

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----------|
| INHALTSVERZEICHNIS | 2 |
| VOM PROTOTYP ZUM REGELBETRIEB | 3 |
| Ziele von Verstetigung in Smart City Maßnahmen | 3 |
| HERAUSFORDERUNGEN DER VERSTETIGUNG VON GD:B-MAßNAHMEN | 4 |
| DER PROTOTYP IST FERTIG, UND JETZT? | 6 |
| Verstetigung von Projektergebnissen in und mit der Verwaltung | 6 |
| Relevante Prozesse für die Integration in Verwaltungs-IT | 8 |
| CHECKLISTEN FÜR DAS ENDE DER ERPROBUNGSPHASE | 8 |



Vom Prototyp zum Regelbetrieb

Unter Verstetigung verstehen wir die dauerhafte Verankerung herbeigeführter Veränderungen und die erfolgreiche Integration neuer Instrumente in die Arbeitsprozesse. Dabei handelt es nicht um einen Endzustand, sondern um einen fortlaufenden Prozess der Weiterentwicklung, der eine Grundvoraussetzung für die nachhaltige Umsetzung von Digitalvorhaben ist. In der Praxis wird das Thema Verstetigung jedoch oft vernachlässigt oder zu spät behandelt. Dies führt dazu, dass Projekte nach dem Ende der Förderperiode eingestellt werden und somit keine langfristige Wirkung erzielen.

Im Kontext von Gemeinsam Digital: Berlin (GD:B) bedeutet Verstetigung von Maßnahmen, den Fortbestand der entwickelten Lösungen über den Projektzeitraum von GD:B hinaus zu sichern. Das beinhaltet u.a. die technische Spezifikation, den Betrieb, die Weiterentwicklung, Skalierung, den Wissenstransfer und die Übertragbarkeit. Die Phasen vier und fünf – Entwicklung und Skalierung – sind entscheidend für die Weichenstellung in diesem Prozess. Dementsprechend sollte die Verstetigung einer Lösung spätestens bei der Entwicklung eines Prototyps (Phase drei: Erprobung) berücksichtigt werden. Besser ist es, bereits zu Beginn des Projektzeitraums das Thema Verstetigung zu adressieren. Im Land Berlin gibt es im Kontext von GD:B verschiedene Szenarien, die jeweils unterschiedliche Anforderungen an die Verstetigung stellen. Die Inhalte des Leitfadens sind speziell auf die Ausgangslage von GD:B-Maßnahmen zugeschnitten, bieten aber auch eine allgemeine Orientierungshilfe für die Planung und Umsetzung von Digitalvorhaben im Land Berlin.

Die Herausforderungen der Verstetigung sind je nach Maßnahme, Projekt oder Organisationsform unterschiedlich. Ziel dieses Leitfadens ist es daher, einen Überblick über relevante Themen und mögliche Herausforderungen zu geben. Projektverantwortliche können ihn als Impuls nutzen, um eigene Lösungen für diese Fragestellungen zu entwickeln.

Dieser Leitfaden skizziert verschiedene Szenarien für Verstetigung und beleuchtet die damit verbundenen Herausforderungen. Zusätzlich enthält er eine Checkliste mit Fragen, die am Ende der Erprobungsphase für die Überführung des Prototyps in den Regelbetrieb relevant sind. Dieser Leitfaden soll den GD:B-Projektteams ein besseres Verständnis für vorhandene Optionen und deren Voraussetzungen vermitteln, damit Fragen zur Verstetigung frühzeitig berücksichtigt werden können.

Ziele von Verstetigung in Smart City Maßnahmen

Im Rahmen der Umsetzung der GD:B Strategie entstehen Smart-City-Maßnahmen, deren Ergebnisse eine nachhaltige Wirkung für die Stadt Berlin und ihre Bürger:innen erzielen sollen. Eine solche Maßnahme durchläuft dabei insgesamt fünf Projektphasen: Vorprozess, Exploration, Erprobung, Entwicklung und Skalierung (siehe Kapitel 6 "Umsetzung" der GD:B Strategie). Dabei soll eine Verstetigung, also die langfristige Implementierung und Nutzung der Projektergebnisse, bereits während des Umsetzungsprozesses mitgedacht werden. Verstetigung im Kontext GD:B umfasst zwei zentrale Aspekte: (1) Überführung eines Prototypen in den Regelbetrieb und/oder die (2) Sicherstellung der Übertragbarkeit der Lösung in andere Kontexte.

