

Auf dem Weg zum lernenden Staat?

Implementierung von Wirkungsorientierung in der
Ministerialverwaltung auf der Bundesebene in Deutschland

Potsdam, 20.09.2024

Benedikt Göller, Dr. Vivien Benert

Forschungsprojekt E-Valuate

gefördert vom



Bundesministerium
für Digitales
und Verkehr

○ Agenda

01 Projektkontext und der Status Quo
 in den Ministerien

02 Reallabore: Erprobung in sechs
 Pilotprojekten

03 Ausblick und nächste Schritte



Benedikt Göller
Projektleitung



Carolina Gironés-Fraile
Finanzen & Organisation



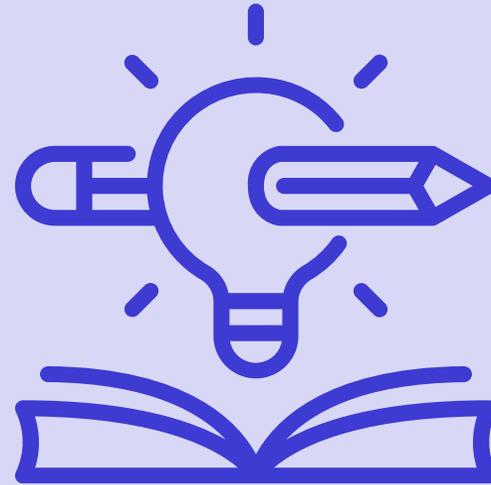
Felix Kube
Stud. Hilfskraft



Vivien Benert
Data Scientist



Tim Grave
Stud. Hilfskraft



01 Projektkontext und der Status Quo in den Ministerien

○ Forschungsfrage



Wie wird das Regierungshandeln wirkungsvoller?

Projekt: Zuwendungsprojekt des BMDV (bis 12/2025)

Ziel: Arbeitsmethoden und Vorgehensweisen für Wirkungsorientierung zu entwickeln, zu erproben und der Öffentlichkeit zur Verfügung stellen

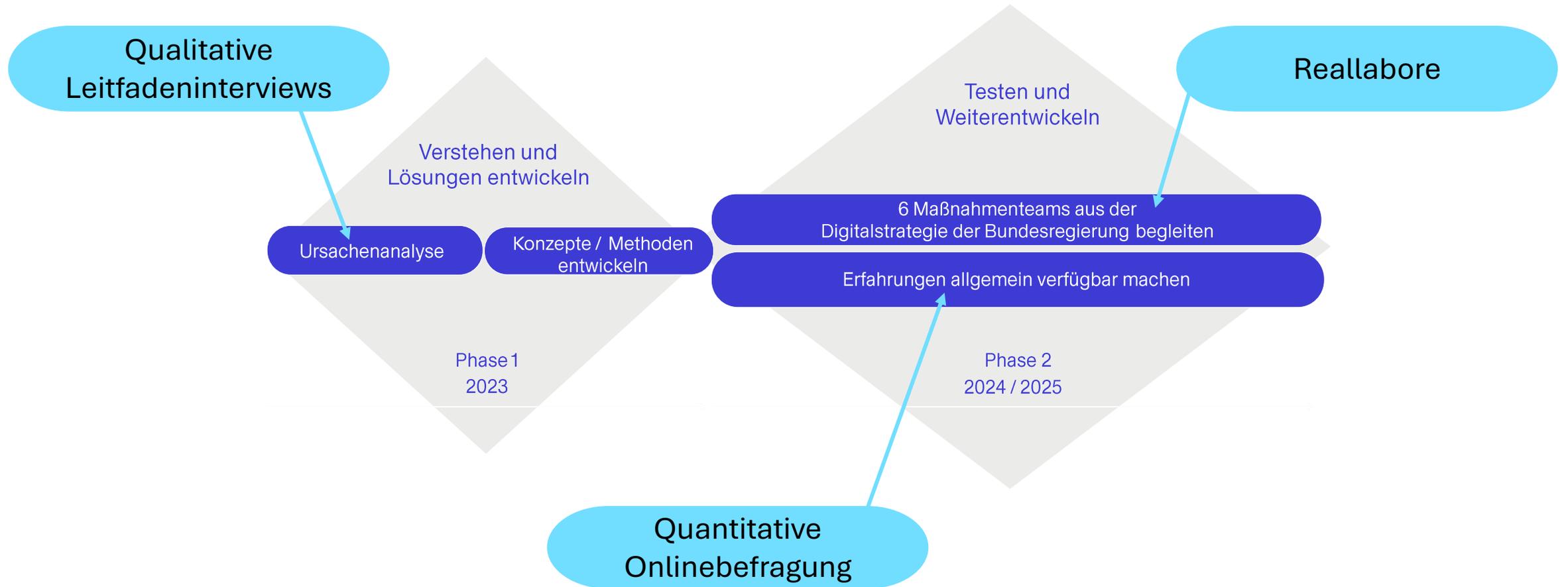
Ausgangslage: Politische Ziele sind meist als Output-Ziele formuliert, auch Zielüberprüfung meist auf Output-Ebene

