit allen Teilnehmenden in den einzelnen Workshops gleichermaßen diskutiert.

Arbeitsplatzgestaltung, IT-Ausstattung, Prozessmanagement und Digitalisierung

Das Themenfeld „Arbeitsplatzgestaltung, IT-Ausstattung, Prozessmanagement und Digitalisierung“ umfasst querschnittlich alle Aspekte, die die tägliche Arbeit bei der Stadt Oldenburg unabhängig vom jeweiligen Fachgebiet prägen. Dies beinhaltet sowohl die Ausstattung und Rahmenbedingungen an den Arbeitsplätzen als auch die Abläufe in den einzelnen Organisationseinheiten sowie zwischen den städtischen Beschäftigten und der Bevölkerung.

Wo stehen wir?

Im Kontext der Arbeitsplatzgestaltung wirkt sich die Digitalisierung beispielsweise durch Telearbeit, Angebote für das mobile Arbeiten oder generell flexiblere Arbeitsmöglichkeiten mit digitaler Zeiterfassung schon heute stark auf die meisten Mitarbeitenden der Stadtverwaltung aus. Die seit der Coronapandemie voranschreitende Flexibilisierung und verstärkte Nutzung von digitalen Tools zur Organisation des Arbeitsalltags haben dabei weitreichende Folgen. Dies umfasst zum Beispiel die teilweise unzureichende ergonomische Gestaltung von spontan und anlassbezogen verwendeten mobilen Arbeitsplätzen sowie die vermeintlich fehlenden Kontrollmöglichkeiten (etwa durch Anwesenheitskontrollen) seitens der Führungskräfte. Der Wunsch nach ortsunabhängigen Arbeitsmöglichkeiten ist jedoch nicht bei allen Beschäftigten gegeben, weshalb manche die Arbeit im Büro bewusst einer Tätigkeit von zuhause aus vorziehen. Auf der anderen Seite ergeben sich durch die Digitalisierung gerade in Büros mit Mehrfachbelegung bei häufigeren Video- und Telefonkonferenzen neue Spannungspotenziale durch die gegenseitige Störung. Ein indirekter Einfluss der Digitalisierung besteht in den sich wandelnden räumlichen Anforderungen, die langfristig eine neue Raumstrategie notwendig machen könnten und möglicherweise eine Reduzierung der vorhandenen Raumkapazitäten erlauben (Stichwort: Desk Sharing). In diesem Kontext ist aber die hohe Zahl von Teilzeitbeschäftigten zu berücksichtigen, die vorrangig vormittags Büroarbeitsplätze benötigen, die nachmittags vakant sind.

Bei den Auswirkungen der Digitalisierung auf die stadtinterne Zusammenarbeit besteht verwaltungsübergreifend die latente Gefahr, dass vor allem der Zusammenhalt beziehungsweise Teamgeist untereinander durch die weniger werdenden sozialen Interaktionen schwindet oder sich zumindest zum Negativen hin verändert. Daraus resultierend ergeben sich neue Herausforderungen für die Führungskräfte. Die Anforderungen an die jeweilige Leitungsebene, ein in Teilen dezentral arbeitendes Team effektiv zu organisieren und zusammenzuhalten, verändern sich mit der Digitalisierung. Durch schwindende persönliche Kontakte untereinander müssen Vorgesetzte vermehrt wie eine „kommunikative Zentrale“ agieren. Auch Kompetenzen wie Technikaffinität und technologisches Know-how sind bei Führungskräften und den dazugehörigen Auswahl- und Schulungsprozessen zukünftig neu zu bewerten und zu definieren.

Im Bereich der Arbeitsprozesse ergeben sich durch die Digitalisierung ebenfalls neue Ansatzpunkte. In diesem Kontext wird das Thema Datenschutz stadintern oftmals zwar als wichtige, aber leider zum Teil hemmende Instanz angesehen, die einen effektiven Austausch von Informationen und Wissen in den verschiedenen Bereichen verhindert oder zumindest erschwert. Ansonsten hat die Digitalisierung schon in vielen Prozessen in den Teilbereichen Ein-

zug gehalten und unterstützt bei Planungen, Visualisierungen, im Datenaustausch oder bei der Aktenhaltung. Hierbei besteht aber die große Gefahr, dass analoge Prozesse lediglich digitalisiert werden, ohne ihre Abläufe von Grund auf in Frage zu stellen und die Vorteile digitaler Workflows auszunutzen (beispielsweise Ersetzen des Unterschriftenerfordernisses durch eine digitale Signatur). So ändert sich oftmals nur das Format, nicht aber die Arbeitsweise und führt daher nicht selten zu vermeidbaren Medienbrüchen. Als Herausforderung gilt zudem die Einführung digitaler Prozesse im Tagesbetrieb, da hierfür oft die zeitlichen Ressourcen nicht gegeben sind. Der Wegfall von Anfahrtszeiten und -wegen durch digitale Besprechungen wird gemeinhin als sehr positive Auswirkung der Digitalisierung bewertet.

Hinsichtlich der IT wird stadintern festgestellt, dass momentan eine große Dynamik bei Fachanwendungen und Hardware besteht. Insbesondere bei der verstärkten Nutzung von Anwendungen aus der Cloud werden gleichzeitig die Herausforderungen immer größer und erfordern ständig neue Maßnahmen (wie die Prüfung von TOM¹⁵), zum Beispiel für den Betrieb, die Integration in den Arbeitsalltag oder im Bereich Datenschutz. Ein Großteil der täglichen Arbeit wird mittels städtischer IT schon heute verrichtet. Allein schon aufgrund der Aufgabenvielfalt existieren sehr viele unterschiedliche Fachanwendungen bei der Stadt Oldenburg, welche eine Standardisierung bei notwendiger ebenenübergreifender Zusammenarbeit (Gemeinde, Land, Bund und EU) mindestens erschweren. Teilweise können gesetzliche geforderte Vorgaben im Bereich der Digitalisierung nicht erfüllt werden, weil die entsprechenden Programme derzeit noch nicht marktverfügbar sind und die Eigenentwicklung durch die Stadt wenig sinnvoll erscheint. Eine bereichsübergreifende Wissensdatenbank mit einem entsprechenden Wissensmanagement wird seitens der Stadtverwaltung noch gewünscht. Ein weiterer erwünschter Aspekt besteht in einem zentralen Qualitätsmanagementsystem mit jährlichen Audits, mit deren Hilfe Arbeitsprozesse regelmäßig auf ihre Wirksamkeit und Verbesserungspotenzial untersucht werden.

Worauf müssen wir achten?

Hinsichtlich der Chancen der Digitalisierung auf den genannten Themenbereich bietet sich ein sehr breit gefächertes Bild. Bezüglich Struktur und Vernetzung konsolidierte Datengrundlagen können perspektivisch eine solidere Basis für zukünftige Entscheidungen in der Verwaltung bilden und Parallelprozesse vermeiden. Eine solche Wissensdatenbank kann im Verbund mit weiteren Technologien (zum Beispiel zunehmende Automatisierungen durch RPA) gleichzeitig als Basis für die angestrebte Verbesserung der Servicequalität rund um die Uhr, die Beschleunigung der Prozesse und die Steigerung der Effizienz dienen und für Entlastungen sorgen. Eine konsequente Digitalisierung sorgt für eine Erhöhung der Transparenz bei verwaltungsinternen Vorgängen; transparente Rechte-/Rollenkonzepte sorgen für mehr Klarheit bei der Datennutzung und konsequent ermöglichtes standortunabhängiges Arbeiten erschließt neue Fachkräfte/Arbeitskräftepotenziale.

Parallel entstehen aber langfristige Risiken der Digitalisierung, die es zu bedenken gilt. Diese bestehen beispielsweise in der Gefahr weiterer digitaler „Insellösungen“ ohne die entsprechenden Schnittstellen zu anderen Bereichen oder im anlasslosen Sammeln von Informationen („Datenkrake“), ohne dass bei den Datenströmen eine eindeutige Nachvollziehbarkeit, ein Nutzen oder die konkrete sachliche Zuständigkeit gegeben ist. Hinzu kommt

¹⁵ Technisch organisatorische Maßnahmen.

bei zunehmender Cloudorientierung die erhöhte Abhängigkeit von externen Dienstleistern und deren Preismodellen. Durch die Veränderungen durch die Digitalisierung besteht das Risiko, dass Menschen innerhalb wie außerhalb der Verwaltung abgehängt werden. Bereits jetzt sind in diesem Kontext neue, vorrangig psychische Krankheitsbilder erkennbar, welche allerdings auch auf einer übermäßigen, exzessiven Nutzung von Technik beruhen können (insbesondere bei Social Media). Um diesen Herausforderungen effektiv zu begegnen, ist ein adäquates Changemanagement und die Bereitstellung der entsprechenden monetären wie personellen Ressourcen erforderlich, damit die städtischen Beschäftigten wie die Bevölkerung „mitgenommen“ werden können.

Was wollen wir erreichen?

Für den Themenbereich „Arbeitsplatzgestaltung, IT-Ausstattung, Prozessmanagement und Digitalisierung“ werden sich in den nächsten Jahren signifikante Entwicklungen ergeben, für die die Weichen bereits in der Gegenwart zu stellen sind.

Im Jahr 2045 wählen die Beschäftigten der Stadt Oldenburg je nach ihren individuellen Lebensumständen Arbeitszeiten und -ort weitgehend flexibilisiert selbstständig aus. Sie arbeiten dabei papierlos in einer einheitlichen modernen Cloudumgebung, sofern die Rahmenbedingungen des jeweiligen Aufgabengebietes dies zulassen. In ihrem Arbeitsalltag werden sie durch KI in den vielfach automatisierten Arbeitsabläufen unterstützt, bieten aber parallel weiterhin bei Bedarf analoge Beratungen und Dienstleistungen an. Die Menschen in Oldenburg erhalten von der Verwaltung unterstützt bei wichtigen Vorhaben im städtischen Kontext von Beginn an Gelegenheit, analog oder digital an den Entscheidungsprozessen mitzuwirken.

Diese Ziele weisen folgende Bezüge zum Nachhaltigkeitsleitbild auf:

Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Um flexibler, effektiver und für potenzielle Arbeitskräfte attraktiver arbeiten zu können, sollen den Beschäftigten alle für ihre Tätigkeit relevanten Daten und Prozesse zeit- und ortsunabhängig zur Verfügung stehen. Hierzu dienen optimierte Schnittstellen, klare Aufgabenverteilungen und transparente Rechte- und Rollenkonzepte.	Wirtschaft, Arbeit und Konsum Nachhaltige Stadtverwaltung
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Aus Sicht der Beschäftigten und der Oldenburgerinnen und Oldenburger soll die Stadtverwaltung soweit wie möglich durch Nutzung von Künstlicher Intelligenz und Automatisierung modernisiert worden sein, sodass umfangreiche digitale, virtuelle aber auch noch analoge Angebote zur Verfügung stehen.	Nachhaltige Stadtverwaltung
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Zur Verbesserung der Teilhabe und zur Erhöhung der Akzeptanz bei wichtigen städtischen Entscheidungen können sich die Oldenburgerinnen und Oldenburger frühzeitig analog sowie durch digitale Partizipationsprozesse (medienbruchfrei) an städtischen Entscheidungen beteiligen.	Wohnen und Quartier

Für die Digitalisierung in der Verwaltung der Stadt Oldenburg bedeutet dies für den Themenbereich „Arbeitsplatzgestaltung, IT-Ausstattung, Prozessmanagement und Digitalisierung“, dass die seit 2020 eingeschlagenen Pfade bezüglich der Flexibilisierung der individuellen Arbeitsgestaltung beibehalten beziehungsweise noch weiter ausgebaut werden müssen. Um die Abläufe für alle zu vereinfachen, sind zusätzlich einheitliche Wissensdatenbanken aufzubauen und die jeweiligen Berechtigungen datenschutzkonform, aber dennoch ergebnisorientiert zu handhaben.

Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten insgesamt sind dahingehend zu intensivieren und dabei Ängste innerhalb der Belegschaft abzubauen. Bezüglich der Führungskräfte werden zusätzlich neue kommunikative Fähigkeiten erforderlich sein, um die Teams und Bereiche in einer digitalisierten Arbeitsumgebung erfolgreich führen zu können. Zugleich sind Anstrengungen zu unternehmen, um KI in den (Arbeits)alltag in Form von Assistenzsystemen erfolgreich zu integrieren. Den Beginn kann hierbei die Einführung von RPA-Lösungen darstellen, um zum Beispiel Bürgeranfragen schneller und effizienter gezielt weiterzuleiten oder direkt zu beantworten. Nur so können angesichts des demografischen Wandels und des Wettbewerbs um Talente zukünftig noch Arbeits- und Fachkräfte gewonnen und die vorhandenen Ressourcen aller Art durch Automatisierungen und digitale Unterstützung schonender eingesetzt werden.

Zugleich sind aber weiterhin analoge Angebote für Verwaltungsdienstleistungen vorzuhalten, um allen Menschen in Oldenburg einen Zugang zu ermöglichen. Dies gilt auch für den Ausbau der digitalen wie analogen Partizipation, wodurch die Bedürfnisse der Bevölkerung besser berücksichtigt und die Vernetzung aller Akteurinnen und Akteure vorangetrieben werden kann.

Digitale Souveränität und Motivation

Hinter dem Themenfeld „Digitale Souveränität und Motivation“ verbergen sich Aspekte, die sich mit dem Umgang mit der Digitalisierung sowie daraus entstehenden Abhängigkeiten und ethischen Fragestellungen befassen. Dies betrifft neben rechtlichen Themen wie dem Datenschutz die Haltung der städtischen Beschäftigten gegenüber der Digitalisierung.

Wo stehen wir?

In Teilen der Stadtverwaltung wird der Prozess zur Umsetzung des Datenschutzes im Kontext der Digitalisierung kritisch betrachtet. Dies kann mitunter negative Auswirkungen auf die stadtinterne Zusammenarbeit und das Suchen nach konstruktiven Lösungen haben. Seitens der städtischen Datenschutzbeauftragten sind daher eindeutiger gesetzliche Regelungen erwünscht. Die bisherigen Rechtsgrundlagen bieten durchaus Spielraum, sodass es in der Rechtsanwendung landesweit zu abweichenden Ergebnissen kommen kann. Dies wiederum führt zu Irritationen, da in einer Kommune Vorgänge möglich sind, in einer Nachbarkommune hingegen nicht. Damit einhergehend ist im Bereich des Datenschutzes ein enormer Aufgabenzuwachs, wie er etwa bei der Umsetzung von „Ein für alle“-Prinzip (EfA) drohte, festzustellen. Auch unabhängig davon wären einheitliche Regelungen auf europäischer oder zumindest nationaler Ebene wünschenswert. Dies betrifft zum Beispiel die Frage, welche technisch-organisatorischen Maßnahmen dem Stand der Technik entsprechen, damit ein einheitliches Datenschutzniveau für die verfügbaren Produkte, Dienste und Anwendungen sichergestellt werden. Grundsätzlich ist die Sensibilität für das Thema Datenschutz aber durchaus vorhanden. Durch die weitgehend digitalen Arbeitsabläufe in der Stadt sind immer weniger Datenverluste zu beklagen, da digitale Daten im Vergleich zu falsch abgelegten Papierakten in der Regel wieder auffindbar sind.

Im Kontext der digitalen Souveränität der Stadtverwaltung ist die Verwendung von Softwareprodukten der wenigen marktbeherrschenden Hyperscaler wie Microsoft, Amazon, Google oder Meta oder von Eigenentwicklungen in Form von Open Source¹⁶-Produkten zu thematisieren. Hierbei ist der Nutzungskomfort und die sichergestellte Kompatibilität von Fachverfahren mit Microsoft Office der geringeren Abhängigkeit bei der Nutzung von Open Source-Produkten, wie zum Beispiel der dPhoenixSuite von dataport, gegenüberzustellen und abzuwägen, welche Systeme stadintern perspektivisch genutzt werden sollen. Zu berücksichtigen sind dabei auch die notwendigen Kompetenzen zur Entwicklung und Nutzung von Open Source-Produkten und die Sicherheit bei der Bereitstellung von Updates und Weiterentwicklungen. Generell sind die digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden hierzu weiter zu stärken.

Bezüglich IoT-Plattformen¹⁷ sind in der Stadt Oldenburg bestimmte Technologien, wie etwa LoRaWAN¹⁸ zur Übertragung von Sensordaten, bereits in ersten Anwendungsfällen in der Erprobung. Auch für die Einführung von Automatisierungen oder KI, zum Beispiel im Bereich von Chatbots, weitergehende zusammenhängende Nutzung der städtischen Datenbestände (Big Data) oder die Vernetzung von einzelnen Datenbanken laufen die Vorbereitungen. KI als Basis für Chatbots bei Serviceanfragen ermöglicht beispielsweise bessere Zugriffe auf das vorhandene Wissen in der Stadtverwaltung und die Bearbeitung von Anliegen abseits der klassischen Öffnungszeiten der Verwaltung.

¹⁶ Im Gegensatz zu herstelleregebener Software ist der jeweilige Quellcode bei Open Source-Produkten frei verfügbar.

¹⁷ Als IoT (=Internet of Things) werden Netzwerke von physischen Objekten bezeichnet, die durch Sensoren, Software oder andere Technologien über das Internet verbunden sind und Daten austauschen können.

¹⁸ Die Long Range Wide Area Network-Technologie (LoRaWAN) ermöglicht die energieeffiziente Übertragung von Daten über weite Strecken.

Die Motivation bei der Einführung von digitalen Lösungen in der Stadtverwaltung wird bereits als überaus hoch eingeschätzt. Um die Einstellung der Beschäftigten zur Digitalisierung weiter zu fördern, sind die Vorteile neuer Arbeitsformen zu verdeutlichen. Zugleich muss von allen Beteiligten beachtet werden, dass Digitalisierung und die Einführung neuer Technologien nicht nebenher erfolgen kann, sondern ausreichend Zeit sowie personelle wie finanzielle Ressourcen benötigt.

Im Themenfeld Arbeitsplatz werden die bessere Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben, das erhöhte Maß an Flexibilität und die Zeitersparnis, beispielsweise durch die Allgemeine Schriftgutverwaltung im Programm ENAIO und den rascheren Zugriff beziehungsweise das bessere Wiederauffinden von Daten positiv wahrgenommen. Noch weiter voranzutreiben ist der One Device-Ansatz, der die weitgehend standardisierte Ausstattung der Beschäftigten mit nur einem digitalen Endgerät für sämtliche Arbeitsszenarien vorsieht. Um die digitalen Möglichkeiten am Arbeitsplatz noch effektiver zu nutzen, ist das tradierte Selbstverständnis einiger Führungskräfte in der Verwaltung zu hinterfragen, welche oftmals noch die persönliche Anwesenheit im Büro als wesentlichen Maßstab für die geleistete Arbeit betrachten. Mit der vermeintlichen ständigen Verfügbarkeit und durch die Arbeitsform Home Office fällt manchen Beschäftigten die Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben immer schwerer, was als belastend empfunden werden kann. Gleichzeitig bedeutet die Tätigkeit im Home Office oder im mobilen Arbeiten initial für manche Fachdienste mehr Aufwand, weil beispielsweise beim Arbeiten mit vertraulichen Unterlagen zuvor datenschutzrechtliche Fragestellungen zu klären sind.

Die Zusammenarbeit wird durch die Digitalisierung bereits durch zahlreiche Tools wie digitale/hybride Besprechungen, Telefonkonferenzen oder die Arbeit mit Cloudlösungen beeinflusst und ermöglicht mehr Flexibilität bei der Ausübung der jeweiligen Tätigkeiten. Um Vorhaben, zum Beispiel im Rahmen des OZG umzusetzen, sind engere Kollaborationen und mehr Abstimmungen innerhalb der Stadtverwaltung durchzuführen. Bei allen technologischen Möglichkeiten bleiben der persönliche Austausch und die zwischenmenschlichen Kontakte untereinander wichtig. Die zum Teil sehr restriktiven Auslegungen der Rechtsgrundlagen im Bereich Datenschutz und eine gewisse Scheu gegenüber Risiken und Entscheidungen sorgen teilweise für einen Mangel an Verständnis gegenüber den Datenschutzbeauftragten in der Stadtverwaltung.

Zusätzlich sind die Risiken im Kontext der Digitalisierung, wie im Falle eines Blackouts, abzufedern und weiterhin eine funktionierende Stadtverwaltung sicherzustellen. Hierzu erarbeitet die städtische Feuerwehr derzeit einen Notfallplan, um bei einem Stromausfall die Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten. Entsprechende Pläne sind auch auf Ämterebene erforderlich. Für die städtische IT hat der Fachdienst IuK einen separaten Notfallplan erstellt, der die Reihenfolge der Inbetriebnahme der IT-Basisdienste sowie der wichtigsten Fachverfahren regelt. Im Rahmen der Teilhabe kann die Digitalisierung manchen Menschen mehr Anteil am Leben ermöglichen, andere aber im Gegenzug abhängen und praktisch „unsichtbar“ machen.



Worauf müssen wir achten?