Der erste Aspekt beschreibt den Übergang von der Erprobungs- zur Entwicklungsphase, bei dem ein Prototyp in den Regelbetrieb überführt wird. Dieser Übergang wird in der GD:B Strategie wie folgt beschrieben:

Phase IV – Entwicklung: Im Übergang von Phase drei zum Regelbetrieb werden die getesteten prototypischen Aspekte der Maßnahme (weiter-)entwickelt und verstetigt. Abhängig von der Art der Maßnahme kann diese Phase sehr unterschiedlich gestaltet sein. Im Zentrum stehen die **Weiterentwicklung und systemische Integration der Maßnahme in bereits bestehende**

Strukturen, Abläufe und Prozesse. Zudem müssen die Rahmenbedingungen für einen dauerhaften Betrieb bei kontinuierlicher Evaluation im Sinne der lernenden Gesamtstrategie gewährleistet sein. Die **Wirksamkeit der Maßnahme** wird bei der Überführung in den Regelbetrieb **anhand der** im Projektverlauf festgelegten **Indikatoren überprüft und sichergestellt.**

Ergebnis: Am Ende der Entwicklungsphase steht ein funktionsfähiges Produkt, das von allen Beteiligten entwickelt, systemisch integriert und verstetigt wurde.

Der zweite Aspekt (2) bezieht sich auf die Skalierungsphase und wird in der Strategie wie folgt beschrieben:

Phase V – Skalierung: In der finalen Phase werden die **Erfahrungen aus der Maßnahmendurchführung** nach Möglichkeit genutzt, um den Anwendungsbereich der Maßnahme zu erweitern und ggf. auf andere Kontexte auszuweiten. Dabei wird ein **Wissenstransfer innerhalb und außerhalb Berlins** sichergestellt, sodass andere von den Erfahrungen aus der Maßnahnumsetzung profitieren können. Maßnahmen werden so entwickelt, dass sie **auf andere Kontexte angepasst oder repliziert** werden können. Lernerfahrungen werden deshalb in Phase V von den Maßnahmenteams standardisiert dokumentiert und veröffentlicht, um eine Skalierung zu ermöglichen. [...]

Dies bedeutet konkret, dass sich GD:B-Maßnahmen bereits zu Projektbeginn, spätestens jedoch am Ende der Erprobungsphase mit dem Thema Verstetigung auseinandersetzen müssen. Wichtige Fragen dabei sind: Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit die Lösung in ein größeres System integriert werden kann? Welche Voraussetzungen gelten für die Anwendung der Lösung in anderen Kontexten? Werden diese Fragen frühzeitig mitgedacht, kann die Verstetigung erfolgreich gelingen und die Maßnahme einen nachhaltigen Mehrwert für die Stadt erbringen.

Zur Unterstützung bei der Erreichung dieser Phasenziele bietet das GD:B-Support-Team des CityLAB Berlin im Auftrag der Senatskanzlei Berlin methodische Unterstützung in Form von Workshops an, die an den jeweiligen Phasenübergängen durchgeführt werden.

Herausforderungen der Verstetigung von GD:B-Maßnahmen

Im GD:B-Umsetzungsmodell umfasst Verstetigung sowohl die Überführung eines Prototyps in den Regelbetrieb als auch die Übertragung der Projektergebnisse auf andere Kontexte. Im ersten Schritt konzentrieren wir uns auf die Herausforderungen der Überführung in den Regelbetrieb, während die Herausforderungen und Instrumente für den Wissenstransfer ausführlich im GD:B-Leitfaden Wissenstransfer behandelt werden.

Bei der Überführung eines Prototyps in den Regelbetrieb stehen die technische Spezifikation, der Betrieb und die Weiterentwicklung im Vordergrund. Dabei ergeben sich jedoch auch weitere wichtige Aspekte, die oft nicht ausreichend mitgedacht werden. Aus prozessualer Sicht erfordert die Verstetigung die Implementierung standardisierter Abläufe und Verfahren, die für einen reibungslosen täglichen Betrieb notwendig sind. Dies beinhaltet die Verwaltung von Ressourcen, die Einhaltung von Vorschriften und Standards, die Durchführung von Qualitätskontrollen und die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse.

Eine erfolgreiche Verstetigung erfordert zudem eine klare Definition von Verantwortlichkeiten, effektive Kommunikationswege und eine kontinuierliche Evaluierung der Prozesse, um sicherzustellen, dass die Ziele der Organisation erreicht werden. Oft wird dabei die Bedeutung der

Ressourcen, sowohl personeller als auch finanzieller Natur, unterschätzt. Für die Verstetigung ist es daher entscheidend, relevante Fragen frühzeitig zu klären, wie zum Beispiel:

1. Technische Rahmenbedingungen:

- Welche technischen Voraussetzungen müssen für die Entwicklung und Implementierung erfüllt sein?
- Welche Infrastruktur (z.B. Server, Netzwerke) und Softwareumgebungen sind notwendig?

