



Wirkungsorientierung durch Objectives and Key Results für digitale Projekte in der Kommunalverwaltung

Eine Handreichung der Städte Freiburg und Köln nach zwei Jahren Arbeit mit der OKR-Methode im Rahmen des Modellprojekts Smart City

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
2	Sieben Schlüsselerkenntnisse aus den Städten Köln und Freiburg	3
3	Was ist OKR?	5
4	OKR im öffentlichen Sektor	8
5	Erfahrungen aus den Städten Köln und Freiburg	10
5.1	Prozess der Einführung	11
5.2	Praktische Erfahrungen entlang des OKR-Zyklus	12
5.2.1	Definition der Gesamtstrategie/Goals/Moals	12
5.2.2	Definition von Objectives and Key Results (Planning)	13
5.2.3	Durchführung der Weeklies	16
5.2.4	Durchführung der Reviews und der Retrospektive	17
6	Ausblick und Weiterentwicklung	18
7	Glossar	20
8	Impressum	21



Entwicklungspartnerschaften gesucht!

Alle interessierten Kommunen und weiteren öffentlichen Akteure sind herzlich eingeladen, an der Weiterentwicklung von OKR im öffentlichen Sektor mitzuwirken!

Bei Interesse wenden Sie sich gerne an:

Stadt Freiburg:

- Ivan Aćimović
- David Trenkle
- David Gelantia

digital@stadt.freiburg.de

Stadt Köln:

- Dirk Blauhut
- Tanja Krins
- Gloria Volkmann

stabsstelle-digitalisierung@stadt-koeln.de

1 Einleitung

Wie können wir unser Handeln so gestalten, dass ein möglichst großer Mehrwert für das Gemeinwohl geschaffen wird? Wie fokussieren wir uns auf die wesentlichen Aspekte in der Projektarbeit und vernetzen übergreifende Projekte? Und wie können wir abstrakte strategische Ziele mit unserem alltäglichen Handeln verknüpfen?

Diese Fragen waren zentral für die Städte Freiburg und Köln, um sich mit den Potenzialen von Objectives and Key Results (OKR) auseinanderzusetzen. Jede Stadt ist mit der Motivation gestartet, Verwaltungshandeln wirkungsorientierter zu gestalten. Beide Städte haben sich im Rahmen des Förderprogramms „Modellprojekte Smart Cities“ des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) zusammengetan, um die agile Management-Methode OKR in ihren Kommunen zu erproben.

Im Zuge der Zusammenarbeit haben die Städte Freiburg und Köln beschlossen, ihre Erfahrungen auch anderen Kommunen zur Verfügung zu stellen und einen interkommunalen Wissenstransfer zum Thema OKR zu fördern.

Wirkungsorientierte Steuerung, agile Vorgehensweisen und Multiprojektmanagement sind drei Bestandteile, die zeitgemäße Verwaltungsarbeit immer stärker prägen. Der Management- und Steuerungsansatz OKR stößt vor diesem Hintergrund zusehends immer mehr auf Resonanz im öffentlichen Sektor.

Gleichzeitig sind die praktischen Beispiele von Verwaltungen (egal welcher föderalen Ebene), die konkret mit der OKR-Methode arbeiten, immer noch rar. Die Städte Freiburg und Köln haben zwei Jahre lang gemeinsam Erfahrungen mit der Einführung und Umsetzung von OKR im Kontext von zwei Smart-City-Projekten gesammelt. Anhand dieser praktischen Erfahrungen wird im Folgenden aufgezeigt:

- Welchen Nutzen OKR als agile Management-Methode generiert und welche Elemente es beinhaltet.
- Wie OKR im öffentlichen Sektor Anwendung finden.
- Welche konkreten Erfahrungen die Städte Freiburg und Köln mit OKR gemacht haben.
- Welche Weiterentwicklungen und interkommunalen Mitwirkungsmöglichkeiten des pilotierten OKR-Vorgehens von beiden Städten geplant werden.

Die vorliegende Handreichung erläutert somit die Potenziale von OKR für die Kommunen und fasst die relevanten Erfahrungen der beiden Städte zusammen. Sie soll anderen Kommunen als Grundlage dienen, um sich mit OKR als alternative Management- und Steuerungsmethode auseinanderzusetzen, und praktische Tipps für die Einführung von OKR – mit Fokus auf Kommunen – vermitteln.

Die Handreichung versteht sich dabei explizit nicht als wissenschaftliche Evaluation, sondern möchte anderen Kommunen und Institutionen des öffentlichen Sektors im Sinne von „Working out loud“ Impulse und erste Hilfestellungen aus der Praxis zum Thema OKR bieten.

2 Sieben Schlüsselerkenntnisse aus den Städten Köln und Freiburg

1. OKR machen Erfolge und Wirkung der eigenen Arbeit transparent – nach innen und nach außen.

OKR können Klarheit und Transparenz zwischen unterschiedlichen Projekten schaffen und Abhängigkeiten und Synergien aufzeigen. Die Transparenz trägt dazu bei, dass Mitarbeitende an einem Strang ziehen und die intrinsische Motivation durch das Sichtbarmachen des Fortschritts ansteigt.

Die höhere Transparenz ist zudem förderlich für ein gutes Multiprojektmanagement, was in der Verwaltungsarbeit zusehends erfolgskritisch ist.

OKR hilft bei der Wirkungsorientierung, ist dabei aber nur eine Methode aus einem Portfolio an Methoden zur Wirkungsorientierung, neben beispielsweise der Bildung von Key Performance Indicators (KPI).

2. OKR führen den Mitarbeitenden die (strategischen) Ziele der Kommune immer wieder vor Augen.

Die Objectives sollten nicht isoliert entstehen, sondern immer in einem klaren Kontext zu den Zielen einer städtischen Gesamtstrategie stehen. Oftmals sind solche übergeordneten Strategien in Kommunen noch nicht vorhanden beziehungsweise nur in Teilen etabliert, werden aufgrund einer Verschiebung von politischen Prioritäten nicht weiterverfolgt oder sind in der alltäglichen Arbeit nicht präsent.

OKR helfen dabei, sich die strategischen Ziele immer wieder vor Augen zu führen und gezielt darauf hinzuarbeiten oder diese auch zu hinterfragen.

3. Die Arbeit mit OKR benötigt und fördert eine agile Denkweise und Fehlerkultur.

Die oft hierarchisch geprägte Organisationskultur in den Kommunen steht den Prinzipien des OKR-Rahmenwerks in Teilen konträr gegenüber. Insbesondere der zielbasierte Ansatz und das damit einhergehende eigenverantwortliche Arbeiten der einzelnen Teams sowie der Aspekt der Selbststeuerung können für die Mitarbeitenden eine relevante Veränderung bedeuten. Deshalb ist für die erfolgreiche Implementierung von OKR ein flankierendes Change-Management unverzichtbar. Führungskräfte spielen hier eine entscheidende Rolle, indem sie die Vorteile von OKR betonen, sich selbst an die agilen Prinzipien von OKR halten und eine klare Kommunikation fördern sowie ein unterstützendes Umfeld schaffen, in dem Bedenken angesprochen und gelöst werden können.

4. Die Einführung und Umsetzung von OKR ist ein iterativer Prozess – einmal angefangen, werden Fortschritte schnell sichtbar.

OKR sind Neuland für Kommunen. Neben der Aneignung der Methode und der zyklischen Herangehensweise ist auch das Formulieren von realisierbaren Objectives und präzisen und messbaren Key Results eine Herausforderung, die schrittweise innerhalb der Teams und Abteilungen eingeübt werden müssen. Dieser Aspekt erfordert nicht nur Kreativität, sondern auch ein tiefes Verständnis für die strategischen Ziele, die agilen Prinzipien und eine klare Definition von Wirksamkeit und Ausdauer bei der Implementierung.

