

**Digitalplan
Bayern**

**LEITFADEN ZUR
WIRKUNGSANALYSE**



Inhalt

I. Einleitung: Wirkungsanalyse von Digitalplan-Maßnahmen	1
II. Warum ist Wirkungsanalyse wichtig?	1
III. Wie entwickle ich Wirkungslogik und Wirkungsmodell?	2
IV. Wie stelle ich fest, ob und welche Wirkungen eingetreten sind?	7
V. Was mache ich mit den Erkenntnissen aus der Wirkungsanalyse?	8



I. Einleitung: Wirkungsanalyse von Digitalplan-Maßnahmen

Mit dem [Digitalplan Bayern](#) hat der Freistaat Bayern die Herausforderung der digitalen Transformation angenommen. Um die Ziele des Digitalplans bestmöglich zu erreichen, soll dieser wirkungsorientiert evaluiert werden. Diese Evaluation soll klären, inwieweit die erwarteten Ziele erreicht wurden und ob Anpassungen nötig sind. Im Digitalplan wurden erste Schritte hierfür skizziert, indem erwartete Wirkungen erörtert und Planungsschritte für eine systematische Wirkungsanalyse festgelegt wurden.

Zum Aufbau entsprechender Kenntnisse wurden im Nachgang der Veröffentlichung des Digitalplans vorbereitende Aktivitäten zur Wissensvermittlung und Beratung durchgeführt. Das vorliegende Dokument ist ein Ergebnis dieser Aktivitäten und soll die Planung einer Wirkungsanalyse der bayerischen Digitalplan-Maßnahmen unterstützen sowie Hinweise zur Umsetzung bereitstellen. Es richtet sich vor allem an projektverantwortliche Personen in bayerischen Ministerien, die Digitalplan-Maßnahmen durchführen oder planen und mehr über die Wirkung ihrer Maßnahmen erfahren möchten.



Praxistipp!

Wirkungsanalyse fällt sehr viel leichter, wenn sie von Beginn an mitgedacht und vorbereitet wird. Je später die Wirkungsanalyse angegangen wird, um so aufwendiger wird es. Es wird daher empfohlen, frühzeitig mit der Planung einer Wirkungsanalyse zu beginnen und eher eine langfristige Perspektive einzunehmen.

II. Warum ist Wirkungsanalyse wichtig?

Insbesondere in dynamischen Handlungsbereichen wie der Digitalisierung ist es wichtig, Maßnahmen nicht nur umzusetzen, sondern auch deren Auswirkungen zu verstehen und zu bewerten. Nur so lassen sich fundierte Entscheidungen für Anpassungen und Weiterentwicklungen treffen. Die Frage, mit der Wirkungsanalysen häufig beginnen, lautet: Was in der Welt hat sich geändert, weil eine Maßnahme, beispielsweise ein Projekt, ein Programm oder eine Strategie, durchgeführt wurde?

Zur Unterscheidung: *Maßnahmen* sind die konkreten Handlungen oder Schritte, die unternommen werden, um Ziele zu erreichen. *Wirkungen* beschreiben die tatsächlichen Auswirkungen und Veränderungen, die durch die Umsetzung dieser Maßnahmen erzielt werden.

Dabei sollten Veränderungen nicht allein bei den jeweiligen Zielgruppen einer Maßnahme beobachtet werden. Es geht um *Wirkungsbetroffene*: Dazu zählen neben der Zielgruppe weitere Personen und Organisationen im Prozess, etwa Ressourcenbereitstellende oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltungseinheit, die für die Maßnahme verantwortlich sind. Je nach Zielsetzung kann eine Wirkungsanalyse auch die Wirkungen auf eine übergeordnete Zielsetzung oder die Gesellschaft als Ganzes untersuchen und bewerten. Hierbei ist es erleichternd die abstrakte Gesellschaft in konkretere Gruppen zu unterteilen, wie beispielsweise Schülerinnen und Schüler oder Landwirtinnen und Landwirte.