2. Verantwortlichkeiten und Betrieb:

- Wer übernimmt die Betreuung des Betriebs und die kontinuierliche Optimierung des Tools?
- Welche Abteilung oder welches Team ist für die Wartung, Updates, Support und die Weiterentwicklung verantwortlich?

3. Betrieb und Wartung:

- Was passiert, wenn während des Betriebs Updates erforderlich sind, technische Probleme auftreten oder Verbesserungswünsche geäußert werden?
- Welche Prozesse sind definiert, um diese Herausforderungen zu bewältigen?

4. Ressourcen und Aufwand:

- Welcher personelle und zeitliche Aufwand ist mit der Wartung, Weiterentwicklung und Optimierung des Tools verbunden?
- Wie hoch sind die laufenden Betriebskosten?

5. Finanzierung:

- Wie hoch sind die Kosten für die Weiterentwicklung und den dauerhaften Betrieb?
- Welche Finanzierungsquellen stehen zur Verfügung und wie wird die Finanzierung langfristig sichergestellt?

6. Weiterentwicklung:

- Wie soll das Produkt weiterentwickelt werden, um es an neue Anforderungen oder Technologien anzupassen?
- Gibt es einen Plan für die regelmäßige Evaluierung und Verbesserung des Tools?

7. Unterstützungsbedarf der Zielgruppe

- Benötigt die Zielgruppe bei der Einführung des Tools Unterstützung (z.B. Schulungen oder technische Hilfestellungen)?

8. Weitere Fragen:

- Welche rechtlichen und datenschutzrechtlichen Anforderungen müssen beachtet werden?
- Wie wird die langfristige Nutzerakzeptanz sichergestellt?

Fehlt im Projektteam die fachliche Expertise in Bezug auf IT-Vorgaben für einen Regelbetrieb in der Verwaltung, werden diese wichtigen Fragen häufig zu spät gestellt. Diese Wissenslücke wird oftmals erst sichtbar, wenn die Entwicklung beginnen soll und Anforderungen definiert werden müssen. Daher ist es entscheidend, **wie ein Prototyp an die Entwicklung übergeben wird bzw. wie der Übergang eines Prototyps in die Entwicklungsphase gestaltet wird.**

Bei der Überführung in den Regelbetrieb treffen verschiedene Organisationen mit unterschiedlichen Prozessen aufeinander. **Fehlende Transparenz** in diesen Prozessen erschwert es, die Verstetigung

frühzeitig mitzudenken. Oftmals werden wichtige Ansprechpersonen mit der nötigen Expertise für Verstetigung erst zu spät in den Prozess eingebunden. Umso wichtiger ist es, dass wichtige Ansprechpersonen frühzeitig bekannt sind und an den entscheidenden Stellen im Prozess mit eingebunden werden.

Der Prototyp ist fertig, und jetzt?

Nachdem die Lösung prototypisch umgesetzt wurde, steht das Projekt vor zwei entscheidenden Phasen: der Entwicklung und Skalierung. Diese Phasen sind darauf ausgelegt, das Projekt von einer ersten Testversion in eine stabile und skalierbare Lösung zu überführen. Ziel ist es, das Produkt so weiterzuentwickeln, dass es für eine breitere Zielgruppe nutzbar ist und langfristig erfolgreich verstetigt werden kann.

GD:B-Maßnahmen sollen agil und nutzer:innenzentriert umgesetzt werden. Dieses Vorgehen ist im Umsetzungsmodell der GD:B Strategie verankert. Das [GD:B-Handbuch](#) beschreibt dabei das konkrete Vorgehen und die Instrumente zur Umsetzung der Maßnahmen. Für Projekte ohne direkten GD:B-Bezug bietet der [Leitfaden Agiles Arbeiten](#) des CityLAB Berlin wertvolle Einblicke. Dieser Leitfaden erläutert die Theorie und Praxis des agilen Arbeitens in und mit der Verwaltung und geht auf spezifische Herausforderungen und Lösungsansätze ein.

Nach der Testphase mit der Zielgruppe und der Integration der Ergebnisse in den Prototyp muss vor Beginn der Entwicklung zunächst der Produktrahmen definiert werden. Das bedeutet konkret:

- Wo, wie und für wen soll das Tool verfügbar sein?
- Welche Umsetzungspartner:innen werden benötigt?
- Welche Rahmenbedingungen bringt diese Form der Umsetzung mit?
- Welche Prozesse müssen berücksichtigt werden?

Je nach gewähltem Umsetzungs-Szenario kann anschließend ein passender Dienstleister oder Umsetzungspartner für die Lösung gesucht werden. Diese beiden Schritte sind essenziell und werden im folgenden Abschnitt speziell für den GD:B-Kontext im Land Berlin konkretisiert.