5. OKR helfen dabei, zügig in die Umsetzung einer Idee zu gehen, anstatt sich lange mit der Anbahnung aufzuhalten.

Aufgrund der hohen Komplexität vieler Projekte wird agiles Arbeiten und ein Denken in Prototypen beziehungsweise „Minimal Viable Products“ (MVP) auch für die öffentliche Verwaltung immer wichtiger. Komplexe Projekte lassen sich häufig nicht mehr mithilfe des traditionellen (plangetriebenen) Projektmanagements („Wasserfall-Verlauf“) erfolgreich realisieren, bei dem bereits zu Projektbeginn das Endergebnis sehr konkret definiert sein muss.

OKR helfen dabei, von der Diskussion einer Projektidee und den damit verbundenen Mehrwerten in die Umsetzung zu kommen, indem erste Ziele („Objectives“) definiert werden, die im Projektverlauf nachgeschärft werden können.

6. OKR benötigen Zeit, Ressourcen und Befähigung.

Die Implementierung von OKR erfordert Zeit und Ressourcen, die möglicherweise nicht sofort verfügbar sind. Um diesen Engpass zu überwinden, kann eine schrittweise Einführung von OKR erfolgen. Mit ausgewählten Teams oder Projekten kann der Ressourcenaufwand reduziert und Abläufe können in einem ersten Schritt optimiert werden.

Darüber hinaus müssen Teams durch Schulungen befähigt werden, mit einem agilen Rahmenwerk wie OKR zu arbeiten.

7. Der interkommunale Austausch ist gewinnbringend.

Eine ähnliche Motivation und der Wille zum Einsatz von OKR schaffen aus den Erfahrungen der Städte Köln und Freiburg eine gute Grundlage für eine kommunale Entwicklungspartnerschaft. Kommunen können wechselseitig von den gesammelten Erfahrungen profitieren und durch die Offenheit im Dialog kann eine echte Wertschöpfung für alle beteiligten Kommunen entstehen.

3 Was ist OKR?

Nachfolgend wird das OKR-Rahmenwerk kurz erläutert¹.



Der Begriff:

Hinter dem Akronym „OKR“ verbirgt sich ein agiler Management-Ansatz, der die strategische Steuerung von Organisationen unterstützt. Die drei Buchstaben stehen dabei für die Begriffe „Objectives“ und „Key Results“. Unter den „Objectives“ versteht man im OKR-Rahmenwerk die strategischen Quartals- oder Vier-Monats-Ziele, die aus der Strategie einer Organisation (z. B. mit Zeithorizont von drei Jahren) abgeleitet werden. Die „Key Results“ (Schlüsselergebnisse) dienen als Messgrößen oder als Treiber, um festzustellen, ob die Objectives erfolgreich realisiert werden.

Zusammengefasst dienen OKR dazu, um gemeinsame strategische Drei- oder Vier-Monats-Ziele zu definieren, diese mit der Vision und den strategischen Zielen der Organisation zu verschränken und die Zielerreichung messbar zu machen. So werden schließlich die strategischen Ziele einer Organisation iterativ in konkrete OKR ausdifferenziert, um die Strategie agil umzusetzen und damit die Vision Schritt für Schritt zu erreichen (siehe nachfolgende Abbildung).

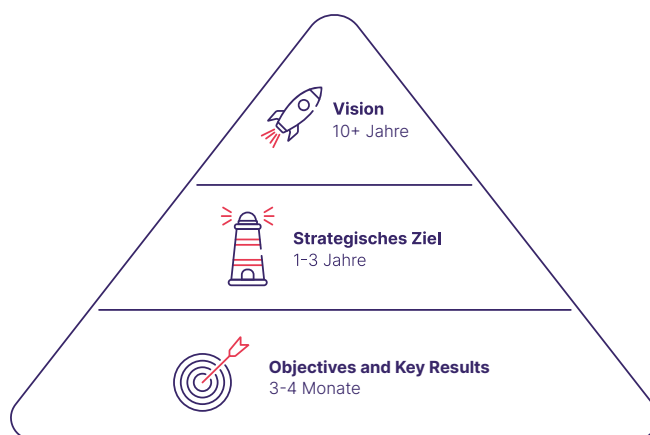


Abbildung 1:
OKR-Aufbau der Städte Köln und Freiburg



Die Entstehung:

Basierend auf der vom US-Ökonom Peter Drucker entwickelten Management-Methode „Management by Objectives“ führte in den 1970er-Jahren Andy Grove als damaliger CEO von Intel Corporations OKR als agile Methode in seinem Unternehmen ein, um Strategien agil umzusetzen.

Ende der 1990er-Jahre implementierte auch Google OKR als agilen Steuerungsansatz, um den Herausforderungen eines rasant wachsenden Unternehmens in einem komplexen Geschäftsfeld zu begegnen.

1

Die Inhalte dieses zusammenfassenden Kapitels basiert auf folgenden Quellen:

- Objectives and Key Results - PD - Berater der öffentlichen Hand (pd-g.de), <https://www.pd-g.de/aktuell-im-fokus/objectives-and-key-results>, zuletzt abgerufen am 13.12.2023
- Patrick Lobacher, Christian Jacob: OKR kurz & klar - Objectives & Key Results, München 2021, die.agilen GmbH
- John Doer: OKR - Objectives & Key Results - Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen, München 2018, Vahlen Verlag

Heute nutzen immer mehr privatwirtschaftliche Unternehmen OKR zur agilen Strategieumsetzung und zur agilen Ziel-Definition („Target-Setting“). Auch in der Verwaltung findet der Ansatz zusehends Aufmerksamkeit.



Die Mehrwerte:

Die OKR können insbesondere dann hilfreich sein, wenn Organisationen komplexe, unübersichtliche und dynamische Aufgaben zu bewältigen haben. Unter anderem wird OKR zugeschrieben, unter den richtigen Bedingungen die Motivation der Mitarbeitenden, den Wissenstransfer innerhalb der Organisation voranzutreiben sowie die Innovationsfähigkeit einer Organisation zu stärken. Wesentliche Hebel hierfür liegen in der Fokussierung durch OKR („es geht nicht alles gleichzeitig“) und der Ausrichtung auf die Wirksamkeit.

Ein Objective beschreibt immer einen angestrebten Zustand in der Zukunft und stellt den Mehrwert der Kunden und Kundinnen beziehungsweise Bürger und Bürgerinnen oder der Nutzenden in den Fokus. Hierdurch bekommen die Key Results ebenfalls eine nutzendenzentrierte Ausrichtung. Die Frage nach der Wirkung ist somit ein integraler Bestandteil auf allen Ebenen des OKR-Prozesses.

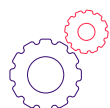
Ein weiterer Erfolgsfaktor ist, dass OKR nicht nur top-down, sondern auch nach dem Bottom-up-Prinzip funktionieren. OKR werden also nicht einzig und alleine auf der Führungsebene beschlossen und anschließend streng herunter kaskadiert. Vielmehr können OKR auch in unteren Abteilungen gebildet und mit den OKR auf der Führungsebene lose gekoppelt sein. Zudem können OKR-Sets nicht nur zwischen oben und unten, sondern auch auf der horizontalen Ebene gekoppelt werden.



Die Grundregeln:

Für ein Projekt oder eine Abteilung werden qualitative Ziele („Objectives“) für die nächsten drei oder vier Monate definiert. Diese werden mit messbaren Schlüsselresultaten (Key Results) hinterlegt. Jedes Schlüsselresultat dient somit dazu, den Erfolg beziehungsweise Fortschritt der Zielerreichung messbar zu machen. Wichtig dabei ist: Sowohl Objectives als auch Key Results sind bewusst begrenzt, um sich auf wesentliche Ziele und Metriken zur Messung zu beschränken.

