

# Wirkungsorientierung umsetzen: Wie geht das?

## Was ist Wirkungsorientierung?

Wirkungsorientierung bezeichnet einen strategischen Ansatz der Planung, Umsetzung und Bewertung von Programmen, Projekten und Maßnahmen, bei dem der Fokus auf die erzielten Veränderungen (Outcomes & Impacts) und nicht nur auf erbrachte Leistungen (Outputs) gelegt wird. Statt sich nur auf Aktivitäten zu konzentrieren, fragt Wirkungsorientierung: Was soll sich durch die Maßnahme für die Zielgruppe oder das System tatsächlich verändern – kurz-, mittel- und langfristig?

## Wirkungsorientierung in allen Projektphasen



## Roadmap für die praktische Umsetzung

### 1 Problem verstehen

Analyse des gesellschaftlichen Problems in seiner Tiefe und Identifikation der betroffenen Zielgruppen mit ihren Bedürfnissen

### 2 Wirkungsziel formulieren

Konkrete, messbare Veränderungen, die bei der Zielgruppe erreicht werden sollen

### 3 Umsetzungsgovernance aufstellen

Rollen, Verantwortlichkeiten und Kooperationsstrukturen definieren, um wirkungsorientierte Steuerung und Umsetzung sicherzustellen

### 4 Umsetzen und Lernen

Maßnahmen umsetzen, laufend Fortschritte anhand von Indikatoren beobachten und Erkenntnisse zur kontinuierlichen Verbesserung nutzen

### 5 Evaluation

Systematische Prüfung der angestrebten Wirkungen, evidenzbasierte Grundlagen für zukünftige Entscheidungen

QR-Codes scannen und Vorlagen nutzen!

Wirkungsorientierung für Digitalstrategien

Templates für Wirkungsorientierung

Leitfaden für Wirkungsorientierung



Gefördert durch:



E-valuate – Auf dem Weg zum Lernenden Staat

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

# Wie formuliert man Wirkungsziele ?

## Konzepte, Beispiele, Anwendung

### Was ist ein Wirkungsziel?

Politisches Handeln wird oft an reinem Output gemessen. Unklar bleibt jedoch, ob die Maßnahmen die gewünschte Wirkung erzielen.

Wirkungsziele bieten Anhaltspunkte, um politische Maßnahmen von Beginn an **auf den geplanten Mehrwert auszurichten**.

### Wie formuliere ich sinnvolle Wirkungsziele?

#### Wirkungsziele zeichnen sich durch 4 Kernelemente aus:

- **Zielzustand:** Sie beschreiben eindeutig einen zukünftigen, aber realistischen Zustand.
- **Zielgruppe:** Sie definieren eine Veränderung (Wirkung) und den Nutzen für eine eindeutige Zielgruppe.
- **Zeit:** Sie definieren eindeutig, bis wann der Zielzustand eingetreten sein soll.
- **Zielüberprüfung:** Sie werden mit Indikatoren bzw. Kennzahlen messbar gemacht, sodass datenbasiert überprüft werden kann, ob die gewünschte Wirkung eingetreten ist.

## Wirkungsorientierung am Beispiel des Koalitionsvertrags von 2021

### Ziel KoaV 2021 S.9:

„Die Verwaltung soll agiler und digitaler werden. Sie muss auf interdisziplinäre und kreative Problemlösungen setzen. Wir werden sie konsequent aus der Nutzungsperspektive heraus denken. Wir wollen das Silodenken überwinden und werden feste ressort- und behördenübergreifende agile Projektteams und Innovationseinheiten mit konkreten Kompetenzen ausstatten.“

#### Zielzustand

● Formulierung fokussiert ausschließlich auf Output-Ziele anstatt auf die gewünschten Wirkungen.

#### Zielgruppe

● Die Verwaltung ist keine Zielgruppe jenseits der Output-Ziele, da Verwaltungsdigitalisierung kein Selbstzweck ist. Bürger:innen als Zielgruppe nur implizit („Nutzungsperspektive“)

#### Zeit

● Nicht genannt.

#### Zielüberprüfung

● Nicht genannt.

### Wirkungsziel

Im Jahr 2030 sind 80% der Verwaltungsdienstleistungen des Bundes, der Länder und Kommunen für die Bürger:innen Ende-zu-Ende digitalisiert. Die Zufriedenheit der Bürger:innen bei den 50% meistgenutzten Verwaltungsservices ist sehr hoch.

#### Zielzustand

● Zufriedenheit der Bürger:innen als gewünschte Wirkung.

#### Zielgruppe

● Verwaltungsmitarbeitende und Bürger:innen als klar benannte Zielgruppen mit unterschiedlichen Verhaltensänderungen und Mehrwerten, die sich aus dem Zielzustand ergeben.

#### Zeit

● Bis 2030 sind 80% der Verwaltungsdienstleistungen online und die Zufriedenheit mit der Hälfte davon ist sehr hoch.

#### Zielüberprüfung

● Mindestens eine Kennzahl/Indikator pro Ziel (Verwaltungsdigitalisierung, Zufriedenheit) genannt.

### Key Takeaways

- Wirkungsziele mit **4-Z-Struktur** formulieren
- **Partizipation und Co-Kreation:** Relevante Stakeholder an der Definition beteiligen
- Wirkungsziele, Maßnahmen, Umsetzungszeitraum, Ressourcen, Verantwortlichkeiten und Wirkungsmessung **transparent machen**
- Entscheidungen auf **Basis fundierter Daten und Forschungsergebnisse treffen:** Monitoring und Evaluation zur kontinuierlichen Überprüfung

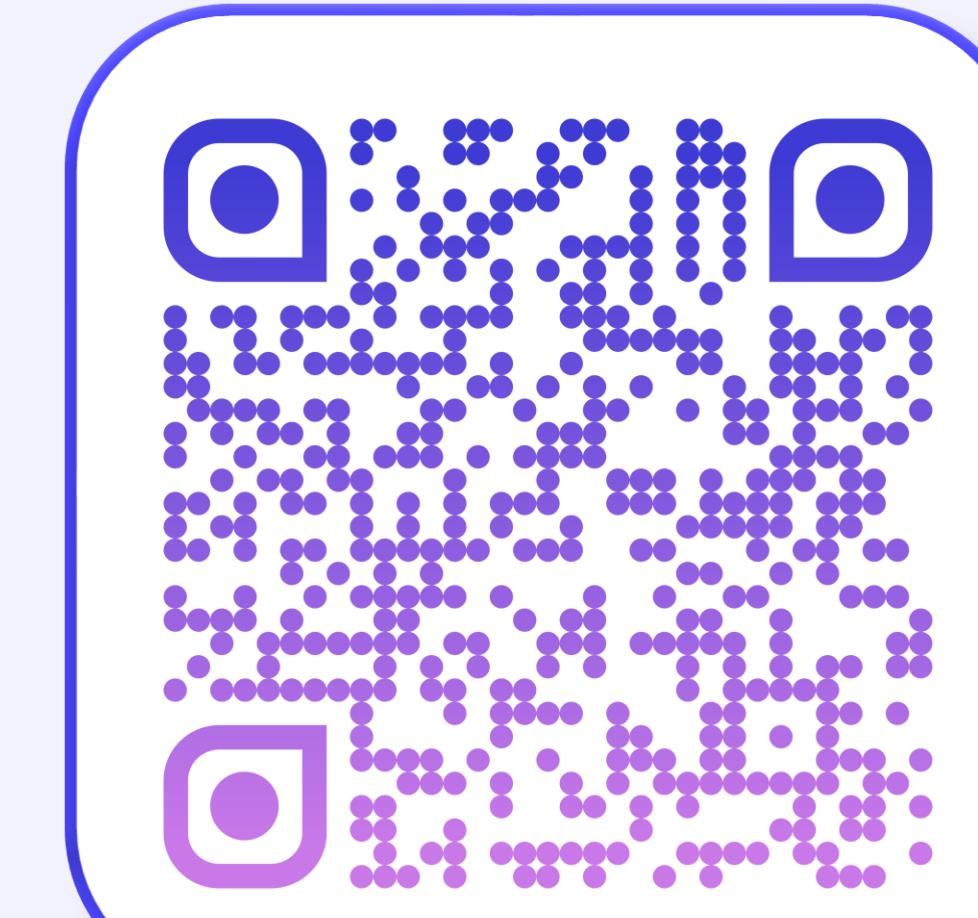
### Du willst die ganze Publikation lesen ?

