



# Wie wollen Wir wirken?

Leitfaden Wirkungsorientierung im Kontext der Smart City- und Digitalstrategie Gemeinsam Digital:Berlin (GD:B)

**GEMEINSAM DIGITAL**

**KFW**

 Bundesministerium  
für Wohnen, Stadtentwicklung  
und Bauwesen

Der Regierende Bürgermeister  
von Berlin

**BERLIN**





# Inhaltsverzeichnis

<b>LEITFADEN WIRKUNGSORIENTIERUNG IM KONTEXT DER SMART CITY- UND DIGITALSTRATEGIE GEMEINSAM DIGITAL:BERLIN</b>	<b>3</b>
<b>1. WIRKUNGSORIENTIERUNG? WARUM NICHT WIRKUNGSMESSUNG?</b>	<b>3</b>
<b>2. FÜR WEN? WIRKUNGSORIENTIERUNG IM MPSC-KONTEXT UND IN DER MAßNAHME</b>	<b>4</b>
<b>3. DIE STRATEGIE GD:B ALS RAHMEN</b>	<b>4</b>
<b>4. IN ALLER KÜRZE: WAS BRAUCHT EINE MAßNAHME ZUR WIRKUNGSORIENTIERUNG?</b>	<b>5</b>
4.1 Welche Berichtspflichten haben Maßnahmen?	6
<b>5. URSACHE – WIRKUNG? FLEXIBLE THEORIEN DES WANDELS</b>	<b>7</b>
<b>6. INDIKATOREN FÜR DIE WIRKUNGSORIENTIERUNG</b>	<b>10</b>
<b>7. WIRKUNGSORIENTIERTES ARBEITEN SICHTBAR MACHEN</b>	<b>10</b>
<b>8. METHODENKOFFER</b>	<b>12</b>
<b>9. QUELLEN UND WEITERE RESSOURCEN</b>	<b>15</b>



# Leitfaden Wirkungsorientierung im Kontext der Smart City- und Digitalstrategie Gemeinsam Digital:Berlin

Die Auseinandersetzung mit der Wirkung ist in gesellschaftlichen und städtischen Transformations- und Innovationsprojekten nichts Neues. Es herrscht allgemeiner Konsens darüber, dass Smart City-Maßnahmen über reine Projektergebnisse hinaus eine Wirkung entfalten sollen. Wirkungen einer Maßnahme umfassen nicht nur ihre Produkte, sondern auch die Veränderungen, die sie auslösen und die perspektivisch zur Erreichung städtischer Ziele führen.

Die Maßnahmen und Projekte im Kontext der Berliner Digital- und Smart City-Strategie stellen hier keine Ausnahme dar. Wir wollen wirken und das auch nachvollziehbar darstellen!

Wirkungsorientierung blickt auf viel Theorie zurück, bei der man zwischen Indikatoren, Zielen und Kernergebnissen schnell mal den Überblick verliert. Dieser Leitfaden liefert praxisnahe Orientierung.

Wir wollen uns auf unterschiedlichen Kanälen (Community-Treffen, Mattermost oder direktem Feedback) weiter über das Thema austauschen und neues Wissen in diesen lernenden, lebenden Leitfaden einzubringen.

## 1. Wirkungsorientierung? Warum nicht Wirkungsmessung?

Veränderung ist komplex und folgt selten einer linearen Logik von Ursache und Folgewirkung. Sie kann immer auch durch Faktoren außerhalb des Beeinflussbaren begünstigt oder erschwert werden. Dennoch ist eine gemeinsam im Team entwickelte Vision hilfreich, um daraus Ziele abzuleiten und einzuschätzen, ob man auf dem richtigen Weg ist. Dabei gehört es zur anerkannten guten Praxis, diese Vision regelmäßig auf Anpassungen hin zu überprüfen, denn nur so kann sichergestellt werden, dass sie noch mit der aktuellen Projektrealität übereinstimmt.

Warum also nicht messen, sondern orientieren? Der Begriff Messung impliziert eine Genauigkeit, die in den meisten Maßnahmen nicht gewährleistet werden kann. Darüber hinaus lassen sich zu messende Veränderungen oft nur über eine Kombination von Indikatoren (Messgrößen) feststellen. Teils treten diese Wirk-Effekte erst nach Maßnahmenende zutage und geraten deswegen aus dem Blickfeld der Maßnahmenteams.

Bei einem Projekt wie Kiezbox 2.0 kann der Erfolg teilweise klar gemessen werden: Die Kiezboxen funktionieren und stellen nachweislich ein sicheres Notfallnetz für die Stadt im Katastrophenfall zur Verfügung. Betrachten wir hingegen das Projekt Smart Space Hardenbergplatz, das darauf abzielt, den Hardenbergplatz zu einem modernen, smarten Platz mit hoher Aufenthaltsqualität zu verwandeln. Hier wird (hypothetisch) regelmäßig die Aufenthaltsdauer von Menschen auf dem Platz gemessen – und diese steigt. Aber liegt das nun kausal an den vielseitigen Formaten, die über die Buchungsplattform für den öffentlichen Raum ermöglicht werden oder an den vier zusätzlichen Buslinien der BVG, die die Haltestelle seit einiger Zeit befahren? Oder an den drei neuen sozialen Angeboten, die Bedürftigen zu Unterkünften verhelfen, die den Platz bis vor Kurzem bewohnten? Vielleicht auch an der erhöhten Priorität bei der BSR? Es können plausible Annahmen dazu getroffen und weitere Messungen durchgeführt werden, einen kausalen Zusammenhang zu beweisen wird jedoch schwierig.

Plausible, begründete Vermutungen hingegen können gestellt werden. Viele Akteur:innen in der transformativen Arbeit weichen deshalb vom Begriff der Messung ab und sprechen stattdessen von [Wirkungsorientierung](#).

