



Agile Piloting

Ein vollständiger Leitfaden für Behörden

Teil II

Agile-Piloting-Methodik

Ein operativer Leitfaden in zehn Schritten für Ausführungsteams zur Gestaltung und Umsetzung eines Agile-Piloting-Programms von der offenen Ausschreibung bis zur abschließenden Bewertung





Inhaltsverzeichnis

WILLKOMMEN AN BORD	4
SICHERHEITSHINWEISE VOR DEM START – ANMERKUNG DES AUTORS	6
So navigieren Sie in diesem Dokument	6
1. Angenommene institutionelle Konstellation.....	6
2. Kurze Anmerkung zu den angewandten SCHRITTEN	6
Schlüsselbegriffe.....	7
1. Vierfach-Helix-Modell.....	7
2. Innovationszyklus.....	8
Wichtige Voraussetzungen für den Start.....	8
SCHRITT 1: FESTLEGUNG DES RAHMENS FÜR DIE OFFENE AUSSCHREIBUNG	9
Sprache.....	9
Zeitplan.....	10
SCHRITT 2: DEFINITION DES ANSATZES UND DES THEMATISCHEN SCHWERPUNKTS	12
Bedarfsorientierter Ansatz	12
Angebotsorientierter Ansatz	14
SCHRITT 3: BESTIMMUNG DER TEILNAHME-BERECHTIGTEN	15
Zulassungsgrundsätze für Bewerber	15
Zulassungsgrundsätze für Lösungen	16
SCHRITT 4: NAVIGATION DURCH DAS ÖFFENTLICHE BESCHAFFUNGSWESEN	17
Die Beschaffungslogik von Agile Piloting	18
Schritt-für-Schritt-Verfahren	19
SCHRITT 5: AUSWAHL DER BESTEN BEWERBUNGEN	20
Der Bewertungsrahmen	20
1. Zusammensetzung der Jury	20
2. Bewertungskriterien und Gewichtung... ..	21
3. Finanzierungs-/Budgetkriterium und Kostenkategorien	22
4. Leitfragen und Bewerbungsstruktur	22
Das Bewertungsverfahren	23
1. Wichtige Schritte des Bewertungsverfahrens	23
2. Moderation während der Ausschreibungsphase (Sekretär der offenen Ausschreibung)	24
3. Bewertungslogik und Schwellenwerte	24
SCHRITT 6: BEAUFTRAGUNG VON PILOTPROJEKTEN	26
Auftragslogik von Agile Piloting: Vertragliche Einfachheit	26
Finanzielle Obergrenzen pro Pilotprojekt	27
Förderfähige Kosten und Co-Investition.....	27
Zeitplan für Zahlungen	28
1. Cashflow-Tragfähigkeit.....	28
2. Leistungssicherung	29
SCHRITT 7: VERBINDUNG VON ANGEBOT UND NACHFRAGE	30
Einbeziehung von Kommunen	30
1. Einbeziehung bestimmter Kommunen von Anfang an	30
2. Förderung der organischen Vermittlung... ..	30
3. Einbeziehung von Kommunen nach der Projektauswahl	31
Vermittlung und Umgang mit Erwartungen	31
Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten	32
SCHRITT 8: ERLEICHTERUNG DER UMSETZUNG	33
Der Moderator als Umsetzungsbeauftragter	34
Bildung der Arbeitsgruppe	34
Kick-off: Schaffung der operativen Grundlage... ..	34
Moderation während des Umsetzungszeitraums	35
SCHRITT 9: BEWERTUNG DER ERGEBNISSE	37
Scheitern als legitimes Ergebnis	37
Strategische Nutzung von Key Performance Indicators (KPIs)	38
1. Frühzeitige Festlegung von KPIs	38
2. Priorisieren der Interpretation gegenüber der bloßen Messung	39
3. KPIs und Auswirkungen auf das Budget... ..	39
4. Abschlussbericht.....	40
SCHRITT 10: KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT ..	41
Kommunikation als normalisierende Kraft	41
Wichtige Kommunikationsmomente	41
Kommunikationskanäle	42
Kommunikationsprinzipien	43
FAZIT: DIE REISE GEHT WEITER	44
Danksagungen.....	45



WILLKOMMEN AN BORD

Liebe Kolleginnen und Kollegen in Behörden, die für die Umsetzung von Innovationen verantwortlich sind,

Dieses Dokument dient als zehnstufiger operativer Leitfaden für die Ausführungsteams, die für die Gestaltung und Durchführung von Agile-Piloting-Programmen verantwortlich sind. Es basiert auf dokumentierten Umsetzungserfahrungen in sechs nationalen Kontexten – Tschechische Republik, Deutschland, Slowakei, Ungarn, Rumänien und Serbien –, die im Rahmen des PilotInnCities-Projekts gesammelt, vom Interreg-Programm Donauraum kofinanziert und zwischen 2024 und 2026 durch mehr als zwanzig Pilotprojekte validiert wurden.

Agile Piloting ist ein strukturierter Mechanismus, mit dem Behörden oder andere Interessengruppen, die das öffentliche Interesse im Blick haben, kurzzyklische, praxisnahe Tests innovativer Lösungen – entwickelt von Start-ups oder KMU – in realen kommunalen oder institutionellen Umgebungen in Auftrag geben. Im Rahmen von Dienstleistungsbeschaffungsverträgen mit festen Budgets und im Voraus vereinbarten Leistungsindikatoren werden praktische Nachweise für die Durchführbarkeit und Skalierbarkeit einer Lösung in einer Phase erbracht, in der eine vollständige Beschaffung (für die Gemeinde oder das Start-up) verfrüht wäre. Das Ergebnis ist ein geringeres Risiko für den öffentlichen Sektor, eine Validierung in der Praxis für den Lösungsanbieter und ein strukturierter Weg vom Experiment zur Einführung.

Dieses Dokument wurde für Praktiker von Praktikern verfasst. Es spiegelt die gesammelte Erfahrung von Teams wider, die offene Ausschreibungen konzipiert, Jurys zusammengestellt, die Beschaffung gesteuert, kommunale Beziehungen verwaltet und Pilotteams bei der Umsetzung unterstützt haben – und die aufgezeichnet haben, was funktioniert hat, was fehlgeschlagen ist und was sie anders machen würden.

Die enthaltenen Leitlinien sind nicht theoretisch. Jede Empfehlung wurde unter realen institutionellen Bedingungen, Budgetbeschränkungen und administrativen Reibungsverlusten einem Stresstest unterzogen.

Wir haben zwar darauf abgezielt, Prinzipien zu identifizieren und zu entwerfen, die allgemein anwendbar sind, aber jeder Kontext bringt seine eigenen Einschränkungen, Chancen und Turbulenzen mit sich. Wir empfehlen Ihnen daher, eine flexible und agile Denkweise einzunehmen und Ihrem professionellen Urteilsvermögen zu vertrauen. Diese Methodik ist als lebendiges Dokument gedacht: Ihre Erfahrungen, Handlungen und gewonnenen Erkenntnisse können dazu beitragen, ihre zukünftigen Iterationen zu gestalten.

Die Methodik, die Sie in den Händen halten, ist leistungsstark – aber dennoch nur ein Werkzeug. Die Entscheidung, sie zu nutzen, und die Ergebnisse, die sie hervorbringt, hängen von Ihrer Entschlossenheit, Ihrer konsequenten Arbeit und Ihrer Bereitschaft ab, durch praktische Erfahrung zu lernen.

INHALT DIESES DOKUMENTS

Die zehn Schritte in diesem Dokument decken verschiedene Phasen eines standardmäßigen Agile-Piloting-Zyklus ab, der sich im Allgemeinen mit den drei Phasen der Implementierung befasst:

Phase 1: Vorbereitung (SCHRITTE 1-2)

- 1 Festlegung des Rahmens für die offene Ausschreibung – Sprache, Zeitplan und Meilensteine
- 2 Festlegung der Art und thematischen Ausrichtung der Ausschreibung

Phase 2: Offene Ausschreibung und Auswahl (SCHRITTE 3-6)

- 3 Festlegung der Teilnahmeberechtigung
- 4 Navigation durch die Logik des öffentlichen Beschaffungswesens, die das Programm regelt
- 5 Auswahl der besten Bewerbungen durch eine strukturierte, jurybasierte Bewertung
- 6 Festlegung des finanziellen und vertraglichen Rahmens

Phase 3: Umsetzung (SCHRITTE 7-9)

- 7 Vermittlung von Lösungsanbietern an Pilotstandorte
- 8 Erleichterung des Umsetzungszeitraums vom Start bis zur Lieferung
- 9 Bewertung der Ergebnisse anhand der im Voraus vereinbarten KPI

Zusätzlich

- 10 In SCHRITT 10 wird das Kommunikationsmanagement als übergreifende Funktion behandelt, die alle Phasen betrifft.





SICHERHEITSHINWEISE VOR DEM START – ANMERKUNG DES AUTORS

Die größte Stärke von Agile Piloting ist seine Vielseitigkeit. Ein Programm kann von einer öffentlichen Behörde, einem privaten Vermittler, einer Universität, einer Entwicklungsagentur oder einem Konsortium aus mehreren Institutionen organisiert werden. Es kann sich mit national festgelegten Innovationsprioritäten oder mit sehr spezifischen lokalen Herausforderungen befassen. Es kann in einem ganzen Land oder in einem einzigen Bezirk durchgeführt werden. Lösungen können auf öffentlichen Plätzen, in Schulen, in Gesundheitseinrichtungen, in Verkehrsnetzen oder in Wohnsiedlungen getestet werden. **Genau diese Vielseitigkeit ist jedoch auch der wichtigste einschränkende Faktor jeder schriftlichen Methodik.**

Würde man auf jede mögliche Konstellation ausführlich genug eingehen, wäre das Ergebnis ein Dokument, das versucht, alle anzusprechen, und am Ende niemandem klare Orientierung bietet. Dieses Dokument erhebt daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern geht von einem typischen Anwendungsfall aus. Die unten beschriebene angenommene Arbeitskonstellation macht die zugrunde liegenden Annahmen des Dokuments transparent und ermöglicht es dem Leser, zu erkennen, wo die Anleitung direkt anwendbar ist und wo eine kontextuelle Anpassung erforderlich ist, bevor er fortfährt.

So navigieren Sie in diesem Dokument

1. Angenommene institutionelle Konstellation

Die in diesem Dokument angenommene Arbeitskonstellation ist die folgende: Eine öffentliche Behörde, die auf nationaler oder regionaler Ebene tätig ist, von einem Ministerium mit einem Mandat für Innovation, Wirtschaft und/oder regionale Entwicklung oder von einer Regionalregierung finanziert wird und diesem gegenüber rechenschaftspflichtig ist, hat die Aufgabe, die Umsetzung eines landesweiten oder regionalen Agile-Piloting-Programms zu verwalten. Sie stellt ein spezielles internes Ausführungsteam zusammen, entwirft und startet eine öffentliche, transparente, offene Ausschreibung, um Innovatoren zu gewinnen, und beauftragt ausgewählte Bewerber, ihre Lösungen in kommunalen Umgebungen zu testen.

2. Kurze Anmerkung zu den angewandten SCHRITTEN

Die in dieser Methodik vorgestellten Schritte folgen keiner streng linearen Abfolge. Einige laufen

parallel ab, manche münden direkt in andere ein, noch bevor diese abgeschlossen sind, und eine kleine Anzahl von Aktivitäten in frühen Schritten muss möglicherweise überarbeitet werden, wenn in späteren Schritten neue Informationen oder Einschränkungen hinzukommen. Die Umsetzung selbst ist ein agiler Prozess; daher wird nicht empfohlen, strikte, starre Strukturen zu befolgen.

Der gesamte Inhalt ist aus der Perspektive des Ausführungsteams – der Fachleute, die für die Gestaltung und Durchführung des Programms verantwortlich sind – verfasst und nicht aus politischer oder akademischer Sicht. Die Empfehlungen sollen direkt umsetzbar sein, auf dokumentierten Umsetzungserfahrungen aus dem PilotInnCities-Projekt basieren und spezifisch genug sein, um als Grundlage für konkrete Entscheidungen zu dienen, ohne dabei Ergebnisse vorzuschreiben, die nur das Team selbst unter Berücksichtigung seines jeweiligen Kontexts festlegen kann.

! Gehen Sie vorsichtig vor

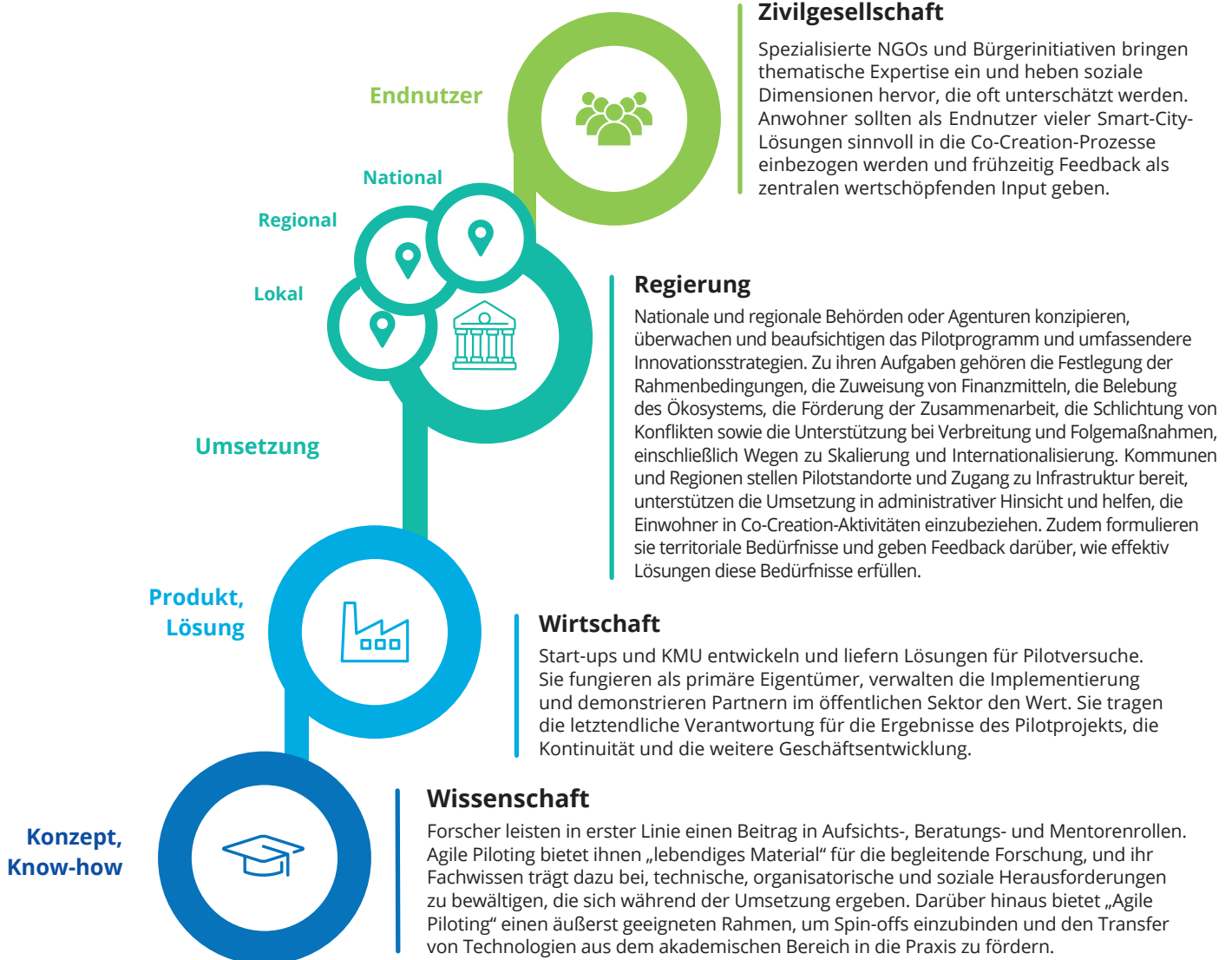
Dieses Dokument enthält methodische Leitlinien, keine Rechtsberatung. Die Empfehlungen in Bezug auf Auftragsvergabe, Beschaffung und Compliance spiegeln die praktische Erfahrung wider und sollten vor der Umsetzung anhand der geltenden nationalen Rechtsvorschriften und des eigenen Rechtsrahmens der Institution überprüft werden.

Schlüsselbegriffe

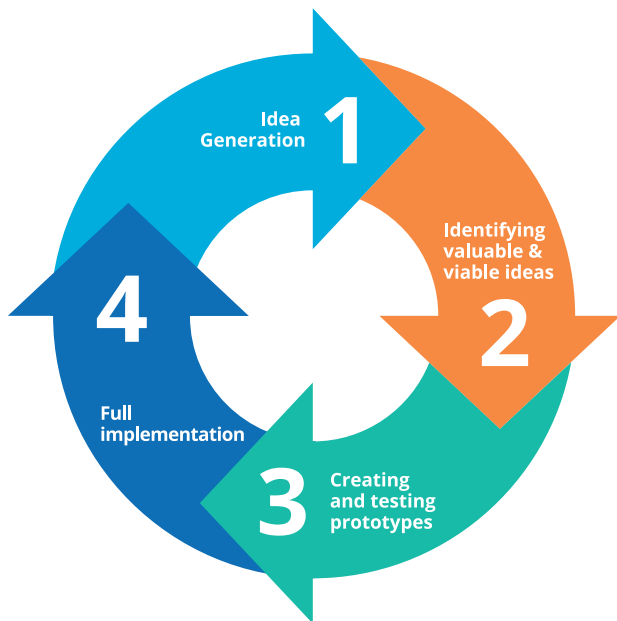
1. Vierfach-Helix-Modell

Die Vierfach-Helix ist ein Rahmen zur Kategorisierung von Stakeholdern in Innovationsökosystemen, der sicherstellt, dass in Schlüsselmomenten der Umsetzung unterschiedliche Perspektiven

vertreten sind. Sie gliedert die Akteure in vier Gruppen – Regierung, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft –, von denen jede ihre eigenen Aufgaben, Ressourcen und Sichtweisen in den Innovationsprozess einbringt.



→ *Agile Piloting agiert an der Schnittstelle der vier Akteursgruppen und ist in nahezu jedem Themenbereich und auf jeder Governance-Ebene anwendbar.*



2. Innovationszyklus

Der Innovationszyklus beschreibt den Fortschritt einer Lösung vom ersten Konzept über die Entwicklung, die Testphase und die Markteinführung bis hin zur späteren Skalierung. Jede Phase birgt unterschiedliche Risiken, erfordert unterschiedliche Ressourcen und bezieht unterschiedliche Akteure ein – und in den Übergängen zwischen den Phasen kommen Lösungen am häufigsten ins Stocken oder nicht voran.

Agile Piloting fungiert als **Katalysator** an einem bestimmten und kritischen Punkt in diesem Zyklus: der Lücke zwischen einer Lösung, die bis zur Phase eines funktionsfähigen Prototyps entwickelt wurde, und einer Lösung, die für die vollständige öffentliche Beschaffung oder Markteinführung bereit ist.

Wichtige Voraussetzungen für den Start

Diese Methodik ist so konzipiert, dass sie in Verbindung mit dem *Aktionsplan für die Einführung von Agile Piloting* umgesetzt werden kann, der auf Entscheidungsebene die notwendigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Programmdurchführung schafft.