Die Definition der OKR sowie die Arbeit daran basiert dabei auf selbstorganisierten Teams und läuft nach einem definierten zyklischen Vorgehen ab. Dabei kann der Zeitraum des Zyklus entsprechend der Organisation individuell angepasst werden (z. B. drei oder vier Monate).



Die Umsetzung in fünf Schritten:

Vorstufe — Definition einer Gesamtstrategie

Wenn das OKR-Rahmenwerk zur Operationalisierung einer Strategie genutzt werden soll, liegt es nahe, dass eine Gesamtstrategie der Organisation oder die eines Teilbereichs bereits vorliegen sollte. Die Strategie leitet sich dabei im Idealfall von einer langfristigen Vision (zehn Jahre und mehr) ab.

Eine Strategie beinhaltet Ziele mit einem Zeithorizont von drei bis sechs Jahren, die auf die Vision ausgerichtet sind. Idealerweise wird die Strategie partizipativ in der Organisation erarbeitet und stößt auf eine

breite Akzeptanz bei den Mitarbeitenden. Die partizipative und transparente Herangehensweise deckt sich mit dem Duktus des OKR-Ansatzes.

Schritt 1 — **Moals**

Ausgangspunkt von OKR sind die strategischen Ziele einer Organisation. Diese können optional zu einem Moal (Mid-Term-Goal) im Sinne eines Jahreszielbilds aggregiert werden. Dabei ist wichtig, zu beachten, dass dieses Jahreszielbild ergebnisorientiert ist und – vergleichbar mit den Objectives des Kundennutzens – im Mittelpunkt steht. Dabei gilt es, abzuwägen, ob die Jahreszielbilder (Moals) die strategischen Ziele der gesamten Organisationen beinhalten oder sich je nach Komplexität auf die strategischen Ziele eines Bereichs beziehen.

Alternativ können anstelle von Jahreszielen auch direkt OKR-Sets auf der Führungsebene erarbeitet werden, die im direkten Bezug zu den strategischen Zielen der Organisation stehen.

Ob Moals als Element Anwendung finden, hängt von den Rahmenbedingungen und dem Reifegrad bezüglich der OKR der Gesamtorganisation ab. Die Definition von Moals ist kein zwingendes Element, um mit OKR zu arbeiten

Schritt 2 — **OKR-Planning**

Basierend auf den Jahreszielbildern findet die Planung des ersten OKR-Zyklus statt. Im Rahmen eines OKR-Plannings erarbeiten die Leitungsebene sowie die Projekt- und Teilprojektleitungen beziehungsweise einzelne Bereiche Objectives sowie drei bis fünf dazu passende Key Results. Bei der Bildung der Objectives wird sich immer an dem Jahreszielbild oder den OKR der Leitungsebene orientiert.

Schritt 3 — **OKR-Review**

Am Ende des Zyklus findet ein OKR-Review statt. Dabei wird der Zielerreichungsgrad der einzelnen OKR diskutiert. Dabei wird jedoch nicht nur isoliert auf die Erreichung der Ziele geschaut, sondern es werden auch die Hindernisse und Herausforderungen reflektiert, die während des Zyklus aufgekommen sind. Dabei stehen die Inhalte der OKR-Sets im Vordergrund. Während bei der Retrospektive der Fokus auf der Zusammenarbeit liegt. Wichtig ist dabei, zu beachten, dass die Ziele hier nicht der individuellen Leistungskontrolle dienen, sondern eine gemeinschaftliche Handlungsbasis eines Teams schaffen sollen.

Schritt 4 — **OKR-Retrospektive**

In einem letzten Schritt wird am Ende eines jeden Zyklus eine Retrospektive durchgeführt, in der auf der Meta-Ebene der vergangene OKR-Zyklus sowie die Zusammenarbeit des Teams reflektiert werden.

Die Retrospektive verfolgt das Ziel, den OKR-Prozess kontinuierlich zu verbessern (KVP). Insbesondere wenn OKR neu in einer Organisation eingeführt werden und das Prozedere noch von allen Beteiligten eingeübt werden muss, sind Retrospektiven unverzichtbar.

Und zwischendurch das OKR-Weekly

Ergänzend werden während des laufenden Zyklus OKR-Weeklies durchgeführt. Hier werden wöchentlich im Schnelldurchlauf aktuelle Zwischenstände und Schnittmengen ausgetauscht.

Welche konkreten Erfahrungen die Städte Köln und Freiburg entlang des OKR-Zyklus gemacht haben, lässt sich dem Kapitel 5 entnehmen.

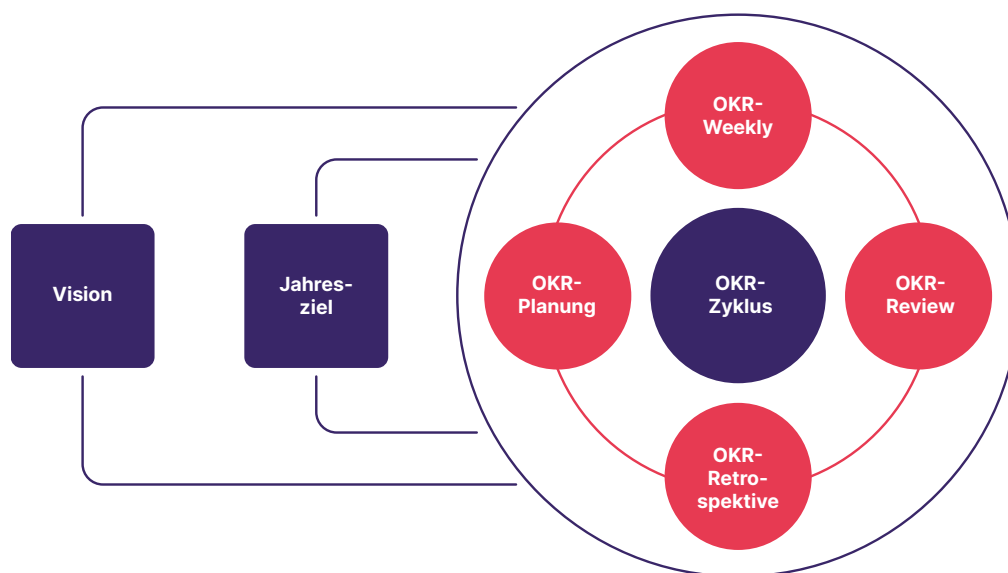


Abbildung 2:
Der OKR-Zyklus

4 OKR im öffentlichen Sektor

Wann ist Verwaltungsarbeit erfolgreich? Während im privatwirtschaftlichen Umfeld eine monetäre Bewertung oft bereits aufschlussreich ist („schwarze Zahlen schreiben“), kann sich erfolgreiches Verwaltungshandeln unter anderem über dessen Auswirkungen auf das Gemeinwohl messen lassen. Wirkungsorientierung ist vor diesem Hintergrund ein wesentlicher Aspekt der Verwaltungsarbeit.

OKR stellt **eine von mehreren Methoden dar, um eine Wirkungsorientierung für die Verwaltungsarbeit** zu ermöglichen: Im Hypothesenpapier „Der Lernende Staat - mit Wirkung gestalten, am Beispiel der Digitalstrategie der Bundesregierung“ der Agora Digitale Transformation wird OKR beispielsweise explizit als **geeignete Methode für die Wirkungsorientierung im öffentlichen Sektor** eingeschätzt. Die Methode erfährt zusehends Aufmerksamkeit. Erste Behörden und Organisationen des öffentlichen Sektors haben auch begonnen, OKR praktisch umzusetzen.

