

In Kooperation mit



Durchgeführt von



politics for / TOMORROW



d.quarks

Die Regierende Bürgermeisterin
von Berlin
Senatskanzlei

BERLIN



Gefördert durch



Bank aus Verantwortung

Die Regierende Bürgermeisterin
von Berlin – Senatskanzlei
Jüdenstraße 1
10178 Berlin
cdo@senatskanzlei.berlin.de
<https://gemeinsamdigital.berlin.de/>

© Senatskanzlei
November 2022

GEMEINSAM DIGITAL: BERLIN

Anhang zur Strategie

BERLIN



INHALT

ANHANG I: STRATEGIEPROZESS	3
Einzelne Elemente der Strategie und ihre Entstehung	6
ANHANG II: DER VORPROZESS	8
Steuerungsrunde	9
Expert:innendialog	9
Maßnahmenwerkstatt	9
Öffentlichkeitsbeteiligung	10
Entscheidungsrunde	10
ANHANG III: WIRKUNGSMESSUNG	11
Ebene 1: Maßnahmen-Umsetzung	11
Ebene 2: Maßnahmen-Auswahl und Wertekompass	11
Ebene 3: Lernende Strategie	18

ANHANG I: STRATEGIEPROZESS

Berlin setzt im Prozess der Entwicklung und Umsetzung der Strategie Gemeinsam Digital: Berlin auf Teilhabe und Mitgestaltung. Die Strategie wurde aus der Überzeugung heraus entwickelt, dass die Herausforderungen von Gegenwart und Zukunft nur mit der gesamten Stadtgesellschaft erfolgreich angegangen werden können. Die Strategie wurde daher nicht nur allein aus der Verwaltung heraus entwickelt, sondern es wurden neue partizipative Ansätze zur Strategieentwicklung erprobt, die als Lernerfahrung für die gemeinsame Umsetzung dienen sollen.

Es wurde deshalb im gesamten Prozess darauf geachtet, dass möglichst viele Berliner Perspektiven vertreten waren. So sollten Berliner:innen konkret die Möglichkeit erhalten, an der Ausarbeitung mitzuwirken, die Herausforderungen und Bedarfe Berlins und in ihrem Kiez aus ihrer Sicht zu benennen, Ziele zu formulieren und Maßnahmen vorzuschlagen.

Der Strategieprozess wurde von zwei Gremien begleitet, um die unterschiedlichen politischen Ebenen Berlins ebenso in die Strategieerstellung einzubinden wie Vertreter:innen aus unterschiedlichen Gruppen der Stadtgesellschaft. Das Smart City-Strategieboard, bestehend aus vier Staatssekretär:innen aus der Senatsverwaltung für Umwelt, Mobilität, Verbraucher- und Klimaschutz, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe und Senatsverwaltung für Kultur und Europa sowie vier Bezirksbürgermeister:innen bzw. -stadträte (Friedrichshain-Kreuzberg, Marzahn-Hellersdorf, Pankow, Trepow-Köpenick) wurde geleitet vom Chief Digital Officer des Landes Berlin, der als Staatssekretär für Digitalisierung auch die Perspektive der Senatsverwaltung für Inneres, Digitalisierung und Sport einbrachte. Das Strategieboard begleitete den Strategieprozess aus politischer Perspektive. Der Smart City-Strategiebeirat, bestehend aus Vertreter:innen der Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und organisierter Zivilgesellschaft brachte das Wissen von Expert:innen in die Gestaltung des Strategieprozesses ein.

Der Prozess hatte zum Ziel, eine Strategie zu entwickeln, die partizipativ und vorausschauend entwickelt wird und die sich sowohl an die Berliner Verwaltung als auch an die Öffentlichkeit richtet. Daher erfolgte eine multidimensionale Beteiligung auf unterschiedlichen Ebenen.¹ Die Entwicklung der Strategie fand in zwei Phasen statt: einer Konzeptphase und einer Ausarbeitungsphase. In der Ausarbeitungsphase wurde die Strategie, die zunächst als eigenständige Smart City-Strategie entwickelt wurde, mit der Digitalstrategie (ehemals Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe) und den strategischen Aspekten der Verwaltungsdigitalisierung (Senatsverwaltung für Inneres, Digitalisierung und Sport) zusammengeführt.

Die Vorarbeit im Rahmen der Digitalstrategie² ermöglichte, dass zusätzliche Erkenntnisse über die Digitalisierung in der Verwaltung in die Strategie einfließen konnten. Digitalisierung geschieht seit langem und auch erfolgreich in den Berliner Bezirken und Senatsverwaltungen.³ Eine zentrale Erkenntnis aus der Arbeit lautet jedoch: Es braucht eine zentrale Koordination und Begleitung der Transformation sowie verstärkte Arbeit an den zentralen digitalen Infrastrukturen, Strukturen und Prozessen.

Schon in der ersten Entwicklungsphase, der **Konzeptphase** (02/2021 – 08/2021), waren bei der Erarbeitung des strategischen Rahmens tausende unterschiedliche Stimmen vertreten. Die ausgewählten Formate reichten von aufsuchender Beteiligung sogenannter stiller Gruppen⁴ in Fokus-Interviews bis hin zu breit angelegten Online-Umfragen über mein.berlin.de und Veranstaltungen. Zusätzlich wurden ausgewählte Akteur:innen in interaktiven Workshops und dialogischen Beratungsgremien eingebunden.

1 Angelehnt an die Extended Ladder of Participation, siehe: Potapchuk, William (2007). New Approaches to Citizen Participation: Building Consent. National Civic Review 80(2). S. 158 – 168.

2 Im Rahmen einer Beauftragung durch die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe entwickelten und erprobten IPG GmbH, d.quarks GmbH, liquid democracy e.V. und aufsiemitgebruell in einem gemeinsamen Prozess ein Vorgehensmodell, welches nun als Vorprozess in die Umsetzung der Strategie GD:B im Rahmen der Fusion der Strategieprozesse aufgenommen wurde.

3 Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe (2020). Grünbuch für die Digitalisierungsstrategie des Landes Berlin. Verfügbar online: https://www.berlin.de/sen/wirtschaft/digitalisierung/digitalstrategie/201006_gruenbuch.pdf

4 Stille Gruppen: Zu den sogenannten stillen Gruppen zählen Berliner:innen, die sonst nur selten oder schwer in Beteiligungsprozessen zu hören sind: Menschen mit Einschränkungen, Menschen mit Fluchterfahrungen, Menschen mit Diskriminierungserfahrungen, Kinder und Jugendliche, sowie Menschen ohne Obdach.