Wirkungsanalyse kann mehr als Evaluation oder Controlling, da sie eine größere Perspektive einnimmt, so dass auch nicht intendierte Veränderungen – unerwartete Effekte, Nebenfolgen – in den Blick kommen, unabhängig davon, ob sie als positiv oder als negativ bewertet werden. Die Wirkungsanalyse ermöglicht:

- zu überprüfen, ob die angestrebten Ziele und erwarteten Wirkungen auch tatsächlich erreicht werden,
- Maßnahmen effektiv nachzusteuern und zu verbessern und
- die Schaffung einer faktenbasierten Basis für Kommunikation nach innen und außen.



Praxistipp!

Wissen zu erwarteten Wirkungen oder Wirkungsbetroffenen ist bei Maßnahmenverantwortlichen vorhanden. Manchmal reicht ein Blatt Papier und ein Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen, um dieses Wissen für spätere Analysen festzuhalten. Folgende Fragen sind hilfreich: Bei wem wollen wir womit eine Veränderung bewirken? Wen brauchen wir dazu und wer wird von der Veränderung betroffen sein? Was wäre, wenn es unsere Maßnahme nicht gäbe?

III. Wie entwickle ich Wirkungslogik und Wirkungsmodell?

Zur Durchführung einer Wirkungsanalyse empfiehlt sich eine strukturierte Herangehensweise, die in folgenden Schritten durchlaufen wird:

- Zweck der Wirkungsanalyse festlegen
- Grundlegende Wirkungslogik skizzieren
- Zielgruppen und Wirkungsbetroffene identifizieren
- Hypothetisches Wirkungsmodell erstellen
- Daten erheben und analysieren
- Wirkungen darstellen und kommunizieren

Die konkrete Ausgestaltung der Vorgangsweise kann je nach Maßnahme variieren und ist an die spezifischen Möglichkeiten und Bedingungen anzupassen. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass die Ergebnisse fundierte Entscheidungen für Anpassungen und Weiterentwicklungen der jeweiligen Maßnahme ermöglichen sollen.

Schritt 1: Zweck der Wirkungsanalyse festlegen

Der Zweck einer Wirkungsanalyse besteht darin, den Maßnahmenverantwortlichen Orientierung zu geben und hilft, die methodische Herangehensweise für die Wirkungsanalyse später entsprechend auszurichten.

Zu Beginn empfiehlt es sich den Zweck der Wirkungsanalyse festzulegen. Der Zweck könnte beispielsweise darin bestehen, erreichte Wirkungen zu kommunizieren und die Legitimation zu sichern, oder darüber zu informieren, ob (strategische) Ziele erreicht wurden oder eine Kooperation sinnvoll ist, um Strategien besser umzusetzen. Eine Spielart mit zunehmender Bedeutung ist die wirkungsbasierte Steuerung, bei der am Anfang Wirkungsziele formuliert, Soll-Werte festgelegt und später durch Messung der Ist-Werte überprüft werden.



Beispiel Digitalplan gesamt und Maßnahmenebene

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. Ausführlichere Informationen können dem „[Konzept zur Wirkungsanalyse](#)“ entnommen werden.

Ist der Zweck festgelegt, wird im nächsten Schritt die grundlegende Wirkungslogik der Maßnahme definiert. Dies hilft ein Grundverständnis für den Zusammenhang der Leistungen, mit den erwarteten Wirkungen, zu entwickeln.

Schritt 2: Grundlegende Wirkungslogik skizzieren

Mit der Wirkungslogik werden die Erwartungen an die Maßnahmen definiert. In der einfachsten Form wird dabei die Beziehung zwischen den notwendigen Ressourcen, kurzfristigen Ergebnissen und langfristigen Wirkungen systematisch beschrieben und damit transparent gemacht.

Häufig interessiert in einem allerersten Schritt der Wirkungsüberlegungen die Zuschreibung der Wirkungen auf die Maßnahme ebenso wenig wie die konkreten Aktivitäten in der Maßnahme, die damit verknüpft sind. Diese verkürzte Logik lässt sich dann in einem vereinfachenden IOOI-Modell veranschaulichen (siehe Abb. 1).