Auf der **Bundesebene** haben zum Beispiel die NOW GmbH (eine Programmgesellschaft des Bundes im Mobilitätssektor)²,

2

Objectives and Key Results – PD – Berater der öffentlichen Hand, <https://www.pd-q.de/aktuell-im-fokus/objectives-and-key-results>, zuletzt abgerufen am 13.12.2023

das Bundesverwaltungsamt³ oder das Auswärtige Amt⁴ OKR in unterschiedlicher Ausgestaltung in ihren Organisationen eingeführt. **Praktische Beispiele aus der Kommunalwelt** sind mittlerweile in Deutschland, aber auch international zu finden. Unter anderem arbeitet die amerikanische Stadt Syracuse bereits mit OKR⁵. Und in Stockholm⁶ oder Manchester⁷ wurden unter dem Stichwort „Mission Driven Innovation“ Erfahrungen mit ähnlichen Ansätzen gesammelt.

In der deutschen Kommunallandschaft arbeiten einzelne Bereiche der Städte Freiburg und Köln an der Einführung und Umsetzung von OKR. Weitere Kommunen haben ebenfalls begonnen, Erfahrungen mit OKR zu sammeln⁸.

Trotz der Neuheit des Themas im Kontext der öffentlichen Verwaltung lässt sich **zusehends eine Relevanz für den öffentlichen Sektor** erkennen. Beispielhaft finden folgende Foren zum Austausch rund um OKR statt:

- Das vom **BMDV geförderte Projekt „E-Valuate“** befasst sich im Kontext der Wirkungsmessung im öffentlichen Sektor mit OKR.
- Der Cyber Innovation Hub der Bundeswehr hat gemeinsam mit dem Thinktank Agora Digitale Transformation ein **„Forum OKR“** für alle Interessenten und Interessentinnen am Thema OKR im öffentlichen Sektor etabliert.⁹
- Das Netzwerk NExT e.V. hat eine **„Community für Wirkungsvolle Verwaltung“** initiiert.¹⁰
- Unter den geförderten Kommunen der „Smart Cities Made in Germany“-Förderstaffeln wurde die **Arbeitsgemeinschaft Monitoring und Wirkungsmessung** gegründet, die sich ebenfalls mit OKR als Methode befasst.
- Die **Bundes-Arbeitsgemeinschaft der Kommunalen IT-Dienstleister e. V. (VITAKO)** will im Kontext Nachhaltigkeit das Thema Wirkungsorientierung ebenfalls betrachten.¹¹

Die Städte Freiburg und Köln möchten nachfolgend mit der vorliegenden Handreichung einen weiteren Beitrag zur Community-Arbeit rund um das Thema „OKR“ leisten und ihre Erkenntnisse und Sichtweisen nach zwei Jahren OKR mit interessierten Kommunen und weiteren Institutionen des öffentlichen Sektors teilen.

3 Andre Claassen, OKR-Podcast Episode 26, <https://andreclaassen.de/podcast/okr-podcast-episode-26-learning-by-doing-das-team-dis-des-bundesverwaltungsamtes-berichtet-ueber-die-arbeit-mit-okr/>, zuletzt abgerufen am 13.12.2023

4 Auswärtiges Amt, Digitalisierungsstrategie, <https://www.auswaertiges-amt.de/blob/2504934/b3c1bcb0e194ae750edcdc90ae4497e9/digitalisierungsstrategie-data.pdf>, zuletzt abgerufen am 13.12.2023

5 Sam Edelstein, Using OKRs in local Government, <https://samedelstein.medium.com/using-okrs-in-local-government-4bb49723818f>, zuletzt abgerufen am 13.12.2023

6 Vinnova, Designing Missions, <https://www.vinnova.se/contentassets/1c94a5c2f72c41cb9e651827f29edc14/designing-missions.pdf?cb=20220311094952>, zuletzt abgerufen am 13.12.2023

7 UCL Institute for Innovation and Public Purpose, How Cities are driving mission oriented innovation, <https://medium.com/iipp-blog/from-siloed-operations-to-dynamic-ecosystems-how-cities-are-driving-mission-oriented-innovation-664ea820f018>, zuletzt abgerufen am 13.12.2023

8 Freiburg und Köln standen bzw. stehen unter anderem mit Mönchengladbach, Königs Wusterhausen, Münster und Würzburg zum Thema OKR im Austausch.

9 Cyber Innovation Hub, Forum OKR, <https://www.cyberinnovationhub.de/forum-okr>, zuletzt abgerufen am 13.12.2023

10 NExT-Netz, Wirkungsvolle Verwaltung, <https://next-netz.de/communities/wirkungsvolle-verwaltung>, zuletzt abgerufen am 13.12.2023

11 NEGZ Herbsttagung 2023, <https://negz.org/termin/negz-herbsttagung-2023>, zuletzt abgerufen am 13.12.2023

5 Erfahrungen aus den Städten Köln und Freiburg

Seit 2021 arbeiten die Städte Freiburg und Köln mit dem OKR-Rahmenwerk. Zum Zeitpunkt der Einführung der Methode waren beide Städte bereits Teil des Förderprogramms „Modellprojekte Smart Cities“ des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB). Beide Kommunen verfügen über eine integrierte **Smart-City-Strategie und ein damit verbundenes komplexes Projektportfolio.**

Eine Herausforderung bestand vor diesem Hintergrund darin, dass zu diesem Zeitpunkt keine standardisierte Methode zur Evaluation von Wirkung und Steuerung von Smart-City-Projekten existierte. Insbesondere stellte sich die Frage, wie die Ziele der jeweiligen Strategien mit der alltäglichen Projektarbeit verknüpft werden können. Zudem bestand in den Städten Köln und Freiburg der politische Wunsch nach einer qualitativen Bewertung und Erfolgsmessung von geplanten Smart-City-Projekten.

OKR wurde somit als ein geeignetes Rahmenwerk identifiziert, um diesen Herausforderungen und Ansprüchen gerecht werden zu können.

Mit der Einführung der OKR-Methode verfolgten die Städte Köln und Freiburg konkret folgende Ziele:

- ✓ Qualitative und quantitative Messung für die Wirkung und den Erfolg von Smart-City-Projekten
- ✓ Operationalisierung von strategischen Zielen auf der Projektebene
- ✓ Steuerung und Priorisierung von einer großen Bandbreite an Projekten und Maßnahmen
- ✓ Dokumentation vom Projektfortschritt und von wesentlichen Erfolgsfaktoren
- ✓ Stärkung einer agilen Denkweise innerhalb der Verwaltung
- ✓ Förderung der (institutionsübergreifenden) Zusammenarbeit als Grundlage für eine cross-sektorale Teambildung

Aufgrund der gemeinsamen Ausgangsbasis und der bestehenden Vertrauensbasis aus vergangener Zusammenarbeit schlossen sich die Städte Freiburg und Köln zusammen, um sich gegenseitig bei der Einführung von OKR zu unterstützen. Im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit werden seitdem gemachte Erfahrungen und gewonnene Erkenntnisse miteinander ausgetauscht und Abläufe optimiert.

5.1 Prozess der Einführung

Anstelle einer verwaltungsweiten Einführung der Methode definierten beide Städte bewusst und ganz im Sinne einer prototypischen Herangehensweise **je einen Pilotbereich, in dem der OKR-Ansatz erprobt** werden konnte. Die Stadt **Köln wählte das Smart-City-Projekt „un:box cologne“**. In diesem partizipativen Prozess werden Digital-Ideen gefördert, die die Stadt Köln zu einer lebens- und liebenswerten Smart City machen sollen. Dabei sollen Bürgerinnen und Bürger der Stadt, Vereine, Verbände und Unternehmen aktiv in die digitale Stadtentwicklung eingebunden werden.

Die Stadt **Freiburg setzt im Smart-City-Modellprojekt „DATEN:RAUM:FREIBURG“ OKR ein**. Mit dem Projekt will die Stadt einen modellhaften Weg bei der kommunalen Datennutzung gehen. Gebündelt sollen Daten aus verschiedensten Quellen in einer Infrastruktur bereitstehen, ausgewertet werden können und zahlreiche Anwendungen ermöglichen. Dadurch soll Wissen aus unterschiedlichen Sektoren, wie Ökologie, Ökonomie oder Gesellschaft, zusammengeführt und beispielsweise für Simulationen genutzt werden können.