Verstetigung von Projektergebnissen in und mit der Verwaltung

Die Integration einer externen digitalen Anwendung in die IKT-Architektur der Berliner Verwaltung ist ein komplexes Vorhaben, da das Berliner Landesnetz über ein hohes Sicherheitsniveau verfügt. Daher sollte ein Projektvorhaben frühzeitig prüfen, ob eine Integration in die Verwaltungs-IT die passende Lösung darstellt, und die Vor- und Nachteile sorgfältig abwägen.

Eine **Integration in die Verwaltungs-IT** macht eine Anwendung zu einem sogenannten "Fachverfahren" (verwaltungseigene Software). Dies bedeutet:

- Der dauerhafte Betrieb wird durch die Verwaltung, konkret durch das IT-Dienstleistungszentrum (ITDZ), innerhalb des sicheren Landesnetzes gewährleistet.
- Die Entwicklung erfolgt nach dem im [Projektmanagement-Handbuch der Berliner Verwaltung](#) (PMH) festgelegten Vorgehen, einschließlich Prüfungen durch Datenschutz- und Barrierefreiheitsbeauftragte etc.
- Die Ressourcen für Einführung und Betrieb liegen bei der Verwaltung, müssen dafür aber im Haushalt gesichert worden sein.
- Die Software wird verwaltungskonform gestaltet und ist auf dem BerlinPC lauffähig, sodass Verwaltungsmitarbeitende sie nutzen können.

Vorteile:

- Langfristiger und unabhängiger Betrieb, da dieser nicht von externen Dienstleistern abhängt.
- Rechtskonformer Zugang für die Verwaltung als Anwenderin

Nachteile:

- Die Entwicklung bis zum „Echtbetrieb“ kann langwierig sein, da verschiedene Stellen einbezogen und Abnahmeprozesse in der Verwaltung durchlaufen werden müssen. Diese können den Verstetigungsprozess zusätzlich verlangsamen.

Definition Fachverfahren:

Ein Fachverfahren ist eine IT-gestützte Anwendung, die die Effizienz und Genauigkeit der Bearbeitung spezifischer Verwaltungsleistungen verbessert. Es unterstützt bestimmte Fachprozesse in Bereichen wie Personalwesen, Finanzwesen oder allgemeiner Sachbearbeitung und besteht aus verschiedenen Komponenten wie Datenbanken, Software-Anwendungen und Schnittstellen, die den Datenaustausch zwischen verschiedenen Systemen ermöglichen.

Im Gegensatz dazu steht ein **“Stand alone“-Tool**, dessen Betrieb nicht durch einen Verwaltungsakteur verantwortet wird:

- Es gibt keine verwaltungsspezifischen Vorgaben für die Entwicklung, Einführung oder Betrieb.
- Die Kosten für Betrieb (z.B. Server, Updates) und Weiterentwicklung müssen als monatliche Kosten einkalkuliert werden.
- Verwaltungsmitarbeitende können browserbasierte Tools an ihrem Arbeitsplatz nutzen, ohne dass eine Integration in die Verwaltungs-IT erforderlich ist.

Beispiel für „Stand alone“-Tool: [GießdenKiez](#) wird vom CityLAB Berlin eigenständig betrieben. Damit liegt die gesamte Verantwortung für Betrieb und Weiterentwicklung beim CityLAB; die Förderung durch die Verwaltung ist über die entsprechenden Logos ersichtlich.

Gemeinsam genutzte Tools, wie z.B. die Beteiligungsplattform [mein.berlin](#) kann sowohl von VMAs als auch von Bürger:innen verwendet wird. Es handelt sich dabei um ein Verwaltungstool, das von einer externen Agentur im Auftrag der Berliner Verwaltung betrieben wird.

Unabhängig von der Entwicklungsvariante sollte regelmäßig evaluiert werden, ob das Tool erfolgreich ist (siehe dazu auch Abschnitt *Kontinuierliche Evaluation und Wissenstransfer, Seite 11*). Im Falle einer erfolgreichen Anwendung kann über eine Weiterentwicklung nachgedacht werden. Stellt sich bei der Evaluation jedoch heraus, dass die digitale Anwendung keinen Mehrwert bietet, könnte eine Einstellung des Angebots sinnvoll sein.