Langfristige Wirkungen werden in diesem Fall zumeist gleich auf die gesellschaftliche Ebene bezogen. Meist gehen Maßnahmen jedoch über die hier dargestellten Wirkungen hinaus. Beobachtbare Veränderungen können beispielsweise auf unterschiedlichen inhaltlichen Ebenen (z. B. ökonomisch, sozial, kulturell, ökologisch) angesiedelt sein und einzelne Individuen, Gruppen oder Organisationen sowie die Gesellschaft insgesamt adressieren. Sie können des Weiteren nach ihrer räumlichen und zeitlichen (kurz-, mittel-, -langfristigen) Reichweite unterschieden werden. In dieser Betrachtung werden zudem keine Wirkungsbetroffenen differenziert und beschrieben (siehe nachfolgend), was eine Zuordnung von Wirkungen zu den verschiedenen Ebenen und Reichweiten erschweren kann. Besser ist es daher, die vollständige *logische Wirkungskette* aufzubauen und damit ein erweitertes Modell zu erstellen, das „IOOI Plus“ genannt werden kann (siehe Abb. 2). Wenn auch nicht immer alle Details überschaubar und alle Schritte vollständig durchführbar sind, bleibt so doch der Anspruch präsent, nicht nur Veränderung zu beschreiben, sondern den Anteil der Maßnahme an der Veränderung auszuweisen.

Vereinfachtes IOOI-Modell

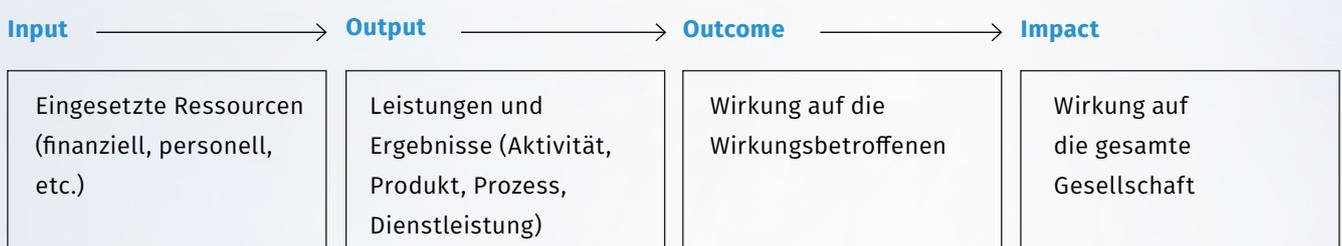


Abbildung 1: Vereinfachtes IOOI-Modell

Beispiel Digitalplan Mängelmelder (IOOI Plus)

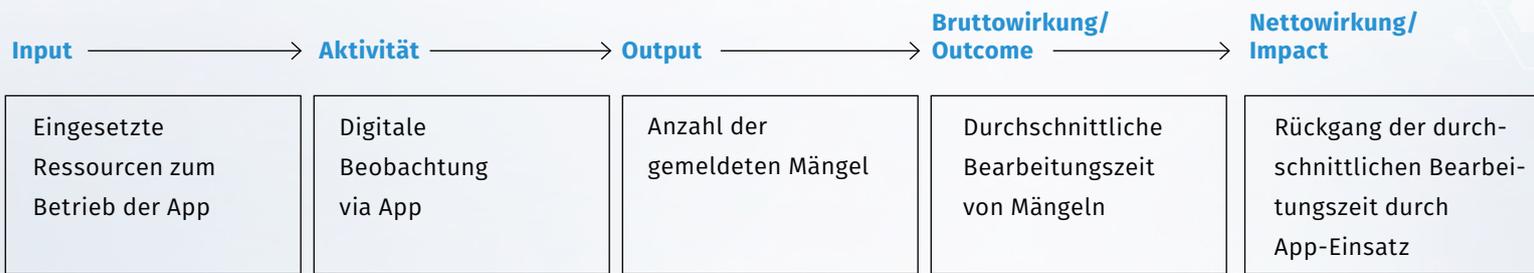


Abbildung 2: Logische Wirkungskette (IOOI Plus)