Perspektivisch streben beide Städte eine **Ausweitung der Methode in weiteren Bereichen der Verwaltung** an. Allerdings sind beide Städte davon überzeugt, dass eine **Skalierung des Ansatzes schrittweise** erfolgen muss und eine gute kommunikative Begleitung erfordert

Die Erfahrungen aus den Pilotbereichen zeigen, dass einige Mitarbeitende der Arbeit mit OKR zu Beginn eher mit Skepsis begegnet sind. Das Sichtbarmachen von Fortschritten, die Klarheit bei der Zielerreichung und der regelmäßige Austausch im Team – allesamt Resultate der OKR-Methode – führten jedoch schrittweise zu einer hohen Identifikation mit der Methode im gesamten Team. Um dieses positive „OKR-Mindset“ im gesamten Projektteam aufzubauen, waren allerdings **mehrere Zyklen** notwendig. Diese Erfahrung unterstreicht, dass die Arbeit mit OKR von Organisationen gelernt werden muss. Für diesen **Lern- und Gewöhnungsprozess sind Zeit, Ausdauer und vor allem das Prinzip der iterativen Vorgehensweise wesentliche Erfolgsfaktoren**.

Während der Erprobungsphase nahmen beide Städte **Anpassungen an der OKR-Methode vor**, die besser zur bestehenden Logik der Zusammenarbeit passten. Zum einen **verlängerten die beiden Kommunen den OKR-Zyklus von drei auf vier Monate**. Hintergrund dieser Entscheidung war, dass der viermonatliche Rhythmus besser zum Rhythmus der Verwaltungsarbeit passt (z. B. bzgl. Ferienzeiten, internen bestehenden Strategieabstimmungen etc.).

Zum anderen verzichtet aktuell die Stadt Köln aus ähnlichen pragmatischen Gründen auf die **Durchführung von Weeklies zugunsten ausgedehnter Treffen mit einem Turnus von drei Wochen**.

Die wichtige Botschaft an andere Kommunen lautet an dieser Stelle: **Anpassungen am OKR-Rahmenwerk sind legitim und wichtig, wenn dadurch die Verankerung von OKR in der Organisation besser gewährleistet wird**.

5.2 Praktische Erfahrungen entlang des OKR-Zyklus

5.2.1 Definition der Gesamtstrategie/Goals/Moals

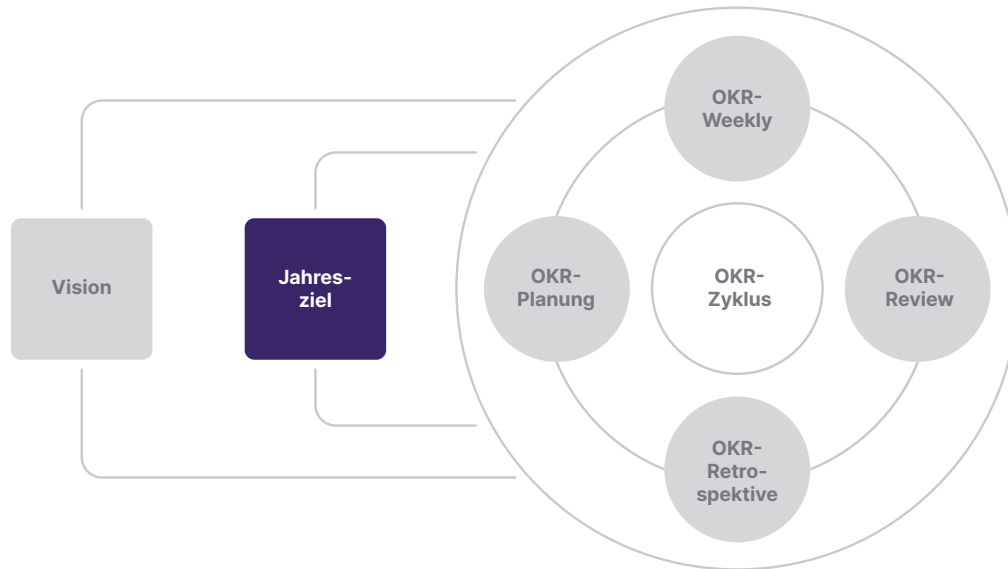


Abbildung 3:
Definition der Gesamt- bzw. Jahresziele

Werden Jahresziele (Moals) definiert¹², erfolgt die Planung der OKR auf deren Grundlage (vgl. Kapitel 2). In den Städten Köln und Freiburg verhält es sich aktuell so, wie in den meisten Kommunen: Die **Jahresziele der gesamstädtischen Strategie werden von der Stadtspitze ausgegeben**. Das Einbringen der Jahresziele in die Verwaltung erfolgt aktuell eher im Sinne einer klassischen Strategiekaskade. Somit verzichteten die beiden Städte im ersten Schritt bewusst darauf, die OKR-Methodik direkt durch Moals mit der städtischen Gesamtstrategie zu verknüpfen. Der OKR-Ansatz wurde in beiden Städten innerhalb des Themenbereichs Smart-City getestet und isoliert von anderen Bereichen implementiert. Gleichwohl sind die Objectives an der Gesamtstrategie ausgerichtet und begünstigen diese.

Moals sind bisher nicht explizit definiert. Sie würden sich potenziell zwischen einem Top-down- und Bottom-up-Ansatz bewegen: In der hierarchischen Logik einer Kommune bestünde hierbei immer ein Spannungsfeld zwischen Bottom-up-Planungen durch einzelne Teams oder Bereiche und die top-down vorgegebenen Ziele des Oberbürgermeisters und der Beigeordneten.

Die Stadt Freiburg plant die Pilotierung von Moals im Rahmen eines neuen Förderprojekts, um die Verbindung zwischen OKR und den übergeordneten strategischen Zielen weiter zu festigen. Dadurch strebt die Stadt eine effektivere Integration von OKR in den Gesamtstrategieprozess an.

12

Ob Moals überhaupt ein sinnvolles Element darstellen, wird unterschiedlich beurteilt. Prof. David Tan, stellt beispielsweise deren Sinn in Frage. Im Sinne der Agilität ergäbe es aus seiner Sicht wenig Sinn, von strategischen Zielen (Zeithorizont: 3 Jahre) zusätzlich fest definierte Moals (Zeithorizont: 1 Jahr) abzuleiten, um dann schließlich von den Moals die entsprechenden OKR (Zeithorizont: 3-4 Monate) abzuleiten. Wenn sich die strategischen Prämissen ändern, könnten die Moals nicht adäquat angepasst werden.

Eine zusätzliche Schlüsselerfahrung aus der Stadt Freiburg ist, dass nicht nur OKR, sondern auch die **strategischen Ziele über einen längeren Zeitraum hinweg überprüft und bei Bedarf angepasst** werden sollten. Grundsätzlich trägt die Arbeit mit OKR dazu bei, dass sich alle Mitarbeitenden die strategischen Ziele immer wieder vor Augen führen und somit ihre Projektarbeit und deren Relevanz im größeren Kontext der Gesamtstrategie einordnen können.