Methoden: Qualitative und quantitative Befragungen, Reallabore, Erproben von Machine-Learning-Ansätzen für Wirkungsorientierung, Beauftragung von Gutachten und Evaluationen

Weitere Infos:



Das Projekt E-Valuate im Überblick





Theoretische Grundlagen und Kontext des E-Valuate Projekts



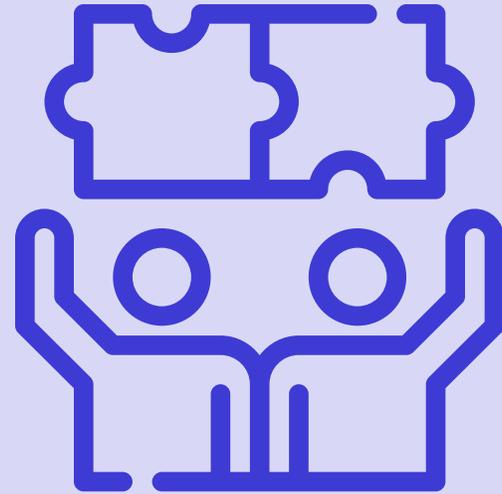
Warum Wirkungsorientierung?

- Fähigkeit staatlicher Institutionen, nachhaltige Veränderungen herbeizuführen, indem sie gezielt auf politische Ziele hinarbeiten
- Legitimation politischer Entscheidungen, Vertrauen stärken (Schmidt, 2014; Stockmeier, 2014)
- **Ziel:** gesellschaftliche Herausforderungen bewältigen, Chancengleichheit fördern und das Wohlergehen der Bürger:innen steigern (Brüggemeier, 2004)



Forschungshypothesen

- Die Definition klarer Ziele wird durch **komplexe Stakeholder-Strukturen** erschwert.
- Wirkungsorientierung ist **institutionell nicht verankert** und es fehlen Anreize für die Anwendung.
- Es fehlt an **Wissen und Ressourcen** zur Umsetzung von Wirkungsorientierung. (Göller, 2023)



02 Erste Erkenntnisse aus den Reallaboren

Sechs Pilotprojekte für Reallabore (2024-2025)

1 Civic Coding

BMAS, BMFSFJ, BMUV

Ziel: KI für das Gemeinwohl nutzbar machen.

2 Aufbau d. Dateninstituts

BMI, BMWK

Ziel: Gründung des Dateninstituts für Deutschland.

3 MISSION KI

BMDV

Ziel: Deutschland ist als KI-Standort innovations- und wettbewerbsfähig.

4 Ökosystem f. Mobilitätsdaten

BMDV

Ziel: Verknüpfung der Mobilität und des Mobility Data Space.

5 umwelt.info

BMUV

Ziel: Aufbau einer Plattform für Umweltdaten.

6 YouCodeGirls

BMFSFJ, BMDV

Ziel: Mehr Frauen und Mädchen in IT-Berufe bringen.



Vorgehen der Reallabore



Quelle: Benert & Göller (2023, S. 9)



Vorgehen der Reallabore

2024

Analyseworkshop

IOOI-Modell/ToC

Wo steht das Projekt? Welche Wirkung soll erreicht werden?