Eine Maßnahme basiert auf der Annahme einer Wirkungslogik, auch bekannt als „Theory of Change“, „Logical Model“ oder „Wirkungskette“ (siehe Abb. 2). Wirkung entsteht dadurch, dass verschiedene Ressourcen (z. B. Arbeit, Wissen, Geld, Infrastruktur) (\rightarrow *Inputs*) für eine Maßnahme aufgewandt werden. Mit den Aktivitäten in der Maßnahme (\rightarrow *Aktivitäten*) werden meist einfach zählbare unmittelbare Resultate erbracht (\rightarrow *Outputs*). Das eigentliche (Wirkungs-)Ziel ist aber nicht die Bereitstellung der Outputs, sondern welche Wirkungen diese Aktivitäten bei der Zielgruppe der Maßnahme und den weiteren Wirkungsbetroffenen haben. Daher werden zusätzlich die Veränderungen beobachtet, die bei der Zielgruppe und den weiteren Wirkungsbetroffenen feststellbar sind (\rightarrow *Outcomes oder Bruttowirkungen*). Soweit möglich ist zu prüfen, ob die beobachtbaren Veränderungen mit guten Gründen tatsächlich auf die Maßnahme zurückgeführt werden können. Denn vieles geschieht auch durch Andere oder schlicht „von allein“. Werden solche Veränderungen herausgefiltert, die auch ohne die Maßnahme erreicht worden wären, spricht man von den Wirkungen im engeren Sinne, die gesellschaftlichen Mehrwert schaffen (\rightarrow *Impacts oder Nettowirkungen*).



Praxistipp!

Erstellen Sie lieber gleich eine Wirkungskette mit Überlegungen, wie umfassend Wirkungen der Maßnahme zugeschrieben werden können. Dies hilft bei der späteren Priorisierung von Wirkungen für die Analyse und Auswahl der Datenerhebungsmethoden. Die Grundfrage ist: Was wäre, wenn es meine Maßnahme nicht gäbe?

Schritt 3: Zielgruppen und Wirkungsbetroffene identifizieren

Wirkungen entstehen nicht nur bei der Zielgruppe des Programms, sondern auch bei anderen gesellschaftlichen Gruppen. Eine zu enge Wirkungsanalyse könnte wesentliche Wirkungen übersehen, daher ist es wichtig, zunächst möglichst alle Wirkungsbetroffenen zu identifizieren und zu beschreiben. In einem zweiten Durchgang können dann diejenigen bestimmt werden, bei denen eine große Wirkung vermutet werden kann.

Das Bewusstsein für die Wirkungslogik erleichtert die Identifikation der Zielgruppen und Wirkungsbetroffenen. Verschiedene Personen oder Gruppen können Interesse an einer Maßnahme haben oder von ihr betroffen sein, auch wenn sie keinen direkten Einfluss darauf haben.

Maßnahmen zielen oft auf spezifische Zielgruppen ab (z. B. Ältere mit eingeschränkten digitalen Kompetenzen), die direkt profitieren sollen. Indirekt können aber auch andere Gruppen, wie Familienmitglieder oder Jugendliche, positiv wie negativ beeinflusst werden. Die Perspektiven sowohl der direkt als auch der indirekt Betroffenen und weiteren Stakeholdern sollten in der Wirkungsanalyse berücksichtigt werden, um Einsichten zur Beurteilung und Optimierung der Maßnahme sowie Synergiemöglichkeiten zu gewinnen. Die Frage „Wer profitiert von der Leistung bzw. der Maßnahme?“ kann als Ausgangspunkt genommen werden, um relevante Betroffene zu identifizieren.

Schritt 4: Hypothetisches Wirkungsmodell erstellen

Ein hypothetisches Wirkungsmodell beschreibt systematisch mögliche Zusammenhänge zwischen Maßnahmen und ihren erwarteten Wirkungen. Es ist die Basis für alle weiteren Schritte einer Wirkungsanalyse.

Ausgehend von der grundlegenden Wirkungslogik und den identifizierten Zielgruppen und Wirkungsbetroffenen kann ein erstes Wirkungsmodell erstellt werden. Dies bildet die konzeptionelle Basis für die weiteren Schritte in der Wirkungsanalyse. Dabei werden die erwarteten Wirkungen bei den identifizierten Betroffenen im Sinne einer Wirkungskette (siehe Abb. 3) festgehalten. Ziel ist es, die Schritte und Wechselwirkungen der Maßnahme mit den Wirkungen verschränkt zu visualisieren und damit verständlich zu machen. Bei verschiedenen Wirkungsbetroffenen lassen sich dann auch vielfältige Wirkungen erwarten und später beobachten. Es ist ratsam, das Wirkungsmodell im Zeitverlauf anzupassen, um die Genauigkeit und Relevanz der Darstellung zu gewährleisten. Wird das zunächst hypothetische Wirkungsmodell mit Ergebnissen der Wirkungsanalyse angereichert, entsteht das finale bestätigte Wirkungsmodell.