5.2.2 Definition von Objectives und Key Results (Planning)

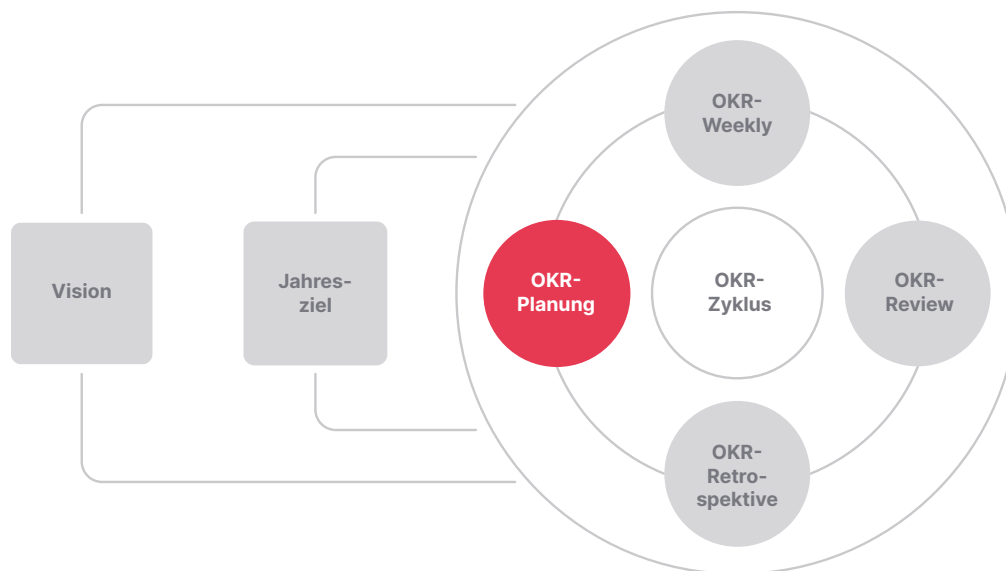


Abbildung 4:
Definition von Objectives und Key Results (Planning)

Am Anfang eines jeden OKR-Zyklus steht die entscheidende Phase der Planung der OKR-Sets, die im Team während eines **Planungs-Events** erarbeitet werden. Dieser Prozess erstreckt sich nicht nur auf interne Teams, sondern bezieht auch Dienstleister ein, wenn diese in bestimmten Teilprojekten die operative Arbeit übernehmen. Während des Planungs-Events werden **klare Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der jeweiligen OKR** stets festgelegt.

Die Formulierung von gut spezifizierten OKR erwies sich für beide Städte als **herausfordernder Lernprozess**. Es dauerte zwischen drei und vier Quartalszyklen, bis die einzelnen Teams es schafften, die Objectives anspruchsvoll, inspirierend und gleichzeitig klar und messbar zu formulieren. Dementsprechend ist eine **ausgeprägte Fehlerkultur essenziell – also das Zugeständnis aller Teammitglieder, dass Fehler gemacht werden dürfen und wichtig für den Lernfortschritt sind**.

Für die Formulierung von OKR können die beiden Städte folgende Erfahrungen mitgeben:

Arbeits- und Zeitaufwand berücksichtigen: Es musste über die Zeit ein Gespür für die richtige Einschätzung von Arbeitsaufwänden entwickelt werden. Anfangs neigen die Teams dazu, die benötigte Zeit für die Umsetzung von OKR zu unterschätzen. Objectives werden zu ambitioniert formuliert, die Realisierbarkeit zu wenig bedacht. Der Lernprozess besteht darin, einen realistischen Zeitrahmen zu setzen und gleichzeitig flexibel genug zu sein, um auf Veränderungen oder unvorhergesehene Herausforderungen mit größtmöglichem Gestaltungsraum reagieren zu können.

Key Results beeinflussbar definieren: Bei der Formulierung von Key Results sollte berücksichtigt werden, dass diese zu einem hohen Grad durch das Team selbst beeinflussbar sind. Im hierarchischen System einer Verwaltung wird diese direkte Beeinflussbarkeit stellenweise durch Silodenken oder Zuständigkeiten begrenzt. Eine klare Kommunikation auf allen Ebenen ist in beiden Städten erforderlich, um sicherzustellen, dass die OKR auf organisatorischer, Team- und individueller Ebene im Einklang miteinander stehen.

Unterschied zwischen Lag- und Lead-Maßnahmen beachten: Bei der Formulierung von Key Results ist es wichtig, den Unterschied zwischen Lag- und Lead-Measures zu erkennen. Es muss erst verstanden werden, dass sich Lead-Measures auf die Aktivitäten und Verhaltensweisen der Teams beziehen und direkt beeinflussbar und messbar sind, während Lag-Measures die Ergebnisse dieser Aktivitäten mit einer Verzögerung (time lag) widerspiegeln und damit nicht fortlaufend messbar sind. Die Erkenntnis, dass Lead-Measures der Schlüssel zur intrinsischen Motivation der Teams sind, stellt eine wichtige Lehre dar.

OKR nicht als Instrument der individuellen Leistungskontrolle verstehen: Sehr wichtig im Kontext der Verwaltungsarbeit ist die Kommunikation ins Team, dass OKR nicht als Instrument der individuellen Leistungskontrolle verstanden werden. Es ist essenziell, zu kommunizieren, dass es auf der individuellen Ebene keine Aussage über Arbeitsqualität oder Erfolg bedeutet, wenn ein Ziel nicht erreicht wird. Stattdessen sollten OKR ein zielgerichtetes Vorgehen und die Zusammenarbeit fördern. Es ist wichtig, den Fokus auf das kontinuierliche Lernen und Verbessern zu legen, anstatt ausschließlich auf die Bewertung von Erfolgen oder Misserfolgen. Dahingehend muss Vertrauen bei den Mitarbeitenden aufgebaut werden, wofür auch mehrere OKR-Zyklen notwendig sein können.

Validierung von außen einholen: Eine weitere wichtige Stütze ist die Validierung der OKR aus einer externen Perspektive. Externe Feedbacks helfen dabei, etwaige blinde Flecken zu identifizieren und sicherzustellen, dass Ziele realistisch und relevant sind. Dieser externe Blick ermöglicht es, die Objektivität und Glaubwürdigkeit der OKR zu stärken. Extern kann dabei eine Perspektive von außerhalb der Verwaltung (z. B. durch einen Dienstleister), aber auch innerhalb der Verwaltung aus einem anderen Teilbereich bedeuten.

Nachfolgende Tabelle zeigt beispielhaft definierte OKR-Sets der Städte Freiburg und Köln.

OKR-Sets	Freiburg	Köln
Strategisches Ziel	Wir erarbeiten eine übergreifende Data-Excellence-Strategie für die Stadt Freiburg und ergänzen diese mit Empfehlungen für deren Umsetzung. Damit schaffen wir einen organisatorischen Rahmen für alle aktuellen und kommenden Datenmanagement-Vorhaben der Stadt und die Basis für den effizienten und Richtlinien-konformen Umgang mit den Daten der Stadt.	Steigerung von bürgerzentrierten Digitalisierungsprojekten, die die Stadt Köln ökologischer, sozial inklusiver und ressourcen-effizienter machen.

OKR-Sets	Freiburg	Köln
Objective	<p>Eine Data-Governance-Ist-Analyse wird durchgeführt. Dadurch erhalten wir Einblicke und einen Überblick über den aktuellen Umgang mit Daten bei der Stadt Freiburg.</p> <p>Die Auswertung bereitgestellter Dokumente, Fachinterviews mit Vertretenden verschiedener Ämter und Bereiche sowie ein Konsolidierungs-Workshop sind die Quellen für eine Ergebnisdokumentation der Data-Governance-Ist-Analyse. Ihre Durchführung ist bis Mitte August 2023 abgeschlossen.</p>	<p>Steigerung der Bekanntheit des Smart-City-Projektes „un:box cologne“.</p>
Key Result	<p>Key Result 1:</p> <p>80 % der Projektmitglieder sehen die untersuchten Aspekte zur Data-Governance-Ist-Analyse als umfassend und vollständig an. Diese sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> Interviews mit Stakeholdern aus Projekt und Stadt Analyse der bereit gestellten Dokumente Aufbereitung ähnlicher Initiativen anderer Smart Cities <p>Aufbereitung ähnlicher Initiativen anderer Smart Cities</p> <p>Key Result 2:</p> <p>90 % der Projektmitglieder sind mit den Ergebnissen der Data-Governance-Ist-Analyse zufrieden und konnten den Ausführungen während des Workshops am 22. Juni 2023 folgen.</p> <p>Key Result 3:</p> <p>90 % der relevanten Stakeholder sind mit den Ergebnisdokumenten der Data-Governance-Ist-Analyse zufrieden.</p>	<p>Key Result 1:</p> <p>Bewerbung des Smart-City-Projektes „un:box cologne“ durch zehn verschiedene Medienformate</p> <ul style="list-style-type: none"> Initiativen: Entwurf und Durchführung einer Multimedia-Marketing-Kampagne <p>Key Result 2:</p> <p>2000 Impressionen (Ansichten) des „un:box cologne“-Imagefilms bis zum Ende der Phase Ideensammlung</p> <ul style="list-style-type: none"> Initiativen: Erstellung und Vermarktung des „un:box co-logne“-Imagefilms <p>Key Result 3:</p> <p>Eine Teilnehmerquote von 100 % (200 Teilnehmende) beim „un:box cologne“-Kick-off-Live-Event</p> <ul style="list-style-type: none"> Initiativen: Programmplanung und multimediale Bewerbung des „un:box cologne“-Kick-off-Live-Events