Hier QR-Code scannen und mehr über Wirkungsorientierung und wirkungsorientierte Ziele lernen!



### Du willst wissen, ob Du wirkungsorientierte Ziele formulieren kannst?

Probiere es aus mit unserem **Impact Evaluator:** Gib deine Wirkungsziele ein und frage nach einer Bewertung oder lass dir Wirkungsziele für dein nächstes Projekt formulieren!

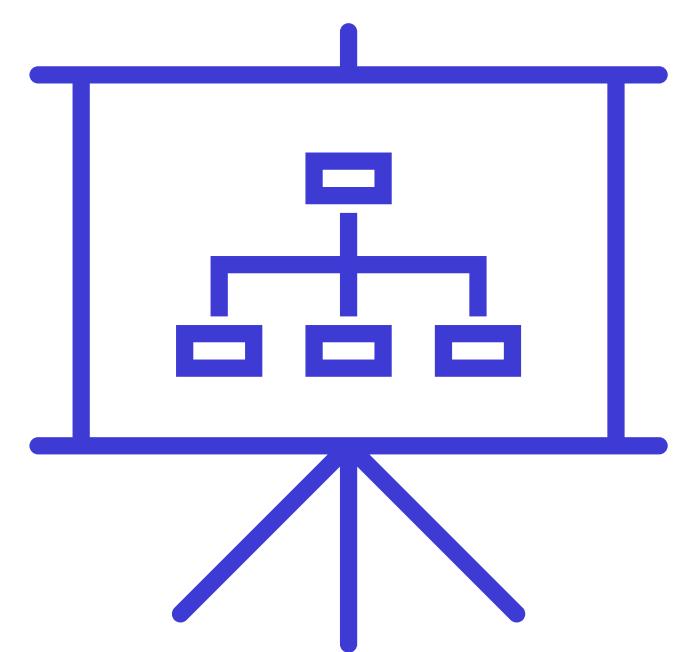


**Hinweis:** Über den beigefügten QR-Code gelangst Du zu einer von uns entwickelten ChatGPT-Erweiterung. Bitte gib bei der Nutzung keine vertrauenswürdigen Daten weiter.

Gefördert durch:

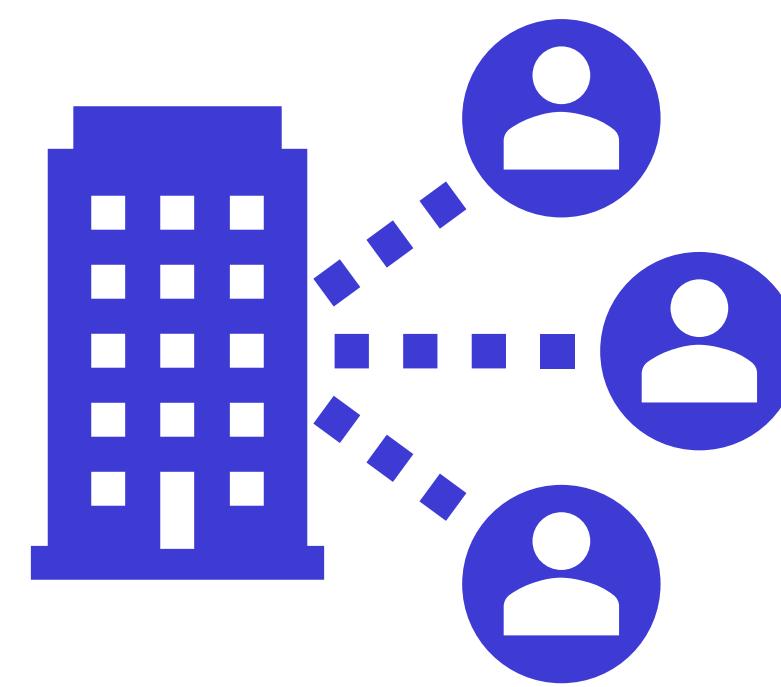


# Wie der Aufbau des BMDS gelingen kann



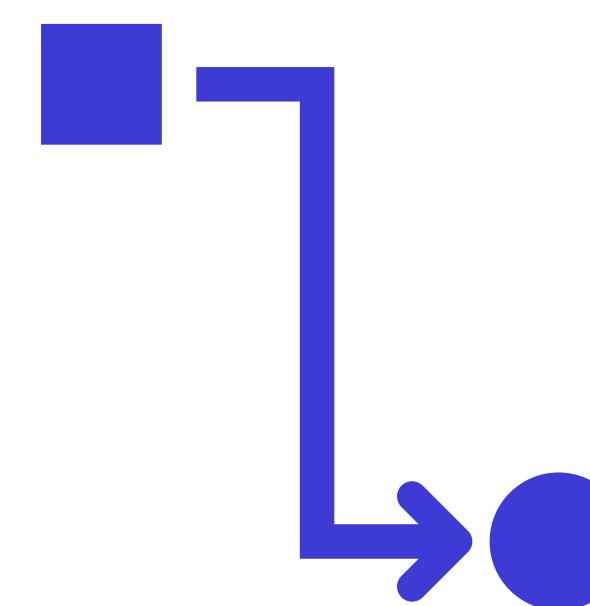
## Organisation leistungsfähig aufbauen

Ziel: Stabilität & Handlungsfähigkeit unter Echtzeitbedingungen schaffen



## Zusammenarbeit strategisch ermöglichen

Ziel: Kooperation intern, ressortübergreifend, föderal & extern verankern



## Strategische Steuerung wirkungsorientiert gestalten

Ziel: Von Fragmentierung zu klarer Digitalstrategie & Wirkungsmessung



## Erwartungen klug managen, Fortschritt sichtbar machen

Ziel: Vertrauen & Legitimität durch Transparenz & Realismus

## Roadmap für die ersten Monate

### Grundlagen legen

1

- Wirkungsziele schärfen, Organisation & Finanzierung sichern
- Schlüssige Organisationsstruktur entwickeln und kommunizieren
- Finanzierung sicherstellen und Einzelplan formulieren
- Frühe Kabinettsentscheidung für Klarheit & Rückendeckung

