Agora Digitale Transformation

Daten für die digitale Transformation

Wirksame Digitalpolitik braucht messbare Ziele und Indikatoren

Die digitale Transformation braucht messbare Ziele

Die digitale Transformation verändert Staat, Wirtschaft und Gesellschaft tiefgreifend. Auf allen Ebenen – von der Europäischen Union über den Bund bis hin zu Ländern und Kommunen – wurden in den letzten Jahren umfassende Digitalstrategien verabschiedet. Sie sollen die technologische Entwicklung gestalten, die Verwaltung modernisieren und die Wettbewerbsfähigkeit sichern. Doch eine zentrale Frage bleibt bislang häufig noch unbeantwortet: Wie können wir systematisch erfassen, ob diese Strategien ihre Wirkung tatsächlich entfalten?

Ohne eine verlässliche Messung der Wirkung von staatlichen Digitalstrategien ist Steuerung und damit Handlungsfähigkeit kaum möglich. **Es fehlt an Transparenz, Vergleichbarkeit und belastbaren Daten, um Fortschritte zu dokumentieren, Lernprozesse anzustoßen und politisches Handeln evidenzbasiert weiterzuentwickeln.**

Gleichzeitig bietet der aktuelle politische Moment ein besonderes Gelegenheitsfenster: Mit der Gründung des neuen Bundesministeriums für Digitales und Staatsmodernisierung (BMDS) mit einer Stabstelle für Ziel- und Wirkungssteuerung sowie der Umsetzung der Digitalen Dekade der EU wächst die Aufmerksamkeit für die Frage, wie digitale Politik wirkungsorientiert gestaltet werden kann.

Lösungsansatz: Ein praxisnahes Indikatorenset

> *Das Ziel: ein Werkzeugkasten, der Politik und Verwaltung konkrete Hilfestellung bietet, Ziele der Digitalpolitik messbar zu machen und so echte Mehrwerte für Menschen und Unternehmen herstellen kann.*

Als ein erster Schritt um diesen Problemen zu begegnen, wurde im Rahmen des Forschungsprojekts **E-Valuate** ein wissenschaftlich fundiertes, zugleich praxisorientiertes Set von 63 Indikatoren für Ziele von Digitalstrategien entwickelt.[1] Durch diese Indikatoren werden Digitalisierungsziele messbar. So kann Digitalisierung erfolgreicher gestaltet werden.

[1] Eine ausführliche Beschreibung des wissenschaftlichen Vorgehens bei der Entwicklung der Indikatoren finden Sie hier: https://doi.org/10.5281/zenodo.16964589

Das Indikatorenset bietet also eine **Grundlage für eine einheitliche und ebenenübergreifende Wirkungsmessung von Digitalisierungsvorhaben**. Die Indikatoren dienen als praxisorientierte und direkt anwendbare Basis für politische Entscheider:innen, bspw. im Ausschuss für Digitales und Staatsmodernisierung des Deutschen Bundestags, sowie Mitarbeitende in Ministerien, bspw. dem BMDS, für die Auseinandersetzung mit konkreten Kennwerten und Datengrundlagen zur Wirkungsmessung von Digitalisierungsvorhaben und -projekten. Die Indikatoren decken sieben Handlungsfelder von Digitalstrategien ab:

Digitale Verwaltung: Ein bürger:innenorientierter, lernender Staat mit umfassenden und flächendeckenden digitalen Leistungen ist eine Voraussetzung für staatliche Handlungsfähigkeit sowie das Vertrauen der Bevölkerung in den Staat. Diese digitalen Leistungen sollen sicher, einfach und barrierefrei für Bürger:innen bereitgestellt werden, getragen von einheitlichen Standards, interoperablen Verfahren und wirksamer Zusammenarbeit über alle Ebenen hinweg.

Digitale Wirtschaft, KI und Innovation: Durch datengetriebene Geschäftsmodelle, den chancenorientierten und gleichzeitig verantwortungsvollen Einsatz von KI und schnellem Transfer aus der Forschung in die Praxis soll eine zukunftsfähige Wertschöpfung für mehr Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und gute Arbeit erzielt werden.

Cybersicherheit und Datenschutz: Der Schutz sensibler Daten und die Abwehr von Cyberangriffen in Verwaltung, Wirtschaft und kritischer Infrastruktur sind zentrale Voraussetzungen für Vertrauen in den digitalen Staat und eine sichere Gesellschaft.

Digitale Kompetenzen: Entlang des gesamten Bildungsangebots werden relevante Kompetenzen zum Umgang mit digitalen Technologien wie Künstlicher Intelligenz, Daten und Medien gestärkt, damit Menschen digitale Angebote sicher, kritisch und effizient nutzen und Wirtschaft wie Verwaltung ihren Fachkräftebedarf in Zukunftsfeldern decken können.