Grafik 1: Beteiligte Akteur:innen der Stadtgesellschaft

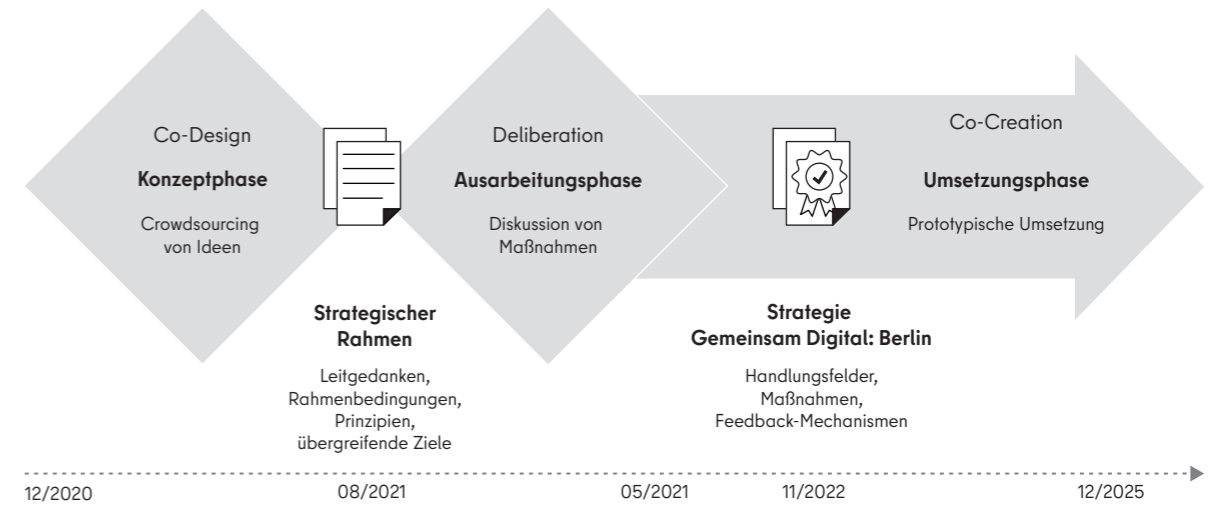
Bereits in der Konzeptphase wurde der Fünffach-Helix-Ansatz für das Zusammenspiel von städtischer Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und stillen Gruppen sowie aller Berliner:innen genutzt. Es wurden dabei zahlreiche Schlüsselakteur:innen aktiviert, um die Strategie mit und für die Stadt entwickeln zu können. Sie wurden im Verlauf des Strategieprozesses regelmäßig informiert, zu öffentlichen Kommentierungen und Veranstaltungen eingeladen und als Multiplikator:innen ihrer jeweiligen Kreise genutzt. Insgesamt nahmen in der Konzeptphase über 1600 Personen an Online-Umfragen teil; es wurden 35 Fokus-Interviews geführt; über 250 Personen nahmen an 21 Workshops teil.

Der strategische Rahmen für die Entwicklung einer neuen Berliner Smart City-Strategie entstand aus den Inhalten, die während der Konzeptphase bei der oben beschriebenen Beteiligung erarbeitet wurden. Er lieferte zusammen mit den Leitgedanken, die als Kurzfassung die Grundlage für den Wertekompass bildeten, mit den Prinzipien für die gute Praxis und den Zukunftsperspektiven die Basis für die weitere Konkretisierung in der Ausarbeitungsphase.

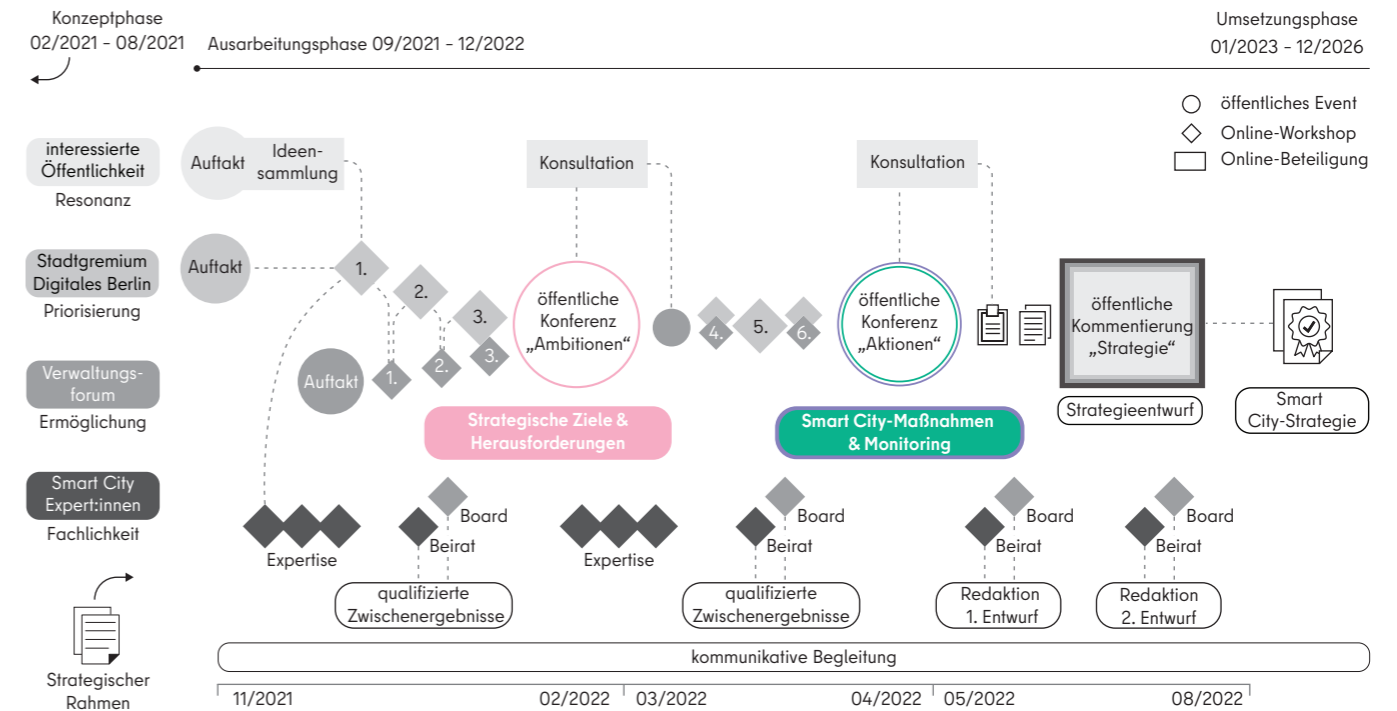
In der **Ausarbeitungsphase** (09/2021 - 11/2022) wurden die Handlungsfelder und Maßnahmen erarbeitet, die den strategischen Rahmen konkretisieren und messbar mit Leben füllen. Orientierung gaben dabei die BerlinStrategie 3.0 und andere Stadtstrategien⁵, um so, im Sinne der Smart City-Definition, Digitalisierung und Stadtentwicklung zusammenzudenken. Die BerlinStrategie 3.0 hatte hierbei als ressortübergreifendes Leitbild und maßgebliche Stadtentwicklungsstrategie Berlins einen besonderen Stellenwert.

In dieser Phase wurde noch stärker darauf geachtet, dass eine möglichst große Vielfalt von Berliner Perspektiven an der Erarbeitung der Ziele und Maßnahmen mitwirkt. Während in der Konzeptphase Akteur:innen meist getrennt voneinander beteiligt wurden, traten in der Ausarbeitungsphase Mitglieder verschiedener Stakeholdergruppen miteinander in Dialog. Dies wurde u. a. durch das Stadtgremium Digitales Berlin und das Verwaltungsforum Smart City ermöglicht. Auch Expert:innen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Verwaltung konnten in gemeinsamen Workshops und durch Online-Kommentierungen zur Ausarbeitung der Ziele und Maßnahmen maßgeblich beitragen.

