

PHI
NEO

Mit dem Wirkungsrad

Vom Purpose zur Wirkung

Ein Unternehmens-Guide
zur Impacterfassung

Eine gemeinsame Publikation von
PHINEO gAG und dem Bundesverband
Nachhaltige Wirtschaft e. V.



Danke an unsere Partner*innen und Fördernden

4 Vorwort

6 Wirkungsrad

9 STRATEGIE ENTWICKELN

10 Schritt 1: Gesellschaftliche Herausforderung definieren

14 Ergebnisse Schritt 1

15 Schritt 2: Purpose formulieren

18 Ergebnisse Schritt 2

19 Schritt 3: Wirkungsziele bestimmen

23 Ergebnisse Schritt 3

24 WIRKUNG ANALYSIEREN

25 Schritt 4: Indikatoren festlegen

29 Ergebnisse Schritt 4

30 Schritt 5: Daten erheben

34 Ergebnisse Schritt 5

36 Schritt 6: Daten analysieren

38 Ergebnisse Schritt 6

39 LERNEN & WEITERENTWICKELN

40 Schritt 7: Lernprozesse auswerten

44 Ergebnisse Schritt 7

45 Schritt 8: Wirkung weiterentwickeln

48 Ergebnisse Schritt 8

49 Schritt 9: Wirkung kommunizieren

53 Ergebnisse Schritt 9

54 Prozessabschluss und nächste Schritte

55 Glossar und Quellen

61 Projektteam

65 Impressum

Mit dem Wirkungsrad Vom Purpose zur Wirkung

Ein Unternehmens-Guide
zur Impacterfassung

Eine gemeinsame Publikation von
PHINEO gAG und dem Bundesverband
Nachhaltige Wirtschaft e. V.



Danke an unsere Partner*innen und Fördernden

Unternehmen in der Polykrise – Zeit für ein neues Steuerungsmodell

Die Welt befindet sich im Umbruch. Klimakrise, soziale Ungleichheit, Artensterben, geopolitische Spannungen – die Herausforderungen sind nicht nur vielschichtig, sondern tief miteinander verwoben. Die Polykrise ist eng mit einer Wirtschaftsweise verknüpft, die über Jahrzehnte vor allem auf kurzfristige Profite und Wachstum ausgerichtet war – oft, ohne planetare und gesellschaftliche Grenzen zu berücksichtigen. Doch eines ist klar: Unternehmen sind ein entscheidender Hebel für die Lösung.

UNTERNEHMENSENGAGEMENT: VOM NEBENSCHAUPLATZ ZUM STRATEGISCHEN HEBEL

Unternehmen agieren nicht als isolierte Akteure, sondern sind in ein vielschichtiges System eingebettet, in dem Wirtschaft, Gesellschaft und Natur untrennbar miteinander verflochten sind. Ihr langfristiger Erfolg hängt davon ab, ob sie diese Wechselwirkungen erkennen und ihre Geschäftstätigkeit so ausrichten, dass sie aktiv zu positiven, nachhaltigen Veränderungen beitragen.

Zwar haben viele Unternehmen mittlerweile einen Purpose formuliert – einen Unternehmenszweck, der über das Erwirtschaften von Profit hinausgeht. Doch häufig verbleibt dieser lediglich auf der Ebene einer Absichtserklärung. In der Praxis zeigt sich eine Kluft zwischen dem, was sich Unternehmen vornehmen, und dem, was sie tatsächlich umsetzen. Diese sogenannte „Intention-Action-Gap“ verdeutlicht, dass Absichten allein nicht ausreichen.

WIRKUNGSORIENTIERUNG ALS STRATEGISCHE STEUERUNGSGRÖSSE

Gleichzeitig stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung, zunehmenden regulatorischen und marktspezifischen Nachhaltigkeitsanforderungen gerecht zu werden – sei es durch gesetzliche Vorgaben oder steigende Erwartungen von Kund*innen, Investor*innen und Mitarbeitenden.

Wirkungsorientierung kann als Kompass für die Zukunft dienen: Sie schafft mehr Transparenz und bietet eine strategische Steuerungslogik, um fundierte Entscheidungen zu treffen, Risiken frühzeitig zu erkennen und langfristige Resilienz aufzubauen.

Statt auf kurzfristigen Gewinn zu setzen, geht es darum, Erfolg weiterzudenken – als Zusammenspiel von finanziellem Erfolg und positiven sozialen sowie ökologischen Veränderungen. Auf diese Weise kann der Purpose eines Unternehmens über die Absichtserklärung hinaus in konkrete Handlungen überführt werden, die echte Wirkung entfalten – und die Lücke zwischen guter Absicht und nachhaltigen Ergebnissen geschlossen werden.

EIN PRAXISNAHER WEG ZUR WIRKUNG

Wirkungsorientierung ist kein theoretisches Konzept, sondern eine praxisnahe Steuerungslogik, mit der Unternehmen nachhaltigen Erfolg gestalten können. Dieser Guide zeigt in neun Schritten, wie Unternehmen Wirkung nicht nur messen, sondern als Hebel für Innovation, Strategie und Wachstum nutzen.

Wir freuen uns auf alle kleinen und großen (Aus-)Wirkungen und darauf, dass aus Haltung echte Veränderung wird.

Ihre Katharina Reuter

Geschäftsführerin, Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft e. V.

Ihr Phillip Brandts

Leiter Beratung, PHINEO gAG

Impact gezielt steuern – mit dem Wirkungsrad

Unternehmen stehen heute vor einer zentralen Herausforderung: ihre wirtschaftlichen Ziele mit gesellschaftlicher und ökologischer Wirkung in Einklang zu bringen. Doch wie lässt sich Wirkungsorientierung gezielt im Organisationsalltag verankern? Viele Unternehmen erfassen bereits Daten zu Wirkungen. Oft fehlt aber eine klare, praxistaugliche Methode, um sie als integralen Bestandteil von Entscheidungen und Prozessen zu etablieren.

WARUM DAS WIRKUNGSRAD?

Viele Organisationen nutzen bereits die PHINEO Wirkungstreppe, um ihre Wirkung zu analysieren. Sie hilft dabei, angestrebte Veränderungen präzise zu formulieren und macht die tatsächliche Wirkung (Outcome & Impact) von Aktivitäten (Output) bei den Zielgruppen sichtbar.

Doch Analyse allein reicht nicht aus. Unternehmen brauchen eine Strategie, um ihre Wirkung aktiv zu steuern und kontinuierlich zu verbessern. Das ist mit dem Wirkungsrad möglich.

CSRD UND DAS WIRKUNGSRAD – WIE PASST DAS ZUSAMMEN?

Die **CSRD** (Corporate Sustainability Reporting Directive) verpflichtet große Unternehmen in der EU, über ihre wesentlichen Auswirkungen auf Menschen und Umwelt zu berichten.

Tatsächlich handelt es sich dabei jedoch nicht um eine reine Berichtspflicht – denn die CSRD schafft einen Rahmen, in dem Unternehmen auch strategisch auf ihre wesentlichen Themenfelder blicken und ihr zukünftiges Handeln daran ausrichten können.

Genau hier setzt das Wirkungsrad an:

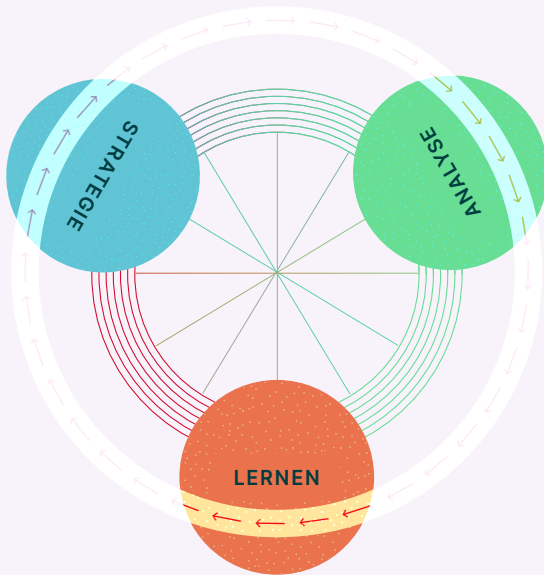
Als strategisches Steuerungstool hilft es, unternehmerische Auswirkungen zu benennen und daraus gezielt Wirkung zu gestalten. Während die CSRD auf Transparenz und Vergleichbarkeit zielt, ermöglicht das Wirkungsrad den Schritt von der Offenlegung zur aktiven gesellschaftlichen Veränderung.

Kurz gesagt: Wer CSRD-konform arbeiten will – und darüber hinaus echte Wirkung entfalten möchte – findet im Wirkungsrad ein wirkungsvolles Werkzeug.

DAS WIRKUNGSRAD FUNKTIONIERT AUF VERSCHIEDENEN EBENEN

Das Wirkungsrad unterstützt Organisationen dabei, ihren Impact in Entscheidungsprozesse einzubetten. Und das auf verschiedenen Flughöhen: für einzelne Projekte, Abteilungen oder das gesamte Unternehmen. Es ermöglicht schrittweise Veränderungen, ohne dass sofort eine vollständige Umwandlung des Unternehmens nötig ist.





Drei zentrale Merkmale machen das Wirkungsrad aus:

- × **Flexibel anwendbar** – Es lässt sich auf unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens anwenden, von spezifischen Maßnahmen bis hin zur Gesamtstrategie.
- × **Iterativ statt linear** – Wirkungsorientierung ist ein kontinuierlicher Lern- und Steuerungsprozess, kein einmaliger Schritt.
- × **Drei zentrale Prozessphasen** – Wirkungsstrategie, Wirkungsanalyse & Lernen.