### Struktur sichtbar machen, Wirkung vorbereiten

3

- Fokus auf funktionale Strukturen setzen und zeigen, was schon vorangeht
- Bestandsaufnahme der aktuellen Lage
- Belastbare und klar definierte Steuerungslogik entwickeln
- Operative Umsetzung zügig sicherstellen

2

### Vernetzung, Legitimation und Know-How

- Verständigung mit den sechs abgebenden Ressorts erreichen
- Frühzeitig Know-How aus anderen Ressorts anfragen, etwa über rotierende Fachleute
- Personalbedarf konkretisieren und Anreizstruktur schaffen durch attraktive Einstiegsmöglichkeiten und klare Rollenprofile

4

### Bundesweite Allianzen aufbauen

- Akteure vernetzen und Bund, Länder und Kommunen einbinden
- Ressortübergreifende Community & Kommunikation aufsetzen
- Stakeholder identifizieren, gesellschaftlichen Diskurs initiieren
- Federführung für echte Digitalstrategien der Bundesregierung übernehmen

### Key Takeaways

1. **Klare Strukturen schaffen:** Rollen, Prozesse und Kultur für handlungsfähiges BMDS etablieren
2. **Kooperation sichern:** Zusammenarbeit über Ressorts, Ebenen und mit externen Partnern verankern
3. **Wirkung steuern:** Strategische Ziele, messbare Ergebnisse und Budgetentscheidungen systematisch verknüpfen
4. **Vertrauen aufbauen:** Fortschritt realistisch kommunizieren und Quick Wins mit Tiefenarbeit verbinden

Die gesamte Publikation gibt es hier:



Gefördert durch:



E-Valuate – Auf dem Weg zum Lernenden Staat

# Indikatoren und Daten für Wirkungsorientierung

## 1 Ziele und Indikatoren definieren

Messbare Ziele und Indikatoren sind zentrale Werkzeuge, um politische Maßnahmen systematisch zu planen, zu steuern und ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Sie ermöglichen eine transparente Erfolgskontrolle und schaffen die Grundlage für evidenzbasierte Entscheidungen.

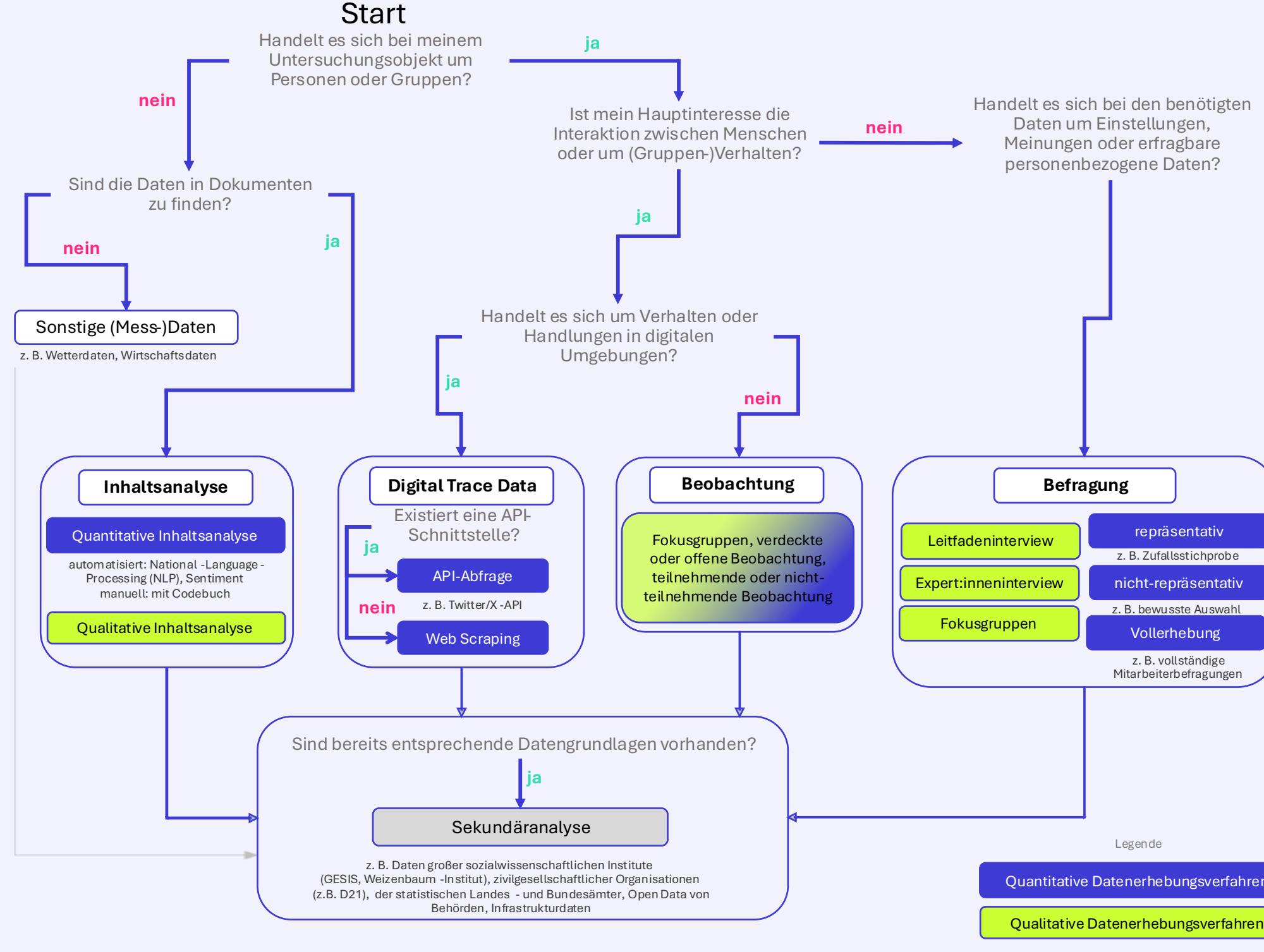
Eine gute Datenbasis entsteht durch die **systematische Auswahl SMARTer Ziele und Indikatoren** (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, zeitgebunden) auf allen Ebenen – Output, Outcome und Impact.

### Indikatorentemplate

Ziel	Indikator (= Soll-Wert)	Datenquelle	Wie häufig überprüfen?	Datenverfügbarkeit?
Alle Menschen werden über unsere Infrastrukturkreise über X informiert	Für alle Menschenkreise, Altersgr.	Quellenbericht	permanent	Quellenbericht, Update Mai 2022

Output	Outcome	Impact	Indikator
Die Einrichtungen jeglicher Art oder Zielgruppe werden positiver Einrichtungen Al (Soll: 4,0)	Die Einrichtungen jeglicher Art oder Zielgruppe werden positiver Einrichtungen Al (Soll: 4,0)	Die Einrichtungen jeglicher Art oder Zielgruppe werden positiver Einrichtungen Al (Soll: 4,0)	Anzahl der digitalen Versicherer mit aktivem Zugang zur elektronischen Patientenakte (dpa)