Datenworkshop

**Indikatoren,
Datenquellen, Intervall**

Wie lässt sich die Projektwirkung messen?

Lösungsworkshop

**OKRs, Monitoring,
Evaluation**

Welche konkreten Umsetzungsmöglichkeiten eignen sich für das Projekt?

2025

Ergebnisauswertung

Auftragsstudien

Policy Paper

Kontinuierliche Begleitung bei der Umsetzung

Regelmäßiger Austausch mit den Projektteams, Unterstützung bei Fragen



Erste Ergebnisse und aktuelle Herausforderungen

Ergebnisse

- 1 Unterschiedliche **Projektkonstellationen** benötigen unterschiedliche Umsetzungen von Wirkungsorientierung.
- 2 Ein **gemeinsamer Austausch** über das konkrete Verständnis der Projektziele ist für Wirkungsorientierung zentral.
- 3 Im Projektalltag **fehlt oft die Zeit** für wirkungsorientiertes Arbeiten.

Herausforderungen

- 1 **Verallgemeinerbarkeit** der Ergebnisse & Übertragbarkeit auf **andere Strategien**
- 2 **Gleichzeitigkeit** der Begleitung und Ergebnisaufbereitung
- 3 Innerhalb der Reallabore arbeiten wir mit **unterschiedl. Ebenen** zusammen.
- 4 Den Projektteams stehen unterschiedlich viele **Ressourcen zur Zusammenarbeit** mit uns zur Verfügung.
- 5 Die **Projektstände** sind unterschiedlich stark ausgeprägt.



05 Ausblick und nächste Schritte



Nächste Schritte

- Kontinuierliche Begleitung der sechs Projekte (bis Ende 2025)
- Erprobung KI- und datengestützter Methoden für Evaluation und Monitoring (z. B. Bayesian Belief Networks)
- **Ausschreibung:** Evaluation für ausgewähltes Projekt der Digitalstrategie
- **Ausschreibung:** Studie zu rechtlichen Fragen für die Implementierung von Wirkungsorientierung
- Kontinuierliche Überarbeitung unseres Leitfadens für Wirkungsorientierung in der Ministerialverwaltung
- Ergebnisberichte ab Sommer 2025

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

Agora Digitale
Transformation

Benedikt Göller

benedikt.goeller@agoradigital.de

Dr. Vivien Benert

vivien.benert@agoradigital.de

Agora Digitale Transformation gGmbH
Krausenstraße 8, 10117 Berlin

© 2023

info@agoradigital.de

[agoradigital.de](https://www.agoradigital.de)