Mit Blick auf den eingangs dargelegten Zweck der Wirkungsanalyse des Digitalplans Bayern wird empfohlen, die erwarteten Wirkungen nach Möglichkeit zu priorisieren und sich dabei an den übergeordneten Wirkungszielen im Digitalplan zu orientieren (zu finden im „[Konzept zur Wirkungsanalyse](#)“). Die Priorisierung bietet den Vorteil, dass Ressourcen gezielt eingesetzt und die wichtigsten Ziele fokussiert werden können. Ein kontinuierlicher Abgleich zwischen den erwarteten und den tatsächlich erzielten Wirkungen ermöglicht zudem, notwendige Anpassungen und Optimierungen frühzeitig zu identifizieren und umzusetzen.

Praxistipps!



- Behalten Sie zur Identifikation der Wirkungen immer folgende Frage im Hinterkopf: „Was wäre, wenn es meine Maßnahme nicht gäbe?“.
- Nehmen Sie sich Zeit, ein gutes Wirkungsmodell zu erstellen, da dies später viele Ressourcen spart. Idealerweise visualisieren Sie das Modell und nehmen alle Aspekte auf, die Ihnen wichtig erscheinen.
- Sprechen Sie mit Kolleginnen und Kollegen und beziehen Sie Stakeholder ein, um die Qualität und Relevanz zu erhöhen.
- Beziehen Sie lieber mehr als weniger Wirkungsbetroffene ein und priorisieren Sie anschließend, welche weiter in der Analyse berücksichtigt werden sollen. Schauen Sie dabei, wo viele Wirkungen vermutet werden oder wo Sie viele Wirkungen intendieren.
- Priorisieren Sie ggf. die Wirkungen innerhalb der Zielgruppen und Wirkungsbetroffenen, da es unrealistisch ist, alles zu erheben.