⁵ Der Regierende Bürgermeister von Berlin. Senatskanzlei (2021). BerlinStrategie 3.0. Verfügbar online: https://www.berlin.de/rbmskzl/_assets/politik/berlin-strategie-3-0-langfassung.pdf



Grafik 2: Phasen der Strategieentwicklung



Grafik 3: Beteiligte und Formate der Ausarbeitungsphase

Das zentrale Format zur Auswahl der am Erarbeitungsprozess Beteiligten bildete in der Ausarbeitungsphase ein Losverfahren. Hierbei wurden 3.000 Berliner:innen aufgefordert, Teil des gelosten Stadtgremiums für das digitale Berlin zu werden. Aus den Rückmeldungen wurde eine Gruppe von 75 Personen ausgewählt, die anhand bestimmter demografischer Eigenschaften die Vielfalt Berlins möglichst gut widerspiegeln sollte.⁶ Dabei wurden zusätzlich über Multiplikator:innen weitere Mitglieder aufsuchend eingeladen, um bestimmte Erfahrungen im Gremium vertreten zu haben.⁷

In diesem Gremium wurden zunächst Ziele, bzw. die Handlungsfelder, später dann Maßnahmen für die Strategie diskutiert. Ergänzt wurde das Stadtgremium durch eine breite Verwaltungsbeteiligung, dem Verwaltungsforum Smart City. Hierbei wurde allen interessierten Verwaltungsmitarbeiter:innen die Möglichkeit gegeben, sich freiwillig in den Prozess einzubringen. Mit diesem Ansatz zur Einbindung der Verwaltung wurde ein neues Vorgehen zur gemeinsamen Beteiligung von gelosten Bürger:innen und Verwaltung erprobt.

Das Stadtgremium für das digitale Berlin und die breite Verwaltungsbeteiligung wurden fachlich von Expert:innen begleitet. Der Kreis der Expert:innen setzte sich dabei aus vier wichtigen Gruppen der Berliner Stadtgesellschaft zusammen: Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft.

In öffentlichen Formaten wurden die Ergebnisse der Beteiligung auf Seiten der Verwaltung und der gelosten Personen interessierten Personen vorgestellt und durch diese kommentiert. So war eine Rückkopplung zur Stadtgesellschaft möglich. Durch die Kombination dieser unterschiedlichen Beteiligungsstränge standen am Ende der Beteiligung anschlussfähige Vorschläge für Handlungsfelder und Maßnahmen, die in die Strategie mündeten. Während des gesamten Prozesses wurde die Öffentlichkeit über alle wichtigen Zwischenschritte informiert, z. B. über Newsletter, Veranstaltungen, Pressemitteilungen und Blogposts. Einzelne Beteiligungsformate waren auf diese Weise eng miteinander verknüpft, verschiedene Akteur:innen konnten dialogisch miteinander interagieren.

Einzelne Elemente der Strategie und ihre Entstehung

Kapitel 2 Wertekompass: Die wesentlichen Inhalte stammen aus der Beteiligung an der Konzeptphase. Die Zukunftsvision mündete in die vier Leitgedanken. Diese bildeten die Grundlage für den Wertekompass.

Kapitel 3 Handlungsfelder: Aufbauend auf den Inhalten der BerlinStrategie 3.0 wurden mit den Expert:innen Smart City-Ansätze für die unterschiedlichen Fachstrategien gefunden. Zunächst wurden jeweils operative Ziele gesucht, um die Ziele der Fachstrategien mit Smart City-Ansätzen schneller umsetzen zu können. Im Prozessverlauf wurden aus ihnen die Handlungsfelder entwickelt. Sie zeigen diejenigen Themen auf, in denen Digitalisierungs- und Smart City-Ansätze besondere Wirkung entfalten sollen.

Kapitel 4 Maßnahmen: Die Auswahl der Maßnahmen bildet die Bedarfe der Stadt ab. Es wurden zunächst diejenigen Maßnahmen ausgewählt, bei denen eine Erprobung möglich war. Die Grundlage bildeten mehr als 600 Beiträge aus unterschiedlichen Beteiligungsformaten.⁸ Diese wurden im nächsten Schritt verdichtet und mit zuvor identifizierten Schwerpunkten aus Beirat, Board und Kernteam abgeglichen. Bei der Auswahl wurden länger schon bestehende Bedarfe für ein Fundament der digitalen Stadt – basierend auf aktueller und vorangegangener Beteiligung – sowie der Austausch und diverse Positionspapiere von verschiedenen Akteur:innen⁹ berücksichtigt. Die ersten in der Strategie vorgestellten Maßnahmen wurden ausgewählt, da für diese jeweils Verantwortlichkeiten festgelegt und Ressourcen bereitgestellt werden konnten.

Kapitel 5 Governance: Die Governance der Umsetzung der Strategie nimmt Bedarfe von verschiedenen Stakeholdergruppen aus der Beteiligung mit auf. Dabei wurden im Strategieprozess Formate pilotiert und getestet, die nun in der Governance der Strategie GD:B verstetigt werden. Des Weiteren trägt die Governance dem großen Wunsch nach einer weiteren Beteiligung der Stadtgesellschaft Rechnung.

Kapitel 6 Umsetzung: Das Umsetzungsmodell basiert auf den Vorarbeiten der ehemaligen Digitalstrategie und den etablierten Ansätzen des agilen Projektmanagements und des Design Thinking. In diesem Kapitel wird ein Verfahren vorgestellt, wie Maßnahmen umgesetzt werden sollen. Erste Maßnahmen, deren Zuständigkeiten und Finanzierung sichergestellt ist, können bereits pilotiert werden.

Kapitel 7 Wirkungsmessung: Im Kapitel zur Wirkungsmessung werden die Erfolgsfaktoren eingeführt. Sie sind eines der Ergebnisse aus dem Stadtgremium Digitales Berlin. In den Sitzungen haben sich bestimmte Themen als Anforderungen aus der Stadtgesellschaft mustergültig wiederholt. Sie wurden gemeinsam mit dem Stadtgremium in den letzten Sitzungen diskutiert. Das Ergebnis der Diskussion und Aushandlung sind die neun Erfolgsfaktoren. Eine ausführliche Beschreibung findet sich im Anhang III: Wirkungsmessung.

⁶ Im Rahmen der Anmeldung wurden weitere freiwillige demografische Angaben abgefragt: z. B. höchster Bildungsabschluss, Migrationserfahrungen, Staatsangehörigkeit und Gender. Bekannt waren Angaben zum Alter und Wohnort.

⁷ Beispielsweise wurden spezifisch ältere Frauen gesucht, die ihre Perspektiven und Erfahrungen einbringen sollten.

⁸ Die Vorschläge stammen u. a. aus vier Expertiseworkshops vom November und Januar 2021 sowie zwei Expertiseworkshops vom März 2022. Mit dabei waren Expert:innen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft. Weitere Maßnahmenvorschläge wurden in den Sitzungen des Stadtgremiums Digitales Berlin, den Sitzungen des Verwaltungsforums Smart City gesammelt und als Vorschläge über mein.berlin.de eingebracht.

⁹ Vorschläge wurden aufgenommen aus: Positionspapiere verschiedener Berliner Akteure (Netzwerk Smart City Berlin, IHK Berlin, HTW, Hertie School, Bündnis Digitale Stadt) sowie Strategien und Praxiserfahrungen anderer Städte.

ANHANG II: DER VORPROZESS

Digitalisierungsmaßnahmen werden häufig begonnen, ohne dass zuvor eine klare Problemstellung und ein sinnvolles Anforderungsmanagement definiert, eine funktionierende Koordination aller beteiligten Akteure auf Basis der zu berücksichtigenden Standards etabliert und Expert:innenwissen einbezogen worden ist. Der Vorprozess im Rahmen von GD:B soll diese Punkte miteinbeziehen und sicherstellen. Er umfasst fünf unterschiedliche Formate, die ein Projektteam Schritt für Schritt begleiten und unterstützen.