### Entscheidungsbaum: Welche Daten brauche ich?



# Unsere Communities: gemeinsam Wissen gestalten

## Forum OKR



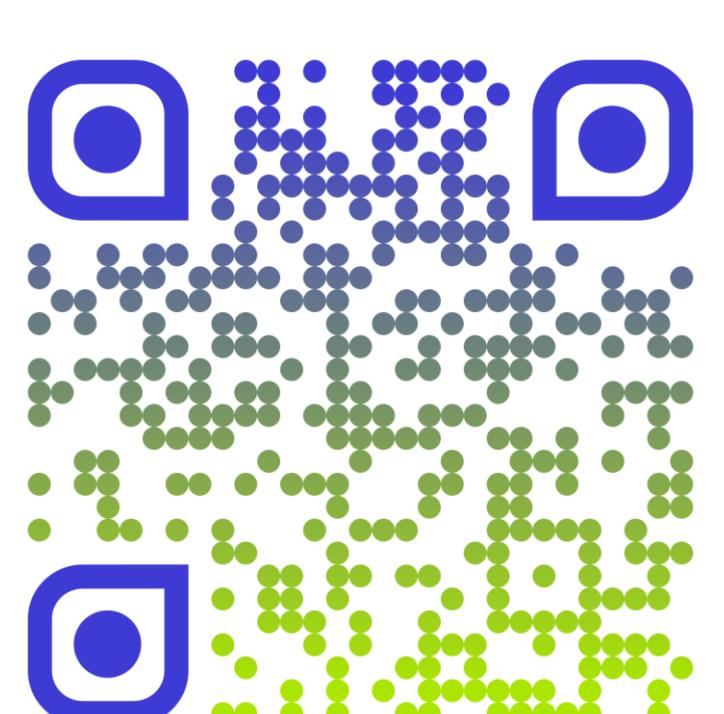
Das Forum OKR ist ein **Vertrauensraum** für Menschen aus der öffentlichen Verwaltung, um sich über den Einsatz von **Objectives & Key Results (OKR)** auszutauschen. Es bietet Impulse für die Arbeit mit OKR, Erfahrungs- und Methodenaustausch, die Möglichkeit von- und miteinander zu lernen und sich zu vernetzen. Wir treffen uns **alle drei Monate vor Ort** bei einer Behörde.

### Austausch & Best Practices

- LinkedIn-Gruppe
- Conceptboard als Wissensressource
- Direkter Austausch

**Für wen?**  
Alle aus der öffentlichen Verwaltung – hierarchieübergreifend von Kommune bis Bundesministerium.

### Mitmachen?



Organisiert von: Agora Digitale Transformation & CyberInnovation Hub der Bundeswehr

60 Personen

## European Policy Data Science Network

Wir bringen Menschen aus Thinktanks, Behörden und NGOs zusammen, um **evidenzbasierte Politikgestaltung** zu stärken. Gemeinsam teilen wir Best Practices für datenbasiertes Arbeiten, bauen Kompetenzen auf und schaffen eine Community für gegenseitige Unterstützung.

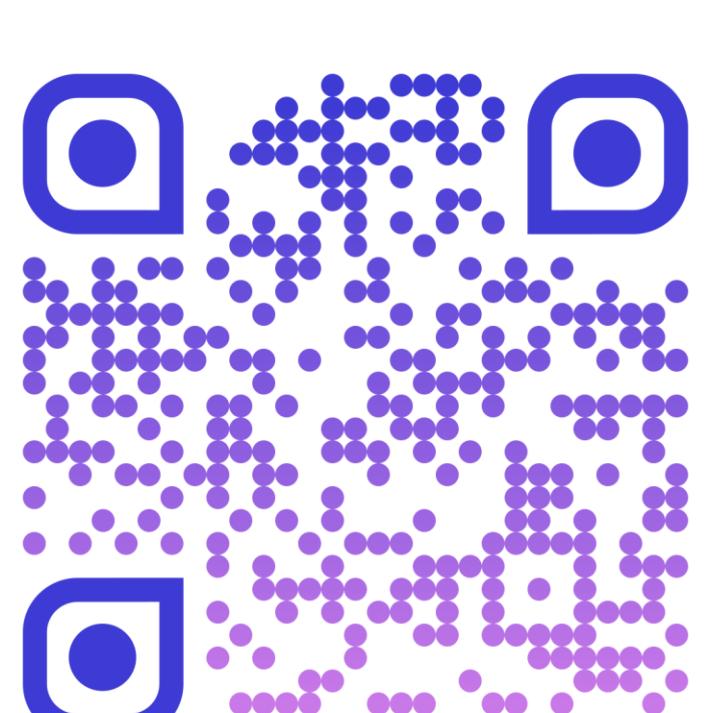


### Our activities



**Für wen?**  
Data Scientists, Datenanalyst:innen, Data Engineers in Thinktanks, Verwaltung, NGOs

### Mitmachen?



Organisiert von: Agora Digitale Transformation & Stiftung Wissenschaft und Politik

## Wirkungsvolle Verwaltung



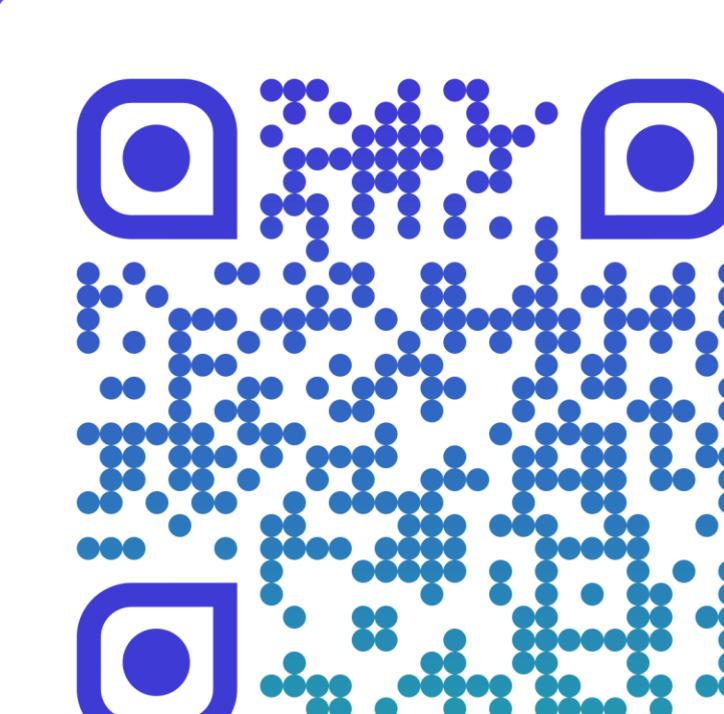
Unser Ziel ist es **wirkungsvollere Strategien im öffentlichen Sektor** zu ermöglichen, indem Praktiker:innen von- und miteinander bei Strategieerstellung, Operationalisierung und Umsetzung lernen. Dafür treffen wir uns regelmäßig digital, um über Projekte zu sprechen und voneinander zu lernen.

### Austausch & Best Practices

- LinkedIn-Gruppe
- Google-Drive als Wissensressource
- Direkter Kontakt

**Für wen?**  
Alle aus der öffentlichen Verwaltung – hierarchieübergreifend von Kommune bis Bundesministerium.

### Mitmachen?



Organisiert von: Laura Kromminga, Jennifer Runte und Benedikt Göller

# Publikationen aus dem Projekt

## Digitalisierung messbar machen



Basierend auf der Analyse von 43 Digitalstrategien werden Vorschläge für Indikatoren und Datenquellen zur Wirkungsmessung entwickelt.



## Reform wider die Verhältnisse



Das Papier enthält konkrete Handlungsempfehlungen für den Aufbau des Bundesministeriums für Digitales und Staatsmodernisierung.