In der Praxis erfordert dies eine gesicherte politische und verwaltungstechnische Unterstützung sowie eine gründliche administrative Vorbereitung, um sicherzustellen, dass die finanziellen, rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen vor Beginn der Umsetzung gegeben sind. **Ohne diese Voraussetzungen werden selbst gut konzipierte Programme wahrscheinlich auf Verzögerungen, verfahrenstechnische Hindernisse oder Misserfolge bei der Umsetzung stoßen.**

Der Aktionsplan definiert fünf vorbereitende Schritte, die vor dem Start der in dieser Methodik beschriebenen operativen Phase abgeschlossen sein müssen.

Vor Beginn der Umsetzung sollten die Ausführungsteams jede dieser Bedingungen überprüfen. Diese Schritte bilden die Grundlage, von der die Stabilität eines Pilotprogramms abhängt. Ebenso wichtig ist die Anwesenheit eines „Kapitäns“ – eines hochrangigen Vertreters, der befugt ist, das Programm zu steuern und einzugreifen, wenn wichtige Entscheidungen oder Hindernisse eine Eskalation erfordern. In den meisten Fällen ist diese Rolle auch unerlässlich, um überhaupt sicherzustellen, dass die Voraussetzungen geschaffen werden.

SCHRITT 1 | DEFINIEREN EINES STRATEGISCHEN ZIELS

SCHRITT 2 | IDENTIFIZIERUNG EINER KLAREN POSITION INNERHALB DES ÖKOSYSTEMS

SCHRITT 3 | AUFBAU EINES HOCHKARÄTIGEN AUSFÜHRUNGSTEAMS

SCHRITT 4 | ZUWEISUNG FINANZIELLER RESSOURCEN

SCHRITT 5 | EBENEN DES ADMINISTRATIVEN WEGS



SCHRITT 1: FESTLEGUNG DES RAHMENS FÜR DIE OFFENE AUSSCHREIBUNG

Die offene Ausschreibung fungiert als Grundlage für den gesamten Prozess. Sie macht das Programm sichtbar, und die Qualität ihrer Gestaltung bestimmt die Qualität von allem, was folgt. Eine effektive offene Ausschreibung gewährleistet Transparenz und gleichberechtigten Zugang, mobilisiert das größte verfügbare Innovationspotenzial innerhalb des Zielgebiets und schafft die Infrastruktur für die Verbreitung, über die erfolgreiche Pilotprojekte ein Publikum über den unmittelbaren Programmrahmen hinaus erreichen. Ist das Verfahren schlecht konzipiert, werden die falschen Bewerber aussortiert, entsteht Verwirrung, die

Sprache

Die Landessprache ist die naheliegende Wahl für die Kommunikation im Rahmen von Agile Piloting. In der gesamten Donauregion beispielsweise ist die begrenzte Fremdsprachenkenntnis auf kommunaler und lokaler Ebene eine praktische Realität, die direkt beeinflusst, wer teilnimmt. Eine Ausschreibung, die ausschließlich auf Englisch erfolgt, führt regelmäßig dazu, dass potenzielle Pilotstandorte, Nutzergruppen und Gutachter bereits im Vorfeld aussortiert werden, noch bevor die Inhalte überhaupt geprüft werden. Ausschreibungen in der Landessprache untermauern zudem die Kernlogik von „Agile Piloting“: Lokale Herausforderungen werden von lokalen Innovatoren angegangen, wobei logistische Reibungsverluste auf ein Minimum reduziert werden und die Verankerung im lokalen Ökosystem gestärkt wird.

Englisch dient einem anderen und spezifischeren Zweck: Es soll international wettbewerbsfähige Bewerber anziehen, das Qualitätsniveau der eingereichten Beiträge anheben und in einem bestimmten Bereich eine herausragende Position auf regionaler Ebene aufbauen. Dadurch besteht jedoch die Gefahr, dass potenzielle Pilotstandorte, Nutzergruppen und qualifizierte Gutachter oft unabhängig von der inhaltlichen Qualität ausgeschlossen werden – was bestehende Ungleichheiten

sich im Laufe des Auswahlverfahrens noch verstärkt, und wird die Glaubwürdigkeit des Auswahlverfahrens untergraben, noch bevor überhaupt eine Bewerbung eingegangen ist.

Dieses Kapitel behandelt die beiden Parameter, die den Rahmen der Ausschreibung prägen, bevor andere Gestaltungsentscheidungen getroffen werden – Sprache und Zeitplan – und legt die detaillierten Meilensteine fest, die die Vorbereitungs-, Auswahl- und Umsetzungsphasen von der ersten Bekanntmachung bis zur abschließenden Berichterstattung strukturieren.

eher verstärkt, anstatt sie zu beseitigen.

Englisch kann insbesondere in zwei speziellen Fällen gerechtfertigt sein:

1. wenn der Veranstalter ein umfassendes Ökosystem von Geschäftsdienstleistungen anbieten kann, um internationale Bewerber langfristig zu unterstützen, oder
2. wenn das strategische Ziel ausdrücklich darin besteht, mit reiferen und erfahreneren Innovatoren zusammenzuarbeiten, wobei der Schwerpunkt auf Skalierung, Replikation oder internationalem Austausch und nicht auf Experimenten in der Frühphase liegt.

 **Zwei- oder mehrsprachige Ausschreibungen sollten vermieden werden.**

Der Verwaltungs- und Moderationsaufwand, den sie mit sich bringen, steht in keinem Verhältnis zu den dadurch erzielten Fortschritten bei der Inklusion und beeinträchtigt unmittelbar die Agilität des Prozesses.

Zeitplan

Der Zeitplan eines Agile-Piloting-Laufs muss von Anfang an mit Blick auf Anpassungen erstellt werden – er darf nicht als fester Zeitplan behandelt werden, der widerwillig angepasst wird, wenn die Realität dazwischenkommt. Die Festlegung eines grundlegenden Zeitplans sorgt für die nötige Disziplin und Dynamik, die der Prozess erfordert. Feste und institutionell durchgesetzte Fristen, Berichtszyklen oder starre finanzielle Regelungen können jedoch die Agilität leicht untergraben, wenn sie mechanisch angewendet werden. Im Idealfall lässt das Programm Raum für Anpassungen, ohne dabei den Eindruck zu erwecken, dass Flexibilität die Standarderwartung ist – andernfalls geht die Dringlichkeit verloren, die alles auf Kurs hält.

Die folgenden Faktoren wirken sich vorhersehbar auf den Zeitplan eines Pilotprojekts aus und sollten von Anfang an aktiv eingeplant werden, anstatt als außergewöhnliche Umstände behandelt zu werden, wenn sie auftreten:

- **Saisonale Einschränkungen:**

Sind die Pilotprojekte Umgebungsbedingungen, Schulkalendern, Heiz- und Kühlzyklen, der Verfügbarkeit von Sonnenlicht usw. abhängig?

ZUGEHÖRIGE ANHÄNGE

- BEWERBUNGSFORMULAR
- ANWEISUNGEN FÜR TEILNEHMER AN DER OFFENEN AUSSCHREIBUNG
- LIVE-Q&A-DOKUMENT

- **Verfügbarkeit von Schlüsselpersonen für Entscheidungsprozesse:**

Könnte sich die Umsetzung aufgrund von Feiertagen, institutionellen Verpflichtungen, langen internen Genehmigungsketten und anderen administrativen Zyklen verzögern ...?

- **Umfang und Länge der Bewerbungen:**

Ein hohes Bewerbungsaufkommen belastet die Bewertungskapazität und verlängert die Auswahlphase. Die Verfügbarkeit der Jury, die Zeit für die Einweisung und die Anforderungen an die Beratung müssen in den Zeitplan nach der Einreichung einbezogen werden.

- **Interne Vergaberegungen:**

Für öffentliche Einrichtungen, die zum ersten Mal mit der Logik der Dienstleistungsbeschaffung im Rahmen von Agile Piloting konfrontiert sind, erfordert die Auftragsvergabe eine institutionelle Anpassung und Abstimmung mit internen Genehmigungsverfahren. Dies ist die Phase, die bei Zeitplänen für den ersten Durchlauf am häufigsten unterschätzt wird.

- **Grad der Einbindung von Moderatoren während der Umsetzung:**

Pilotprojekte erfordern möglicherweise intensive Unterstützung durch Moderatoren, die mehr Zeit des Moderationsteams in Anspruch nimmt als ursprünglich geplant. Ist das Implementierungsteam in der Lage, rechtzeitig einzugreifen?

- 1 FESTLEGUNG DES RAHMENS FÜR DIE OFFENE AUSSCHREIBUNG
- 2 DEFINITION DES ANSATZES UND DES THEMatischen SCHWERPUNKTS
- 3 BESTIMMUNG DER TEILNAHMEBERECHTIGTEN
- 4 NAVIGATION DURCH DAS ÖFFENTLICHE BESCHAFFUNGSWESEN
- 5 AUSWAHL DER BESTEN BEWERBUNGEN
- 6 BEAUFTRAGUNG VON PILOTPROJEKTEN
- 7 VERBINDUNG VON ANGEBOT UND NACHFRAGE
- 8 ERLEICHTERUNG DER UMSETZUNG
- 9 BEWERTUNG DER ERGEBNISSE
- 10 KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT

VORBEREITUNGSPHASE



T – 2 Monate

1

2

7

Festlegung des thematischen Schwerpunkts und Identifizierung von Herausforderungen (falls relevant)

Klare Definition von Schwerpunktbereichen oder Themenfeldern auf Grundlage einer Branchenausrichtung oder eines konkreten bestehenden Bedarfs.

T – 1 Monat

2

3

4

10

Erste Ankündigung

Eine erste Mitteilung mit „Save-the-Date“-Charakter, die sich in erster Linie an wichtige Netzwerkorganisationen (Innovationszentren, Start-up-Hubs, Handelskammern usw.) richtet, um deren Reichweite zu nutzen.

IMPLEMENTIERUNGSPHASE

T + 5 Monate

8

10

Start der Implementierung

Offizieller Start der Pilotimplementierung, gefolgt von Kick-off-Treffen mit lokalen Stakeholdern. Der voraussichtliche Implementierungszeitraum beträgt etwa sechs Monate. Von diesem Zeitpunkt an arbeiten die Programmorganisatoren im kontinuierlichen Moderationsmodus: Sie führen regelmäßige Statusüberprüfungen durch (z. B. kurze Fortschrittsgespräche), überwachen die Umsetzung und greifen bei Bedarf ein, um auftretende Probleme zu lösen.

T + 12 bis 15 Monate

8

9

10

Bewertung

Quantitative und qualitative Bewertung der Pilotimplementierung. Ein zusätzliches Verlängerungsfenster von bis zu drei Monaten kann in Betracht gezogen werden, wenn dies gerechtfertigt ist.

T + 8 Monate

8

9

Zwischenbesprechungen

Zwischenüberprüfung der Umsetzungsfortschritte, die als strukturierter Kontrollpunkt dient. Der Fortschritt im Hinblick auf die vereinbarten Ziele und KPIs wird bewertet, und Anpassungen der Pilotziele, KPIs oder Umsetzungsansätze werden auf Grundlage der während der Ausführung gewonnenen Erkenntnisse vorgenommen.

T + 18 Wochen

6

7

9

Vertragsunterzeichnung

Formeller Abschluss von Verträgen mit ausgewählten Pilotprojekten nach Klärung und Feinabstimmung der Angebote.

T + 16 Wochen

5

6

7

9

Dialog vor Vertragsabschluss

Einzelgespräche mit ausgewählten Teams, um die Rahmenbedingungen der einzelnen Pilotprojekte vor Vertragsabschluss zu klären und festzulegen. Dazu gehören die Festlegung von KPIs, die Festlegung von Meilensteinen und eines Zahlungsplans, die Bestätigung des Zeitplans für die Umsetzung, die Einholung der Zusage der Pilotstandorte sowie die Klärung wichtiger praktischer und administrativer Aspekte (z. B. Versicherungen, Ansprechpartner, Zuständigkeiten).

T + 12 Wochen

5

Pitch-Deck-Präsentation

Live-Präsentationen der in die engere Wahl gezogenen Bewerber vor der Jury.

T + 14 Wochen

5

10

Auswahl der Gewinner

Endgültige Entscheidung und Bekanntgabe der Gewinner auf Grundlage iterativer Beratungen innerhalb der Jury.

T + 10 Wochen

5

10

Auswahl der Finalisten

Auswahl der stärksten Bewerbungen, angepasst an die Gesamtzahl und Qualität der eingereichten Bewerbungen. In der Regel werden maximal 12 Projekte in die engere Auswahl genommen.

T + 7 Wochen

5

Jury-Briefing

Einführungsveranstaltung für alle Jurymitglieder zur Erläuterung der Bewertungskriterien, Abläufe und Aufgaben.

T + 6 Wochen

4

5

Einsendeschluss

Endgültige Schließung des Bewerbungsfensters.

AUSWAHL DER PILOTPROJEKTE PHASE: OFFENE AUSSCHREIBUNG

T - Offizieller Start der offenen Ausschreibung

4

Veröffentlichung aller Bewerbungsunterlagen, Freischaltung des Bewerbungssystems und ein starker, öffentlichkeitswirksamer Kommunikationsmoment.

5

10

T + 4 Wochen

4

5

Ernennung und Bestätigung der Jury

Formelle Vereinbarung mit ausgewählten Experten über deren Mitwirkung in der Bewertungsjury.

T + 2 Wochen

4

5

10

Informationsveranstaltung(en)

Ein oder mehrere sorgfältig strukturierte Webinare, einschließlich einer Leitpräsentation und einer moderierten Frage-und-Antwort-Runde.

Abbildung: Eine indikative Zeitleiste, die die wichtigsten Meilensteine in den drei Phasen eines Agile-Piloting-Laufs abbildet.

Der Start der offenen Ausschreibung markiert T=0. Jede Meilensteinkarte zeigt den/die entsprechenden Methodik-SCHRITT(e) nach Nummer an.



SCHRITT 2: DEFINITION DES ANSATZES UND DES THEMATISCHEN SCHWERPUNKTS

Jedes Pilotprojekt beginnt mit einer Leitfrage, die alle nachfolgenden Gestaltungsentscheidungen prägt: Soll zunächst die Herausforderung definiert und dazu aufgefordert werden, Lösungen dafür zu finden, oder soll Raum für Innovationen geschaffen werden, um die überzeugendsten Vorschläge das Ziel bestimmen zu lassen? In Bezug auf Agile Piloting stellt die erste Option einen bedarfsorientierten Ansatz dar, während die zweite ein angebotsorientierter Ansatz ist. Diese

Entscheidung hat kaskadierende Auswirkungen auf jeden nachfolgenden Schritt – von der Eignung der Teilnehmer über die Bewertungskriterien bis hin zur Art der Innovation, die das Programm anziehen wird. In der Flugplanung ist dies der Unterschied zwischen der Einreichung einer Route zu einem bekannten Ziel und dem Abflug mit einer offenen Freigabe. In Ihrer Ideenfindungsphase können Sie die folgenden Optionen in Betracht ziehen:

Bedarfsorientierter Ansatz

Der bedarfsorientierte Ansatz beginnt damit, dass eine oder mehrere Behörden die zu bewältigenden Herausforderungen definieren, bevor Lösungsanbieter zur Reaktion aufgefordert werden. Anstatt darauf zu vertrauen, dass der Markt ermittelt, was die Städte brauchen, wird diese Entscheidung den Institutionen überlassen, die diesen Bedürfnissen am nächsten stehen – Gemeinden, Behörden oder Gemeindeorganisationen –, und die offene Ausschreibung wird auf Basis ihrer formulierten Prioritäten erstellt. Dies spiegelt die Überzeugung wider, dass die effektivsten Innovationen diejenigen sind, die als direkte Reaktion auf ein reales und lokal vorhandenes Problem entwickelt werden.

Dieser Ansatz eignet sich besonders für Organisatoren mit starken territorialen Mandaten und etablierten Beziehungen zu kommunalen Stakeholdern. Wenn er gut vorbereitet ist, erzeugt er ein hohes Maß an lokalem Engagement und Eigenverantwortung, schafft klare Umsetzungsbedingungen für Lösungsanbieter und führt in der Regel zu Ergebnissen, die für den Pilotstandort von unmittelbarer praktischer Bedeutung sind. Er positioniert Agile Piloting nicht in erster Linie als Instrument der Wettbewerbsfähigkeit, sondern als Mechanismus für Zusammenhalt und Dienstleistungsverbesserung – einen Mechanismus, der die Fähigkeit öffentlicher Institutionen stärkt, als

intelligente Auftraggeber von Innovationen zu agieren. Bedarfsorientierte Ausschreibungen können sich auf Folgendes stützen:

1. Allgemeine Rahmenherausforderungen:

z. B. kohlenstofffreie Logistik in Innenstädten, Kühlung von Grünflächen für Straßen und Plätze, oder

2. Hochspezifische operative Aufgaben:

z. B. die Entwicklung einer digitalen Plattform, die ein Echtzeit-Feedback der Bürger zum öffentlichen Raum ermöglicht.

Die offene Ausschreibung sucht dann nach Lösungsanbietern, die in der Lage sind, auf diese vordefinierten Bedürfnisse zu reagieren. Innerhalb von PilotInnCities wurde dieser Ansatz für die Umsetzung in Deutschland gewählt; der begleitende Exkurs enthält Best-Practice-Richtlinien aus dieser Erfahrung. Das ursprüngliche Agile-Piloting-Programm der Stadt Helsinki und das Horizont-Europa-Projekt CommuniCity waren ebenfalls bedarfsorientiert und bieten daher eine Fülle von Informationen für Praktiker, die nach weiteren umgesetzten Beispielen suchen.

EXKURS:

Durchführung eines Workshops zur Themenfindung nach einem bedarfsorientierten Ansatz – bewährtes Verfahren aus der Umsetzung des deutschen PilotInnCities-Projekts

Für einen bedarfsorientierten Ansatz ist es unerlässlich, mindestens einen speziellen Workshop mit hochrangigen Vertreterinnen und Vertretern der Kommune(n) zu veranstalten, in der/denen das Pilotprojekt stattfinden soll. Dieser Workshop geht der offenen Ausschreibung voraus und legt den Grundstein für die zu pilotierenden Anwendungsfälle. Hier sind einige Tipps für einen erfolgreichen Workshop:

- Beginnen Sie mit einer kompakten und verständlichen Definition, was Agile Piloting eigentlich ist und was es kann/nicht kann. Dies hilft, die Erwartungen in Bezug auf Umfang, Ausmaß und Art der potenziellen Pilotprojekte zu steuern. Geben Sie eine Reihe verschiedener Beispiele aus früheren Agile-Piloting-Runden, um es verständlich zu machen.
- Fragen Sie aktiv nach aktuellen Herausforderungen in der Gemeinde. Jeder Bürgermeister oder andere Vertreter kennt einige Bereiche in seiner Gemeinde, in denen es Probleme gibt. Dann können Sie mit Ihrem Wissen über Agile Piloting erste Ideen für Anwendungen der Methode entwickeln. Wenn Sie der Meinung sind, dass etwas überhaupt nicht für Agile Piloting geeignet ist, z. B. aufgrund seines Umfangs, sagen Sie dies sofort und verwerfen oder modifizieren Sie die Anwendung, bis sie geeignet ist.
- Kreative Methoden wie Ideensprints können gut funktionieren, aber achten Sie darauf, Ihre Gesprächspartner nicht zu überfordern. Bei Zielgruppen aus der öffentlichen Verwaltung funktioniert ein einfacher Dialog, bei dem schrittweise auf bestehenden Ideen aufgebaut und aufmerksam zugehört wird, in der Regel besser als strukturierte Brainstorming-Formate.
- In einigen Fällen wird sich sehr schnell ein möglicher Anwendungsbereich für Agile-Piloting-Projekte ergeben. In anderen Fällen gibt es möglicherweise zu viele Ideen – was in Ordnung ist, solange Sie sagen können, dass alle für Agile Piloting geeignet sind. Hier ist es hilfreich, eine Liste zu erstellen und die Bürgermeister sowie andere Vertreter der Verwaltung diese Punkte entsprechend ihrer eigenen Prioritäten ordnen zu lassen.
- Fassen Sie nach dem Workshop die ausgewählten Anwendungsfälle in einer kurzen Beschreibung zusammen, die direkt für die offene Ausschreibung verwendet werden kann. Lassen Sie einige Tage verstreichen, bevor Sie die Fallbeschreibungen zur Validierung an die Workshop-Teilnehmer senden. Machen Sie deutlich, dass der Text, sobald er validiert wurde, für die offene Ausschreibung verwendet wird und somit an potenzielle Lösungsanbieter geht.