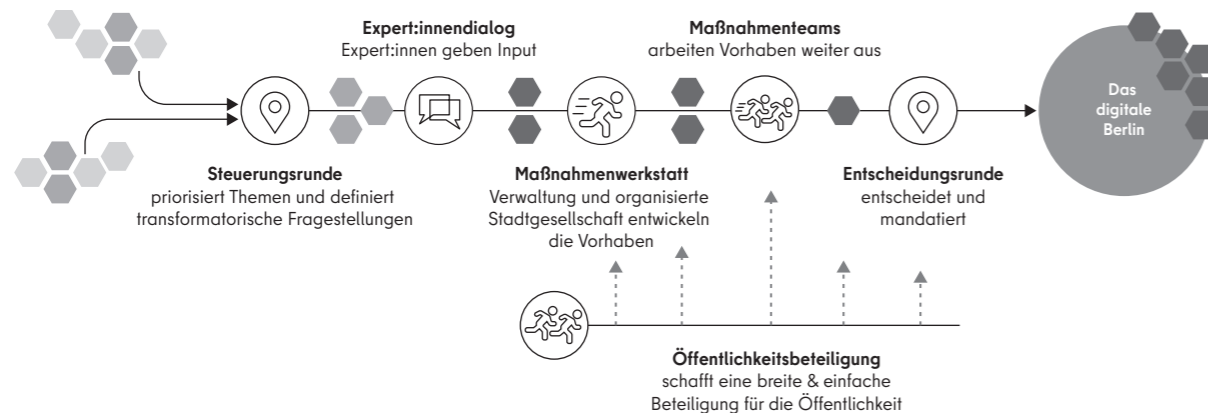
Ziel soll sein, am Ende eine ausgearbeitete Maßnahmenbeschreibung vorliegen zu haben, die idealerweise von der (politischen) Leitung durch ein starkes Mandat legitimiert ist.

Eine Maßnahmenbeschreibung ist im weitesten Sinne ein Projektplan, der flexibel genug ist, um die Dynamik des Prozesses sinnvoll abzubilden – und zugleich für genug Einheitlichkeit sorgt, um Wiedererkennbarkeit zu garantieren und so strukturgebend zu wirken. Es muss betont werden, dass erste Entwürfe von Projektplänen oft von kleinen Gruppen unter Zeitdruck erarbeitet werden, die wenig bis keinen Austausch mit Personen haben, die im späteren Verlauf des Projekts an diesem beteiligt oder von ihm betroffen sind.

Dies zieht in späteren Projektverläufen etwa folgende Probleme nach sich:

- Stakeholder fühlen sich nicht umfassend wertgeschätzt und am Prozess beteiligt
- Neue Erkenntnisse tauchen auf, können aber nicht mehr in den bereits fertigen Projektplan integriert werden
- Gute Ideen und wichtige Perspektiven sind nicht in den Schreibprozess eingeflossen und fehlen somit

So lautet das erklärte Ziel des Vorprozesses, dass alle wichtigen Stakeholder einbezogen werden sollen, damit möglichen Verärgerungen und Abstimmungsproblemen im weiteren Projektverlauf vorgebeugt und ein stabileres Fundament geschaffen wird, auf dem zügig und wirkungsvoll aufgebaut werden kann.



Grafik 4: Formate des Vorprozesses

Die Umsetzung der Maßnahme wird dabei spätestens am Ende des Vorprozesses einem Maßnahmen-team überantwortet. Das Maßnahmenteam kann mit der Steuerungsrunde überlappen oder nicht – sollte aber mindestens durch diese legitimiert worden sein. Die zuvor partizipativ erarbeitete Maßnahmenbeschreibung hilft dem Team dabei, jederzeit unter Einbezug von Expert:innen- und Akteur:innenspektiven zu handeln.

Folgende Formate stehen zur Verfügung:

Steuerungsrunde

Aufgabe der Steuerungsrunde ist die Planung und Weiterentwicklung der Vorhaben auf Governance- und Projektebenen – Handlungsebenen, Handlungsfelder und Handlungsbedarfe – in Bezug auf die jeweilige Maßnahme. Hier wird die Richtung der Maßnahme vorgegeben: Sie wird strukturiert und zugleich wird festgelegt, welche Veranstaltungen für die Maßnahme wirklich gebraucht werden, etc. Dabei wird im Grunde auf die Frage: In welcher Situation befinden wir uns und welche Herausforderung(en) müssen wir meistern? eingegangen.

Die Steuerungsrunde setzt sich nicht notwendigerweise aus denselben Beteiligten zusammen wie das Maßnahmenteam. Erstere steuert (unter der Fragestellung: Wen müssen wir beteiligen?), letzteres setzt um (unter der Fragestellung: Was muss gemacht werden, in welchem zeitlichen Ablauf, mit welchen Ressourcen?).

Wer nimmt teil

- Führungsebene der Senatsverwaltungen
- Verwaltungsexpert:innen
- Fachebene der Senatsverwaltungen

Ergebnisse der Steuerungsrunde

- Die beteiligten Verwaltungen (Senats- / Bezirksebene) haben sich kennengelernt
- Ziel und Aufgabenverständnis sind geklärt
- Ein Mandat zur weiteren gemeinsamen Arbeit ist ausgesprochen
- Es werden erste transformatorische Fragestellungen identifiziert, die im Expert:innendialog durch Expert:inneninput vertieft werden können

Expert:innendialog

Expert:innendialoge sind intensive Konferenz- und Workshopformate, die das Ziel verfolgen, das beste Wissen aus Praxis und Theorie zusammenzuführen, um an den Maßnahmenbeschreibungen in den Handlungsebenen und -feldern konkrete Fragestellungen zu vertiefen und Lösungen zu erarbeiten. Sie sollen die Horizonte aller Beteiligten erweitern und das spezifische Wissen vertiefen. Für die Expert:innendialoge wählen wir die jeweils relevanten Stakeholder aus und bringen diese mit Expert:innen zusammen. Die Expert:innendialoge sind eng an die Maßnahmenbeschreibungen in ihren jeweiligen Entwicklungsphasen orientiert und sollen Knoten im Entwicklungs- und Umsetzungsprozess entwirren, in dem sie das nötige Fachwissen, Inspiration und Praxiserfahrung zusammenbringen und die Grundlage für spezifische Innovationen erarbeiten.

Wer nimmt teil

- Fachleute aus Politik und Verwaltung
- Externe Expert:innen
- Stakeholder

Ergebnisse des Expert:innendialoges

- Mögliche Lösungen sind durch Best Practice-Beispiele greif- und sichtbar geworden
- Die Auseinandersetzung mit Expert:innen hat zu einem tieferen Verständnis des Feldes bei allen Beteiligten geführt

Maßnahmenwerkstatt

Ziel der Maßnahmenwerkstatt ist es, alle Stakeholder in eine intensive und produktive Zusammenarbeit zu führen. Aus einer Bandbreite an Perspektiven entsteht das Dokument der Maßnahmenbeschreibung, das die Basis für konkrete Projektpläne darstellen soll. Während, vor oder nach der Maßnahmenwerkstatt formt sich ein Maßnahmenteam, das diesen Projektplan schreibt und für dessen spätere Umsetzung eingesetzt wird. Die Maßnahmenwerkstatt kann dabei eine erste Arbeitsphase dieses Maßnahmenteam, das von einem erweiterten Akteur:innenkreis flankiert wird, darstellen.