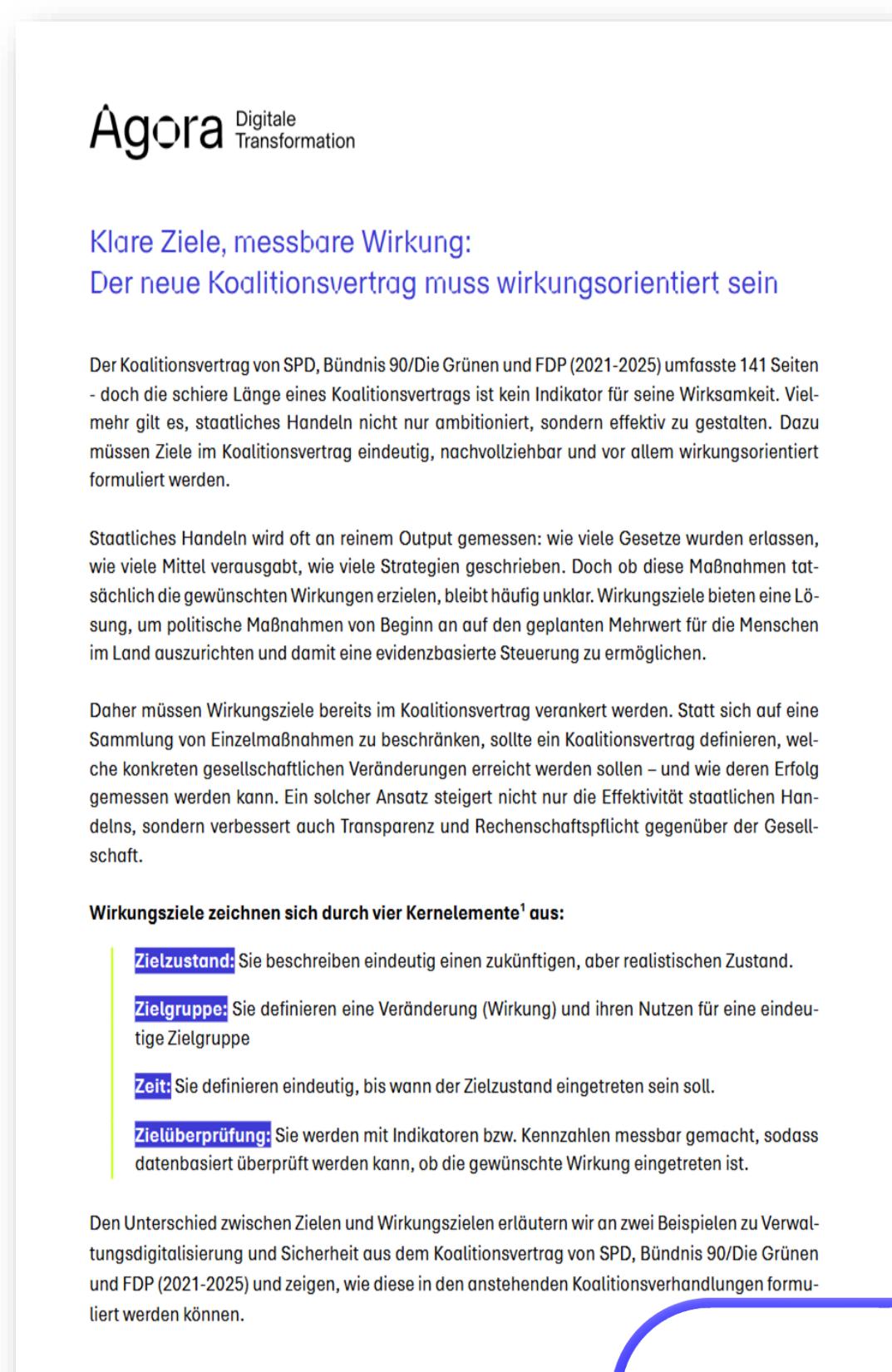
## Wirkungsorientierung für echte Digitalstrategien



Das Papier bietet konkrete Empfehlungen für die Erstellung wirkungsorientierter Digitalstrategien.



## Klare Ziele, messbare Wirkung



Das White Paper zeigt am Beispiel des Koalitionsvertrags von 2021, wie Wirkungsziele formuliert werden können.



## Daten für die digitale Transformation



Das Begleitpapier zur Studie für Digitalisierungsindikatoren formuliert den politischen Nutzen einheitlicher Indikatoren zur Wirkungsmessung.



## Bericht des Beirats der Digitalstrategie



Der Bericht des Beirats der Digitalstrategie formuliert Erkenntnisse aus der Begleitung und Empfehlungen für künftige Digitalstrategien.



## Methoden und Praxis der Wirkungsorientierung



Das Papier bietet einen literaturbasierten Überblick über den Forschungsstand und internationale Best-Practices zu Wirkungsorientierung.