Messungen führen teilweise dazu, dass der Fokus ausschließlich auf zählbare Ergebnisse (**Outputs** wie Klicks, Veröffentlichungen, Produkte, siehe [Abschnitt 5](#)) gelegt wird, während man das Erreichen der beabsichtigten Wirkung (**Impact**, siehe [Abschnitt 5](#)) vernachlässigt. Werden Ressourcen ausschließlich in die Bewerbung von Veranstaltungen investiert, führt dies zwar wahrscheinlich zu hohen Besucher:innenzahlen, nicht jedoch direkt zu nachhaltig wirkenden Veranstaltungen. Es gilt, Indikatoren immer im Kontext des angestrebten Ziels einzuordnen und sie nicht selbst zu Zielen werden zu lassen.

## 2. Für wen? Wirkungsorientierung im MPSC-Kontext und in der Maßnahme

Warum sollte Wirkung überhaupt gemessen werden? Im Kontext von Förderprogrammen, die mit öffentlichen Mitteln finanziert werden, ist es einerseits wichtig, den Mehrwert eines Projekts konkret sichtbar zu machen. Andererseits sieht die GD:B-Strategie das kontinuierliche Lernen einer Maßnahme und die Verbesserung der eigenen Arbeit sowie der damit verbundenen Ergebnisse als integralen Bestandteil des Umsetzungsmodells. Darüber hinaus kann wirkungsorientiertes Arbeiten ein Motivator für alle Projektbeteiligten sein.

Da die Pilotmaßnahmen Teil des Modellprojekts Smart City (MPSC)-Förderprogrammes sind, empfiehlt die Koordinierungs- und Transferstelle (KTS) bestimmte Aktivitäten zu Wirkungsorientierung (siehe [Abschnitt 4.1](#)), um die Wirkung sowohl der Maßnahmen als auch der Förderlinie auf Basis der erhobenen Daten einschätzen zu können. Wo sind die Mittel möglichst zielgerichtet eingesetzt? Was hat gut funktioniert, was weniger? Eine nachvollziehbare Umsetzung und bewertbare Ergebnisse der Maßnahmen sind hierbei hilfreich. Diese Monitoring- und Evaluations-Praxis gehört seit jeher zur kontinuierlichen Arbeit von Projektträgern und Fördermittelgebern.

Gleichzeitig gilt Wirkungsorientierung auch als entscheidendes Mittel in der Projektsteuerung. Eine Projektidee in grobe Arbeitspakete im Antragsprozess zu überführen ist nur der erste Schritt. Diese Arbeitspakete im Projektalltag in Ziele, Zwischenziele und Indikatoren herunterzubrechen und diese Orientierungspunkte einer regelmäßigen (Neu-)Bewertung zu unterziehen, ist ein weiterer Schritt, der bei der Umsetzung von Maßnahmen hilft.

## 3. Die Strategie GD:B als Rahmen

GD:B ist die Dachstrategie für die digitale und smarte Transformation Berlins. Sie bildet den Rahmen, indem sie Handlungsfelder und inhaltliche Kriterien (GD:B-Wertekompass / GD:B-Erfolgsfaktoren) vorgibt, die sowohl bei der Auswahl neuer Maßnahmen als auch bei der regelmäßigen "Justierung" und Ausrichtung bestehender Maßnahmen helfen können.

GD:B setzt einen Schwerpunkt auf Umsetzung und gemeinsames Lernen. Für Letzteres ist die Wirkungsorientierung essenziell. Der Blick auf die Strategie rückt die Maßnahmen-Aktivitäten immer wieder in das größere Gesamtbild und kann dadurch Orientierung bieten. Gerade um sicherzustellen, dass Maßnahnumsetzungen wirkungsorientiert arbeiten, hilft ein regelmäßiger Rückbezug auf die in der Strategie definierten GD:B-Erfolgsfaktoren für Smart City-Maßnahmen.

Ergänzend zu vorhandenen Projektzielen sollten Maßnahmen basierend auf den GD:B-Erfolgsfaktoren Ziele entwickeln, die auf die mit der Stadtgesellschaft abgestimmten Strategieziele einzahlen. Die GD:B-Erfolgsfaktoren sind nicht gleichzusetzen mit Messindikatoren (KPIs). KPIs sind ein Instrument, um Ziele messbar zu machen. Diese Kennzahlen können sowohl auf Ebene der Outputs, Outcomes, als auch der Impacts festgelegt werden.

GD:B-Erfolgsfaktoren: Die GD:B-Erfolgsfaktoren sind die Operationalisierung der Leitgedanken aus dem Wertekompass ([siehe Strategie, Kapitel 2, S. 13ff](#)). Diese Faktoren zahlen auf den langfristigen Nutzen der Stadt ein. Projekte können ihre Aktivitäten gegen diese Erfolgsfaktoren spiegeln, um herauszufinden, ob es Bereiche gibt, in denen nachgesteuert werden könnte, um noch besser auf die langfristigen Ziele hinarbeiten. Nicht jede Maßnahme passt mit ihren Aktivitäten zu allen Faktoren gleichermaßen gut – sie sind keine strenge “Checkliste”, sondern bieten Orientierung und Rückbezug der Einzelmaßnahme auf die Strategie-Ebene.

Die GD:B-Erfolgsfaktoren lauten:

- Funktionale Zuständigkeiten
- Anpassungsfähige Regeln und Verordnungen
- Teilen von Werkzeugen
- Sichtbarkeit im Stadtbild
- Nachhaltige Ressourcennutzung
- Mitbestimmung
- Kreativität und Vielfalt
- Wissensaustausch und Weiterentwicklung

Mehr hierzu in der [Strategie, Kapitel 7 \(S. 64 – 66\)](#).