Konsortiumsweiter Austausch von Erkenntnissen mit den Akteuren des Pilotprojekts im Fichtellab in Selb, Deutschland

Angebotsorientierter Ansatz

Im Gegensatz dazu gibt der angebotsorientierte Ansatz dem Markt mehr Freiheit und fordert Innovatoren heraus, ihre vielversprechendsten Ideen zur Verbesserung des städtischen Umfelds vorzubringen. Er basiert auf dem Vertrauen in die Fähigkeit von Unternehmen, über den aktuellen Status quo hinauszugehen und Lösungen vorzuschlagen, die sich alltägliche Praktiker in den Kommunalverwaltungen möglicherweise noch nicht vorstellen können. Er spiegelt auch die Vernetzung der Smart-City-Bereiche und die Möglichkeit wider, dasselbe Ziel auf mehreren Wegen zu verfolgen (z. B. geringerer CO₂-Fußabdruck durch neue Mobilitätslösungen, erneuerbare Energien oder verantwortungsvollere Konsummuster).

Dieser Ansatz eignet sich besonders für Organisatoren, die auf nationaler oder regionaler Ebene tätig sind, ohne ein festes territoriales Mandat oder vordefinierte kommunale Partner. Wenn er gut konzipiert ist, erzeugt er eine starke Wettbewerbsdynamik, zieht einen breiteren und vielfältigeren Pool von Innovatoren an und neigt dazu, Lösungen mit Potenzial zu finden, das über den unmittelbaren lokalen Kontext hinausgeht. Er positioniert Agile Piloting nicht nur als Instrument zur Problemlösung, sondern auch als Mechanismus zum Aufbau von Wettbewerbsfähigkeit – ein Mechanismus, der in der Lage ist, Pilotprojekte in den gesamten Innovationszyklus einzubetten, einschließlich späterer Phasen wie Skalierung und Internationalisierung.

Angebotsorientierte Ausschreibungen können weiterhin thematisch ausgerichtet sein, wodurch die

Einreichungen auf bestimmte Bereiche beschränkt werden, anstatt sie vollständig offen zu lassen. Sie können sich auf Folgendes konzentrieren:

1. Verbesserung der allgemeinen Smart-City-Dimensionen:

z. B. digitale Dienste und Kommunikation, Kreislaufwirtschaft (...), oder

2. Bewältigung spezifischer Aufgaben:

z. B. Verbesserung der Klimaneutralität, bessere Bürgerbeteiligung, S3-Prioritäten für intelligente Spezialisierung (...)

Diese Bereiche machen es besonders einfach, die Ausschreibung an der strategischen Ausrichtung der durchführenden oder finanzierenden Institution auszurichten.



Bewährtes Verfahren

PilotInnCities hat die folgenden sechs Dimensionen für die Klassifizierung von Smart-City-Lösungen festgelegt:

1. Digitale Dienste und Kommunikation
2. Energieeffizienz
3. Gemeinsame und grüne Mobilität
4. Kreislaufwirtschaft
5. Blau-grüne Infrastruktur
6. Gesundheit und Wohlbefinden

EXKURS:

Zwischen angebots- und bedarfsorientierter Vorgehensweise – eine strategische Empfehlung für den Donaauraum.

Die Bedingungen in der Donauregion begünstigen derzeit eher einen angebotsorientierten Ansatz, zumindest bis Agile Piloting fester in die institutionellen Strukturen eingebettet ist. Aufgrund der fragmentierten lokalen Governance und der begrenzten Kapazitäten zur Aufnahme von Innovationen haben viele Kommunen Schwierigkeiten, mit aufkommenden Trends Schritt zu halten oder zukunftsorientierte Forderungen zu formulieren. Ihnen zu früh eine führende Rolle zu geben, birgt daher die Gefahr, den Status quo zu festigen.

Damit ein bedarfsorientierter Ansatz unter solchen Bedingungen funktioniert, müsste sich das Pilotprojekt auf eine kleine Anzahl hochqualifizierter Vorreiter konzentrieren – wie Wunsiedel, eines der Smart-City-Leuchtturmprojekte auf Bundesebene in Deutschland. Dieses Modell ist zwar in bestimmten

Fällen wirksam, lässt sich jedoch nur schwer in großem Maßstab anwenden und birgt die Gefahr, das integrative und demokratische Potenzial von Agile Piloting zu untergraben.

Aus strategischer Sicht kann argumentiert werden, dass Wettbewerbsfähigkeit eine Voraussetzung für Kohäsion ist – und nicht umgekehrt. Aus diesem Grund empfiehlt das PilotInnCities-Konsortium, mit einem angebotsorientierten Ansatz zu beginnen, möglicherweise innerhalb klar definierter thematischer Bereiche, die die lokale Bewertung der Hauptprioritäten widerspiegeln, und diesen schrittweise durch bedarfsorientierte oder herausforderungsbasierte Mechanismen zu ergänzen, wenn Kapazitäten, Partnerschaften und institutionelles Vertrauen wachsen.



SCHRITT 3: BESTIMMUNG DER TEILNAHMEBERECHTIGTEN

Nicht jeder Reisende, der ein Ticket besitzt, ist berechtigt, an Bord eines bestimmten Fluges zu gehen. Agile Piloting fördert zwar Offenheit und Inklusion, doch hängt seine effektive Funktionsweise davon ab, dass korrekt zwischen geeigneten

und ungeeigneten Bewerbern und Lösungen unterschieden wird. Die Aufrechterhaltung klarer Rollengrenzen ist daher sowohl für die Qualität der Umsetzung als auch für die langfristige Nachhaltigkeit unerlässlich.

Zulassungsgrundsätze für Bewerber

In der Regel müssen die Bewerber – als primäre Eigentümer von Pilotprojekten – Unternehmen sein, idealerweise rechtlich gegründete Start-ups oder KMUs. Dieses Prinzip ist aus drei Hauptgründen von grundlegender Bedeutung für Agile Piloting.

1. Administrative Gründe

Das Modell basiert auf der Erbringung kommerzieller Dienstleistungen, nicht auf Zuschüssen oder Subventionen. Dies erfordert einen rechtmäßig gegründeten Wirtschaftsteilnehmer, der in der Lage ist, Rechnungen auszustellen, vertragliche Verpflichtungen einzugehen und bei Bedarf Unteraufträge zu vergeben. Diese Anforderungen sind im Rahmen der von dieser Methodik vorgeschlagenen Struktur nicht verhandelbar.

2. Logik der Geschäftsentwicklung

Ein agiles Pilotprojekt ist kein Selbstzweck, sondern eine Phase innerhalb eines umfassenderen Innovationszyklus, die idealerweise die Lücke zwischen Technologieentwicklung und Markteintritt schließen sollte. Selbst wenn gemeinnützige Organisationen, Universitäten, kommunale Einrichtungen oder informelle Gruppen möglicherweise hoch motiviert sind, lokale Herausforderungen anzugehen, fehlt ihnen in der Regel entweder das Mandat oder die Anreizstruktur für eine nachhaltige Geschäftsentwicklung,

Skalierung und Replikation. Dies macht die Kontinuität über die Pilotphase hinaus ungewiss.

3. Förderzweck

Öffentliche Mittel im Rahmen von Agile Piloting dienen als Hebel, um Innovatoren in der Frühphase dabei zu unterstützen, ihre Lösungen unter realen Betriebsbedingungen zu validieren. Sie sollen die mit dem Markteintritt verbundenen Risiken verringern, indem sie Zugang zu Testumgebungen, Referenzfällen und institutionellen Partnern bieten. Das Instrument ist daher am effektivsten, wenn es auf Start-ups und KMUs ausgerichtet ist, wo es den höchsten Mehrwert generiert und den Übergang von der Entwicklung zur Einführung beschleunigt. Große Unternehmen sind angesichts ihrer vorhandenen Ressourcen und ihrer Marktposition in der Regel nicht die beabsichtigten Begünstigten dieser Art von Unterstützung.

Gleichzeitig wird von der Teilnahme einzelner natürlicher Personen ohne institutionelle Unterstützung abgeraten. Solche Akteure werden bei der Umsetzung wahrscheinlich auf rechtliche, buchhalterische, steuerliche und kapazitätsbezogene Einschränkungen stoßen. Diese sollten vor dem Eintritt in den Pilotprozess angesprochen werden, anstatt Risiken einzuführen, die die Umsetzung gefährden könnten.

Zulassungsgrundsätze für Lösungen

Der Technology Readiness Level (TRL) ist eine nützliche Referenz für die Bewertung der Reife einer Lösung, sollte aber nicht als binäre Zulassungsschwelle dienen. Angesichts der großen Vielfalt an Smart-City-Lösungen – und der sehr unterschiedlichen Geschwindigkeit, mit der sich Technologien entwickeln – wäre ein einzelner numerischer Grenzwert sowohl irreführend als auch kontraproduktiv. Einige Lösungen durchlaufen die Reifegrade innerhalb von Wochen; andere benötigen Jahre schrittweisen Fortschritts. TRL sollte daher am besten als Faktor für eine kontextbezogene Beurteilung betrachtet werden, nicht als Kriterium für das Bestehen oder Nichtbestehen.

Die praktische Ausgangsbasis ist einfach: **Eine in Frage kommende Lösung sollte zu Beginn des Pilotprojekts oder in dessen frühen Phasen für den Einsatz in der realen Welt bereit sein.** Die relativ kurze Dauer von Pilotprojekten dient der Validierung der Lösung und des Geschäftsmodells unter realen Bedingungen.

Die Beibehaltung eines flexiblen und kontextsensitiven Ansatzes für TRL heißt nicht, die Standards zu senken. Was dies in der Praxis bedeutet, hängt maßgeblich von der strategischen Ausrichtung der Ausschreibung ab:

- **Bei angebotsorientierten Ausschreibungen** muss eine effektive Bewertung in der Lage sein, sowohl Lösungen zu identifizieren, die technologisch noch zu unausgereift sind, um innerhalb des Pilotzeitraums sicher eingesetzt zu werden, als auch solche, die zwar bereits ausgereift sind, aber nur einen begrenzten Mehrwert bieten und das Pilotbudget in erster Linie als risikoarme Gelegenheit zur Geschäftsentwicklung betrachten.
- **Bei bedarfsorientierten Ausschreibungen** können Kommunen mit begrenzter digitaler Infrastruktur oder Innovationserfahrung einen erheblichen Nutzen aus Lösungen ziehen, die anderswo gut etabliert sind, aber in ihrem spezifischen Kontext einen bedeutenden Schritt nach vorn darstellen. In dieser Hinsicht könnten die potenziellen Auswirkungen einer Lösung oder ihre Kompatibilität mit der bestehenden Infrastruktur stärker bewertet werden.

Weitere Verfahren zur Auswahl von Bewerbern und Lösungen werden in SCHRITT 5 näher erläutert: **AUSWAHL DER BESTEN BEWERBUNGEN.**



Bewährtes Verfahren: eine Bewerbung pro juristischer Person

Jede juristische Person – identifiziert durch ihre Registrierungs- oder Umsatzsteuer-Identifikationsnummer – sollte pro Ausschreibung nur einen Antrag stellen dürfen. Dies verhindert administrative und potenzielle Komplikationen im Zusammenhang mit staatlichen Beihilfen und gewährleistet gleichzeitig ein vielfältiges und wettbewerbsfähiges Feld von Lösungsanbietern.

Im Gegensatz dazu kann eine einzelne Gemeinde mehrere Pilotprojekte durchführen, sofern dieses Ergebnis aus einem fairen und transparenten Auswahlverfahren hervorgeht oder eindeutig gerechtfertigt ist. Dies ist besonders relevant, wenn eine Stadt als Organisatorin der offenen Ausschreibung fungiert und Pilotprojekte mit eigenen finanziellen Mitteln im Rahmen eines bedarfs- oder herausforderungsorientierten Ansatzes umsetzt. Bei angebotsorientierten Ansätzen können bestimmte Kommunen aufgrund ihrer Proaktivität, ihrer Offenheit für Innovationen und ihrer in früheren Initiativen gesammelten Erfahrungen auch häufiger auftreten.



SCHRITT 4: NAVIGATION DURCH DAS ÖFFENTLICHE BESCHAFFUNGSWESEN

Das öffentliche Beschaffungswesen ist einer der kritischsten und kontextabhängigsten Aspekte von Agile Piloting. In der Praxis bestimmt es, wie Pilotprojekte vergeben werden können, welche Formen der Zusammenarbeit zulässig sind und wie finanzielle Mittel eingesetzt werden können. Die übergreifenden Grundsätze werden zwar in der gesamten Europäischen Union gelten, wird ihre Anwendung durch nationale Rechtsvorschriften, institutionelle Regeln und etablierte Verwaltungspraktiken geprägt.

Infolgedessen müssen Ansätze, die in einem Kontext machbar sind, in einem anderen Kontext möglicherweise angepasst werden. Für die Ausführungsteams sollte die Beschaffung daher als eine bestimmende Einschränkung des Pilotprozesses behandelt werden – eine, die dessen Gestaltung, Zeitplanung und Machbarkeit direkt beeinflusst. Eine frühzeitige Bewertung der anwendbaren Rahmenbedingungen und eine sorgfältige Abstimmung mit den institutionellen Verfahren sind unerlässlich, um Risiken zu minimieren und Verzögerungen zu vermeiden.

Gleichzeitig führt Agile Piloting oft Elemente ein, die für Beschaffungs- und Rechtsabteilungen neu oder ungewohnt sind: Auswahlverfahren mit offenen Ausschreibungen, Lösungen, die über etablierte Marktangebote hinausgehen, iterative Lieferung und enge Zusammenarbeit mit kleinen Innovatoren. Diese Merkmale können mit konservativen Verwaltungsumgebungen kollidieren, die für standardisierte, wiederholbare Verfahren optimiert sind. In der Praxis geht es bei dieser Spannung häufig weniger um rechtliche Unmöglichkeit als vielmehr um die Gewohnheit der Organisation an bewährte Vorgehensweisen.

Aus diesem Grund erfordert ein erfolgreiches

Agile Piloting in der Regel eine frühzeitige und proaktive Abstimmung mit den Beschaffungs- und Rechtsabteilungen. Anstatt die Beschaffung als nachgelagerte Formalität zu behandeln, sollte sie als strategische Risikomanagement-Komponente des Prozesses betrachtet werden. Dies kann eine interne Klärung der Rollen, eine gemeinsame Interpretation der geltenden Beschaffungsrahmen und Bemühungen im Bereich des Change-Managements umfassen, um sicherzustellen, dass die unterstützenden Funktionen den Zweck und die Logik von Agile Piloting verstehen. Der *Aktionsplan für die Einführung von Agile Piloting* hebt diese Aspekte bereits im Rahmen der vorbereitenden Schritte hervor.

Es ist generell ratsam, privaten Finanzierungsquellen Vorrang vor öffentlichen zu geben und, soweit möglich, nationale Instrumente gegenüber Fördermitteln auf EU-Ebene zu bevorzugen, um einfachere Verfahren zu ermöglichen. Agile Piloting erfordert jedoch nicht, dass die Vorschriften für das öffentliche Beschaffungswesen umgangen werden. Stattdessen erfordert es die Auswahl geeigneter Beschaffungswege, deren konsequente Anwendung und die Sicherstellung, dass alle Entscheidungen transparent, dokumentiert und mit den geltenden Rahmenbedingungen und zugrunde liegenden Grundsätzen konform bleiben. Wird eine solche Abstimmung erreicht, kann das öffentliche Beschaffungswesen als förderliches Instrument und nicht als Innovationshemmnis wirken.

In diesem Zusammenhang besteht eine zentrale Aufgabe des Ausschreibungsveranstalters darin, die Prozesse so zu gestalten und zu steuern, dass die Flexibilität gewahrt bleibt, da unnötiger Verwaltungsaufwand den Innovationswert des Pilotprozesses schmälern und hochqualifizierte Bewerber abschrecken könnte.

Die Beschaffungslogik von Agile Piloting

Agile Piloting basiert auf der Rolle einer Behörde als aktiver politischer Entscheidungsträger und Architekt des Innovationsökosystems, der im öffentlichen Interesse handelt. In diesem Rahmen wird die öffentliche Auftragsvergabe als Instrument genutzt, um die Schaffung von öffentlichem Wert zu ermöglichen, und nicht nur, um die internen betrieblichen Bedürfnisse des Auftraggebers zu erfüllen. Das Agile-Piloting-Modell vermeidet bewusst förderungs- oder subventionsbasierte Regelungen, da diese oft eine erhebliche administrative Komplexität mit sich bringen und die Marktdynamik verzerren können. Stattdessen wendet der Mechanismus eine marktbasierende Logik der Dienstleistungsbeschaffung an, bei der begrenzte öffentliche Mittel als Katalysator genutzt werden, um die Marktkräfte zu aktivieren, anstatt sie zu ersetzen.

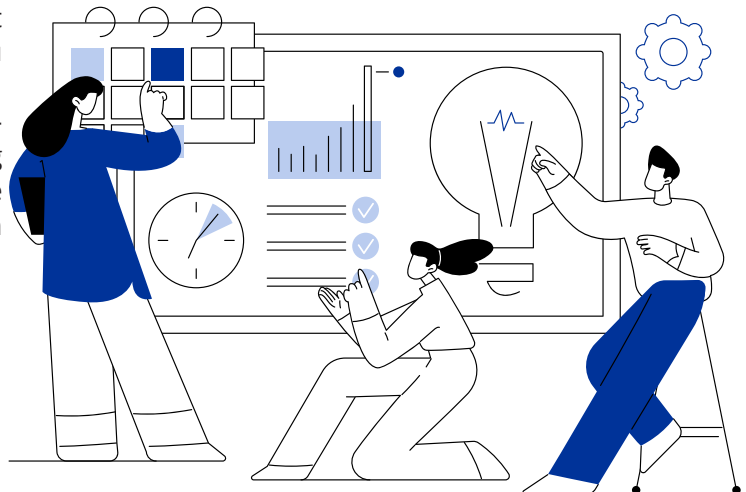
Die Organisatoren der Ausschreibungen fungieren als Käufer kommerzieller Dienstleistungen, die als Erprobung innovativer Lösungen in realen Umgebungen mit potenziellen gesellschaftlichen Vorteilen und klar definierten Ergebnissen definiert sind. Um die Agilität zu bewahren, vermeidet das Modell nach Möglichkeit den Erwerb oder den Besitz von physischen Vermögenswerten. Die volle Verantwortung und Haftung für Leistung, Sicherheit und Risiken Dritter liegt beim Lösungsanbieter, was in der Regel durch obligatorische Versicherungsbestimmungen unterstützt wird. Es ist keine Übertragung von geistigem Eigentum erforderlich. Von den Lösungsanbietern wird jedoch erwartet, dass sie nicht vertrauliche Daten, Ergebnisse und Erkenntnisse, die durch das Pilotprojekt gewonnen wurden, als Gemeingut weitergeben.

