



Der Stand der Ziel- und Wirkungsorientierung in der Digitalpolitik

Einsichten aus einem Screening wichtiger
Digitalprogramme

Friedrich Heinemann

ZEW Mannheim/Universität Heidelberg

23. September 2026

ZIEL- UND WIRKUNGSORIENTIERUNG GROßER DIGITALPROGRAMME

Berechnung des Digitalhaushalts

Quantifikation der digitalen Ausgaben des Bundes

Wie viel investiert der Bund wirklich in die Digitalisierung?

Eine Analyse von 20.000 Haushaltstiteln deckt auf, wo das Geld für Deutschlands digitale Zukunft tatsächlich fließt – und wo gekürzt wird.



Diese Studie: Fokus auf Steuerung

Wie stark werden zehn bedeutende Digitalprogramme nach den Prinzipien der ziel- und wirkungsorientierten Haushaltsführung (zwoH) gesteuert?

Wichtig: Bewertet wird, ob eine zwoH-Steuerung vorliegt – nicht, ob ein Programm seine Ziele erreicht.

ZIEL- UND WIRKUNGSORIENTIERTE HAUSHALTSPOLITIK (ZWOH)

- Deutsches Haushaltswesen gekennzeichnet durch Input-Denkweise
- zwoH: Wie wirksam ist der Mitteleinsatz gemessen an den Zielen der Politik?
- zwoH auf der politischen Agenda:
 - 12. Spending Review des BMF
 - Koalitionsvertrag & Koalitionsausschuss
 - Implementierung der zwoH-Methodik im Monitoring des SVIK



DIESER BERICHT: METHODIK

Entwicklung einer
Kriterienliste mit
Prüffragen für die Ziel- und
Wirkungsorientierung
(basierend auf
ZEW/Deloitte Gutachten
2024)



Anwendung der
Kriterienliste auf die
zehn größten
Digitalprogramme des
Bundes mit einem Score
von 1-5 je Prüffrage



Gewichteter
Durchschnitt aus allen
Prüffragen bildet
Gesamtscore des
Digitalprogramms

SECHS PRÜFKRITERIEN DER ZWOH (AUFBAUEND AUF ZEW/DELOITTE GUTACHTEN)

Präzise und wirkungsorientierte Zielbeschreibung

Wenige Ziele, klar definiert, hohe Outcome- oder Impactorientierung

Verwendung von SMART-Indikatoren

Quantitative Indikatoren mit Soll-/Ist-Werten und Datenquelle zur Zielerreichung

Datenverfügbarkeit & digitale Infrastruktur

(Öffentliche) Verfügbarkeit von programmspezifischen Daten, Schnittstellen zu bestehenden Datenmanagementsystemen

Umfassende Evaluationskultur

Ex-ante, durante oder ex-post Evaluationen - Unabhängig und Nutzung von kausalen Evaluationsdesigns

Erkennbare Rückkopplung & Lernprozesse

Anpassung der Budgetvolumina und des Programmdesigns mit Hinblick auf Erfolge/Misserfolge