Folgende Fragen der Verstetigung sollten frühzeitig im Prozess geklärt werden, um die entsprechenden Prozesse zu beachten und verantwortliche Personen einzubinden:

- Handelt es sich um ein IT-Fachverfahren, also eine reine Verwaltungsanwendung, die im Landesnetz läuft und nicht für Bürger:innen zugänglich ist? Ansprechpartner:in ist das ITDZ.
- Ist es ein Online-Angebot, das in Berlin.de integriert werden soll? Ansprechpartner:in ist Berlin Online und die Landesreaktion.
- Ist der Betreiber des Angebots keine Verwaltungseinheit, sondern ein Unternehmen oder eine zivilgesellschaftliche Organisation? Die Entwicklung und der Betrieb können komplett autark und frei angegangen werden.

Generell gilt für verstetigte Produkte im GD:BKontext: Im Einklang mit dem [Wertekompass](#) und den Erfolgsfaktoren der GD:B-Strategie sollen Angebote barrierefrei gestaltet sein und verantwortungsvoll mit Nutzerdaten umgehen. Um die Weiterverwendung und Weiterverbreitung zu unterstützen, sollen verwendete Daten standardmäßig als Open Data zur Verfügung gestellt werden. Software von Anwendungen soll als Open Source angelegt sein, sodass diese von anderen geändert, genutzt und gemeinsam bearbeitet werden kann. Hilfestellung bei der Veröffentlichung von Quellcode als Open Source bietet der Leitfaden [Open Source für die Berliner Verwaltung](#).

Relevante Prozesse für die Integration in Verwaltungs-IT

GD:B-Maßnahmenteam sind fast immer Multi-Stakeholder-Projekte, die sich aus Nicht-Verwaltung und Verwaltung zusammensetzen. Hier prallen u.a. verschiedene Organisationsstrukturen aufeinander, die eine Übernahme von Projektergebnissen von einem Kontext in den anderen erschweren können.

In Bezug auf die Verwaltung als Projektpartnerin, -abnehmerin, oder -anwenderin, sind deshalb besondere Rahmenbedingungen zu beachten, die im Folgenden beschrieben werden.

Projekte werden in der Verwaltung als abgeschlossen betrachtet, wenn Projektergebnisse durch die auftraggebende Stelle abgenommen wurden (siehe PMH-Ergebnisbericht). Damit verlagert sich die Verantwortung für die (weiteren) Projektergebnisse und die Umsetzung im Regelbetrieb vom Projekt auf die Linie. Wurde im Projekt agil gearbeitet, empfiehlt das PMH die Projektergebnisse so aufzubereiten, dass sie einem sequenziellen Vorgehen folgen, damit eine Abnahme erfolgen kann. (Das sequenzielle Vorgehen ist im PMH nachzulesen – Projektprozessschritte (PPS))

In der agilen Vorgehensweise wird die Übergabe der Projektergebnisse in den Regelbetrieb durch Release-Sprints sichergestellt, die die Linienorganisation auf die Übernahme vorbereiten. Was bedeutet das konkret? Es braucht ein grobes Verständnis für die Abläufe in der Verwaltung (Linienorganisation) und eine Übersetzungsleistung von Projektergebnissen in diese Struktur.

Neben den strukturellen Unterschieden (in der Verwaltungsorganisation) zwischen Prototyp und Regelbetrieb gibt es auch Abweichungen hinsichtlich der IKT-Vorgaben in der Verwaltung. Auch hier ist ein grundlegendes Verständnis der Anforderungen und Richtlinien der IKT entscheidend, ebenso wie die Fähigkeit, diese bereits bei der Prototypenentwicklung mitzudenken. Idealerweise wird eine IKT-konforme Spezifikation der Lösung für den Regelbetrieb erstellt. In der Praxis fehlt hierfür jedoch oft sowohl das IT-Fachverständnis als auch das Organisations-Fachverständnis im Projektteam, um diese Anforderungen frühzeitig einzubeziehen. Gleichzeitig kann Unsicherheit bezüglich der Vorgaben und Richtlinien auf Seiten der Verwaltung eine Übernahme erschweren. Ein frühzeitiger, klärender Dialog über relevante Vorgaben kann helfen, diese Herausforderungen zu minimieren und den Übergang in den Regelbetrieb zu erleichtern.

Für Fragen rund um den Prozess zur Einführung eines Tools als Fachverfahren in die Berliner Verwaltungs-IT kann man sich an die/den Digitalisierungsbeauftragten der jeweiligen Verwaltung wenden. Weitere Informationen dazu finden sich im **Projektmanagement-Handbuch (PMH)** der Berliner Verwaltung, das detaillierte Vorgaben und Prozesse beschreibt.