Wer nimmt teil

- Alle für ein Thema relevante Berliner Akteur:innen

Ergebnisse der Maßnahmenwerkstatt

- Eine so weit wie möglich ausgefüllte Maßnahmenbeschreibung
- Diese wird in der Steuerungsrunde und dem Expert:inendialog angereichert und in der Maßnahmenwerkstatt vervollständigt. Sie fungiert damit als Grundlage, aus der das Maßnahmenteam im Anschluss einen detaillierten Projektplan schreibt

Öffentlichkeitsbeteiligung

In die gesamte Entwicklung der Maßnahmen ist die Berliner Öffentlichkeit eingebunden. Über Online-Formate und das Portal mein.berlin.de können die Bürger:innen regelmäßig Feedback zu den Vorhaben geben und eigene Ideen einbringen.

Wer nimmt teil

- Die Berliner Öffentlichkeit

Ergebnisse der Öffentlichkeitsbeteiligung

- Bewertungen von Entwürfen
- Rückmeldungen und Ergänzungen zu Zielstellungen

Entscheidungsrunde

Zuletzt vergibt die Entscheidungsrunde ein Mandat und segnet die notwendigen Ressourcen ab, damit die Maßnahme in die Tat umgesetzt werden kann. Damit erhält das Maßnahmenteam die notwendige Verstärkung, um den angedachten Projektplan zu verwirklichen.

Wer nimmt teil

- Die für das Projekt relevanten Staatssekretär:innen

Ergebnisse der Entscheidungsrunde

- Ein starkes Mandat für die Umsetzung der Maßnahme
- Bereitstellung der notwendigen Ressourcen (finanziell, personell)
- Ggf. Senatsbeschluss o.Ä.

Zu beachten:

Auch wenn der Prozess linear aufgebaut ist, können jederzeit Schleifen gedreht werden. Dabei ist die Formatfolge in Bezug auf die Menge der notwendigen Veranstaltungen anpassungsfähig. Der Vorprozess folgt in diesem Sinne einem flexiblen Baukastenprinzip.

Im Sinne des Baukastenprinzips und mit Unterstützung durch professionelle Prozessbegleiter:innen können die Formate so gestaltet werden, dass sie für die jeweilige Situation passgerecht sind.

ANHANG III: WIRKUNGSMESSUNG

Ebene 1: Maßnahmen-Umsetzung

Smart City-Indikatoren

Im Kapitel 7 **Wirkungsmessung** wird darauf verwiesen, dass Maßnahmenteam eigene Indikatoren entwickeln. Sie können dabei unter anderem die gängigen Smart City-Indikatoren nutzen. Diese finden sich auf den folgenden Websites:

- United For Smart Sustainable Cities
<https://www.itu.int/en/ITU-T/ssc/united/Pages/publication-U4SSC-KPIs.aspx>
- ISO 37120:2018 Sustainable cities and communities – Indicators for city services and quality of life
<https://www.iso.org/standard/68498.html>
- ISO 37122:2019 Sustainable cities and communities – Indicators for smart cities
<https://www.iso.org/standard/69050.html>

Weitere Indikatoren werden im Handbuch mit dem Umsetzungsmodell präsentiert. Außerdem beinhalten die Maßnahmen **Transparenz und Offenheit bei der Umsetzung von Digitalvorhaben** und **SDGs auf bezirklicher Ebene** das Entwickeln und Teilen von lokalen Indikatoren.

Ebene 2: Maßnahmen-Auswahl und Wertekompass

Die aktuell ermittelten Erfolgsfaktoren des Wertekompasses zahlen auf den langfristigen Nutzen der Stadt ein. Wie in diesem Kapitel erläutert, werden sie an unterschiedlichen Stellen der Strategie eingesetzt und variieren in ihrer Anwendung. Sie werden einerseits als Checkliste für die Maßnahmenteam eingesetzt, andererseits wird der Fokus auf die Wirkmechanik und damit auf einzelne Erfolgsfaktoren gelegt. Die Erfolgsfaktoren werden im Folgenden detailliert erläutert:

1. Funktionale Zuständigkeiten

Um die Handlungsfähigkeit der Stadt und ihrer öffentlichen Institutionen langfristig zu stärken,

- übernehmen wir die Verantwortung für Entscheidungen, basierend auf Kompetenzen und Wissensstand;
- bearbeiten wir komplexe Fragestellung ressort- und hierarchieübergreifend und kommunizieren neue Zuständigkeiten Richtung Stadt;

- setzen wir uns für eine starke Verwaltung ein, deren Ausstattung eine wirkungsvolle Zusammenarbeit mit den verschiedenen Akteur:innen der Stadtgesellschaft ermöglicht.

2. Anpassungsfähige Regulierung

Um wichtige Infrastrukturen und Grundlagen der Versorgung für und mit der Stadt zu koordinieren,

- unterstützen wir den Aufbau von Kapazitäten für den kommunalen Eigenbetrieb, z. B. im Rahmen eines digitalen Nachhaltigkeitschecks;
- untersuchen wir, welche regulatorischen Rahmenbedingungen förderlich oder hinderlich für eine smarte Umsetzung der Maßnahmen sind;
- machen wir Vorschläge für die gesetzlichen Anpassungen zur Beschleunigung der Transformation Berlins im Sinne der Leitgedanken.

3. Teilen von Werkzeugen

Um die Unabhängigkeit der Stadtgesellschaft zu sichern,

- nutzen wir Werkzeuge (z. B. Methoden, Vorlagen, Prozesse) oder offene Technologien, die von Interessierten mitgestaltet werden können (open data, open source bzw. quelloffen);
- machen wir diese Werkzeuge oder Technologien einfach zugänglich;
- tragen wir zu deren Weiterentwicklung bei.

4. Sichtbarkeit im Stadtbild

Um die Digitale Stadt für alle erlebbar zu gestalten,

- machen wir die Umsetzung im Stadtraum sichtbar und verknüpfen digitale mit analogen Ansätzen;
- stellen wir sicher, dass diese Angebote von allen Bewohner:innen ohne Einschränkung genutzt werden können (auch von solchen mit geringem Einkommen, Mobilitäts-einschränkungen oder geringen Deutschkenntnissen).

5. Nachhaltige Ressourcennutzung

Um langfristig den Erhalt der Lebensgrundlagen zu sichern, berücksichtigen wir die begrenzten städtischen Freiflächen und natürlichen Ressourcen, indem wir

- Entscheidungen nach vereinbarten Nachhaltigkeits- und Wertschöpfungszielen priorisieren;
- nur das Notwendigste verbrauchen und uns um Vorhandenes kümmern, um es zu erhalten (Suffizienz);
- Ressourcen als Teil von Stoffkreisläufen verstehen und diese möglichst umweltverträglich gestalten (Konsistenz);
- materielle Ressourcen durch technische Erneuerungen oder Mehrfachnutzung ergiebiger verbrauchen (Effizienz).

6. Mitbestimmung

Um demokratische Prozesse zu stärken,

- laden wir die Stadtgesellschaft ein, bei grundlegenden Entscheidungen in der Planung und Umsetzung wirksam mitzuagieren;
- gehen wir aktiv auf betroffene Bewohner:innen in ihrem Alltag zu und nutzen angemessene Angebote der Beteiligung (aufsuchende Beteiligungsformate);
- bieten wir Möglichkeiten zur Erfahrung von Selbstwirksamkeit in demokratischen Prozessen, um die Motivation und Akzeptanz für gemeinsame Entscheidungen zu steigern.