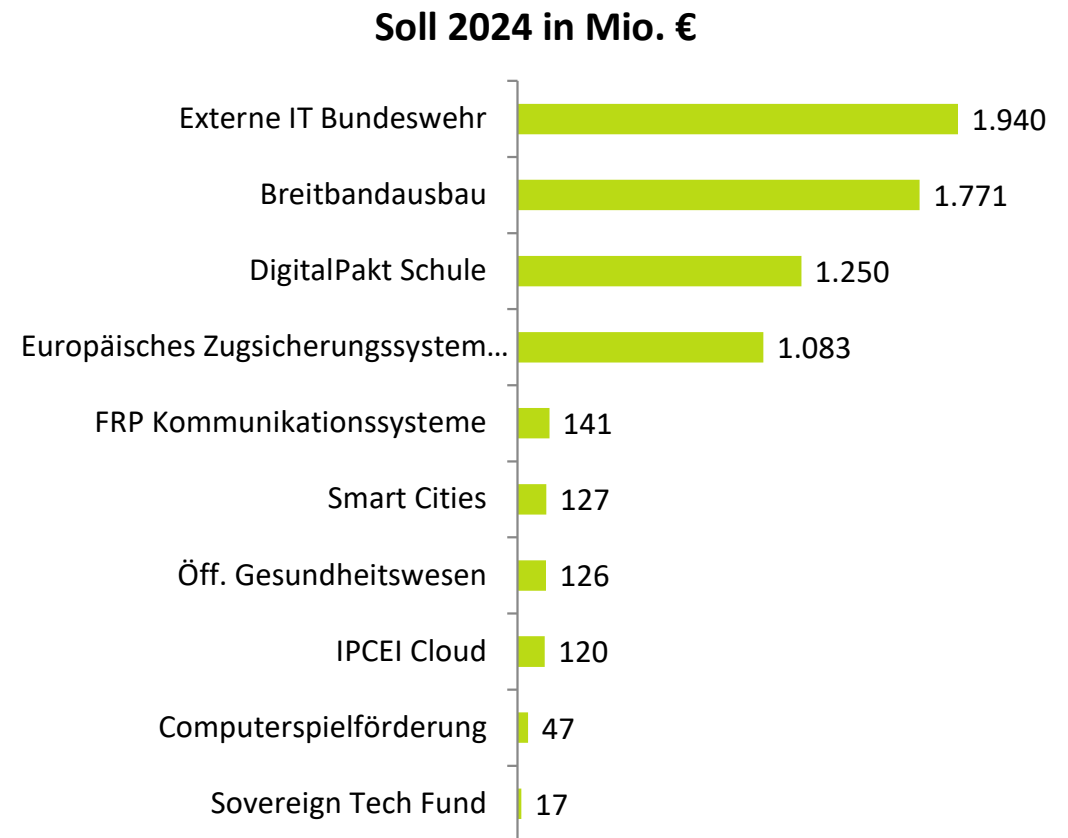
Governance-Modell & Rechtfertigungspflicht

Ressortübergreifende Strategie und Struktur

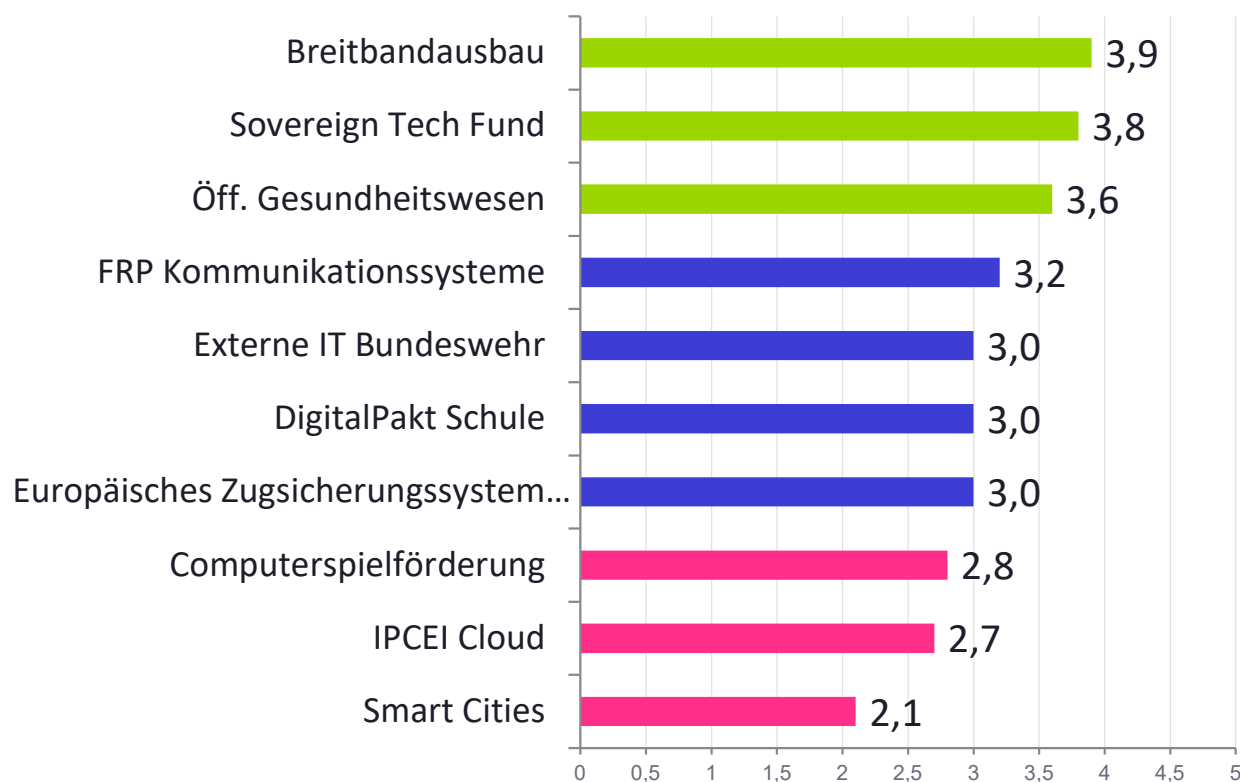
Nutzung von Prüffragen per Prüfkriterium auf einer Skala 1-5, gleichgewichtet zu Kriterien- und Programmscores aggregiert

STICHPROBE: ZEHN PROGRAMME, GESAMTVOLUMEN 6,6 MRD. €

- Umfasst 6 Bundesministerien
- 7 von 9 digitalpolitischen Kategorien (nach der ZEW/Agora Klassifikation)
- 10 Digitalprogramme umfassen ungefähr 33 % der Digitalausgaben des Bundes



ERGEBNIS: ZWOH KOMMT VORAN, GRÖßERE HETEROGENITÄT



- Durchschnittscore von 3,1 von max. 5 Punkten
- Hohe Spreizung von 2,1 bis 3,9
- Wichtig: Score korreliert nicht mit dem Budget: Sovereign Tech Fund hat das kleinste Budget, aber den zweithöchsten Score

WAS DIE BESTEN PROGRAMME VON DEN SCHWÄCHSTEN TRENNT?

Top 3: Breitbandausbau – Sovereign Tech Fund – Digitalisierung des öffentlichen Gesundheitswesens:

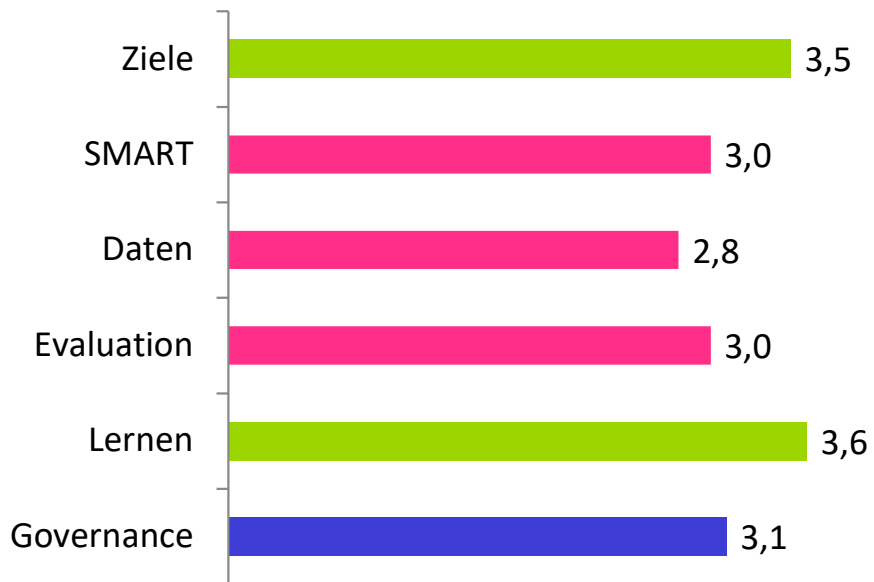
- Präzise Outcome-Ziele (z.B. flächendeckende Glasfaserabdeckung bis 2030, messbarer digitaler Reifegrad der Gesundheitsämter)
- Quantifizierbare Indikatoren für laufende Erfolgskontrolle
- Erkennbare Rückkopplung von Evaluationsergebnissen auf Programmsteuerung

Schlusslichter: Smart Cities – IPCEI Cloud – Computerspielförderung des Bundes:

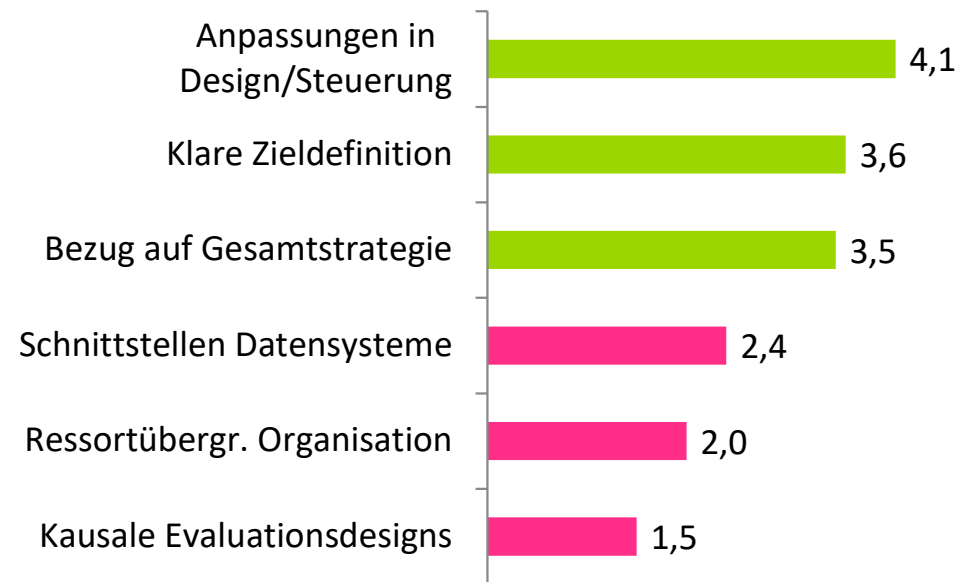
- Smart Cities: breite, diffuse Ziele, unübersichtliche Förderarchitektur
- Computerspielförderung: keine ex-ante SMART-Indikatoren, häufige Ressortwechsel
- IPCEI Cloud: keine vorhergesehene Evaluation, EU-Beihilferahmen begrenzt Steuerung

QUERSCHNITTSDIFIZITE

Ø Score je Kriterium (ca.)



Ausgewählte Einzelfragen (ca.)



- Systemische Schwächen bei SMART-Indikatoren, Datenverfügbarkeit und Evaluationskultur
- Spezifisch: Kaum Nutzung kausaler Evaluationsdesigns, vorherrschendes Silodenken, fehlende Vernetzung von Performance-Daten mit bestehenden Datensystemen

EMPFEHLUNGEN

1

SMART-Indikatoren ab Programmstart

Soll-/Ist-Werte und Datenquellen verbindlich festlegen – idealerweise als Voraussetzung der Mittelfreigabe.

2

Offene Performance-Daten

digital, maschinenlesbar und öffentlich verfügbar machen.

3

Unabhängige, kausale Evaluationen

Große Programme extern evaluieren, mit gestaffelten Rollouts oder RDD-Designs.

4

Budget an Evidenz koppeln

Fortschreibungen erkennbar an Evaluationsergebnisse binden statt kommentarlos fortschreiben.

BMDS als Vorreiter (White Paper ZEW/Agora)*

- Programmansatz: Haushaltstitel nach Aufgabenfeldern bündeln
- Unabhängige Evaluations- und Controllingstelle, keine Selbstevaluation
- Evaluationsvorbehalt bei großen (digitalpolitischen) Haushaltsprogrammen
- Wirkungsziele im Einzelplan verankern (Vorbild Österreich)

*Vgl. White Paper „Das BMDS als Vorreiter der ziel- und wirkungsorientierten Haushaltspolitik“ (Heinemann, Steger & Heumann, 2026).