Die Digitalisierung bietet der Stadtverwaltung die Chance, durch Automatisierungen und den Einsatz von KI dem schon heute spürbaren Fach- beziehungsweise Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken, indem bestimmte Tätigkeiten nicht mehr von Menschen ausgeführt werden. Dies wird zum Teil zu weniger, dafür aber zu anderen, qualitativ hochwertigeren Tätigkeiten für die Beschäftigten führen und kann durch den Wegfall von menschlichen Übertragungsfehlern eine höhere Qualität gewährleisten. Die freiwerdenden zeitlichen Kapazitäten sollten für die Bearbeitung von komplexeren Aufgaben genutzt werden. Digitale Tools können zudem neue Partizipationsformate unterstützen, um die Mitwirkung der Bevölkerung abseits von „klassischen“ Präsenzveranstaltungen möglich zu machen. Digitalisierung kann so Menschen Teilhabe ermöglichen, die zuvor beispielsweise durch körperliche Handicaps von Mitbestimmung in den Präsenzformaten ausgeschlossen waren. Digitalisiertes Arbeiten schafft zudem die Möglichkeit, komplett ortsunabhängig zu arbeiten, was die Attraktivität Oldenburgs als Arbeitgeberin künftig zu erhöhen hilft.

Neben Chancen birgt eine digitalisierte Stadtverwaltung zugleich natürlich Risiken in sich. Dies betrifft das Abhängen von niedrig qualifizierten Arbeitnehmenden, deren bisherige Tätigkeiten von digitalen Technologien übernommen werden. Doch selbst bei höher Qualifizierten besteht langfristig das Risiko, dass vermehrt Aufgabenprofile verändert werden, was in einzelnen Bereichen vielleicht zu einem Fachkräfteüberschuss führen könnte. Die zunehmend technisierte Arbeitsumgebung bringt die Gefahr in sich, dass Menschlichkeit und Kollegialität im Miteinander verloren gehen.

Im Zuge von neuen digitalen Partizipationsmöglichkeiten muss sichergestellt sein, dass diese nicht von einer Minderheit dazu genutzt werden, einen breiten Rückhalt in der Bevölkerung für eine Idee vorzutäuschen und sich selbst so als legitimierende Mehrheit darzustellen. Generell besteht durch das seltener werdende Verlassen der eigenen „digitalen Blase“ das Risiko, dass die Fähigkeit zum kritischen Diskurs und die Akzeptanz anderer Meinungen verloren geht, was die Spaltung der Gesellschaft weiter befeuern könnte. Dieses Denken in Blasen und eine damit verbundene Diskriminierung bei Entscheidungen kann je nach Datengrundlage auch auf KI übertragen werden. Digitale Geräte stellen zudem ein Einfallstor für staatliche oder kommerzielle Spionage oder das Ausforschen der Privatsphäre dar, denen sich viele Nutzende oft nicht bewusst sind.

In Bezug auf potenzielle Herausforderungen ist der Themenkomplex Datenschutz mit seinen Auswirkungen auf das digitale Arbeiten und die informationelle Selbstbestimmung der Menschen zu betrachten. Aufgabenprofile für Beschäftigte werden sich massiv verändern und in der Regel zu komplexeren Anforderungen führen. In diesem Kontext gilt es, die Menschen sowohl in der Verwaltung als auch in der Stadtbevölkerung mitzunehmen. Da manche heutige Berufe durch Digitalisierung zukünftig ersetzt werden, kommt der Berufswahl der jungen Menschen und dem Bewusstsein für Weiterbildung eine größere Bedeutung zu. Die vielfältigen neuen Möglichkeiten für digitale Partizipation sind derart auszugestalten, dass diese nicht zu verzerrten Ergebnissen führen. Da Algorithmen in einer digitalisierten Welt massiv beeinflussen können, wer welche Informationen erhält, gilt es, ein Bewusstsein für diese im Hintergrund agierenden Programme zu schaffen.

Was wollen wir erreichen?

Für den Themenbereich „Digitale Souveränität und Motivation“ bieten sich der Stadt Oldenburg vielfältige Chancen, um die Digitalisierung rechtssicher und gleichzeitig anwenderorientiert zu gestalten. Diese Veränderungen gehen im Falle des Gelingens eng einher mit einem motivierten und gut ausgestatteten Personalkörper.

Im Rahmen einer Verwaltungsmodernisierung sind bis 2045 vollständig digitalisierte, rechtssichere und datenschutzkonforme Arbeitsprozesse eingerichtet worden, die für alle Beschäftigten den Rahmen bilden. Dies erhöht Bürgerfreundlichkeit und -nähe, Zugänglichkeit, Transparenz und Akzeptanz und reduziert gleichzeitig Arbeitsbelastungen, Warte- und Wegezeiten und stellt so eine Erleichterung für alle Beteiligten dar. Gleichzeitig wurden Verwaltungsprozesse beschleunigt und die Handlungssicherheit durch Legitimation und Vereinheitlichung erhöht. Die Stadt Oldenburg als Arbeitgeberin bietet inzwischen moderne Kollaborationsformen für all ihre Beschäftigten an, sofern dies mit den Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes vereinbar ist. Die damit verknüpfte Entwicklung weg vom „klassischen“ Büroarbeitsplatz schont unter anderem durch den Wegfall von Fahrten und den geringeren Bedarf an Büroflächen die Kosten und sonstigen Ressourcen, fördert die Gesundheit der Beschäftigten und die Attraktivität als Arbeitgeberin und bietet den Beschäftigten eine zu ihren jeweiligen Lebensumständen passende zeitliche und örtliche Flexibilität.

Durch höhere Transparenz in den Arbeits- und Entscheidungsabläufen erzielt die Stadt Oldenburg eine breitere Akzeptanz, was durch eine neu gestaltete, repräsentativ angelegte Partizipation noch verstärkt werden kann. Dies schafft mehr Bürgernähe, erhöht die Kenntnisse über die Bedürfnisse der lokalen Bevölkerung und ermöglicht es Politik und Verwaltung, gesellschaftlich relevantere Entscheidungen zu treffen.

Diese Ziele weisen folgende Bezüge zum Nachhaltigkeitsleitbild auf:

Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Die Stadtverwaltung arbeitet bis 2045 vollständig digitalisiert, rechtssicher und datenschutzkonform.	Nachhaltige Stadtverwaltung
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Die städtischen Beschäftigten können moderne Kollaborationsformen nutzen, sofern dies mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes vereinbar ist.	Wirtschaft, Arbeit und Konsum
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Die Stadtverwaltung erhöht die Transparenz in ihren Arbeits- und Entscheidungsabläufen und gestaltet damit eine neue und repräsentative Form der Partizipation.	Nachhaltige Stadtverwaltung Wohnen im Quartier

Für die Stadtverwaltung bedeuten diese Ziele, dass die Digitalisierungsmöglichkeiten konsequent weiter genutzt werden müssen. Gleichzeitig ist dies erforderlich, um zukünftig überhaupt noch über die benötigten Arbeits- und Fachkräfte zu verfügen. Auch die Einbindung der Bevölkerung ist neu zu den-

ken, was die Chance bietet, zukünftig eine repräsentativere Form der Partizipation als bisher etablieren zu können.

Es gilt daher, zukünftig nach innen wie außen konsequent digital aufzutreten, ohne dabei Anwenderfreundlichkeit, Rechtssicherheit und Datenschutz aus den Augen zu verlieren. Nach außen hin ermöglicht dies mehr Effizienz und Transparenz in der Bearbeitung von Anliegen. Nach innen hin leistet die Digitalisierung einen Beitrag zur Attraktivitätssteigerung der Stadt Oldenburg als Arbeitgeberin. Die vorhandene Motivation bei der Umsetzung digitaler Neuerungen kann bei den Beschäftigten als hoch eingeschätzt werden, wobei ihnen die für die jeweiligen Veränderungen erforderlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen.

Infrastruktur



Das Themenfeld „Infrastruktur“ umfasst die Verwaltungsbereiche, die sich mit physischer Infrastruktur (Verkehr, Versorgung und IT) befassen. Der Ausbau der Breitband- und Mobilfunkinfrastruktur erfolgt im Stadtgebiet unter privatwirtschaftlicher Federführung, wobei die Stadt Oldenburg nur bei den Rahmenbedingungen unterstützt. Für die städtischen Liegenschaften erfolgt die Anbindung an das stadteigene Lichtwellenleiter (LWL)-Netz sowie der gebäudeinterne Ausbau durch die Stadt Oldenburg selbst beziehungsweise durch externe Dienstleister.

Wo stehen wir?

Im Bereich der Versorgungsinfrastruktur wirkt sich die Digitalisierung bereits durch die zunehmende Automatisierung von Gebäudefunktionen (Smart Buildings) aus. Die Montage von flächendeckenden Photovoltaikanlagen auf städtischen Liegenschaften befindet sich gemäß den Ratsbeschlüssen in der Umsetzung, um ein hohes Maß an Unabhängigkeit von externen Versorgern zu ermöglichen.¹⁹

Im Bereich der städtischen Verkehrsinfrastruktur unterstützen intelligente Verkehrs- und Ampelsteuerungen den Verkehrsfluss. Grundlage sind die im Stadtgebiet erfassten Verkehrsdaten.

Die IT-Infrastruktur bildet neben digitalen Endgeräten und Software (Tools, Officeprogramme und Fachverfahren) die zentrale Grundlage für die Digitalisierung der Verwaltung. Miteinander vernetzte Verwaltungsgebäude sorgen sowohl für eine stadtinterne Daten- und Kommunikationsverbindung als auch für einen Zugang zum Internet und damit zu den Bürgerinnen und Bürgern sowie zu anderen Behörden in zum Teil behördeneigenen Netzen. WLAN in vielen Verwaltungsgebäuden bietet die Möglichkeit des mobilen Arbeitens und offene Bürokonzepte für die städtischen Beschäftigten. Über 300 verschiedene Fachverfahren (zum Beispiel GIS, CAFM, BIM (in Vorbereitung) oder CAD-Programm als Hilfsmittel für Planungen und Konstruktionen) unterstützen die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter in den Fachämtern der Stadtverwaltung heute bei ihren Aufgaben. Die Verknüpfung der verschiedenen Datenbestände zur optimalen Informationsgewinnung und -verarbeitung über Ämtergrenzen hinweg ist unter Beachtung der Datenschutzvorschriften aktuell durch die Formulierung einer stadtweiten Datenstrategie in der Vorbereitung. Problematisch ist zurzeit die hohe Auslastung von externen Dienstleistern, welche zum Ausbau der IT-Infrastruktur (LWL-Verlegungen, LAN-Verkabelungen in städtischen Gebäuden und Schulen et cetera) benötigt werden und deren Arbeitsqualität und Verfügbarkeit nicht zuletzt aufgrund des Fachkräftemangels mitunter zu wünschen übrig lässt. Auch wenn die Stadt Oldenburg größtes Mitglied des Zweckverbandes Kommunale Datenzentrale Oldenburg (KDO) ist, so besteht ein starkes Abhängigkeitsverhältnis von deren zeitlichen und personellen Ressourcen. Im Bereich des Breitbandausbaus steht die Stadt Oldenburg im Niedersachsenvergleich gut da. Dennoch gilt es, diesen durch die zuständigen privaten Anbieter kontinuierlich voranzutreiben. Für den Fall eines erfolgreichen Cyberangriffs auf die städtischen Systeme wird ein Notfallhandbuch erarbeitet, um bei Bedarf die IT-Systeme in einer verwaltungswelt abgestimmten Priorisierung wieder hochfahren und die Arbeitsfähigkeit der Verwaltung schnellstmöglich

¹⁹ Siehe Vorlage 20/0867/3.

wiederherstellen zu können. Die Fachämter sind in diesem Zusammenhang ebenfalls aufgefordert, Notfallpläne zur Aufrechterhaltung ihrer Services ohne IT-Nutzung aufzustellen.

Der zunehmende Verzicht auf Papierakten durch die Einführung des elektronischen Dokumentenmanagementsystems ENAIO, die durch das OZG formulierte Forderung, möglichst alle Verwaltungsdienstleistungen elektronisch bereitzustellen, die veränderte Strategie der technischen Ausstattung von Arbeitsplätzen (One Device mittels Bereitstellung von Notebooks anstelle von Desktop-PCs) und der teilweise überbordende Emailverkehr hat den Einzug der Digitalisierung in die Arbeitsplätze erheblich beschleunigt und damit die jeweiligen Lebens- und Arbeitsmodelle, zum Beispiel durch mobiles Arbeiten, verändert. Da das Niveau der digitalen Kompetenzen der Beschäftigten durchaus unterschiedlich ist, ist es umso wichtiger, alle im Prozess der Digitalisierung mitzunehmen. Die Erwartungen an die digitalen Kompetenzen der Einzelnen werden aber nicht sinken. Für Mitarbeitende mit entsprechenden Hemmnissen in diesem Bereich muss es daher gegebenenfalls Sonderlösungen geben.

Die Digitalisierung prägt die Zusammenarbeit bereits heute durch Videokonferenzen, einen schneller möglichen Datenaustausch, Cloudlösungen und Fachanwendungen, wie zum Beispiel BIM, das den gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes von der Planung bis zum Abriss abbilden kann.

Worauf müssen wir achten?

Durch den erleichterten Informationsaustausch durch die Verknüpfung von Datenbanken unter Beachtung der Datenschutzvorschriften kann es innerhalb der Stadtverwaltung gelingen, das bislang oftmals vorherrschende „Kirchturmdenken“ aufzubrechen und durch gemeinschaftliche Denk- und Planungsansätze zu ersetzen. Der Druck für eine stärker ausgerichtete gemeinsame Zusammenarbeit mit effizienteren Prozessen aufgrund der Nutzung gemeinsamer Datenbestände wird durch die gestiegene Erwartungshaltung der Bürgerinnen und Bürger an die Digitalisierung der Stadtverwaltung weiter erhöht. Letztendlich müssen sämtliche Chancen genutzt werden, um die Bürgerfreundlichkeit zu erhöhen, wie zum Beispiel der Ersatz des Unterschriftserfordernisses durch das Anbieten von digitalen Authentifizierungen (E-Siegel und E-Signaturkarten, Servicekonto), neue digitale Planungstools und IT-gestützte Prozessoptimierungen auf allen Ebenen. Durch den gezielten Einsatz von prozessoptimierenden Programmen kann hierbei die Effizienz in der Verwaltung gesteigert werden. Um für die dringend benötigten IT-Fachkräfte in Zukunft wieder attraktiv zu sein, sollten attraktive Rahmenbedingungen wie zum Beispiel eine exzellente IT-Ausstattung, „New Work“-Büroumgebungen, flexible Arbeitszeitregelungen, individuelle Karrierepläne, Ausnutzung tarifvertraglicher Instrumentarien, wie zum Beispiel die IT-Fachkräftezulage, verkürzte Stufenlaufzeiten und sonstige Anreize geschaffen werden, um diese Zielgruppe für die Stadt Oldenburg als Arbeitgeberin zu begeistern.

Die beschriebene gestiegene Erwartungshaltung kann im negativen Sinne zu einer Belastung durch dadurch ausgelösten Stress werden. Home Office und andere neue Arbeitsmodelle wirken sich zudem nicht immer positiv auf die Teamentwicklung und das Mitarbeitergefüge aus. Der zum Teil exzessive Versand von Emails sorgt für eine Informationsflut, die teilweise kaum mehr zu überblicken ist und die durch permanent online geschalteten digitalen

Endgeräte hervorgerufene, vermeintlich erwartete permanente Erreichbarkeit wird für Beschäftigte mitunter zu einer echten Belastung.

Die Herausforderung bei der sinnvollen Einbindung der Digitalisierung in den Arbeitsalltag besteht daher darin, die Beschäftigten so weit wie möglich mitzunehmen, aber auch klare Grenzen zu setzen. Dies bedeutet wiederum, dass genug materielle und personelle Ressourcen vorgehalten werden, um diesen Prozess begleiten zu können. Gleichsam müssen die Verwaltungsspitzen die Digitalisierung selbst vorleben, um in dieser Hinsicht als Vorbild für andere zu dienen. Fallstricke bringt mitunter die digitale Schriftsprache mit sich. Eine schnell und manchmal unüberlegt geschriebene Email kann im Falle der Herausgabe des Schriftverkehrs zum Beispiel an Gerichte zu einer unprofessionellen Wahrnehmung führen. Eine zusätzliche Herausforderung besteht darin, eine neue Führungskultur zu entwickeln und den Beschäftigten im Home Office genug Vertrauen entgegenzubringen.

Was wollen wir erreichen?

Für den Themenbereich „Infrastruktur“ mit seinen verschiedenen physischen wie digitalen Dimensionen sind die begonnenen Entwicklungen konsequent weiter voranzutreiben. Gerade für den Bereich der IT-Infrastruktur gilt es aber, noch zahlreiche Veränderungen anzuschieben, um das Potenzial der Digitalisierung besser auszunutzen.

Die Stadtverwaltung sollte mittels einer vollständigen digitalen Arbeitsausrüstung papierlos und auf weitgehend einheitlichen Endgeräten mobil arbeiten können. Neben Vorteilen in der zentralen Beschaffung der Endgeräte erleichtert dies die Austauschbarkeit der Geräte und die Schnelligkeit in der Zusammenarbeit. Die bislang getrennt voneinander vorgehaltenen städtischen Datenpools sollen bis 2045 unter Beachtung der Datenschutzvorschriften weitestgehend vernetzt werden. Neben der erleichterten Bereitstellung von Informationen auf diesem Weg für Geber und Nehmer sorgt dies gerade nach außen hin für ein besseres Bild der Stadtverwaltung und wirkt auf alle Beteiligten zeitgemäß. Die vorhandene IT-Infrastruktur ist bestmöglich gegen schädliche äußere Einflüsse jeglicher Art abzusichern. Fachämter müssen parallel über Konzepte zur Aufrechterhaltung ihrer Arbeitsfähigkeit ohne IT-Unterstützung verfügen. Dies dient der Bewahrung der Handlungsfähigkeit in Krisenszenarien und gewährleistet die Sicherheit der vorhandenen Daten, die eine immer wichtiger werdende Basis für die städtische Verwaltung darstellen.

Diese Ziele weisen folgende Bezüge zum Nachhaltigkeitsleitbild auf:

Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Die Stadtverwaltung arbeitet mit einer vollständig digitalen Arbeitsausrüstung papierlos und mobil auf weitgehend einheitlichen Endgeräten.	Nachhaltige Stadtverwaltung
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Die bislang getrennt voneinander vorgehaltenen städtischen Datenpools sollen unter Beachtung des Datenschutzes weitestgehend miteinander vernetzt werden.	Nachhaltige Stadtverwaltung

Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Die vorhandene IT-Infrastruktur ist bestmöglich gegen unerwünschte äußere Einflüsse jeglicher Art abgesichert und Fachämter mit Plänen zur Aufrechterhaltung des Dienstes ohne IT-Unterstützung ausgestattet.	Nachhaltige Stadtverwaltung

Für die Digitalisierung in der Verwaltung der Stadt Oldenburg bedeutet dies für den Themenbereich „Infrastruktur“, dass insbesondere die IT-Infrastruktur weiter zeitgemäß auszubauen und sie in ihrer Struktur für eine kooperative und dennoch sichere Arbeitswelt zu transformieren ist. Parallel dazu sind auch die Möglichkeiten der Digitalisierung für die physische Infrastruktur (Versorgung, Verkehr et cetera) weiter zu beobachten und sinnvoll umzusetzen. Durch die Digitalisierung wird so eine ressourcenschonendere Arbeitsweise ermöglicht.



Unbeschwertheit und Freude.

Dazu können uns Schmetterlinge inspirieren. Bevor diese filigranen Flieger sich vielfältig und farbenfroh entfalten, haben sie bereits eine echte Metamorphose hinter sich. Auch wenn uns Menschen die technologischen Veränderungen als gewaltige Herausforderung erscheint, meistern Schmetterlinge zweifellos einen größeren Wechsel im Leben. Trotzdem flattern sie mit Leichtigkeit in die Welt – so sollten auch wir der Digitalisierung offen begegnen.

Mobilität, Wohnen und Quartiere

Das zusammengefasste Themenfeld Mobilität, Wohnen und Quartiere betrifft den Einfluss der Verwaltung auf das alltägliche Privat- und Geschäftsleben durch die Regelung und Gestaltung dieser Themen. Gleichzeitig tangieren diese Themen eng den Bereich Klima- und Umweltschutz und ermöglichen vielfältige Ansätze zur Digitalisierung.

Wo stehen wir?

Der Bereich Verkehr und Mobilität wird beispielsweise durch smarte Ampelschaltungen schon heute durch die Digitalisierung geprägt. Neben „Grünen Wellen“, etwa für den Radverkehr oder Verkehrsüberwachungsmaßnahmen kommen digitale Tools bei Parkleitsystemen, Verkehrserhebungen oder digitale Darstellungsmöglichkeiten der Verkehrsströme, bei Standorten von Radabstellanlagen und Haltestellen oder Sharingangeboten zum Zuge. Durch Projekte, wie eine „Regenampel“ können bestimmte Verkehrsmittel, wie das Fahrrad, gesondert gefördert werden und attraktiver gemacht werden. Hierzu zählt auch die erste Errichtung einer Fahrradzählsäule²⁰, die den Fahrradverkehr erfasst und in anschaulicher und motivierender Art und Weise präsentiert.

Im Kontext Wohnen haben an städtischen Baugrundstücken Interessierte die Möglichkeit, sich mit einem Kaufgesuch digital zu bewerben. Derzeit muss hierzu der entsprechende Bewerbungsbogen aber derzeit noch ausgedruckt und unterschrieben eingescannt werden. Die Interessentenliste wird digital verwaltet. Ebenso können Eigentümerinnen und Eigentümer digital auf die Bebauungspläne zugreifen und ab 2024 digital ihre Bauanträge einreichen.