Im einheitlichen GD:B-Umsetzungskonzept der Maßnahmen sind bereits Elemente verankert, die die Wirkungsorientierung unterstützen – vom prototypischen, agilen Arbeiten (schnelles Entwerfen, Testen mit Nutzer:innen und auf Basis dessen Konkretisieren) bis hin zur methodisch-fachlichen Begleitung, die Reflexion und Lernen in den Maßnahmen fördert (siehe [Abschnitt 8](#)).

## 4. In aller Kürze: Was braucht eine Maßnahme zur Wirkungsorientierung?

1. Ein Wirkungsmodell in Form einer Theorie des Wandels. Diese definiert Annahmen darüber, wie die Maßnahme Veränderung bewirken möchte. Dies geschieht in Form von Umsetzung, Ergebnissen und deren Wirkung (siehe [Abschnitt 5](#)).

Instrumente: IOOI-Kette

[Arbeitshilfen](#): [Motion Template Theory of Change](#); zusätzlich: [Future Wheel](#)

2. Entwicklung von Zielen und Messmethoden (Metriken), um die Zielerreichung und das Wirkungsmodell im Verlauf der Maßnahmen zu beobachten (siehe [Abschnitt 6/7](#)).

Instrumente: Indikatoren, wie zum Beispiel nach der OKR-Methode

[Arbeitshilfen](#): [Nutzer:innenversprechen entwickeln](#); [GD:B-Erfolgsfaktoren](#); [Zielkorridor entwickeln](#)

3. Regelmäßige Maßnahmenroutinen, um in deren Rahmen Metriken und das Wirkungsmodell zu überprüfen und zu erneuern.

Instrumente: OKR-Zyklen (Retrospektiven und Planungstreffen))

## 4.1 Welche Berichtspflichten haben Maßnahmen?

- Jährlicher Verwendungsnachweis für die Senatskanzlei mit Sachbericht zu inhaltlichen Fortschritten und Stand der Zielerreichung
- Halbjährliche Zuarbeit für das KTS-Monitoring (Bericht der Senatskanzlei an die KTS zur Transparenz und Aktualisierung von Inhalten)
- Nach Bedarf: Bericht an die KTS (in Absprache mit der Senatskanzlei), wenn es zu Anpassungen im Projektplan kommt
- Nach Abschluss des Projektes: Ergebnisbericht über die umgesetzte Maßnahme und deren Wirkung

Um von diesen Berichten nicht überrascht zu werden, empfiehlt sich ein kontinuierliches Dokumentieren von Wirkung und Zielerreichung (Reporting) für die Maßnahme anzulegen.

Das CityLAB Berlin bietet Workshops in den Phasenübergängen des Umsetzungsmodells an, in denen die Wirkungsorientierung gemeinsam mit der Maßnahme entwickelt werden kann. Diese Vorarbeit kann für das Reporting in Richtung MPSC und Senatskanzlei genutzt werden.

In [Abschnitt 8](#) wird zudem ein **Template** zur Verfügung gestellt, mittels dessen sowohl die MPSC-Pilotmaßnahmen als auch alle anderen GD:B-Maßnahmen ihre Wirkungsorientierung sichtbar machen sollen.

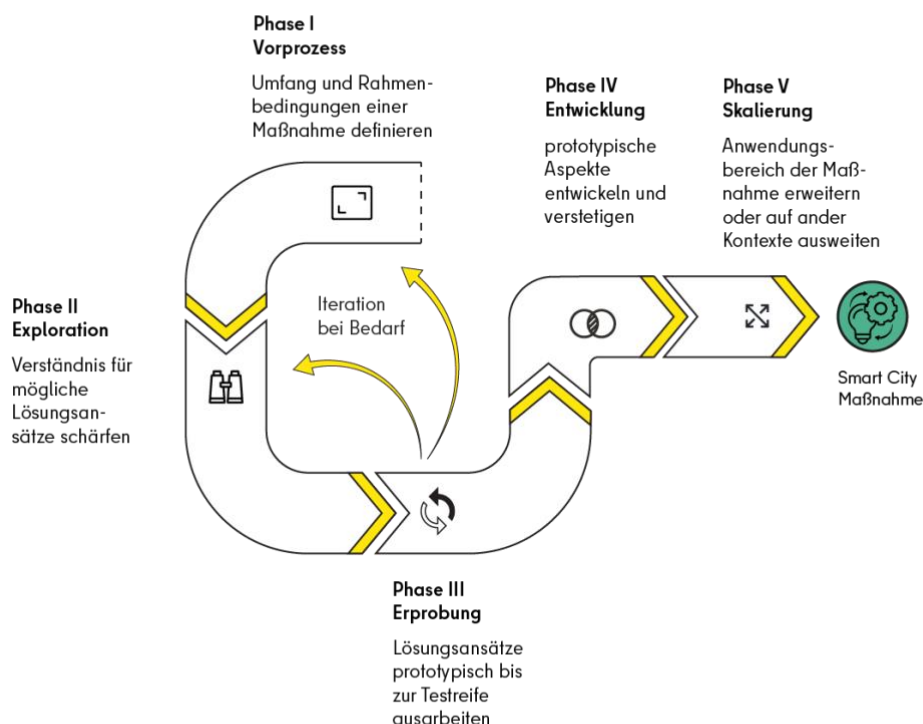


Abbildung 1: Das Umsetzungsmodell GD:B

# 5. Ursache – Wirkung? Flexible Theorien des Wandels



Abbildung 2: Flexible Theorie des Wandels (© Agora Digitale Transformation)

An der Wirkung orientieren, aber wie fängt man damit an? Um Wirkannahmen zu treffen, muss eine Maßnahme zunächst eine Vorstellung davon entwickeln, wie Veränderung abläuft. Hierfür ist es gängige Praxis (vorläufige) "Theorien des Wandels" festzuhalten (siehe [Abschnitt 6](#)). Auf deren Basis lassen sich dann Ziele entwickeln. Es handelt sich hierbei um Annahmen, die regelmäßiger Überprüfung bedürfen. Abbildung 2 beschreibt einen exemplarischen Zyklus in vier Schritten:

1. Definition von Zielen und Messgrößen
2. Aktivitäten zur Zielerreichung
3. Sammeln von Daten bei der Umsetzung
4. Interpretation in der Wirkungsanalyse

Dieser Zyklus schließt mit der Rückkopplung an Schritt 1, um kontinuierliche Verbesserungen zu gewährleisten.