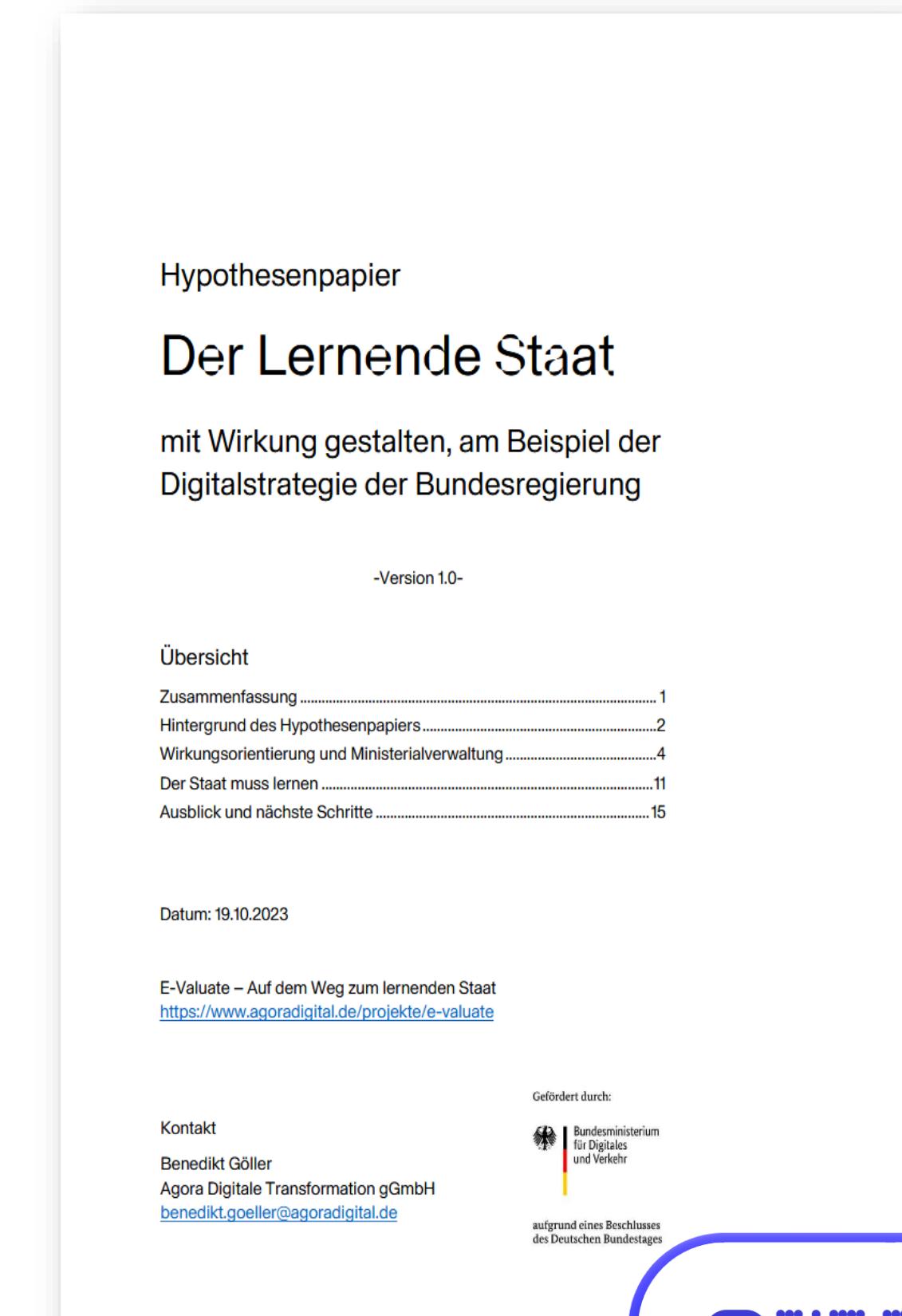
## Leitfaden für Wirkungsorientierung



Unser Leitfaden bietet eine praktische Anleitung für alle Fragen rund um Wirkungsorientierung.



## Hypothesen zum lernenden Staat



Basierend auf qualitativen Leitfadeninterviews werden die forschungsleitenden Hypothesen des Projekts aufgestellt.



# Eine quantitative Onlineumfrage

## zu wirkungsorientiertem Arbeiten in der Ministerialverwaltung

### Methodisches Vorgehen

**Forschungsfrage 1:** Welche Relevanz hat Wirkungsorientierung in der Arbeit von Mitarbeitenden in Bundesministerien aktuell?

**Forschungsfrage 2:** Welche Gelingensbedingungen und Herausforderungen identifizieren die Mitarbeitenden in Bundesministerien für die Implementierung von Wirkungsorientierung in ihrer Arbeit?

#### Befragung:

Die Befragung wurde als quantitative Onlinebefragung in zwei Wellen (Frühjahr 2024 und 2025) unter Mitarbeitenden in Bundesministerien und externen, an Maßnahmen beteiligten Personen durchgeführt. Die Rekrutierung erfolgte per Mail (u.a. über den Mailverteiler der Digitalstrategie). Insgesamt haben 166 Personen an der Umfrage teilgenommen. Die Befragung ist nicht repräsentativ.

Abb. 1: Vergleich der Indexmittelwerte nach Beteiligung an der Projektumsetzung

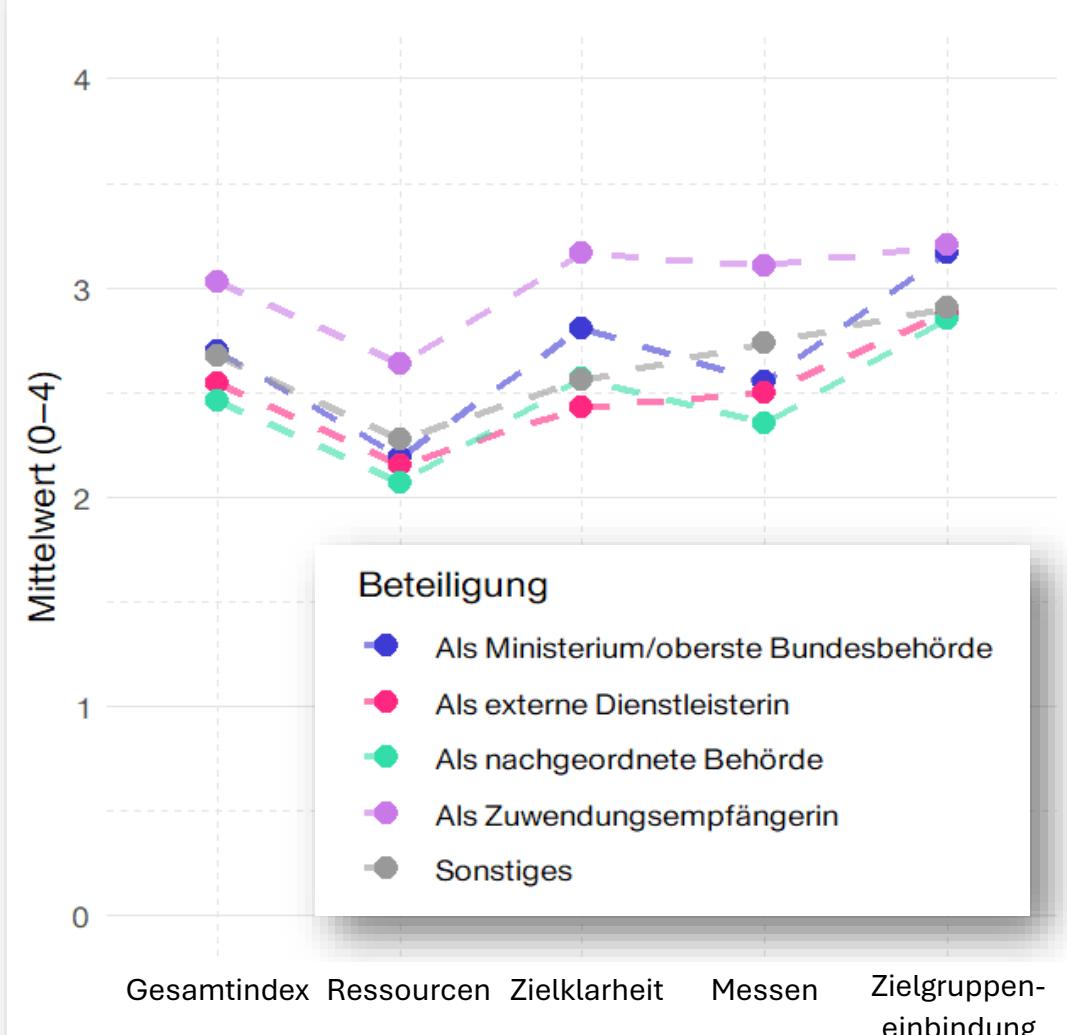
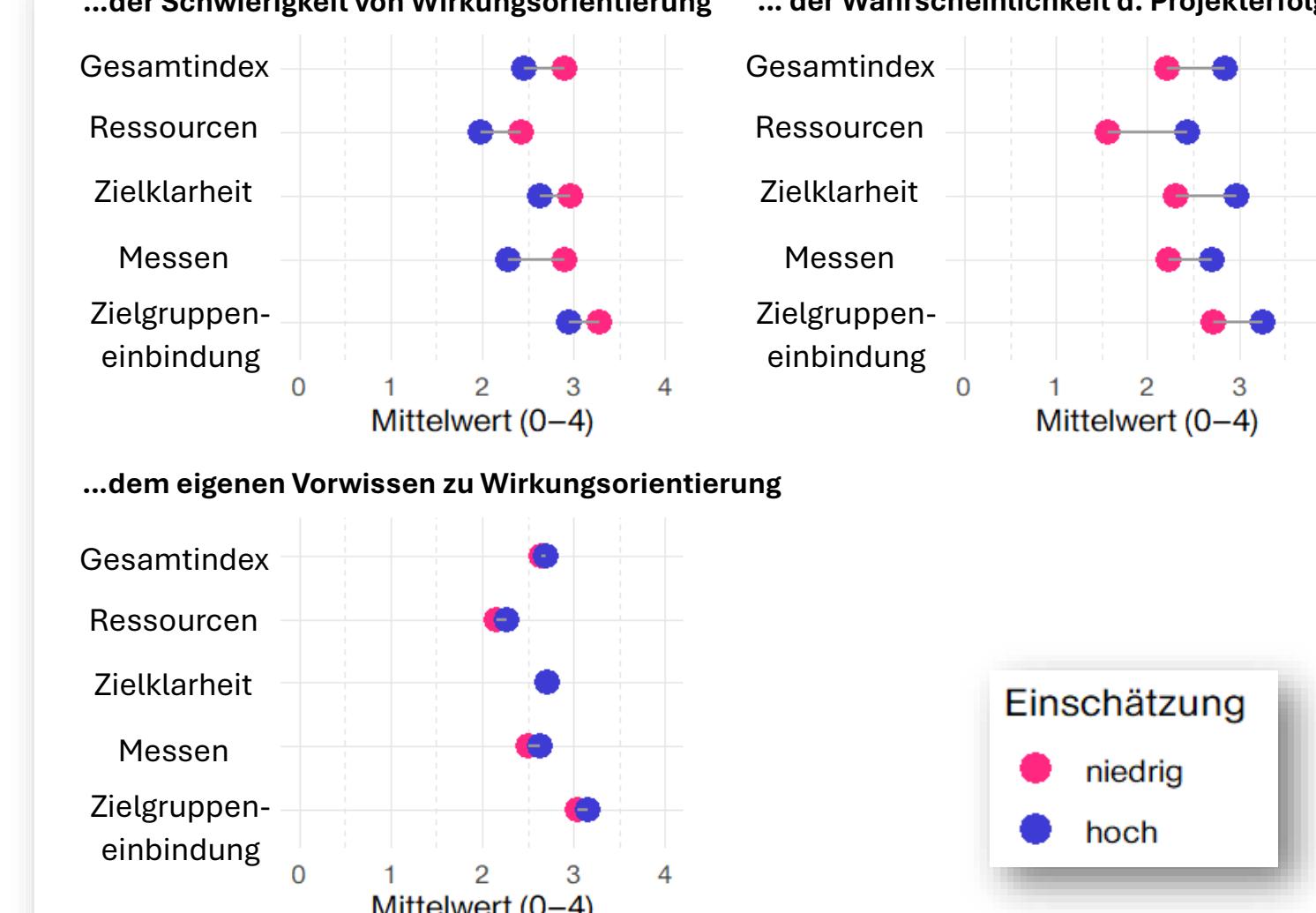