Bezogen auf die Quartiere erleichtern digitale Anwendungen²¹ die umfangreiche Aufbereitung und Visualisierung von Daten im Kontext der Stadtbeziehungsweise Quartiersplanungen. Daten, zum Beispiel aus der Verkehrserfassung, können mittels städtischer Dashboards im Internet für alle Interessierten sichtbar dargestellt werden. Digitale 3D-Modelle und Bebauungspläne ermöglichen für Politik und Bevölkerung einen anschaulicheren Blick auf geplante Projekte. Im Rahmen einer inklusiven Quartiersentwicklung wird schon heute die soziale Seite der Digitalisierung betrachtet, um Menschen zu erreichen, die wenig digitalaffin sind oder aus anderen Gründen keine Möglichkeiten haben, auf digitale Medien zuzugreifen und so am gesellschaftlichen Leben teilzuhaben.

Die verwaltungsinterne Zusammenarbeit bezogen auf die oben genannten Themenfelder wird durch Digitalisierung bereits durch die Erleichterung der Vernetzung der Beschäftigten untereinander unterstützt. Zugleich ermöglicht die Digitalisierung die Schaffung von Informationsplattformen, um möglichst viele Beteiligte über bestimmte Planungs- und Bauvorgänge in Kenntnis zu setzen.

Die Digitalisierung ermöglicht im Kontext der Arbeitsplätze neben der Einführung der eAkte²² und einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch Home Office oder mobiles Arbeiten neue Beteiligungsformate oder Umfragen. Diese können mit vergleichsweise geringem Aufwand und Ressourcen durchgeführt, ausgewertet und dargestellt werden. Positiv wird

²⁰ Diese befindet sich am Pophankenweg.

²¹ Beispiele für stadintern verwendete Programme sind diesbezüglich zum Beispiel die Apps GIS4OL oder ArcGIS Urban.

²² Die elektronische Akte stellt die Basis für rechtskonformes elektronisches Registrieren und Verwalten von Schriftgut dar.

die Papiervermeidung als Beitrag zum Klimaschutz wahrgenommen. Mit digitalen Informationskampagnen im öffentlichen Raum besteht nunmehr die Möglichkeit, die jeweilige Zielgruppe besser und passgenauer als mit herkömmlichen analogen Werbematerial zu erreichen und zu informieren.

Worauf müssen wir achten?

Der Verkehrsbereich könnte zukünftig massiv von den Chancen im Bereich des autonomen Fahrens profitieren, was diesen perspektivisch sicherer und den Verkehrsfluss durch Minimierung von Staus oder Verkehr zur Parkplatzsuche emissionsärmer werden lässt. Durch die flexiblere Wahl des individuellen Arbeitsortes kann dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden, wobei sich nicht jeder Arbeitsplatz ins Home Office oder das mobile Arbeiten auslagern lassen wird.

Generell ermöglichen digitale Tools einen schnelleren Informationsfluss und -austausch untereinander. Durch Vernetzung und Austausch von Informationen können so Baumaßnahmen, zum Beispiel im Tiefbaubereich, bei mehreren beteiligten Unternehmen besser koordiniert werden, um überflüssige Belastungen für die Beteiligten und die Bevölkerung zu vermeiden. Anliegerinforma-tionsveranstaltungen und Bürgerbeteiligung lassen sich nach Schaffung der rechtlichen Grundlagen digital organisieren und hybrid anbieten, was durch die dann niedrigere Hemmschwelle sogar zu einer intensiveren Einbindung der Bevölkerung in diese Prozesse führen kann. Durch die Flexibilisierung von Arbeitsplätzen lässt sich perspektivisch der Bedarf an Büroflächen reduzieren. Durch eine hybride Strategie, also den Erhalt der analogen Verkaufs- und Beratungsflächen und den Ausbau von Onlineangeboten, kann der Einzelhandel in der Oldenburger Innenstadt seine Position stärken. Die Stadt Oldenburg unterstützt dies durch eine gezielte Wirtschaftsförderung für lokale Unternehmen.

Auch wenn autonomes Fahren perspektivisch die Verkehrssicherheit durch die Minimierung des menschlichen Versagens einerseits erhöhen wird, so besteht andererseits das Risiko von Störungen oder Ausfällen dieser Technologie im laufenden Verkehr.²³ Durch die zunehmende Nutzung der digitalen Welt entstehen gänzlich neue Abhängigkeiten, die im Falle von Hackerangriffen, zum Beispiel auf die Verkehrslenkung, oder Stromausfällen zu erheblichen Problemen führen können. Generell kann die Verfügbarkeit von Informationen im digitalen Raum rund um die Uhr eine Verringerung der Handlungsfähigkeit der Menschen mit sich bringen, die beispielsweise bei Stromausfällen ohne Zugang zu diesen Informationen hilflos sind. Ebenso droht, trotz der immer größeren Möglichkeiten, sich digital mit anderen zu vernetzen, eine Zunahme von Vereinsamung von Menschen in der analogen Welt. Auch die Auswirkungen der Digitalisierung auf den belebten Innenstadtkern können kritisch gesehen werden, da sich die Funktion der Innenstadt wandelt.²⁴

Als Herausforderung steht die Frage im Raum, wie in einer digitalisierten Welt zukünftig Menschen mitgenommen werden können, die nicht digitalaffin sind oder sein wollen. Hier gilt es, vorhandene Ängste dieser Personen abzubauen. Die Ausgestaltung des Themas Datenschutz stellt eine ähnliche Problematik dar. Wo ein zu hohes Maß an Datenschutz leicht lähmend erscheint, öffnet ein zu geringes Maß dem Datenmissbrauch Tür und Tor. Um in einer digitalisierten Arbeitswelt bestehen zu können, müssen außerdem die hierfür erforderlichen Kompetenzen definiert und ausgebildet werden. In digitalen Archiven gilt es, Informationen zu pflegen und in der Welt schnelllebiger

²³ Die Aufgaben der Verwaltung sind diesbezüglich begrenzt und eher im Bereich der Umsetzung von Regelungen zu sehen.

²⁴ In der Innenstadtstrategie der Stadt Oldenburg wird dies präzisiert. Zusammengefasst soll die Innenstadt als „Mischwald“ verstanden werden und dadurch stabil und robust für Zukunftsentwicklungen aufgestellt sein. Multifunktionalität ist eine Leitorientierung.

Dateiformate²⁵ langfristig zu sichern. Dies umfasst auch die Bewahrung der Handlungsfähigkeit der Stadtverwaltung mit Hilfe eines Notfallhandbuchs, in welchem die notwendigen Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit ohne Strom und/oder IT beschrieben werden. Die gestiegene Erwartungshaltung der Bevölkerung bei der Bearbeitungsgeschwindigkeit von Vorgängen könnte ebenfalls zu einer Herausforderung werden.

Durch digitale Anträge besteht die Möglichkeit, dass der Bearbeitungsstand jederzeit einsehbar ist, was zu einem erhöhtem Nachfrage- oder Beschwerdeaufkommen bei Verzögerungen führen kann.

Was wollen wir erreichen?

Das Themenfeld Mobilität, Wohnen und Quartiere bietet im Kontext der Digitalisierung vielfältige Potenziale, um die Rahmenbedingungen für die Bevölkerung und die Wirtschaft zu verbessern und Oldenburg so langfristig zu stärken.

Hierzu wurde bis zum Jahr 2045 die Vernetzung aller Verwaltungsbereiche in diesem Themenbereich (unter anderem Hochbau/Verkehr/Quartiere und Stadtteile) durch die Digitalisierung umgesetzt. Dies ermöglichte effizientere Zeitplanungen, Ressourcennutzung, half dabei, Fehler zu minimieren und förderte die Teilhabe möglichst vieler Personen. Die Stadt Oldenburg hat zusätzlich das Konzept „Stadt für alle“ umgesetzt. So konnten vielfältigere Teile der Bevölkerung in der Stadt als bisher bei Richtungsentscheidungen mit „ins Boot geholt“ werden. Die Digitalisierung konnte diesen Prozess zum Beispiel durch den digitalen Zugriff auf Dashboards mit fundierten Informationen aus dem öffentlichen Raum fördern und ermöglichte Einblicke in Stadtleben und -entwicklung. Hierzu wurden im Stadtgebiet die für die Zukunftsplanung relevanten Daten erfasst und sinnvoll genutzt. So wurden Planungsvorhaben optimiert und Planungsprozesse bedarfsgerecht umgesetzt. Wichtige Maßgabe war hierbei durchgängig die Beachtung des gesetzlich vorgeschriebenen Datenschutzes.

Diese Ziele weisen folgende Bezüge zum Nachhaltigkeitsleitbild auf:

Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Die Vernetzung aller Beteiligten in den Bereichen Hochbau, Verkehrsraum und Quartiere/Stadtteile ist gelungen.	Mobilität Nachhaltige Stadtverwaltung
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Das Konzept einer „Stadt für alle“ ist umgesetzt worden. ²⁶	Wohnen und Quartier
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Datenerfassung und -nutzung als Basis für Entscheidungen finden datenschutzkonform in zweckmäßiger Art und Weise statt.	Nachhaltige Stadtverwaltung

Für die weiteren Schritte im Rahmen der Digitalisierung bedeutet dies, dass die verwaltungsinterne Vernetzung weiter voranzutreiben und zu prüfen ist, wie ein gesamtstädtisches Konzept zur Einbindung der Bevölkerung abseits der Digitalisierung für alle erstellt werden kann.

Die einzelnen Bereiche der Stadtverwaltung sollten dazu noch enger kooperieren, um das teilweise noch stark vorherrschende „Silodenken“ aufzubrechen.

²⁵ Im Gegensatz zum Beispiel zu überlieferten Schrifttexten auf Papier oder Pergament ist es fraglich, ob die heute gängigen digitalen Dateiformate auch für zukünftige Generationen noch lesbar sein werden.

²⁶ Dieses Ziel bezieht sich auf den Ratsbeschluss 23/0189. Zehn Jahre nach dem ersten Ratsbeschluss zur Inklusion wurde der damalige Beschluss erneuert und Fokusthemen für die kommenden Jahre festgelegt.

Neue Kooperationen zur Einbindung der Bevölkerung sind in Zukunft zu etablieren. Durch die Anwendung moderner Sensortechnik kann die verfügbare Datenbasis für anstehende Entscheidungen weiter verbessert werden. Digitale Sensoren, Übertragungstechniken und Darstellungsmöglichkeiten müssten daher implementiert beziehungsweise weiter erprobt werden. Erste Versuche zum Aufbau eines LoRaWAN-Netzwerkes zur Übertragung von Wetter- und Verkehrsdaten laufen hierzu bereits. Auf Grundlage von validen Informationen können für die Bereich Mobilität, Wohnen und Quartiere fundiertere Entscheidungen getroffen und Maßnahmen umgesetzt werden. Diese Vorgehensweise kann gleichzeitig dabei helfen, die Akzeptanz innerhalb der Bevölkerung zu erhöhen.

Sicherheit, Ordnung und Katastrophenschutz



Das Themenfeld „Sicherheit, Ordnung und Katastrophenschutz“ in der Stadt Oldenburg umfasst alle Verwaltungsbereiche, die für die Aufrechterhaltung und Kontrolle der öffentlichen Ordnung sowie Gefahrenabwehr und Rettungswesen betreffen. Geprägt ist dieser Bereich vor allem von engen Kooperationen mit Einrichtungen auf Landes- und Bundesebene sowie die Unterstützung durch Freiwillige und Ehrenamtliche, zum Beispiel im Feuerwehrwesen.

Wo stehen wir?

Im Bereich der Aufrechterhaltung und Kontrolle der Sicherheit durch die Verwaltung prägt die Digitalisierung bereits zahlreiche Verwaltungsdienstleistungen, wie die Anforderungen von Führungszeugnissen, die Arbeit im nationalen Waffenregister und den damit verbundenen Abfragen bei anderen Behörden wie Polizei und Verfassungsschutzbehörden oder die schnellere Übersendung von Sicherheitskonzepten. Zahlreiche hilfreiche Entwicklungen, wie der Hausnotruf für ältere oder kranke Menschen, wären ohne die Digitalisierung nicht denkbar. Falls seitens der Stadt Maßnahmen im Rahmen des Niedersächsischen Gesetzes über Hilfen und Schutzmaßnahmen für psychisch Kranke erforderlich werden, wird die digitale Bearbeitung derartiger Anträge häufig durch die fehlende Interoperabilität zwischen datenschutzkonformen Standards erschwert (zum Beispiel De-Mail zu BepPo²⁷). Das Thema Datensicherheit spielt in anderen Bereichen des Themenfeldes ebenfalls eine wichtige Rolle und konnte noch nicht überall zufriedenstellend gelöst werden.

Die Aufrechterhaltung der öffentlichen Ordnung wird bereits heute in ersten Ansätzen durch digitale Parkraumüberwachungen mittels Kameras und Sensorik unterstützt. Ein flächendeckender Einsatz von digitalen Technologien findet hier aber noch nicht statt. Generell können nach Einschätzung der handelnden Personen Technologien die Kontrollen durch Menschen, welche gleichzeitig als sichtbare Ansprechperson vor Ort fungieren, nicht gänzlich ersetzen. Digitale Datenerfassungsbelege mit der Möglichkeit der elektronischen Bezahlung mittels QR-Codes kommen ebenso schon zum Einsatz und erleichtern die Dokumentation von Maßnahmen sowie die schnelle und unkomplizierte Bezahlung von „Knöllchen“. Auch die Aufnahme von Ordnungswidrigkeiten im Allgemeinen ist bereits über App möglich, durch die Anzahl von Übermittlungsfehlern gegenüber handschriftlichen Datenerfassungsbelegen erheblich reduziert wird. An-, Um- und Abmeldungen von Gewerbe-tätigkeiten sowie -auskünfte sind ebenfalls mittlerweile online möglich.

Im Bereich der Kommunikation prägen digitale Tools die Arbeit bei Rettungs- oder Katastropheneinsätzen. In der Kommunikation mit der Bevölkerung gilt es aber, zwingend parallel über analoge Kanäle der Informationsbereitstellung zu verfügen, um zum Beispiel bei einem Blackout noch handlungsfähig zu sein und auch Zielgruppen zu erreichen, die weniger digitalaffin sind. Durch den wachsenden Einfluss von Social Media entstehen hier neue Phänomene, wie digitale Gewalt oder eine erhöhte Gefahr von Fehlalarmen oder Fehl- beziehungsweise Falschmeldungen. Gerade die unkontrollierbare Verbreitung von Falschinformationen durch Social Media bei kleineren Schadensereignissen oder bei Katastrophenlagen kann zu einer Gefährdung von Personen führen. Social Media können aber ebenso genutzt werden, um die Bevölkerung gezielt und zeitnah mit wichtigen Informationen, zum Beispiel

²⁷ BepPo = Besonderes Behörden-Postfach.

über anstehende Bombenentschärfungen oder Sperrungen, zu versorgen. Bei vergangenen Ereignissen konnte so beobachtet werden, dass das Service Center dadurch von Anfragen entlastet wurde. Im Krisenkommunikationsplan der Stadt Oldenburg, der vom Fachdienst Kommunikation mit der IUK und dem Service Center erstellt wurde und derzeit angepasst wird, ist geregelt, dass im Katastrophenfall die städtische Website Anlaufstelle für jegliche digitale Information ist. Durch Einführung eines sogenannten „Supersynchs“ ist der Fachdienst Kommunikation in der Lage, einzelne Internetseiten direkt freizuschalten und so die Bevölkerung entsprechend schnell digital zu warnen. Parallel zur Information der Bürgerinnen und Bürger auf digitalen Wegen erfolgt dann eine analoge Warnung.

Im Katastrophenschutz unterstützt die Digitalisierung schon heute bei Alarmierungen der Bevölkerung durch Warn-Apps oder bei der Aktivierung von freiwilligen Ersthelferinnen und -helfern (etwa durch die Corhelper-App). Elektronische Übermittlungswege ermöglichen hierbei einen schnellen Zugriff auf einsatzrelevante Daten und damit eine schnellere Lageauswertung und verkürzen Entscheidungswege.

Die Arbeitsplätze sind durch die Digitalisierung wie in anderen Bereichen durch Home Office, Kommunikation per Email beziehungsweise die Möglichkeit zu mobilem Arbeiten geprägt. Als Besonderheit insbesondere im Bereich des Ordnungsamtes ist zu beobachten, dass die Erwartungshaltung der Bevölkerung in Bezug auf eine kurzfristige Reaktion der Verwaltung in vielen Bereichen gestiegen ist und das Beschwerdeaufkommen durch Emails als niedrigschwelliges Kommunikationsmittel zugenommen hat.

Die Zusammenarbeit wird wie in anderen Bereichen durch die zunehmende Nutzung von Videokonferenzen stadintern wie mit externen Partnern erleichtert. Gleichsam erfordert die Zusammenarbeit im Alltag bei Nutzung der neuen digitalen Tools aber neue Qualitäten und Fähigkeiten in der Führung des Personals auf Distanz. Im Rettungswesen werden Patientendaten digital dokumentiert und mitunter auch übertragen, was Fehler reduziert und bei Notfällen wichtige Zeit für die Versorgung freisetzt sowie schnellere Absprachen ermöglicht. Einsatzleitungen und die Koordinierung verschiedener Kräfte im Raum werden durch digitale Hilfsmittel erleichtert und finden ihren Niederschlag bereits im Rahmen der neuen Fahrzeugstrategie der Feuerwehr. Der Umgang mit diesen neuen digitalen Mitteln stellt gleichzeitig neue Anforderungen an das Personal, das hierfür zum Teil erst noch qualifiziert werden muss.

Worauf müssen wir achten?

Hinsichtlich der Chancen durch Digitalisierung lässt sich, zum Beispiel mittels des „Alarmknopfs“ an Telefonen oder sonstigen digitalen Alarmierungssystemen die Sicherheit der städtischen Beschäftigten in bedrohlichen Situationen erhöhen. Auch werden durch die Rettungsleitstellen schon heute freiwillige Ersthelfer und -helferinnen durch entsprechende Apps zu Notfällen gelotst, um gegebenenfalls die Zeit bis zum Eintreffen von professionellen Rettungskräften zu überbrücken. Durch die digitale Erfassung und Übertragung von Patientendaten im Notfall können sich Rettungskräfte schneller auf ihre eigentliche Arbeit konzentrieren. Generell könnte durch die Verknüpfung von Datenbanken und die Beschleunigung von Meldewegen bürgerfreundlicher

agiert und eventuelle von Einzelpersonen ausgehende Gefahren schneller erkannt werden. Die Digitalisierung ermöglicht in diesem Zusammenhang schnellere Verfahren und eine permanente Erreichbarkeit der Stadtverwaltung rund um die Uhr. Bei Schadensereignissen werden einsatzrelevante Informationen für Rettungskräfte und Bevölkerung künftig zielgruppengenau bereitgestellt. Die Auswertung von vergangenen Einsätzen und bestimmten Risikopotenzialen durch KI erlaubt perspektivisch eine optimierte Leistungsvorhaltung durch zuverlässigere Prognosen. Der Einsatz von Robotik beispielsweise bei Bränden oder Chemieunfällen wird helfen, die menschlichen Ressourcen bei den Rettungskräften zu schonen.

Als neue Risiken der Digitalisierung sind Falschinformationen, die durch Social Media verbreitet werden, äußerst schwer kontrollierbar und wieder richtigzustellen. Eine kritische Masse kann sich so mittels digitaler Endgeräte sehr schnell organisieren und schlimmstenfalls für Ausschreitungen sorgen. Die Digitalisierung, beispielsweise von Patientendaten oder Notfallplänen, ermöglicht außerdem Datenmissbrauch oder -diebstahl in erheblichem Ausmaß. Aufgrund des Risikos des Ausfalls der IT-Infrastruktur sind analoge Redundanzen und Fähigkeiten wichtig, um systemische Abhängigkeiten zu verringern. Im Kontext von Sicherheit, Ordnung und Katastrophenschutz ist der richtige Umgang mit dem Datenschutz erst noch zu finden. Ein „zu viel“ kann durch das Lähmen und Erschweren von Prozessen dabei genauso verheerende Auswirkungen haben wie ein „zu wenig“, was Missbrauch oder Diebstahl von Daten ermöglicht. Dies geht einher mit einem ebenfalls in anderen Bereichen zu beobachtenden Spannungsfeld zwischen Datenschutz und gesellschaftlichen Nutzen, das erst noch auszutarieren ist.

Sowohl im Bereich Sicherheit und Ordnung als auch im Katastrophenschutz besteht allerdings die Gefahr, bei einer einseitigen Beschränkung auf digitale Informations- und Kommunikationskanäle etwa im Falle eines Stromausfalles die Handlungsfähigkeit ganz oder teilweise einzubüßen beziehungsweise auf Lageänderungen nicht mehr zeitnah reagieren zu können. Notfallkonzepte sowohl zum Erhalt der digitalen Infrastruktur wie im Hinblick auf die Schaffung alternativer Strukturen sind weiterhin unumgänglich.