Hilfestellung zur Entwicklung von Zielen bieten wir in [Abschnitt 7](#).

## Von der Theorie in die Umsetzung: Das IOOI-Framework

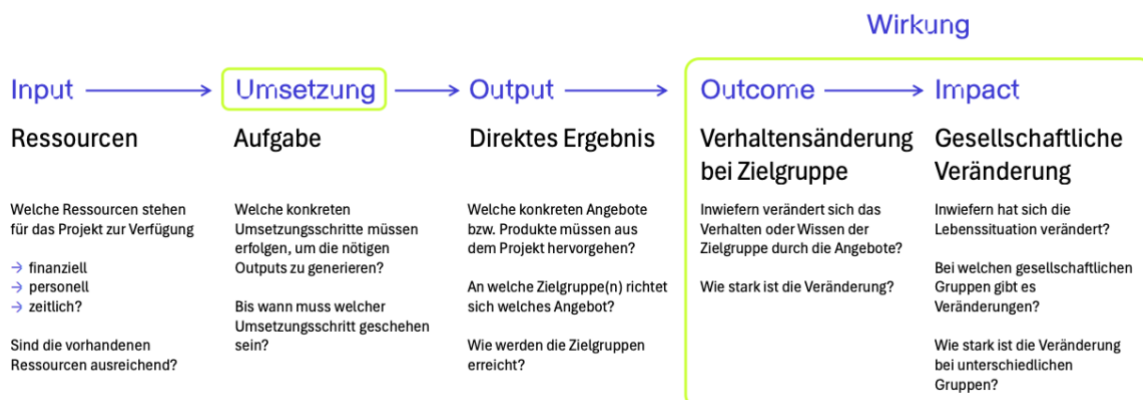


Abbildung 3: Lineare IOOI-Kette (© Agora Digitale Transformation)

### Grundelemente des IOOI-Frameworks:

- **Inputs** sind die in der Maßnahme eingesetzten Ressourcen (finanziell, human, Wissen, etc.).
- **Outputs** sind konkrete, quantifizierbare Ergebnisse von **Maßnahmenumsetzungen** (z.B. Anzahl der Dokumente und Veröffentlichungen, Veranstaltungen, Produkte).
- **Outcomes** sind wiederum Verhaltensänderungen der Zielgruppe, die logisch mit **Umsetzungen** der Maßnahme in Verbindung gebracht werden können, jedoch nicht zwangsläufig kausal verursacht sind (z.B. gesteigerte Kompetenz der Teilnehmenden, verbesserte Infrastruktur etc). Diese sind schwieriger zu messen, aber entscheidend für den Erfolg der Maßnahme.
- **Impact** ist das langfristige Ziel, auf das eine Maßnahme einzahlt (z.B. die Ziele der Strategie GD:B oder andere angestrebte gesellschaftliche Veränderungen). Hier geht es um Wirkungen, die über die primäre Zielgruppe und den engeren Bezugsraum hinausgehen.
- **Umsetzungen** sind Aktivitäten innerhalb der Maßnahme, die zur Erreichung der Ziele durchgeführt werden.
- **Annahmen** wiederum sind die Interpretationen, Theorien und Hypothesen, die die angenommene Wirkungslogik untermauern und regelmäßig überprüft werden sollten.

Beispiel: Im Projekt Smart Water wären **Inputs** die investierten Ressourcen zur Zusammensetzung des Maßnahmenteam und die Ermöglichung seiner Umsetzungen. **Umsetzungen** sind die konkreten, alltäglichen Tätigkeiten, die in der Summe die **Outputs** ergeben, etwa Workshops und Schulungen für die Verwaltung sowie die Entwicklung und das Testen von Prototypen. Bei den **Outputs** ist zum Beispiel das webbasierte Planungs-Tool in einer funktionsfähigen Form sowie die Anzahl der durchgeführten Workshops und Schulungen zu nennen. Ein **Outcome** wiederum ist die breite Nutzung des Planungs-Tools durch die Verwaltungen und Bezirke und eine Verstetigung des Prototypen. Denkbar im Impact-Bereich ist eine nachweisbare Auswirkung auf die Erreichung städtischer Klimaziele durch die Verknüpfung von Wasserinfrastruktur, Stadtgrün und Straßenraum.

### Fallbeispiel: Räumliche Wirkungen und deren Operationalisierung als Zieldimensionen

Smarte Städte wirken an den Schnittstellen digitaler und physischer Räume ([siehe Strategie, Kapitel 3, S. 16ff](#)). Die räumliche Wirkung wird in GD:B auf Basis des Beteiligungsprozesses in drei Ebenen differenziert: lebenswerte Kieze, zugänglicher Stadtraum, (über-)regionale Vernetzung.

Das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) empfiehlt, dass Smart City-Maßnahmen ihre Wirkung räumlich, im Sinne des in einer Stadt wirksam Seins, denken (siehe BBSR 2024). Sie schlagen eine Untergliederung in die Raumdimensionen "räumlich-ökologisch", "räumlich-ökonomisch" und "räumlich-sozial" vor.



