

# 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

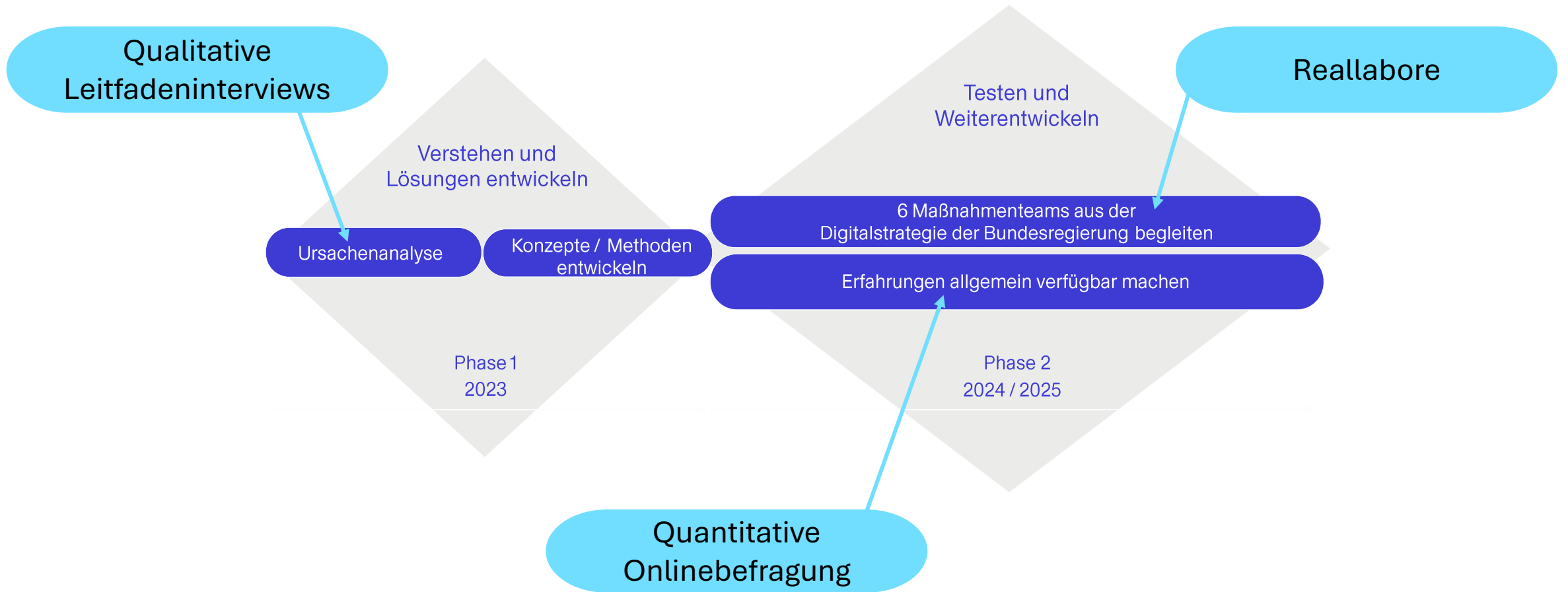
**Ausgangslage:** Politische Ziele sind meist als Output-Ziele formuliert, auch Zielüberprüfung meist auf Output-Ebene

**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



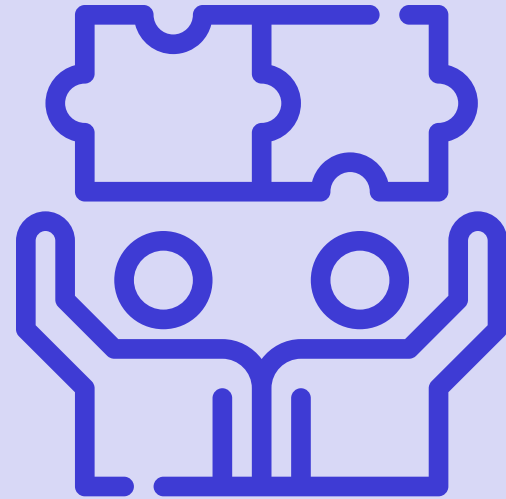
## Warum Wirkungsorientierung?

- 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](mailto:benedikt.goeller@agoradigital.de)

Dr. Vivien Benert

[vivien.benert@agoradigital.de](mailto:vivien.benert@agoradigital.de)

Agora Digitale Transformation gGmbH  
Krausenstraße 8, 10117 Berlin

© 2023

[info@agoradigital.de](mailto: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](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](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](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](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](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 Leit- fadeninterviews

### 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