Unklar sind zudem oft Zuständigkeiten, was bei zeitkritischen Vorgängen zu einer großen Herausforderung werden kann. Die sinnvolle Nutzung von Social Media durch die Stadt erfordert das entsprechende Personal, das im Bedarfsfall über die üblichen Öffnungszeiten einer Verwaltung hinaus zum Einsatz kommen muss. Dies geht mit einem Monitoring von Kommentaren und Diskussionen einher, da die Durchsetzung des Rechts zum Beispiel bei Beleidigungen und Drohungen auch im digitalen Raum sichergestellt sein muss. Generell wird zukünftig noch zu entscheiden sein, wo welche Strukturen dezentral beziehungsweise zentralisiert vorgehalten werden müssen, was jedoch über den Zuständigkeitsbereich einer einzelnen Kommune hinausgeht. Als Negativbeispiel dient hierzu die Umsetzung des OZG, wo zum Teil mit Aktionismus zuerst Parallelstrukturen errichtet wurden, um anschließend mit der Bundld eine zentral vorgegebene Lösung vorzugeben.

Was wollen wir erreichen?

Für den Themenbereich „Sicherheit, Ordnung und Katastrophenschutz“ gilt es hinsichtlich der Digitalisierung nach Einschätzung der Führungskräfte aus

diesen Verwaltungsbereichen bis 2045 Vorkehrungen und Absprachen anzuregen, die zum Teil deutlich über den Zuständigkeitsbereich der Stadt und das Thema Digitalisierung hinausgehen.

Dies betrifft zuvorderst die örtlichen und öffentlichen demokratischen Strukturen, die es als Basis für jegliches weitere gesellschaftliche Handeln zwingend aufrechtzuerhalten gilt. Dies bedeutet den Erhalt und die Verbesserung der vorhandenen Fähigkeiten und Einrichtungen auf örtlicher Ebene. Die Digitalisierung muss dabei bürger- wie anwenderfreundlich umgesetzt werden. Dies erleichtert die Bearbeitung für beide Seiten zum Beispiel durch Vereinheitlichung von Anträgen oder das Vermeiden, sich für verschiedene Ebenen immer wieder neu registrieren zu müssen. Die Sicherheit für die Bürgerinnen und Bürger ist durch sinnvolle Vernetzungen, hohe Reaktionsgeschwindigkeiten im Notfall und den weiterführenden Einsatz von Technik anstelle beziehungsweise neben dem Personal zu optimieren. Datenschutz muss hierbei so viel wie nötig, aber so wenig wie möglich gewährleistet sein. Durch die Wahrung von Sicherheit als elementare Dienstleistung eines Staates wird das Vertrauen der Bevölkerung in den Staat gefestigt (Prävention und Vorsorge). Die Nutzung unterstützender Technologien ermöglicht eine Schonung des vorhandenen Personals, setzt die Fürsorgepflicht eines Dienstherrn um und leistet einen Beitrag zu den Herausforderungen des demographischen Wandels und des Fachkräftemangels.

Diese Ziele weisen folgende Bezüge zum Nachhaltigkeitsleitbild auf:

Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Öffentliche demokratische Strukturen konnten erhalten werden.	Armut und soziale Gerechtigkeit
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Die Digitalisierung wurde bürger- wie auch anwenderfreundlich vollzogen.	Nachhaltige Stadtverwaltung
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Durch sinnvolle Vernetzung, den Einsatz von Technik statt Personal und eine Optimierung des Datenschutzes wurde eine optimale Sicherheit für die Menschen in Oldenburg erreicht.	Nachhaltige Stadtverwaltung Wohnen und Quartier

Für die Digitalisierung in der Verwaltung der Stadt Oldenburg bedeutet dies für den Themenbereich „Sicherheit, Ordnung und Katastrophenschutz“, dass die zu intensivierende Nutzung von digitalen Tools in diesem Kontext nah an der Bevölkerung wie an den Beschäftigten erfolgen muss und der gesamtstaatliche Kontext nicht aus den Augen verloren werden darf. Wenn dieser Dreiklang harmonisiert werden kann, besteht durch gezielt einzusetzende, datenschutzkonforme Technologien die Chance, Sicherheit und Ordnung in einer Demokratie zu gewährleisten, ohne in die Tendenz einer Überwachungsgesellschaft zu verfallen. Digitalisierung bietet dann durch Automatisierungen, zum Beispiel im Rettungswesen, die Chance, den Herausforderungen der Demographie und des Fachkräftemangels zu begegnen und gleichzeitig die Qualität und Reaktionsfähigkeit zu erhöhen. Sind diese Parameter gewährleistet, stärkt dies Gesellschaft und Demokratie zusätzlich automatisch.

Kommunikation und Außenwirkung

Im Themenfeld „Kommunikation und Außenwirkung“ sind sowohl die verwaltungsinterne wie auch die nach außen gerichtete Kommunikation hinsichtlich des Einflusses der Digitalisierung zu betrachten.

Wo stehen wir?

In Bezug auf die interne Kommunikation lässt sich konstatieren, dass sich digitale Austauschformate weitgehend etabliert haben, dies allerdings zugleich zum Rückgang der direkten zwischenmenschlichen Kommunikation untereinander geführt hat. Hierdurch wächst die Gefahr von Missverständnissen untereinander. Das technische Verständnis der Beschäftigten sollte in der Breite noch gestärkt werden, um die verfügbaren Onlinetools effektiver nutzen zu können. Dazu sind kompakte Fortbildungen oder Erklärfilme geeignet, beispielsweise zum Handling mit dem Videokonferenzsystem Jitsi und seinen Möglichkeiten. Gleichzeitig muss weiterhin der direkte, analoge Draht gestärkt werden, um im wahrsten Sinne den Anschluss im Miteinander nicht zu verlieren.

Die Kommunikation der Stadt nach außen hat durch die Digitalisierung neue Kanäle hinzugewonnen. Dies umfasst nun zusätzlich offizielle Social Media-Accounts wie auch den klassischen Onlineauftritt auf der städtischen Homepage, der sich besonders während der Coronapandemie als zuverlässige Informationsquelle und damit als Hauptmedium etabliert hat. Mit der verstärkten Präsenz und Akzeptanz über die städtischen Social Media-Kanäle einher gehen gleichzeitig höhere Erwartungshaltungen der Bevölkerung nach 24/7-Erreichbarkeiten (Stichwort Communitymanagement) und ständiger Aktualität des Angebots über die üblichen Arbeitszeiten einer Verwaltung hinweg. Die verschiedenen Kanäle erfordern zukünftig eine bessere Koordinierung (auch mit städtischen Töchtern) und eine übergreifende Redaktion, um nach außen hin ein professionelles Bild abgeben zu können. Dies wird durch die verbindlichen Gestaltungsrichtlinien und die Arbeit des Fachdienst Kommunikation sichergestellt.

Ein Beispiel für eine themenspezifische städtische Informationsbereitstellung erfolgt im Fachdienst Klimaschutz durch den geplanten Klimaladen, einen eigenen Twitteraccount und das Projekt „Klimakommunikation“.²⁸ Ergänzend lässt sich in Bezug auf die Außenwirkung festhalten, dass eine zum Teil negative Grundwahrnehmung der Stadtverwaltung in der Bevölkerung verankert ist. Auch ist weniger „Silodenken“ in der Verwaltung gewünscht, sodass Inhalte besser gebündelt analog wie digital bereitgestellt werden können, was gleichzeitig als Ausdruck von Modernität und Innovationsfähigkeit gilt. Herausforderungen bestehen in der Schaffung von Transparenz nach außen hin sowie im Datenschutz, der eine effektive Kommunikation zum Teil behindert. Ebenso verhindert das oftmals gesetzlich vorgegebene Schriftformerfordernis heute noch oft vollständig digitale Bearbeitungsgänge. Unter den Beschäftigten und in der Kommunikation nach außen besteht trotz Digitalisierung durchaus noch die Wertschätzung für den persönlichen Kontakt.

Die Arbeitsplätze im Bereich „Kommunikation und Außenwirkung“ werden bereits heute durch die eAkte, mobiles Arbeiten, Onlineservices und Onlinemeetings geprägt, sodass die Zeit der Bildschirmarbeiten kontinuierlich steigt und Prozesse durch ein gezieltes Management beschleunigt werden können.

²⁸ Neben der Kommunikation zum Klimaschutz gibt zahlreiche weitere fachspezifische Kommunikation, die hier nicht alle aufgezählt werden sollen.

Diese Umstellungen bringen aber neue beziehungsweise andere Fehlerquellen als im analogen Arbeiten mit sich. Als weiterer Teil des digitalen Arbeitens ist das Scanbüro zu sehen, das analoge Unterlagen für die Bearbeitung in eAkten aufbereitet. Für die tägliche Arbeit gerade in Dienststellen mit vielen Bürgerkontakten fehlt für ein ganzheitlich mobiles und flexibles Arbeiten eine städtische Postausgangsstrategie, wie sie von externen Dienstleistern angeboten wird. Eine wichtige Voraussetzung für eine ganzheitliche Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern bildet hierbei ein bundeseinheitliches Bürgerkonto für alle kommunalen Aufgaben. Außerdem ist bei der weiteren Digitalisierung zwischen digitaler Souveränität und Anwenderfreundlichkeit abzuwägen.

Die Zusammenarbeit untereinander ist auf der einen Seite ebenfalls durch die Minderung persönlicher Kontakte gekennzeichnet, was zu einem Absinken der gegenseitigen Verbindlichkeit und Verlässlichkeit geführt hat. Auf der anderen Seite besteht aber durch Digitalisierung die Möglichkeiten für eine bessere Vernetzung. Diese neuen Chancen, sich gegenseitig zu vernetzen, Wissen zu bündeln und „Silodenken“ abzubauen, leiden mitunter an der unterschiedlichen Affinität der handelnden Personen zu digitalen Medien und dem Wegfall von Detailwissen, etwa durch Fluktuation oder Ruhestände. Der persönliche Austausch wird trotz der Effizienzsteigerungen durch Onlineterminen weiterhin als unverzichtbar angesehen und wird auch zukünftig die Zusammenarbeit prägen.

Worauf müssen wir achten?

Städte haben die Pflicht zur Information der Öffentlichkeit – für eine moderne und zeitgemäße Kommunikation ist ein umfassendes kommunales Onlineinformationsangebot notwendig und zulässig. Eine konsequente Digitalisierung bietet die Chance für eine vernetztere Bearbeitung von Sachverhalten, indem die jeweils erforderlichen Serviceketten automatisch ausgelöst werden. Die so freiwerdenden zeitlichen Kapazitäten können für die Aufwertung der nach wie vor geschätzten und erforderlichen analogen Prozesse oder für die Bearbeitung von komplexen Fällen aufgewendet werden. Es stehen zudem mehr und vielfältigere Kommunikationskanäle für die interne wie externe Kommunikation zur Verfügung, was mit einer Erhöhung der Reichweite der städtischen Informationen einhergehen kann. Durch den Einsatz von Automatisierung und KI können städtische Beschäftigte in Teilbereichen perspektivisch entlastet werden. Aufgrund fehlender Erfahrungen muss gleichwohl weiter beobachtet werden, welcher zusätzliche Aufwand durch das „Einarbeiten“ und Trainieren von KI entsteht, wenn zum Beispiel durch eine durch KI missverständliche Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern Nachbesserungs- beziehungsweise Korrekturbedarf aufkommt. Die Stadt erhält durch ihre Onlinepräsenz sowie durch Social Media die Möglichkeit, kostenlos und ohne den Umweg über eventuell voreingenommene Dritte Informationen bereitzustellen und durch neue Recherchertools die Qualität dieser Informationen zu steigern. Insgesamt konnte die Stadt sich so einen Status als anerkannte Informationsquelle erarbeiten. Algorithmen oder KI können dabei unterstützen, diese Informationen präzise im relevanten Interessentenkreis zu streuen. Die Stadt kann auf diesem Wege trotz der beobachtbaren gesellschaftlichen Individualisierung wie eine Klammer wirken, die ein gemeinsames Verständnis schafft.

Als Risiken des Einflusses durch die Digitalisierung gelten eine erhöhte Verwundbarkeit im Hinblick auf die Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit der Verwaltung durch Cyberattacken oder IT-Ausfälle. Der Umgang mit dem mittel- bis langfristig zu erwartenden Einzug von KI in die Verwaltung kann kritisch betrachtet werden, solange nicht die zur sachgemäßen Verwendung notwendigen Kompetenzen in der Verwaltung aufgebaut sind. Die Leistung der KI ist maßgeblich davon abhängig, mit welchen Daten sie gespeist wird. Es muss daher immer noch genug Sachkenntnis beim Verwaltungspersonal vorhanden sein, um die Qualität dieser Informationen und der Ergebnisse der KI beurteilen und notfalls korrigieren zu können. Die langfristige Speicherung von Wissen ist angesichts der häufigen Technologiewechsel in diesem Bereich ebenfalls relevant. Im Zuge der Digitalisierung könnte zudem die verbindende gesamtgesellschaftliche Klammer immer weiter geschwächt werden und Beschäftigte die kontinuierliche Perspektive auf ihren Arbeitsplatz verlieren oder gar gänzlich ersetzt werden.

Was wollen wir erreichen?

Die Digitalisierung bedeutet für den Themenbereich „Kommunikation und Außenwirkung“ große Möglichkeiten, sowohl die interne Kommunikation wie auch das Auftreten der Stadtverwaltung nach außen hin neu zu prägen. Die Stadt Oldenburg ist 2045 von der Bevölkerung weiterhin als seriöse und zuverlässige Informationsquelle akzeptiert und etabliert. So soll nach wie vor durchgängig ein hohes Maß an Verlässlichkeit und Transparenz in der Kommunikation erreicht werden, da die Stadt originär über viele Daten verfügt und diese der Bevölkerung direkt und ohne den Umweg über andere Medienpartner bereitstellen kann. Die entsprechenden Informationen, zum Beispiel im Bereich von Bürgerservices oder Fördermittelberatung, sind kundenorientiert und überwiegend online bereitgestellt worden. Sowohl Stadtverwaltung als auch Stadtgesellschaft sind digital enger und besser vernetzt. Die Absicht dahinter besteht in der Stärkung des sozialen Zusammenhalts vor Ort in Einklang mit der Vermittlung von Medienkompetenz, um etwa die Authentizität von Nachrichten besser erkennen zu können. Die gesamtstädtische sich permanent weiterentwickelnde Perspektive soll kommuniziert werden. Dadurch soll ebenfalls der gesellschaftliche Zusammenhalt vor Ort gestärkt und dem Zerfall in einzelne separate Kommunikationsblasen entgegengewirkt werden.

Diese Ziele weisen folgende Bezüge zum Nachhaltigkeitsleitbild auf:

Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Die Stadt ist als seriöse Informationsquelle akzeptiert und etabliert.	Kultur, Sport und Freizeit
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Sowohl Stadtverwaltung als auch Stadtgesellschaft sollen digital enger und besser vernetzt sein, um Zusammenhalt, Demokratie und Transparenz zu stärken.	Kultur, Sport und Freizeit
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Es wird eine gesamtstädtische Perspektive zur Verhinderung von Kommunikationsblasen regelmäßig kommuniziert.	Kultur, Sport und Freizeit

Für die Digitalisierung in der Verwaltung der Stadt Oldenburg bedeutet dies für den Themenbereich „Kommunikation und Außenwirkung“ den wachsenden Einsatz von digitalen Tools, um alle Beschäftigten wie auch die Bevölkerung jederzeit und überall die jeweils erforderlichen Informationen liefern zu können oder die Kommunikation mit den jeweils Beteiligten zu ermöglichen. Schon heute sind automatisierte Programme in der Lage, Anfragen aus der Bevölkerung selbstständig und vollständig rund um die Uhr zu beantworten und bei Bedarf direkt mit Bürgerinnen und Bürgern im Chat zu kommunizieren. Die Offenheit für den Einsatz derartiger Technologien und die Kompetenzen für deren Handhabung müssen daher ausgebaut und genutzt werden, um die Stadt Oldenburg als seriöse und objektive Informationsquelle offensiv unter Abwägung von Für und Wider und unter Einbeziehung des Datenschutzes zu etablieren.

Das Gelingen dieser Absicht kann nicht nur bei der Verbreitung von Informationen rund um Verwaltungsdienstleistungen hilfreich werden, sondern ebenfalls dazu beitragen, städtische Strategiepapiere oder Entwicklungen zur Verhinderung von Kommunikationsblasen frühzeitig und regelmäßig zu transportieren. Die Inhalte in der städtischen Kommunikation nach außen hin werden trotz aller technologischen Möglichkeiten jedoch nach wie vor durch den Menschen bestimmt.

Bildung (Schule, lebenslanges Lernen, frühkindliche Bildung und Kindertagesstätten)

Das Themenfeld „Bildung“ beinhaltet die Themenbereiche frühkindliche Bildung, beispielsweise in Kindertagesstätten (Kitas), Schulen, lebenslanges Lernen und Weiterbildungen und geht somit weit über die klassische Schulbildung für Kinder und Jugendliche hinaus. Bei der Behandlung dieses Themas im Kontext der Digitalisierung sind als Besonderheit die unterschiedlichen Zuständigkeiten von Land und Kommunen zu beachten.

Wo stehen wir?

Im Kontext der Schulen werden das technische Verständnis des Personals und die Ausstattung der Einrichtungen immer wichtiger, was in den vergangenen Jahren stark gefördert wurde. Die Stadt Oldenburg beschäftigt inzwischen 15 Angestellte, die für die Schul-IT verantwortlich sind. Für die Kitas und andere frühkindliche Bildungseinrichtungen gibt es hingegen keinen vergleichbaren Personalpool, was die Einführung digitaler Tools erheblich erschwert. Die Gesamtentwicklung hin zur Digitalisierung geht zugleich einher mit höheren technischen und systemischen Ansprüchen an die Fähigkeiten der Führungskräfte. Gleichzeitig bestehen noch Defizite, wie nicht vorhandene digitale Anmelde- oder Abrechnungsmöglichkeiten, etwa in den Schulmensen, oder fehlende Vernetzungen zwischen verschiedenen Fachbereichen und ihren Datenbanken. Zum Teil liegt die Zuständigkeit für diese Probleme aber auf Landesebene. Unklar ist zudem im Kontext der Digitalisierung generell, was, wie und wozu in Zukunft gelernt werden soll. Neben den Lehrkräften und den Schülerinnen und Schülern müssen auch die Eltern bei (der Einführung von) digitalen Lösungen mitbedacht werden.

Im Bereich des lebenslangen Lernens existieren bereits einige Onlineverfahren, wie zur Beantragung des Aufstiegs-BAföG beispielsweise für Meisterfortbildungen, doch fehlen vergleichbare Angebote auf der Ebene der Schulen oder anderer Bildungsträger. Dieser Bereich unterliegt ebenfalls einem ständigen Wandel, bei dem die Ansprüche an die Qualität der zu nutzenden Lehrmaterialien und die zeitlichen Verfügbarkeiten steigen. An der Oldenburger Volkshochschule werden Kurse inzwischen hybrid oder als reine Onlinekurse angeboten.

Im Bereich der frühkindlichen Bildung und der Kindertagesstätten existieren ebenfalls bereits zahlreiche verschiedene Einflüsse der Digitalisierung. Mitunter sorgt die Digitalisierung hier für Unsicherheit bei den Beteiligten bei der Bewertung und dem Umfang von Angeboten. Insbesondere in den für Kinder überaus wichtigen Zusammenhängen von Datenschutz, Schutzrechten und der Prävention im Kinderschutz gilt es, diese seitens der Verwaltung in einer digitalisierten Arbeitswelt zu gewährleisten. Gleichzeitig wird deutlich, dass digitale Kompetenzen bei den Beschäftigten und bei den Eltern immer wichtiger werden. Mit einer voranschreitenden Digitalisierung werden papiersparende und schnellere Abläufe erwartet. Eine vollständig onlinebasierte Arbeitsweise wird bei der Betreuung von Kleinkindern naturgemäß niemals möglich sein. Dennoch können digitale Technologien das Personal, beispielsweise bei wiederkehrenden Organisationsaufgaben, von zusätzlichen Tätigkeiten entlasten. Hierzu müssen in einigen Bereichen zuerst Defizite, wie fehlende WLAN-Abdeckungen, in manchen Einrichtungen noch beseitigt werden.

Die Zusammenarbeit im Bereich der städtischen Bildungsangebote ist heute zunehmend von wachsender Selbstorganisation und digitaler Kommunikation untereinander geprägt. Die projektbezogene Zusammenarbeit der einzelnen städtischen Fachämter und -dienste untereinander konnte durch die Digitalisierung vereinfacht werden. Die Digitalisierung von Prozessen in der Zusammenarbeit zwischen der städtischen Verwaltung und den Schulen, wie etwa bei Schuleingangsuntersuchungen, sowie anderen Bildungseinrichtungen sollte hingegen weiter forciert werden.

An den Arbeitsplätzen rund um das Thema Bildung wird bereits überwiegend digital gearbeitet. Flexible und mobile Arbeitsformen sind fester Bestandteil des Alltags. Der Einsatz von digitalen Endgeräten ist noch auszubauen und es werden von Führungskräften mehr digitale Kompetenzen erwartet, um die erforderlichen Entscheidungen sachgerecht treffen zu können (zum Beispiel Kompetenzen zur Einführung von digitalen Angeboten). Limitierend bei der weiteren Digitalisierung von Arbeitsabläufen wirken derzeit die fehlenden Kapazitäten gewerblicher Dienstleister. Auch die Zufriedenheit mit den jeweiligen Fachanwendungen variiert.

Worauf müssen wir achten?