Raumdimensionen	Beispielhafte raumwirksame Ziele und Wirkungsdimensionen von Maßnahmen
<b>räumlich-ökologisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhalt der Biodiversität und der natürlichen Ressourcen im Stadtgebiet</li> <li>• Reduzierung der Feinstaubbelastung an Hauptverkehrsstraßen</li> <li>• Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel in der Region</li> <li>• Förderung der ökologischen Bildung und des ökologischen Bewusstseins an Schulen</li> <li>• Verbesserung „gesunder“ Lebensverhältnisse im Quartier</li> </ul>
<b>räumlich-ökonomisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung von Unternehmensgründungen durch den Ausbau von Gründerzentren</li> <li>• Stärkung des nachhaltigen Tourismus in der Region</li> <li>• Schaffung von Arbeitsplätzen im Bereich der Gesundheitstechnologie</li> <li>• Ausbau von angemessenem Gewerbe in Wohnquartieren</li> </ul>
<b>räumlich-sozial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung von bezahlbarem Wohnraum in der Stadt</li> <li>• Förderung sozialer Integration und Inklusion in Großwohnsiedlungen</li> <li>• Gestaltung zugänglicher und barrierefreier öffentlicher Infrastrukturen</li> <li>• Erhalt der sozialen Mischung in Sanierungsgebieten</li> <li>• Ausbau der Beteiligungsmöglichkeiten für Kinder und Jugendliche an kommunalen Planungen</li> </ul>

Abbildung 4: Ziele und Wirkungsdimensionen nach BBSR (© BBSR 2024)

Raumdimensionen	möglicher Outcome	möglicher Impact
	intendiert	
<b>räumlich-ökologisch</b>	Autofahrende sind durch das Parkleitsystem besser über die Verkehrssituation informiert und finden schneller einen Parkplatz, wodurch CO <sub>2</sub> -Ausstöße reduziert werden.	Die Luftqualität im Stadtgebiet verbessert sich langfristig. Die Lärmbelastung wird reduziert. Verkehrs- und Parkflächen können zu Grünflächen umgewidmet werden.
<b>räumlich-ökonomisch</b>	Erhobene Daten ermöglichen eine optimierte Personaleinsatzplanung des Ordnungsamts, da Parkverstöße und Beeinträchtigungen der Verkehrssicherheit in Zeiten mit einer starken Parkraumauslastung häufiger auftreten. Dann können gezielter Kontrollen durchgeführt werden.	Geschaffene Datengrundlagen verbessern Planungsprozesse in der Stadt: Im Zuge der Verkehrswende sinkt die Parkraumbelastung mit der Zeit, was einen Rückbau von Parkflächen ermöglicht. Durch die erhobenen Belegungsdaten können Flächen identifiziert werden, die potenziell für wirtschaftliche Zwecke genutzt werden können (z. B. Außengastronomie, Marktplatz).
<b>räumlich-sozial</b>	Der Verkehrsfluss im Pilotquartier verbessert sich und es gibt weniger Falschparkerinnen und -parker, wodurch weniger Behinderungen für Personen mit Mobilitätseinschränkung und Kinderwägen entstehen.	Die Verkehrssicherheit im öffentlichen Straßenraum der Stadt erhöht sich langfristig.
	nicht intendiert	
<b>räumlich-ökologisch</b>	Durch die Attraktivitätserhöhung für den motorisierten Individualverkehr (MIV) erhöht sich das Verkehrsaufkommen im Quartier.	Durch den zusätzlich generierten Verkehr wird die Steigerung der Lebensqualität (z. B. Verbesserung der Luftqualität und Lärmreduzierung im Stadtgebiet) aufgehoben. Dieser Entwicklung muss mit zusätzlichen Maßnahmen begegnet werden.

Abbildung 5: Beispiele für intendierte und nicht intendierte Folgen (© BBSR 2024)

Die Nutzung dieser Kategorien ist ein Vorschlag und keineswegs verpflichtend, kann aber dabei helfen, die eigenen Gedanken zu strukturieren (siehe beispielhaft Abbildung 4 und 5). Ebenso wichtig ist auch das Einbeziehen möglicher nicht-intendierter Wirkungen.

Eine mögliche Arbeitshilfe zur Entwicklung von Zielen auf Basis von räumlicher Wirkung ist das [Miro-Template "Future Wheel"](#).

## Dokumentieren und in Ziele und Kennzahlen überführen

Wirkungsorientierung bedeutet in diesem Framework, die IOOI-Logik für die Maßnahme detailliert auszuarbeiten und Ziele für die Komponenten Outputs, Outcomes, und Impacts festzulegen. Diese Ziele sollten spätestens zu Beginn der Umsetzungsphase definiert werden.

Im Anschluss beginnt der nächste Schritt der Datensammlung für die festgelegten Kategorien, Ziele und Indikatoren. In einem festgelegten Zyklus (bspw. halbjährlich) werden nun Fortschritte und Ziele evaluiert. Idealerweise wird vor Start des Projekts eine "Nullmessung" umgesetzt, die als Referenz für die weiteren Dateninterpretationen dient.

In der regelmäßigen, gemeinsamen Selbsteinschätzung und Überarbeitung von Wirkungsmodellen, Zielen und Indikatoren liegt der Effekt des Lernens als Maßnahme. Was hat funktioniert? Wo müssen wir zusätzliche Mittel einbringen? Welche Methoden bewähren sich, welche nicht? All diese Fragen lassen sich systematischer angehen, wenn mittels erfasster Daten und überprüfter Annahmen Indizien vorliegen, mit denen sich Entscheidungen belegen lassen.

## 6. Indikatoren für die Wirkungsorientierung

Eine Anleitung zur Entwicklung von Indikatoren gibt das [GD:B Template "Zielkorridor festlegen"](#). Das Template basiert auf der Objectives/Key Results-Methode (OKR), um Visionen, Missionen und Strategien zu operationalisieren. Zyklisch werden Ziele (**Objectives**) definiert und in messbare Schlüsselergebnisse (**Key Results**) unterteilt, aus denen sich Aktivitäten und Aufgaben ergeben. Gute Ziele sind spezifisch und abgrenzbar, messbar, erreichbar und realistisch, relevant und zielführend und in einen festgelegten Zeitraum zu erreichen. OKR ist eine Methode aus dem Projektmanagement, die von vielen Akteur:innen genutzt wird – aber keineswegs die einzige. Um einen Fortschritt messen zu können, muss nicht nur ein Zielwert, sondern auch ein Ausgangswert (Nullmessung) festgelegt werden. Die Differenz zwischen beiden Werten beschreibt den Fortschritt der Maßnahme in Bezug auf ihre Wirksamkeit.