5.2.3 Durchführung der Weeklies

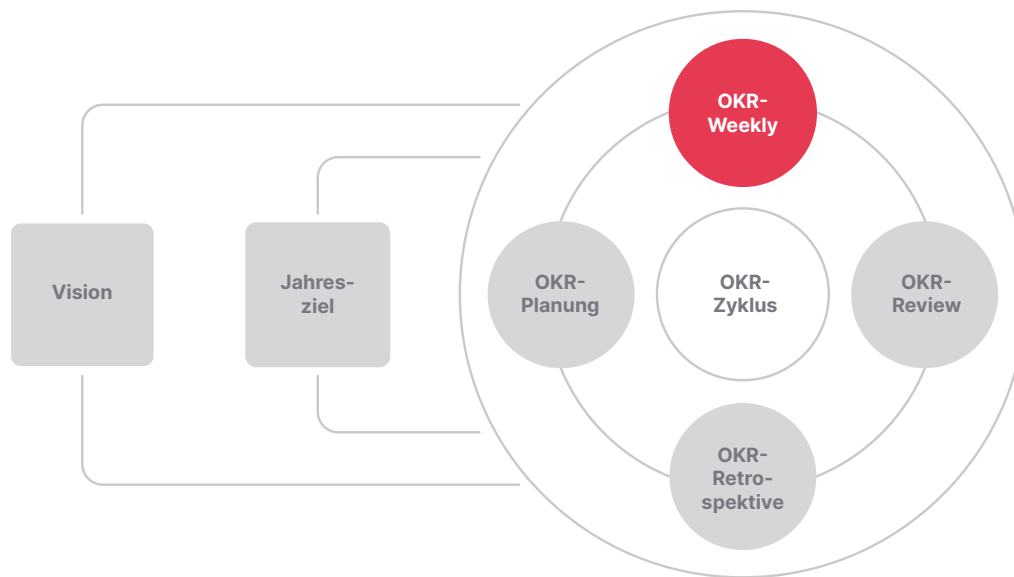


Abbildung 5:
Durchführung der Weeklies

Beide Städte führen Weeklies durch, damit sich alle Teammitglieder über die aktuellen Bearbeitungsstände und wechselseitige Abhängigkeiten auf dem Laufenden halten. In der Stadt Freiburg erfolgen diese wöchentlich, in Köln dreiwöchentlich. Im Weekly werden die aus den OKR abgeleiteten Tätigkeiten (relevante Ergebnisse der vergangenen und bevorstehenden To-dos für die kommende Woche) den anderen Teammitgliedern vorgestellt und die Verantwortlichen geben ein kurzes Status-Update.

Weeklies beziehungsweise die regelmäßige Abfrage des Sachstands sind in den beiden Städten essenziell, um OKR eine **klare Priorisierung im Tagesgeschäft** einzuräumen und diese somit erfolgreich zu bearbeiten. Damit die Treffen möglichst ressourcenschonend durchgeführt werden können, ist es **besonders wichtig, dass die OKR- beziehungsweise Key-Result-Owner – Rollen, die in den Städten Köln und Freiburg von den Teilprojektleitungen übernommen wurden –, ihre Fortschritte angemessen dokumentieren.**

Wenn die Umsetzung der OKR entsprechend gut dokumentiert ist (vgl. auch Abschnitt 5.2.4 zum Thema Tools), kann wie im Fall der Stadt Freiburg ein Weekly auf 30 Minuten terminiert werden, wobei jedes Teilprojekt einen circa fünfminütigen Slot für ein Status-Update erhält. Durch knapp gehaltene Meetings und eine ausführliche Dokumentation wird sichergestellt, dass die Weeklies effizient bleiben und dennoch alle relevanten Informationen abgedeckt werden.

5.2.4 Durchführung der Retrospektive und der Reviews

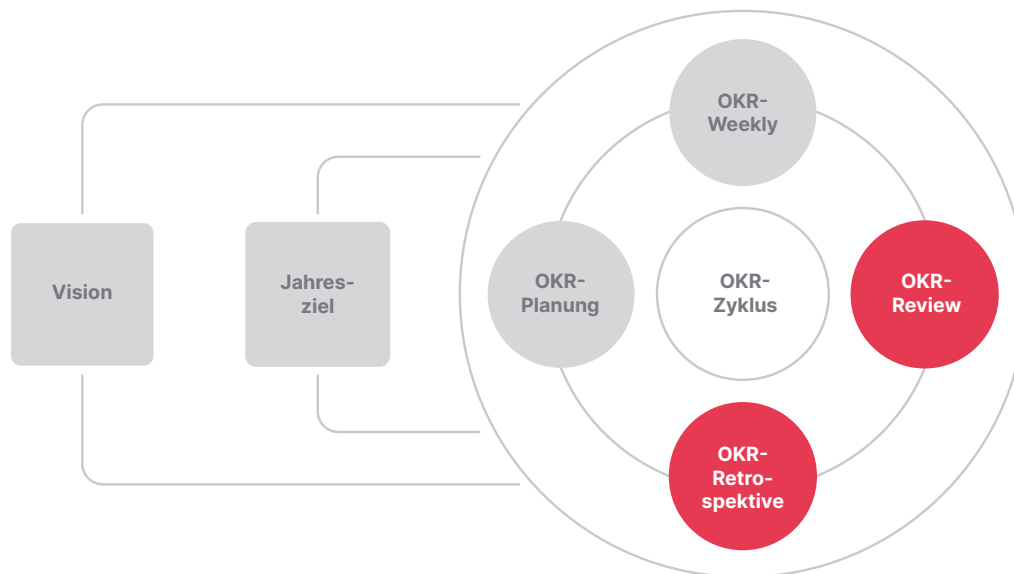


Abbildung 5:
Durchführung von Review und Retrospektive

Im Review bewerten die jeweils Verantwortlichen ein Objective, inklusive der Key Results. Es geht somit um die Frage nach der Zielerreichung. In der Retrospektive reflektieren alle Beteiligten den OKR-Prozess beziehungsweise den letzten Zyklus auf der Meta-Ebene, um den OKR-Umsetzungsprozess kontinuierlich zu verbessern: Wie hat die Zusammenarbeit funktioniert? Welche methodischen Herausforderungen bestanden?

Beide Formate folgen einem standardisierten Vorgehen, das die beiden Städte jeweils für sich als sinnvoll erachten. Die Stadt Freiburg nutzt beispielsweise die Seestern-Methode für die Durchführung der Retro-Termine.