Die Möglichkeit einer umfassenderen Bildungsteilnahme durch die Auflösung der zwingenden physischen Anwesenheit zu bestimmten Zeitpunkten (Raum-Zeit-Bezug) bietet eine erhebliche Chance der Digitalisierung im Bildungsbereich. Hierbei geht es nicht nur um ortsunabhängige Videokonferenzen, sondern generell um die Weiterentwicklung von Lernen und Lehren in einer dreidimensionalen digitalen Umwelt wie dem Metaverse. Dies ermöglicht wiederum als Nebeneffekt eine bessere Work-Life-Balance bei allen Beteiligten. Die zusätzliche Nutzung digitaler Medien erlaubt pädagogischen Kräften in allen Bildungsformen eine größere Methodenvielfalt (insbesondere für heterogene Lerngruppen) beim Vermitteln von Inhalten und eine engmaschigere und flexiblere Betreuung der Lerngruppen. Durch die verstärkte Nutzung automatisierter Prozesse, zum Beispiel im Kontext von Anmeldungen und der Schülerverwaltung, lassen sich Effizienzgewinne erzielen, sodass mehr Zeit für die Selbstreflexion des eigenen Tuns und den Aufbau eines verwaltungsinternen Wissensmanagements bleiben könnte.

Im Gegensatz dazu ist bei den Risiken und Herausforderungen zu beachten, dass die Krippen, Kindergärten und Schulen als Lern- und Lebensraum weiterhin unersetzlich sein werden, da diese abseits der bloßen Wissensvermittlung auch der Sozialisation von Kindern und Jugendlichen dient. Eine Digitalisierung im Bildungswesen kann zudem bedeuten, dass sich die Bildungsschere immer weiter spreizt, da beispielsweise Kinder aus wohlhabenderen Familien einen besseren Zugang zu Hardware und ungestörten Lernmöglichkeiten haben als Kinder aus sozial schwächeren Familien. Dieses Phänomen war während der Schulschließungen im Zuge der Coronamaßnahmen hinreichend zu beobachten. Dieser Umstand droht sich angesichts des beobachteten zunehmenden Rückzugs vieler Eltern aus ihrer Erziehungsverantwortung zulasten ihrer Kinder noch zu verschärfen. Die technische Abhängigkeit und die Gefahren für die IT-Sicherheit steigen durch fortschreitende Digitalisierung. Digitale Möglichkeiten, wie zum Beispiel mobiles Arbeiten, sind demnach nicht für alle Tätigkeiten und Beschäftigte möglich beziehungsweise von diesen selber erwünscht.

Was wollen wir erreichen?

Nicht zuletzt durch die Coronamaßnahmen haben sich die Chancen der Digitalisierung auch im Bildungsbereich deutlich gezeigt. Um dieses Potenzial besser auszuschöpfen, sollen exemplarisch folgende Ziele bis 2045 erreicht sein: Um mehr Bildungsteilhabe und -gerechtigkeit zu erreichen, haben alle Menschen in Oldenburg die gleichen Voraussetzungen für eine ihrem individuellen Potenzial entsprechende digitale Bildung. Dies geht eng einher mit den gleichen Zugangsmöglichkeiten zu technischen Geräten und Lernräumen. Alle erforderlichen Verwaltungsdienstleistungen rund um das Thema Bildung, wie Anmeldungen oder Abrechnungen, sind nutzerfreundlich und medienbruchfrei konsequent digitalisiert und nur bei Bedarf noch analog verfügbar. Dieses Angebot umfasst auch virtuelle Besichtigungen der Einrichtungen (virtueller „Tag der offenen Tür“) oder Beratungsangebote. Die städtischen Einrichtungen der kulturellen Bildung haben sich wiederum zu virtuellen „dritten Orten“ weiterentwickelt. Sie werden somit zu Plätzen des Zusammentreffens mit der Möglichkeit der Begegnung und der Nutzung hybrider Lernangebote, um hier die Bildungsteilhabe für alle zusätzlich zu erleichtern.

Diese Ziele weisen folgende Bezüge zum Nachhaltigkeitsleitbild auf:

Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Mehr Bildungsteilhabe und -gerechtigkeit ist durch gleiche Voraussetzungen für eine digitale Bildung dem individuellen Potenzial entsprechend entstanden.	Wohnen und Quartier Bildung und lebenslanges Lernen
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Alle erforderlichen Dienstleistungen rund um das Thema Bildung sind möglichst nutzerfreundlich und medienbruchfrei digitalisiert und nur mehr bei Bedarf analog verfügbar.	Bildung und lebenslanges Lernen Armut und soziale Gerechtigkeit
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Städtische Einrichtungen der kulturellen Bildung sollen zu virtuellen „dritten Orten“ werden. Sie werden somit zu Plätzen des Zusammentreffens, mit der Möglichkeit der Begegnung und der Nutzung hybrider Lernangebote, um hier die Bildungsteilhabe für alle zu erleichtern.	Bildung und lebenslanges Lernen Armut und soziale Gerechtigkeit Kultur, Sport und Freizeit

Für die Digitalisierung in der Verwaltung der Stadt Oldenburg im Themenbereich „Bildung“ sind weitere Investitionen in die Bereitstellung von Hard- und Software und Räumlichkeiten für Bildungszwecke unumgänglich, um den künftigen Schülergenerationen einen gerechten Zugang zu digitaler Bildung zu ermöglichen. Dies erfordert im Kleinen aber schon zeitnah etwa eine fehlende flächendeckende Abdeckung mit WLAN in den Bildungseinrichtungen und im größeren Kontext die konsequente Umstellung der Verwaltung im Bereich der Bildung auf digitale Dienstleistungen als Standardverfahren. Gleichzeitig muss das vorhandene Personal zur Pflege der Schul-IT gehalten und neues gewonnen werden, um den reibungslosen Betrieb der digitalen Geräte sicherstellen zu können.

Trotz dieser Schritte wird der Institution Schule als physischer Raum weiterhin ein hoher Stellenwert für die soziale Prägung der Schülerinnen und Schüler

abseits der Bildung zukommen. Diese Räume und Bildung allgemein müssen durch zusätzliche attraktive Lernangebote attraktiv gestaltet werden, was gleichsam für die Einrichtungen des lebenslangen Lernens gilt. Parallel sollten alle Beteiligten für das Thema Datensicherheit und -schutz sensibilisiert werden, um insbesondere die Kinder in einer digitalen Welt zu schützen.

Gesundheit



Die Coronapandemie wirkte insbesondere im Themenfeld Gesundheit als Beschleuniger für viele digitale Verfahren und Arbeitsweisen, um angesichts der zusätzlichen Belastungen den Arbeitsalltag überhaupt bewältigen zu können. Abseits der klassischen Digitalisierung der Büroarbeitsplätze bietet die Digitalisierung hier aber wie in kaum einem anderen Bereich die Möglichkeit, von Aufgaben zu entlasten, Fehler zu vermeiden und menschliche Ressourcen zu schonen. Der Handlungsspielraum der Stadt Oldenburg bei generellen Veränderungen im Gesundheitswesen ist aufgrund der Zuständigkeiten jedoch begrenzt.

Wo stehen wir?

Im Themenfeld Gesundheit ermöglicht die Digitalisierung schon heute die Vernetzung von gebietsübergreifenden Datenbanken und vereinfacht deren Datennutzung und Austausch, soweit dies im Rahmen der Datenschutzbestimmungen zulässig ist. Problematisch sind in diesem Kontext aber die stark variierenden Standards ohne einheitliche Schnittstellen. Terminvergaben im Gesundheitsbereich werden in der Regel für alle Beteiligten bequem online durchgeführt. Bei Therapien oder Sitzungen zur Erstellung von Gutachten mit Beteiligten mit Sprachbarrieren können die Sitzungen zu dritt online mit einem Dolmetscher oder einer Dolmetscherin durchgeführt werden. Auch Vorgänge, beispielsweise rund um den Leichenpass oder Belehrungen im Kontext des Gesundheitswesens, sind inzwischen digital möglich. Angesichts der Belastungen durch die Digitalisierung, wie Überforderung durch eine von der Gesellschaft erwartete 24/7-Erreichbarkeit, entstehen aber gleichzeitig neue, vorwiegend psychische Krankheitsbilder bei Beschäftigten der Stadt Oldenburg. Hierbei besteht die Gefahr, dass der psychischen Gesundheit gerade im Vergleich zu körperlichen Krankheiten weniger Beachtung geschenkt wird. In der Pflege existiert derzeit ein hohes Bedürfnis nach einer Entlastung und Vereinfachung der Dokumentationspflichten durch digitale Hilfsmittel. In der Realität finden diese zeitaufwändigen Tätigkeiten noch vorwiegend analog im Nachgang zur eigentlichen Pflege oder der Behandlung statt, was immer die Gefahr von Übertragungsfehlern oder Verwechslungen mit sich bringt. Die Einführung digitaler Prozesse und Programme bedeutet in allen Anwendungsfällen zugleich, dass diese wiederum „gepflegt“ werden müssen, wofür das entsprechend qualifizierte Personal vorzuhalten ist. Der Aspekt einer diversitätssensiblen Pflege, bei der auf die individuellen Besonderheiten und den jeweiligen Hintergrund von pflegebedürftigen Personen einzugehen ist, ist derzeit erst noch in der Entwicklung begriffen.

Für Menschen mit Behinderungen ermöglicht die Digitalisierung Zugang zu Teilhabe wie auch mitunter den Ausschluss von neuen Entwicklungen gleichermaßen. In diesem Kontext gilt die ganze Bandbreite an möglichen Behinderungen zu berücksichtigen. Der Grad der Behinderung ist hierbei keineswegs immer mit einer eingeschränkten Erwerbstätigkeit verbunden und gerade durch neue digitale Hilfsmittel kann Menschen mit Behinderungen die Integration ins Arbeitsleben erleichtert werden. Als positiv wahrgenommen wird der Wegfall der sogenannten „Schonarbeitsplätze“, die oft keine echte Integration ins Arbeitsleben erlaubten.

Die Arbeitsplätze im Bereich Gesundheit sind wie in anderen Themengebieten inzwischen vom mobilen Arbeiten, dem papierlosen Büro, Home Office,

verschiedenen Fachanwendungen und der Einführung der eAkte geprägt. Viele Prozesse können dadurch vereinfacht und mitarbeitergerecht ausgeführt werden, doch birgt die Digitalisierung die Gefahr von Überforderungen durch die erwartete ständige Erreichbarkeit und die oft vorherrschende Erwartungshaltung der Bevölkerung nach einem Service rund um die Uhr. Während der Pandemie ermöglichten digitale Tools im Arbeitsalltag allerdings erst die Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeiten.

Die Möglichkeiten der Digitalisierung werden sowohl in der internen Zusammenarbeit als auch in der Zusammenarbeit mit externen Akteuren des Gesundheitswesens als Bereicherung wahrgenommen. Anträge können online gestellt werden und die Zusammenarbeit kann ohne durchgehende physische Präsenz am Arbeitsplatz über Abteilungsgrenzen hinweg erfolgen. Videokonferenzen ermöglichen die zeit- und ressourcensparende Durchführung von Besprechungen, Fortbildungen und dem kollegialen Austausch untereinander. Städtische IT-Lotsinnen und Lotsen können zusätzliche Hilfestellungen bei der Einführung neuer Software geben. Diese vielfältigen neuen Möglichkeiten erfordern jedoch die Entwicklung einer Strategie, damit die einzelnen neuen Zahnräder der Digitalisierung im städtischen Gesundheitsbereich ineinandergreifen können.

Worauf müssen wir achten?

Chancen bietet die Digitalisierung vor allem im Bereich der Dokumentation, durch eine Simultanerfassung im Vergleich zur Dokumentation im Nachgang der eigentlichen Pflege oder sonstigen gesundheitlichen Dienstleistung. Der Personalbedarf könnte dadurch stabil bleiben, was angesichts der Personalknappheit in diesem Bereich von wachsender Bedeutung ist. Gleichzeitig wird es den Fachkräften in der Pflege ermöglicht, mehr Zeit für ihre eigentliche Kernaufgabe aufzuwenden. Assistenzsysteme in Form von Programmen oder Robotik führen ebenfalls zu einem schonenderen Umgang mit den Pflegekräften durch die Entlastung von oder Unterstützung bei schwerer körperlicher Arbeit. Auch mit der Durchführung von Telemedizin und -pflege ließe sich hierzu ein Beitrag leisten. Dienstleistungen im Gesundheitsbereich, wie Pflegeleistungen, könnten zukünftig wie andere Services durch Onlineplattformen bequem und individuell zugeschnitten gebucht werden.

Durch die Möglichkeiten zur digitalen Vernetzung lassen sich die Verbindungen von verschiedenen (innerstädtischen) Versorgungsstrukturen verbessern, was zur Automatisierung von bestimmten Abläufen führt und alle Beteiligten ebenfalls entlastet. Die weltweite Vernetzung von Gesundheitsdaten in Form von „Patientenclouds“ könnte abseits des städtischen Zuständigkeitsbereichs eine bessere medizinische Betreuung weltweit ermöglichen, wenn Personen bei Auslandsaufenthalten erkranken und das medizinische Personal direkt Vorerkrankungen einsehen kann. Bei Sprachbarrieren erleichtern digitale Übersetzungstools die Kommunikation und sorgen mitunter sogar für präzisere Übersetzungen, als es durch rudimentäre menschliche Sprachkenntnisse der Fall ist. Durch die gezielte Erfassung von Patientendaten ließe sich die individuelle Prävention verbessern, indem Patientinnen und Patienten beispielsweise zu mehr Bewegung oder einem gesünderen Lebensstil animiert werden. Hierbei ist jedoch ein sehr schmaler Grat zwischen einer sinnvollen Nutzung und einer Überwachung des individuellen Lebensstils zu beachten. Die für die sinnvolle Nutzung von digitalen Hilfssystemen erforderlichen

Datenmengen stellen beim Vorhandensein einer entsprechenden Absicht gleichzeitig ein großes Einfallstor für Datenmissbrauch dar. Auch besteht das Risiko von Datenverlusten, zum Beispiel durch Abspeichern an falschen Stellen oder ungewolltes Löschen. Generell existiert die Gefahr, dass die Fähigkeit zur direkten sozialen Interaktion verloren geht. Die inzwischen gewohnte permanente Abrufbarkeit von Basiswissen aus dem Internet führt zudem zum Verlust von spontan anwendbarem Basiswissen aus dem Gedächtnis heraus, zum Beispiel im Bereich der Ersten Hilfe, was sich anhand der immer öfter herbeigerufenen Rettungsdienste selbst bei Bagatellen widerspiegelt.

Als immense Herausforderung der Digitalisierung im Bereich Gesundheit wird der Datenschutz angesehen, der potenzielle Neuerungen derzeit oft ausbremst. Angesichts der sinkenden Kompetenzen vieler Menschen, sich selbst helfen zu können, könnte die Versorgung einer Vielzahl von Patientinnen und Patienten im Fall einer Krise immer schwieriger sichergestellt werden, wobei entsprechende Schulungen (online oder analog) eine wichtige Entlastung bringen könnten. Eine weitere Herausforderung besteht darin, Menschen und (digitale) Systeme zusammenzubringen und bislang skeptischen oder weniger digitalaffinen Menschen die Scheu vor der Digitalisierung im Gesundheitsbereich zu nehmen.

Was wollen wir erreichen?

Eine Hauptaufgabe des städtischen Gesundheitswesens wird es zukünftig sein, eine hochwertige Versorgung trotz der demographischen Herausforderungen zu gewährleisten. Die Digitalisierung kann hierbei einen wichtigen Beitrag in der Erleichterung des Arbeitsalltags der knapper werdenden Fachkräfte und des Prozessmanagements erbringen.

Durch die Nutzung der Digitalisierung zur Effizienzsteigerung im Gesundheitsbereich wurde im Jahr 2045 die Fokussierung des Fachpersonals auf die gesundheitlichen Kernaufgaben verbessert. So konnte das noch vorhandene Personal mehr entlastet werden und gleichzeitig der Personalbedarf angesichts des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels zumindest stabilisiert werden. Ein ganzheitliches Prozessmanagement in der Stadtverwaltung (mit Einbeziehung des Gesundheitsbereichs) mit einer 24/7-Stadtverwaltung wurde durch die gezielte Nutzung von digitalen Lösungen realisiert. So werden sowohl städtische Beschäftigte wie auch die Bevölkerung entlastet, indem bestimmte Prozesse (zum Teil antragslos) „von Geburt an“ angestoßen und umgesetzt werden (Beispiel: Die Geburt eines Kindes führt direkt zur Ausstellung einer Geburtsurkunde, dann zur Anmeldung bei der Familienkasse und löst die Bereitstellung von Information über mögliche Unterstützung für die Eltern sowie die Anmeldung in Betreuungseinrichtungen aus). Hierbei konnte neben der Automatisierung KI einen wichtigen Baustein in der Koordinierung und Einschätzung von Entwicklungen darstellen und Parallelstrukturen sowie Mehrfachanmeldungen wurden vermieden beziehungsweise abgebaut. Im Stadtgebiet ist eine gute Gesundheitsversorgung unabhängig vom jeweiligen ökonomischen oder sozialen Status und Wohnort gewährleistet. Dies erfolgte neben der Vereinfachung der Services vor allem durch eine bereichsübergreifende Beratung. Dies half gleichzeitig dabei, die Bürgerfreundlichkeit der Stadt Oldenburg zu verbessern und leistete einen Beitrag zur überregionalen Attraktivität Oldenburgs.

Diese Ziele weisen folgende Bezüge zum Nachhaltigkeitsleitbild auf:

Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Durch digitale Effizienzsteigerungen konnte eine Fokussierung auf die Kernaufgaben erreicht werden.	Gesundheit und Pflege Nachhaltige Stadtverwaltung
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
In der Stadtverwaltung wurde ein ganzheitliches Prozessmanagement und eine 24/7-Stadtverwaltung implementiert.	Gesundheit und Pflege Nachhaltige Stadtverwaltung
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Eine gute Gesundheitsversorgung unabhängig vom ökonomischen, sozialen oder lokalen Status ist sichergestellt.	Gesundheit und Pflege Nachhaltige Stadtverwaltung

Im Kontext des Themas Gesundheit sollten die Möglichkeiten der Digitalisierung gerade in diesem essentiellen Bereich weiter offensiv angegangen und in den Alltag implementiert werden. Aufgrund der Sensibilität der Gesundheitsdaten ist dies immer in enger Abstimmung mit den zuständigen Datenschutzbeauftragten anzugehen.

Der Entlastung der gut ausgebildeten, aber oftmals chronisch überlasteten Fachkräfte in der Gesundheitsversorgung muss zukünftig besonderes Augenmerk gewidmet werden, um die weitere Abwanderung in andere Tätigkeitsfelder zu verhindern. Der Einsatz von digitalen Dokumentationsprogrammen, Robotik und perspektivisch von KI bietet hier großes Potenzial. Gleiches gilt für die Verwaltungsaufgaben in diesem Bereich, wo durch Automatisierungsprozesse große Erleichterungen für Verwaltung wie auch für die Bevölkerung erzielt werden können. Mit dem bloßen Digitalisieren bestehender Prozesse wird sich das derzeit existierende Niveau in Gesundheit und Pflege nicht aufrechterhalten lassen können.

Teilhabe, Integration, Kinder- und Jugendhilfe, existenzsichernde Leistungen

Wo stehen wir?

Aktuell beeinflusst die Digitalisierung im Themenfeld der Teilhabe bereits das Sozialmonitoring, die Berichtsübermittlung und den sozialen Stadtplan im GIS durch die digitale Darstellung der sozialen Angebote. Die Berichtsübermittlung an andere Stellen erfolgt zum Teil digital, was aber wegen fehlender Schnittstellen mitunter schwierig umsetzbar ist, intern hingegen gut funktioniert. Digitale Tools werden bei der Analyse und Darstellung spezifischer Fragestellungen im Sozialraum genutzt. Bedarfsermittlungen können nicht zuletzt aufgrund des Digitalisierungsschubes während der Coronapandemie teilweise per Videokonferenz durchgeführt werden und schwer erkrankte Personen haben schon heute die Möglichkeit, mittels eines Avatars für Telepräsenz zum Beispiel am Schulunterricht teilzunehmen. Die digitale Teilhabe wird älteren Menschen, die sonst keinen Zugang hierzu haben, beispielsweise im Rahmen der Durchführung einer jährlichen Woche der digitalen Teilhabe nähergebracht beziehungsweise ermöglicht.

Im Bereich der Integration spielt das Thema Digitalisierung ebenfalls eine bedeutende Rolle. Durch Digitalisierung wird eine ununterbrochene Teilnahme an Schulunterricht oder Veranstaltungen in den Herkunftsländern sowie Informationsaustausch und -beschaffung über aktuelle Regelungen, Gesetze zum Aufenthalt in Deutschland sowie gesellschaftliche und sozialen Teilhabe ermöglicht. Weiter organisieren neu Zuwandernde zum Teil ihren Aufenthalt in Oldenburg durch die Nutzung digitaler Tools bereits aus dem Ausland heraus. Im Verwaltungsalltag erleichtern Übersetzungsprogramme die gegenseitige Kommunikation, wobei zum Teil die entsprechende Hardware, wie Tastaturen in anderen Sprachlayouts fehlt. Ein anderer Aspekt bezüglich des Themas Digitalisierung und Migration ist die bereits weitgehend digitalisierte Verwaltung und E-Government in anderen Ländern. Das führt dazu, dass Zugewanderte nach ihrem Ankommen in Deutschland sich auf noch überwiegend analoge Behördenstrukturen, Behördensysteme sowie Schulsysteme umstellen müssen.