Gut zu wissen: Indikatoren zur Zielerreichung/Wirkungsorientierung können sowohl quantitativer als auch qualitativer Natur sein. Auswertungen von Interviews mit Expert:innen und/oder Stakeholdern, medialer Resonanz, Studien oder andere Belege können gleichermaßen sinnvoll sein, wie "harte", messbare Fakten wie Zahlen von Nutzer:innen, Besucher:innen – je nach Kontext.

## 7. Wirkungsorientiertes Arbeiten sichtbar machen

Um die Wirkung der Pilotmaßnahmen (und anderer GD:B Maßnahmen) kommunizieren zu können, ist es entscheidend, sie nicht nur messbar, sondern auch sichtbar zu machen. Hierbei wird in zwei Schritten vorgegangen: Im ersten Schritt geht es um die Sichtbarkeit auf Projektebene der Maßnahmen. Um die Maßnahmen bei dieser Arbeit zu unterstützen, hat das GD:B Support Team des CityLAB ein für jede Maßnahme personalisiertes Template „Wirkungsorientiertes Arbeiten“ entwickelt. Dieses Template gibt einen Überblick über die Wirkungsorientierung der GD:B-Maßnahme und wird für die Außendarstellung in Medien (u.a. GD:B u. KTS Website) genutzt. Gleichzeitig erfüllt es die Reporting-Anforderungen der KTS.

Im zweiten Schritt werden Aggregatwerte aus allen Maßnahmen für das gesamte Modellprojekt Smart Cities ermittelt. Diese ermöglichen einen umfassenden Überblick über die Gesamtwirkung des Projekts und dienen der Analyse und Bewertung auf übergeordneter Ebene.

Jede Maßnahme erhält einen Link zu einem maßnahmenspezifischen Dokument per E-Mail von der Senatskanzlei. Es handelt sich dabei um ein vorbefülltes Dokument, das durch die Maßnahmen editiert und ergänzt werden kann. Dadurch wird sichergestellt, dass die spezifischen Wirkungsaspekte und Ergebnisse der Maßnahmen genau dokumentiert und kommuniziert werden können. Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass die Wirkungsorientierung der GD:B-Maßnahmen durch evidenzbasierte Ergebnisse und transparente Berichterstattung vorangetrieben wird.

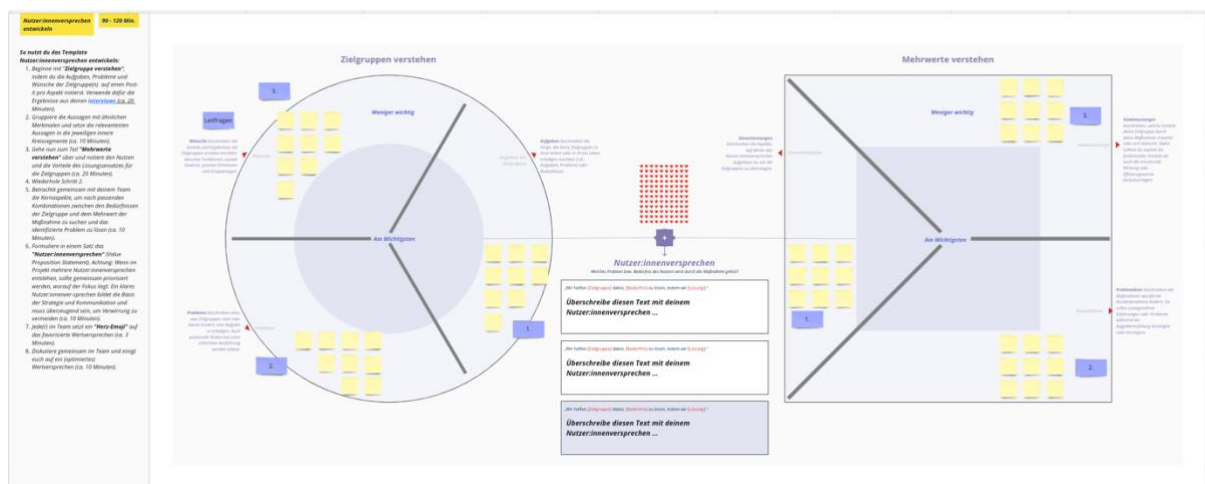
# 8. Methodenkoffer

## Nutzer:innenversprechen entwickeln

Auf welche Bedürfnisse zahlt die Maßnahme ein?

**Ziel:** Das Template "Nutzer:innenversprechen entwickeln" ermöglicht es, die Maßnahme und die Zielgruppen genauer zu beschreiben und die "Übereinstimmung" zwischen dem Mehrwert der Maßnahme, der geschaffen werden soll, und den Erwartungen der Zielgruppen zu bewerten.

Ziel ist es, das Bedürfnis der jeweiligen Zielgruppe und das Angebot besser aufeinander abzustimmen. Die Nutzer:innenversprechen dienen dem Arbeitsteam als projektübergreifende Vision, aus der Ziele abgeleitet werden können.