HALTUNG ALS GRUNDLAGE DES WIRKUNGSRADS

Wirkungsorientierung ist ein langfristiger Prozess. Unternehmen müssen nicht sofort ihr gesamtes Geschäftsmodell neu ausrichten. Bereits erste kleine Schritte helfen dabei, Wirkung gezielt zu verankern.

Das Wirkungsrad fördert eine Unternehmenskultur, in der Reflexion, Anpassung und kontinuierliche Verbesserung zum Alltag gehören. Wirkungserfassung ist kein reines Reporting-Tool, sondern ein Instrument für strategisches Lernen. Eine offene Fehlerkultur ist dabei entscheidend.

WIE FUNKTIONIERT DAS WIRKUNGSRAD?

Das Wirkungsrad bietet einen klaren, aber flexiblen Rahmen, um Wirkungsorientierung in der Organisation zu verankern.

Es basiert auf drei Prozessphasen:

- × **Wirkungsstrategie** – Unternehmen definieren ihre Wirkungsziele, bestimmen relevante Stakeholder und legen Erfolgskennzahlen fest.
- × **Wirkungsanalyse** – Unternehmen erheben systematisch Daten und werten sie aus, um tatsächliche Veränderungen zu verstehen.
- × **Lernen** – Die gewonnenen Erkenntnisse werden genutzt, um Strategien anzupassen und Wirkung sichtbar zu machen.

Im Zentrum des Wirkungsrad steht die Umsetzung – als permanenter Motor wirkungsorientierter Organisationsentwicklung. Sie ist nicht als separate Phase angelegt, weil sie in allen drei Prozessphasen mitgedacht wird: Strategien zielen auf Umsetzung ab, Analysen untersuchen sie, und Lernprozesse führen zu ihrer Weiterentwicklung. So wird deutlich: Umsetzung ist kein isolierter Akt, sondern ein kontinuierlicher Prozess, der Wirkung erst ermöglicht.

In den folgenden Kapiteln erfahren Sie, wie Ihr Unternehmen die neun Schritte des Wirkungsrad konkret nutzen kann, um nachhaltige Veränderungen zu gestalten.

STRATEGIE entwickeln

Schritt 1:
Gesellschaftliche
Herausforderung
definieren

Schritt 2: Purpose
formulieren

Schritt 3: Wirkungsziele
bestimmen

Schritt 1: Gesellschaftliche Herausforderung definieren

Dieser Schritt hilft Ihnen dabei, ...

- × die Wirkungsstrategie Ihres Unternehmens auf real existierende Probleme auszurichten.
- × Ihre Zielgruppe noch besser zu verstehen.
- × alle Stakeholder von Beginn an einzubinden.

Ihr Unternehmen ist viel mehr als ein rein ökonomischer Akteur.

Welche gesellschaftliche Herausforderung steht mit dem Kerngeschäft Ihres Unternehmens am engsten in Verbindung? Ist es die Klimakrise, soziale Ungleichheit oder der Zustand des Bildungssystems? Je tiefer Sie in dieses Thema eintauchen, desto einfacher wird es später, den Purpose und Ihre Wirkungsziele zu formulieren.

Vielleicht beschäftigen Sie sich mit dieser gesellschaftlichen Herausforderung schon lange – weil sie der Anlass für Ihre Gründung war, oder weil sie sich im Laufe Ihrer Geschäftstätigkeit als besonders relevant herausgestellt hat. In diesem Fall dient dieser Schritt nicht dazu, ein völlig neues Thema zu identifizieren, sondern ermöglicht Ihnen, bestehende Annahmen zu überprüfen, ein gemeinsames Verständnis zu stärken und neue Perspektiven einzubeziehen.

IHR WERKZEUG: THEMENSORTIERUNG



Welche gesellschaftliche Herausforderung möchten Sie angehen?

Eine **Themensortierung** hilft Ihnen dabei, diese Frage zu beantworten. Mit dieser Methode können Sie gemeinsam im Team aus einer Vielzahl an Perspektiven, Stichpunkten und Beobachtungen klare thematische Schwerpunkte herausarbeiten.



Tipp

So funktioniert's:

- × Sammeln Sie möglichst viele Impulse zu gesellschaftlichen Herausforderungen, die mit Ihrem Kerngeschäft zusammenhängen könnten – z. B. aus internen Workshops, Stakeholder-Interviews oder einer Wesentlichkeitsanalyse. So stellen Sie sicher, dass Ihre Maßnahmen auch langfristig wirtschaftlich tragfähig sind.
- × Schreiben Sie jeden einzelnen Punkt (eine Aussage, ein Problem, eine Beobachtung) auf einen Notizzettel, kleben Sie die Notizen nacheinander auf und lesen Sie sie dabei laut vor.
- × Sortieren Sie die Notizen nach Ähnlichkeit oder legen Sie bei neuen Themen ein zusätzliches Cluster an.
- × Geben Sie jedem Cluster einen übergeordneten Titel – das sind Ihre Themen (z. B. soziale Ungleichheit oder Gesundheitsversorgung).
- × Wählen Sie Ihre Themen aus. Laden Sie Ihr Team und am besten auch die Stakeholder zu einem Workshop ein und nutzen Sie die Blind-Vote-Methode zur Priorisierung. Alle Teilnehmenden stimmen dabei still und unabhängig über die wichtigsten Themen ab – zum Beispiel mit Klebepunkten. Das Thema mit den meisten Punkten gewinnt.

Sie möchten die gewählte gesellschaftliche Herausforderung tiefer durchdringen? Ein Problembaum hilft Ihnen dabei, die Ursachen und Folgen genauer zu untersuchen. Wie Sie ihn erstellen und was dabei wichtig ist, sehen Sie hier.



[Link zum Problembaum](#)

WICHTIG:

DIE ZIELGRUPPE VERSTEHEN

Sie wissen bereits: Die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe zu verstehen, ist zentral für den Erfolg Ihrer Produkte. Das gleiche gilt für Ihre gesellschaftliche Wirkung. Dafür ist es erst einmal wichtig, den Unterschied zwischen Zielgruppen und Stakeholdern zu kennen:

Stakeholder sind Personen oder Gruppen, die direkt oder indirekt durch Ihre Geschäftsaktivitäten beeinflusst werden. Es gibt interne Stakeholder (z. B. Mitarbeitende, Geschäftsleitung) und externe Stakeholder (z. B. Investierende, Partner*innen, Behörden).

Ihre **direkte Zielgruppe** sind diejenigen, auf die Ihre Aktivitäten unmittelbar ausgerichtet sind. Das können z. B. Personen, Organisationen, zukünftige Generationen, Umwelt und Natur oder Bevölkerungsgruppen sein. Falls es mehrere Zielgruppen gibt, können Sie Untergruppen bilden.

Darüber hinaus lohnt es sich, auch **indirekte Zielgruppen** in den Blick zu nehmen – also Gruppen oder Systeme, die nicht im Zentrum Ihrer Aktivitäten stehen, aber dennoch mittelbar von Ihrer Arbeit beeinflusst werden.



Zudem ist es möglich, dass die Zielgruppe Ihrer gesellschaftlichen Wirkung nicht mit der Ihrer Produkte oder Dienstleistungen übereinstimmt. Besonders bei intermediären Geschäftsmodellen – z. B. wenn Leistungen über Dritte eingekauft oder vermittelt werden – ist es sinnvoll, zwischen Wirkungszielgruppe und Käufer*innenzielgruppe zu unterscheiden.

Alle Zielgruppen sind automatisch Stakeholder – aber nicht jeder Stakeholder gehört zu Ihrer Zielgruppe.

Folgende Schritte helfen dabei, die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe zu verstehen:

- × **Perspektive wechseln:** Beschreiben Sie das zentrale Problem aus der Perspektive der Betroffenen, möglichst knapp und präzise.
Beispiel: „Viele Menschen in urbanen Gebieten haben keinen Zugang zu bezahlbarem, nachhaltigem Wohnraum.“
- × **Untergruppen bilden:** Teilen Sie die Zielgruppe in Untergruppen mit spezifischen Bedürfnissen oder Herausforderungen ein, z. B. nach Demografie, Geografie oder Werten.
- × **Zuhören:** Nutzen Sie Interviews, Umfragen oder Datenanalysen, um die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe besser zu verstehen.

Praxisbeispiel – Schritt 1

Als mittelständisches Unternehmen mit mehreren Filialen in ganz Deutschland und einem Online-Shop verkauft das **Blomenlädsche** seit Jahrzehnten Schnittblumen – frisch, farbenfroh und oft auch: kurzlebig. Nun wird im Rahmen eines internen Workshops erstmals systematisch hinterfragt, welche gesellschaftlichen Auswirkungen das Kerngeschäft hat. Auslöser war die Diskussion um mehr Nachhaltigkeit im Sortiment – angestoßen durch jüngere Mitarbeitende und das wachsende Interesse der Kund*innen an umweltfreundlichen Produkten.

Mithilfe einer Themensortierung sammelt das Team Beobachtungen, Daten und Rückmeldungen aus dem Alltag. Dabei wird deutlich: Die ökologischen Auswirkungen des Blumengeschäfts sind erheblich. Doch sie lassen sich nicht allein durch eine nachhaltigere Produktion und Beschaffung reduzieren. Ebenso braucht es ein neues Verhältnis der Menschen zu Blumen, das einen achtsameren Umgang mit Naturprodukten ermöglicht.