Digitale Souveränität und Plattformen: Ein offenes, europäisches digitales Ökosystem, in dem Daten verantwortungsvoll nutzbar sind und Plattformen fair, transparent und interoperabel agieren, ermöglicht ein selbstbestimmtes und innovationsfreundliches Handeln durch Staat, Wirtschaft und Gesellschaft.

Digitale Infrastruktur: Flächendeckende, leistungsfähige und energieeffiziente Gigabit-, Mobilfunk- und Cloud-Infrastrukturen bilden die Grundlage für digitale Anwendungen. Das umfasst auch die Resilienz kritischer Netzwerke sowie verlässliche Verfügbarkeit dieser Infrastruktur in der Stadt und auf Land gleichermaßen.

Digitale Teilhabe: Eine starke Demokratie braucht barrierefreie Zugänge, verlässliche Informationen und praktikable Beteiligungsmöglichkeiten im digitalen Raum. Wenn alle Bürger:innen gleichermaßen digitale Chancen nutzen können, wird das Vertrauen in den Staat gestärkt und Vielfalt sichtbar gemacht.

Der Indikatorenkatalog ist hier zum Download verfügbar (CSV-Datei):
https://doi.org/10.5281/zenodo.16950377

Herausforderungen bei der Wirkungsmessung

Trotz wachsender politischer Aufmerksamkeit für wirkungsorientierte Steuerung besteht aktuell noch eine Reihe von Herausforderungen bei der Wirkungsmessung. Dies führt dazu, dass viele Digitalstrategien zwar ambitioniert klingen, ihre tatsächliche Wirkung auf Verwaltung, Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt jedoch unklar bleibt.

- **Output statt Wirkung:** Erfolge und Zielerreichung werden zu oft allein über Ausgaben, Aktivitäten und Produkte definiert (z. B. „5,3 Mrd. Euro Fördermittel im DigitalPakt Schule bewilligt“, „Digitalisierung von rund 575 OZG-Verwaltungsleistungen“). Dass Verwaltungsleistungen digital verfügbar sind (Output) ist zwar eine notwendige Voraussetzung, sagt allein aber noch nichts über die Nutzung oder die Zufriedenheit bei Bürger:innen und Verwaltungsmitarbeitenden aus. Stattdessen müssen Ziele sich an tatsächlichen Mehrwerten für die Zielgruppen ausrichten.
- **Zersplitterte Indikatoren- und Datenlandschaft:** Unsere Analyse von 46 Digitalstrategien auf EU-, Bundes- und Länderebene zeigt, dass alle Ebenenen ähnliche Zielformulierungen nutzen. Trotz ähnlicher Ziele werden nur selten Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung in Strategiedokumenten berichtet. Dies erschwert einerseits die Vergleichbarkeit und verhindert andererseits, dass vorhandene Daten zur Wirkungsmessung effizient genutzt werden können.
- **Fehlende Baselines & Zielwerte:** Zielformulierungen ohne Ausgangswert, Zieljahr und Zielniveau erlauben keine wirksame Steuerung. Eine Veränderung ist nur messbar, wenn klar ist, welche Werte die Indikatoren zum Startzeitpunkt aufweisen.
- **Fehlende Daten:** Wenn Daten (öffentlich) verfügbar sind, mangelt es oft an Auffindbarkeit und zentraler Suchstelle. Selbst wenn Datensätze bekannt und verfügbar sind, bilden sie aufgrund falscher Erhebungszeiträume und methodischer Entscheidungen nicht immer die nötigen Zeiträume und/oder Zielgruppen ab. Dadurch sind bei der Nutzung von Sekundärdaten oft nur näherungsweise Aussagen über erreichte Wirkungen möglich.
- **Keine klare Routine und Ebenenbrüche**: Wirkungsmessung vor, nach und während der Umsetzung eines Vorhabens braucht klare Verantwortlichkeiten und entsprechende Datenkompetenzen, um nicht im Tagesgeschäft unterzugehen. Unterschiedliche Zielsysteme, Prozesse und Werkzeuge zur Steuerung auf EU-, Bund-, und Länderebene gehen mit Mehrarbeit und Medienbrüchen einher, die Reportingroutinen erschweren.
- **Fehlende Datennachnutzung:** Oftmals existieren bei bestehenden Datensätzen keine standardisierten Metadaten, IDs oder APIs. Daten sind deshalb oft nicht auffindbar und/oder nutzbar und nicht anschlussfähig für Wirkungsmessung und Monitoring.