### Miro-Template "Nutzer:innenversprechen entwickeln"

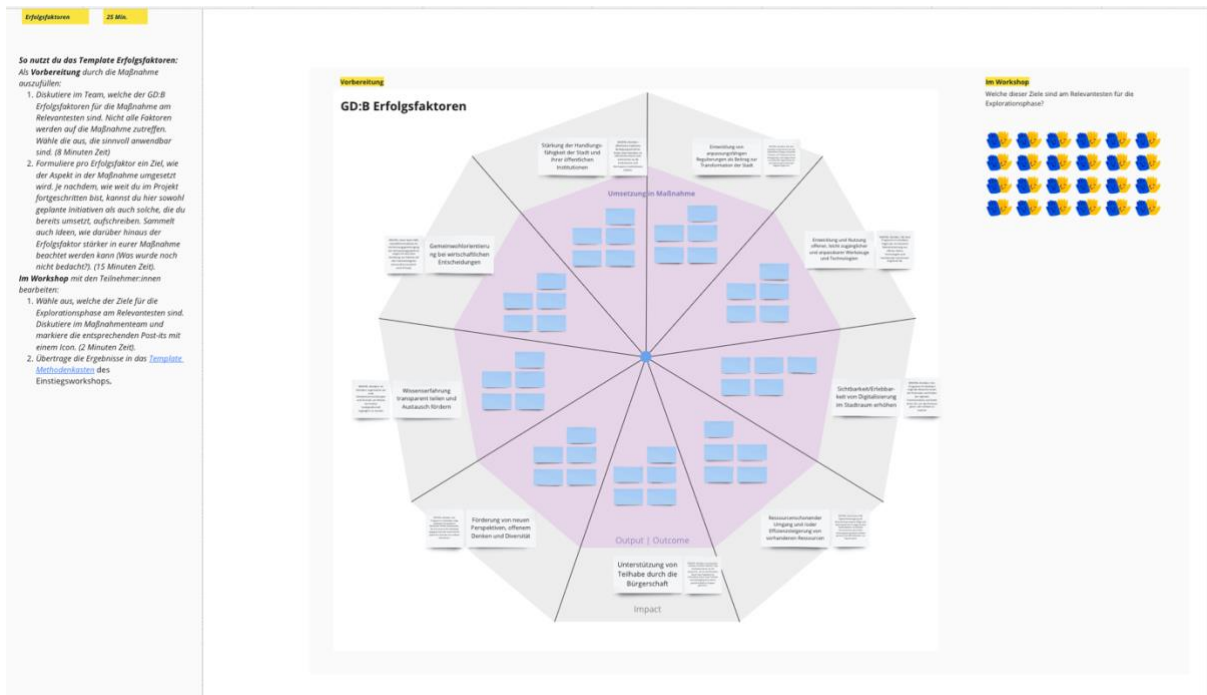
## GD:B-Erfolgsfaktoren

Welche Werte sind uns wichtig in der Umsetzung?

**Ziel:** Im Rahmen der GD:B Strategieerstellung wurde in einem partizipativen Prozess ein Wertekompass entwickelt, der als Orientierung für das Wohlergehen der Stadt und ihrer Bewohner:innen dient. Er bildet zugleich die Grundlage für die Auswahl von Maßnahmen, die als Teil der GD:B Strategie-Umsetzung eine Förderung erhalten. Die Priorisierung von Maßnahmen, die den Werten des Kompasses in besonderer Weise entsprechen, soll gewährleisten, dass die Strategie ihre gewünschten Wirkungen entfalten kann.

Die Erfolgsfaktoren des Wertekompasses zahlen auf den langfristigen Nutzen der Stadt ein. Im Template Erfolgsfaktoren finden sich Beispiele zu jedem Erfolgsfaktor. Die Ziele der Maßnahme müssen nicht alle Erfolgsfaktoren abdecken, sondern können als Inspiration dienen, um Ziele und Ergebnisse für eine erfolgreiche GD:B Maßnahme abzuleiten.





Miro-Template "GD:B-Erfolgsfaktoren"

### Zielkorridor festlegen

Wie messen wir die Wirkung einer Maßnahme?

**Ziel:** Die Wirkung einer Maßnahme bezieht sich auf den Outcome (Veränderung bei der Zielgruppe) und den Impact (gesellschaftliche und/oder räumliche Veränderung). Somit unterscheidet sie sich von den direkten Ergebnissen (Outputs), die beispielsweise in der Antragskizze formuliert werden.

Um die Wirkung einer Maßnahme während der Umsetzung messen zu können, müssen anfangs Ziele formuliert und Indikatoren festgelegt werden, die während der Umsetzung regelmäßig evaluiert werden (parallel zur Evaluation der Output-Ziele und Ergebnisse).

Die Wirkungsmessung ersetzt also nicht die Ergebnis-Evaluation der Maßnahme, sondern ergänzt sie.



Miro-Template "Zielkorridor entwickeln"

### Theories of Change

Englischsprachige Arbeitshilfen zur Entwicklung einer Theorie des Wandels

**Ziel:** Mit diesen beiden Templates lassen sich Theorien des Wandels in dem oben eingeführten IOOI-Schema erstellen. Die untere Arbeitshilfe ist ein Community-Beitrag aus dem „Miroverse“, der Miro-Datenbank für Vorlagen und Muster. Die obere entstammt der Wirkungsorientierung des Klima-Innovationslabors der Europäischen Union (siehe Motion Handbook, 2022). Beide Arbeitshilfen bieten teils noch Vorstufen und beinhalten zusätzliche Komponenten, die nicht für alle Maßnahmen tauglich sind. Zur Inspiration und Erklärung der Logik können allerdings beide hilfreich sein.