Denn der klassische Blumenkonsum folgt oft einer Wegwerflogik. Kaum jemand denkt beim Kauf an Herkunft, Produktionsbedingungen oder daran, wie schnell die Blumen im Müll landen.

Die Analyse zeigt: Das Blomenlädsche hinterlässt entlang seiner gesamten Wertschöpfungskette ökologische Spuren – von den Produktionsbedingungen und Einkaufsentscheidungen bis hin zum kurzlebigen Konsum.

Das Unternehmen will umdenken: Doch dabei soll es nicht nur um nachhaltigere Sträube gehen, sondern auch um die Frage, wie sich Natur nachhaltig in den Alltag bringen lässt.

Aber wie lässt sich ein Bewusstsein für ökologische Zusammenhänge bei den Kund*innen stärken? Und wie können Produkte so gestaltet werden, dass sie nicht nur Freude machen, sondern auch zum Umdenken anregen?

In diesem Schritt haben Sie eine gesellschaftliche Herausforderung identifiziert – oder sich eine bereits bestehende bewusst gemacht, reflektiert und weiter geschärft. Zudem haben Sie ein tieferes Verständnis für die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe gewonnen.

In Schritt 2 geht es darum, den Purpose zu schärfen. Das ist die Grundlage für die Definition Ihrer Wirkungsziele und die Umsetzung konkreter Maßnahmen.

STAKEHOLDER EINBINDEN

Positive Wirkung wird häufig durch Kooperationen erzielt. Beziehen Sie dabei früh Ihre Stakeholder durch Workshops oder Interviews ein, da sie nicht nur wertvolle Perspektiven bieten, sondern auch zur wirtschaftlichen Nachhaltigkeit Ihrer Initiativen beitragen können.

Wichtige Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- ✕ Wer sind die relevanten internen und externen Stakeholder?
- ✕ Welche Erwartungen und Ansprüche haben sie?
- ✕ Wie können sie Ihr Vorhaben positiv oder negativ beeinflussen?
- ✕ Welche Stakeholder haben das größte Interesse und den größten Einfluss auf Ihre Aktivitäten und Wirkungen?
- ✕ Wer soll später (in Schritt 7) aus den erhobenen Wirkungsdaten lernen?

ERGEBNISSE SCHRITT 1: GESELLSCHAFTLICHE HERAUSFORDERUNG DEFINIEREN

Halten Sie hier fest, welche **gesellschaftliche Herausforderung** Sie identifiziert oder geschärft haben – und welche Bedürfnisse Ihre Zielgruppe diesbezüglich hat.

A large rectangular area filled with a light blue dotted pattern, intended for handwritten notes or answers.

Schritt 2: Purpose formulieren

Dieser Schritt hilft Ihnen dabei, ...

- × den Purpose auf Basis der gewählten gesellschaftlichen Herausforderung zu formulieren.
- × Mitarbeitende, Kund*innen und Partner*innen für Ihre Vision zu begeistern.
- × ins Handeln zu kommen.

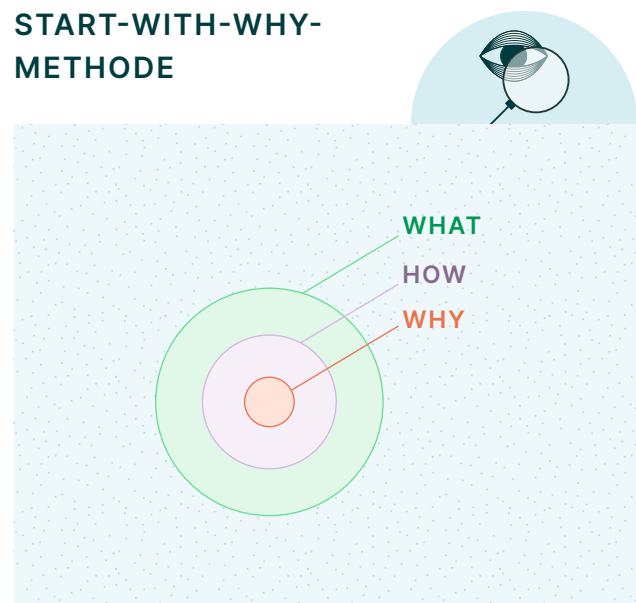
Sie haben bereits eine gesellschaftliche Herausforderung definiert, derer Sie sich annehmen wollen.

**Jetzt geht es ans Eingemachte:
Formulieren Sie Ihren Purpose.**

Was treibt Ihr Unternehmen an – neben der Maximierung von Gewinn und Marktanteilen? Wie wollen Sie zur Lösung des zuvor identifizierten Problems beitragen und dabei nicht den wirtschaftlichen Mehrwert für Ihr Unternehmen aus den Augen verlieren?

Vielleicht haben Sie Ihren Purpose schon vor längerer Zeit formuliert – dann ist dieser Schritt eine Chance zur Weiterentwicklung: Passt Ihre Formulierung noch zur gesellschaftlichen Herausforderung, auf die Sie heute antworten wollen? Der Purpose kann sich im Laufe der Zeit verändern. Wichtig ist, dass er Orientierung bietet und Wirkung ermöglicht.

IHR WERKZEUG: START-WITH-WHY- METHODE



Die Methode **Start With Why** hilft dabei, Ihrem Purpose auf die Spur zu kommen.

So funktioniert's:

Notieren Sie in 30–45 Minuten Ihre wichtigsten Erfahrungen und Antriebskräfte. Starten Sie mit dem **WHY (Warum?)** im inneren Kreis, fügen Sie danach **HOW (Wie?)** und **WHAT (Was?)** in den äußeren Kreisen hinzu. Diese Gedanken bilden die Basis für Ihren Purpose.

× **WHY (Warum?)**

Was treibt Sie wirklich an? Wofür steht Ihr Unternehmen und welchen Beitrag möchte es zur Gesellschaft leisten?

× **HOW (Wie?)**

Mit welchen Werten, Strategien und Prozessen setzen Sie Ihren Purpose um?

× **WHAT (Was?)**

Welche Produkte, Dienstleistungen oder Angebote bringen Ihren Purpose konkret zum Ausdruck?



Praxisbeispiel – Schritt 2

Mit dem geschärften Blick auf die ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen seines Kerngeschäfts stellt sich das **Blomenlädsche** eine grundsätzliche Frage: Was ist unser Purpose – unser „Warum“ jenseits von Umsatz und Verkaufszahlen?

In einem internen Prozess arbeitet das Team mit der Start-With-Why-Methode und bringt seine Motive, Werte und Ideen auf den Punkt. Schnell wird klar: Blumen sollen nicht nur erfreuen, sondern auch eine Verbindung schaffen – zur Natur, zum Rhythmus der Jahreszeiten und zu einem verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen.

Die zentrale Erkenntnis ist, dass alle, die täglich Pflanzen verkaufen, auch das Verhältnis ihrer Kund*innen zur Natur mitprägen – und damit Verantwortung tragen.

Der neue Purpose lautet: **„Wir bringen Natur ins Leben – durch Angebote, die Bewusstsein schaffen, Verantwortung stärken und unsere Verbindung zur Umwelt vertiefen.“**

Doch wie lässt sich dieser Anspruch konkret umsetzen? Erste Ideen entstehen: ein stärker saisonal ausgerichtetes Sortiment, mehr Töpfe statt Sträuße, kleine Mitmachaktionen im Laden. Noch ist nichts final – aber die Richtung ist klar.

LOS GEHT'S!

VOM PURPOSE ZUR UMSETZUNG

Damit Ihr Purpose nicht nur eine Vision bleibt, geht es nun darum, ins Handeln zu kommen.

Und zwar so:

- × **Bestehendes analysieren:** Welche Ihrer bestehenden Produkte oder Dienstleistungen tragen bereits zur Verwirklichung Ihres Purpose bei? Welche lassen sich anpassen, um gleichzeitig den Marktbedürfnissen und Ihrem Purpose gerecht zu werden?
- × **Inspirieren lassen:** Schauen Sie sich an, was andere Unternehmen machen – aber bleiben Sie dabei authentisch.
- × **Neue Lösungen entwickeln:** Überlegen Sie, welche neuen Angebote Ihr Unternehmen auf den Markt bringen kann, die sowohl gesellschaftlichen Mehrwert schaffen als auch wirtschaftlich tragfähig sind. Oder vielleicht können Sie Ihre Ressourcen, Ihr Know-how und Ihre Netzwerke nutzen, um gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen?
- × **Stakeholder einbeziehen:** Entwickeln Sie gemeinsam mit Mitarbeitenden, Kund*innen und Partner*innen Ideen – zum Beispiel in Workshops.

- × **Kleine Experimente starten:** Testen Sie erste Prototypen und lernen Sie aus den Ergebnissen. Sie müssen nicht direkt das große Ganze umsetzen!
- × **Umsetzungsstrategie entwickeln:** Planen Sie die nötigen Aktivitäten für die Umsetzung Schritt für Schritt, klären Sie die Ressourcen und erstellen Sie einen Zeitplan mit realistischen Meilensteinen. Beobachten Sie die Ergebnisse Ihrer Umsetzung aus der Perspektive Ihrer Zielgruppen. Das hilft Ihnen, in Schritt 3 Ihre Wirkungsziele zu definieren.