Ein charakteristisches Merkmal des angebotsorientierten Ansatzes ist, dass der Auftraggeber die genaue zu beschaffende Lösung nicht im Voraus festlegt. Stattdessen besteht das Ziel darin, dem Markt zu ermöglichen, die zu diesem Zeitpunkt am besten geeignete Lösung zu präsentieren. Dies unterscheidet sich von Standard-Beschaffungsszenarien – wie Büroausstattung oder Wartungsdienstleistungen –, bei denen die Anforderungen und die Wettbewerbslandschaft im

Voraus klar festgelegt sind. Infolgedessen umfasst Agile Piloting in der Regel mehrere unabhängige Dienstleistungsverträge, die sich in Bezug auf den Lieferanten, den Inhalt, den Standort und die Umsetzungsfristen unterscheiden, selbst wenn sie im Rahmen einer einzigen Ausschreibung durchgeführt werden.

In der Praxis bedeutet dies, dass jedes Agile-Piloting-Projekt als eigenständige Dienstleistungsbeschaffung behandelt werden kann, auch wenn die Pilotprojekte im Rahmen desselben offenen Ausschreibungsverfahrens ermittelt werden. Die Organisatoren der Ausschreibung sollten sich dennoch darüber im Klaren sein, dass in bestimmten nationalen und institutionellen Kontexten alternative rechtliche Auslegungen auftreten können, und bereit sein, die Ausschreibungsgestaltung in enger Zusammenarbeit mit den Rechts- und Beschaffungsabteilungen entsprechend anzupassen.

Im Gegensatz dazu führen bedarfsorientierte Ansätze, thematische Ausschreibungen oder eng gefasste Pilotprojekte auf Stadt- oder Regionsebene zu einer stärkeren Konzentration der Auftragsvergabe. In solchen Fällen müssen unter Umständen die kumulierten Auftragswerte berücksichtigt werden – basierend auf der Bewertung der funktionalen, geografischen und zeitlichen Verwandtschaft der Aufträge – und die gesamte Ausschreibung kann als ein einziges Vergabeverfahren behandelt werden. Es ist daher oft entscheidend, die für Aufträge mit geringem Auftragswert oder vereinfachte Vergabeverfahren geltenden Schwellenwerte einzuhalten, da Verfahren mit höherem Auftragswert formale Anforderungen mit sich bringen, die die Agilität erheblich einschränken können. Diese Auswirkungen müssen frühzeitig bewertet und bei der Gestaltung Ihres Pilotprozesses berücksichtigt werden.



Schritt-für-Schritt-Verfahren

1. Offene Ausschreibung

Die offene Ausschreibung fungiert als transparenter und wettbewerbsorientierter Auswahlmechanismus, der einen fairen Zugang für alle interessierten Unternehmen gewährleisten soll. Wir empfehlen, alle Ausschreibungsunterlagen über eine einzige zentrale Informationsstelle (z. B. eine Website) zu veröffentlichen, Bewerbungskanäle mit offenem Zugang und niedrigen Eintrittsbarrieren (z. B. allgemein verfügbare Online-Formulare) zu nutzen, angemessene Einreichungsfristen festzulegen und durch eine aktive Kommunikationskampagne für eine ausreichende Reichweite zu sorgen.

2. Bewerbungen

Eingereichte Bewerbungen dienen als strukturierte Angebote, die die Ausschreibungsfunktion innerhalb des Auswahlverfahrens erfüllen. Sie sollten Informationen enthalten, die in der Regel für die Vergabe von kommerziellen Dienstleistungen erforderlich sind, insbesondere: Identifikationsdaten des Bewerbers (z. B. Name, Registrierungsnummer und Adresse), Organisationsprofil und relevante Referenzen, vorgeschlagene Preis- und Kostenstruktur sowie strukturierte Inhalte, die mit den veröffentlichten Bewertungskriterien übereinstimmen.

3. Bewertung durch eine Fachjury

Eine sachverständige und unparteiische Jury bewertet die eingereichten Beiträge anhand transparenter Kriterien, die im Voraus veröffentlicht wurden und den Bewerbern bekannt sind. Der Bewertungsprozess sollte durch einen schriftlichen Bericht dokumentiert werden, der eine Begründung der Ergebnisse und etwaiger Ausschlussentscheidungen enthält, um Rückverfolgbarkeit, Gleichbehandlung und Prüfbarkeit zu gewährleisten.

4. Vergabe

Nach der Bewertung können mehrere ausgewählte Unternehmen auf der Grundlage einer einzigen offenen Ausschreibung unter

Vertrag genommen werden. Technisch gesehen kombiniert dieses Modell ein solides wettbewerbliches Auswahlverfahren – basierend auf offenem Zugang, transparenten Kriterien und dokumentierter Bewertung – mit der anschließenden direkten Vergabe von Aufträgen für unterschiedliche Leistungspakete. Dies spiegelt die Tatsache wider, dass Pilotprojekte in der Regel einzigartige Lösungen beinhalten, die in bestimmten Kontexten umgesetzt werden und für die es keine direkt vergleichbaren Alternativen gibt.

5. Rechnungsstellung und Zahlungen

Lösungsanbieter erhalten eine Vergütung gemäß den Vertragsbedingungen und der Lieferung der vereinbarten Leistungen. Bei Anwendung einer 50 %/50 %-Zahlungsregelung wird die erste Rate automatisch bei Vertragsunterzeichnung freigegeben, gestützt auf eine für Buchhaltungs- und Steuerzwecke ausgestellte Rechnung. Die zweite Rate wird nach Vorlage einer Schlussrechnung gezahlt, vorbehaltlich der Genehmigung des Abschlussberichts durch den benannten Vorgesetzten.

Hierauf ist besonders zu achten

Agile Piloting in erster Linie ein qualitäts- und wirkungsorientierter Ansatz und keine reine „Niedrigstpreis-Auktion“, wie sie für die übliche Beschaffungspraxis oft charakteristisch ist. Während der Preis bei Routinekäufen klar definierter und vergleichbarer Waren oder Dienstleistungen eine entscheidende Rolle spielt, besteht die Gefahr, dass eine übermäßige Betonung dieses Aspekts im Rahmen des „Agile Piloting“ ambitionierte Lösungen behindert und innovative Ergebnisse untergräbt. Die Preisbewertung sollte sich daher auf das Preis-Leistungs-Verhältnis konzentrieren, einschließlich der Glaubwürdigkeit der Budgetstruktur und des Umfangs der Co-Investition, wobei zu berücksichtigen ist, dass komplexere oder wegweisende Lösungen berechtigterweise höhere Budgets erfordern können.



SCHRITT 5: AUSWAHL DER BESTEN BEWERBUNGEN

Jeder Bewerber, der die Eignungsprüfung in SCHRITT 3 bestanden hat, besitzt ein gültiges Ticket – aber ein Ticket ist keine Bordkarte. Es folgt eine detailliertere Bewertung, die auf einem standardisierten und transparenten Kriterienkatalog basiert, der für alle Bewerber gleichermaßen gilt.

Der Bewertungsrahmen funktioniert nach demselben Prinzip. Die Auswahl ist die erste Phase, in der die Gestaltungsentscheidungen des Programms anhand

realer Bewerbungen getestet werden – und eine der wenigen Phasen, die nicht mehr angepasst werden kann, sobald der Prozess einmal begonnen hat. Sobald die Ausschreibung gestartet und die Bewerbungen eingereicht wurden, muss die Bewertung wie festgelegt erfolgen. Es ist daher von entscheidender Bedeutung, in der Entwurfsphase alles richtig zu machen. Dieser Schritt liefert die Bewertungsarchitektur, die erforderlich ist, um ein faires, konsistentes und robustes Auswahlverfahren zu gewährleisten.

Der Bewertungsrahmen

1. Zusammensetzung der Jury

Eine qualitativ hochwertige Bewertung erfordert eine Vielfalt von Perspektiven, und die Zusammensetzung der Jury sollte die Vierfach-Helix-Struktur, die Agile Piloting zugrunde liegt, maximal widerspiegeln. Es wird ein Gremium mit **vier bis fünf Mitgliedern** empfohlen – ausreichend, um das erforderliche Spektrum an Fachkenntnissen abzudecken, ohne Koordinationsprobleme oder finanzielle Belastungen zu verursachen. Eine ausgewogene Jury vereint in der Regel:

1. einen politischen Entscheidungsträger mit einem systemischen Verständnis der Smart-City-Agenden,
2. einen technischen Experten, der mit den aktuellen technologischen Trends vertraut ist,
3. einen Unternehmer oder Business-Mentor mit Erfahrung in der Geschäftsentwicklung und
4. einen Vertreter der Kommunen oder jemanden, der mit der realen kommunalen Infrastruktur und dem Betrieb vertraut ist.

Die oben beschriebenen Profile bringen ergänzende Formen von Fachwissen in die Bewertungstabelle ein – Fachwissen, das allein durch die numerische Bewertung nicht vollständig erfasst werden kann. Eine solche Konstellation, die unterschiedliche Perspektiven und deren wechselseitige Auseinandersetzung fördert, trägt dazu bei, die Auswirkungen unbewusster Vorurteile zu mildern, die der Bewertung disruptiver Innovationen innewohnen.

Die Sicherstellung eines echten Engagements jedes Jurymitglieds ist daher genauso wichtig wie die Auswahl selbst. Die Erfahrung und Verfügbarkeit potenzieller Juroren sollte bewertet werden, bevor eine formelle Einladung ausgesprochen wird.



Finanzmanagement – Kosten für die Jury:

Wenn externe Sachverständige hinzugezogen werden, kann eine angemessene finanzielle Vergütung unerlässlich sein, um ihr uneingeschränktes Engagement für das Verfahren zu gewährleisten. In der Praxis haben sich kurzfristige vertragliche Vereinbarungen über etwa 20 bis 40 Arbeitsstunden als geeignet und verhältnismäßig erwiesen.

Jedes Jurymitglied muss vor Beginn des Bewertungsprozesses eine Erklärung über Unparteilichkeit und das Nichtvorliegen von Interessenkonflikten unterzeichnen. Stellt ein Jurymitglied eine Verbindung oder einen sonstigen potenziellen Interessenkonflikt in Bezug auf einen bestimmten Vorschlag fest, muss es den Organisator der Ausschreibung darüber informieren und von der Bewertung dieses Vorschlags Abstand nehmen. Angesichts der Vernetzung der Smart-City-Ökosysteme sind Situationen, die zu potenziellen Interessenkonflikten führen, keine Ausnahme. Die Methodik beruht daher auf einer transparenten Offenlegung und einer fallweisen Behandlung.

2. Bewertungskriterien und Gewichtung

Die folgenden fünf Kriterien und ihre Gewichtung haben sich in der Praxis bewährt:



1. Innovation (15 %): Neuartigkeit des Ansatzes, einschließlich technologischer Einzigartigkeit, und sein disruptives Potenzial.



2. Auswirkung (25 %): Umfang, Relevanz und Nachhaltigkeit des erwarteten Nutzens, einschließlich sozioökonomischer und ökologischer Auswirkungen.



3. Machbarkeit (25 %): Praktische Durchführbarkeit der Umsetzung am ausgewählten Standort, einschließlich Partnerschaften, Zeitplan, Risikomanagement und Betriebsbereitschaft.



4. Skalierbarkeit (20 %): Potenzial für Replikation, Übertragbarkeit und internationale Expansion.



5. Finanzierung/Budget (15 %): Kosteneffizienz, Preis-Leistungs-Verhältnis und Höhe der Kofinanzierung oder des Sachbeitrags des Antragstellers oder des Pilotstandorts.

Diese Konfiguration sollte als Standardempfehlung und nicht als starre Vorlage verstanden werden. Einzelne Ausschreibungen erfordern eine Kalibrierung, und die relative Gewichtung jedes Kriteriums sollte den in SCHRITT 2 festgelegten Ansatz und die thematische Ausrichtung widerspiegeln.

Beispielsweise kann die Skalierbarkeit – eine wichtige Voraussetzung, wenn Wettbewerbsfähigkeit und Internationalisierung strategische Ziele sind – bei Ausschreibungen, die sich auf die Bewältigung sehr spezifischer lokaler Bedürfnisse konzentrieren, weniger Gewicht haben. In allen Kontexten bleiben jedoch bestimmte Kriterien durchgängig entscheidend, wobei sie sich nur in ihrer relativen Gewichtung unterscheiden. Die Wirkung kann je nach Programmprioritäten entweder in Bezug auf den unmittelbaren lokalen Nutzen oder die breitere städtische Relevanz über einen mittelfristigen Zeitraum (z. B. fünf Jahre) interpretiert werden.

Die Machbarkeit ist von zentraler Bedeutung für die Bewertung der technologischen Reife und der Betriebsbereitschaft und sollte durch einen verbindlichen Zeitplan für die Umsetzung und Absichtserklärungen von Pilotstandorten bei angebotsorientierten Ausschreibungen unterstützt werden. Projekte, bei denen die Umsetzung über die erste Hälfte des vorgesehenen Zeitraums hinaus verschoben wird, sollten als klares Warnsignal behandelt werden, unabhängig von der Stärke ihres zugrunde liegenden Konzepts.



Die Jurymitglieder sollten vor Beginn der Bewertung ausdrücklich über die beabsichtigte differenzierte Interpretation jedes Kriteriums informiert werden.

Unbewusste Voreingenommenheit in Richtung Risikoaversion – oder umgekehrt in Richtung Neuheit um ihrer selbst willen – kann die Ergebnisse erheblich verzerren, wenn sie nicht berücksichtigt wird. Dieses Problem lässt sich am besten bewältigen, indem den Jurymitgliedern ein kurzes Handbuch zur Verfügung gestellt und eine Einweisungssitzung abgehalten wird, bevor die individuelle Bewertung stattfindet.

SCHRITT 5: AUSWAHL DER BESTEN BEWERBUNGEN

3. Finanzierungs-/Budgetkriterium und Kostenkategorien

Das Kriterium Finanzierung/Budget ist vielleicht das wichtigste – sowohl für den Veranstalter als auch für das Pilotprojekt. Auf den ersten Blick ermöglicht es die Bewertung der Kosteneffizienz und des Preis-Leistungs-Verhältnisses. Auf einer tieferen Ebene fungiert es als Signal dafür, dass der Bewerber versteht, was das Pilotprojekt tatsächlich erfordert und wie praktikabel sein Finanzplan ist. Die Anforderung an die Bewerber, ihr vorgeschlagenes Budget in definierte Kostenkategorien aufzuteilen, erfüllt diese diagnostische Funktion: Sie ermöglicht es den Juroren zu beurteilen, ob die interne Aufteilung ein realistisches Verständnis der operativen Anforderungen des Pilotprojekts widerspiegelt. Die Kostenstruktur muss nicht erschöpfend sein – ein offenes Format bewahrt die Flexibilität für innovative Ansätze und unvorhergesehene Bedürfnisse.

Drei Hebel könnten die Auswahl in dieser Hinsicht präzisieren und sollten konsequent angewendet werden:

- dem Kriterium eine ausreichende Gewichtung zuzuweisen, um die Budgetqualität zu einem wesentlichen Faktor in der Gesamtbewertung zu machen,
- Leitfragen strukturieren, um eine explizite Begründung für jede Kostenkategorie und die Begründung für jeden Co-Investitionsbeitrag zu verlangen, und

- die Juroren ausdrücklich anweisen, Vorschläge zu belohnen, bei denen die Budgetstruktur eine echte Planung zeigt, anstatt eine Standardanfrage für den Höchstbetrag oder eine gravierende Unterbietung des Marktwerts.

Co-Investitionen – ob finanziell, in Form von Sachleistungen oder durch die Bereitstellung von Personalzeit und Einrichtungen durch den Pilotstandort – sind einer der deutlichsten Indikatoren für ein echtes Engagement sowohl des Lösungsanbieters als auch der Gemeinde. Sie müssen jedoch in angemessenem Umfang überprüfbar sein, um Fairness zu gewährleisten, ein Aspekt, der in **SCHRITT 6 eingehender untersucht wird: BEAUFTRAGUNG VON PILOTPROJEKTEN.**



Bewährtes Verfahren: Förderfähige Kostenkategorien

1. Personalkosten
2. Ausrüstung (Kauf oder Miete)
3. Betriebs- und Wartungskosten
4. Fachwissen von Subunternehmern und Einbeziehung lokaler Interessengruppen
5. Reisekosten
6. Co-Creation-Aktivitäten und Kommunikation

Häufige Missverständnisse in Bezug auf die Pilotfinanzierung:

Diese Unterscheidung, dass es sich bei den Mitteln um Festpreisverträge handelt, sollte den Antragstellern klar vermittelt werden – idealerweise bereits während der Informationsveranstaltung –, um Verwirrung bei Teams zu vermeiden, die mit Berichtspflichten im Stil von Zuschüssen rechnen. Auf die Frage „Warum sollte man einen detaillierten Budgetplan vorlegen, wenn die tatsächlichen Kosten nicht geprüft werden?“ gibt es eine einfache Antwort: Der Budgetplan dient als Nachweis für die Qualität der Planung, nicht für die Genauigkeit der Buchführung. Darüber hinaus bietet er eine Grundlage für mögliche Verhandlungen über die Budgetrationalisierung in der Phase vor der Auftragsvergabe oder Projektänderungen während der Umsetzung.

4. Leitfragen und Struktur der Bewerbung

Um bei Veranstaltern, Bewerbern und Jurymitgliedern ein einheitliches Verständnis darüber zu schaffen, was die einzelnen Kriterien bedeuten und wie sie bewertet werden, empfiehlt es sich, das Bewerbungsformular für die offene Ausschreibung direkt an den Bewertungskriterien auszurichten und durch klar formulierte Leitfragen zu ergänzen. **Diese Leitfragen müssen im Bewerbungsformular und in den Anweisungen für die Jury in derselben Formulierung erscheinen.**

Dieser Ansatz schafft ein vorhersehbares und faires Bewertungsumfeld, in dem:

- die Bewerber genau die für die Bewertung relevanten Informationen bereitstellen,
- von den Jurymitgliedern nicht erwartet wird, nach fehlenden Details zu suchen oder Annahmen zu treffen, und
- die Organisatoren konsequent auf Klärungsanfragen reagieren können, indem sie sich auf transparente, vordefinierte Regeln beziehen.

SCHRITT 5: AUSWAHL DER BESTEN BEWERBUNGEN

Beispiel für Leitfragen – vollständiger Fragenkatalog für alle Kriterien, die in der Bewerbungsformularvorlage im ANHANG angegeben sind.