Im Feld Kinder- und Jugendhilfe verändert die Digitalisierung vor allem die Erreichbarkeit der Verwaltung sowie die Zugangsmöglichkeiten zu den Lebenswelten der Kinder und Jugendlichen. Beides ist auf mehr Kanälen als zuvor möglich, erfordert aber zusätzliche neue Medienkompetenzen der Mitarbeitenden und die entsprechenden technischen Ausstattungen. Digitalisierung erlaubt zudem bürgerfreundliche Zugänge zu verschiedenen staatlichen Leistungen, wie zum Beispiel dem Elterngeld. Die Beziehungsarbeit, die den Kern der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen ausmacht, verläuft aber nach wie vor analog und kann nicht durch digitale Werkzeuge gleichwertig ersetzt werden. Durch die Digitalisierung neu hinzugekommen ist eine neue Dimension des Kinder- und Jugendschutzes vor Gefahren aus dem Internet aber auch die Herausforderungen und Suchtpotenziale, die sich aus der Erweiterung der anliegen um die digitale Lebenswelt ergeben haben.

Auch im Bereich der Existenzsichernden Leistungen werden digitale Sprachmittler für die oftmals noch erforderliche persönliche Kommunikation eingesetzt. Die im Rahmen des OZG geplanten digitalen Onlineantragsmöglichkeiten fehlen oft noch, was ebenfalls für medienbruchfreie Fachver-

fahrsanbindungen gilt. In der Kommunikation hat die Email den klassischen Brief in vielen Fällen abgelöst, sodass Anträge mitunter als Handyfotos übermittelt werden. Digitale Wohnungsakquisen, Aufenthaltsanzeigen oder digitale Unterstützung bei ambulanter Betreuung werden bereits rege genutzt. Diskutiert wurde ebenso, ob der Zugang zum Internet in Zukunft ein Grundrecht sein könne, wie es in einigen Landesverfassungen bereits der Fall ist. In diesem Kontext wurde zum Beispiel die schlechte WLAN-Ausstattung in einigen Einrichtungen oder die Förderung von digitalen Endgeräten für den Schulunterricht thematisiert.

Die Digitalisierung prägt die Arbeitsplätze im angesprochenen Bereich ebenfalls schon stark. Ähnlich wie bei den vorangegangenen Workshops ermöglicht die Nutzung digitaler Geräte und Verfahren (eAkte, Telearbeit, Clouds, Table Sharing, One Device, Videokonferenzen, GIS) vielfach ein flexibleres Arbeiten als zuvor. Arbeitsprozesse werden dadurch beschleunigt, was wiederum zu gestiegenen Erwartungshaltungen seitens der Bürger und Bürgerinnen und so zu mehr Stress auf Seiten der Bearbeitenden führt. Hervorgehoben wurde, dass bei den Prozessveränderungen durch Digitalisierung ein Wissensmanagement helfen würde, das aber noch nicht überall verbreitet ist.

In der Zusammenarbeit wird die oft hemmende Rolle des Datenschutzes bemängelt. Von Vorteil durch die neuen digitalen Möglichkeiten ist die Fähigkeit zum agilen Austausch immer und überall wie auch das hybride Arbeiten. Gewünscht werden noch Übersetzungsfunktionen oder Untertitel bei Zoom-Konferenzen. Generell wurde zum Kontakt mit Bürgerinnen und Bürgern angemerkt, dass der Eindruck besteht, dass was nicht online ist, nicht existiert. Dadurch entsteht ein zusätzlicher Aufwand für die Verwaltung.

Worauf müssen wir achten?

Die Digitalisierung bietet für die Themenfelder Teilhabe, Integration, Kinder- und Jugendhilfe sowie existenzsichernde Leistungen vielfältige neue Möglichkeiten. In der Einrichtung von WLAN-Zugängen wird eine große Chance zur Erhöhung des Grades der Digitalisierung und der Attraktivität zum Beispiel von Freizeiteinrichtungen für Jugendliche gesehen. Generell sind bürgerfreundliche und lebensweltorientierte Zugänge zum Internet für die jeweiligen Zielgruppen der Themenfelder ein wichtiger Baustein für eine gelungene Digitalisierung der Gesellschaft. Durch die Einrichtung von digitalen Hilfsmitteln zur einfachen Auskunftserteilung (zum Teil durch Chatbots) könnten die noch vorhandenen Fachkräfte effektiver genutzt werden. Perspektivisch wird die Digitalisierung als Chance für die weltweite Akquise von Fachkräften gesehen oder hiermit gar die Möglichkeit zum globalen Arbeiten verbunden. Durch digitale Tools kann die Verständlichkeit von heute oft keineswegs selbst erklärenden Formularen verbessert werden (auch durch Übersetzungsfunktionen). Unter den Beschäftigten sind Faktoren wie Teamarbeit, Zusammenarbeit, Identifikation und Führung im Sinne aller Beteiligten neu zu denken und zu definieren, was zusammen mit den sich verändernden digitalen Kompetenzen zu einem veränderten Personalprofil führt. Für den Bereich der Gemeinwesenarbeit könnten völlig neue digitale Erlebniswelten geschaffen werden, die allen unabhängig von persönlichen Handicaps zugänglich gemacht werden können. Um auf mögliche Notlagen wie Stromausfälle oder Naturkatastrophen gut vorbereitet zu sein, empfiehlt sich trotz aller digitalen Standards das Vorhalten von analogen Notfallplänen und

Handbüchern, um in Notsituationen ein Minimum an Handlungsfähigkeiten aufrecht zu erhalten. Im Kontext des Sozialmonitorings bieten übergeordnete Boardlösungen Vorteile, die die Datenauswertungen aus den einzelnen Softwareprogrammen der Dezernate über Schnittstellen automatisch generieren.

Durch den unbeschränkten Zugriff auf die digitalen Medien ist es erforderlich, manche Personengruppen (insbesondere in der Kinder- und Jugendarbeit) vor bestimmten medialen Inhalten zu schützen. Generell wird es ohne die entsprechenden Kompetenzen im Umgang mit digitalen Inhalten zunehmend schwierig sein, sich in einer digitalisierten Welt zurecht zu finden. Dies betrifft auch das Erkennen von neuen digitalen Gefahren und die präventive Aufklärung über diese in den sich schnell verändernden digitalen Lebenswelten der Kinder und Jugendlichen. Gleiches gilt für Personen, die aus unterschiedlichen Gründen gar nicht erst über die entsprechende technische Ausstattung hierfür verfügen. Manche technischen Voraussetzungen, wie eine stabile und zuverlässige WLAN-Ausleuchtung in städtischen Einrichtungen, weisen noch Defizite auf und müssen erst noch eingerichtet oder verbessert werden. Mit dem Bewegen in der digitalen Welt eng verknüpft sind zudem Gefahren von digitaler Gewalt oder Cybermobbing. Angriffe auf unser digitales System können zu dessen Ausfall führen und uns die Abhängigkeit von digitalen Technologien im Alltag vor Augen führen. Um möglichst vielen Menschen Zugang zu digitalen Angeboten zu verschaffen, sollten Niedrigschwelligkeit und Barrierefreiheit in diesem Kontext stets mitgedacht werden, was bislang nur bedingt der Fall ist. Die Digitalisierung ermöglicht zudem das Zusammenarbeiten von Teams verschiedener Nationalitäten. Diese transnationale Arbeitsweise birgt in sich aber das Risiko einer wachsenden Anonymität sowohl innerhalb der Teams als auch für Kundinnen und Kunden. Unter den Beschäftigten besteht außerdem die Gefahr, dass die Zwischenmenschlichkeit beziehungsweise die Fähigkeit, in Teams zu arbeiten und sich mit dem jeweiligen Arbeitgeber zu identifizieren, leidet. Das Gleiche gilt für eine Überforderung des Personals durch zu viele digitale Inhalte.

Was wollen wir erreichen?

Im Jahr 2045 besteht ein Ziel darin, dass eine digitale Oberfläche für eine Vielzahl von Anwendungen etabliert werden konnte, mit deren Hilfe zusätzlich ein „One Stop-Government“ im Alltag umsetzbar ist. So soll ein effizienteres Arbeiten ohne zusätzlich belastende Verwaltungsaufgaben möglich sein, so dass sich die Fachkräfte im Kern auf die zwischenmenschliche Arbeit fokussieren und eventuelle Notlagen durch die Verknüpfung verschiedener Systeme erkannt werden können. Potenziell hilfebedürftige Menschen sollen durch neu entwickelte und vernetzte digitale Systeme rechtzeitig automatisch Hinweise auf kommunale Hilfesysteme erhalten. Dies ist Teil einer verbesserten und vor allem präventiven kommunalen Grundversorgung. Eine gesamtstädtische Strategie ist bis 2045 entwickelt und umgesetzt worden, sodass Datenverluste durch ein stadtweites Informations- und Wissensmanagement vermieden werden und Standards etabliert sind. Gleichzeitig soll die Entwicklung von Personas mitbedacht werden. Mit Hilfe dieser auf Erfahrungen basierenden Prototypen für Nutzergruppen mit jeweils spezifischen Eigenschaften kann die Ausbildung und Einarbeitung der Beschäftigten auch mittels AR- oder VR-gestützter Hilfsmittel realitätsnäher gestaltet werden.

Diese Ziele weisen folgende Bezüge zum Nachhaltigkeitsleitbild auf:

Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Es ist eine digitale Oberfläche für eine Vielzahl von Anwendungen etabliert worden, mit deren Hilfe ein „One Stop-Government“ im Alltag umsetzbar ist.	Nachhaltige Stadtverwaltung
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Potenziell hilfebedürftige Menschen sollen durch neu entwickelte und vernetzte digitale Systeme rechtzeitig automatisch Hinweise auf kommunale Hilfesysteme erhalten.	Nachhaltige Stadtverwaltung Gesundheit und Pflege
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Eine gesamtstädtische Strategie ist entwickelt und umgesetzt worden, die durch ein stadtweites Informations- und Wissensmanagement Datenverluste minimiert, Standards etabliert und in der Ausbildung und bei der Einarbeitung von neuen Beschäftigten auf Erfahrungen basierende Personas bereitstellt.	Nachhaltige Stadtverwaltung

Hinsichtlich der Digitalisierung bedeutet dies, dass bislang noch bestehende Schranken zwischen einzelnen zuständigen Bereichen abzubauen sind, um anwenderfreundlichere Lösungen anbieten zu können. Gleichzeitig können neue Technologien genutzt werden, um die soziale Prävention zu verbessern. Mittels einer gesamtstädtischen Strategien lassen sich Abläufe verbessern und Aus- und Weiterbildungen realitätsnäher gestalten.

Hierzu sind die Kooperationen zwischen den einzelnen Bereichen der Stadtverwaltung perspektivisch weiter zu intensivieren und die Vernetzung von Personal und Daten im Rahmen des datenschutzrechtlich und ethisch Möglichen zu realisieren. Hiervon profitieren im Endeffekt nicht nur die Menschen in Oldenburg, sondern gleichzeitig auch die städtischen Beschäftigten.

Nachhaltigkeit, Klima und Umweltschutz



In jüngster Zeit erfahren die Themenfelder „Nachhaltigkeit, Klima und Umweltschutz“ im kommunalen wie im überregionalen Rahmen vermehrt Aufmerksamkeit. Im Zusammenhang mit der Digitalisierung entstehen für diese Themenfelder viele neue Möglichkeiten, doch sorgt der erhöhte Energiebedarf gleichzeitig für neue Herausforderungen.

Wo stehen wir?

Im Kontext zum Thema Nachhaltigkeit ermöglicht Digitalisierung zum Beispiel das Einsparen von Papier durch eine elektronische Dokumentenablage, verbraucht aber wie bei sämtlichen Digitalisierungsthemen wiederum mehr Energie für Rechner, Laptops, Monitore, Rechenzentren et cetera, deren Energieverbrauch mittels Energiekennzahlen beziffert werden kann. Durch die Nutzung digitaler Medien und die verbesserten Möglichkeiten zur Darstellung selbst komplexer Sachverhalte kann das Thema Nachhaltigkeit stärker ins Bewusstsein der Bevölkerung geholt werden. Dies umfasst etwa Dashboards zur Darstellung von CO₂-Fußabdrücken oder konkreten Einsparerefolgen. Die Perspektive der Menschen im globalen Süden und die weltweiten Ungleichheiten können so eindringlicher vermittelt werden. Die für die Produktion digitaler Endgeräte erforderliche, aber zum Teil ausbeuterische Ressourcenbeschaffung stellt ebenfalls einen Aspekt im Kontext Nachhaltigkeit dar, indem beispielsweise die Einhaltung von Menschenrechten entlang der globalen Lieferketten thematisiert werden kann. Digitalisierung erleichtert zudem die Beachtung des Faktors Nachhaltigkeit bei Beschaffungen durch die Onlinenutzung entsprechender Einkaufskataloge, Marktrecherchen und Beschaffungsabläufe. Das Monitoring und Evaluieren des Aspekts Nachhaltigkeit kann durch die Digitalisierung erleichtert werden.

Hinsichtlich des Klimas können durch digitale Frühwarnsysteme besondere Wetterereignisse (zum Beispiel Starkregen) oder gar Naturkatastrophen besser vorhergesagt und durch entsprechende frühzeitig eingeleitete Maßnahmen abgemildert werden. Die gesetzliche Pflicht zu einem wiederkehrenden Energiebericht²⁹ wird wesentlich erleichtert durch ein digitales Erfassen und Auswerten von kommunalen Verbräuchen mittels digitaler Messgeräte. Eine neue und bereits beschaffte Fachsoftware wird hier die Arbeiten vereinfachen. In Teilen ist dies durch den zunehmenden Einsatz von Smart Metern bereits heute möglich. Generell ermöglicht die Digitalisierung ein höheres Maß an Öffentlichkeitsarbeit zum Themenfeld Klima.

Für den Umweltschutz bedeutet Digitalisierung eine Verbesserung der Datenlage, da eine Vielzahl von Informationen mit neuen Technologien, wie beispielsweise Drohnen, erfasst und ausgewertet werden können. Der Einsatz von Sensorik im Umweltschutz kann daher drohende Umweltkatastrophen frühzeitig erkennen und bei rechtzeitigem Handeln abwenden oder mindestens abmildern. Viele Tools der Digitalisierung, wie zum Beispiel Videokonferenzen oder eine effizientere Fuhrparkauslastung durch digitale Sharingsysteme sparen Fahrtkosten und erlauben das Vorhalten geringerer Kapazitäten. Dies erlaubte bei der Stadt Oldenburg bereits eine Reduzierung des städtischen Fuhrparks um acht Fahrzeuge. Demgegenüber steht ein erhöhter Strombedarf durch das Betreiben der digitalen Infrastruktur.

²⁹ Der Energiebericht muss unter anderem Informationen zu Verbräuchen, Kosten und CO₂-Emissionen enthalten.

In Bezug auf die Arbeitsplätze bedeutet Digitalisierung neben dem Einsparen von Papier, Home Office, besserer Work-Life-Balance (und damit verbunden weniger Ausfällen) zugleich, dass das Teilen von Büroarbeitsplätzen theoretisch möglich ist. Dies wiederum könnte die Anzahl vorzuhaltender Bürokapazitäten reduzieren helfen. Die Arbeit in der eAkte ist noch nicht überall verbreitet und die Einführung neuer digitaler Fachverfahren vereinfacht Abläufe zumindest anfangs nicht immer und führt mitunter zu einem erhöhten Arbeitsaufwand. Generell erfordert die Digitalisierung die Umstrukturierung der Prozesse und vieler Arbeitsplätze, was zusätzliche Betreuung erfordert und zum Teil ein verändertes Qualifikationsprofil der Beschäftigten nach sich zieht.

Wie in den anderen Themenfeldern bringt das Thema Home Office im Kontext der Zusammenarbeit neue Anforderungen mit sich. Neben der Gefahr einer Fragmentierung der Belegschaft, dem Verlust des direkten Austauschs und einer „Überbeschleunigung“ angesichts mancher Erwartungshaltungen gilt es, ein richtiges Maß für die Arbeit im Home Office zu finden und Konzepte der digitalen Führung zu entwickeln. Ein gewisses Spannungspotenzial bietet der Umstand, dass nicht jeder Arbeitsplatz beliebig ins Home Office verlagert werden kann. Abläufe im Alltag können zum Beispiel durch Videokonferenzen erleichtert werden und der Austausch über die Stadt Oldenburg hinaus mit anderen Akteuren ist durch digitale Tools leichter realisierbar. Problematisch ist der Austausch mit Dritten immer dann, wenn unterschiedliche, nicht kompatible Systeme und Anwendungen genutzt werden.

Querschnittlich erlaubt die Digitalisierung einfachere Formen der Partizipation auf verwaltungsinterner wie gesamtstädtischer Ebene, wobei insbesondere die gesetzlich vorgesehenen Beteiligungsformate noch nicht an die neuen digitalen Möglichkeiten angepasst worden sind. Außerdem ist es wegen der Flut an täglichen Informationen zunehmend schwieriger, die Zielgruppen tatsächlich zu erreichen und zum Mitmachen zu motivieren.

Worauf müssen wir achten?

Durch die Digitalisierung entstehen Chancen zum Wissenstransfer in bislang nicht dagewesenem Ausmaß. Bezogen auf eine Stadtverwaltung kann durch digitale Tools der Servicegedanke, beispielsweise durch Angebote wie die App der städtischen Abfall- und Wirtschaftsbetriebe, noch besser gelebt werden. Hierzu zählt eine Verbesserung des Reklamationswesens durch mehr Feedbackkanäle oder etwa präzisere Gebührenabrechnungen durch digitale Sensoren bei Entsorgungsdienstleistungen. Zugleich kann der Nachhaltigkeitsaspekt bei Beschaffungen eng in die digitalen Prozesse eingebunden und hervorgehoben werden. Grundsätzlich kann durch eine Verbesserung der Systemschnittstellen und der Datenhaltung das Monitoring und Controlling verbessert werden.

Generell besteht das Risiko, dass Digitalisierung nur um ihrer selbst willen betrieben und so zum Selbstzweck wird. Wichtig ist daher im Blick zu behalten, dass die Digitalisierung dem Menschen dient und nicht umgekehrt. Auch bringt die Digitalisierung Veränderungen für das Stadtbild mit sich. Der Einzelhandel in den Innenstädten droht aufgrund der Onlinekonkurrenz zu verschwinden und menschliche Arbeit könnte immer weniger sichtbar werden. Es besteht die Herausforderung, dass durch die dezentrale Haushaltsplanung, Anmeldungen im Haushalt nicht transparent (insbesondere in der Planung)

sind und so parallel Softwareprodukte mit gleicher Funktionalität et cetera beschafft werden könnten. Eine bessere Abstimmung und mehr Transparenz erscheinen hier sinnvoll. So kann aktuell keine Aussage dazu getroffen werden, welches Budget die Stadt für Digitalisierung ausgibt. Generell gilt es, eine Balance zwischen digitalen und analogen Begegnungen und Kommunikationen zu finden, um durch die direkte zwischenmenschliche Kommunikation den Zusammenhalt und die soziale Kompetenz zu erhalten. Der Trend, dass Menschen immer gezielter im digitalen Raum unterwegs sind, erschwert es, sie analog zu erreichen, was im Bereich Nachhaltigkeit dringend notwendig ist. Generell müssen analoge Fähigkeiten weiter bewahrt und eine Ablenkung durch ständigen Medienkonsum verringert werden.

Was wollen wir erreichen?

Digitale Hilfsmittel bieten die Chance, im Themenfeld „Nachhaltigkeit, Klima und Umweltschutz“ das analoge Handeln beispielsweise durch „Klima Challenges“ in einem positiven Sinne mit zu beeinflussen und so für die Umwelt positive Aspekte zu fördern.

Auf städtischer Ebene ist dazu bis 2045 ein übergreifendes digitales Projektmanagement implementiert worden. So konnte das bislang vorherrschende „Silodenken“ in den einzelnen Verwaltungsbereichen überwunden und das schon vorhandene Wissen in der städtischen Verwaltung im Sinne des Wissenstransfers besser von allen Beteiligten genutzt werden. Digitale Prozesse wurden so weiterentwickelt, dass sie für die einzelnen Bereiche als Unterstützung und Entlastung (im nachhaltigen Handeln) dienen, ohne dass der Mensch entweder als Beschäftigter oder Kunde hierdurch Nachteile hat. Das Wohlergehen der Menschen soll stets bei Prozessoptimierungen im Fokus bleiben und sonstige Ressourcen geschont werden. Zusätzlich konnte ein funktionierendes Nachhaltigkeitscontrolling in der Stadtverwaltung installiert werden. Hierdurch wurden transparente Kostenleistungsrechnungen ermöglicht und aufgrund einer ganzheitlichen, nicht nur modularen Datenlage Entscheidungen getroffen. Mit diesem neuen Hilfsmittel kann effektiver auf konkrete Ziele hingearbeitet werden und das auch aus den anderen Zielen resultierende Wissen kann so besser für strategische Entscheidungen genutzt werden.