Am Ende dieses Schrittes sollte ein klarer Satz stehen, der ausdrückt, warum es Ihr Unternehmen gibt und welchen Beitrag Sie für die Gesellschaft leisten möchten. Außerdem haben Sie angefangen, den Purpose in die Praxis umzusetzen.

Im nächsten Schritt bestimmen Sie Wirkungsziele, die beschreiben, wie genau Sie Veränderungen bei Ihren Zielgruppen und in der Gesellschaft bewirken möchten.

ERGEBNISSE SCHRITT 2: PURPOSE FORMULIEREN

Nutzen Sie diese Seite, um Ihren **Purpose** klar und strukturiert festzuhalten. Tragen Sie dafür Ihre Erkenntnisse getrennt nach den **drei Dimensionen** ein:

Why – Warum gibt es Ihr Unternehmen?

How – Wie wollen Sie wirken?

What – Was tun Sie konkret?

WHY



HOW



WHAT



Notieren Sie hier den Satz, der Ihren **Purpose** auf den Punkt bringt – und beschreiben Sie, wie Sie diesen bereits in die Praxis übertragen haben.

PURPOSE



Schritt 3: Wirkungsziele bestimmen

Dieser Schritt hilft Ihnen dabei, ...

- × das Vorhaben aus Ihrem Purpose zu planen und auf Kurs zu halten.
- × Ihr Team und Ihre Stakeholder zu motivieren.

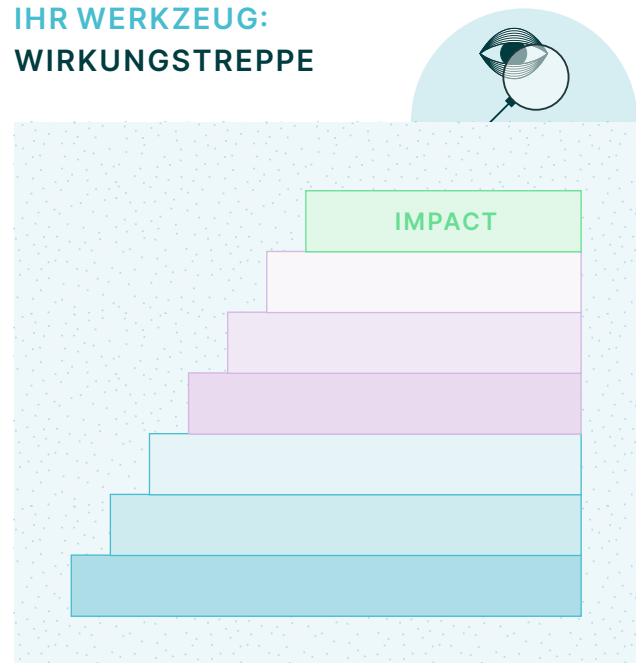
Nachdem Sie den Purpose festgelegt oder konkretisiert haben, stellt sich die zentrale Frage:

Welche positiven Veränderungen möchten Sie konkret bewirken – und wie können Sie später erfassen, ob Sie den gewünschten Impact erreicht haben?

WAS SIND WIRKUNGSZIELE?

Wirkungsziele beschreiben, welche positiven Veränderungen Sie bei Ihrer Zielgruppe und in der Gesellschaft erreichen möchten. Sie sind ein entscheidendes Steuerungselement Ihrer Unternehmensstrategie und sollten betriebswirtschaftliche Ziele ergänzen, um sowohl gesellschaftlichen Impact als auch langfristigen wirtschaftlichen Erfolg zu gewährleisten.

IHR WERKZEUG: WIRKUNGSTREPPE



Die **Wirkungstreppe** hilft Ihnen, Ihre Wirkungsziele klar und strukturiert zu formulieren. Sie zeigt, wie einzelne Schritte aufeinander aufbauen und letztlich zu einer umfassenden gesellschaftlichen Wirkung führen können.



So funktioniert's:

- ✕ Durch Schritt 1 und 2 kennen Sie die gesellschaftlichen Herausforderungen und Probleme, zu deren Lösung sie beitragen wollen.
- ✕ Darauf aufbauend können Sie von Stufe 1 bis 7 Ihre Wirkungsziele auf Ebene Ihrer Zielgruppe und der Gesellschaft erarbeiten.
- ✕ Je nachdem, worin Ihre Zielgruppe besteht (z. B. Personen, Organisationen, zukünftige Generationen, Umwelt und Natur, Bevölkerungsgruppen), müssen die Formulierungen angepasst werden.

Bei Stufe 1 bis 3 (Outputs) sprechen wir noch nicht von Wirkung. Hier werden die Ziele zur Durchführung und Akzeptanz Ihrer Aktivitäten festgehalten.

Wirkung beginnt ab Stufe 4, denn hier stellt sich heraus, ob eine merkliche Veränderung eintritt.

Wirkungen bei der Zielgruppe bzw. beim Zielsystem (Stufe 4 bis 6) werden als Outcomes bezeichnet, gesellschaftliche Veränderungen (Stufe 7) als Impact.

Praxisbeispiel – Schritt 3

Nach der Festlegung des Purpose geht es nun darum, konkret zu definieren, wie das **Blomenlädsche** bei seinen Kund*innen und in der Gesellschaft Wirkung erzielen will. Was genau soll sich ändern? Wie kann der Purpose in greifbare Maßnahmen übersetzt werden?

Stufe 7 Das Blomenlädsche fördert einen verantwortungsbewussteren Konsum in der Gesellschaft.

Stufe 6 Der Kauf saisonaler Blumen wird zunehmend zur bevorzugten Wahl der Kund*innen.

Stufe 5 Die Kund*innen kaufen vermehrt saisonale Blumen.

Stufe 4 Die Kund*innen erweitern ihr Bewusstsein für die Bedeutung saisonaler Blumen.

Stufe 3 Die Kund*innen zeigen eine positive Reaktion auf das saisonale Angebot.

Stufe 2 Die Kund*innen nehmen das neue Sortiment wahr.

Stufe 1 Das Sortiment wird zunehmend auf saisonale Blumen ausgerichtet.

Mit der Wirkungstreppe als Werkzeug werden konkrete Wirkungsziele formuliert. Sie legen klar und strukturiert dar, welche positiven Veränderungen angestrebt werden. Diese Ziele bilden die Grundlage für die strategische Ausrichtung und helfen, den Weg zum gewünschten Impact klar vor Augen zu haben.

DIE 7 STUFEN DER WIRKUNGSTREPPE



WIRKUNGSZIELE RICHTIG FORMULIEREN

Damit Ihre Wirkungsziele aussagekräftig sind, sollten Sie klar benennen, wer oder was von der Veränderung profitieren und was sich konkret verändern soll. Formulieren Sie den gewünschten Zustand mittels positiver Zukunftsbilder in Ergänzung zu den betriebswirtschaftlichen Zielen.

Nutzen Sie die SMART-Kriterien:

- × **Spezifisch** – Eindeutig formuliert und konkret auf Ihre Zielgruppe zugeschnitten
- × **Messbar** – Erfolge müssen überprüfbar sein
- × **Akzeptiert** – Die Ziele sollten mit Ihren Stakeholdern abgestimmt sein
- × **Realistisch** – Erreichbar mit den vorhandenen Ressourcen
- × **Terminierbar** – Mit einer klaren zeitlichen Perspektive versehen

Auf den höheren Stufen der Wirkungstreppe – wie etwa bei Lebenssituation oder gesellschaftlichen Veränderungen – ist eine präzise Quantifizierbarkeit oft schwierig oder nicht möglich. Vielmehr geht es darum, dass die Ziele schlüssig formuliert sind und Orientierung bieten.

Tipp

Lesen Sie auf jeden Fall bis Schritt 4 weiter, bevor Sie loslegen und erledigen Sie gegebenenfalls die Schritte 3 und 4 zusammen. Indikatoren werden Ihnen dabei helfen, die Spezifität und Messbarkeit zu erhöhen.

WICHTIG:

ZIELE REGELMÄSSIG PRÜFEN!

Wirkungsziele sollten regelmäßig überprüft und angepasst werden, um sicherzustellen, dass sie mit den sich ändernden Marktbedingungen, den wirtschaftlichen Zielen des Unternehmens und den Bedürfnissen Ihrer Zielgruppen in Einklang stehen.

Mit klar definierten Wirkungszielen haben Sie die Basis für echten Impact geschaffen.

Nun geht es darum, diese Ziele durch konkrete Indikatoren und eine systematische Analyse der Ergebnisse weiter zu optimieren.

ERGEBNISSE SCHRITT 3: WIRKUNGSZIELE BESTIMMEN

Tragen Sie hier Ihre **Wirkungsziele** entlang der **sieben Stufen der Wirkungstreppe** ein. Formulieren Sie präzise, welche Veränderungen bei der Zielgruppe erreicht werden sollen.

Stufe 7		IMPACT
Stufe 6		
Stufe 5		
Stufe 4		OUTCOMES
Stufe 3		
Stufe 2		OUTPUT
Stufe 1		

Wirkung ANALYSIEREN

Schritt 4:
Indikatoren festlegen

Schritt 5:
Daten erheben

Schritt 6:
Daten analysieren

Schritt 4: Indikatoren festlegen

Dieser Schritt hilft Ihnen dabei, ...

- × die Wirkung Ihrer geplanten Aktivitäten zu erfassen.
- × Ihre zuvor definierten Wirkungsziele zu konkretisieren.

Damit die Wirkungsziele nicht nur eine Vision bleiben, braucht es Indikatoren.