MACHBARKEIT

Gewichtung 25 % = 25 Punkte (max. 2.500 Zeichen)

- Ist der 6-Monats-Zeitrahmen des Pilotprojekts realistisch, wenn man den aktuellen Reifegrad Ihrer Lösung betrachtet? Bitte reichen Sie einen Arbeitsplan ein, um dies zu belegen.
- Haben Sie eine bestimmte Gemeinde oder einen bestimmten kommunalen Akteur, der bereit oder interessiert ist, Ihr Pilotprojekt zu durchzuführen?
- Wie viele Personen gehören zu Ihrem Pilotprojekt-Team? Welche Qualifikationen haben sie und welche Rollen werden sie übernehmen?
- Planen Sie, externe Partner (z. B. Forscher) einzubeziehen, die die Qualität Ihres Projekts erhöhen können?
- Sehen Sie größere Hindernisse oder Risiken für die Umsetzung Ihres Pilotprojekts? Wenn ja, wie wollen Sie diese lösen?

! Stellen Sie sicher, dass ...

...im Antragsformular angemessene Zeichenbeschränkungen festgelegt sind. Zu restriktive Beschränkungen verhindern eine sinnvolle Differenzierung zwischen den Projekten, während zu hohe oder fehlende Beschränkungen die Jurymitglieder überfordern und die Übersichtlichkeit der Bewertung beeinträchtigen. In der Praxis hat sich gezeigt, dass eine Begrenzung auf 2.500 Zeichen pro Kriterium ein ausgewogenes Maß an Detailgenauigkeit bietet und in der Regel vier bis fünf Leitfragen abdeckt.

Das Bewertungsverfahren

1. Wichtige Schritte des Bewertungsverfahrens

Die Vorbereitung auf die Bewertung sollte frühzeitig beginnen. Im Folgenden finden Sie eine Übersicht über die wichtigen Schritte in diesem Verfahren:

- 1.** Auswahl und Vorgespräch mit den Jurymitgliedern
- 2.** Anweisungstreffen mit Jurymitgliedern (idealerweise unter der Leitung eines unabhängigen Moderators; siehe SCHRITT 7)
- 3.** Einreichung individueller Auswahllisten
- 4.** Erste Abstimmung basierend auf aggregierten Bewertungen, gefolgt von individuellen Anpassungen
- 5.** Bekanntgabe der Finalisten
- 6.** Pitch-Deck-Sitzung, gefolgt von einer zweiten Iteration und der Einreichung der individuellen Ergebnisse
- 7.** Abschließende Abstimmung und Bestätigung des Konsenses – durch direkte Ja/Nein-Abstimmungen

8. Bekanntgabe der Gewinner

Die Pitch-Deck-Sitzung und die endgültige Auswahl können je nach Programmgestaltung und kontextuellen Überlegungen in verschiedenen Formaten organisiert werden. Dazu können private Sitzungen gehören, bei denen jedes Team der Jury einzeln seine Präsentation vorstellt, oder öffentliche Formate, bei denen die in die engere Wahl gekommenen Bewerber ihre Präsentationen öffentlich vortragen und die Ergebnisse transparent bekannt gegeben werden.

Das vertrauliche Format ermöglicht eine offenere Diskussion über die Einzelheiten des Geschäftsmodells und verringert das Risiko, dass Bewerber in einem Wettbewerbsumfeld Informationen zurückhalten. Das öffentliche Format erhöht die Transparenz und kann die Sichtbarkeit des Programms innerhalb des Ökosystems stärken.

Wenn ein zweistufiger Bewertungsprozess vorhanden ist, kann auf die erste Vorauswahl eine Vorbereitungs- oder Pre-Mentoring-Phase folgen, in der die ausgewählten Teams gezielte Anleitungen erhalten, um

SCHRITT 5: AUSWAHL DER BESTEN BEWERBUNGEN

ihre Vorschläge vor der abschließenden Pitch-Sitzung zu verfeinern. Dieser Ansatz kann die Gesamtqualität und Vergleichbarkeit der Präsentationen verbessern, insbesondere wenn die Bewerber unterschiedliche Erfahrungen mit Pitching oder der Zusammenarbeit mit Stakeholdern des öffentlichen Sektors haben. Pre-Mentoring wird besonders bei öffentlichen Pitch-Formaten empfohlen, bei denen Unterschiede in den Präsentationsfähigkeiten sonst die Bewertungsergebnisse beeinflussen könnten.

2. Moderation während der Ausschreibungsphase (Sekretär der offenen Ausschreibung)

Während der Vorbereitungs- und Auswahlphase spielt der Moderator eine entscheidende Rolle und erfüllt in der Regel mehrere miteinander verbundene Funktionen:

1. Primäre Anlaufstelle

Bereitstellung praktischer Informationen, Beratung und einfaches Vorab-Mentoring für Bewerber; Funktion als Hauptreferent bei Informationsveranstaltungen und Pflege eines öffentlichen FAQ-Dokuments.

2. Unterstützung der Jury

Einberufung gemeinsamer Sitzungen, Vorbereitung und Verteilung von Materialien, Vorschlag von Verfahrensschritten, Zusammenfassung und Interpretation einzelner Beiträge und Unterstützung der Konsensbildung bei gleichzeitiger Neutralität.

3. Verhandlungs- und Klärungsleitung

Unterstützung bei der Klärung ausgewählter Vorschläge, Überprüfung der Budgets und Unterstützung bei der vorvertraglichen Abstimmung.

4. Kommunikationskoordinator

Verwaltung von Kommunikationsmeilensteinen, Bekanntgabe der Ergebnisse und gegebenenfalls Funktion als Sprecher.



Bewährtes Verfahren: Vorab-Mentoring-Funktion des Sekretärs der offenen Ausschreibung

Bewerber, die in die engere Wahl kommen, überschätzen möglicherweise den Umfang dessen, was ihr Pilotprojekt realistisch erreichen kann, oder interpretieren den Zweck der KPIs falsch. Gegebenenfalls kann dies durch eine Phase des Vorab-Mentorings angegangen werden, in der die Teams bei der Verfeinerung ihrer Vorschläge und der Angleichung von Erwartungen unterstützt werden. Dies verbessert nicht nur die Machbarkeit einzelner Pilotprojekte, sondern erhöht auch die Vergleichbarkeit der Bewerbungen.

3. Bewertungslogik und Schwellenwerte

Die Erfahrung zeigt, dass Juroren die Bewertungsskala unterschiedlich nutzen. Bei einer 100-Punkte-Skala bewerten einige Juroren die besten Projekte im Bereich von 70–80, andere im Bereich von 90–100. Die Aufforderung an die Prüfer, die gesamte Skala zu nutzen, verhindert interne Differenzierungen. Die Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Ausschreibungen bleibt naturgemäß begrenzt und sollte nicht als Ziel des Bewertungsprozesses betrachtet werden. Dieses Thema sollte während des Einweisungstreffens ausdrücklich angesprochen werden.

Die Einführung von Mindestschwellenwerten, z. B. 40 % der verfügbaren Punkte pro Kriterium, wird dringend empfohlen. Die Nichteinhaltung solcher Schwellenwerte kann den Ausschluss auf Basis einer einvernehmlichen Jury-Entscheidung rechtfertigen. Dieser Mechanismus verhindert paradoxe Ergebnisse – zum Beispiel, dass ein nicht innovatives, aber hoch ausgereiftes Projekt insgesamt gut abschneidet, obwohl es eindeutig nicht dem Zweck von Agile Piloting entspricht.

Darüber hinaus sind bestimmte Leitfragen als obligatorische Elemente ausgewiesen und im Antragsformular deutlich gekennzeichnet (fett gedruckt und unterstrichen). Diese Elemente haben im Bewertungsprozess ein besonderes Gewicht, da sie für die Beurteilung der grundlegenden Machbarkeit unerlässlich sind. Die Nichtbeantwortung obligatorischer Fragen oder die Nichtbereitstellung ausreichend begründeter Antworten kann daher einen Grund für den automatischen Ausschluss darstellen.



Bewährtes Verfahren: Starten Sie die Planungsphase für die Umsetzung während der Auswahlphase.

Die Bewerber sollten systematisch auf die Machbarkeit ihrer Vorschläge hin überprüft werden. Wichtige Annahmen müssen während der Evaluierungsphase getestet werden, insbesondere in Pitch-Deck-Sitzungen, in denen festgestellte Schwachstellen direkt in die Auswahlentscheidungen einfließen und verhindern sollten, dass nicht durchführbare Projekte fortgesetzt werden.

Unmittelbar nach der Auswahl sollten administrative Vorabprüfungen am Pilotstandort beginnen – einschließlich der Überprüfung des Zustands der Infrastruktur, der Bestätigung des Engagements der Gemeinde und der Benennung von Ansprechpartnern sowie der Einleitung von Genehmigungsverfahren, die frühzeitig in Gang gesetzt werden müssen. Umstände, die vor Vertragsunterzeichnung festgestellt werden, können durch Verhandlungen geklärt werden; werden diese Umstände erst nach der Unterzeichnung festgestellt, stellen sie Risiken bei der Umsetzung dar.



ZUGEHÖRIGE ANHÄNGE

- ERKLÄRUNG ZUR UNPARTEILICHKEIT UND ABWESENHEIT VON INTERESSENKONFLIKTEN
- ANWEISUNGEN FÜR DIE JURYMITGLIEDER
- BEWERTUNGSBÖGEN – EINZELN
- BEWERTUNGSBÖGEN – GESAMT

Kick-off-Meeting mit lokalen Stakeholdern in Debrecen, Ungarn



SCHRITT 6: BEAUFTRAGUNG VON PILOTPROJEKTEN

Ein Flug kann nicht ohne Treibstoff starten – und die Menge muss im Voraus berechnet und auf Entfernung, Gewicht und Betriebsbedingungen abgestimmt werden. Die Menge an „Treibstoff“ muss ausreichen, um das Programm bis zum Erreichen seiner Ziele durchzuführen, darf aber keine starren Strukturen und Verfahren beinhalten, die eine Anpassung bei veränderten Bedingungen verhindern würden.

In diesem Schritt wird der finanzielle und vertragliche Rahmen („Treibstoff“) festgelegt, der die Beziehung zwischen dem Veranstalter und den Pilotteams regelt. Diese Parameter sind für die Bewerber und das Ausführungsteam gleichermaßen relevant: Die finanziellen Bedingungen beeinflussen direkt, wer sich bewirbt und wie die Vorschläge strukturiert sind. Sie sollten daher klar und frühzeitig in der offenen Ausschreibung kommuniziert und nicht erst in der Vertragsphase eingeführt werden.

Auftragslogik von Agile Piloting: Vertragliche Einfachheit

Agile-Piloting-Projekte werden als Marktdienstleistungen in Auftrag gegeben und nicht als Zuschüsse finanziert. Diese Unterscheidung ist grundlegend und hat direkte Auswirkungen darauf, wie Verträge strukturiert sind, was Bewerber nachweisen müssen und welche Finanzberichterstattung nach der Lieferung erwartet wird. Das Pilotprojekt-Team wird beauftragt, eine festgelegte Dienstleistung zu erbringen – *die Implementierung und Erprobung einer innovativen Lösung in einer realen Umgebung* – und zwar im Rahmen eines Festpreisvertrags mit gestaffelten Zahlungen, die an vordefinierte Meilensteine oder Leistungen geknüpft sind. **Eine nachträgliche Einzelkostenbegründung ist nicht erforderlich.** Die Vergütungsstruktur dient einem bestimmten Zweck: Sie bewahrt die Agilität des Prozesses, indem sie den Verwaltungsaufwand für die Kostenüberprüfung beseitigt, der für förderbasierte Instrumente charakteristisch ist.

Das Pilotprojekt-Team trägt die primäre operative Verantwortung für das Pilotprojekt. In diesem Sinne fungiert der Organisator der Ausschreibung als Auftraggeber und nicht als operativer Partner, der eine gemeinsame Haftung für die Aktivitäten des Pilot-Teams übernimmt. Dies umfasst die Qualität und Sicherheit der Umsetzung, die Einhaltung aller branchenspezifischen Verfahren, die für ihre Lösung gelten, und die Erfüllung der vertraglichen Leistungen. Die Pilotteams sind dafür verantwortlich, die Einhaltung aller für ihre Branche geltenden Gesetze sicherzustellen, und tragen die volle Haftung für jede Nichteinhaltung.



Haftungsfragen, geistiges Eigentum, rechtliche Aspekte und Einhaltung von Datenschutzbestimmungen

Je neuer oder innovativer eine Lösung ist, desto größer sind die rechtlichen Risiken, die mit ihrer öffentlichen Bereitstellung verbunden sind – sowohl für das Pilotprojektteam als auch für den Veranstalter. Das geistige Eigentum, das Recht, Informationen über das Pilotprojekt zu veröffentlichen oder weiterzugeben, sowie die Haftung gegenüber Dritten oder die Haftung für die Nichteinhaltung von Rechtsvorschriften müssen vor der Vertragsunterzeichnung geklärt, verstanden und akzeptiert werden.

ZUGEHÖRIGE ANHÄNGE

- PILOTVERTRAG

Finanzielle Obergrenzen pro Pilotprojekt

Die Budgetobergrenze für die Pilotierungsrunde wird während der Vorbereitungsphase festgelegt, die im *Aktionsplan für die Einführung von Agile Piloting* beschrieben ist. Die Aufgabe des Ausführungsteams besteht darin, diesen Wert konkret umzusetzen, ihn auf die einzelnen Pilotprojekte umzurechnen und ihn im Vertragsrahmen zu berücksichtigen.

Ein Budget von 10.000 bis 20.000 EUR (inkl. MwSt.) pro Pilotprojekt stellt für die meisten Implementierungen den optimalen Mittelweg dar. Am oberen Ende dieser Spanne reicht das Budget aus, um Personalkosten, Ausrüstung, Co-Creation-Aktivitäten, Kommunikation und externes Fachwissen abzudecken – wodurch ernsthafte Bewerber gewonnen und eine fachlich fundierte Umsetzung gewährleistet werden können,

während die Schwellenwerte für vereinfachte Vergabeverfahren in den meisten Ländern eingehalten werden. Mittelzuweisungen unter 10.000 EUR sind nicht grundsätzlich undurchführbar, bergen jedoch reale Risiken: Pilotprojekt-Teams neigen dazu, Aktivitäten zu vernachlässigen, die über den technischen Kern-Test hinaus einen Wert für das Ökosystem generieren (z. B. Benutzer-Onboarding, Dokumentation, Co-Creation), und der geringere finanzielle Anreiz zieht tendenziell Bewerber an, die in erster Linie durch den Referenzfall und nicht durch die Pilotprojekt-Möglichkeit selbst motiviert sind. Budgets, die deutlich über 20.000 EUR liegen, können höhere Vergabeschwellen auslösen und zu einer administrativen Komplexität führen, die der Agilität, auf die das Modell angewiesen ist, entgegenwirkt.

Förderfähige Kosten und Co-Investition

Die bei der Antragstellung vorgelegte Aufschlüsselung der Kosten nach Kategorien dient nicht nur der Bewertung der Pilotplanung. Der zweite Nutzen ist operativer Natur: Eine übersichtliche Kostenstruktur bietet dem Veranstalter eine aussagekräftige Grundlage für Verhandlungen im Vorfeld des Vertragsabschlusses, insbesondere wenn bestimmte Kosten berechnete Fragen aufwerfen (beispielsweise der Kauf teurer Ausrüstung für den kurzfristigen Gebrauch, wo eine Anmietung sinnvoller wäre) oder wenn bestimmte Kostenkategorien außerhalb des Rahmens liegen, den das Pilotprogramm zulässt.

Dieser zweite Nutzen steht in direktem Zusammenhang mit der **Co-Investition**. Wenn bestimmte Kostenkategorien nicht für eine Finanzierung des Veranstalters in Frage kommen – zum Beispiel Infrastrukturkosten oder bestimmte Arten von Unteraufträgen –, müssen sie vom Pilotprojekt-Team oder einem Dritten übernommen werden. Die explizite Angabe förderfähiger und nicht förderfähiger Kategorien in den Ausschreibungsunterlagen schränkt die Bewerber daher nicht ein. Sie verdeutlicht, wo

eine Co-Investition strukturell notwendig sein wird, und verschafft gut vorbereiteten Teams einen Wettbewerbsvorteil, indem sie signalisiert, dass ihre Fähigkeit, diese Kosten zu decken, bewertet wird. Die Bewerber können auch freiwillige Co-Investitionen innerhalb förderfähiger Kostenkategorien vornehmen, um ihre Bewerbung im Rahmen des Kriteriums Finanzierung/Budget zu stärken.

Die in der Bewerbungsphase angegebene Co-Investition muss vor dem Abschluss des Vertrags überprüfbar sein; andernfalls sollte sie bei der Bewertung nicht berücksichtigt werden, um eine ungerechtfertigte Aufblähung der Punktzahl zu vermeiden. Die folgenden Mechanismen haben sich als praktisch erwiesen:

- eine Absichtserklärung der mitinvestierenden Partei, in der Art, Form und Richtwert des Beitrags bestätigt werden;
- Eine direkte Befragung zur Quelle und Struktur der Co-Investition während der Pitch-Runde als Standardelement der Bewertung in der zweiten Runde.



Doppelfinanzierung vermeiden

Wenn die Co-Investition öffentliche Mittel umfasst, sollte darauf geachtet werden, eine Doppelfinanzierung derselben Kostenkategorien zu vermeiden. Doppelfinanzierung bezieht sich auf Situationen, in denen dieselben Kosten von mehr als einer öffentlichen Finanzierungsquelle finanziert werden, was zu potenziell schwerwiegenden finanziellen und rechtlichen Konsequenzen führen kann.

Zeitplan für Zahlungen

Die Zahlung für Agile Piloting erfolgt in der Regel in Raten, da keine der Parteien von einer Struktur profitiert, bei der das gesamte finanzielle Risiko auf ein Ende des Umsetzungszeitraums konzentriert ist. Bei der Festlegung der Ratenbeträge und der Häufigkeit der Ratenzahlungen sind die folgenden Aspekte zu berücksichtigen:

1. Cashflow-Tragfähigkeit

Pilotprojekte unterscheiden sich erheblich darin, wie ihre Kosten im Laufe der Zeit verteilt werden. Bei einigen fallen die Kosten zu Beginn an – sie erfordern erhebliche Vorabinvestitionen in die Einrichtung von Geräten, den Zugang zu Infrastruktur oder den anfänglichen Personaleinsatz, bevor messbare Ergebnisse erzielt werden. Bei anderen liegt der Schwerpunkt auf dem Ende, wobei sich die meisten Kosten auf die letzten Wochen der

Umsetzung konzentrieren, wenn sich Benutzertests, Berichterstattung und Kommunikationsaktivitäten intensivieren. Eine Zahlungsstruktur, die diese Verteilung nicht widerspiegelt, belastet die Pilotprojekt-Teams unnötig finanziell, insbesondere KMUs und Start-ups, die ohne nennenswerte finanzielle Reserven arbeiten.

In ähnlicher Weise muss der Cashflow-Kapazität der finanzierenden Institution selbst die gleiche Aufmerksamkeit geschenkt werden. Zahlungsfristen, die von unsicheren oder verzögerten internen Genehmigungsprozessen abhängen, schaffen ein Umsetzungsrisiko, das vollständig beim Pilotprojektteam liegt. Wenn die Verfügbarkeit von Finanzmitteln von institutionellen Zahlungszyklen oder externen Auszahlungsbedingungen abhängt, sollte dies vor Vertragsabschluss ermittelt und in den Zahlungsplan einbezogen werden.