7. Kreativität und Vielfalt

Um Berlins Beitrag als Kreativhauptstadt in einer Welt im Wandel zu verdeutlichen,

- fördern wir Kreativität in unseren Prozessen und sind offen für Neues;
- kommunizieren wir verständlich mit inklusiven Darstellungen und in mehreren Sprachen;
- spiegeln unsere Maßnahmenteams die Vielfalt von Berlin und sorgen für den gleichberechtigten Einfluss aller Mitarbeiter:innen;
- berücksichtigen wir, dass verschiedene Akteur:innen - Verwaltung, Bewohner:innen, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft - unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten haben, und setzen eine Kultur um, in der Feedback ernst genommen wird.

8. Wissensaustausch und Weiterentwicklung

Um eine lernende Stadtgesellschaft zu ermöglichen,

- veröffentlichen wir gebündelt und leicht auffindbar alle notwendigen Informationen und halten sie aktuell, z.B. neue Funktionen, Formulare, Gesetze, etc.;

- fördern wir den organisierten Wissensaustausch zwischen Verwaltung, Wissenschaft, Organisationen, Startups und Alltagserfahrungen aller Bewohner:innen;
- schaffen wir die notwendigen Prozesse, damit wir gemeinsam neues Wissen ausprobieren, Maßnahmen überprüfen und verbessern können.

9. Langfristiger Nutzen für die Stadt

Um dauerhaft zu einem nachhaltigen Wirtschaftsmodell beizutragen,

- schaffen wir Abläufe, in denen Verwaltung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft gemeinsam die öffentlichen Aufgaben der Grundversorgung übernehmen (gemeinwohlorientierte Betriebsmodelle);
- stellen wir sicher, dass Wertschöpfung nicht nur am Bruttoinlandsprodukt, sondern auch an anderen Größen - Artenvielfalt, Soziales, Gesundheit, Zufriedenheit, etc. - für den Wohlstand einer Gesellschaft gemessen wird;
- planen wir so, dass auch zukünftige Generationen davon Nutzen tragen.

Systemische Wirkung

Man kann auf einfache wie komplizierte Aufgabenstellungen mit Wahrnehmen und Verstehen reagieren. Bei komplexen Zusammenhängen besteht allein die Möglichkeit, durch systemische Analyse von Einflussgrößen und ihren Wirkungen zueinander ein modellhaftes Verständnis zu erreichen. Basierend auf der vielfach erprobten Methode des Sensitivitätsmodells können Interventionen gestaltet und deren Wirkungen kontrolliert-experimentell erfasst werden. Damit lassen sich belastbare, weil erfahrungsbasierte Schlüsse für zukünftiges, systemgerechtes Handeln ziehen.

In einer Smart City kann man durch diese Methode Einflussgrößen bestimmen, zwischen denen sich Wirkungen bestimmen lassen. Man unterscheidet drei verschiedene Arten von Erfolgsfaktoren. Dabei sind Hebel solche Einflussgrößen, die relativ unbeeinflusst von anderen wirken, während reaktive Einflussgrößen kaum selbst wirken, aber stark von anderen beeinflusst werden. Kritische Einflussgrößen, die gleichsam viele und starke Wirkungen auslösen, aber auch von anderen beeinflusst werden, können am stärksten systemisch wirksame Veränderungen ermöglichen.

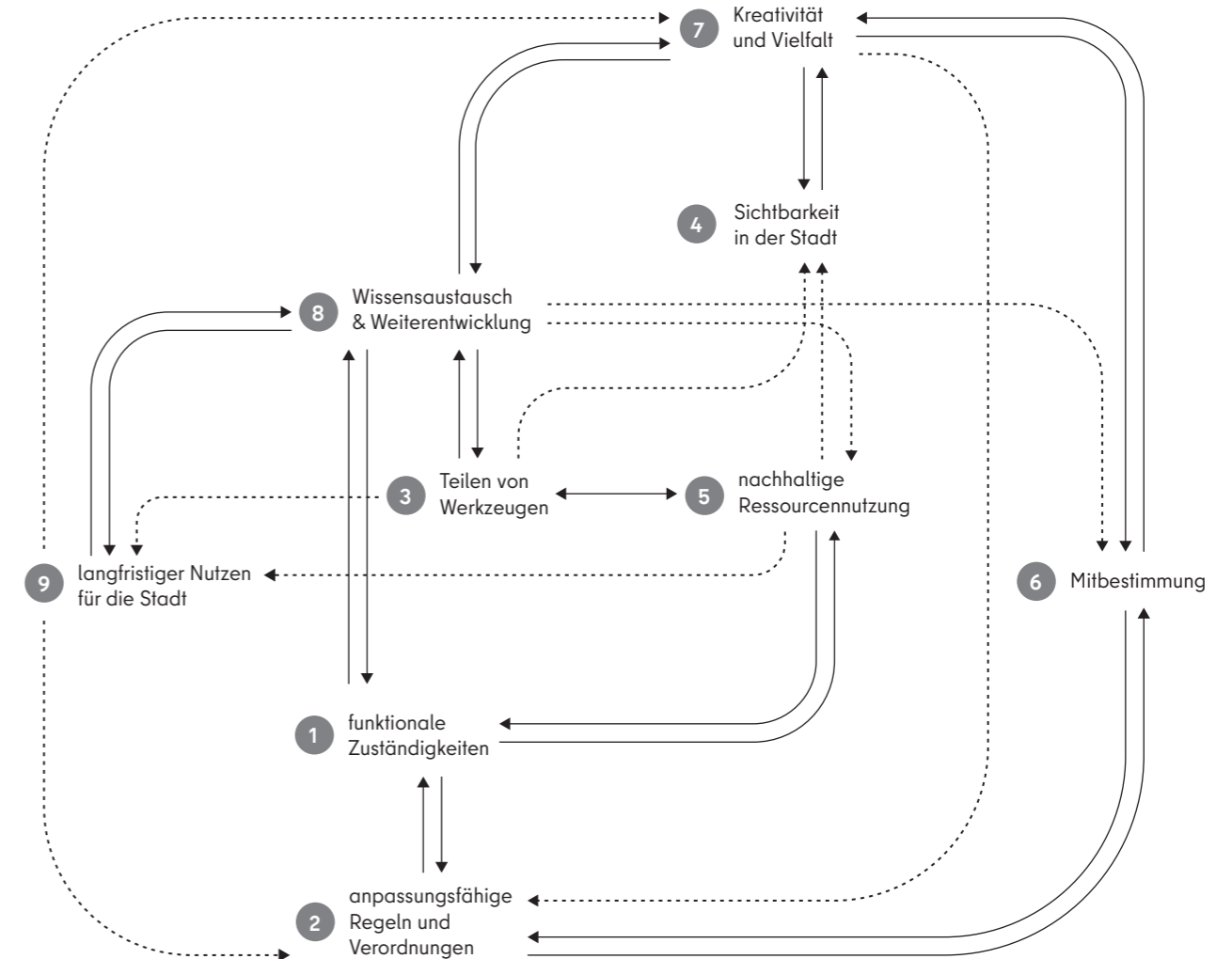
Im Kontext von GD:B nennen wir diese kritischen Einflussgrößen **Erfolgsfaktoren**, anhand derer Maßnahmen letztlich priorisiert werden können. Wenn die GD:B-Akteur:innen beispielsweise gemeinsam davon überzeugt sind, dass zwischen den Erfolgsfaktoren **Teilen von Werkzeugen** und **Wissensaustausch** eine besonders starke Wirkung besteht, dann spricht dies dafür, Maßnahmen, die hier ansetzen, zu priorisieren. Im

folgenden Abschnitt stellen wir diesen Prozess kurz da, wobei er grundsätzlich mit allen Beteiligten zusammen durchgegangen werden sollte.