Diese Ziele weisen folgende Bezüge zum Nachhaltigkeitsleitbild auf:

Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
In der Stadtverwaltung wurde ein übergreifendes, digitales Projektmanagement etabliert.	Nachhaltige Stadtverwaltung
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Digitale Prozesse wurden so entwickelt, dass sie für einzelne Bereiche als Unterstützung und Entlastung dienen, ohne dass der Faktor Mensch Nachteile hat und die Digitalisierung im operativen Bereich Hilfsmittel für nachhaltiges Handeln ist.	Nachhaltige Stadtverwaltung
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Ein funktionierendes Nachhaltigkeitscontrolling mit Berücksichtigung aller Ebenen konnte etabliert werden, wobei eine modulare Datenlage als Entscheidungstool unterstützt.	Nachhaltige Stadtverwaltung Natur Energie

Die Digitalisierung im Themenfeld „Nachhaltigkeit, Klima und Umweltschutz“ ist daher dahingehend zu gestalten, dass sie innerhalb der Stadtverwaltung bereichsübergreifend durchgeführt wird und ein nachhaltiges und umweltbewusstes Handeln unter positiver Miteinbeziehung der Bevölkerung erreicht wird. Gleichzeitig ermöglicht die Digitalisierung die Erhebung und Verarbeitung von Kennzahlen zur Steuerung und Evaluierung im Kontext des Themenfeldes.

Hierzu sind die Arbeitsbeziehungen innerhalb der Stadtverwaltung weiter zu intensivieren, um auf einer gemeinsamen digitalen Wissensbasis ein gemeinsames digitales Projektmanagement realisieren zu können. Wenn die Zusammenarbeit konsequent digital gestaltet und ein entsprechendes Controlling etabliert werden kann, können zukünftige Entscheidungen im Themenfeld auf Grundlage einer fundierteren Wissensbasis als bisher getroffen werden.

Durchorganisierter Superorganismus.

Das ist das Werk von Bienen – und dies schon seit Jahrtausenden. Ein ganzes Bienenvolk entscheidet gemeinsam, erforscht kollektiv und findet immer einen Konsens. Die digitale Vernetzung bietet viele Möglichkeiten für einen Austausch. Das sollten wir nutzen – zur Abstimmung täglicher Aufgaben und für einen guten Dialog.



Gesellschaftliches Engagement, Kultur und Sport

Insbesondere für den gesellschaftlichen Zusammenhalt und die Freizeitgestaltung spielen die Themenfelder „Gesellschaftliches Engagement, Kultur und Sport“ für die Bevölkerung eine große Rolle. Die Digitalisierung in diesen Bereichen wirkt sich bereits vielfach aus und zeigt neue Möglichkeiten des Miteinanders auf.

Wo stehen wir?

Der Bereich des gesellschaftlichen Engagements umfasst vor allem das klassischerweise bislang noch analog ausgeübte Ehrenamt. Hier kann die Digitalisierung den direkten menschlichen Kontakt nicht gleichwertig ersetzen, selbst wenn erste digitale Ehrenämter (zum Beispiel Onlinetherapiegruppen) bereits etabliert sind. In diesem Kontext war während der Pandemie zu beobachten, dass ehrenamtliches Engagement aufgrund der als fehlend empfundenen sozialen Begegnungen zurückging. Die Motivation für ein Ehrenamt liegt überwiegend im realen Miteinander mit anderen Menschen. Digitale Tools können aber bei der Organisation und Vermittlung von Ehrenämtern sowie ihren Schulungen eine wertvolle Ergänzung darstellen, wobei schon heute auf Homepages, Social Media oder digitale Newsletter zurückgegriffen wird. Ehrenamtliches Engagement erfolgt inzwischen zum Beispiel in Form der Vermittlung digitaler Kompetenzen. Die Wahrnehmung der digitalen Welt differiert in den verschiedenen Altersgruppen. Während „digital Ältere“ eine Trennung zwischen der analogen Lebenswelt und der digitalen Welt sehen, nehmen vor allem Jugendliche ihre analoge und digitale Umgebung als einen Verbund aus beidem wahr. Digitales ist ein Bestandteil ihrer Lebenswirklichkeit ohne eine Trennung von analogen und digitalen Welten. Meinungsäußerungen, Proteste oder Solidaritätsbekundungen erfolgen inzwischen vielfach digital und nicht nur in der analogen Welt.

Das Themenfeld Kultur wird durch die Digitalisierung derzeit vor allem durch die Nutzung von organisatorischen Werkzeugen beeinflusst. Neben der inzwischen weitgehend digitalisierten Kommunikation, die auch zum „community building“ dient, werden Planungen von Ausstellungen, Ticketverkäufe, Marketing und Ausleihverfahren durch die Digitalisierung unterstützt und vereinfacht. Hierbei gibt es jedoch Doppelstrukturen aus digitalen und analogen Angeboten. Neue Formate wie Podcasts, hybride Ausstellungen oder Onlineausleihen sind im Zuge der Digitalisierung erst entstanden. Die digitale Erfassung vorhandener analoger Bestände schreitet ebenfalls voran. Dies ermöglicht beispielsweise virtuelle Rundgänge im Stadtmuseum unabhängig von Öffnungszeiten und individuellem Standort.

Durch die Nutzung von Social Media werden neue oder andere Zielgruppen für Kunst und Kultur erreicht und angesprochen. Digitale Präsentationen, Monitore und Projektionen sind inzwischen vielfach feste Bestandteile moderner Ausstellungen in den Kultureinrichtungen der Stadt Oldenburg. Es finden in diesem Kontext viele digitale Experimente mit Technologien wie KI, 3D-Formate, Games, interaktive Formate oder VR-Brillen statt. Die Bibliotheken schreiten in diesem Bereich ebenfalls voran und bieten vermehrt Ausleihen von digitalen Inhalten an, führen Schulungen durch und versuchen, digitale Kompetenzen im Umgang mit digitalen Medien zu vermitteln. Hierzu gehört das bedeutende Feld der Leseförderung, das mit digitalen Inhalten unterstützt wird.

Kundenservices werden vermehrt digitalisiert angeboten. In der Diskussion hingegen steht hingegen generell, inwiefern das digitale oder hybride Erleben von Kultur, zum Beispiel im Rahmen von Konferenzen oder Präsentationen, ein analoges Erlebnis ergänzen oder gar ersetzen kann.

Auch im Bereich des Sports hat die Digitalisierung bislang vor allem eine unterstützende Funktion bei der Ausübung von genuin analogen Tätigkeiten im Vereins-, Gruppen- oder Individualsport. So können Sportboxen im Stadtgebiet per App ausgeliehen werden und Hallenbelegungspläne beziehungsweise Informationen zu allen städtischen Sportstätten sollen künftig online einsehbar sein, um die Planung von sportlichen Aktivitäten zu vereinfachen. Anträge auf Sportförderungen können online gestellt werden und über Social Media bestehen neue Möglichkeiten, auf das Themenfeld Sport aufmerksam zu machen und sich digital mit anderen hierzu auszutauschen und mit Interessierten zu vernetzen.

Arbeitsplätze im Themenbereich des Workshops werden durch die Digitalisierung ähnlich beeinflusst wie in den übrigen Themenfeldern. Digitalisierung ermöglicht neue Formen des Austausches unter den Beschäftigten durch Chats oder Onlinemeetings, was insbesondere bei räumlich getrennten Teams wichtig für Zusammenarbeit und das Teambuilding ist. Die Nutzung von KI in ihren ersten Ansätzen erleichtert schon heute Übersetzungen in andere Sprachen, was perspektivisch vermutlich sogar direkt im laufenden Gespräch erfolgen kann. Insbesondere im Bereich der ehrenamtlichen oder hauptamtlichen Integrationsarbeit würde dieser simultan-digitale Übersetzung eine große Hilfe darstellen. Veranstaltungen, Fortbildungen oder Themenabende können nun digital oder hybrid durchgeführt werden. Die neue Flexibilität wird besonders im Kontext des mobilen Arbeitens übereinstimmend geschätzt. Gleichsam erfordern diese neuen Tools veränderte Arbeitsprozesse, wie bei der Einführung der eAkte, Schulungen für die Beschäftigten, die entsprechende Software- und Hardware-Ausstattung und deren permanente Aktualisierungen. Des Weiteren gibt es noch Verbesserungspotenzial bei der technischen Ertüchtigung der Standorte oder bei der Bereitstellung eines stabilen und überall in den Räumlichkeiten verfügbaren WLAN. Überwiegend wird die Digitalisierung von den Beschäftigten in den angesprochenen Themenfeldern als Entlastung empfunden, denn sie bietet mehr Optionen, Medien im Sinne der eigenen Vorstellungen kreativ zu gestalten.

Ähnlich wie den Bereich Arbeitsplatz prägt die Digitalisierung die Zusammenarbeit der Beschäftigten untereinander. Die durch die Pandemie weitgehend akzeptierte Tätigkeit im Home Office wird wegen der Flexibilität überwiegend als Bereicherung empfunden, kann aber eine Gefahr für den kollegialen Zusammenhalt darstellen. Die Kommunikation mit anderen Stellen wird durch die Nutzung von Cloudlösungen erleichtert. Über digitale Plattformen werden gezielt Projektstipendien vergeben und die neuen Tools ermöglichen in Teilen die Fokussierung auf die Kreativität und Flexibilität in der kulturellen Arbeit. Als problematisch wird das Fehlen von geeigneten Softwarelösungen für Gruppenarbeiten eingeschätzt. Vorhandene Programme entsprechen dabei leider nicht immer den Wünschen der Beschäftigten.

Als themenübergreifender Aspekt ist die Erweiterung beziehungsweise Ergänzung der analogen Arbeitswelt durch die Digitalisierung zu sehen. Analoge und digitale Prozesse werden hierbei in der Regel immer noch getrennt

betrachtet, erfordern jedoch ein ganzheitliches Denken. Manche digitalen Prozesse sind in ihrer Umsetzung aufgrund kommunaler Softwarelösungen wegen fehlender Nutzerfreundlichkeit durchaus herausfordernd.

Worauf müssen wir achten?

Die Digitalisierung bietet die Gelegenheit, sich der Chancen und Risiken von digitaler und analoger Welt bewusster zu werden. Im Sinne der Teilhabe offeriert die Digitalisierung gleichwertige Ergänzungen zum Analogen, um mehr Menschen Zugang und Informationen zu Kunst, Kultur, Sport und gesellschaftlichem Engagement zu bieten und räumliche Distanzen für Menschen mit Behinderungen oder anderen Einschränkungen zu überwinden. Es besteht die Gelegenheit, neue und mehr Menschen auf digitalem Weg zu analoger Beteiligung und Engagement in der Gesellschaft zu motivieren. Beispielsweise kann nach psychischen Erkrankungen eine digitale Beteiligung als erster Schritt zurück in ein soziales Leben genutzt werden. Durch neue Angebote wird über digitale Kanäle die Sehnsucht oder Neugier der Menschen nach dem Analogen geweckt. Öffentliche Orte können durch die Bereitstellung einer digitalen Infrastruktur neu beziehungsweise anders nutzbar gemacht werden. Digitale Tools ermöglichen völlig neue Dimensionen der Zielgruppenforschung und ein hohes Maß an Transparenz und Beteiligungsangeboten, die zum Beispiel in der Sammlungsarbeit von Museen mit lokalem Bezug eine wertvolle Ergänzung darstellen können. Differenziert ist das Thema der Ressourceneinsparung zu betrachten. Während für einzelne Beschäftigte durch den Wegfall von Arbeitswegen oder durch die konsequente Nutzung von papierlosen Büros durchaus Einsparungen entstehen können, hat die Digitalisierung selbst wiederum einen bislang zum Beispiel stetig ansteigenden Energiebedarf.

Durch die Digitalisierung drohen die Risiken einer Entfremdung und des Verlustes der Wertschätzung der Menschen für analoge Kunst und Kultur. Im Bereich des gesellschaftlichen Engagements wird es durch die Bequemlichkeit und Rückzugsmöglichkeiten durch die Digitalisierung schwieriger, Menschen für analoge Treffen und Veranstaltungen außerhalb ihrer „Komfortzone“ zu motivieren, was mit einer Vereinsamung einhergehen kann. Die Anonymität der digitalen Welt befördert in Teilen Neigungen zu digitalen Aggressionen. Zudem besteht die Gefahr, dass Personengruppen, die keinen Zugang zur digitalen Welt haben oder denen dieser vorenthalten wird, von den gesellschaftlichen und kulturellen Angeboten ausgeschlossen werden. Benachteiligung und Diskriminierungen finden demnach auch in digitaler Form statt. Durch die Möglichkeiten, in der digitalen Welt Daten abzugreifen, droht der Verlust der individuellen Datensouveränität. Die Monopolstellung einiger weniger großer Internetkonzerne, wie Facebook, Google oder Twitter mit den dazugehörigen Kanälen und Plattformen bedroht durch die Verengung des gesellschaftlichen Diskurses auf individuelle „Blasen“ die Fähigkeit zum Dialog mit anderen Menschen. Dies kann weitreichende Konsequenzen für die demokratische Kultur in unserer Gesellschaft bis hin zur „Entdemokratisierung“ entwickeln.

Als besonders herausfordernd wird die Notwendigkeit erachtet, analoge Begegnungsorte in einer digitalen Welt zu erhalten und dabei personelle Ressourcen im Blick zu behalten. Aufgrund der Schnelllebigkeit von digitalen Prozessen wird es zudem vermutlich immer schwieriger werden, mit den jeweiligen Inhalten und Angeboten auf Stand zu sein.

Was wollen wir erreichen?

Der hohe Stellenwert des analogen Erlebnisses wird im Themenfeld „Gesellschaftliches Engagement, Kultur und Sport“ vor sehr spezielle Herausforderungen im Kontext der Digitalisierung gestellt werden.

Der Mehrwert des analogen Erlebnisses in diesem Themenfeld und damit die dazugehörigen Einrichtungen und Vereine konnte bis 2045 erhalten werden. Bildung und Teilhabe im zwischenmenschlichen Kontext blieb weiterhin intensiv vorhanden und gleichzeitig wurde das soziale Miteinander gestärkt. Hybride Angebote für gesellschaftliches Engagement, Kultur und Sport wurden gefördert und ausgebaut. Ziel hierbei war es, das Beste aus der digitalen und der analogen Welt zu verbinden. Dies leistete einen Beitrag zur Selbstbestimmtheit und Selbstbefähigung der Menschen und ermöglichte mehr Personen Zugang und Teilhabe zu gesellschaftlichem Engagement, Kultur und Sport. Durch die Nutzung von digitalen Organisationstools konnte die Effizienz im Bereich gesellschaftliches Engagement, Kultur und Sport gesteigert werden. Dies half dabei, das analoge Erlebnis weiter auszubauen, Zugang und Teilhabe für mehr Menschen zu ermöglichen und den Beschäftigten durch die Entlastung von administrativen Nebenaufgaben die Fokussierung auf Inhalte und Kreativität zu erlauben.

Diese Ziele weisen folgende Bezüge zum Nachhaltigkeitsleitbild auf:

Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Der Mehrwert von analogen Erlebnissen in Vereinen oder Bibliotheken wurde erhalten.	Kultur, Sport und Freizeit
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Hybride Angebote zeigen das Beste aus „beiden Welten“.	Kultur, Sport und Freizeit Nachhaltige Stadtverwaltung
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Durch Digitalisierung als Werkzeug konnten insbesondere Organisation und Verwaltung im Kulturbereich effizienter gestaltet werden.	Kultur, Sport und Freizeit Nachhaltige Stadtverwaltung

Die Digitalisierung wird daher im Themenfeld „Gesellschaftliches Engagement, Kultur und Sport“ also vorrangig dazu genutzt werden müssen, analoge Erlebnisse weiterhin zu erhalten beziehungsweise sich besser auf diese konzentrieren zu können. Digitale Angebote ergänzen dabei bestehende Möglichkeiten und helfen bei der Organisation, der Steuerung oder der Werbung für Ehrenämter.

Die vielfach bereits vorhandene enge Verzahnung zwischen analogen und digitalen Angeboten ist daher konsequent weiter zu verfolgen und neue Wege, wie hybride Angebote, zu beschreiten. Für die Arbeit in der Verwaltung hinter den Kulissen sind ebenfalls neue digitale Tools zu nutzen, um die Bevölkerung noch zielgenauer zu informieren, Veranstaltungen zu bewerben oder ehrenamtliches Engagement attraktiver zu machen. Durch die Digitalisierung können sich die städtischen Beschäftigten somit mehr auf inhaltliche statt auf administrative Aufgaben fokussieren und werden von Alltagsaufgaben entlastet.

Nachwuchskräfte

Da die Digitalisierung ein dominierendes Zukunftsthema sein wird, ist das Einbinden der Sichtweise der Nachwuchskräfte der Stadt Oldenburg bei der Erstellung einer Digitalisierungsstrategie unerlässlich. Um diese Perspektive in die Strategie einfließen lassen zu können, fand daher auf freiwilliger Basis ein Workshop mit Auszubildenden aus verschiedenen Berufen und Laufbahnen statt.

Wo stehen wir?

Große Teile der betrieblichen wie schulischen Ausbildungsanteile laufen inzwischen digital ab. Dies betrifft die Organisation der Unterrichte, Bereitstellung von Lernmaterialien, das Führen von Berichtsheften, Informationen via Stud.IP³⁰ oder die digitale Mitarbeit im Unterricht. Negativ angeführt wurden hingegen die zum Teil unzureichende WLAN-Abdeckung in den Unterrichtsräumen, mitunter vorkommende technische Probleme und spontane Ausfälle von Onlinevorlesungen oder das derzeit noch gänzliche Fehlen von Inhalten zur Digitalisierung im Studium für den gehobenen Dienst.³¹

Die täglichen Arbeitsprozesse in der Praxis sind schon geprägt durch die Nutzung von eAkten, digitalisierten Abläufen, zum Beispiel im Rahmen der Ratsvorbereitungen in Session, bei biometrischen Erfassungen, der Ahndung von Verstößen im Straßenverkehr, der Prüfung von Ausweisdokumenten und dem generell dominierenden Austausch per Email. Kritisch sehen die Auszubildenden den immer noch als recht hoch angesehenen Verbrauch von Papier in der Stadtverwaltung.

Die IT-Ausstattung bei der Stadt Oldenburg wird unterschiedlich bewertet. Die Büroarbeitsplätze sind nicht durchgängig mit zwei Monitoren ausgestattet, was manche Arbeiten erschwert. Auch werden ergänzend Tablets, zum Beispiel für das Leisten von Unterschriften, gewünscht. Für Mitarbeitende im Außendienst werden Diensthandys bereitgestellt.

Die Zusammenarbeit innerhalb der Stadtverwaltung wird überwiegend als digital beziehungsweise in Form von digitalisierten Kontakten wahrgenommen mit Onlinemeetings und dem Bearbeiten von Emails, die für die interne Organisation der Abläufe oder für die Kommunikation mit Externen genutzt werden.

Die Arbeitsplätze sind ebenfalls durch die Digitalisierung und die Verwendung von eAkten und Emails geprägt. Die Ausstattung der Azubi-Arbeitsplätze hinsichtlich des Mobiliars und IT wird unterschiedlich bewertet. Für die Auszubildenden zusätzlich von Bedeutung ist der Wunsch nach dienstlich gestellten Tablets für den Schulunterricht beziehungsweise das digitale Home Schooling. Im Kontext des Niedersächsischen Studieninstitutes³² (NSI) ist eine digitale Gesetzessammlung anstelle der mehrere Kilogramm schweren und durch die Ergänzungslieferungen sehr kostenintensiven Version in Papierform erwünscht.

Worauf müssen wir achten?

Die Nutzung von KI bietet die Chance, den Arbeitsalltag perspektivisch von wiederkehrenden Routineaufgaben zu entlasten, was dazu führt, dass nicht mehr alle heute vermittelten Fertigkeiten erforderlich sein werden. Die KI wird hierbei als Assistenzsystem gesehen, das die organisatorische Unterstützung

³⁰ Ein Internetportal für die Organisation der Lehrveranstaltungen und Bereitstellung von Lehrmaterialien.

³¹ Das NSI plant im Rahmen der Reakkreditierung seiner Studiengänge, das Thema Digitalisierung als Grundmodul verpflichtend ins Studium zu integrieren.

³² Das Niedersächsische Studieninstitut ist federführend bei der Durchführung bei Ausbildung und Studium von Verwaltungsberufen in Niedersachsen.

im Arbeitsalltag übernimmt. Dies zusammen mit weiteren Digitalisierungsmaßnahmen sollte für eine bessere Work-Life-Balance und mehr Zufriedenheit bei den Beschäftigten sorgen. Veraltete Technologien, wie Drucker und Faxgeräte könnten so wegfallen. Den Beschäftigten werden zukünftig vermutlich mehr koordinierende und kommunikative Aufgaben zufallen. Dabei wird es vorrangig darum gehen, um die vielfältigen zur Verfügung stehenden Hilfsmittel ähnlich wie Mitarbeitende mit Aufgaben zu betrauen und die Abläufe zu überwachen. Gleichzeitig werden sich die Beschäftigten durch die Entlastung von Routineaufgaben auf ihre Kernaufgaben und deren Qualität konzentrieren können. Eine Herausforderung wird dabei in der Aufrechterhaltung der bürgernahen Kommunikation bestehen, der auch in Zukunft durch die Auszubildenden ein hoher Wert beigemessen wird.

Bezüglich potenzieller Risiken erhöht die fortschreitende Digitalisierung die Abhängigkeiten von einzelnen IT-Dienstleistern, deren Qualität und Preispolitik. Außerdem können manche Fähigkeiten, beispielsweise in der zwischenmenschlichen Kommunikation mittel- bis langfristig verloren gehen. Die Nutzung von KI in der Verwaltung könnte hierbei eine Entfremdung zwischen Bevölkerung und Verwaltung vorantreiben, da die emotionale, zwischenmenschliche Komponente in der Beziehung zwischen beiden Seiten zu entfallen droht. Kritisch wird ein möglicherweise sinkender Bedarf an Arbeitskräften mit den Auswirkungen auf die arbeitslosen Menschen selbst wie auch auf die Finanzierung des Staates gesehen. Neue digitale Möglichkeiten, wie das Home Office, können bei Missbrauch zu einer Verringerung der Produktivität führen.