Bewährtes Verfahren: eine 50/50-Zahlungsstruktur

Die Kombination einer ersten Rate bei Vertragsabschluss mit einer Abschlusszahlung bei Lieferung hat sich in den meisten Pilotprojekten als effektive Standardregelung erwiesen. Sie bietet Start-ups und KMUs einen ausreichenden Cashflow im Voraus, um mit der Umsetzung zu beginnen, während der Organisator genügend Druckmittel behält, um die Lieferung der vereinbarten Ergebnisse sicherzustellen. Dieses Gleichgewicht unterstützt sowohl die operative Machbarkeit als auch die Rechenschaftspflicht. Gleichzeitig sollte jedes Pilotprojekt einzeln bewertet und die Zahlungsstruktur entsprechend bestätigt werden, um spezifische Risiken, Fristen und Umsetzungsbedingungen zu berücksichtigen.

SCHRITT 6: BEAUFTRAGUNG VON PILOTPROJEKTEN

2. Leistungssicherung

Wenn ein Pilotprojekt nur teilweise umgesetzt wird – sei es aufgrund unvorhergesehener technischer Hindernisse, einer Änderung der Bedingungen am Standort des Pilotprojekts oder einer bewussten Anpassung während der Durchführung im Sinne der Agilität – bietet das detaillierte Budget dem Organisator eine verhältnismäßige und vertretbare Grundlage, um die Abschlusszahlung entsprechend anzupassen. Ohne diese Referenz ist eine teilweise Lieferung schwer zu quantifizieren und Streitigkeiten sind schwieriger beizulegen.

Der Mechanismus zur Leistungssicherung sollte daher als Standardklausel in den Vertrag aufgenommen werden, in der die Bedingungen, unter denen die Zahlung angepasst werden kann, das Verfahren zur Dokumentation und Vereinbarung von Änderungen während der Durchführung sowie die Mindestschwelle für die Leistungserbringung, unterhalb derer die zweite Rate einbehalten oder gekürzt werden kann, festgelegt sind. Dies ist kein Strafinstrument – es ist ein Transparenzmechanismus, der beide Parteien schützt.

! Meilensteinbasierte Zahlungsstrukturen

Die Bindung von Ratenzahlungen an die Fertigstellung bestimmter Teilleistungen ist keine empfohlene Vorgehensweise. Der administrative Aufwand, den sie sowohl für den Vertragsprozess als auch für die laufende Überwachung mit sich bringen, steht in keinem Verhältnis zum Nutzen. Wenn eine Leistungssicherung erforderlich ist, erreicht eine klar definierte Output-Klausel das gleiche Ziel mit erheblich weniger Aufwand.



Pitch-Deck-Sitzung in Belgrad, Serbien



SCHRITT 7: VERBINDUNG VON ANGEBOT UND NACHFRAGE

Ein Flugzeug mag vollgetankt, die Passagiere an Bord und die Flugroute bestätigt sein – doch ohne eine freigegebene Startbahn führen all diese Vorbereitungen zu keiner Bewegung. In ähnlicher Weise benötigen Innovatoren, die auf den öffentlichen Sektor abzielen, Zugang zu realen Standorten, an denen Lösungen unter realen Bedingungen getestet, demonstriert und verfeinert werden können. Ohne einen engagierten,

vorbereiteten und betriebsbereiten Pilotstandort kann das Programm nicht starten. Die Vermittlung zwischen Lösungsanbietern (dem Angebot) und potenziellen Anwendern, Nutzern und Trägern von Herausforderungen (der Nachfrage) wird gemeinhin als Innovationsvermittlung bezeichnet und stellt eine Kernaufgabe des Organisators der offenen Ausschreibung im Rahmen des Agile-Piloting-Prozesses dar.

Einbeziehung von Kommunen

Es lassen sich drei Hauptansätze für die Innovationsvermittlung unterscheiden. Diese spiegeln weitgehend die anfängliche strategische Entscheidung zwischen einer nachfrage- und einer angebotsorientierten Logik wider.

1. Einbeziehung bestimmter Kommunen von Anfang an

Dies stellt einen rein bedarfsorientierten Ansatz dar, bei dem die offene Ausschreibung auf Basis klar definierter kommunaler Bedürfnisse und Herausforderungen gemeinsam gestaltet wird und Vertreter der Kommune direkt in den Bewertungsprozess eingebunden sind. Dieses Modell eignet sich in erster Linie für Organisatoren auf städtischer Ebene oder auf Ebene kleiner Regionen mit klar definierten territorialen Zuständigkeiten.

Für größere Organisatoren stellt sich jedoch ein praktisches Dilemma: Welche Kommunen sollen ausgewählt werden und auf welcher Grundlage? Bemühungen um Transparenz können zu einem zweistufigen Verfahren führen (zuerst Auswahl der Kommunen, dann Auswahl der Lösungen), was zu einem Grad an Komplexität führt, der oft die Vorteile überwiegt. Aus diesem Grund sollte dieser Ansatz nur in klar begründeten und gut definierten Szenarien

verwendet werden, wobei zu berücksichtigen ist, dass er das systemische Potenzial von Agile Piloting nicht vollständig ausschöpft.

2. Förderung der organischen Vermittlung

Dieser Ansatz hat sich als der natürlichste und effektivste Mechanismus für angebotsorientierte Ausschreibungen erwiesen. Er beruht darauf, motivierte Akteure auf beiden Seiten zu gewinnen und ihre Vermittlung durch einfache Instrumente wie gemeinsame Informationsveranstaltungen oder Networking-Formate zu ermöglichen. Ein übermäßiges Eingreifen des Organisators kann kontraproduktiv und wenig lohnend sein. Die Rolle des Veranstalters besteht darin, die Bildung von Partnerschaften zu ermöglichen und zu fördern, nicht darin, sie bis ins Detail zu steuern.

Ein wesentliches Gestaltungselement besteht darin, Vorschlägen, die bereits bestätigte Pilotpartner umfassen, – innerhalb des Kriteriums der Machbarkeit – eine positive Gewichtung zu geben. Dies fördert einen frühzeitigen Dialog zwischen öffentlichen und privaten Akteuren über gemeinsame Interessen und führt oft zu Beziehungen, die über die Pilot-Ausschreibung hinaus bestehen bleiben. In der Praxis beinhaltet

SCHRITT 7: VERBINDUNG VON ANGEBOT UND NACHFRAGE

eine deutliche Mehrheit der Vorschläge (über 70 %) bereits eine Form der Partnerschaft, was zeigt, dass der Dialog zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor organisch entstehen kann, wenn geeignete Anreize vorhanden sind.

3. Einbeziehung von Kommunen nach der Projektauswahl

Diese Option stellt ein Fallback-Szenario für angebotsorientierte Ausschreibungen dar und birgt den höchsten Grad an Unsicherheit. In diesem Fall sucht der Veranstalter nach geeigneten Pilotstandorten für Projekte, die bereits von der Jury ausgewählt wurden.

Dieser Ansatz überträgt dem Veranstalter eine größere Verantwortung und ist von Natur aus riskant: Lösungen, die ohne Verankerung in einem konkreten lokalen Kontext entwickelt werden,

können bei der Umsetzung auf unvorhergesehene Hindernisse stoßen, nicht zuletzt auf ein geringeres Engagement der Gemeinde. Es ist zwar wichtig, sich diese Option offen zu halten, aber der Organisator der Ausschreibung sollte alle angemessenen Maßnahmen ergreifen, um die Wahrscheinlichkeit zu minimieren, dass darauf zurückgegriffen werden muss.

→ *Der gewählte Vermittlungsansatz hat direkte Auswirkungen auf den Zeitplan.*

Die Ansätze 1 und 3 erfordern in der Regel einen Zeitrahmen von etwa zwei Monaten, um die Einbindung kommunaler oder lokaler Interessengruppen sicherzustellen. In jedem Fall erfolgt diese Einbindung in einer anderen Phase des gesamten Pilotprozesses und sollte entsprechend geplant werden.

Ökosystem-Stewardship – ein Instrument für das anschließende Agile Piloting

Eine strukturierte Datenbank mit engagierten kommunalen Akteuren – die schrittweise im Laufe der Pilotphasen aufgebaut wurde – senkt den Suchaufwand, ermöglicht eine schnellere Standortzuordnung und sorgt für mehr Kontinuität zwischen den Ausschreibungen. Verbände von Städten und Gemeinden oder regionale Entwicklungsagenturen können diese Vermittlerrolle übernehmen, wenn der Organisator nicht in der Lage ist, die Zielgruppe direkt anzusprechen.

Vermittlung und Umgang mit Erwartungen

Das Engagement des Durchführungsstandortes allein kann noch keine Eignung für Pilotprojekte garantieren; er bringt zwangsläufig auch Einschränkungen hinsichtlich dessen mit sich, was umgesetzt werden kann und wie. Während der Vermittlung ist es wichtig, Folgendes zu überprüfen und zu validieren:

1. Profil der Gemeinde

Große städtische Gemeinden und kleinere Städte weisen grundlegend unterschiedliche Verwaltungsstrukturen, Kapazitäten zur Datenerhebung, Entwicklungen der digitalen Infrastruktur sowie Fähigkeiten zur Übernahme von Innovationen auf. Dies sollte kein Grund für eine Diskriminierung zugunsten bereits etablierter Kommunen sein. Gleichzeitig sollte die Umsetzung den Kapazitäten der Gemeinde Rechnung tragen, da Maßnahmen in kleinen Ortschaften und ländlichen Gebieten oft eine intensivere Begleitung erfordern.

2. Infrastrukturelle Voraussetzungen

Die Verfügbarkeit und Stabilität der physischen und Dateninfrastruktur am vorgesehenen Pilotstandort ist eine konkrete Umsetzungsbedingung und kein Hintergrundkontext. Dazu gehören zum Beispiel: Netzabdeckung, ausreichende digitale Daten, Sensornetzwerke und so weiter.

3. Erwartungen der Gemeinde

Zu verstehen, warum eine Gemeinde an dem Programm teilnimmt – und was sie sich davon verspricht –, ist ebenso wichtig wie die Bestätigung, dass das Programm gut zu ihr passt. Erwartungen, die nicht frühzeitig angesprochen und geklärt werden, kommen später zum Vorschein – und zwar zu einem Zeitpunkt, an dem das Programm weitaus weniger Spielraum hat, darauf zu reagieren. Das Ausführungsteam sollte die Abstimmung der Erwartungen sowohl als ein einleitendes Gespräch als auch als eine fortlaufende Aufgabe der Moderation betrachten.

Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten

Bis zum Ende der Vermittlungsphase muss eine klare und dokumentierte Zusage seitens des Pilotstandorts vorliegen. Die geeignete Form dieser Verpflichtung sollte von Fall zu Fall festgelegt werden, wobei die Notwendigkeit der administrativen Sicherheit gegen das ebenso wichtige Erfordernis abgewogen werden muss, einen kooperationswilligen kommunalen Partner nicht mit unverhältnismäßigen Verfahrensaufgaben zu belasten (im Falle der Unterzeichnung eines verbindlichen Vertrags).

Die verfügbaren Instrumente unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Formalität und ihres Verwaltungsaufwands.

1. Absichtserklärung oder Erklärung:

Die einfachste und am häufigsten genutzte Option, die eine Kofinanzierungsverpflichtung beinhalten kann.

2. Drei- oder Vier-Wege-Vereinbarungen:

Das Zusammenbringen des Veranstalters, des Lösungsanbieters, der Gemeinde und gegebenenfalls eines Forschungs- oder Moderationspartners ist dann angebracht, wenn das Pilotprojekt komplexere Wechselwirkungen und ein höheres Maß an gemeinsamer operativer Verantwortung mit sich bringt.

3. Eine **Rahmenvereinbarung** oder eine Absichtserklärung bietet eine dauerhaftere Struktur, die für Kommunen geeignet ist, die an mehreren Pilotrunden teilnehmen oder sich zu einer langfristigen Zusammenarbeit mit dem Programm verpflichten.



Installation des Glassticine-Demonstrators in Liberec, Tschechische Republik

SCHRITT 8: ERLEICHTERUNG DER UMSETZUNG



Sobald das Flugzeug in der Luft ist, übernehmen die technischen Systeme die Hauptarbeit beim Flug – doch die Besatzung bleibt weiterhin im Einsatz. Die Piloten überwachen die Bedingungen, verwalten die Kommunikation und verfolgen Abweichungen von der geplanten Route, während die Kabinenbesatzung die Passagiere unterstützt, Anweisungen gibt und bei Bedarf eingreift.

Die einzelnen Agile-Piloting-Projekte sind so konzipiert, dass sie mit geringem Aufwand verbunden sind, wobei die Hauptverantwortung beim Lösungsanbieter und der teilnehmenden Gemeinde liegt. Die Aufgabe des Ausführungsteams besteht daher nicht darin, die Umsetzung direkt zu leiten, sondern die Gesamtkoordination zu gewährleisten, strukturierte Unterstützung zu bieten, Beziehungen zu vermitteln, institutionelle Reibungen zu überwinden und sicherzustellen, dass die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung erhalten bleiben. Dieser Schritt umfasst die Schlüsselfunktionen der Moderation während der Umsetzung.

Der Moderator spielt in diesem Prozess eine zentrale Rolle. Ohne eine gezielte Moderation zu arbeiten, ist vergleichbar mit einem Flug ohne Copiloten oder Kabinenpersonal: Das Flugzeug mag zwar technisch gesehen in der Luft bleiben, doch es fehlt die Fähigkeit, den Flug zu steuern, auf auftretende Bedürfnisse zu reagieren oder Störungen wirksam zu bewältigen. Der Wert der Moderation liegt nicht darin, Ergebnisse zu steuern, sondern Verwirrung zu vermeiden, Reibungspunkte frühzeitig zu lösen und sicherzustellen, dass kleinere Probleme nicht zu systemischen Ausfällen eskalieren.

Im Laufe der Umsetzung sollte sich die Moderation schrittweise von einer aktiven, praxisorientierten Rolle hin zu einer eher begleitenden Funktion verlagern, sobald sich die Pilotprojekte stabilisieren. In der Praxis sind die Moderationsbedürfnisse ungleich verteilt: Einige Pilotprojekte kommen mit minimaler Unterstützung voran, während eine kleinere Anzahl aufgrund auftretender Herausforderungen oder eines geringeren Reifegrades in geschäftlicher oder technologischer Hinsicht möglicherweise unverhältnismäßig viel Aufmerksamkeit erfordert.



Bewährtes Verfahren: Anpassung der Portfolio- Größe an die Moderationskapazität

Etwa **fünf bis sechs Pilotprojekte** pro dediziertem Moderations-VZÄ stellen ein optimiertes und überschaubares Portfolio dar. Die gesamte Budgetsumme sollte entsprechend der Moderationskapazität verteilt werden, wobei die Qualität der Umsetzung Vorrang vor der Anzahl der Pilotprojekte haben sollte.

Der Moderator als Umsetzungsbeauftragter

Nach Vertragsunterzeichnung sollte das Durchführungsteam für jedes Pilotprojekt oder jede Gruppe von Pilotprojekten einen bestimmten Moderator als internen Ansprechpartner benennen. Diese Rolle beginnt mit aktiven Maßnahmen – der Steuerung der anfänglichen Abstimmung zwischen den Beteiligten, der Sicherstellung, dass die lokale Arbeitsgruppe funktionsfähig ist und der Kick-off eine klare operative Grundlage schafft – und geht mit zunehmender Reife der Pilotphase schrittweise in eine strukturierte Überwachung und gezielte Intervention über. **Der Moderator**

überwacht die Umsetzung und handelt, wenn der Prozess gefährdet ist, **ersetzt aber nicht die operativen Verantwortlichkeiten des Lösungsanbieters oder des Pilotstandorts**. Wenn ein Moderator eingreift, um ein Problem im Namen eines Pilotprojekt-Teams zu lösen, sollte dieser Eingriff als dokumentierte Ausnahme und nicht als routinemäßige Erweiterung der Rolle behandelt werden – die Verwischung dieser Grenze schafft ein Haftungsrisiko für den Organisator und schwächt die Rechenschaftspflicht, die das Modell zum Funktionieren bringt.

Bildung der Arbeitsgruppe

Für jedes Pilotprojekt sollte frühzeitig eine eigens dafür eingerichtete (informelle) Arbeitsgruppe gebildet werden, in der der Moderator des Durchführungsteams, der Lösungsanbieter, der Vertreter des Pilotstandorts sowie alle weiteren Parteien vertreten sind, deren aktive Mitarbeit für die Umsetzung erforderlich oder von Vorteil ist. Wichtig ist nicht die Anzahl der Mitglieder, sondern die Vollständigkeit der Vertretung: Jede Partei, deren

aktive Mitarbeit für die Umsetzung notwendig ist, sollte einen Sitz haben, und **die Zuständigkeitsbereiche der einzelnen Parteien sollten bei der ersten Sitzung klar festgelegt werden**. Die Arbeitsgruppe könnte vom Moderator geleitet werden, aber diese Aufgabe könnte je nach Grad ihrer Einbindung wie ein „Living Lab“ auch an lokale Akteure oder den Vertreter der Gastgemeinde selbst delegiert werden.

! Eine unklare Aufgabenverteilung ist eine der am häufigsten ...

... konsequent gemeldeten Quellen für Reibungsverluste bei der Umsetzung. Eine klare Definition der Verantwortlichkeiten beim ersten Treffen der Arbeitsgruppe – und deren Dokumentation – trägt dazu bei, zu verhindern, dass sich diese Reibung zu einem strukturellen Problem entwickelt. Die Erfahrung zeigt, dass sich dieses Problem nicht von selbst löst und einen aktiven Ansatz erfordert.

Kick-off: Schaffung der operativen Grundlage

Das Kick-off-Meeting markiert den offiziellen Übergang von der Auswahl- zur Umsetzungsphase und sollte eher als strukturierendes Ereignis denn als rein verfahrenstechnische Formalität betrachtet werden. Das Treffen findet am Pilotstandort in Anwesenheit aller Arbeitsgruppenmitglieder statt und hat vor allem zum Ziel, den genauen Umfang der Pilotaktivitäten unter Berücksichtigung des begrenzten Zeitrahmens für die Umsetzung konkret festzulegen.

Ein gut durchgeführter Kick-off verringert die Wahrscheinlichkeit, dass es später in der Umsetzungsphase zu Unstimmigkeiten kommt, erheblich. **Jede ungelöste Frage, die beim Kick-off offen gelassen wird, hat einen zusätzlichen Preis:** Sie wird unter größerem Zeitdruck wieder auftauchen, wobei weniger Bereitschaft vorhanden

sein wird, sie zu lösen. Die Tagesordnung des Kick-off-Meetings sollte daher als Checkliste grundlegender Aspekte zur Definition des Umfangs behandelt werden. Zu dieser Checkliste gehören:

- **Gemeinsame Terminologie:**

Definieren Sie explizit die wichtigsten operativen Begriffe: Was gilt als Leistung, wer gilt als Nutzer usw.

- **Umfang und KPIs:**

Bestätigen Sie die Grenzen dessen, was getestet wird und was nicht, und stimmen Sie die Erwartungen aller Beteiligten ab. Es müssen mindestens zwei oder drei KPI-Kategorien entwickelt werden – siehe **SCHRITT 9: BEWERTUNG DER ERGEBNISSE**.