Beschreibung der Wirkungszusammenhänge

Der systemische Ansatz stellt ein Werkzeug dar, das hilft, eine Maßnahme und ihre Wirksamkeit konstruktiv diskutieren zu können. Es ist dabei wichtig, dass die Vertreter:innen der Stadtgesellschaft ein gemeinsames Verständnis davon entwickeln, wie Erfolgsfaktoren auf einer strategischen Ebene ermittelt werden und diese sich potenziell gegenseitig beeinflussen. Dies wird in einer einfachen Matrix dokumentiert, in der jede Wirkungsstärke durch eine Ziffer von 0 - 3 charakterisiert wird:

- 0 = keine Wirkung zwischen zwei Faktoren
- 1 = eine geringe Wirkung, also „viel bewirkt wenig“
- 2 = eine proportionale Wirkung, also „je mehr/weniger, desto mehr/weniger“
- 3 = eine starke Wirkung, also „wenig bewirkt viel“



Grafik 6: Wirkungskreise

Wirkung von Variable I auf Variable →	EF1	EF2	EF3	EF4	EF5	EF6	EF7	EF8	EF9	AW Summe
EF1: Funktionale Zuständigkeiten	X	2	1	0	3	2	2	2	2	14
EF2: Anpassungsfähige Regulierung	2	X	1	1	2	2	2	2	2	14
EF3: Teilen von Werkzeugen	2	2	X	2	2	1	2	3	3	17
EF4: Sichtbarkeit im Stadtbild	1	2	1	X	1	1	2	2	2	12
EF5: Nachhaltige Ressourcennutzung	3	2	2	2	X	0	1	0	3	13
EF6: Mitbestimmung bei Entscheidungen	1	2	1	1	2	X	2	2	2	13
EF7: Kreativität und Vielfalt	2	2	2	2	1	2	X	2	2	15
EF8: Wissensaustausch und Weiterentwicklung	3	1	2	1	3	2	2	X	3	17
EF9: Langfristiger Nutzen für die Stadt	1	2	1	2	1	0	2	0	X	9
PW Summe	15	15	11	11	15	10	15	13	19	

Grafik 5: Zugrundeliegende Wirkungsmatrix

Die Zahlen wie ihre grafische Unterscheidung signalisieren die stärksten Wirkungen innerhalb eines Systems. Dem liegt eine qualitative Analyse zugrunde, in deren Rahmen gemeinsam diskutiert wurde, welche Werte warum aufeinander einwirken. Dies setzt jedoch voraus, dass Akteur:innen untereinander beschreiben können, worin eine Wirkung liegt, und dass sie ein gemeinsames Verständnis von den gegebenen Einflussgrößen haben. Dieses gemeinsame Verständnis findet seinen Ausdruck auch durch Einschätzung des aktuell erreichten Standes auf einer Skala, mit der schwache und starke Ausprägungen gekennzeichnet werden.

Ein Beispiel dafür wäre die proportionale Wirkung der **Anpassungsfähigen Regulation** (s.o. EF2) auf die **Mitbestimmung** (s.o. EF6), die sich wie folgt beschreiben lässt: Pilotprojekte und Reallabore (Beispiele einer anpassungsfähigen Regulation), die Hürden der aktuellen Gesetzgebung und diesbezüglich mögliche Alternativen aufzeigen, können wahrscheinlicher werden lassen, dass Bürger:innen eine Veränderung beobachten und aktiv an ihr mitwirken können.

Aus der Darstellung lassen sich die Gesamtwirkungen eines Erfolgsfaktors aus einer Zeile ablesen (Aktivwert, AW), also die Aussage, wie aktiv eine Einflussgröße auf alle anderen als Summe ist. Die Beeinflussung eines Erfolgsfaktors durch alle anderen, also wie reaktiv dieser ist, lässt sich als Summe aus einer Spalte (Passivwert, PW) ablesen. Nach diesem Schema werden die Rollen – aktiv, reaktiv oder kritisch –, die jedem Erfolgsfaktor innewohnen, sichtbar. So ist das **Teilen von Werkzeugen** (s.o. Nr. 3) ein Hebel, da er mit einem Verhältnis von 17:11 (AW:PW) relativ stark aktiv wirkt. Kritische Einflussgrößen sind EF1 **Funktionale Zuständigkeiten** und EF2 **Anpassungsfähige Regulation** (jeweils 14:15).

In einem nächsten Schritt wird – wieder in gemeinsamer Diskussion mit den Akteur:innen – nacheinander entschieden, welche 2 – 3 Erfolgsfaktoren am stärksten auf den jeweiligen Erfolgsfaktor wirken (siehe Grafik 1, rot eingefärbte Zahlen). Das Ergebnis wird in Form von Wirkungspfeilen in einem Wirkungsnetz visualisiert. In einigen Fällen zeigen sich Wirkungen zwischen zwei Faktoren, die hin- und zurückverlaufen und in der Grafik als roter Doppelpfeil dargestellt sind. Diese bezeichnet man als kurzen Wirkungskreis (Feedback Loop).

Aus den vielen bestehenden Wirkungskreisen können folglich solche ausgewählt werden, die charakteristische Eigenschaften mit Blick auf ausgesuchte, mögliche Erfolgsfaktoren oder Wirkungen zwischen ihnen kennzeichnen.

Maßnahmenauswahl anhand des Wertekompasses

Im letzten Schritt kann die Priorisierung der verschiedenen Maßnahmen durch eine gemeinsame Diskussion entlang der Erfolgsfaktoren erreicht werden. Dabei hat das Team von GD:B bereits anhand der bisherigen Projektbeschreibungen und ersten Konzepte untersucht, wie die acht Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden können. Die Auswahl von Maßnahmen bleibt letztlich ein politischer Abwägungsprozess, bei dem auch Maßnahmen mit relativ wenigen Punkten gewählt werden können, da andere wichtige Faktoren für eine solche Wahl sprechen. Die Erfolgsfaktoren können in diesen Fällen als Werkzeug genutzt werden, um diese Maßnahmen im Sinne der Strategie und der Stadtgesellschaft weiterzuentwickeln. Aktuell wurden folgende Punkte vergeben:

- 0 = Erfolgsfaktor ist nicht berücksichtigt
- 1 = Erfolgsfaktor ist ansatzweise berücksichtigt
- 2 = Erfolgsfaktor ist umfassend berücksichtigt
- 3 = Erfolgsfaktor wirkt auch auf andere Faktoren ein (siehe Grafik 2)

EF1: Funktionale Zuständigkeiten (38 von 60 Punkten vergeben)	EF2: Anpassungsfähige Regulierung (27 von 60 Punkten vergeben)	EF3: Teilen von Werkzeugen (45 von 60 Punkten vergeben)	EF4: Sichtbarkeit im Stadtbild (33 von 60 Punkten vergeben)	EF5: Nachhaltige Ressourcennutzung (31 von 60 Punkten vergeben)	EF6: Mitbestimmung (30 von 60 Punkten vergeben)	EF7: Kreativität und Vielfalt (27 von 60 Punkten vergeben)	EF8: Wissensaustausch (49 von 60 Punkten vergeben)	EF9: Langfristiger Nutzen der Stadt (40 von 60 Punkten vergeben)
--	---	--	--	--	--	---	---	---