Herausforderungen bestehen darin, in Zukunft zwar mehr digitalisierte Verwaltungsangebote schaffen zu wollen und zugleich die entsprechenden Kompetenzen bei den städtischen Beschäftigten wie in der Bevölkerung aufbauen beziehungsweise stärken zu müssen. Der Umbau hin zu einer digitalisierten Verwaltung wird mit einem Trend zu höherwertigen Tätigkeiten und initial mit mehr Aufwand bei der Umstellung verbunden sein, was nicht nur die Verwaltung, sondern das ganze Land betrifft.

Neben der Rolle der KI im Arbeitsalltag wird ihre zukünftige Verantwortung noch zu bewerten sein. Außerdem sollten die „Lernprozesse“ der KI kontrolliert werden und die Ausbildung von Mitarbeitenden im Umgang mit KI und anderen digitalen Medien ist neu zu gestalten. Grundsätzlich sind dabei die Möglichkeiten der Einflussnahme einer Kommune kritisch zu sehen. Problematisch wird der potenzielle Wegfall der Wertschätzung der Menschen und ihrer Arbeit betrachtet.

Was wollen wir erreichen?

Die Auszubildenden der Stadt Oldenburg denken bereits heute sehr konkret über die anstehenden Veränderungen in ihrer Arbeitswelt nach. Aus ihrer Sicht gilt es daher bis 2045, folgenden Status als Stadt Oldenburg erreicht zu haben:

Die zukünftigen Arbeitsplätze bei der Stadt Oldenburg ermöglichen von ihrer Gestaltung her weiterhin den persönlichen Kontakt, wobei gleichzeitig eine Abkehr vom klassischen Büroarbeitsplatz hin zu einer modernen und attraktiven Arbeitsumgebung mit flachen Hierarchien in den Arbeitspro-

zessen erreicht wurde. Dies sorgt für eine aufgelockerte und interessante Arbeitsatmosphäre und bewahrt gleichzeitig trotz aller Technologien die zwischenmenschliche Komponente im Arbeitsalltag. Die Qualifikationen der städtischen Beschäftigten wurden dabei an die neuen digitalen Rahmenbedingungen angepasst. So konnten Neugier und Bereitschaft für Neuerungen geweckt und das kollegiale Miteinander erhalten werden. Durch das Lernen im Umgang mit digitalen Medien und Tools im beruflichen Kontext entstand gleichzeitig ein Mehrwert für die einzelnen Beschäftigten selbst, die diese Kenntnisse auch zunehmend in ihrem privaten Leben anwenden können. Parallel entlastet KI die Beschäftigten als Assistenzsystem von Routineaufgaben und ist im Arbeitsalltag vollständig integriert. Neben einer besseren sowie zeitsparenderen Steuerung von Abläufen ermöglichte dies, den Fokus auf komplexere Aufgaben zu richten. Dies ging einher mit einer besseren Work-Life-Balance und vereinfachten Abläufen für die Beschäftigten und die Bevölkerung in Oldenburg.

Diese Ziele weisen folgende Bezüge zum Nachhaltigkeitsleitbild auf:

Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Die zukünftigen Arbeitsplätze erhalten von ihrer Gestaltung her persönliche Kontakte und gewährleisten gleichzeitig die Abkehr vom klassischen Büroarbeitsplatz hin zu einer modernen Arbeitsumgebung mit flachen Hierarchien.	Wirtschaft, Arbeit und Konsum Nachhaltige Stadtverwaltung
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Die Qualifikationen der städtischen Beschäftigten müssen an die neuen digitalen Rahmenbedingungen angepasst werden.	Bildung und lebenslanges Lernen Nachhaltige Stadtverwaltung Wirtschaft, Arbeit und Konsum
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
KI soll zukünftig die Beschäftigten als Assistenzsystem von alltäglichen Routineaufgaben entlasten und im Arbeitsalltag integriert sein.	Nachhaltige Stadtverwaltung

Für die Stadt Oldenburg bedeutet dies aus Sicht ihrer Nachwuchskräfte, dass die Verwaltungsberufe künftig an moderneren und attraktiveren Arbeitsplätzen ausgeübt werden, wobei der Faktor des lebenslangen Lernens in den Vordergrund rücken muss und keine Scheu vor der Integration von neuen Technologien in den Arbeitsalltag herrschen darf.

Insbesondere die Qualifikation der Mitarbeitenden sollte daher hinsichtlich ihrer digitalen Fähigkeiten regelmäßig erweitert werden, was für beide Seiten aufgrund der wachsenden Rolle der Digitalisierung auch im Alltag perspektivisch Vorteile bringt. Ohne diese stets aktuell zu haltenden Qualifikationen wird die Integration von neuen Technologien zur Entlastung im Beruf nicht gelingen.

Offener Workshop für alle Beschäftigten

Bei den vorangegangenen Themenfeldern war vorrangig die Perspektive von Führungskräften der Stadtverwaltung berücksichtigt worden. Daher waren in einem finalen themenoffenen Workshop alle Beschäftigten der Stadt Oldenburg auf freiwilliger Basis dazu angehalten, ihre persönliche Sichtweise auf das Thema Digitalisierung einzubringen. Der Aufruf erfolgte über das Intranet.

Wo stehen wir?

Die Digitalisierung der Arbeitsplätze wird von den teilnehmenden Beschäftigten überwiegend als bereits weit fortgeschritten eingeschätzt. Ein Teil arbeitet völlig papierlos oder verzichtet sogar schon auf feste stationäre Arbeitsplätze. Die ständige Erreichbarkeit durch mobile Endgeräte wird hingegen nicht durchweg als positiv wahrgenommen. Die Vorteile der Allgemeinen Schriftgutverwaltung (ASV) in der eAkte sehen nicht alle als Bereicherung an und trotz aller Digitalisierungsbestrebungen bleibt der Faktor Mensch ein limitierender Aspekt in der Umsetzung der Digitalisierung.

Die Bedeutung der IT-Ausstattung wird als hoch angesehen, wohingegen die technische Umsetzung unterschiedlich eingeschätzt wird. Insbesondere die Verfügbarkeit von mobilen Geräten ist längst nicht in allen Bereichen der Stadtverwaltung durchgängig gegeben oder seitens der Führungskräfte aus haushalterischen Gründen erwünscht. Erstrebenswert sind aus Sicht der Beschäftigten mehr Pragmatismus und Schnelligkeit in der Beschaffung von Softwarelösungen für einzelne Fachbereiche, zum Beispiel als Tools zur Datensammlung oder deren Visualisierung oder gegebenenfalls als Rückgriff auf Open Source-Lösungen.

Die Motivation bei der Einführung von neuen digitalen Lösungen und Hilfsmitteln in der Stadtverwaltung wird sehr unterschiedlich bewertet. Teilweise gibt es hierbei eine sehr hohe Motivation angesichts der damit einhergehenden Erleichterungen, andererseits stoßen neue Hilfsmittel auf Ablehnung, was teilweise mit dem Alter einiger Beschäftigter in Verbindung gebracht wird. Generell erscheint es empfehlenswert, bei Neueinführungen alle Beteiligten umfassender aufzuklären und auf die Vorteile hinzuweisen, um Verständnis für Neuerungen zu schaffen und Ängste abzubauen. Die langwierigen Prozesse zur Einführung etwa neuer Softwarelösungen, werden als demotivierend empfunden und können im Tagesbetrieb als Nebenaufgabe kaum geleistet werden. Eine weitere Motivation beim Vorantreiben der Digitalisierung besteht in der Möglichkeit, anderweitig Ressourcen, beispielsweise durch weniger vorzuhaltende Büroarbeitsplätze, zu sparen.

Hinsichtlich der Arbeitsprozesse in Bezug auf die Digitalisierung werden diese oft als Vereinfachung und Beschleunigung der Tätigkeiten wahrgenommen. Ein digitales Wissensmanagement, die eAkte und Emailverkehr werden positiv bewertet, wobei Emails mitunter negative Aspekte, wie die „Emailflut“ mit sich bringen. Erwünscht sind bessere verwaltungsinterne Verknüpfungen. Dem persönlichen und zwischenmenschlichen Aspekt in den Arbeitsprozessen wird trotz aller digitalen Möglichkeiten eine unverzichtbare Rolle beigemessen.

Die Zusammenarbeit wird durch zahlreiche Digitalisierungstools wie digitale/hybride Besprechungen, Telefonkonferenzen oder die Arbeit mit Cloudlösungen beeinflusst und ermöglicht Ortsunabhängigkeit und mehr Produktivität.

Bereits die Organisation von gemeinsamen Terminen ist durch die schon vorhandene Software wesentlich erleichtert. Es wird jedoch schwieriger, alle Teammitglieder gleichermaßen zu motivieren und mitzunehmen, wodurch die Zusammenarbeit mitunter leidet. Zugleich wird das Maß an digitaler Kommunikation als zu hoch angesehen, sodass mehr zwischenmenschliche Kontakte wünschenswert wären. Schwierigkeiten bereiten die sehr unterschiedlich entwickelten Kompetenzen der Beschäftigten, die in Arbeitsgruppen oder in der Gremienarbeit deutlich sichtbar werden. Datenschutz wird zum Teil als Hinderungsgrund für manche Veränderungen angesehen, doch gleichzeitig auch auf dessen Notwendigkeit hingewiesen, wobei mehr Sensibilisierung hierfür erforderlich ist. Die Digitalisierung bringt die Frage mit sich, wie viel digitales Arbeiten möglich ist. Diese Frage muss im Zusammenhang mit der Schaffung neuer Abhängigkeiten fortlaufend neu bewertet werden. Die Digitalisierung des Alltagslebens wirkt sich bereits stark auf das analoge soziale Miteinander unter den Beschäftigten aus und kann die Identifikation mit dem Arbeitgeber negativ beeinflussen. Ein zusätzlicher Aspekt in der Arbeit mit digitalen Tools besteht in der Möglichkeit, die Mitarbeitenden und deren Arbeit „versteckt“ zu überwachen, was zu einer unzulässigen Kontrolle führen kann.

Worauf müssen wir achten?

Durch Digitalisierung besteht die Chance, Arbeit zukünftig besser zu verteilen und intern zu koordinieren, um Doppelungen zu vermeiden und Phasen mit weniger Arbeitsaufkommen anders zu nutzen. Dies ermöglicht potenziell eine von Teilen der Beschäftigten gewünschte Verringerung der Arbeitszeit beziehungsweise Job Sharing, was positive Auswirkungen auf das Belastungslevel haben kann und hilft, psychische Erkrankungen zu vermeiden. Wenn durch zusätzliche Programme oder Sensoren mehr Informationen gesammelt und automatisiert ausgewertet werden können, ist eine schnellere, bessere und transparentere Kommunikation zwischen Verwaltung und Bevölkerung möglich. Das bislang vorherrschende „Silodenken“ in den einzelnen Bestandteilen der Verwaltung kann durch Digitalisierung, etwa durch die Nutzung vernetzter Datenbanken, aufgebrochen werden. Dies muss durch Automatisierung und eine umfassende Registermodernisierung noch weiter unterstützt werden. Im Umgang mit Personen, die nicht deutsch sprechen, können entsprechende digitale Übersetzungstools Sprachbarrieren abbauen. Dem persönlichen Kontakt zum Menschen kommt dennoch weiterhin ein hoher Stellenwert zu, wofür durch den entlastenden Einsatz der Digitalisierung perspektivisch mehr Zeit freierwerden wird. Trotz aller Digitalisierungsbestrebungen ist das gleichzeitige Vorhalten von digitalen wie analogen Services weiterhin alternativlos.

Die Möglichkeit, dass vermehrt Tätigkeiten von Technologien übernommen werden, wird vermutlich als Risiko dazu führen, dass einige Aufgabenprofile sich stark verändern. Zudem kann sich das Teilen von Arbeitsplätzen negativ auf den Zusammenhalt im Team auswirken, wenn Beschäftigte zum Beispiel „in Schichten“ arbeiten und sich persönlich als gesamtes Team kaum sehen oder Vollzeitbeschäftigte vermehrt kurzfristig Vertretungsaufgaben übernehmen müssen. Dies verstärkt das Phänomen, dass sich einzelne Menschen durch die Digitalisierung zunehmend abgehängt fühlen. Der persönliche Blick aufeinander, um Stimmungen oder Probleme der anderen einschätzen zu können, wie auch die zwischenmenschliche Fürsorge dürfen daher trotz

aller Technologien nicht verloren gehen. Zusätzliche Risiken bestehen in der Überfrachtung der Mitarbeitenden mit neuen, genuin fachfremden Aufgaben, wie etwa Datenschutzfolgeabschätzungen oder Prozessmanagement, und vorherrschenden Ängsten vor der Digitalisierung, die es zu identifizieren und abzubauen gilt. Auch besteht in dem Verlust von Daten oder des Zugangs hierzu ein Risiko, dem im Zuge der Verbesserung der Datensicherheit vorgebeugt werden sollte.

Durch die weniger werdende Zeit in gemeinsamen Büros besteht in der Bildung von Teams mit einem herzustellenden Gemeinschaftsgefühl eine Herausforderung der Digitalisierung. Die Beschäftigten dürfen dabei nicht als Menschen aus dem Blick verloren werden. Hinsichtlich der Möglichkeiten durch Open beziehungsweise Big Data gilt es abzustimmen, welche Daten wirklich für eine effektivere Verwaltungstätigkeit benötigt und daher datenschutzkonform gesammelt werden dürfen. Die Veränderungs- und Weiterbildungsbereitschaft der Mitarbeitenden ist zu fördern. Es ist nicht davon auszugehen, dass eine vollständige Automatisierung in der Verwaltung erreicht werden kann, sondern menschliche Fachkräfte nach wie vor gebraucht werden. So wird es eine Herausforderung werden, das für die Umsetzung der Digitalisierung erforderliche Fachpersonal tatsächlich zu gewinnen. Neben zusätzlichen Aufgaben gilt es, etwaige durch Digitalisierung entstandene neue Freiräume sinnvoll zu nutzen. Dies kann dabei helfen, die zwischenmenschliche Komponente in der Verwaltung wieder zu stärken und dem Verlust analoger Fähigkeiten entgegenzuwirken, wobei mit der Vorhaltung und Bewahrung analoger Fähigkeiten nicht zuletzt für Notsituationen eine weitere Herausforderung entsteht. Gleichzeitig bringt der Fokus auf Digitalisierung neue Abhängigkeiten von einzelnen internationalen Technologieanbietern mit sich, die durch ihre Monopolstellung großen Einfluss auf die Gestaltung unserer Arbeitswelt ausüben können.

Was wollen wir erreichen?

Angesichts der Bandbreite in der städtischen Verwaltung wird es aus der querschnittlichen Sicht der Beschäftigten bis 2045 erforderlich sein, zunächst vor allem grundsätzliche Ziele zu erreichen.

Alle städtischen Beschäftigten verfügen demnach 2045 über die notwendigen digitalen Kompetenzen, um da, wo es inhaltlich sinnvoll und gewünscht ist, mittels der entsprechenden Ausstattung in einer digitalisierten Verwaltung arbeiten zu können. So kann die Digitalisierung von den Mitarbeitenden aktiv mitgestaltet werden und Oldenburg zu einer zukunftsfähigen Stadt werden. Die Bürgerinnen und Bürger in Oldenburg haben dabei eine Wahl zwischen analogen und digitalen Verwaltungsdienstleistungen. Dies soll die Zufriedenheit der Bevölkerung mit der Verwaltung erhöhen und mehr Bürgernähe ermöglichen. Durch die Optimierung der internen Abläufe mittels Digitalisierung erscheint die Stadt Oldenburg nach außen hin als funktionierende und transparente Smart City. Dies fördert die positive Wahrnehmung Oldenburgs als Arbeitgeberin bei den Beschäftigten mit mehr Leichtigkeit und Freude an der jeweiligen Tätigkeit und erlaubt ein gerechtes, die Menschen unterstützendes Arbeiten, bei dem auf die umfangreichen vorhandenen Kompetenzen zurückgegriffen werden kann.

Diese Ziele weisen folgende Bezüge zum Nachhaltigkeitsleitbild auf:

Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Alle städtischen Beschäftigten verfügen 2045 über die notwendigen digitalen Kompetenzen, um in einer digitalisierten Verwaltung arbeiten zu können.	Wirtschaft, Arbeit und Konsum Nachhaltige Stadtverwaltung
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Die Menschen in Oldenburg haben eine Wahl zwischen analogen und digitalen Verwaltungsdienstleistungen.	Nachhaltige Stadtverwaltung
Ziel	Bezüge zu Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild
Durch die Optimierung der internen Abläufe mittels Digitalisierung erscheint die Stadt Oldenburg nach außen hin als funktionierende und transparente Smart City.	Nachhaltige Stadtverwaltung

Aus einer querschnittlichen Sicht der städtischen Beschäftigten besteht also zuvorderst das Erfordernis einer angemessenen Qualifizierung des Personals, damit dies in einer digitalen Arbeitsumgebung bestehen kann.

Die Stadt Oldenburg muss daher neben der technischen Weiterentwicklung gleichzeitig die Weiterentwicklung ihrer Beschäftigten durch Aus- und Weiterbildung intensiv betreiben. Hierin besteht eine essentielle Vorbedingung für alle weiteren Maßnahmen, um Oldenburg zu einer „Smart City“ weiterzuentwickeln. Zugleich werden auch in Zukunft analoge Angebote vorgehalten werden müssen, die weiterhin gleichberechtigt einen Platz in der Verwaltungslandschaft haben.

Eingebundene Organisationseinheiten, Gremien und Eigenbetriebe

Beschäftigte aus folgenden Organisationseinheiten, Gremien und Eigenbetriebe der Stadt Oldenburg wirkten bei der thematischen Erarbeitung der Digitalisierungsstrategie mit:

01 Büro des Oberbürgermeisters
 011 Stabsstelle Digitalisierung
 Fachdienst 012 Repräsentation und internationale Zusammenarbeit
 Fachdienst 013 Kommunikation
 03 Gleichstellungsbüro
 04 Rechnungsprüfungsamt
 Gesamtpersonalrat
 Schwerbehindertenvertretung

Dezernat 1:

10 Amt für Personal- und Verwaltungsmanagement
 Fachdienst 101 Personal und Organisation
 Fachdienst 102 Informations- und Kommunikationstechnik
 Fachdienst 103 ServiceCenter
 1001 Betriebsärztlicher Dienst
 1002 Arbeitsschutz
 1003 Betriebliche Sozialberatung
 Fachdienst 111 Standortmarketing
 Fachdienst 112 Unternehmensservice
 Fachdienst 113 Regionalentwicklung
 Fachdienst 114 Liegenschaften
 Fachdienst 115 Fliegerhorst
 Fachdienst 300 Zentrale Dienste
 Fachdienst 301 Musikschule
 Fachdienst 302 Kulturbüro
 Fachdienst 303 Bibliotheken
 Fachdienst 304 Sport
 Fachdienst 305 Stadtmuseum
 Fachdienst 306 Horst-Janssen-Museum
 Fachdienst 307 Edith-Russ-Haus für Medienkunst

Dezernat 2:

21 Bürger- und Ordnungsamt
 Fachdienst 212 Ausländerbüro
 Fachdienst 213 Sicherheit und Ordnung
 Fachdienst 215 Bürgerbüro Mitte
 Fachdienst 216 Zentraler Außendienst
 Fachdienst 217 Bürgerschaftliches Engagement
 22 Rechtsamt
 23 Feuerwehr
 24 Amt für Verbraucherschutz und Veterinärwesen
 Abfallwirtschaftsbetrieb

Dezernat 3:

32 Gesundheitsamt
 Fachdienst 321 Verwaltung
 Fachdienst 322 Amtsärztlicher Dienst
 50 Amt für Teilhabe und Soziales
 Fachdienst 502 Pflege, Wohnen und Soziale Beratung
 Fachdienst 503 Eingliederungshilfe
 Fachdienst 504 Soziale Hilfen
 Fachdienst 512 Jugend- und Gemeinwesenarbeit
 Fachdienst 513 Kindertagesbetreuung
 Fachdienst 514 Soziale Dienste
 Fachdienst 515 Jugendhilfezentrum
 52 Amt für Schule und Bildung
 Fachdienst 521 Schulentwicklung
 Fachdienst 522 Schulverwaltung und Finanzen
 Fachdienst 551 Integration
 Fachdienst 552 Zentrales Flüchtlingsmanagement

Dezernat 4:

40 Stadtplanungsamt
 Fachdienst 400 Stadtentwicklung und Bauleitung
 Fachdienst 401 Städtebau und Stadterneuerung
 Fachdienst 402 Geoinformation und Statistik
 41 Amt für Verkehr und Straßenbau
 Fachdienst 412 Tiefbau
 Fachdienst 414 Verkehrslenkung
 Fachdienst 421 Klimaschutz
 Fachdienst 422 Mobilität
 Fachdienst 430 Stadtgrün – Planung und Neubau
 Fachdienst 432 Naturschutz und technischer Umweltschutz
 Fachdienst 433 Bauordnung und Denkmalschutz
 Fachdienst 434 Stadtgrünpflege und Friedhöfe
 Eigenbetrieb Gebäudewirtschaft und Hochbau

Oldenburg Tourismus und Marketing