- **Überprüfung der Infrastruktur vor Ort:**

Führen Sie vor dem Start eine gemeinsame Überprüfung der Infrastruktur durch, die für die Umsetzung erforderlich ist, oder legen Sie diese unmittelbar davor an.

- **Onboarding-Plan für Benutzer:**

Identifizieren Sie die Zielgruppe der Nutzer, legen Sie die Rekrutierungsstrategie fest, und bestimmen Sie, wie Feedback gesammelt und integriert wird.

- **Überwachung von Schutz- und Backup-Plänen:**

Richten Sie einen Überwachungsmechanismus ein – Besuche vor Ort oder Online-Kontrollen –, um während der gesamten Implementierung zu überprüfen, ob die Datenerfassung, die Technologie und die Einbindung der Nutzer wie beabsichtigt funktionieren. Ermitteln Sie vorhersehbare Umsetzungsrisiken und vereinbaren Sie ein Notfallszenario für jedes Risiko.

! Späte Identifizierung von Engpässen

Engpässe, die während oder nach dem Kick-off festgestellt werden, sind wesentlich kostspieliger zu beheben als diejenigen, die vorher aufgetreten sind. Die wichtigsten institutionellen Stakeholder sollten sich idealerweise nicht zum ersten Mal bei dieser Veranstaltung treffen.

i Einschränkungen der kommunalen Bereitschaft

Bei einer PilotInnCities-Implementierung, die sich auf die Überwachung der Wasserinfrastruktur konzentrierte, wurde die Umsetzung durch fragmentierte städtische Daten, die auf mehrere (vierzig!) Systeme und Formate verteilt waren, sowie durch veraltete Wasserzähler behindert. Eine frühzeitige Überprüfung nach der Auswahl hätte diese Einschränkungen erkennen und rechtzeitige Anpassungen des Umsetzungsplans ermöglichen können. Dies sind keine außergewöhnlichen Umstände; sie sind in vielen Gemeinden im gesamten Donauraum die Norm.

Moderation während des Umsetzungszeitraums

Sobald der Kick-off die operative Grundlage geschaffen hat, verlagert sich die Rolle des Moderators auf Überwachung, Vermittlung und leichte Unterstützung. Die Intensität dieses Engagements sollte abnehmen, wenn die Pilotprojekte reifen und sich stabilisieren – ein Übergang von der aktiven praktischen Koordination in den ersten Wochen zu einer eher überwachenden Funktion, wenn die Teams operative Dynamik entwickeln. Die folgenden Aufgaben und Instrumente haben sich als notwendig und ausreichend erwiesen:

- Unterstützung bei der Definition und Überwachung von KPIs von Anfang an
- Durchführung regelmäßiger Statusgespräche mit einfachen schriftlichen Zusammenfassungen der Entscheidungen und vereinbarten Maßnahmen
- Aufrechterhaltung einer kontinuierlichen Kommunikation neben einem gemeinsamen Dokumentationsarbeitsbereich
- Beratung zu Stakeholder-Engagement, Kommunikation und Einbeziehung externer Partner
- Vermittlung bei Konflikten und Vorschlag von Korrekturmaßnahmen bei Abweichungen
- Überprüfung und Genehmigung der gemeldeten Ergebnisse und
- Teilnahme an gemeinsamen Kommunikationsmomenten am Pilotstandort und innerhalb des breiteren Ökosystems, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse die richtigen Zielgruppen erreichen

SCHRITT 8: ERLEICHTERUNG DER UMSETZUNG

Wenn die Anforderungen des Pilotprojekts über die Kompetenzen des Moderationsteams hinausgehen, können **externe Experten** wertvolle zusätzliche Unterstützung leisten, insbesondere in Bereichen wie technische Validierung, Geschäftsentwicklung, Gestaltung von Co-Creation-Aktivitäten oder Wirkungsanalyse. Ihr Engagement sollte zielgerichtet und angemessen motiviert sein, sei es durch finanzielle Vergütung oder – eher in Ausnahmefällen – durch gemeinsame Interessen wie Forschungsvorhaben oder strategische Ausrichtung. Letzteres kann in bestimmten Fällen auftreten, sollte aber nicht als Standard angenommen werden.

Bei umsichtiger Nutzung kann externes Fachwissen die Auswirkungen auf das Ökosystem erheblich verstärken, insbesondere im Hinblick auf den Kapazitätsaufbau und die langfristige Innovationsfähigkeit. Zudem dient es auch als eine Form der unabhängigen Qualitätssicherung für das Agile-Piloting-Programm und bietet Start-ups und Kommunen durch den Zugang zu vielfältigen und erfahrenen Mentoren einen Mehrwert.

Co-Creation

Eine zentrale Herausforderung bei der Umsetzung ist das allgemein niedrige Niveau der Bürgerbeteiligung, das in vielen Teilen der Donauregion nach wie vor ein strukturelles Problem darstellt. Die aktive Unterstützung durch Vertreter der Pilotstandorte, externe Experten und das zentrale Ausführungsteam ist daher unerlässlich, um effektive Formate für die Einbindung zu entwerfen und umzusetzen und eine sinnvolle Beteiligung an den Pilotprojekten zu fördern. Gut gemanagte Co-Creation kann durch direktes Feedback der Endnutzer einen erheblichen Mehrwert generieren.



PilotInnCities-Konsortium beim Review-Meeting im ersten Jahr in Bratislava, Slowakei



SCHRITT 9: BEWERTUNG DER ERGEBNISSE

Das Flugzeug landet. Die Reise, die geplant, vorbereitet, betankt, abgefertigt und navigiert wurde, ist nun zu Ende – und die erste Frage, die sich die Besatzung stellt, ist nicht, ob der Flug angenehm war, sondern ob das richtige Ziel erreicht wurde, welche Erkenntnisse dabei gewonnen wurden und ob das Flugzeug wieder flugbereit ist. Was jetzt zählt, ist die strukturierte Auswertung: Was haben die Messgeräte erfasst, was haben die Passagiere erlebt und was bedeuten die Ergebnisse für den nächsten Flug?

Beim Agile Piloting ist die Evaluierung keine Compliance-Übung, die am Ende des Programms durchgeführt wird – sie ist die Frucht des Prozesses, denn sie liefert die Beweise, die es ermöglichen,

erfolgreiche Lösungen zu replizieren, zu skalieren und zu übernehmen. Eine vollständige Bewertung befasst sich mit den folgenden Fragen:

- Ist die getestete Lösung bereit für einen breiteren Einsatz?
- Ist die Kommune bereit, tiefer in den Bereich Technologien und Innovation einzutauchen?
- Wie wurde das lokale Ökosystem vom Pilotprojekt beeinflusst?

In diesem Schritt werden die Leitlinien für eine zielgerichtete Überprüfung von Pilotprojekten untersucht.

Scheitern als legitimes Ergebnis

Es ist wichtig zu betonen, dass nicht alle Pilotprojekte die beabsichtigten Ergebnisse erzielen werden. Dieser Gedanke mag in Teilen des öffentlichen Sektors in der Donauregion ungewohnt oder unangenehm sein, ist aber für Innovationen von grundlegender Bedeutung. Ein Pilotprojekt-Portfolio, in dem alle unterstützten Lösungen erfolgreich sind, würde eher auf eine übermäßige Risikoaversion als auf eine effektive Auswahl hinweisen.

Innovative Lösungen stehen in der Regel in der Phase, in der das Vertrauen des Marktes und

der Institutionen noch nicht hergestellt ist, vor ihren größten Herausforderungen. Agile Piloting ist genau darauf ausgelegt, diese anfällige Phase zu unterstützen, indem es einen geschützten Raum für Experimente bietet, in dem Lernen stattfinden kann, bevor irreversible Verpflichtungen eingegangen werden. Die Angst vor dem Scheitern stellt ein großes psychologisches und institutionelles Hindernis für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit dar. Agile Piloting zielt ausdrücklich darauf ab, dieses Hindernis zu verringern.

Strategische Nutzung von Key Performance Indicators (KPIs)

1. Frühzeitige Festlegung von KPIs

Jedes agile Pilotprojekt muss zu Beginn der Umsetzung Key Performance Indicators (KPIs) definieren und einen klaren und messbaren Bewertungsrahmen festlegen. Es wird empfohlen, dass jedes Pilotprojekt mindestens einen quantitativen und einen qualitativen KPI umfasst. Diese Indikatoren bilden die Grundlage für die Bewertung nach der Implementierung und müssen ausdrücklich in den Vertrag mit dem Lösungsanbieter aufgenommen werden.

KPIs sollten nicht als formale oder bürokratische Anforderung behandelt werden. Ihre Hauptfunktion besteht darin, die strategische Reflexion über den durch das Pilotprojekt generierten Wert zu unterstützen. Eine Leitfrage bei der Definition von KPIs sollte daher lauten: „Welchen zentralen

Wert bietet diese Lösung ihren Nutzern oder Kunden?“ Dieser Diskussion sollte in der Phase vor der Vertragsunterzeichnung und beim Kick-off ausreichend Zeit gewidmet werden, da klar definierte KPIs den Lösungsanbietern helfen, über das Pilotprojekt selbst hinauszudenken und ihre Lösung für eine zukünftige Skalierung zu positionieren.

KPIs können nach mehreren parallelen Dimensionen kategorisiert werden, die sich nicht gegenseitig ausschließen. Eine effektive KPI-Festlegung beinhaltet die angemessene Kombination dieser Aspekte, in der Regel innerhalb eines Satzes von zwei bis drei genau definierten Indikatoren. Die folgenden Dimensionen basieren auf Erfahrungen aus PilotInnCities-Implementierungen. Sie werden als Referenzpunkte angeboten, nicht als Vorschriften – die Gestaltung von KPIs erfordert immer ein kontextbezogenes Urteilsvermögen.

Art der Bereitstellung

KPI-Kategorie	Rolle	Beispiele
Leistung	Prüfung der Lieferung der Lösung oder ihrer in der Anwendung definierten Komponenten	Website gestartet; Sensor installiert
Nutzung	Bewertung der Interaktion mit den Benutzern und der funktionalen Ergebnisse der Lösung	Anzahl der aufgenommenen Benutzer; Anzahl der ausgegebenen Warnungen
Kommunikation	Erfassung von Outreach- und Sensibilisierungsaktivitäten im Zusammenhang mit dem Pilotprojekt	Anzahl der versendeten Onboarding-E-Mails; Anzahl der veröffentlichten Videos

Wirkungskategorie

KPI-Kategorie	Rolle	Beispiele
Wirtschaftlichkeit	Erfassung der wirtschaftlichen Auswirkungen und des Wertschöpfungspotenzials der Lösung	Erzielte Kosteneinsparungen; Steigerung der betrieblichen Effizienz
Umwelt	Messung der durch die Lösung verursachten Umweltauswirkungen	Reduzierung der Emissionen; Anzahl der ausgegebenen Warnungen; Veränderung der Verbrauchsmuster
Soziales	Bewertung der Auswirkungen auf Nutzer, Gemeinden und das Engagement von Stakeholdern	Anzahl der beteiligten Nutzer; Beteiligungsquoten; Nutzerfeedback

Art des KPI

KPI-Kategorie	Rolle	Beispiele
Quantitativ	Messung der Leistung anhand von numerischen Indikatoren und harten Daten	Anzahl der aufgenommenen Benutzer; erzielte Einsparungen
Qualitativ	Erfassen von Benutzererfahrung, Wahrnehmungen und Verhaltensänderung	Benutzerzufriedenheit; Bewertung der Benutzerfreundlichkeit; Veränderungen in der öffentlichen Einstellung

2. Priorisieren der Interpretation gegenüber der bloßen Messung

Zwar gibt es nützliche Referenzrahmen – wie diejenigen, die im Rahmen des CITYkeys-Projekts entwickelt werden –, aber Agile-Piloting-Projekte erfordern ein hohes Maß an Anpassung und kontextbezogener Interpretation. KPIs sollten als Rahmen für das Lernen verstanden werden, nicht als starre Ziele. Zu stark vereinfachte Indikatoren sind von begrenztem Wert. Ziel ist es nicht, am Ende der Umsetzung Kästchen abzuhaken, sondern eine sinnvolle Reflexion zu ermöglichen über:

- das Ausmaß der erzielten Wirkung,
- Benutzerakzeptanz und Verhaltensänderung,
- die praktischen Einschränkungen, auf die man gestoßen ist, und
- Möglichkeiten zur Verbesserung.

In diesem Zusammenhang **zeigen qualitative Erkenntnisse oft Muster, Einschränkungen und Chancen auf, die numerische Indikatoren allein nicht erfassen können**. Die strategische KPI-Gestaltung dient daher dazu, die Aufmerksamkeit auf diejenigen Ebenen der Umsetzung zu lenken, auf denen solche Erkenntnisse generiert werden können.

Für qualitative, auf Nutzerfeedback ausgerichtete KPIs können nur sorgfältig gestaltete Fragebögen und Engagement-Taktiken Inputs generieren, die in der Lage sind, zukünftige Geschäftsentwicklungs- und Marketingstrategien zu beeinflussen.

Festlegung von KPIs: Beispiele für gute und schlechte Praxis

KPI-Kategorie	Good Practice	Bad Practice
Quantitativ	Anzahl/Anteil der angesprochenen Schulen im Vergleich zu den interessierten und erfolgreich aufgenommenen Schulen innerhalb des Gesamtportfolios der Gemeinde	Anzahl der implementierten Lösungen
	Durchschnittliche Verkürzung der Zeit bis zur Erkennung von Abweichungen vom Normalzustand und Wasserleckagen im Vergleich zur Situation ohne das System, einschließlich einer Berechnung der Reduzierung der ausgetretenen Wassermenge und einer möglichen Darstellung der vermiedenen Sachschäden	Anzahl der Monate der Bereitstellung
Qualitativ	Die Benutzererfahrung, ausgedrückt durch den Grad der Zufriedenheit mit der Benutzeroberfläche und den Funktionen der Anwendung sowie durch die Relevanz und Attraktivität der angebotenen Aufgaben und Belohnungen, sowie eine Bewertung der wirtschaftlichen und Reputationsauswirkungen für Geschäftspartner	Zufriedenheitsgrad mit der Lösung (Skala von 1 bis 5)
	Verbessertes Verständnis des Themas nachhaltige Wasserbewirtschaftung und veränderte Einstellungen zum Schutz der Wasserressourcen bei Besuchern, die mit der Ausstellung interagieren	Anteil der Nutzer, denen die Installation gefallen hat (Ja- oder Nein-Frage)

2. KPIs und Auswirkungen auf das Budget

Es ist wichtig, die lernorientierte Bewertung klar von der Finanzkontrolle zu trennen. **KPIs dürfen nicht als automatische Grundlage für Budgetkürzungen verwendet werden**. Das Nichterreichen der erwarteten Ergebnisse ist ein natürlicher und notwendiger Bestandteil von Agile Piloting und muss als solcher akzeptiert werden; andernfalls werden die Pilotteams vor Ehrgeiz und Innovation zurückschrecken. Budgetbezogene Konsequenzen sollten nur in Fällen berücksichtigt

werden, in denen ein Mangel an angemessenem Aufwand nachgewiesen werden kann – zum Beispiel, wenn vereinbarte Maßnahmen ohne triftigen Grund nicht durchgeführt wurden oder wenn der Umfang der Umsetzung ohne vorherige Abstimmung erheblich reduziert wurde. Die Pilotteams können nicht für Faktoren verantwortlich gemacht werden, die außerhalb ihrer Kontrolle liegen, wie beispielsweise eine geringe Nutzerbeteiligung, sofern angemessene Anstrengungen unternommen wurden, um solche Risiken zu mindern.

Abschlussbericht

Das wichtigste greifbare Ergebnis von SCHRITT 9 ist der Abschlussbericht, in dem die Erkenntnisse aus jedem Agile-Piloting-Projekt zusammengefasst werden und der zur kollektiven Wissensbasis beiträgt. Die Hauptverantwortung für die Erstellung des Berichts liegt beim Lösungsanbieter, während der Organisator der Ausschreibung dafür zuständig ist, klare Leitlinien vorzugeben, um die Konsistenz, Vergleichbarkeit und wirksame Verbreitung der Ergebnisse als öffentliches Gut sicherzustellen.

An dieser Stelle wird ein kompaktes Format empfohlen, dessen Gesamtumfang zehn A4-Seiten nicht überschreiten sollte – um einen effizienten Austausch der gewonnenen Erkenntnisse zu ermöglichen – und das folgendermaßen aufgebaut ist:

- einseitige Zusammenfassung,
- Ergebnisse basierend auf KPIs, einschließlich Daten und Interpretation,

- Bewertung des Geschäftsmodells mit Schwerpunkt auf Rentabilität und Skalierbarkeit,
- Reflexion des Lösungsanbieters zu Fortschritten, Herausforderungen und gewonnenen Erkenntnissen,
- Kommentar vom Pilotstandort basierend auf praktischen Umsetzungserfahrungen
- Expertenbewertung (sofern verfügbar), die eine unabhängige Perspektive bietet, und
- Empfehlungen für die nächsten Schritte, insbesondere in Bezug auf Nachhaltigkeit und Replikation.

ZUGEHÖRIGE ANHÄNGE

- ABSCHLUSSBERICHT
- ÜBERSICHTLICHES VERBREITUNGSFORMAT



Bewährtes Verfahren: prägnantes Verbreitungsformat in englischer Sprache

Der vollständige Abschlussbericht enthält zwar umfassende Informationen, doch könnten sein Umfang und die Verwendung der Landessprache seine Zugänglichkeit für eine breitere Öffentlichkeit einschränken. Darüber hinaus können bestimmte Abschnitte – insbesondere solche, die sich auf Geschäftsmodelle beziehen – sensible Informationen enthalten, die nicht für eine breite Verbreitung geeignet sind. Aus diesem Grund wird eine vom Veranstalter erstellte, prägnante dreiseitige Zusammenfassung in englischer Sprache als primäres Format für die Verbreitung empfohlen. Diese Version sollte die wichtigsten Ergebnisse, gewonnenen Erkenntnisse und Empfehlungen auf klare und zugängliche Weise erfassen und einen effektiven Wissenstransfer zwischen den Kontexten ermöglichen.

Durch die Anwendung dieser lebendigen Methodik werden weitere Praktiker ermutigt, speziell zur Entwicklung von Vorlagen für den Austausch guter und schlechter Praktiken und unterstützender Datensätze beizutragen. Zusätzliche Erfahrungen aus realen Implementierungen in Kombination mit

einem strukturierten Dialog mit lokalen Vertretern sind erforderlich, um zu verfeinern, wie Ergebnisse, Misserfolge und gewonnene Erkenntnisse auf eine Weise erfasst werden, die für die Kommunen wirklich nützlich ist und dazu beiträgt, das Risiko bei der Replikation zu verringern.



Jenseits der Bewertung auf Pilotprojektebene

Diese Methodik konzentriert sich zwar in erster Linie auf die Bewertung der Leistung der Pilotprojekte, doch können je nach Programmzielen auch weitere Bewertungsebenen in Betracht gezogen werden. Dazu können unter anderem die Reflexion des Durchführungsteams über strategische Ergebnisse mit dem Ziel der weiteren Ausgestaltung des Programms, die Bewertung der internen Prozesse und der Bereitschaft durch die Kommunen sowie ein intensives Mentoring von Lösungsanbietern gehören, das sich auf deren Geschäftsmodell und Skalierungspotenzial konzentriert. Strukturierte Verbreitungsaktivitäten – wie interne und externe Reflexionsworkshops – können den Wissenstransfer und die langfristige Wirkung weiter unterstützen.