Ein Indikator ist immer ein Annäherungswert – also ein unvollständiger Anhaltspunkt für das Vorhandensein eines Sachverhalts, der nicht direkt beobachtbar oder schwer zu greifen ist.

Kopfschmerzen können z. B. ein Indikator für Migräne, eine Allergie oder eine Grippe sein. Kommen als weiterer Indikator ein Schnupfen und als dritter Fieber dazu, wird eine Grippe immer wahrscheinlicher. Das zeigt auch: Je mehr Indikatoren es gibt, umso klarer wird der Sachverhalt.

Indikatoren bilden die Grundlage, um die Wirkung Ihres Vorhabens zu erfassen und datenbasiert zu steuern. Nur so finden Sie heraus, in welchem Umfang die gewünschten Veränderungen tatsächlich eintreten und wo Optimierungsbedarf besteht.

SO ENTWICKELN SIE INDIKATOREN

Es gibt zwei Ansätze:

Sie können bestehende Indikatoren nutzen oder eigene entwickeln.

× Bestehende Indikatoren nutzen

Bereits entwickelte Indikatoren sind effizient und praxisbewährt. Besonders für Unternehmen, die sich an etablierten Nachhaltigkeits- oder Impact-Frameworks orientieren (z. B. IRIS+ oder SDG-Indikatoren), bieten sie eine gute Grundlage.

× Eigene Indikatoren entwickeln

Mitunter reichen bestehende Indikatoren nicht aus, um die spezifische Wirkung Ihres Vorhabens abzubilden, und es lohnt sich, diese mit individuellen Indikatoren zu ergänzen. Das erfordert zwar mehr Zeit und Ressourcen, erhöht aber Relevanz und Aussagekraft für Ihre Ziele.

In vielen Fällen ist eine Kombination beider Ansätze sinnvoll: Nutzen Sie etablierte Indikatoren als Basis und ergänzen Sie diese mit eigenen Messgrößen, wo es hilfreich ist.

Die Auseinandersetzung mit Indikatoren hilft, Ihre Wirkungsziele weiter zu schärfen. Oft werden Ziele danach noch einmal umformuliert, weil sie klarer geworden sind. Nutzen Sie die Entwicklung von Indikatoren bewusst, um Klarheit in Ihrem Team und im Austausch mit Stakeholdern zu schaffen.

IHR WERKZEUG INDIKATOREN ENTWICKELN



So funktioniert's:

- × Sammeln Sie **mögliche** Indikatoren auf Post-its – explizit ohne den Anspruch, diese alle zu erheben.
- × Notieren Sie auf jedem Post-it **nur einen Indikator**.
- × Konzentrieren Sie sich auf die **Wirkungs-indikatoren** (Stufe 4 bis 6 auf der Wirkungstreppe).
- × Notieren Sie sich **Fragen**, die Sie später im Team besprechen möchten.

WELCHE INDIKATOREN SIND RELEVANT?

Es gibt viele Möglichkeiten, Wirkung zu messen – von der CO₂-Einsparung durch den Umstieg auf nachhaltige Mobilität bis hin zur Anzahl der Haushalte mit Zugang zu sauberem Trinkwasser nach einem Infrastrukturprojekt. Dabei unterscheiden wir zwischen direkten Indikatoren, die klar messbare Ergebnisse erfassen und indirekten Indikatoren, die nicht sofort greifbare Veränderungen messen.

Diese Fragen helfen, die passenden Indikatoren auszuwählen:

- × Erfasst der jeweilige Indikator die gewünschte Veränderung direkt?
- × Ist der Indikator messbar – quantitativ (Zahlen) oder qualitativ (Einschätzungen)?
- × Hat der jeweilige Indikator eine hohe Aussagekraft, um fundierte Entscheidungen zu treffen?
- × Ist die Datenerhebung realistisch – in Bezug auf Zeit, Budget und Ressourcen?

**Praxisbeispiel – Schritt 4:**

Das **Blomenlädsche** blickt auf intensive Monate zurück, in denen das Sortiment in Filialen und Online-Shop zunehmend auf saisonale Schnittblumen umgestellt wurde.

Nach dem „Was“ folgt nun die Frage: Wie lässt sich erkennen, ob diese Umstellung das Kaufverhalten der Kund*innen verändert?

Um die Wirkung der neuen Strategie sichtbar zu machen, entwickelt das Team konkrete Indikatoren für die zuvor definierten Wirkungsziele. Diese sollen Schritt für Schritt helfen, die Auswirkungen des neuen Angebots zu überprüfen.

Stufe 7

Impact: Das Blomenlädsche hat das Bewusstsein für nachhaltigen Konsum gestärkt. **Indikator: Zahl öffentlicher Beiträge oder Medienberichte, in denen es als Beispiel genannt wird**

IMPACT

Stufe 6

Der Kauf saisonaler Schnittblumen wird zunehmend zur bevorzugten Wahl der Kund*innen. **Indikator: Häufigkeit des Kaufs von saisonalen Blumen je Kund*in**

OUTCOMES

Stufe 5

Kund*innen kaufen vermehrt saisonale Blumen. **Indikator: Verkaufsanteil saisonaler Schnittblumen im Vergleich zum Vorjahr**

Stufe 4

Die Kund*innen erweitern ihr Bewusstsein für die Bedeutung saisonaler Blumen. **Indikator: Anzahl der Kund*innen, die gezielt nach saisonalen Schnittblumen suchen**

Stufe 3

Kund*innen zeigen eine positive Reaktion auf das saisonale Angebot. **Indikator: Anteil positiver Rückmeldungen zum saisonalen Sortiment**

Stufe 2

Die Kund*innen nehmen das neue Sortiment wahr. **Indikator: Verkaufsanteil saisonaler Schnittblumen**

OUTPUT

Stufe 1

Das Sortiment wird zunehmend auf saisonale Schnittblumen ausgerichtet. **Indikator: Anteil saisonaler Schnittblumen im Sortiment**



Tipp

Lassen Sie sich nicht zu sehr von den Herausforderungen der Datenerhebung lenken. Sammeln Sie zunächst möglichst viele verschiedene Indikatoren und priorisieren Sie dann nach den obenstehenden Fragen. Hinter jedem Wirkungsziel sollten bestenfalls drei aussagekräftige Indikatoren stehen.

ZIELGRUPPEN UND STAKEHOLDER EINBINDEN

Indikatoren sollten nicht nur intern definiert werden. Binden Sie auch Ihre Zielgruppen und Stakeholder in den Prozess ein. Wer direkt von Ihren Aktivitäten profitiert, hat oft wertvolle Einblicke in das, was wirklich zählt. Diese partizipative Herangehensweise sorgt für mehr Relevanz und Akzeptanz der Indikatoren und hilft dabei, Stakeholder auf gemeinsame Vorhaben auszurichten.

Am besten beziehen Sie auch das Management-Team ein, um die wirtschaftliche Perspektive mit zu berücksichtigen.

BASELINES UND ZIELWERTE FESTLEGEN

Indikatoren allein reichen nicht – es braucht Vergleichswerte.

Definieren Sie:

- × **Baseline (Ausgangswert):**
Der aktuelle Zustand, bevor die Aktivität startet. Zum Beispiel: „Wie viele Menschen verfügen aktuell über Wissen zu gesunder Ernährung?“
- × **Zielwert:** Der gewünschte Zustand nach der Maßnahme. Zum Beispiel: „Anteil der Teilnehmenden, die nach dem Workshop gesunde Ernährung in ihren Alltag integrieren.“

Am Ende dieses Schritts liegen Indikatoren vor, dank derer Sie Ihre Wirkungsziele ergänzend zu den betriebswirtschaftlichen Zielen erfassen können. Das ermöglicht eine präzisere Steuerung Ihrer Aktivitäten.

Im nächsten Schritt geht es an die Datenerhebung mit Hilfe der Indikatoren.

ERGEBNISSE SCHRITT 4: INDIKATOREN FESTLEGEN

Sie haben passende **Indikatoren** für Ihre Wirkungsziele entwickelt – dokumentieren Sie diese nun entlang der Wirkungstreppe.

Nutzen Sie die Übersicht auf dieser Seite, um Ihre Indikatoren den jeweiligen Stufen zuzuordnen. Achten Sie dabei darauf, dass jeder Indikator möglichst konkret beschreibt, woran Sie die gewünschte Veränderung erkennen können.

INDIKATOR 	STUFE AUF WIRKUNGSTREPPE	FÜR ZIEL-ÜBERPRÜFUNG UNVERZICHBAR	AUFWAND DER ERHEBUNG	PRIORITÄT
		☐ Ja		
		☐ Nein		
		☐ Ja		
		☐ Nein		
		☐ Ja		
		☐ Nein		
		☐ Ja		
		☐ Nein		
		☐ Ja		
		☐ Nein		
		☐ Ja		
		☐ Nein		
		☐ Ja		
		☐ Nein		

Schritt 5: Daten erheben

Dieser Schritt hilft Ihnen dabei, ...

- × passende Datenquellen für die zuvor definierten Indikatoren zu finden.
- × Ihre Methoden zur Datenerhebung auszuwählen.
- × aussagekräftige Daten zur Wirkung Ihrer Aktivitäten zu gewinnen.

Sie haben die Indikatoren für Ihre Wirkungsziele definiert ...

... doch wie stellen Sie sicher, dass Sie die Wirkung Ihrer Aktivitäten tatsächlich erfassen können?