Zentrale, dezentrale Maßnahmen sowie Netzwerkmaßnahmen

Z1 Aufbau von Kapazitäten und Kompetenzen für den digitalen Wandel (17 von 27 Punkten)	2	3 (auf EF1)	3 (auf EF8)	0	1	2	1	3 (auf EF7)	2
Z2 Ein verbindliches Vorgehen für die Umsetzung von IT-Projekten (18 von 27 Punkten)	3 (auf EF8)	3 (auf EF1)	2	1	1	2	1	3 (auf EF7, EF 3)	2
Z3 Toolkit für Zusammenarbeit - Basisdienst Kollaboration (18 von 27 Punkten)	3 (auf EF8)	1	3 (auf EF8)	1	2	1	2	3 (auf EF7, EF 3)	2
Z4 Aufbau einer übergreifenden öffentlichen Dateninfrastruktur (19 von 27 Punkten)	3 (auf EF5, EF8)	2	3 (auf EF5, EF8)	1	2	2	1	3 (auf EF6, EF 7)	2
Z5 Transparenz und Offenheit bei der Umsetzung von Digitalvorhaben (21 von 27 Punkten)	3 (auf EF2, EF8)	2	3 (EF0, EF5, EF8)	2	2	2	2	3 (EF0, EF5, EF7)	2
Z6 Erleichterung der Vergabe öffentlicher IT-Leistungen (14 von 27 Punkten)	3 (EF2)	2	2	0	2	0	1	2	2
Z7 Die Berlin Plattform (18 von 27 Punkten)	2	1	3 (auf EF0, EF8)	3	2	1	2	2	2
D1 Bürgerhaushalt und Smarte Partizipation (16 von 27 Punkten)	1	2	2	2	2	3	2	0	2

D2 Digital X Energy - Vernetzung zum Energiesparen (16 von 27 Punkten)	1	1	1	2	3 (auf EF3, EF4)	2	2	2	2
D3 Bedarfsgerechter Ausbau der Ladeinfrastruktur (14 von 27 Punkten)	2	2	2	2	2	0	0	2	2
D4 Lebenslagenkonzept (13 von 27 Punkten)	2	0	1	2	0	2	1	3 (auf EF1)	2
D5 Pandemieradar (9 von 27 Punkten)	2	1	0	1	0	0	0	3 (auf EF1)	2
D6 Smart Space Hardenbergplatz (17 von 27 Punkten)	2	2	1	3 (auf EF7)	1	2	2	2	2
D7 Verständliche Sprache (15 von 27 Punkten)	1	0	3	2	1	2	1	3 (auf EF0, EF1)	2
N1 Data & Smart City Governance am Beispiel von Luftgütemanagement (15 von 27 Punkten)	3 (auf EF2, EF8)	2	3 (auf EF0, EF5, EF8)	0	1	1	1	2	2
N2 SDGs auf bezirklicher Ebene (16 von 27 Punkten)	0	0	3 (auf EF5, EF8)	2	3 (auf EF1)	2	2	2	2
N3 Kiezbox 2.0 - Daten in Alltag und Krise (14 von 27 Punkten)	2	0	3 (auf EF0, EF8)	2	1	1	1	2	2
N4 Lernorte der Zukunft (16 von 27 Punkten)	0	0	2	3 (auf EF7)	3 (auf EF3, EF5)	1	2	3 (auf EF3, EF5, EF7)	2
N5 Mobiles CityLAB (17 von 27 Punkten)	1	1	3 (auf EF0, EF8)	2	0	3 (auf EF2, EF7, EF8)	2	3 (auf EF0, EF1, EF7)	2
N6 Smart Water (17 von 27 Punkten)	2	2	2	2	2	1	1	3 (auf EF1, EF6)	2

Grafik 7: Bewertung der Maßnahmen anhand der Erfolgsfaktoren

Ebene 3: Lernende Strategie

Weiterentwicklung

Das oben beschriebene Vorgehen ist eine Anleitung, mit der wir transparent festhalten können, was wir als nützlich empfinden, und bildet damit eine Diskussionsgrundlage. Mittels der ganzheitlichen Systemanalyse können so in Zukunft die Berliner Einflussgrößen, Zusammenhänge und Maßnahmevorschläge analysiert und zur Steuerung verwendet werden, ohne auf noch teils problematische Verfahren wie Abstimmungen über eine Website zu vertrauen.

Die bisherigen 20 Maßnahmen zeigen in Bezug auf die Erfolgsfaktoren einen relativ ausgewogenen Maßnahmenkatalog. Sie wurden initial u. a. durch die oben beschriebene Methode bewertet und ausgewählt. Dieser Vorgang soll bei der Auswahl weiterer Maßnahmen noch fundierter für die Bewertung möglicher Maßnahmen aus der Arena der Ideen genutzt werden. Die Werte und Prioritäten der Berliner Stadtgesellschaft werden sich in den nächsten Jahren aufgrund gesellschaftlicher Entwicklungen und erster Erkenntnisse aus der Umsetzung der Strategie weiter wandeln. Daher wird der Wertekompass in einem Workshop gemeinsam mit der Stadtgesellschaft stets überprüft und erneuert.

In diesem Workshop werden jeweils die Elemente des Wertekompasses vorgestellt und die Begrifflichkeiten erkundet. Sein Ziel ist es, ein gemeinsames Verständnis aufzubauen und dieses auf konkrete Situationen zu übertragen. Im nächsten Schritt werden daraus die Indikatoren (weiter-)entwickelt und kurz- sowie mittelfristige Wirkungen beschrieben. Als finaler Schritt wird in den Workshops abgestimmt, wie diese Wirkungen evaluiert werden sollen.

Die regelmäßige Bewertung der laufenden Maßnahmen und der Wirkungskreise der Erfolgsfaktoren kann auch eine Neuausrichtung des Maßnahmenportfolios bedeuten. Mit Blick auf das Impact-Dashboard kann rückwirkend analysiert werden, inwieweit das Maßnahmenportfolio die gewünschten Wirkungen erreicht. Falls nicht die geplante Wirkung erreicht wurde, gibt es die Möglichkeit, bei der nächsten Maßnahmenauswahl neue Maßnahmen hinzuzunehmen, die in bestimmten, bislang weniger berücksichtigten Handlungsfeldern wirken und so identifizierte Lücken schließen. Mit der gleichen Logik können auch Maßnahmen angepasst beziehungsweise beendet werden. Konkret bedeutet dies für die Maßnahmenteam, dass sie sich jährlich in GD:B-Austauschformaten treffen und ihre konkreten Lernerfahrungen miteinander teilen.

Anwendung von Humble Government

Abschließend finden sich die ersten Schritte, mit denen die Grundlagen von **Humble Government** in der Strategieentwicklung von GD:B erfolgreich etabliert wurden:

1. Der **Wegweisende Konsens** – Einigkeit über Richtung, Mission und übergreifende Ziele – findet sich im strategischen Rahmen wieder, abgestimmt mit der BerlinStrategie 3.0 als ressortübergreifendem Rahmen für die Entwicklung Berlins bis 2030.
2. Die **Dezentralisierte Problemlösung** – verschiedene Akteur:innen wirken an der Umsetzung von Maßnahmen mit: Ausgerichtet am gemeinsam entwickelten Wertekompass können Akteur:innen Projekte eigenständig umsetzen.
3. **Erfahrungsbasiertes Lernen** – regelmäßige Rückmeldung zum Prozessverlauf – findet sich im eingangs erwähnten Monitoring-Prozess wieder, der kollektives Wissen für andere zugänglich macht.
4. Die **Strategische Ausrichtung** – die Überarbeitung der Handlungsfelder und des Strategie-Wertekompasses anhand des gemeinsamen Lernens: Jährlich wird die Angemessenheit des Strategie-Wertekompasses bei den Projektteams abgefragt und die Handlungsfelder auf ihre Aktualität überprüft.