**Beispiel für Teile eines Wirkungsmodells.
So können Sie es für sich darstellen.**

↓ Mit digitalen Möglichkeiten ↓ Mit analogen Möglichkeiten

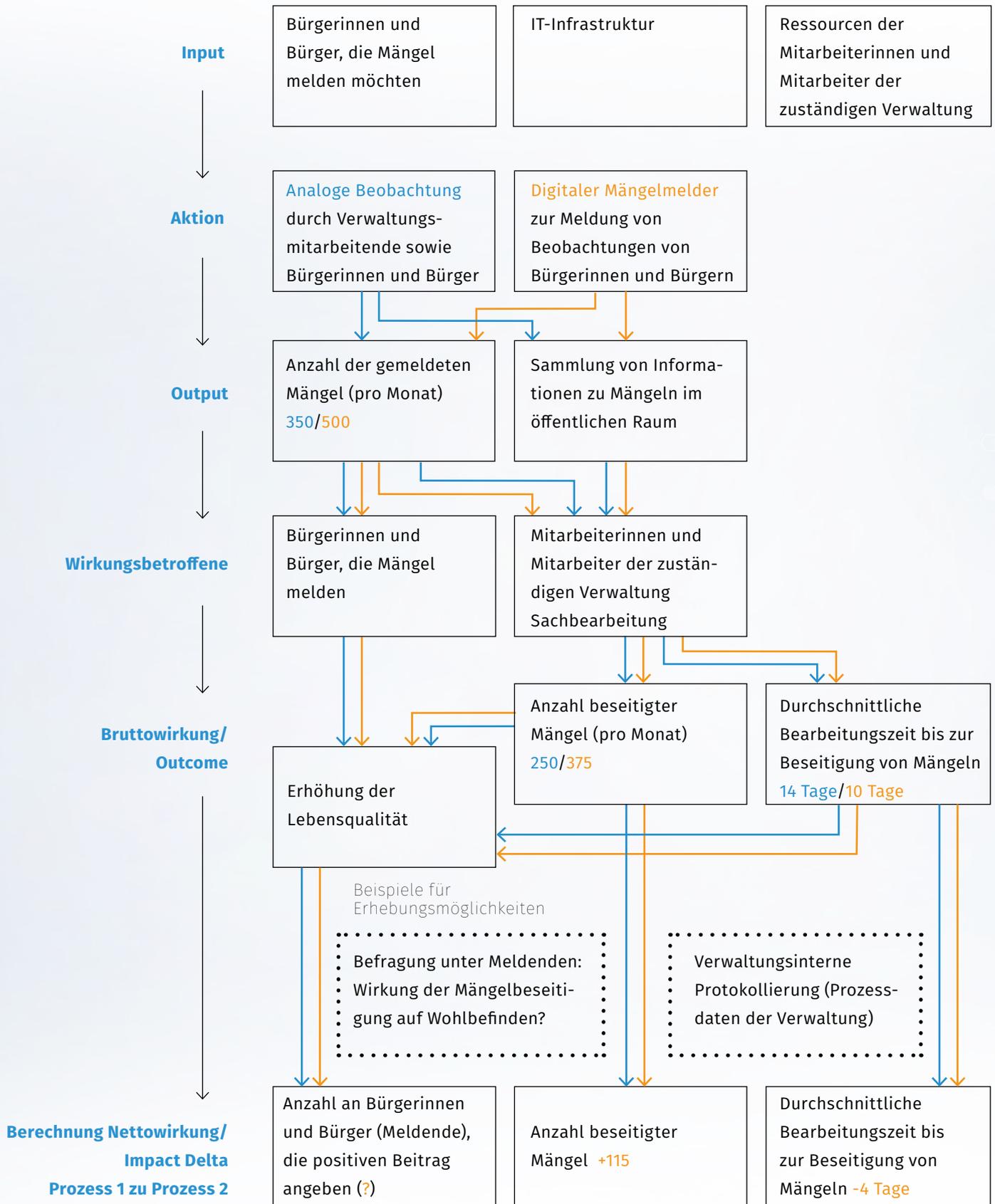


Abbildung 3: Teile eines Wirkungsmodells – Wirkungsbetroffene und Wirkungen

IV. Wie stelle ich fest, ob und welche Wirkungen eingetreten sind?

Um dies zu ermitteln, müssen auf Basis des Wirkungsmodells systematische Beobachtungen angestellt werden. Je nach Maßnahme können dafür bestehende Daten genutzt werden oder Daten neu erhoben werden. Wenn Daten zu mindestens zwei Zeitpunkten vorhanden sind (vorher, nachher), lassen sich aus den Unterschieden Veränderungen ableiten, die möglicherweise durch die Maßnahme verursacht oder verstärkt wurden. Das gilt es in weiterer Folge herauszufinden.

Schritt 5: Daten erheben und analysieren

Daten helfen, Wirkungen bei den Wirkungsgetroffenen und ihrem Umfeld zu erkennen und zu belegen. Hierfür können vorhandene Daten genutzt oder gezielt erhoben werden, um die Beobachtungen zu stützen.

Wirkungen lassen sich am besten bei den Wirkungsbetroffenen selbst beobachten – zuweilen aber auch bei deren Umfeld, je nach Umfang der Maßnahme (z. B. Familie, Nachbarschaft, Gemeinde). Wirkungen können aber auch in der Umwelt (z. B. CO₂-Emissionen, Lärm, Flächenverbrauch) oder in gesellschaftlichen Strukturen sichtbar werden, was – sofern hier keine direkten Wirkungen erwartet werden – auf indirekte und längerfristige Auswirkungen der Maßnahme hinweisen kann.

Oft liegen bereits Daten vor, die zur Beobachtung genutzt werden können (Sekundärdaten) oder sie können leicht erhoben werden, da sie im (Verwaltungs-)Prozess mehr oder weniger von allein anfallen (z. B. Nutzerstatistiken, Dauer von Prozessen, Dokumentationen von Fachpersonal).



Beispiel Digitalplan: BayKommun ([Digitalplan Bayern, Seite 221](#))

Die BayKommun unterstützt Kommunen bei der Digitalisierung und Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG). Sie sammelt dadurch Daten und verfügt über umfangreiche Bestände, die einfach für Wirkungsanalysen erschlossen werden könnten, um die Effektivität und den Nutzen digitaler Maßnahmen zu bewerten.