Literatur

- Benert, V. & Göller, B. (2023). *Wirkungsorientierung in der Ministerialverwaltung verstehen und umsetzen. Ein anwendungsorientierter Leitfaden für wirksame Projekte*. Agora Digitale Transformation (Hrsg.). Version 1. Verfügbar unter: https://www.agoradigital.de/uploads/Agora-Digitale-Transformation_Leitfaden_Wirkungsorientierung-in-der-Ministerialverwaltung_V1.pdf
- Bundesministerium für Digitales und Verkehr (BMDV), (2022). *Digitalstrategie Deutschland*. Verfügbar unter: <https://digitalstrategie-deutschland.de>, abgerufen am 02.09.24
- Bornwasser, M., (2020). Agile Organisation: Kalter Kaffee oder neue Erfolgsformel? In C. Barthel (Hrsg.), *Managementmoden in der Verwaltung*, S. 59–91, Springer Fachmedien https://doi.org/10.1007/978-3-658-26530-4_3.
- Brüggemeier, M. (2004). Von der Kunst, erfolgreich zu scheitern — Wirkungsorientiertes Controlling in öffentlichen Verwaltungen. In S. Kuhlmann, J. Bogumil & H. Wollmann (Hrsg.), *Leistungsmessung und -vergleich in Politik und Verwaltung*, S. 374–91. VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-663-10652-4_23.
- Diller, C., & Balibasa, Y. (2019). Wirkungsorientierte vergleichende Evaluation: Wirkungsmodelle und Kriterien der Wirkungsmessung. Das Beispiel der Masterpläne Industrie Berlin, Hamburg, Frankfurt/Main. *Zeitschrift für Evaluation* (18: 2), 195–218. <https://doi.org/10.31244/zfe.2019.02.02>.
- Flatz, A. (2017). Bessere Politik durch Evaluation? Faktenbasierte Steuerung in der österreichischen Bundesverwaltung. *Zeitschrift für Evaluation*, 16(2), 197-204. <https://www.waxmann.com/artikelART102249>
- Göller, B. (2023). Hypothesenpapier: Der Lernende Staat - mit Wirkung gestalten, am Beispiel der Digitalstrategie der Bundesregierung. Agora Digitale Transformation (Hrsg.). Verfügbar unter: <https://www.agoradigital.de/uploads/Agora-Digitale-Transformation-E-Valuate-Hypothesenpapier-V1.pdf>.
- Hufnagl, M. (2017). *Dimensionen von Policy-Instrumenten– eine Systematik am Beispiel Innovationspolitik*. Fraunhofer Verlag. Verfügbar unter: <https://public-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/53f64a5d-4e17-40aa-8437-6e2d29ffc2c7/content>.
- Jung, M. (2017). Politik und Evaluation. *Zeitschrift für Evaluation* (16: 2), 205–9. <https://doi.org/10.31244/zfe.2017.02.17>.
- Korte, K-R., Richter, P., & von Stockmann, A. (2023) *Regieren in der Transformationsgesellschaft: Impulse aus Sicht der Regierungsforschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-41285-2>.
- Kurz, B., & Kubek, D. (2021). *Kursbuch Wirkung: das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen: mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen & Beispielen*. 6. überarbeitete Auflage. PHINEO.
- Plümer, S. (2023). Transformation durch Policy-Lernen: Die Krise als Chance des Wandels. In K-R. Korte, P. Richter, & A. von Stockmann (Hrsg.), *Regieren in der Transformationsgesellschaft*, S. 13–26. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-41285-2_2.
- Schuster, F. (2004). Nicht wie Feuer und Wasser: Leistungsvergleiche und Öffentlichkeit — ein Zwischenruf. In S. Kuhlmann, J. Bogumil, & H. Wollmann (Hrsg.), *Leistungsmessung und -vergleich in Politik und Verwaltung*, S. 357–60. VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-663-10652-4_21.
- Stockmann, R., Meyer, W. *Evaluation: Eine Einführung*. 2. Aufl. utb. <https://doi.org/10.36198/9783838585536>.



Backup-Folien und Zusatzinformationen



Methodisches Vorgehen

1 Qualitative Leitfadeninterviews

Grundgesamtheit:

- Mitarbeitende der Ministerialverwaltung in Deutschland

Stichprobe:

- n=15 qualitative Interviews

Stichprobenziehung:

- Selbstselektive Teilnahme
- Ansprache per Mail über Mailverteiler der Digitalstrategie

Interviewzeitraum:

- Sommer 2023



2 Quantitative Onlinebefragung

Grundgesamtheit:

- Mitarbeitende aus Ministerien und externe Dienstleistende, die an Projekten der Digitalstrategie arbeiten

Stichprobe:

- n=86 ausgefüllte Fragebögen

Stichprobenziehung:

- Zugriff über Mailverteiler der Digitalstrategie, Digitalservice und PD
- Keine Repräsentativität
- Selbstselektive Teilnahme

Erhebungszeitraum:

- 01.03.2024-30.04.2024
- Wiederholung 2025 geplant



3 Reallabore

Grundgesamtheit:

- Projekte der Digitalstrategie der Bundesregierung

Stichprobe:

- n=6 begleitete Projekte

Stichprobenziehung:

- Selbstselektive Teilnahme
- Entscheidung der Projektleitung
- Initialer Wirkungsworkshop, anschließend Entscheidung
- Verschiedene Projektarten und Ministerien beteiligt

Laufzeit:

- 01.01.24-31.12.2025