[Miro-Template Theory Of Change Motion](#)  
[Miro-Template Theory Of Change Miroverse](#)

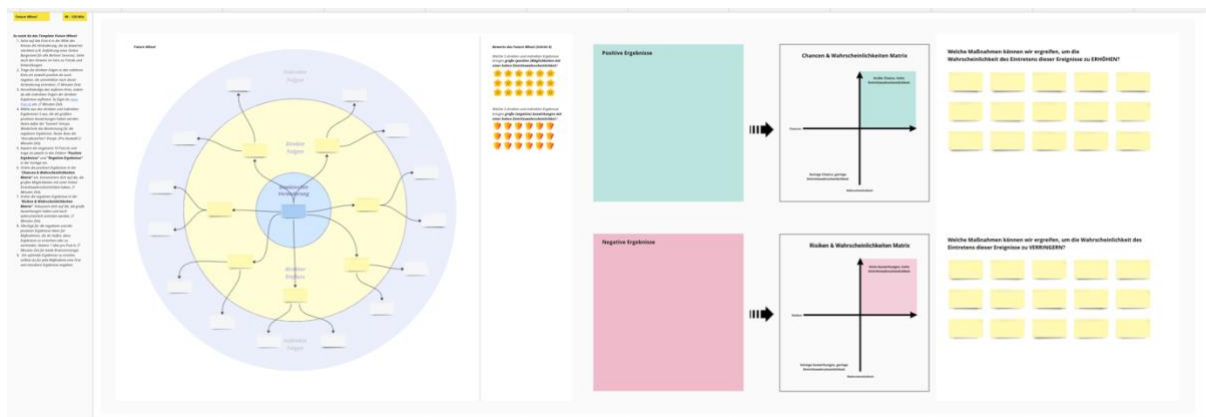
## Future Wheel

Ursache und Wirkung im Blick behalten und gestalten

**Ziel:** Mit dem Future Wheel wird eine konstruktive Auseinandersetzung mit den größten Risiken und Chancen ermöglicht. Dabei werden umsetzbare Schritte entwickelt, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen und negativen Auswirkungen zu vermeiden.

Besonders nützlich sind die Erkenntnisse, wenn direkte und indirekte Konsequenzen für verschiedene Kategorien – zum Beispiel technologisch, sozial oder politisch – betrachtet werden.

Das Template "Future Wheel" kann genutzt werden, um sich der Ursache-Wirkung einer Maßnahme explorativ zu nähern. Im Anschluss werden die gewonnenen Ergebnisse in Form von "Theorien des Wandels" konsolidiert.



[Miro-Template "Future Wheel"](#)

## 9. Quellen und weitere Ressourcen

Wer sich tiefer in das Thema Wirkungsmessung einlesen möchte, wird hier fündig:

### Hands-on-Hilfen und Handreichungen:

#### [Slides des Community-Treffen April '24](#)

Kurze Stichworte zu den wichtigsten Aspekten des Themas Wirkungsorientierung

#### [Räumliche Wirkungen von Smart City-Maßnahmen. Ansätze und Methoden zu deren Messung \(2024, Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, aus der Reihe Smart City Dialog\)](#)

Ausführliche Einführung in die Wirkungsmessung von Smart City- und Stadtentwicklungsprojekten mit Herleitung von Wirkungslogiken und Entwicklung von Zielen sowie Schlüsselindikatoren; durchdekliniert am Beispiel von drei MPSC-Kommunen.

#### [Leitfaden Wirkungsorientierung in der Ministerialverwaltung verstehen und umsetzen. Ein anwendungsorientierter Leitfaden für wirksame Projekte \(2023, Agora Digitale Transformation, gefördert vom BMDV\)](#)

Detaillierte Handreichung zum Thema Wirkungsorientierung mit vertieften Einblicken in unterschiedliche Methoden (OKR / KPI) und sinnvoller Gliederung und Lektüreeanleitung - teils für Fortgeschrittene und Methodeninteressierte, teils für Projekte, die gleich starten wollen, enthält zudem einen ausführlichen Anhang mit weiteren Materialien.

#### [MOTION handbook. Developing a Transformative Theory of Change \(2022, European Institute of Innovation and Technologie - Climate-Knowledge and Innovation Community \(EIT – Climate KIC\)\)](#)

Handbuch zur Entwicklung und Überprüfung einer adaptiven, flexiblen Theorie des Wandels: Warum macht man das? Wie funktioniert transformative Veränderung und wie erreiche ich das bestmöglich in meinem Projekt? Betrachtet Wirkungsorientierung auch auf Portfolio-Ebene, also einer Reihe an Maßnahmen/Projekten. Darüber hinaus schön aufbereitet und enthält Miro-Templates (s.o.)

#### [Self-Assessment-Tool Transformative Outcomes](#)

#### [Developing a Theory of Change](#)

[Strategietext Gemeinsam Digital:Berlin, insbesondere Kapitel 7 \(2022, Senatskanzlei Berlin\)](#)

### Weiteres Lesematerial / Diskussionsbeiträge:

- [Made to measure: how measurement can improve social interventions \(Toby Lowe \(Prof. Public Management\), 2020, Centre for Public Impact\)](#)
- [That's an Output, not an Outcome \(Thomas Aston, Consultant M&E, 2022\)](#)  
Diskussion über Output- und Outcome-Differenzierung
- [The end of Impact \(Thomas Aston, Consultant M&E, 2023\)](#)  
Diskussion über KPI-dominierte Impact-Messung (aus der Entwicklungszusammenarbeit / Social Impact Measurement)
- [Monitoring and Evaluation in Complex System: When Learning Itself is a Result in Itself \(2022, UNDP Strategic Innovation\)](#)
- [Unpacking the Theory of Change \(Brown, 2020, Stanford Social Innovation Review\)](#)

Literaturbericht über unterschiedliche Ansätze und Methoden im Bereich  
Theory of Change

- [A formative approach to the evaluation of Transformative Innovation Policies \(Molas-Gallart et al., 2022, Research Evaluation\)](#)

Zum Zusammenhang von Transformation, Innovation und Lernen

- [Transformative Outcomes: Assessing and Reorienting Experimentation with Transformative Innovation Policy \(Ghosh et al., 2021, Science and Public Policy\)](#)

Wie wird Transformation begünstigt, welche strategischen Hebel gibt es, maximale Wirkung zu entfalten?