Daten können aber auch gezielt erhoben werden. Dabei gibt es im Kern zwei Möglichkeiten:

- Quantitative Herangehensweise: Viele Veränderungen können direkt gemessen werden. Hierfür bieten sich standardisierte (Online-)Befragungen von Wirkungsbetroffenen an (Fragebogen).
- Qualitative Herangehensweise: Dazu zählen ausführliche Interviews, Erzählungen von Wirkungsbetroffenen (Testimonials), Kommentare in Feedbackfeldern, Beobachtungen oder Fallstudien.



Beispiel Digitalplan: BayernCloud Schule ([Digitalplan Bayern, Seite 49](#))

Im Rahmen der Digitalplan-Maßnahme wird eine quantitative Befragung bei den Teilnehmern durchgeführt, um deren Einschätzung und Zufriedenheit zu messen. Der Ansatz wurde genutzt, um Input zur Wirkung der Digitalplan-Maßnahme zu erhalten und die strategische Weiterentwicklung der Programme zu unterstützen. Eine Zufriedenheitsbefragung wie diese könnte leicht um die eine oder andere Wirkungsfrage erweitert werden.

Bei der Analyse und Interpretation der Daten spielt die Einstiegsfrage „Was hat sich geändert?“ eine zentrale Rolle. Die Zuordnung der Wirkungen einer Maßnahme (*Attribution*) ist nicht immer eindeutig möglich, und die Isolation der Maßnahmeneffekte (*Additionalität*) stellt oft eine Herausforderung dar. Aus Sekundärdaten direkt abzuleiten, ob beobachtete Veränderungen auf eine bestimmte Maßnahme zurückzuführen sind, ist nur eingeschränkt möglich. Abhilfe schaffen kann die Kombination von quantitativen und qualitativen Ansätzen sowie gezielte Primärerhebungen, um die Kausalzusammenhänge besser zu verstehen und zu belegen.

Praxistipps!



- Planen Sie bei der Gestaltung von Wirkungsmodellen frühzeitig die Datenerhebung mit ein. So wird der Status quo ante festgehalten, eine wichtige Voraussetzung bei der Beobachtung von Veränderungen.
- Führen Sie lieber ein einfaches Design solide aus als ambitionierte Pläne, die unvollständig bleiben.
- Nutzen Sie die vorhandenen Daten in der Einrichtung bzw. Organisation.
- Verzichten Sie auf aufwendige quantitative Erhebungen, wenn eher geringe Fallzahlen erwartet werden.
- Erheben Sie nur die Daten, die für die Auswertung und das Erkenntnisziel nötig sind. Vor allem dann, wenn Wirkungen priorisiert wurden.
- Bleiben Sie im Austausch mit anderen. Instrumente lassen sich oft gemeinsam entwickeln und nutzen.

Auf Basis der Ergebnisse aus der Datenerhebung und -analyse wird bewertet, wie wirkungsvoll die Maßnahme ist. Dieser Schritt ist insbesondere bei breit angelegten Wirkungsanalysen wichtig die intendierte wie auch nicht-intendierte Wirkungen umfassen. Liegt der Fokus auf intendierten Wirkungen, kann eine Bewertung mit Blick auf einen Soll-Wert oder auch Ziel-Wert stattfinden, den es zu erreichen gilt, oder aber auch ganz generell bezüglich ihres Umfangs oder ihrer Intensität bzw. Beitrags zu einem gesetzten Ziel beurteilt werden. Die Analyse dieser Wirkungen liefert dann Erkenntnisse über die Effektivität und Zielgenauigkeit der Maßnahme.

V. Was mache ich mit den Erkenntnissen aus der Wirkungsanalyse?

Schritt 6: Wirkungen darstellen und kommunizieren

Eine zielgruppen- und zweckgerechte Darstellung der Ergebnisse ist entscheidend, um die Wirkung und Zusammenhänge effektiv zu kommunizieren und ein breiteres Verständnis zu fördern.

Die Darstellung der Wirkungen kann auf vielfältige Weise erfolgen, etwa auf:

- Basis von Indikatoren bzw. Kennzahlen,
- Aussagen aus Interviews,
- graphische Ergebnisdarstellung von Umfragen,
- Darstellung von Fallstudien oder narrativen (Wirkungs-)Geschichten.