Vorteile für Politik und Verwaltung

Indikatoren sind ein Hebel, um staatliches Handeln wirksamer, transparenter und resilienter zu machen. Für politische Entscheider:innen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene bietet der Indikatorenkatalog zentrale Vorteile.

- **Einheitliche Sprache:** Die Indikatoren fördern eine gemeinsame Logik für Ziele und Indikatorenformulierung. Unterschiedliche Akteure sprechen vergleichbarer über die Wirkung für Menschen und Unternehmen.
- **Vergleichbarkeit:** Fortschritte zwischen Bund, Ländern und EU können transparent gegenübergestellt werden – ein entscheidender Schritt für koordiniertes Handeln.
- **Strategische Steuerung/Handlungsfähigkeit:** Indikatoren schaffen die Grundlage für Wirkungsorientierung und ermöglichen es, Strategien dynamisch nachzusteuern, und die Digitalisierung so effektiver und effizienter zu steuern. Das schafft staatliche Handlungsfähigkeit.
- **Wirkungsmessung:** Die gesellschaftlichen Wirkungen staatlicher Digitalstrategien lassen sich oftmals erst Jahre später messen. Frühzeitig und kontinuierlich erhobene Daten für die Indikatoren ermöglichen später Evaluationen / Wirkungsmessung – derzeit ist das oftmals aufgrund fehlender Daten nicht möglich.
- **Datennachnutzung:** Eine einheitliche Indikatorenbasis eröffnet Potenziale für Forschung, Zivilgesellschaft und Innovationsprojekte, um mit den erhobenen Daten zu arbeiten. So wird staatliches Handeln nachvollziehbarer und kooperativer.

Vom Indikatorenkatalog zum lernenden Staat

Der Indikatorenkatalog ist ein erster, aber zentraler Baustein für wirksamere Digitalpolitik. Die Indikatoren können durch Umformulierung leicht an den eigenen Bedarf angepasst und weiterentwickelt werden – mit dem Ziel, **einen dauerhaften Prozess der wirkungsorientierten Steuerung zu etablieren**. Dazu sollten die Indikatoren fortlaufend evaluiert und angepasst werden, um neuen technologischen, gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen Rechnung zu tragen. Die Indikatoren und genannten Datenquellen können zudem durch weitere Datenerhebungen und Datensätze (beispielsweise von wissenschaftlichen Einrichtungen) ergänzt werden.

Langfristig könnten aus einheitlichen Zielvorgaben und Indikatoren „Digital Development Goals“ entstehen – als Ergänzung zu den Sustainable Development Goals (SDG) der Vereinten Nationen. Diese DDG würden helfen, digitale Transformation systematisch an gemeinsamen, langfristigen Zielen auszurichten. Perspektivisch könnte ein interaktives Dashboard entstehen, das Fortschritte von Digitalstrategien transparent darstellt und so politische Steuerung, gesellschaftliche Teilhabe und Rechenschaftspflicht stärkt.

> *Die digitale Transformation ist eine der zentralen Gestaltungsaufgaben unserer Zeit. Ihre Steuerung erfordert klare Ziele und eine belastbare Wirkungsmessung. Der entwickelte Indikatorenkatalog bietet Politik und Verwaltung ein Fundament, um Wirkung sichtbar zu machen, Transparenz zu schaffen und Digitalstrategien wirkungsorientiert weiterzuentwickeln. Wirkungsmessung ist kein „nice to have“, sondern Voraussetzung für wirksame Digitalpolitik. Das vorliegende Indikatorenset liefert dafür einen wissenschaftlich erprobten Anknüpfungspunkt zur Weiterentwicklung und Anpassung an den eigenen Projekt- und Umsetzungskontext.*

Ansprechpersonen bei der Agora Digitale Transformation

Dr. Vivien Benert
Data Scientist
vivien.benert@agoradigital.de

Benedikt Göller
Innovation Lead - Wirkung und Daten
benedikt.goeller@agoradigital.de

Gefördert durch:

Bundesministerium für Digitales und Verkehr

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

E-Valuate – Auf dem Weg zum lernenden Staat

Dieser Beitrag unterliegt einer CreativeCommons-Lizenz (CC BY-SA). Die Vervielfältigung, Verbreitung und Veröffentlichung, Veränderung oder Übersetzung von Inhalten der Agora Digitale Transformation, die mit der Lizenz „CC BY-SA“ gekennzeichnet sind, sowie die Erstellung daraus abgeleiteter Produkte sind unter den Bedingungen „Namensnennung“ und „Weiterverwendung unter gleicher Lizenz“ gestattet. Ausführliche Informationen zu den Lizenzbedingungen finden Sie hier: http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/

Agora Digitale Transformation | September 2025 | https://doi.org/10.5281/zenodo.16963872