Checklisten für das Ende der Erprobungsphase

[Produktrahmen für die Entwicklung festlegen:](#)

Je nachdem, welcher Verstetigungsansatz ausgewählt wird und somit die Entwicklung bei der Verwaltung, einem Dienstleister oder im Projektteam liegt, gibt es verschiedene Aspekte zu beachten. Als Projektleitung solltest du dir die folgenden, zentralen Fragen stellen:

- 1. Wer ist später für die Entwicklung und den Betrieb meines Produkts zuständig?**
Es ist entscheidend, frühzeitig zu klären, wer langfristig die Verantwortung für die Weiterentwicklung und den reibungslosen Betrieb übernimmt. Liegt dies bei der Verwaltung, einem externen Dienstleister oder bleibt es im Projektteam?
- 2. In welche bestehenden (IT-)Systeme wird mein Produkt integriert?**
Wenn das Produkt in bestehende Verwaltungs-IT-Systeme eingebunden wird, sind die technischen Voraussetzungen und Integrationsprozesse der Systeme zu beachten.
- 3. Wer ist für die Integration zuständig?**
Abhängig von den gewählten Systemen muss klar sein, welche Stellen oder Partner für die Integration verantwortlich sind. Dies könnte die IT-Abteilung der Verwaltung, ein externer Dienstleister oder das Projektteam selbst sein.

Falls die Entwicklung des Produkts eigenständig im Projektteam oder durch einen externen Dienstleister erfolgt, sind zusätzliche Aspekte zu beachten:

- Welche Technologien und Architekturen sind am besten geeignet?
- Wie setzen wir die Kernfunktionen und -features um?
- Wie stellen wir die grundlegende Funktionalität und Stabilität sicher?
- Welche Erfahrungen und Rückmeldungen haben die realen Nutzer:innen?
- Wie implementieren und testen wir die notwendigen Anpassungen?
- Welche Informationen benötigen Nutzer:innen und Entwickler:innen?
- Wie schulen wir die Verwaltung und relevante Stakeholder?
- Wie sammeln wir kontinuierlich Feedback nach dem Rollout?
- Wie überwachen und analysieren wir die Nutzung der Anwendung?
- Wie machen wir das Tool bekannt und kommunizieren dessen Vorteile?
- Wie stellen wir einen reibungslosen Rollout sicher?
- Welche Vertrags- und Lizenzvereinbarungen gibt es zu beachten?
- Wie kann der Wissenstransfer und die Dokumentation sichergestellt werden?

Falls eine Integration in die Verwaltungs-IT geplant ist, sollten folgende Schritte beachtet werden:

- Frühzeitige Einbeziehung eine:r Ansprechpartner:in aus der IT-Abteilung der Verwaltung zu Projektbeginn, z.B. in Form eines Expert:innenworkshops
- Auseinandersetzung mit IT/IKT-Architektur und den Vorgaben in der Verwaltung (PMH lesen und Gespräch mit Digitalisierungsbeauftragten suchen)
- Product Owner als festen Bestandteil des Projektteams definieren, der/die die Hoheit über die Produktqualität in der Entwicklung und darüber hinaus behält (mehr zu Rollen in der agilen Produktentwicklung findest du im Leitfaden Agiles Arbeiten)
- Requirements Engineer als Rolle ins Team holen, der/die als Kommunikationsschnittstelle zwischen der Fachseite und der Softwareentwicklung agiert. Die Person ist von der Erhebung der fachlichen Anforderungen bis zur Begleitung der technischen Umsetzung und des Veränderungsprozesses am gesamten Softwarelebenszyklus beteiligt.
- Release Sprints einführen, um regelmäßig funktionierende Versionen des Produkts zu veröffentlichen. Optimalerweise erfolgt dies am Ende jedes Sprints, spätestens jedoch am Ende des Projekts.

Diese Maßnahmen sorgen dafür, dass die Integration in die Verwaltungs-IT von Anfang an zielgerichtet und strukturiert geplant und durchgeführt wird.

Mitspieler:innen für die Verstetigung identifizieren

Um den Regelbetrieb erfolgreich zu gestalten, ist es entscheidend, auch das Stakeholder-Management von Anfang an mitzudenken. Die frühzeitige Identifikation und Einbindung der richtigen Ansprechpartner:in hilft dabei, blinde Flecken zu erkennen und relevante Vorgaben direkt in das Konzept zu integrieren. Dies spart nicht nur Ressourcen, sondern sorgt auch für eine reibungslosere Übergangsphase in den Regelbetrieb.