Als wesentliche Erfahrungen unterstreichen Städte Freiburg und Köln drei Aspekte:

- **Erstens** ist die **Einplanung von Zeit** essenziell für das Gelingen und das Schaffen von Mehrwerten durch diese Formate. Dies gilt sowohl hinsichtlich der Zeit für die Durchführung als auch insbesondere für die Reflexion, die Analyse und Diskussion der unterschiedlichen Bewertungen. Auch hier ist das **Prinzip der Iteration** entscheidend – in jedem Review- und Retro-Termin lassen sich Fortschritte zur Qualität und Effizienz der Termine feststellen.
- **Zweitens** wird eine **externe Person im Sinne eines OKR-Masters** als relevant erachtet. Der OKR-Master hilft bei der Strukturierung und Durchführung der Formate und kann zudem die formulierten OKR kritisch qualitätssichern.
- **Drittens** halten die Städte Freiburg und Köln ein **digitales Werkzeug** (Tool) zur Dokumentation und Kollaboration für unerlässlich, wobei die Art des Werkzeugs vorerst eine untergeordnete Rolle spielt. In der Stadt Köln kommt derzeit cProject (OpenProject) zur Nachverfolgung und Dokumentation der OKR zum Einsatz, in der Stadt Freiburg die Software Confluence und Jira.

Es besteht allerdings für Kommunen auch die Möglichkeit, mit einem Excel- oder PowerPoint-Template zu starten. Kanban-Boards können ebenfalls als einfache und niederschwellige Werkzeuge genutzt werden. Je umfangreicher und komplexer die Einführung und Arbeit mit OKR wird, desto mehr steigt jedoch die Notwendigkeit eines PM- beziehungsweise Kollaborationswerkzeugs.

6 Ausblick und Weiterentwicklung

Mit dieser Handreichung ist es gelungen, einen ersten Meilenstein zu einer handlungsfelderübergreifenden Wirkungsorientierung zu erarbeiten. Zugleich trägt diese Handreichung dazu bei, ein Portfolio von Kennzahlen und Methoden für digitale Projekte (weiter) zu entwickeln.

Vor dem Hintergrund der positiven Erfahrungen mit OKR planen die Städte Köln und Freiburg, die Arbeit mit OKR zu intensivieren und in die Breite zu tragen.

Verwaltungsintern wollen die Verantwortlichen die OKR-Methode zusehend langfristig und flächendeckend etablieren. Sie soll als ein Baustein wirkungsorientierter Betrachtung von Projekten in der Stadtverwaltung verstanden werden – für die Bereiche, in denen die OKR-Logik zu den Aufgaben passt. Dazu werden die beiden Städte OKR **nach der erfolgreichen Pilotierung auf weitere Gebiete ausrollen** und so in weiteren Kontexten testen.

Darüber hinaus plant die Stadt Köln, Arbeitshilfen zum Thema Wirkungsorientierung zu entwickeln: Neben einem bereits erarbeiteten Indikatoren-Set zur Messung von Smart-City-Projekten soll ein **OKR-Baukasten** entwickelt werden, der anderen Verwaltungseinheiten bei der Einführung von OKR hilft. Die Arbeitshilfen teilen die Städte auch mit interessierten Kommunen.

Verbunden mit dem Ziel, die Wirkungsorientierung klarer evaluieren zu können, wird **perspektivisch insbesondere die Verknüpfung des OKR-Ansatzes mit KPI** angegangen: Während OKR klare Ziele setzen und den Fokus auf qualitative Verbesserungen legen, bieten KPI quantitative Messungen, um den Fortschritt und den Erfolg dieser Ziele zu überwachen. Die Kombination dieser Ansätze ermöglicht eine ganzheitliche Bewertung von Projekten und Prozessen, was die Verwaltung dabei unterstützt, gezielt interne Abläufe zu optimieren und den Gesamterfolg ihrer Smart-City-Initiativen zu beurteilen, *Gelantia et al. (2024)*.¹³

Die **Zusammenarbeit mit externen Experten und Expertinnen** von akademischen **Partnern** ermöglicht zudem im Sinne einer Begleitforschung eine objektive Bewertung und Analyse der bisherigen Ergebnisse, insbesondere im Rahmen der OKR-Methode und der Integration der KPI. Die Begleitforschung zielt darauf ab, geeignete Instrumente zur Ausarbeitung von generischen Lösungen für die Entwicklung von Smart Cities zu identifizieren.

Verwaltungsintern werden im Sinne der Weiterentwicklung sukzessive **weitere Stakeholder** eingebunden. Der Mehrwert der OKR-Methode liegt darin, dass sie eine ausgezeichnete Unterstützung für das Multiprojektmanagement bietet. Im OKR-Zyklus werden perspektivisch verschiedene Stakeholder aus unterschiedlichen Handlungsfeldern, wie beispielsweise Mobilität, Stadtsimulation oder Bürgerbeteiligung, einbezogen.

13

Gelantia, David / Gelantia, Amiran / Gelantia, Giorgi (2024): „Anwendung der OKR-Methode zur Wirkungsmessung von Smart-City-Prozessen in den Städten Freiburg und Köln.“ In: Schweighofer, Erich / Eder, Stefan / Costantini, Federico / Schmutzner, Felix / Pfister, Jonas (Hrsg.). Sprachmodelle: Juristische Papageien oder mehr?. Tagungsband des 27. Internationalen Rechtsinformatik Symposiums IRIS, Editions Weblaw, 2024.

In Bezug auf die **Netzwerkarbeit und den Wissenstransfer** laden die Städte Freiburg und Köln daher andere Kommunen dazu ein, die gemachten Erfahrungen kontinuierlich zu teilen. Zudem besteht das Ziel, einen **Pool als kommunalen OKR-Trainern und -Trainerinnen** aufzubauen.

Die Arbeit in den oben genannten Communities – Arbeitsgemeinschaft Monitoring und Wirkungsmessung, Forum OKR und im NExT e. V. – soll fortgeführt und erweitert werden. So planen die beiden Städte unter anderem einen intensiveren Austausch mit nationalen und europäischen Standardisierungsgremien (wie z. B. SCSF, DIN NAGUS AA12 oder CEN/TC 468).

7 Glossar

Objective:	Qualitativ beschriebener Zielzustand am Ende eines Quartals
Key results:	Schlüsselresultat das zur Erreichung des Zielzustandes beiträgt
Chief Executive Officer (CEO):	Geschäftsführer
Bottom up - Top down:	Entgegengesetzte Wirkrichtungen in Systemen und Prozessen
Mid Term Goals (Moals):	Qualitativ beschriebenes Jahresziel auf Basis von strategischen Zielen
Minimal Viable Product:	Einfach und schnell erstelltes Produkt mit minimalen Anforderungen für Nutzer-tests und Nutzerfeedbacks
Kanban-Board:	Agiles Projektmanagement-Werkzeug mit dessen Hilfe Aufgaben, Arbeitsstände und Verantwortlichkeiten niederschwellig visualisiert werden
Key Performance Indicator:	Leistungskennzahl zur Messung des Erfüllungsgrad von Zielen
Weekly:	Wöchentliches Arbeitstreffen in dem die anstehenden Aufgaben und Auslastungen abgestimmt werden.
Working out loud:	Arbeitsprinzip der Wissensteilung. Die eigene Arbeit und damit verbundene Erkenntnisse und Erfahrungen werden offen kommuniziert und geteilt

8 Impressum



Stadt Freiburg

Ivan Aćimović, David Gelantia, David Trenkle

Kontakt: digital@stadt.freiburg.de



Stadt Köln

Dirk Blauhut, Tanja Krins, Gloria Volkmann

Kontakt: unbox@stadt-koeln.de



Die Erhebung der gemachten Erfahrungen und die Erstellung der Handreichung wurden begleitet durch PD – Berater der öffentlichen Hand: Johannes Häußler, Anna Hombeck, Martin Platzer

Kontakt: johannes.haeussler@pd-g.de



Virtual Identity AG

Konzept und grafische Ausgestaltung

Kontakt: sarah.hartmann@virtual-identity.com

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages