

**Digitalplan  
Bayern**

**WELCHE WIRKUNG HAT  
DER DIGITALPLAN BAYERN?  
KONZEPT ZUR WIRKUNGSANALYSE**

# Inhalt

<b>1. Vorstellung und Nutzen der Methode Wirkungsanalyse</b>	<b>3</b>
1.1. Ziel und Zweck	3
1.2. Herangehensweise	5
<b>2. Projektziel und bisherige Aktivitäten</b>	<b>9</b>
<b>3. Konzept für die Wirkungsanalyse des Digitalplans Bayern</b>	<b>13</b>
3.1. Ziel und Zweck der Wirkungsanalyse	13
3.2. Grundlegende Wirkungslogik	13
3.3. Zielgruppen und Wirkungsbetroffene	14
3.4. Hypothetisches Wirkungsmodell	15
3.5. Identifikation von Wirkungen	17
3.6. Datenerhebung, -analyse und Berichterstattung	17
<b>4. Nächste Schritte</b>	<b>19</b>
<b>Impressum</b>	<b>20</b>



## 1. Vorstellung und Nutzen der Methode Wirkungsanalyse

Die erfolgreiche Umsetzung von Einzelmaßnahmen und Strategien steht und fällt mit der Fähigkeit, ihre tatsächlichen Auswirkungen zu verstehen, zu erheben, wenn möglich sogar zu quantifizieren, und steuern zu können. Diese Aufgabe stellt den öffentlichen Sektor oftmals vor Herausforderungen, da sich die Auswirkungen staatlichen Handelns nicht in vergleichsweise leicht zu erhebenden Kennzahlen wie Umsatzzahlen oder Gewinn messen lassen. Neben der Erfassung von abgeflossenen Mitteln zu Maßnahmen und Förderprogrammen sowie der Durchführung von Aktivitäten und Stellenschaffung stellt sich die Frage, ob die von diesen Maßnahmen erwarteten Wirkungen eingetreten sind. Um fundierte Aussagen über die Auswirkung des eigenen Handelns in Bereichen treffen zu können, die sich nicht durch wirtschaftliche Kennzahlen messen lassen, eignet sich die Methode der Wirkungsanalyse.

### 1.1. Ziel und Zweck

Eine Wirkungsanalyse dient der Bewertung der direkten und indirekten Auswirkungen, die sich aus der Implementierung einer bestimmten Maßnahme, beispielsweise eines Programms oder einer Strategie, ergeben. Sie fungiert entweder als Bestandteil einer Evaluation oder wird eigenständig durchgeführt. Eine breite Wirkungsanalyse erstreckt sich sowohl auf intendierte als auch auf nicht-intendierte Wirkungen, wobei sie sowohl positive als auch negative Konsequenzen umfasst, die im Zuge der Umsetzung auftreten können. Eine derartige Analyse geht somit über das bloße Erfassen

des „Was“ und „Wie“ hinaus: Neben dem Ressourceneinsatz werden auch die tatsächlichen Effekte der betrachteten Maßnahme berücksichtigt, etwa deren Auswirkungen auf Wirkungsbetroffene, übergeordnete Zielsetzungen oder die Gesellschaft als Ganzes. Wirkungsbetroffene können neben der primären Zielgruppe einer Maßnahme auch weitere Personen, Organisationen, Unternehmen und gesellschaftliche Sektoren umfassen, die direkt oder indirekt, und teilweise unbeabsichtigt, von der Durchführung betroffen sein können.

Die Wirkungsanalyse unterstützt dabei, dass die jeweiligen Bemühungen zielgerichtet, effizient und wirkungsvoll sind. Bei Fördermitteln der Europäischen Union zählen Wirkungsanalysen zum Standardrepertoire, um die Effizienz, Effektivität und den Mehrwert der finanzierten Maßnahmen sicherzustellen. In Österreich beispielsweise ist der Grundsatz der Wirkungsorientierung im gesamten Kreislauf der Haushalts- und Verwaltungsführung verankert. Daraus ergeben sich verschiedene Regeln für die Ex-ante-, Interim und Ex-post-Überprüfung staatlicher Handlungen<sup>1</sup>.

Die erhofften Wirkungen der eigenen Maßnahmen sind den jeweiligen Maßnahmenverantwortlichen zwar bekannt. Dieses Wissen wird aber in aller Regel nicht strukturiert und für Außenstehende verständlich dokumentiert. Dies ist jedoch nötig, um Aussagen über die Summe der Wirkungen mehrerer Maßnahmen oder, wie beim Digitalplan, einer ganzen Strategie treffen zu können. Durch frühzeitige Datenerhebung und eine klare Definition erwarteter Wirkungen unterstützt die Wirkungsanalyse nicht nur die zielgerichtete Maßnahmenentwicklung und -steuerung und die Vermeidung von Fehlentwicklungen, sondern fördert auch die Effizienz und Effektivität des Digitalplans insgesamt.

Neben den Zwecken von Maßnahmen(re)formulierung und deren Steuerung eignen sich die Ergebnisse einer Wirkungsanalyse auch für eine breite Kommunikation nach Innen und Außen. Maßnahmenfortschritt, Zielerreichung und Wirkungen des Digitalplans können durch eine Wirkungsanalyse nicht nur fundiert belegt, sondern auch die Basis

---

1 Pichler, R. und Steyer, M. (2017): Evaluierung und Wirkungsorientierung in Österreich. Zur Rolle von Evaluierung im neuen Haushaltsrecht und in der Forschungsförderung. Zeitschrift für Evaluation 16.2 (2017): 121-139.

für eine effektive externe und interne Kommunikationsstrategie bieten, die Transparenz und Vertrauen in den Fortschritt und Erfolg des Digitalplans fördert. Dies ist umso relevanter, da von Seiten zahlreicher Kontrollinstanzen, aber auch der interessierten Öffentlichkeit ein immer stärkerer Fokus auf Zielerreichung und Wirkungen staatlichen Handelns gelegt wird.

### **Merkmale der Wirkungsanalyse für den Digitalplan Bayern**

- Konsequente Überprüfung, ob und inwieweit die strategischen Ziele des Digitalplans erreicht werden
- Datenbasierte Steuerung öffentlicher Maßnahmen, um deren Effizienz und Effektivität zu steigern
- Schaffung einer faktenbasierten und objektiven Basis zur Kommunikation der Wirkung staatlichen Handelns und des damit geschaffenen gesellschaftlichen Mehrwerts nach Innen und Außen

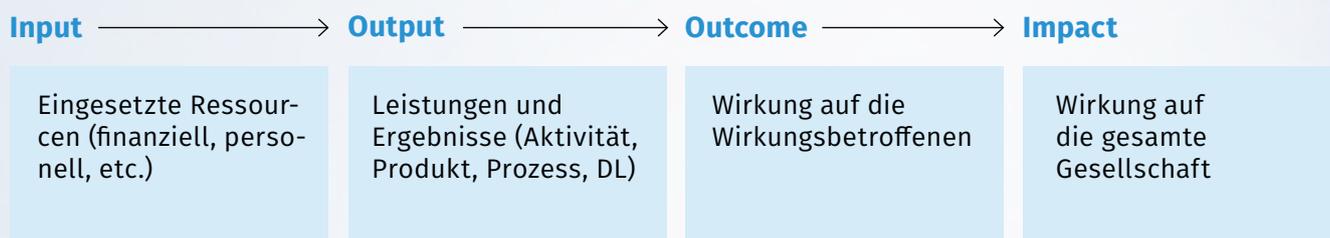
### **1.2. Herangehensweise**

Die Wirkungsanalyse startet mit der Entwicklung einer einfachen Wirkungslogik für die zu untersuchende Maßnahme (oder ein Bündel von Maßnahmen, eine Strategie etc.), die in der Regel in einem visuell aufbereiteten Wirkungsmodell resultiert. Die Logik lässt sich beispielsweise in einem vereinfachten IOOI-Modell veranschaulichen. Dieses Modell teilt sich in vier zentrale Komponenten auf:

- **Input (Einsatzmittel):** Die investierten Ressourcen wie finanzielle Mittel, Personal und Zeit.
- **Output (Produkte und Dienstleistungen):** Die unmittelbar messbaren Ergebnisse der durchgeführten Aktivitäten, beispielsweise erstellte Produkte oder erbrachte Dienstleistungen.
- **Outcome (Wirkung):** Die kurz- und mittelfristigen Veränderungen oder die Ergebnisse, die sich aus dem Output ergeben. Sie beziehen sich darauf, wie die Zielgruppen sowie weitere Wirkungsbetroffene auf die Outputs reagieren und davon profitieren.



## Wie misst man eine Wirkung? Vereinfachtes IOOI-Modell



### Fiktives Beispiel: Weiterbildung für Verwaltungsmitarbeitende

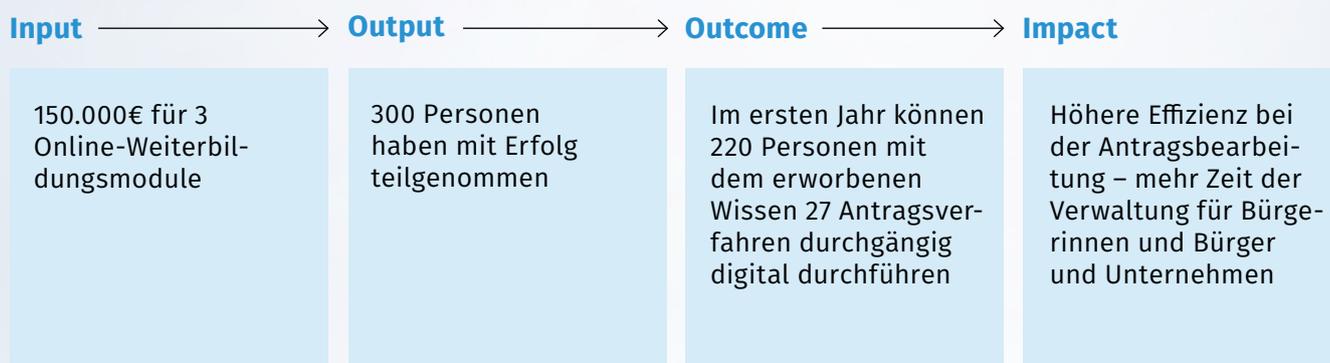


Abbildung 1: Wirkungskette nach dem IOOI-Modell mit Beispiel

◆ **Impact (gesellschaftliche Auswirkung):** Die langfristigen und tiefgreifenden Veränderungen in der Gesellschaft, die aufgrund des erreichten Outcomes entstehen.

Meist gehen Maßnahmen über die in diesem vereinfachten Modell dargestellten Wirkungen hinaus<sup>2</sup>. Oft entfalten sie beispielsweise sowohl soziale als auch ökonomische oder ökologische Wirkungen<sup>3</sup>. Darüber hinaus können Wirkungen sowohl auf zeitlicher als auch auf struktureller Ebene differenziert werden. Bei der Vorbereitung auf das Konzept der Wirkungsanalyse für den Digitalplan Bayern wurde

2 Schober, C./Rauscher, O. (2020): Ein Tool, das helfen könnte: Die Wirkungsbox. In: Burmester, M./Friedemann, J./Funk, S./Kühnert, S./Zisensis, D. (Hg.): Die Wirkungsdebatte in der Quartiersarbeit. Springer VS.

3 Rauscher, O., Mildenerger, G., & Krlev, G. (2015). Wie werden Wirkungen identifiziert? Das Wirkungsmodell. In: Christian Schober, Volker Then (Hrsg.), Praxishandbuch Social Return on Investment (S. 41 - 58). Schäffer Poeschel.

besonderes Augenmerk auf jene Personen, Organisationen bzw. Gruppen sowie auf gesellschaftliche Aspekte gelegt, die von der Maßnahme profitieren sollen, entsprechend den übergeordneten Zielen des Digitalplans<sup>4</sup>. Zielgruppen und Wirkungsbetroffene wurden identifiziert, ihnen jeweils eine Wirkungskette zugeordnet und ein grundlegendes Wirkungsmodell erstellt. Als Wirkungskette bezeichnet man die strukturierte Darstellung einer Maßnahme aus Wirkungssicht. Sie stellt alle Aufwände, Arbeitsergebnisse und Wirkungen einer Maßnahme schematisch dar.

Ein solches hypothetisches Wirkungsmodell ist dann konzeptioneller Ausgangspunkt für die weiteren Erhebungen zur Identifikation der Wirkungen. Hierfür kann auf etablierte Methoden der quantitativen und qualitativen empirischen Sozialforschung wie Umfragen, Interviews, Beobachtungen oder Dokumentenanalyse zurückgegriffen werden. Gerade im Kontext einer öffentlichen Verwaltung eignen sich häufig auch bereits erhobene Daten, die bspw. durch bestehende Dokumentationspflichten oder durch die Nutzung digitaler Dienste (z. B. Webtraffic-Analyse) entstehen. Nicht immer ist ein großer, zusätzlicher Ressourcenaufwand für die Datenerhebung erforderlich. Auch ein regelmäßiger Kontakt mit den Wirkungsbetroffenen (z. B. Telefonauskunft), der strukturiert dokumentiert wird, kann bereits ausreichend sein.

Auf Basis solcher Erhebungsergebnisse wird im Rahmen einer Wirkungsanalyse schließlich eine Bewertung vorgenommen und diese dargestellt (siehe Abschnitt 3). Eine strukturierte und methodisch gut durchgeführte Wirkungsanalyse hilft dabei, zu belegen, dass die eigenen Aktivitäten eine Wirkung verursacht haben und nicht (nur) externe Faktoren. Durch die erhobenen Daten und deren Verknüpfung kann eine Kausalität zwischen Maßnahme und Wirkung geprüft werden. Folgende Kriterien können dabei hilfreich sein:

---

4 Grünhaus, C. und Rauscher, O. (2021). Impact und Wirkungsanalyse in Nonprofit Organisationen, Unternehmen und Organisationen mit gesellschaftlichem Mehrwert: vom Wirkungsmodell über die Messung, Bewertung bis zur Steuerung, Darstellung und Kommunikation. Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship.  
Download: [short.wu.ac.at/impact-paper](https://short.wu.ac.at/impact-paper)

1. Die vermeintliche Ursache erscheint vor der Wirkung.
2. Die Ursache ist mit der Wirkung logisch nachvollziehbar verknüpft.
3. Es gibt keine andere plausible Erklärung für die Wirkung neben der (vermeintlichen) Ursache (Ausschluss alternativer Erklärungen).

Die Datenerhebung und -auswertung stellt ein eigenes Themenfeld dar, das im Leitfaden zur Wirkungsanalyse des Digitalplans detailliert beschrieben wird. Der Leitfaden wird bis zum Ende des zweiten Quartals 2024 veröffentlicht.



## 2. Projektziel und bisherige Aktivitäten

Das StMD hat Bayern Innovativ damit beauftragt, die Wirkungsanalyse des Digitalplans vorzubereiten und den Ressorts das erforderliche Rüstzeug an die Hand zu geben. Ein wesentliches Projektziel ist die Entwicklung dieses Konzepts für den Ministerrat und eines Leitfadens für alle Ressorts, der die Wirkungsanalyse ihrer Digitalplan-Maßnahmen unterstützt. Durch einen partizipativen Ansatz sollen zudem alle Ressorts befähigt werden, die anstehende Wirkungsanalyse eigenverantwortlich durchführen zu können. Entsprechend wurden sowohl die Inhalte des Konzepts als auch des Leitfadens in einer Serie von neun Veranstaltungen und Workshops mit allen Ressorts der Staatsregierung und mit Unterstützung von Wirkungsexperten der WU – Wirtschaftsuniversität Wien, der Universität Heidelberg und der JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbh Graz gemeinschaftlich entwickelt. Im Rahmen eines ressortübergreifenden Partizipationsprozesses, bei dem auch Bürgerinnen und Bürger beteiligt waren, wurden zudem auf Basis des Digitalplans sechs übergreifende Wirkungen erarbeitet, auf die alle Maßnahmen des Digitalplans einzahlen. Dadurch wird gewährleistet, dass jede Maßnahme kohärent zu den übergeordneten Zielen des Digitalplans beiträgt und sich auch Aussagen über die Wirkungen des Digitalplans als Gesamtstrategie treffen lassen.

Folgende Aktivitäten wurden im Rahmen des Projekts bisher angeboten, um das Thema Wirkungsanalyse zum Digitalplan Bayern in die Häuser zu tragen, das nötige Wissen dazu aufzubauen und die Vorgehensweise zu etablieren.

- ◆ **Kick-off-Workshop:** Dieser Workshop in Präsenz war der Startschuss zur Vorbereitung der Wirkungsanalyse des Digitalplans. Dazu waren alle bayerischen Staatsministerien sowie nachgeordnete Bereiche, die Digitalplan-Maßnahmen umsetzen, eingeladen. Die Veranstaltung vermittelte eine anschauliche Einführung in Theorie und Praxis von Wirkungsanalyse und in das wirkungsorientierte Denken.
- ◆ **Erstellung und Versand eines Infopaketes:** Um das geballte Wissen der Kick-off-Veranstaltung zu erhalten und weiteren Interessierten zur Verfügung zu stellen, wurde ein informatives Paket für alle Teilnehmenden geschnürt, das ausdrücklich zur Weiterleitung innerhalb der Häuser bestimmt war.
- ◆ **Vorstellung der Wirkungsanalyse beim Rat der Ressort-CIOs:** Das geplante Vorgehen bei der Digitalplan-Wirkungsanalyse wurde den Ressort-CIOs der Staatsministerien präsentiert.
- ◆ **Durchführung von vier Online-Infoveranstaltungen:** Zusätzlich boten das Wirkungsexperten-Team und Bayern Innovativ eine Informationsveranstaltung in digitaler Form an. Diese ermöglichte allen, die beim Kick-off-Workshop nicht dabei sein konnten, auch zu diesem Zeitpunkt einen unkomplizierten Einstieg in den Vorbereitungsprozess der Wirkungsanalyse.
- ◆ **Online-Workshop Wirkungsbetroffene und Wirkungen:** Die Teilnehmenden erstellten gemeinsam Wirkungsketten für ihre Digitalplan-Maßnahmen. Der Fokus wurde dabei auf Wirkungsbetroffene und Wirkungen der Maßnahmen gelegt.
- ◆ **Online-Workshop Datenerhebung:** Hier vermittelte das Expertenteam das benötigte Grundlagenwissen für die möglichen Datenerhebungsmethoden. Dabei wurden auch Pro- und Kontrapunkte einzelner Methoden gemeinsam anhand von Beispielen herausgearbeitet.

- ◆ **Workshop mit der Community:** Im Rahmen einer Online-Veranstaltung wurde Bürgerinnen und Bürgern aus der Digitalplan-Community das Konzept für die Wirkungsanalyse des Digitalplans vorgestellt.
- ◆ **Einzelberatungen:** Es werden weiterhin für die Ressorts kostenfreie Einzelberatungsgespräche für die Maßnahmenverantwortlichen mit den Wirkungsanalyse-Experten angeboten, um individuelle Fragen zur jeweiligen Wirkungskette der eigenen Maßnahme oder geeigneten Datenerhebungsmethoden zu diskutieren.
- ◆ **NExTcommunity Wirkungsvolle Verwaltung:** Im Rahmen des Projekts wurde ein deutschlandweites Netzwerk zum Thema Wirkungsorientierung im öffentlichen Sektor in Form der NExTcommunity „Wirkungsvolle Verwaltung“ gegründet.



Abbildung 2: Zeitlicher Verlauf der bisherigen Aktivitäten zur Vorbereitung der Wirkungsanalyse



### 3. Konzept für die Wirkungsanalyse des Digitalplans Bayern

Auf Basis des Digitalplans, erster theoretischer Überlegungen und der oben beschriebenen Vorbereitungsphase unter Mitwirkung verschiedener Vertreterinnen und Vertreter der Ressorts werden nachfolgend die wesentlichen Schritte für die Wirkungsanalyse des Digitalplans Bayern (Gesamtstrategie) und den dahinterstehenden Maßnahmen skizziert. Gemäß dem Stand der Arbeiten handelt es sich dabei um Vorschläge, die ggf. noch verfeinert bzw. angepasst werden müssen, um sicherzustellen, dass das Konzept die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse und Herausforderungen effektiv adressiert.

#### 3.1. Ziel und Zweck der Wirkungsanalyse

Auf Ebene der Gesamtstrategie ist der Zweck der Wirkungsanalyse eine zielgerichtete Steuerung und Fortentwicklung von Maßnahmen zu unterstützen und über die erzielten Wirkungen zu berichten. Auf Ebene der einzelnen Maßnahmen dient die Wirkungsanalyse dazu, die Effektivität und Effizienz der spezifischen Interventionen zu überprüfen, Anpassungsbedarfe zu identifizieren und die Umsetzung zu optimieren.

#### 3.2. Grundlegende Wirkungslogik

Der Digitalplan Bayern verfolgt das Ziel, durch digitale Transformation in vielfältigen Bereichen die Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger im Freistaat zu verbessern. Durch die Formulierung relevanter Ziele und zielgerichteter Maßnahmen soll eine innovative und zukunftsorientierte Digitalpolitik realisiert werden.

Eine verbesserte Infrastruktur und erhöhte Verfügbarkeit von Daten, kombiniert mit gesteigerter Datensicherheit und digitaler Bildung, resultieren u. a. in qualitativ hochwertigeren, umfassenderen und schneller zugänglichen Dienstleistungen seitens des Staates und seiner nachgelagerten Organisationen. Diese Entwicklung verbessert im besten Fall nicht nur die Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger im privaten Bereich, sondern wirkt sich auch positiv auf ihr Arbeitsleben aus, wodurch die Innovationsfähigkeit und Produktivität im Wirtschaftsbereich gesteigert wird. Zudem führen digitalisierte Prozesse und digitale Abbildungen der Realität zu einer Reduktion des Emissionsausstoßes, was zugleich einen nachhaltigeren Umgang mit Ressourcen fördert.

Eine transparente Vorgehensweise, begleitet von einer Überprüfung der Wirksamkeit und der offenen Kommunikation, bildet das Fundament für den Erfolg dieser Strategie. Die Maßnahmenverantwortlichen sind aufgerufen, die Wirkungslogik ihrer spezifischen Maßnahme entsprechend zu skizzieren, auf dieser Basis Erhebungen zur Feststellung der Wirkungen durchzuführen und diese zu beschreiben. Der geplante Leitfaden zur Wirkungsanalyse des Digitalplans soll dabei Unterstützung und Orientierung bieten.

### **3.3. Zielgruppen und Wirkungsbetroffene**

Sowohl auf Ebene der Gesamtstrategie wie auch auf Einzelmaßnahmenebene wurden in der Vorbereitungsphase eine Reihe von Zielgruppen und Wirkungsbetroffenen identifiziert und definiert. In aggregierter Form sind das auf Ebene der Gesamtstrategie

- a. die öffentliche Verwaltung, damit verbundene Organisationen und die Politik,
- b. Akteure in Wirtschaft und Arbeitsmarkt,
- c. gesellschaftliche Gruppen,
- d. Akteure in Bildung, Wissenschaft, Forschung, Kultur sowie
- e. Klima und Umwelt.

In der Konzeption dieser Gruppen wurde sowohl auf den Digitalplan selbst als auch auf die Erkenntnisse und Arbeiten aus der Vorbereitungsphase der Wirkungsanalyse Bezug genommen. Der in Planung befindliche Leitfaden zielt darauf ab, den Verantwortlichen für die Durchführung von Maßnahmen zu assistieren, indem er sie unterstützt, die konkreten Zielgruppen und Wirkungsbetroffenen der jeweiligen Maßnahmen

## Der Digitalplan Bayern mit über 200 Maßnahmen in diesen 7 Handlungsfeldern:



Abbildung 3: Schematische Darstellung Wirkungsbetroffene – Übergreifende Wirkungen – Maßnahmenwirkungen

präziser zu identifizieren, zu charakterisieren und sie in die grundlegende Wirkungslogik ihrer Maßnahme – und damit letztlich der Gesamtstrategie – zu integrieren.

### 3.4. Hypothetisches Wirkungsmodell

Ausgehend von der grundlegenden Wirkungslogik und der identifizierten Zielgruppen und Wirkungsbetroffenen wurde ein erstes Wirkungsmodell erstellt, welches in weiterer Folge iterativ angepasst und verfeinert werden soll.

Zielgruppe und Wirkungsbetroffene		Öffentliche Verw. & Organisationen, Politik	Wirtschaft, Arbeitsmarkt	Gesellschaftliche Gruppen	Bildung, Wissenschaft, Forschung, Kultur	Klima und Umwelt	
Beispiele für: Zielgruppe und Wirkungsbetroffene Beispiele für: Einzelwirkung		Beamte	Betriebe	Familie	Universitäten	Fauna	
		Reduzierung von Ausfallzeiten bzw. Unterbrechungen (z.B. von Verwaltungsdiensten, Geschäftsprozessen, Internetzugang, Lehrstunden) und damit Steigerung der Produktivität bzw. verfügbarer Zeiten für Anderes				Weniger Eingriffe in nat. Lebensräume durch Reparatur	
1		Erhöhung der Ausfallsicherheit digitaler Infrastrukturen	Schnellere Bearbeitungszeit (z.B. von Verwaltungsdiensten, Genehmigungen, Antrag auf Schul-/Kita-Platz, Forschungsförderanträgen, Umweltgutachten) und damit Steigerung der Produktivität bzw. verfügbarer Zeiten für Anderes				Raschere Erteilung von Betriebsgenehmigungen
2		Beschleunigung administrativer Prozesse	Zuwachs der Teilnehmenden an Weiterbildungsmaßnahmen, die diese für Kompetenzerweiterung positiv beurteilen				Gesteigerte Nutzung von Apps zu Berechnung des ökologischen Fußabdruckes
3		Erhöhung der digitalen Kompetenzen in der Bevölkerung	Zuwachs an Mitarbeitenden mit relevanten Schulungen, die diese für Kompetenzerweiterung positiv beurteilen	Zuwachs an Haushalten, die sich digital weiterbilden und die Weiterbildung für Kompetenzerweiterung positiv beurteilen	Anzahl an Studierenden, die einschlägige Kurse belegen und Neues gelernt haben	CO <sub>2</sub> -Einsparungen durch digitale Initiativen	
4		Verbesserung der Luftqualität in Städten	Geringere Ausfallzeiten durch Krankheit	Geringere Ausfallzeiten durch Krankheit	Reduzierung von Atemwegserkrankungen	-	
5		Ausbau digitaler Lern- und Innovationsplattformen	Anzahl/Umfang der Interaktionen auf den ausgebauten Plattformen (für die Interaktion mit Bürgern)	Anzahl an Startups, die durch die Plattform unterstützt wurden. Erleichterte Kooperation (open innovation)	Anzahl der Zugriffe auf digitale Lernplattformen	Anzahl der Kooperationen, die durch die Plattform unterstützt wurden	Vermiedene gefährliche Kilometer, da Verwaltungs- oder Lern-/Lehrvorgänge onlineabgewickelt wurden
6		Zugang zu digitalen Forschungsdatenbanken und -netzwerken	Besser informierte und damit qualitativere Entscheidungen in Verfahren	Anzahl der Kooperationen mit Forschungseinrichtungen, die Produktinnovationen brachten	Leichter Zugang zu Informationen über Zusammenhänge und Daten dazu	Neue wissenschaftliche Erkenntnisse, die auf Basis des verbesserten Datenzugangs gewonnen wurden (Publikationen mit Bezug darauf)	Verbesserte Klimamodelle und darauf aufbauende verbesserte Anpassungsmaßnahmen
Übergreifende Wirkungen							

Abbildung 4: Beispielmatrix – Konkrete Wirkungsbetroffene und Wirkungen

### 3.5. Identifikation von Wirkungen

Die folgenden übergreifenden Wirkungen des Digitalplans wurden im Zuge der Vorbereitungsphase identifiziert und festgelegt. Die Reihenfolge der Aufzählung impliziert keine Rangordnung (siehe Abbildung 3).

1. Resiliente und souveräne digitale Infrastrukturen und Governance
2. Effizienter und effektiver Staat durch digitale Transformation
3. Verbesserung der digitalen Bildung, Erwerb von Kompetenzen und Verstärkung sozialer Inklusion
4. Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit und Lebensqualität
5. Steigerung von Wertschöpfung, Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit
6. Stärkung der Forschungsqualität und Wissensgenerierung

Jede Maßnahme des Digitalplans trägt mindestens zu einer der definierten übergreifenden Wirkungen bei. Im Rahmen der Erstellung des Leitfadens zur Wirkungsanalyse des Digitalplans werden für jede übergreifende Wirkung mehrere Einzelwirkungen sowie Indikatoren vorgeschlagen, um sicherzustellen, dass sich die dezentral gemessenen Wirkungen der Einzelmaßnahmen ohne Weiteres aggregieren lassen und somit Aussagen über den Digitalplan als Ganzes zulassen.

Die Matrix (siehe Abbildung 4) verknüpft die übergreifenden Wirkungen mit den zentralen Wirkungsbetroffenen des Digitalplans und stellt Beispielindikatoren zu Erhebung dieser Wirkungen vor. Diese dient lediglich zu illustrativen Zwecken, da die Abstimmung mit dem noch zu finalisierenden hypothetischen Wirkungsmodell noch nicht abgeschlossen ist. Es ist erforderlich, in einem dedizierten Prozessschritt eine Priorisierung der Zielgruppen bzw. der von den Maßnahmen betroffenen Akteure sowie der zu erwartenden Wirkungen vorzunehmen.

### 3.6. Datenerhebung, -analyse und Berichterstattung

Die nächsten Schritte konzentrieren sich auf die Auswahl geeigneter Datenquellen und die Definition einer umfassenden Methodik für die Datenerfassung und -erhebung. Diese Methodik soll sowohl quantitative als auch qualitative Untersuchungsansätze berücksichtigen, um ein vollständiges Bild der Auswirkungen und Fortschritte zu gewährleisten. Vorgesehen ist weiter eine enge Verzahnung mit dem geplanten

Digitalmonitoring. Zentral ist die aktive Einbeziehung der von den Maßnahmen betroffenen Zielgruppen und Wirkungsbetroffenen.

Basierend auf den gesammelten Daten und Erkenntnissen wird eine umfassende Bewertung anhand der angestrebten Ziele des Digitalplans bzw. der Maßnahmen durchgeführt, deren Ergebnisse entsprechend den Zielen der Wirkungsanalyse aufbereitet und kommuniziert werden sollen. Eine Monetarisierung der erzielten Wirkungen, also wie viel gesellschaftlichen Mehrwert der Digitalplan umgerechnet in Geld erzielt hat, wird nicht als sinnvoll erachtet. Zudem ist vorgesehen, keine direkte Verrechnung oder Gegenüberstellung der unterschiedlichen Wirkungen und Maßnahmen vorzunehmen, um die Eigenständigkeit und den spezifischen Wert jedes Beitrags im Kontext des Gesamtziels angemessen zu würdigen.

Die Entscheidungen über die konkrete Umsetzung der Wirkungsanalyse und der Festsetzung der hierfür notwendigen Schritte, wie die Formulierung der Wirkungslogik oder die Identifizierung von Wirkungsbetroffenen und Wirkungen, sollten dezentral innerhalb der jeweils zuständigen Ressorts, am besten durch die Maßnahmenverantwortlichen selbst, getroffen werden. Ebenso sollte jedes Ressort selbst entscheiden, für welche Maßnahmen die Wirkungsanalyse durch das Ressort bzw. eine nachgeordnete Behörde selbst durchgeführt wird und in welchen Fällen bspw. Datenerhebung und -analyse extern vergeben werden sollen. Über dieses Subsidiaritätsprinzip wird sichergestellt, dass Aufwand und Nutzen der Wirkungsanalyse stets im Lichte der jeweiligen Maßnahme betrachtet wird. Im Falle von ressortübergreifenden Maßnahmen stimmen sich die betroffenen Ressorts bezüglich des Vorgehens zur Wirkungsanalyse ihrer gemeinsamen Maßnahmen ab.



#### 4. Nächste Schritte

Bis Ende Juni 2024 wird von Bayern Innovativ mit Unterstützung der Wirkungsexperten ein Leitfaden erarbeitet und im Rahmen einer weiteren Veranstaltung vorgestellt. Er wird als Schritt-für-Schritt-Anleitung für alle Maßnahmenverantwortlichen dienen, nach Ende des Vorbereitungsprojekts die Wirkungsanalyse ihrer Projekte weitgehend eigenständig durchzuführen.

## Impressum

© Bayerische Staatsregierung

Alle Rechte vorbehalten

Stand: März 2024

### **Herausgeber**

Bayerisches Staatsministerium für Digitales

Oskar-von-Miller-Ring 35

80333 München

poststelle@stmd.bayern.de

### **Redaktion**

Dominik Golle, Marc Kolbe, Melissa Minnameier

### **Fachliche Begleitung und Umsetzung Gesamtprozess**

Bayern Innovativ GmbH

Am Tullnaupark 8

90402 Nürnberg

digitalplan@bayern-innovativ.de

### **Bildnachweise**

©AdobeStock – fizkes

©AdobeStock – Jacob Lund

©AdobeStock – Alex

©AdobeStock – Pixel-Shot

©GettyImages



# **Digitalplan Bayern**

Zukunftsstrategie  
für unsere Heimat