In der Projektrealität sind oftmals keine Ressourcen für eine frühzeitige Einbindung vorgesehen und auch der Wille, sich vor Start der Beauftragung zu engagieren, fehlt (was wiederum an fehlender Unterstützung durch den/die Vorgesetzte liegen kann). Zu Projektbeginn sollten alle relevanten *Mitspieler:innen* des Projekts (also Personen, die unmittelbar für den Projekterfolg relevant sind) auf einer Karte sichtbar und zueinander in Verbindung gesetzt werden. Dabei dürfen besonders diejenigen, die für eine erfolgreiche Verstetigung verantwortlich sind, nicht fehlen. Dieses *Stakeholder Mapping* oder *Mitspieler:innen Kartieren* (Bezeichnung aus GD:B-Prozessbegleitung) sollte in regelmäßigen Abständen überprüft und angepasst werden, insbesondere wenn sich Verantwortlichkeiten ändern oder Projektanforderungen neu bewertet werden.

In der Verwaltung gibt es Koordinierungs- und Schnittstellen, die bei der Vernetzung und Kontaktaufnahme zu relevanten Akteuren helfen können. Sie können als erste Anlaufstelle genutzt werden, wenn Mitspieler:innen für die Verstetigung erreicht werden müssen.

- Personen, die für die Verstetigung des Projekts relevant sind, zu Projektstart identifizieren
- Die Rolle der Person im Projekt definieren und Kommunikationskanäle etablieren (etwa mithilfe der GD:B-Methoden [Mitspieler:innen kartieren](#) und [Projektbeteiligte reaktivieren](#))
- Koordinierungs- und Schnittstellen der Verwaltung um Unterstützung bitten, die richtigen Ansprechpersonen ausfindig zu machen
- Netzwerktreffen besuchen, um Kontakte in die Fachabteilung zu knüpfen (z.B. die Reihe "Verwaltung gestalten" des CityLAB Berlin)

Beteiligung

Im Rahmen der Verstetigung bleibt die Beteiligung der Zielgruppe ein zentraler Aspekt. Insbesondere das Einbeziehen von Feedback der Zielgruppe ist essenziell, um kontinuierliche Produktverbesserungen sicherzustellen. Wenn ein Prototyp in den Regelbetrieb überführt werden soll, sollte daher immer auch ein User Testing eingeplant werden. Auch die Weiterentwicklung des Produkts sollte nicht ohne Einbindung der Nutzer:innen durch regelmäßige Feedbackschleifen erfolgen.

Bei der Skalierung einer Lösung – sei es horizontal (z.B. Einführung von Software für die gesamte Verwaltung) oder vertikal (z.B. Entwicklung für einen anderen Anwendungsfall) – ist es wichtig, die geänderten oder erweiterten Bedarfe der Zielgruppen neu zu erheben oder zu bewerten. Das alles sind Formen der Beteiligung, die für eine erfolgreiche Verstetigung wichtig sind.

Als Projektverantwortliche:r kannst du dir folgende Fragen stellen:

- Wer sind die Zielgruppen im Rahmen der Verstetigung? Welche Bedarfe haben sie? (z.B. mithilfe der GD:B-Methode [Nutzer:innenversprechen entwickeln](#))
- Wie kann bei der (Weiter-)entwicklung der Lösung Feedback von Nutzer:innen eingeholt werden?
- Welche Unterstützung brauchen Anwender:innen bei der Software-Einführung (z.B. Schulungsangebote)?

- Falls neue Zielgruppen hinzukommen: sind deren Bedarfe bekannt und wie können sie erhoben werden?

Wirkungsmessung

Aus der Perspektive der Wirkungsmessung ist die Verstetigung von GD:B-Maßnahmen besonders relevant, denn hier kann eine langfristige Wirkung (Outcome und Impact) über die Projektergebnisse (Output) hinaus sichtbar werden. Um diese Wirkung messbar zu machen, sollten die Maßnahmen Ziele und Ergebnisse, die die Verstetigung betreffen, formulieren und in KPIs (Key Performance Indicators) überführen. Solche KPIs (z.B. Nutzungszahlen einer Website) müssen auch nach Ende des GD:B-Förder-/Projektzeitraums durch Tracking in der verstetigten Lösung weiter sichergestellt werden.

Eine von Beginn an Impact-orientierte Projektsteuerung kann das Thema Verstetigung frühzeitig priorisieren und hilft, die im Leitfaden beschriebenen Herausforderungen frühzeitig auf die Agenda des Projektteams zu bringen. Mehr zu Wirkungsorientierung oder -messung für GD:B-Maßnahmen findet ihr im [Leitfaden Wirkungsorientierung](#).

- Ziele und Ergebnisse für die Verstetigung der GD:B-Maßnahme entwickeln (z.B. mithilfe der GD:B Methode [Zielkorridor festlegen](#))
- Wirkungsmessung im verstetigten Produkt von Beginn an mitdenken, indem entsprechende Spezifikationen in die Entwicklung einfließen (z.B. in Bezug auf Tracking von Nutzungszahlen oder Interaktionsraten).

