Agora Digitale Transformation

Behördenspiegel Newsletter Digitaler Staat und Cyber Security
Nr. 1.300 2. Juli 2025

Wirkungsorientierung – entscheidender Hebel für eine erfolgreiche Verwaltungsdigitalisierung?

Mit dem Organisationserlass von Bundeskanzler Friedrich Merz hat die Bundesrepublik Deutschland erstmals ein Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung. Bundesdigitalminister Karsten Wildberger möchte Dinge anders machen. Auf der Ministeriumsseite heißt es: „*Deutschland wird digitaler, schneller, leistungsfähiger*“ (https://bmds.bund.de/themen/digitaler-staat). Die Frage ist: Wie gelingt ihm das? Am Geld scheiterte es in der Vergangenheit vermutlich nicht. Allein die Bundesregierung – also ohne Länder und Kommunen – hat in den Jahren 2019 bis 2024 16 Mrd. € für die Verwaltungsdigitalisierung ausgegeben (https://agoradigital.de/uploads/25-02-28_ADT_Policy-Paper_Vom-Digitalhaushalt-zum-Digitalbudget.pdf). Wird die Verwaltungsdigitalisierung jetzt gelingen? Mit Wirkungsorientierung? In den vergangenen Jahren hat die öffentliche Verwaltung einige Erfahrungen mit dem Konzept gesammelt, auf die Herr Wildberger jetzt aufbauen könnte.

Die Voraussetzungen, dass es mit der Verwaltungsdigitalisierung vorangeht, sind gut: Mit dem BMDS ist das Thema (endlich) auf Kabinettebene angekommen. Der geplante IT-Vorbehalt kann ein wirkungsvolles Instrument werden, Dienstleister – staatliche und private – stehen erwartungsfroh bereit und die vom Minister beschworene Start-Up-Kultur schafft Momentum. Einige Rahmenbedingungen sind allerdings unverändert. Digitalisierung ist weiterhin eine Querschnittsaufgabe: Echte Erfolge für die Menschen und Unternehmen im Land kann das BMDS nicht allein umsetzen. Es ist auf die anderen Bundesministerien und/oder die Länder und Kommunen angewiesen.

Aus der Vergangenheit lernen

Die Studie „25 Jahre Verwaltungsdigitalisierung“, (https://agoradigital.de/uploads/250607_SHI_ADT_Entwicklungslinien.pdf) - die der Behördenspiegel in einer dreiteiligen Online-Serie vorgestellt hat (https://www.youtube.com/watch?v=6mXXNWcylkM) - zeigt, dass „*vieles von dem, was heute in Programmen und Vorhaben umgesetzt werden soll, schon vor 15 oder mehr Jahren als Zielvorstellung vorhanden war.*“. Eine Erkenntnis aus der Studie: „*Es wurde nicht oder das Falsche gelernt*“. Das BMDS darf diesen Fehler nicht wiederholen. Den Bundesministerien fehlt es auf institutioneller Ebene an Strukturen und Werkzeugen, um systematisch zu lernen. Das Konzept der Wirkungsorientierung verspricht, dieses Problem zu lösen.

Was bedeutet Wirkungsorientierung für Verwaltungsdigitalisierung?

Wirkungsorientierung bezeichnet die konsequente Ausrichtung von Gesetzen, Aktivitäten, Projekten oder Maßnahmen an den tatsächlich erzielten Effekten für eine Zielgruppe in der Praxis („Wirkungen“). Für Verwaltungsdigitalisierung heißt das: Bevor ein Digitalisierungsprojekt gestartet wird, müssen zwei Fragen beantwortet werden.

1. Welcher Nutzen soll für welche Zielgruppe bis wann eintreten und wie messen wir, ob wir das erreicht haben? Für das oft besprochene Onlinezugangsgesetz hätte das beispielsweise bedeutet, nicht den digitalen Zugang für Onlineservices ins Zentrum zu stellen, sondern die gesamte (positive) Erfahrung, die eine Nutzendengruppe – beispielsweise junge Eltern - mit dem Service hat. Wenn das Ziel tatsächlich diese positive Erfahrung ist und diese wissenschaftlich gemessen wird, werden die dafür notwendigen Projekte konsequent davon abgeleitet. Die Projekte umfassen dann nicht nur Digitalisierungsfragen, sondern auch Fragen der Steuerung von Verwaltungszusammenarbeit (Wie müssen wir uns organisieren, um im föderalen Kontext gute Software zu bauen?) und Infrastruktur (Welche technischen Grundlagen müssen wir legen, um das Ziel erreichen zu können?).

2. Wie überprüfen wir während der Umsetzung, ob wir auf dem richtigen Weg zum Ziel sind und wie fließen diese Erkenntnisse in die Projektsteuerung ein? In zahlreichen Digitalisierungsprojekten ist den Stakeholdern bewusst, dass ihr Projekt nicht zum geplanten Ziel führt. Oftmals gibt es aber keine Räume dieses Wissen in die strategische Projektsteuerung einfließen zu lassen. Deshalb werden Verwaltungsdigitalisierungsprojekte in der Praxis kaum gestoppt. Wirkungsorientierung schafft diese Räume. Ergebnisse werden auf Grundlage von Indikatoren und KPIs hinterfragt und – falls nötig – im Projekt strategisch nachgesteuert. Es entsteht ein institutionalisierter Lernprozess.