Abb. 2: Indexmittelwerte des Wirkungsindex in Abhängigkeit der Selbsteinschätzung der Befragten zu..



### Der E-valuate Wirkungsindex

Um den Stand der Wirkungsorientierung in der Ministerialverwaltung zu messen, haben wir den **E-valuate Wirkungsindex** entwickelt. Basierend auf wissenschaftlicher Literatur wurden 25 Items in vier Dimensionen entwickelt, die Wirkungsorientierung umfänglich abbilden. Die Zuordnung der Items zu den Dimensionen wurde mit einer Faktorenanalyse überprüft.

#### Die vier Dimensionen sind:

- Realisierbarkeit und Ressourcenausstattung (kurz: Ressourcen)
- Wirkungslogische Planung und Zielklarheit (kurz: Zielklarheit)
- Wirkungsmessung und evidenzbasiertes Lernen (kurz: Messen)
- Stakeholder- und Zielgruppeneinbindung (kurz: Zielgruppeneinbindung)

Die Berechnung erfolgt als Mittelwertindex für jede Dimension sowie für den Gesamtindex. Der Index kann Werte zwischen 0 und 4 erreichen.

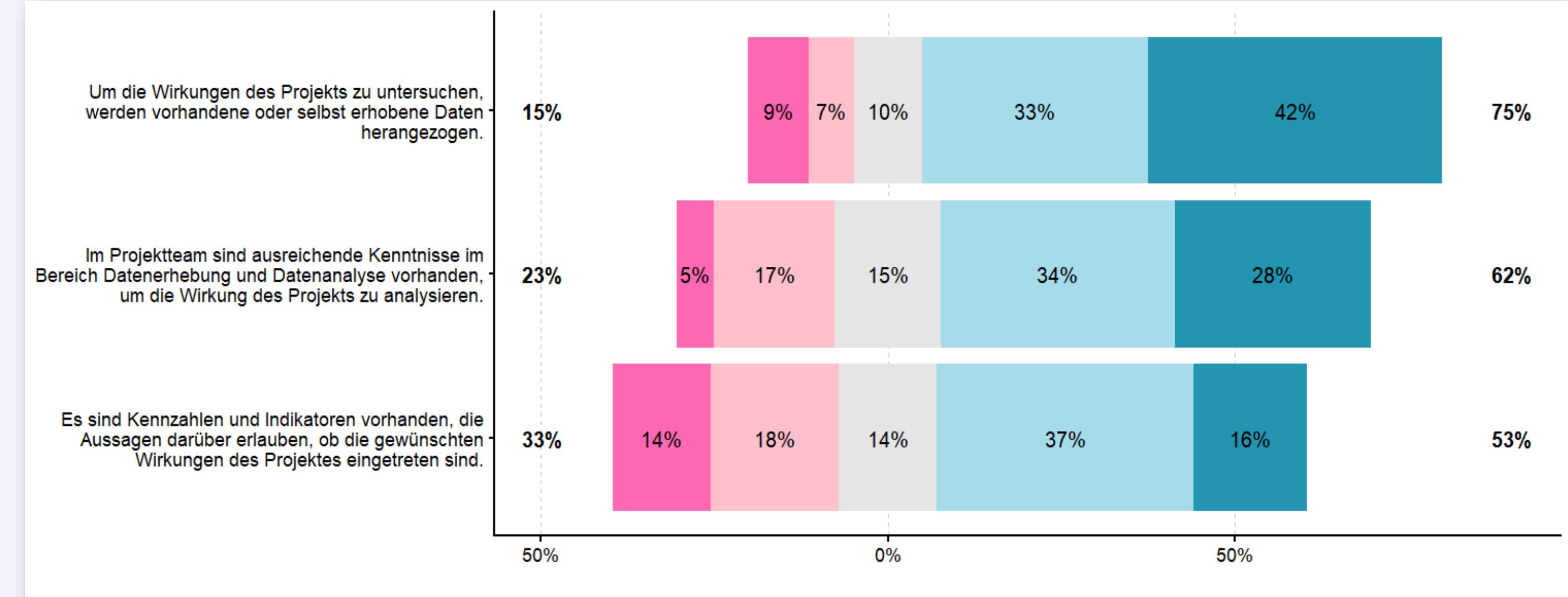
Die Ergebnisse zeigen, dass alle Dimensionen von Wirkungsorientierung bereits zumindest in Teilen in der Ministerialverwaltung umgesetzt werden. Die geringsten Werte erreicht im Schnitt die Dimension **Ressourcen**, in der u.a. nach zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen gefragt wurde. Die Dimensionen **Zielklarheit** und **Zielgruppeneinbindung** erreichen jeweils gute Werte und die Dimension **Messen** liegt im Mittelfeld. Zudem wird deutlich, dass **Zuwendungsempfänger:innen** in allen Dimensionen besonders hohe Werte aufweisen. Dies deutet darauf hin, dass Wirkungsorientierung in Förderprojekten besonders gut umsetzbar ist und als Vorreiter für andere Projektarten dienen könnte.