SCHRITT 10: KOMMUNIKATIONS- MANAGEMENT

Kommunikation wird oft unterschätzt oder als formelle Verpflichtung behandelt. Bei Agile Piloting ist sie jedoch sowohl eine Governance-Funktion als auch ein übergreifendes Implementierungsinstrument, das in allen Phasen des Prozesses unerlässlich ist. **Kommunikation prägt Erwartungen, legitimiert Experimente, fördert die Einbindung von Interessengruppen und ermöglicht die Übertragung auf andere Bereiche.**

In der Luftfahrt begleitet die Kommunikation die gesamte Reise: von der Bereitstellung klarer Informationen vor dem Start über die Betreuung und Beruhigung während des Fluges bis hin zu strukturierten Informationen nach der Landung, die den Passagieren helfen, ihr endgültiges Ziel zu erreichen.

Kommunikation als normalisierende Kraft

Wenn Kommunikation in den Agile-Piloting-Prozess integriert ist, erfüllt sie eine entscheidende normalisierende Funktion. Indem sie Innovation sichtbar, verständlich und zur Routine macht, trägt sie dazu bei, das wahrgenommene Risiko zu verringern und psychologische Barrieren für Experimente abzubauen – insbesondere auf lokaler Ebene. Regelmäßige, transparente und ehrliche Kommunikation auf Basis konkreter Maßnahmen sorgt dafür, dass Innovation Teil des institutionellen Alltags wird und nicht als außergewöhnliches oder

riskantes Unterfangen betrachtet wird. Dies ist unerlässlich, um Offenheit, Vertrauen und ein langfristiges Engagement zwischen Kommunen, lokalen Akteuren und Lösungsanbietern zu fördern.

Kommunikation sollte daher nicht als bloße Werbung verstanden werden, sondern als Mittel, um Legitimität für Experimente – einschließlich Unsicherheiten und Misserfolgen – zu schaffen und ein gemeinsames Verständnis dafür zu entwickeln, warum es Agile Piloting gibt und wie es für Mehrwert sorgt.

Wichtige Kommunikationsmomente

Kommunikation dient in jeder Phase des Agile-Piloting-Prozesses einem bestimmten Zweck:

1. Vorbereitungsphase: Sensibilisierung und Wecken des Interesses

Während der Vorbereitung unterstützt die Kommunikation die frühzeitige Koordination und Mobilisierung. Bei bedarfs- oder aufgabenorientierten Einsätzen umfasst dies

den Informationsaustausch mit den beteiligten Kommunen und Partnern. Erste Teaser helfen, Stakeholder-Netzwerke zu aktivieren, Vorteile zu kommunizieren und eine repräsentative Beteiligung zu gewährleisten. Diese Phase eignet sich auch für eine frühzeitige, informelle Kontaktaufnahme mit potenziellen Jurymitgliedern, um späteren Zeitdruck zu vermeiden.

SCHRITT 10: KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT

2. Offene Ausschreibung: Bewerber ermutigen und Bedingungen klären

Die Kommunikation in dieser Phase richtet sich in erster Linie an Start-ups und KMUs und in zweiter Linie an Kommunen als potenzielle Pilotstandorte. Informationsveranstaltungen und individuelle Beratungen – in der Regel durch den benannten Moderator – dienen dazu, die Bedingungen zu klären, Missverständnisse zu vermeiden und Eintrittsbarrieren zu verringern. Ziel ist es, eine hohe Anzahl hochwertiger Bewerbungen zu erhalten.

3. Bewertung: Erwartungsmanagement und Bekanntgabe der Ergebnisse

Die Bewertungsphase baut natürlich Erwartungen auf. Während die Beratungen hinter verschlossenen Türen stattfinden, muss die Kommunikation für Einigkeit und Kontinuität innerhalb der Jury sorgen. Pitch-Deck-Sitzungen stellen oft einen Wendepunkt dar, bei dem die in die engere Wahl gezogenen Bewerber eine größere Sichtbarkeit erlangen. Die Bekanntgabe der Gewinner ist ein wichtiger feierlicher Moment mit großem Potenzial für die Öffentlichkeitsarbeit. Ebenso wichtig ist es, allen Bewerbern eine Rückmeldung zu geben, ihnen für ihren Einsatz zu danken und – soweit möglich – ein grundlegendes Feedback zu geben, um den Weg für eine zukünftige Zusammenarbeit offen zu halten.

4. Implementierung: Vermittlung von Inhalten und Lernen

Die Implementierung bietet ein längeres Kommunikationsfenster, das einen schrittweisen Austausch über Fortschritte, erste Beobachtungen und neue Erkenntnisse ermöglicht. Diese Phase kann eine Herausforderung darstellen, da ausgefeilte Materialien oft erst gegen Ende verfügbar sind. Dennoch hilft der Austausch authentischer Erkenntnisse aus der laufenden Arbeit, Innovationen zu entmystifizieren und die Transparenz zu stärken.

5. Fazit: Austausch von Ergebnissen und gewonnenen Erkenntnissen

Nach Abschluss der Implementierung ermöglicht die Kommunikation eine strukturierte Reflexion auf Basis von Abschluss- und Erfahrungsberichten der beteiligten Akteure. Ein ehrlicher Austausch über die Ergebnisse – einschließlich Einschränkungen und aufgetretenen Herausforderungen – ist unerlässlich, um die Replikation und Skalierung zu unterstützen. Diese Phase eignet sich besonders für Interviews, den Austausch zwischen Fachkollegen, Veranstaltungen und Präsentationen, die sich sowohl an Fachleute als auch an ein Publikum auf politischer Ebene richten.

Kommunikationskanäle

Um die Sichtbarkeit und Einbindung aller Interessengruppen zu gewährleisten, sollte eine Kombination verschiedener Kanäle genutzt werden, die vom Kommunikationsmanager des Ausführungsteams entwickelt und verwaltet wird:

1. Stakeholder-Netzwerke

Bestehende Partnerschaften und Akteure des Ökosystems gehören zu den wirksamsten Verbreitungschanälen. Regionale Innovationszentren, Start-up-Verbände, Handelskammern und ähnliche Vermittler können die Reichweite durch vertrauensvolle Beziehungen vergrößern. Die Nutzung bestehender nationaler Initiativen, Projekte und Strukturen hat ein großes Potenzial, die Reichweite des Programms exponentiell zu vergrößern. Ihr Engagement stärkt zudem die längerfristigen Funktionen des Ökosystems, darunter Mentoring und die anschließende Verbreitung der Ergebnisse.

2. Soziale Medien

Soziale Medien unterstützen Transparenz, Offenheit und den Aufbau von Communitys. Professionelle Plattformen, insbesondere LinkedIn, eignen sich gut,

um Ausschreibungen bekannt zu geben, Updates aus der Umsetzung zu teilen und Ergebnisse zu kommunizieren. Im Laufe der Zeit kann eine konsequente Nutzung dazu beitragen, eine Community von Followern aufzubauen, die die Reichweite organisch erweitern. Soziale Medien ermöglichen auch einen zugänglicheren Ton, der die praktische Möglichkeit eines Agile-Piloting-Projekts hervorhebt und gleichzeitig die Glaubwürdigkeit bewahrt.

3. Websites

Spezielle oder von Veranstaltern gehostete Websites dienen als stabile und vertrauenswürdige Informationsquellen. Auch wenn sie für sich genommen vielleicht keinen nennenswerten Traffic generieren, sind sie doch unverzichtbar, um dem Programm einen Rahmen zu geben, alle Bewerbungsunterlagen an einem Ort zu bündeln und die Ergebnisse auf offizielle und strukturierte Weise zu präsentieren.

4. Medienkanäle

Agile-Piloting-Projekte sind für die Medien von Natur aus attraktiv, insbesondere durch konkrete lokale Pilotprojekte. Lokale Medien an den Pilotstandorten

sowie Fach- oder Wirtschaftsmedien auf nationaler Ebene können wertvolle Partner sein. Die Einbindung der Medien erfordert eine aktive Öffentlichkeitsarbeit, klare Botschaften und Investitionen in die entsprechenden Kapazitäten; sie geschieht selten von selbst. Pressemitteilungen, Artikel und Interviews sollten strategisch geplant und durch Stakeholder-Netzwerke unterstützt werden.

5. Veranstaltungen

Thematische Veranstaltungen – wie Smart-City-

Konferenzen, Innovationsmessen oder Politikforen – bieten die Möglichkeit, ein Fachpublikum und Behörden anzusprechen. Sie eignen sich gut, um gewonnene Erkenntnisse auszutauschen, bewährte Verfahren hervorzuheben und Pilotstandorte als lokale Innovatoren zu positionieren. Veranstaltungen tragen zudem dazu bei, Kontinuität zwischen aufeinanderfolgenden Pilotphasen herzustellen, da der Austausch von Erkenntnissen aus früheren Runden als Vorbereitung für die kommenden Phasen dienen kann.

Kommunikationsprinzipien

Um die Ziele von Agile Piloting zu unterstützen, sollte die Kommunikation die folgenden Grundsätze einhalten:

- Transparenz statt Schönfärberei: ehrliche Kommunikation über Fortschritte, Unsicherheiten und Einschränkungen
- Lernen statt Werbung: Herausforderungen und Misserfolge als Lernressourcen einbeziehen
- Konsistenz über alle Phasen hinweg: Aufrechterhaltung einer kohärenten Darstellung vom Start der Ausschreibung bis zur abschließenden Bewertung
- Zugänglichkeit für ein nicht fachkundiges Publikum, insbesondere auf lokaler Ebene
- Abstimmung mit Moderation und Evaluierung, um die gemeinsamen Erwartungen zu stärken

- Aufbau einer langfristigen Ökosystemperspektive, um den Mehrwert zu demonstrieren

Im Gegensatz dazu birgt Kommunikation, die sich ausschließlich auf Erfolgsgeschichten konzentriert, die Gefahr, die Glaubwürdigkeit zu untergraben und dem lernorientierten Charakter von Agile Piloting zu widersprechen. Die Kommunikation sollte das strategische Ziel verfolgen, Innovation bodenständig zu machen – einen politisch und institutionell sicheren Raum für Experimente zu schaffen, Unsicherheit zu normalisieren und Replikation und Skalierung zu unterstützen. **In diesem Sinne ist Kommunikation kein Extra, sondern ein integraler Bestandteil, um Agile Piloting zu einem nachhaltigen, wiederholbaren und attraktiven Mechanismus zu machen.**



Interne vs. externe Kommunikation

Um ein überschaubares Maß an Komplexität zu gewährleisten, konzentriert sich SCHRITT 10 in erster Linie auf die externe Kommunikation – die Gewährleistung von Sichtbarkeit, Reichweite und Verbreitung der Ergebnisse –, was in die Kernkompetenz des Kommunikationsmanagers fällt.

Gleichzeitig sind andere Kommunikationsfunktionen für eine erfolgreiche Umsetzung ebenso wichtig. Insbesondere nimmt der Moderator eine gezielte, primär interne Kommunikationsrolle ein und agiert an der Schnittstelle zwischen Lösungsanbietern, kommunalen Stakeholdern und Endnutzern. Dazu gehört die Übersetzung zwischen unterschiedlichen Fachvokabularen und institutionellen Denkweisen, die Abstimmung von Erwartungen sowie die Sicherstellung, dass Informationen von allen Beteiligten verstanden werden und umsetzbar sind – eine Aufgabe, die in SCHRITT 7 und SCHRITT 8 behandelt wird.

Angeichts der möglichen Überschneidungen zwischen diesen Rollen sollten die Ausführungsteams von Anfang an Verantwortlichkeiten klar definieren und Arbeitsabläufe festlegen, die die Abstimmung zwischen internen und externen Kommunikationsfunktionen gewährleisten.

FAZIT: DIE REISE GEHT WEITER



Die Abschlussberichte und Verbreitungsaktivitäten markieren das Ende eines Pilotzyklus – aber nicht das Ende des Prozesses, den er eingeleitet hat. Die durch Agile Piloting getesteten Lösungen existieren jetzt als validierte, reale Interventionen. Die beteiligten Kommunen haben in der Praxis direkte Erfahrungen mit der Einführung von Innovationen gesammelt, einschließlich der administrativen, technischen und organisatorischen Voraussetzungen, die für deren erfolgreiche Umsetzung erforderlich sind. Das Ausführungsteam hat einen vollständigen Pilotzyklus abgeschlossen und institutionelles Wissen gesammelt, das seine Kapazität für die zukünftige Umsetzung stärkt. Das rund um das Programm entstandene Ökosystem – bestehend aus Jurymitgliedern, fachkundigen Mentoren, Ansprechpartnern in den Kommunen und Lösungsanbietern – bildet ein Netzwerk, das über die Dauer einer einzelnen Ausschreibung hinausgeht.

Gleichzeitig hat das Programm nicht nur Belege für einzelne Lösungen geliefert, sondern auch für die Funktionsweise der Methodik selbst. **Jedes Pilotprojekt liefert Erkenntnisse darüber, was unter realen institutionellen Bedingungen funktioniert, wo Reibungsverluste auftreten und wie diese gemindert werden können.** Diese gesammelte Erfahrung verringert die Unsicherheit bei zukünftigen Abstimmungen und ermöglicht eine fundiertere Entscheidungsfindung sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene.

Diese Ergebnisse verschwinden nicht mit dem Abschluss eines Pilotzyklus oder sogar eines ganzen Programms. Agile Piloting schafft nicht nur einzelne Pilotprojekte, sondern auch die Fähigkeit, den Prozess mit größerer Effizienz, mehr Selbstvertrauen und größerer Wirkung zu wiederholen. Die Methodik, die die anfängliche Umsetzung geleitet hat, kann weiter verfeinert, an neue Kontexte angepasst und an sich verändernde politische Prioritäten angeglichen werden. Im Laufe der Zeit entsteht so ein strukturierter Weg, um Innovationen auf kontrollierte und evidenzbasierte Weise in die Praxis des öffentlichen Sektors zu integrieren.

Die Fortsetzung dieser Arbeit hängt vom Engagement der Teams und Institutionen ab, die daran teilgenommen haben. Die Werkzeuge, die Erfahrung und die Beziehungen sind vorhanden. Die nächste Reise – und ihr Ziel – hängt nun von denen ab, die die Kontrolle übernehmen und den Kurs vorgeben.



Danksagungen

Diese Methodik wurde im Rahmen des PilotInnCities-Projekts entwickelt, das von der Europäischen Union über das Interreg-Programm für den Donaauraum kofinanziert wurde. Sie spiegelt die kollektive Erfahrung eines transnationalen Konsortiums von elf Partnerorganisationen wider, die in sechs Ländern tätig sind: Tschechische Republik, Deutschland, Ungarn, Rumänien, Serbien und Slowakei.

Das Dokument basiert auf der Umsetzung von mehr als zwanzig Agile-Piloting-Projekte, die zwischen 2024 und 2026 in der gesamten Donauregion durchgeführt wurden. Die hier vorgestellten Erkenntnisse basieren auf praktischen Erfahrungen, die – oft auf die harte Tour – von Ausführungsteams, kommunalen Partnern, Lösungsanbietern und Moderatoren unter realen institutionellen Bedingungen gesammelt wurden. Das Konsortium möchte den Beitrag aller Pilotteams, Gemeinden und Experten würdigen, deren Arbeit diese Methodik beeinflusst hat.

Der Ansatz baut auf der wegweisenden Arbeit des Forum Virium Helsinki und der Stadt Helsinki auf, deren Agile-Piloting-Modell – entwickelt im Stadtteil Smart Kalasatama und weiter verbreitet über die Interreg Europe Policy Learning Platform – die konzeptionelle Grundlage für diese Arbeit bildete. Das Konsortium würdigt zudem das im Rahmen des Programms „Horizont Europa“ geförderte Projekt „CommuniCity“, dessen offenes Ausschreibungs- und Bewertungskonzept als Grundlage für mehrere praktische Elemente dieser Methodik diente.

Das Dokument wurde anhand von strukturiertem Partnerfeedback und einer länderübergreifenden Überprüfung überarbeitet. Die Beiträge der einzelnen nationalen Teams – die die unterschiedlichen institutionellen, rechtlichen und systemischen Rahmenbedingungen widerspiegeln – haben die operative Tiefe und praktische Relevanz des Projekts geprägt.

**Interreg
Danube Region**



**Co-funded by
the European Union**


PilotInnCities

Leitender Partner:



Ministry
of Industry and Trade
of the Czech Republic

Projektpartner:



ANHÄNGE: VORLAGEN FÜR DIE AUSSCHREIBUNG-SUNTERLAGEN IN CHRONOLOGISCHER REIHENFOLGE

Die folgenden Anhänge und Dokumentvorlagen sind online auf der Website des PilotInnCities-Projekts im Bibliotheksbereich verfügbar:

- **BEWERBUNGSFORMULAR**
- **ANWEISUNGEN FÜR TEILNEHMER AN DER OFFENEN AUSSCHREIBUNG**
- **LIVE-Q&A-DOKUMENT**
- **ERKLÄRUNG ZUR UNPARTEILICHKEIT UND ABWESENHEIT VON INTERESSENKONFLIKTEN**
- **ANWEISUNGEN FÜR DIE JURYMITGLIEDER**
- **BEWERTUNGSBÖGEN – EINZELN**
- **BEWERTUNGSBÖGEN – GESAMT**
- **PILOTVERTRAG**
- **ABSCHLUSSBERICHT**
- **ÜBERSICHTLICHES VERBREITUNGSFORMAT**

Die Hauptautoren



Miroslav Scheiner

Beauftragter des Ministers für Smart Cities
Ministerium für Industrie und Handel
der Tschechischen Republik

miroslav.scheiner@mpo.gov.cz



Ministry
of Industry and Trade
of the Czech Republic



Rayen Ochi

Projektleiter EurA AG

rayen.ochi@aura-ag.com



Johannes Röder

Kommunikationsmanager
Zentrum für Digitale Entwicklung GmbH

j.roeder@digitaleentwicklung.de



Layout und Design: Daniela Schwaderer



Über PilotInnCities

PilotInnCities – Pilot-basierte Innovationsökosysteme für Smart Cities – ist ein transnationales Kooperationsprojekt, das von der Europäischen Union über das Interreg-Programm Donauraum kofinanziert und vom Ministerium für Industrie und Handel der Tschechischen Republik geleitet wird. Das Projekt läuft von 2024 bis 2026 und bringt elf Partnerorganisationen aus sechs Ländern der Donauregion zusammen: Tschechische Republik, Deutschland, Slowakei, Ungarn, Rumänien und Serbien.

Sein zentrales Ziel ist die Entwicklung, Validierung und Verbreitung einer praktischen Agile-Piloting-Methodik, die es Behörden in der gesamten Region ermöglicht, innovative Smart-City-Lösungen in realen kommunalen Umgebungen zu testen. Dies ist ein entscheidender Schritt zur Beschleunigung der Einführung und Verbreitung von Innovationen mit hohem wirtschaftlichem, ökologischem und gesellschaftlichem Potenzial.

Dieses Dokument ist Teil des abschließenden Wissensportfolios des Projekts, das sicherstellen soll, dass die vom Konsortium erarbeiteten Erkenntnisse, Erfahrungen und erprobten Leitlinien weiterhin neue Ausführungsteams in der gesamten Donauregion und darüber hinaus unterstützen.

Projekt-Website:

www.interreg-danube.eu/projects/pilotinncities