Kontinuierliche Evaluation und Wissenstransfer

Bei der Überführung eines Prototyps in den Regelbetrieb gibt es im GD:B-Kontext oftmals einen personellen und strukturellen Wechsel (bedingt durch verschiedene Verantwortlichkeiten und Projektarten). Bei diesem Übergang geht oft Wissen verloren, da eine systematische Übergabe fehlt. Um dem Wissensverlust vorzubeugen, sollte implizites Wissen in jedem Projektschritt dokumentiert werden, damit ein Wissenstransfer möglich ist. Je nach Projektphase im GD:B-Umsetzungsmodell variieren die Schwerpunkte der Dokumentation:

Übergang von Erprobung zu Entwicklung: In dieser Phase geht es vor allen Dingen darum, die Anforderungen an die zu entwickelnde Lösung für die Umsetzung zu dokumentieren. Die Anforderungen müssen so präzise beschrieben werden, dass sie in der Entwicklungsphase als klare Grundlage dienen können.

Übergang von Entwicklung zu Skalierung: Hier geht es vorwiegend um die Dokumentation der Lernerfahrung. Diese dient nicht nur dem internen Wissensmanagement, sondern auch dem Wissenstransfer in die Stadt. Insbesondere für die Reproduktion der technischen Lösung ist es wichtig, die Anwendung als Open Source oder die Daten als Open Data zur Verfügung zu stellen.

Onboarding neuer Mitspieler:innen im Projektverlauf: Während der gesamten Projektlaufzeit können personelle Wechsel im Kernteam, aber auch im erweiterten Team oder der Führungsebene auftreten (Hinweis: Politische Wechsel in Berlin haben Einfluss auf die Besetzung der Verwaltung und sind Auslöser für personelle Wechsel). Um einen reibungslosen Prozess zu gewährleisten, sollte ein *Onboarding*-Prozess etabliert werden, der neuen Personen hilft, sich schnell in ihre Rolle einzufinden. Ein klarer Fokus auf Wissenstransfer erleichtert diesen Prozess.

Leitfragen:

- Welche Methoden helfen dabei, implizites Wissen sichtbar zu machen?

- Wie müssen Projektergebnisse (auch Zwischenergebnisse) dokumentiert werden, damit ein Wissenstransfer stattfindet?
- Welche Mindestanforderungen gibt es im GD:B-Kontext?

Mehr zu Wissenstransfer für GD:B-Maßnahmen findet ihr im [Leitfaden Wissenstransfer](#).

- Prototyp ausreichend für die Entwicklung dokumentieren (besprich Anforderungen an die technische Dokumentation mit einem/einer Entwickler:in).
- Im Projektteam Lernerfahrung kontinuierlich sichtbar machen und dokumentieren (z.B. mithilfe GD:B-Methode [Lernerfahrung](#))
- Personelle Wechsel proaktiv unterstützen durch ein (Wissens-)Onboarding: Was ist wichtig für diese neue Person zu wissen?

Finanzielle Verstetigung

Die Herausforderung der Verstetigung von (digitalen) Prototypen liegt, wie bereits beschrieben, darin, dass ein Projekt nie wirklich zu Ende geht. Ein Digitalprodukt braucht eine Finanzierung, um betrieben zu werden. Der Betrieb von Lösungen verursacht Serverkosten und Personalkosten, falls das entwickelte Tool in der Umsetzung personell betreut werden muss. Dies kann z.B. der Fall sein, wenn ein Element des Community Managements Teil des Betriebskonzepts ist. Entwicklungskosten fallen nicht nur bei der Erstellung eines Prototyps oder eines Produkts an, sondern auch bei der regelmäßigen Wartung und bei der möglichen Weiterentwicklung. Ein Digitalprodukt wird immer wieder evaluiert und angepasst. Sollte das Tool im Rahmen von Berlin.de veröffentlicht werden, können ebenfalls Audit-Kosten anfallen, da diese sicherstellen, dass das Tool mit der Berliner IKT-Architektur kompatibel ist. Wurde die Entwicklung von Prototypen oder Produkten durch Projektmittel finanziert, braucht es also einen Plan, wie Kosten nach Ablauf des Projektes getragen werden können.

- Referenzprojekte und vergleichbare recherchieren und Projektverantwortliche interviewen, um Kosten besser abzuschätzen.
- Server-/Betriebskosten im aktuellen Betrieb anschauen und bei einer möglichen Skalierung schätzen.
- Angebote für regelmäßige Wartung der Anwendung einholen.
- Kosten in zukünftigen Haushalten anmelden und bei der Haushaltsplanung mitdenken.
- Alternative Finanzierungsmöglichkeiten recherchieren (z.B. Gemeinschaftsfinanzierung über Genossenschaft).