Wenn Befragte Wirkungsorientierung als schwierig einschätzen, werden niedrigere Indexwerte in allen Dimensionen erreicht. Eine hohe Einschätzung des Projekterfolgs geht hingegen mit höheren Indexwerten einher. Entgegen der Erwartung zeigt sich kein Einfluss des Vorwissens über Wirkungsorientierung auf die Indexwerte.

In der Dimension **Messen** ergeben sich interessante Unterschiede zwischen einzelnen Items. Während insgesamt 75 % der Befragten angeben, Daten zu nutzen, um die Wirkungen ihres Projekts bzw. ihrer Maßnahme zu untersuchen, haben nur 53 % der Befragten auch entsprechende Indikatoren zur Wirkungsmessung formuliert. Dies deutet darauf hin, dass datenbasiertes Arbeiten in der Ministerialverwaltung bereits einen hohen Stellenwert einnimmt, die Daten jedoch noch nicht gezielt zur wirkungsorientierten Steuerung genutzt werden. Durch das Erstellen von Wirkmodellen mit Wirkungszielen und Indikatoren können Daten gezielt erhoben und ausgewertet werden.

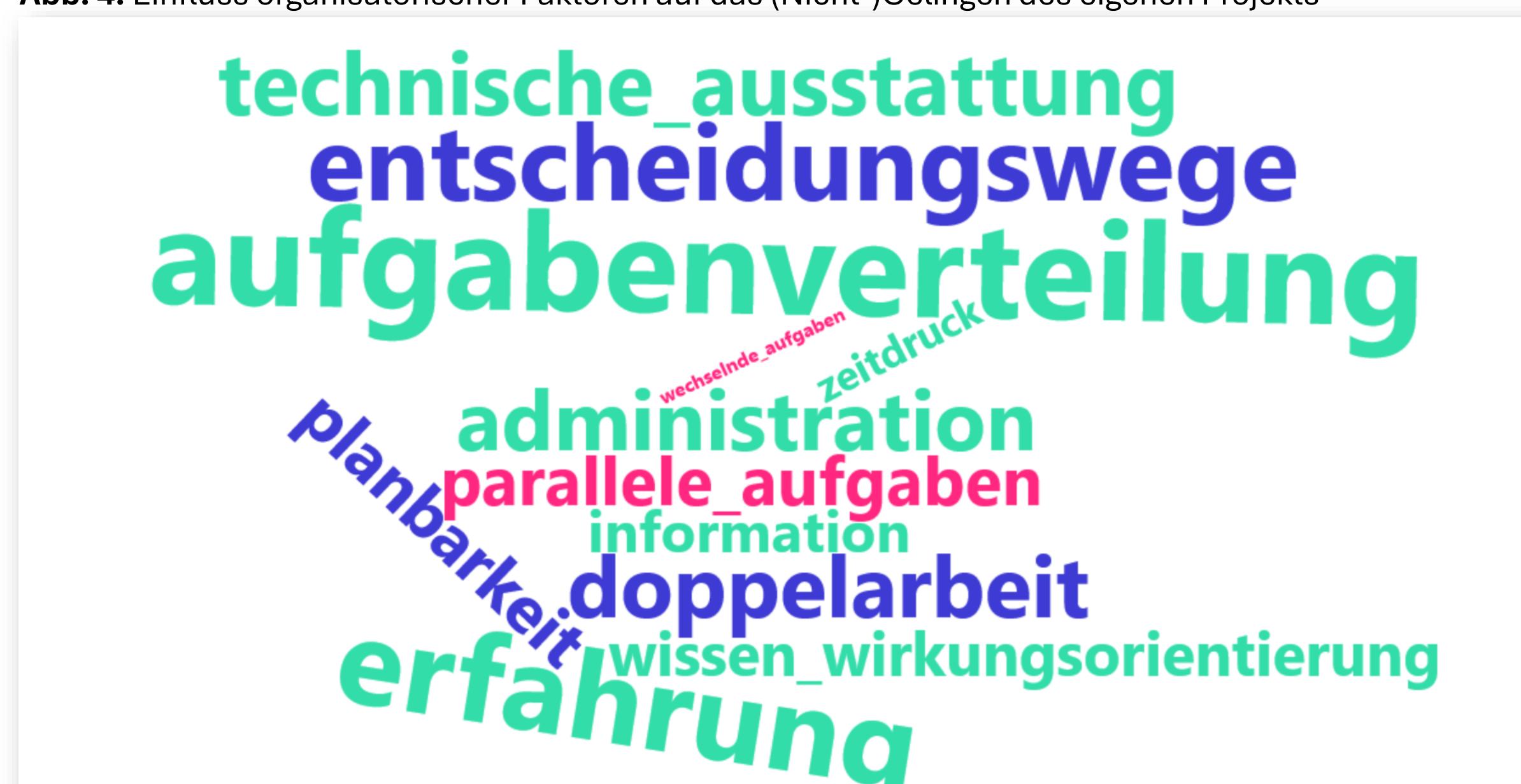
Etwa zwei Drittel der Befragten geben an, dass im Team ausreichend Kompetenzen für datenbasiertes Arbeiten vorhanden sind.

Abb. 3: Zustimmung und Ablehnung zu datenbasierten Arbeiten



Frageformulierung: Bitte geben Sie an, inwiefern Sie den folgenden Aussagen zustimmen. Mit der angegebenen Skala können Sie Ihre Antwort abstimmen.

Abb. 4: Einfluss organisatorischer Faktoren auf das (Nicht-)Gelingen des eigenen Projekts



Die Befragten wurden außerdem danach gefragt, welche Faktoren besonders einflussreich für das Gelingen bzw. Nicht-Gelingen des eigenen Projektes sind. Dazu wurden die Befragten (nachträglich) in zwei Gruppen eingeteilt: Befragte mit einer hohen Erfolgseinschätzung (51-100 %) des eigenen Projekts und Befragte mit einer niedrigen Erfolgseinschätzung (0-50 %) des eigenen Projekts. Die Wortwolke zeigt, dass eine **ausreichende technische Ausstattung**, eine **gute Aufgabenverteilung im Projektteam** und **ausreichende Erfahrung mit dem Thema** des Projekts als besonders relevante Gelingensfaktoren eingeschätzt werden. Eine zu hohe Arbeitsbelastung durch zu **viele Aufgaben, die parallel erledigt werden müssen** sowie durch **häufig wechselnde Aufgaben** und Zuständigkeiten werden hingegen als Faktoren genannt, die den Projekterfolg negativ beeinflussen.

Faktoren, die sowohl von Befragten mit einer hohen als auch einer niedrigen Erfolgseinschätzung als relevant erachtet werden sind: **kurze bzw. zu lange Entscheidungswege, keine bzw. zu viel Doppelarbeit und ausreichende bzw. keine Planbarkeit der anstehenden Aufgaben**.