Mehrere Aspekte oder Indikatoren können nebeneinanderstehen, entlang eines Erzählstranges ausgewählt oder zu einer einzigen Kennzahl verdichtet werden, wie beispielsweise bei einer SROI-Analyse (Social Return on Investment). Zu berücksichtigen sind der Zweck (z. B. Kommunikation, Verbesserungsgrundlage, Steuerung) und ggf. das Zielpublikum, um die Wirkungen der Maßnahmen, vielleicht auch die dahinterstehenden Zusammenhänge, effektiv zu kommunizieren und ein breiteres Verständnis zu fördern. Denkbar ist ein einfaches Textformat, Präsentationsfolien oder ein Bericht, eine multimediale Aufbereitung oder ein Dashboard im Internet, die genutzte Methoden und Daten integrieren, um eine umfassende und differenzierte Darstellung der Wirkungen zu ermöglichen. Wird eine bestimmte Darstellungsform von Beginn an angestrebt, kann dies Auswirkungen auf die Erhebungen haben.

Die Ergebnisse einer Wirkungsanalyse können nun für fundierte Entscheidungen zur Anpassung und Weiterentwicklung der untersuchten Maßnahme genutzt werden. Dabei ist stets abzuwägen, welche Anpassungen basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen sinnvoll und machbar sind. Bei der Entwicklung konkreter Handlungsoptionen sind deren mögliche Auswirkungen abzuwägen. So können die nächsten Aktivitäten sachgerecht geplant und umgesetzt werden.

Abschließend fällt der Blick wieder auf den Zweck der Wirkungsanalyse des Digitalplans Bayern. Um Aussagen auf der Ebene der Gesamtstrategie treffen zu können, gilt es Wege zu finden, die eine Verdichtung und Aggregation über Maßnahmen und Leistungen hinweg zulassen. Hierfür gibt es verschiedene Möglichkeiten, etwa über die Verwendung gleicher Wirkungsindikatoren (z. B. Lebensqualitätsindizes), eine Verrechnung von Wirkungen (wie beispielsweise in einer SROI-Analyse) oder via Aggregation über Anteile der Wirkungserreichung bei den Zielgruppen bzw. Wirkungsbetroffenen (z. B. gemeinsame Zielerreichungsgrade), die in ein Monitoringsystem eingespeist werden. Am Ende könnte je nach Zugang eine kleine Anzahl an Schlüsselindikatoren zusammenfassend eine übersichtliche Darstellung des Gesamtfortschritts und der Effektivität der Digitalstrategie ermöglichen. Voraussetzung ist eine Verknüpfung priorisierter Wirkungen auf Digitalplanebene mit jenen der Maßnahmen und eine Einigung über die Herangehensweise in der Aggregation. Ausführlichere Informationen zu Ziel und Zweck können dem „[Konzept zur Wirkungsanalyse](#)“ entnommen werden. Dort finden Sie sowohl weiterführende Informationen und Inhalte zu den dargelegten Schritten als auch vertiefende Literaturhinweise.



Praxistipps!

- Nicht den Zweck aus den Augen verlieren, für den die Analyse Informationen bereitstellt.
- Nutzen Sie Erkenntnisse aus nicht-intendierten Wirkungen, etwa um neue Ideen zu entwickeln.
- Verwenden Sie vielfältige Darstellungsformen und moderne Kommunikationsformate, ggf. eine einfache Sprache, je nach Zielgruppe.

Impressum

© Bayerische Staatsregierung
Alle Rechte vorbehalten
Stand: Juli 2024

Herausgeber

Bayerisches Staatsministerium für Digitales
Oskar-von-Miller-Ring 35
80333 München
poststelle@stmd.bayern.de

Redaktion

Marc Kolbe, Melissa Minnameier

Fachliche Begleitung und Umsetzung Gesamtprozess

Bayern Innovativ GmbH
Am Tullnaupark 8
90402 Nürnberg
digitalplan@bayern-innovativ.de

Mit Unterstützung von:

Dr. Jürgen Streicher
JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbH

Dr. Christian Grünhaus
Wirtschaftsuniversität Wien

Dr. Georg Mildenerger
Universität Heidelberg

Bildnachweis

©AdobeStock – fizkes