Der Schlüssel liegt in gezielt erhobenen Daten, die darauf hinweisen, ob Sie die gewünschten Effekte erzielen, optimalerweise in gesellschaftlicher wie in wirtschaftlicher Hinsicht. Jetzt geht es darum, belastbare Informationen zu sammeln.

PASSENDE DATENQUELLEN FINDEN

Jeder Indikator braucht mindestens eine verlässliche Datenquelle. Nutzen Sie möglichst vorhandene Quellen, bevor Sie neue Daten erheben – das spart Zeit und Ressourcen. **Fragen Sie sich:**

- × **Sind die Daten qualitativ hochwertig?**
– Sind sie objektiv, zuverlässig und aussagekräftig?
- × **Sind die Daten leicht zugänglich?** –
Können sie regelmäßig erhoben werden?
- × **Sind die Kosten vertretbar?** – Ist die Erhebung mit den vorhandenen Ressourcen machbar?

DATEN QUALITATIV UND QUANTITATIV ERHEBEN

Um Ihre Wirkung zu erfassen, bieten sich zwei zentrale Ansätze an: Quantitative Methoden liefern messbare Zahlen, qualitative Methoden bieten tiefere Einblicke.

- × **Quantitative Methoden**
Ideal für standardisierte Vergleiche, z. B. durch Fragebogen, Umfragen oder die Analyse bestehender Datenbanken. Sie eignen sich besonders, wenn Sie belastbare Zahlen für Reports oder Entscheidungen brauchen.
- × **Qualitative Methoden**
Erfassen individueller Perspektiven durch Interviews, Fokusgruppen oder Beobachtungen. Diese Methoden helfen, Zusammenhänge zu verstehen, die in Zahlen nicht sichtbar sind.

Meist liefert eine Kombination aus beiden Methoden die besten Ergebnisse – so entstehen zahlengestützte, aber auch kontextreiche Erkenntnisse. Fragen Sie unter Ihren Mitarbeiter*innen, wer Erfahrung mit empirischer Sozialforschung hat. Diese Personen bringen für die Datenerhebung wertvolle Kompetenz mit!

WELCHE METHODE PASST ZU IHREM VORHABEN?

Die Wahl der Datenerhebungsmethode hängt von Ihren Indikatoren, der Zielgruppe und den Ressourcen ab. Oft ist es sinnvoll, mehrere Methoden zu verwenden.

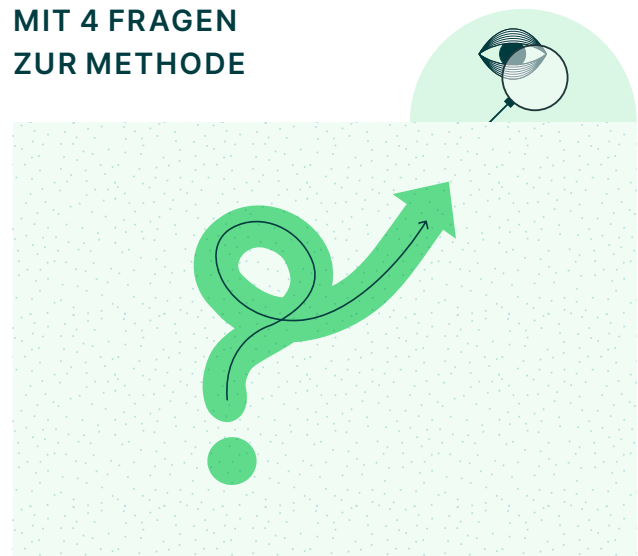
Häufig genutzte Instrumente sind:

- × **Befragungen der Zielgruppe:**
Standardisierte Fragebogen für konkrete Zahlen, Leitfadeninterviews für tiefere Einblicke
- × **Beobachtungen der Zielgruppe:**
Verhaltensmuster erfassen, z. B. durch teilnehmende Beobachtung
- × **Dokumentenanalyse:**
Unternehmensinterne Berichte oder Statistiken auswerten
- × **Datenbanken:**
Externe Statistiken nutzen, um eigene Daten zu ergänzen

Knüpfen Sie wo möglich an bestehende Prozesse im Unternehmen an und nutzen Sie bereits vorhandenes Know-how. Bringen Sie Ihre Kolleg*innen aus Controlling und Vertrieb an einen Tisch und überlegen Sie mit ihnen gemeinsam, welche bereits verwendeten Werkzeuge durch minimale Justierung für Wirkungsmanagement genutzt werden können.

Eine einfache Excel-Tabelle hilft, den Überblick zu behalten. Notieren Sie für jedes Wirkungsziel: Indikator(en), Datenquellen, Erhebungsmethode, Häufigkeit, Verantwortlichkeit und wirtschaftliche Kennzahlen zur Erfolgskontrolle.

IHR WERKZEUG MIT 4 FRAGEN ZUR METHODE



Stellen Sie sich diese Fragen:

- × **Kann ich die Daten erfragen?** Dann ist eine Befragung die passende Methode.
- × **Kann ich die Veränderung beobachten?** Dann bietet sich eine Beobachtung an.
- × **Kann ich es ausprobieren?** Dann können Sie Tests, Experimente oder Messungen durchführen.
- × **Kann ich die Daten herauslesen?** Dann ist eine Dokumentenanalyse der richtige Weg.



Tipp

Lesen Sie auf jeden Fall bis Schritt 6 weiter, bevor Sie loslegen und erledigen Sie gegebenenfalls die Schritte 5 und 6 zusammen. So können Sie die Wahl Ihrer Datenquellen und der Erhebungsmethoden gegebenenfalls anpassen, wenn Sie bei der Datenanalyse nicht die gewünschten Erkenntnisse erhalten.

KLEIN ANFANGEN, STETIG VERBESSERN

Am Anfang ist weniger mehr: Starten Sie mit einer überschaubaren Datenerhebung und erweitern Sie diese nach Bedarf, um auch die Rentabilität Ihrer Maßnahmen kontinuierlich zu überprüfen. Während der Datenerhebung findet ein kontinuierlicher Lernprozess statt: Die Erhebung selbst führt zu einer Schärfung der zuvor festgelegten Indikatoren, da diese nicht immer die gewünschten Erkenntnisse liefern. Dieser iterative Prozess setzt sich auch in der Analyse fort.



Praxisbeispiel – Schritt 5

Mithilfe der Indikatoren möchte das **Blumenlädsche** nun herausfinden, ob die neue Ausrichtung auf saisonale Schnittblumen die gewünschte Wirkung erzielt.

Um einen Datenerhebungsplan zu erstellen, orientiert sich das Unternehmen an diesen vier Fragen:

Frage 1: Kann ich die Daten erfragen?

Das Team setzt auf standardisierte Umfragen im Online-Shop, um herauszufinden, wie zufrieden die Kund*innen mit dem neuen saisonalen Sortiment sind und ob es ihr Kaufverhalten beeinflusst hat.

Frage 2: Kann ich die Veränderung beobachten?

Die Mitarbeitenden im Laden werden angehalten, die Kaufentscheidungen der Kund*innen zu beobachten: Welche Schnittblumen wählen sie aus? Werden saisonale Produkte bevorzugt?

Frage 3: Kann ich es ausprobieren?

Das Team führt Testläufe durch, bei denen saisonale Angebote gezielt hervorgehoben werden, um Veränderungen im Kaufverhalten zu messen.

Frage 4: Kann ich die Daten herauslesen?

Verkaufsstatistiken aus dem Online-Shop und den Läden werden genutzt, um den Anteil saisonaler Schnittblumen am Gesamtumsatz zu messen und mit den Vorjahreszahlen zu vergleichen.

Während der Entwicklung des Datenerhebungsplans wird dem Team klar: Viele der benötigten Informationen sind bereits vorhanden – sie werden bislang jedoch für andere Zwecke, etwa im Controlling oder Vertrieb, erhoben.

Das bedeutet: Es müssen nicht vollständig neue Daten generiert werden. Vielmehr reicht es in vielen Fällen aus, bestehende Daten in einen neuen Kontext zu setzen.

Also wird in enger Zusammenarbeit mit den Kolleg*innen aus Controlling und Vertrieb das vorhandene Datenmaterial im Wirkungskontext neu interpretiert, gezielt ergänzt und auf die Wirkungslogik ausgerichtet. So lässt sich das bestehende Wissen effizient nutzen, um die Wirkungsziele mit belastbaren Daten zu hinterlegen.

Am Ende dieses Schritts haben Sie belastbare Informationen über die Wirkung Ihrer Aktivitäten gesammelt.

Diese Daten sind die **Grundlage für den nächsten Schritt**: die Datenanalyse.

ERGEBNISSE SCHRITT 5: DATEN ERHEBEN

Erstellen Sie hier Ihren Datenerhebungsplan.

Halten Sie fest, wie Sie die in Schritt 4 definierten Indikatoren in der Praxis erheben möchten. Überlegen Sie bei jedem Wirkungsziel: Welche Datenquelle nutzen wir? Welche Methode passt? Wer ist für die Datenerhebung verantwortlich – und wie häufig wird diese durchgeführt?