Wie das BMDS Wirkungsorientierung verankern kann

Für Minister Wildberger ist bei der Digitalisierung nicht die Technik, *„sondern das Mindset für die Modernisierung und Digitalisierung“* der Mitarbeitenden ausschlaggebend (https://bmds.bund.de/aktuelles/interviews-und-gastbeitraege/wildberger-interview-fas-08062025). Mindset kann aber nicht verordnet werden. Es muss wachsen. Aus der Begleitung der Digitalstrategie der Ampelregierung haben wir Empfehlungen abgeleitet, dir wir am 10.07. im Rahmen des Digitalen Staat online bei einer Paneldiskussion vorstellen. Auf zwei gehen wir bereits an dieser Stelle ein.

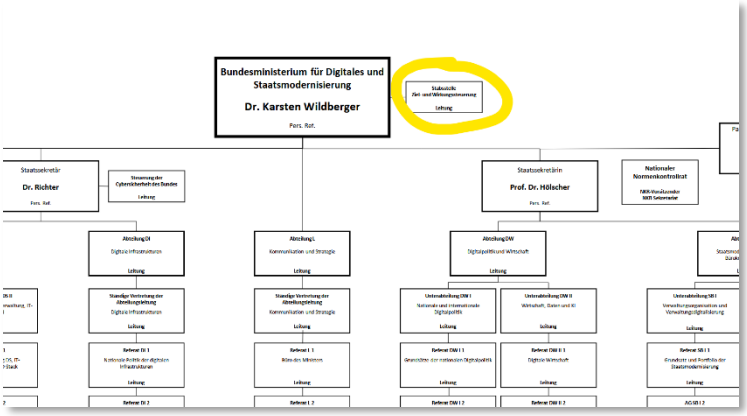
1. **Wirkungsziele für Verwaltungsdigitalisierung formulieren, mit Budget verknüpfen und veröffentlichen**

   Eine große Herausforderung für die über 140 Maßnahmen aus der Digitalstrategie der Bundesregierung war, dass die Ziele der Strategie nicht klar genug formuliert und nicht mit Budgets verknüpft waren. Deshalb konnten die Ressorts ihre Vorhaben kaum priorisieren, strategisch ausrichten und auf das Wesentliche fokussieren. Deshalb sollte das BMDS in einem kollaborativen Prozess Wirkungsziele und Budgets für Verwaltungsdigitalisierung formulieren und diese veröffentlichen. So kann ein - auch föderale Ebenen übergreifendes – Committment entstehen, die Verwaltungsdigitalisierung wirklich voranzubringen.

2. **Zuständigkeit für Wirkungsorientierung schaffen und Ressourcen hierfür einsetzen**

   Die geplante Stabstelle für Ziel- und Wirkungssteuerung im BMDS bietet die Chance, Wirkungsorientierung für Verwaltungsdigitalisierung systemisch zu verankern. Hierfür sollte sie zwei Dinge tun. Sie sollte ein Wirkungscontrolling für das BMDS aufbauen und anhand der Wirkungsziele und Indikatoren ein Controlling auf Maßnahmenebene umsetzen.

   Daneben muss sie die Maßnahmen beim wirkungsorientierten Arbeiten unterstützen und hierfür dezentrale Strukturen aufbauen. Das Beginnt bei der Frage, wie gute Ziele formuliert werden, darüber was Indikatoren sind bis zur Frage, woher die Daten zur Wirkungsmessung kommen. Wirkungsorientiertes Arbeiten ist herausfordernd und braucht kontinuierliche Unterstützung.



(Quelle: https://bmds.bund.de/aktuelles/aktuelle-meldungen/20062025-bmds-veroeffentlicht-ersten-entwurf-eines-organigramms)

Wenn es auf diese Weise gelingt, Wirkungsorientierung zu verankern, dann kann das BMDS wirklich dazu beitragen, Deutschland digitaler, schneller und leistungsfähiger zu machen.

Hinweis:
Am 10.07. findet von 10:00 bis 11:30 Uhr im Rahmen des Digitalen Staat online eine Paneldiskussion zum Thema "**Wirkungsorientierung als Hebel für erfolgreiche Verwaltungsdigitalisierung – Erfahrungen aus der Digitalstrategie der Bundesregierung"** statt. Impuls und Paneldiskussion mit Benedikt Göller, Innovation Lead für Wirkung und Daten, Agora Digitale Transformation, Ann Cathrin Riedel, Geschäftsführerin, NExT e.V., Philipp Amthor*, Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung Magdalena Zadara, Chief of Staff & Strategy, DigitalService des Bundes.

Über diesen Link können Sie sich für die Onlineveranstaltung anmelden: https://www.digitaler-staat.online/events/wirkungsorientierungalshebel/

Kontakt:
Benedikt Göller ist Innovation für Wirkung und Daten beim Thinktank Agora Digitale Transformation. Er leitet das Forschungsprojekt E-Valuate (https://agoradigital.de/projekte/e-valuate) das Methoden für Wirkungsorientierung im Kontext der Digitalstrategie der Bundesregierung entwickelt. Sie erreichen ihn unter: benedikt.goeller@agoradigital.de und auf LinkedIn (https://www.linkedin.com/in/benediktgoeller/)