	LEVEL	ERLÄUTERUNG DER ZIELE	ZIELE	INDIKATOR
IMPACT	7	Gesellschaft verändert sich		
	6	Langfristige Veränderungen bei den Zielgruppen		
OUTCOMES	5	Indirekte Veränderungen bei den Zielgruppen		
	4	Direkte Veränderungen bei den Zielgruppen		
OUTPUT	3	Zielgruppen akzeptieren das Angebot		
	2	Zielgruppen werden erreicht		
	1	Aktivitäten finden wie geplant statt		

ERGEBNISSE SCHRITT 5: DATEN ERHEBEN

BASIS- WERT	SOLL- WERT	DATENQUELLE	DATENERHEBUNGS- METHODE	WANN? WIE OFT?	VERANTWORTLICH/E DATENERHEBUNG	VERANTWORTLICH/E DATENAUSWERTUNG	
							IMPACT
							OUTCOMES
							OUTPUT

Schritt 6: Daten analysieren

Dieser Schritt hilft Ihnen dabei, ...

- × in den zuvor erhobenen Daten Muster und Abweichungen zu erkennen.
- × die Plausibilität der Datenanalyse zu überprüfen.
- × festzustellen, welche Faktoren Ihre Wirkung beeinflussen und ob Ihre Maßnahmen direkt zu den Ergebnissen geführt haben.

Sie haben Daten zur Wirkung und zur Wirtschaftlichkeit Ihrer Maßnahmen gesammelt.

Jetzt geht es darum, sich diese genauer anzuschauen und folgende Fragen zu beantworten: Welche Daten konnten Sie erfolgreich erfassen? Was sagen diese Daten über die gesellschaftliche Wirkung und die wirtschaftliche Tragfähigkeit aus?

WAS ES FÜR EINE GUTE DATENANALYSE BRAUCHT

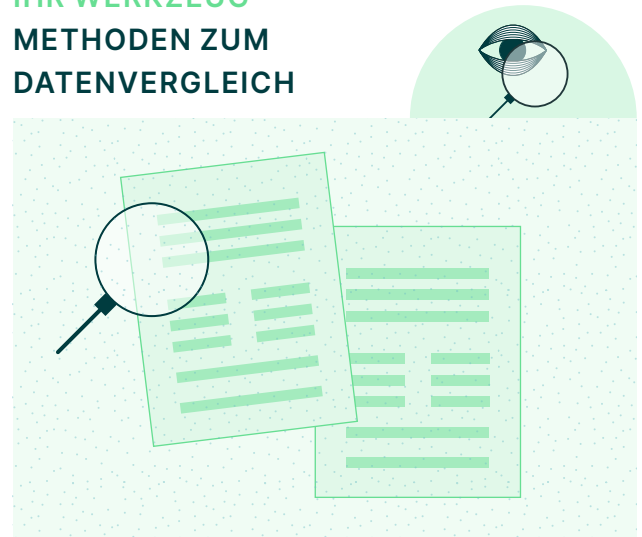
Eine fundierte Analyse beschränkt sich nicht auf reine Zahlen. Sie muss in den richtigen Zusammenhang gesetzt und kritisch hinterfragt werden.

Drei Faktoren sind besonders wichtig:

- × **Methodische Vielfalt** – Nutzen Sie verschiedene Erhebungs- und Analysemethoden, um ein vollständiges Bild zu erhalten.
- × **Gezielte Datenprüfung** – Überprüfen Sie, ob die Daten valide, zuverlässig und aussagekräftig sind, um Verzerrungen oder Lücken frühzeitig zu erkennen.

- × **Institutionelle Einbettung** – Binden Sie Kolleg*innen z. B. aus dem Controlling ein oder übertragen Sie die Analyse der Wirkungsdaten an sie, um die Effizienz zu steigern und Wirkungsmanagement stärker im Unternehmen zu verankern.

IHR WERKZEUG METHODEN ZUM DATENVERGLEICH



Damit Ihre Analyse aussagekräftig wird, sollten Sie die Daten nicht isoliert betrachten. Vergleiche helfen, Veränderungen sichtbar zu machen, Fortschritte zu bewerten und aus den Ergebnissen zu lernen.



Die gängigsten Methoden:

- × **Vorher-Nachher-Vergleich:** Wie hat sich die Situation der Zielgruppe über die Zeit hinweg verändert?
- × **Soll-Ist-Vergleich:** Inwiefern stimmen die tatsächlichen Ergebnisse mit den geplanten Zielen überein?
- × **Benchmarking:** Wie schneiden Ihre Ergebnisse im Vergleich zu ähnlichen Angeboten anderer Unternehmen ab?

VON DER DATENAUSWERTUNG ZUR PRAXIS

Die Analyseergebnisse können Sie als Grundlage für konkrete Handlungsempfehlungen nutzen.

So funktioniert's:

- × **Daten aufbereiten und auswerten**
Strukturieren Sie die Daten, indem Sie quantitative Daten in Tabellen notieren und qualitative Aussagen nach Kernthemen sortieren.
- × **Plausibilitäts-Check**
Sind die Daten schlüssig und zuverlässig? Idealerweise lassen Sie sie von mehreren Personen mit Fachwissen prüfen.
- × **Ergebnisse bewerten und analysieren**
Aufbauend auf Schritt 1 bis 3 werden hier die Ergebnisse reflektiert: Vergleichen Sie die Resultate mit Ihren Wirkungszielen und stellen Sie Abweichungen oder Muster fest.

Praxisbeispiel – Schritt 6

Das **Blomenlädsche** hat die Daten aus den Verkaufszahlen und dem Kund*innenfeedback gesammelt. Nun gilt es, diese Daten zu analysieren, um die Wirkung der umgesetzten Maßnahmen nachzuvollziehen zu können. Dafür setzt das Team auf einen Mix aus qualitativen und quantitativen Methoden, um ein möglichst vollständiges Bild zu erhalten.

Vorher-Nachher-Vergleich:

Die Verkaufszahlen saisonaler Schnittblumen werden mit denen aus dem Vorjahr verglichen. So kann das Team sehen, ob tatsächlich mehr saisonale Schnittblumen verkauft wurden und ob sich das Kaufverhalten der Kund*innen verändert hat.

Kund*innenfeedback:

Außerdem wertet das Team die Rückmeldungen der Kund*innen aus, um zu erfahren, wie das neue Sortiment von ihnen wahrgenommen wurde. Haben sich ihr Kaufverhalten und/oder ihre Konsumgewohnheiten verändert? Greifen sie bewusst vermehrt zu saisonalen Schnittblumen?

In diesem Schritt haben Sie auf Basis Ihrer Daten Muster und Abweichungen in Bezug auf die gesellschaftliche Wirkung identifiziert.

Jetzt ist es Zeit, daraus Schlüsse zu ziehen und zu lernen.

ERGEBNISSE SCHRITT 6: DATEN ANALYSIEREN

Nutzen Sie diese Seite, um die wichtigsten Erkenntnisse aus Ihrem Datenvergleich zu dokumentieren. Halten Sie fest, was der Vergleich der Daten Ihnen gezeigt hat: Welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus ziehen? Wo könnte Handlungsbedarf bestehen? Welche Learnings lassen sich aus den Ergebnissen ableiten?

Vorher-Nachher-Vergleich

Wie hat sich die Situation der Zielgruppe im Zeitverlauf verändert?

WAS WURDE GEMESSEN?	AUSGANGSWERT (VORHER)	ZIELWERT (NACHHER)	VERÄNDERUNG SICHTBAR?	ERKENNTNISSE
				

Soll-Ist-Vergleich

Inwiefern stimmen Ergebnisse mit den gesetzten Zielen überein?

ZIEL / ERWARTUNG (SOLL)	TATSÄCHLICHES ERGEBNIS (IST)	ABWEICHUNG	URSACHE DER ABWEICHUNG	HANDLUNGSBEDARF
				

Benchmarking

Wie schneidet Ihr Angebot im Vergleich zu anderen ab?

VERGLEICHSKRITERIUM	EIGENE ERGEBNISSE	VERGLEICHSWERT (Z. B. BRANCHE)	INTERPRETATION	RELEVANTE LEARNINGS
				

LERNEN & weiterentwickeln

Schritt 7:
Lernprozesse
auswerten

Schritt 8:
Wirkung
weiterentwickeln

Schritt 9:
Wirkung
kommunizieren

Schritt 7: Lernprozesse auswerten

Dieser Schritt hilft Ihnen dabei, ...

- × die Erkenntnisse aus der zuvor durchgeführten Datenanalyse sinnvoll zu nutzen.
- × ein lernförderndes Umfeld zu schaffen.
- × erste Interventionen zu planen, um Ihr Vorhaben weiterzuentwickeln.

Sie haben Ihre Daten analysiert – nun leiten Sie daraus Erkenntnisse ab.

Diese Erkenntnisse sind die Grundlage, um im nächsten Schritt Ihr Vorhaben gezielt weiterentwickeln zu können. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, denn ohne Lernen und Reflektieren sind weder Veränderung noch nachhaltiger Impact möglich.

LERNEN ALS ERFOLGSFAKTOR FÜR WIRKUNG

Lernen ist ein zentraler Bestandteil der wirkungsorientierten Arbeit und der wirtschaftlichen Weiterentwicklung. Indem Sie die Erkenntnisse aktiv reflektieren und nutzen, können Sie langfristig bessere Entscheidungen treffen und sowohl Ihre gesellschaftliche Wirkung als auch den wirtschaftlichen Erfolg steigern. In diesem Schritt geht es darum, sich kritisch mit den Ergebnissen auseinanderzusetzen und Verbesserungen abzuleiten.

Lernen findet auf zwei Ebenen statt:

- × **Operative Ebene** – Hier hinterfragen Sie kritisch, wie gut Ihre Aktivitäten in der Praxis funktionieren und wie sie wirken. Daraus leiten Sie ab, welche Anpassungen erforderlich sind, um Wirkung und Effizienz zu steigern.
- × **Strategische Ebene** – Hier überprüfen Sie Ihre Datenerhebungs- und Analysemethoden, um sowohl gesellschaftliche Trends als auch wirtschaftliche Chancen und Risiken zu verstehen und Ihre Positionierung entsprechend anzupassen. Auch hilft Ihnen die Überprüfung dabei, herausfinden, ob Ihre Strukturen und Prozesse das Lernen und die Verarbeitung von Erkenntnissen unterstützen.

Lernen ist kein einmaliges oder punktuelles Ereignis, sondern ein dynamischer Prozess, der während des gesamten Entwicklungszyklus stattfindet. Ein Team oder Unternehmen, das sich kontinuierlich hinterfragt und Verbesserungen vornimmt, kann nachhaltig positive Veränderungen bewirken.

WAS BRAUCHT ES FÜR EIN LERNFÖRDERNDES UMFELD?

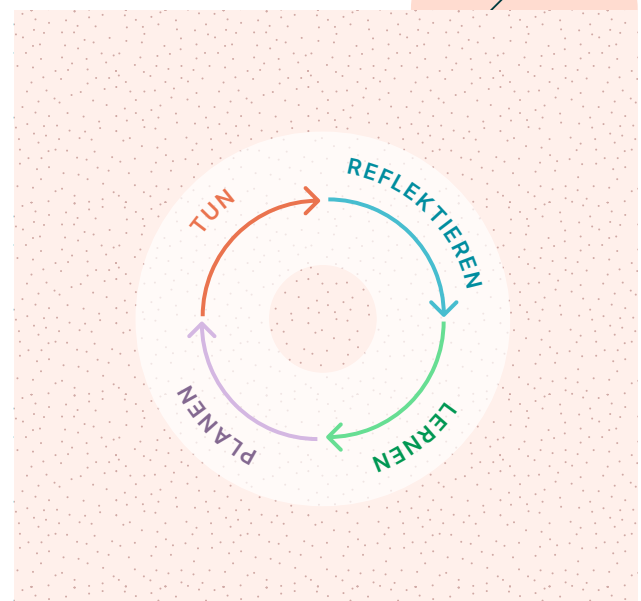
Damit Lernen gelingt, braucht es neben Ressourcen wie Zeit und Sachkosten eine **Kultur der Offenheit und kontinuierlichen Reflexion**.

Eine **gute Fehlerkultur** ist entscheidend, um aus Misserfolgen zu lernen und Ihr Unternehmen in seiner gesellschaftlichen Verantwortung wie auch wirtschaftlichen Leistung weiterzuentwickeln. Fehler sind keine Rückschläge, sondern Lernchancen, die den Weg zu nachhaltigem Erfolg ebnen.

Eine solche Kultur fördert effektive Zusammenarbeit und innovative Lösungen. Der Austausch mit **Expert*innen und anderen Stakeholdern** eröffnet wertvolle Perspektiven und hilft, blinde Flecken zu erkennen sowie neue Impulse für die Arbeit zu gewinnen.

Wichtig sind **strukturierte Reflexionsprozesse** – etwa regelmäßige Meetings, in denen Ergebnisse diskutiert und nächste Schritte definiert werden. Die Erkenntnisse sollten systematisch festgehalten werden, damit sie langfristig für Ihr Unternehmen verfügbar bleiben.

IHR WERKZEUG LERN- UND HANDLUNGSZYKLUS



Der **Lern- und Handlungszyklus (Action Learning Cycle)** ist ein bewährtes Modell, um aus Erfahrungen gezielt zu lernen und die gewonnenen Erkenntnisse direkt in die Weiterentwicklung Ihrer Maßnahmen zu integrieren. Der Zyklus verbindet Handeln, Reflektieren, Lernen und Planen in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Dabei können Sie an jedem Punkt einsteigen – ob Sie auf Basis neuer Daten Anpassungen vornehmen oder frühere Maßnahmen kritisch hinterfragen.



Praxisbeispiel – Schritt 7

Nachdem das **Blomenlädsche** die ersten Daten aus der Verkaufsanalyse und dem Kund*innenfeedback ausgewertet hat, sollen die gewonnenen Erkenntnisse nun genutzt und reflektiert werden: Welche Maßnahmen wurden umgesetzt, und sind dadurch die gewünschten Veränderungen eingetreten?

Dabei werden sowohl Erfolge als auch Herausforderungen sichtbar. Die Verkaufszahlen zeigen, dass mehr saisonale Schnittblumen als im Vorjahr verkauft wurden. Das Kaufverhalten der Kund*innen hat sich also verändert – ein Erfolg. Doch das Kund*innenfeedback zeigt auch, dass noch Anpassungen nötig sind: Zwar werden die Schnittblumen nun verstärkt saisonal und mit geringerem ökologischem Fußabdruck angeboten, dennoch landen sie nach nur wenigen Tagen im Müll.

Mit diesen Erkenntnissen geht das Team an die Weiterentwicklung der Produkte und Aktivitäten. Der Purpose bleibt dabei stets im Blick: Das Blomenlädsche möchte nicht nur klimafreundlicher verkaufen, sondern einen nachhaltigen Konsum ermöglichen.

So funktioniert's:

- × **Tun — Beschreiben Sie Ihre Aktivität:**
Was ist passiert? Wer war beteiligt?
Wer hat was getan? Wie haben sich die Leute gefühlt? Welche Wünsche hatten sie?
- × **Reflektieren — Reflektieren Sie Ihre Aktivität:** Warum sind die Dinge so passiert? Was war die Ursache?
Was war hilfreich, was nicht?
Welche Erwartungen hatten wir?
Wurden diese erfüllt? Was hat uns überrascht (positiv wie negativ)?
- × **Planen — Zu planen heißt, die Erfahrungen aus dem Gelernten in die Zukunft zu übertragen. Die Ausgangslage lautet:**
Was müssen wir tun, um unsere Ziele zu erreichen?
Einzelne Etappenfragen können sein:
Was bedeuten die Ergebnisse aus den Phasen 1 + 2 für unsere Arbeit?
Was wollen wir tun? Was soll passieren?
Was werden wir verändern?
Wie vermeiden wir, dass sich Fehler wiederholen? Wie integrieren wir die Erkenntnisse in unseren Arbeitsalltag?
- × **Lernen — Nach dem Rückblick kommt der Ausblick:** Was haben wir gelernt? Zu welchen neuen Erkenntnissen sind wir gekommen? Welche Annahmen haben sich bestätigt? Welche neuen Fragen sind aufgetaucht? Was hätten wir anders machen sollen?



Tipp

Lesen Sie auf jeden Fall bis Schritt 8 weiter, bevor Sie loslegen und erledigen Sie gegebenenfalls die Schritte 7 und 8 zusammen. So denken Sie bereits die konkreten Veränderungen mit, die sich aus dem Gelernten ableiten lassen.

Am Ende dieses Schrittes haben Sie Schlussfolgerungen aus Ihren Daten gezogen und erste Maßnahmen zur Weiterentwicklung Ihres Vorhabens geplant.

Jetzt geht es darum, konkrete Veränderungen anzugehen.

ERGEBNISSE SCHRITT 7: LERNPROZESSE AUSWERTEN

Halten Sie Ihre Erfahrungen mithilfe des Lern- und Handlungszyklus fest, indem Sie Ihre Erkenntnisse in den folgenden vier Dimensionen eintragen:

Tun: Was ist passiert und wer war involviert?

Reflektieren: Was hat das Ergebnis beeinflusst? Was lief gut, was nicht?

Planen: Was müssen Sie tun, um die gewünschten Ergebnisse zu erreichen?

Lernen: Welche neuen Erkenntnisse haben Sie gewonnen und was würden Sie beim nächsten Mal anders angehen?

The diagram is a 2x2 grid with a light purple background. The quadrants are labeled as follows:

- Top-Left (TUN):** Labeled 'TUN' in orange at the top and 'TUN' in orange on the left. It contains a small orange icon of a pencil.
- Top-Right (REFLEKTIEREN):** Labeled 'REFLEKTIEREN' in teal at the top and 'REFLEKTIEREN' in teal on the right. It contains a small teal icon of a pencil.
- Bottom-Left (PLANEN):** Labeled 'PLANEN' in purple at the bottom and 'PLANEN' in purple on the left. It contains a small purple icon of a pencil.
- Bottom-Right (LERNEN):** Labeled 'LERNEN' in green at the bottom and 'LERNEN' in green on the right. It contains a small green icon of a pencil.

In the center of the grid, there is a circular arrow diagram with four arrows pointing clockwise, colored orange, teal, green, and purple, corresponding to the four quadrants.

Schritt 8: Wirkung weiterentwickeln

Dieser Schritt hilft Ihnen dabei, ...

- × das, was Sie zuvor gelernt haben, in konkrete Maßnahmen zu überführen.
- × Aktivitäten, Strukturen und Abläufe weiterzuentwickeln.
- × nachhaltige Veränderungen statt kurzfristiger Erfolge zu bewirken.

Sie wissen nun, wie Ihre Aktivitäten wirken und wo es Optimierungsbedarf gibt.

Idealerweise haben Sie im vorherigen Schritt bereits erste mögliche Hebel zur Veränderung abgeleitet. Jetzt geht es darum, diese umzusetzen – in Bezug auf spezifische Aktivitäten und auf struktureller Ebene im Unternehmen.

Beispiele für strukturelle Veränderungshebel:

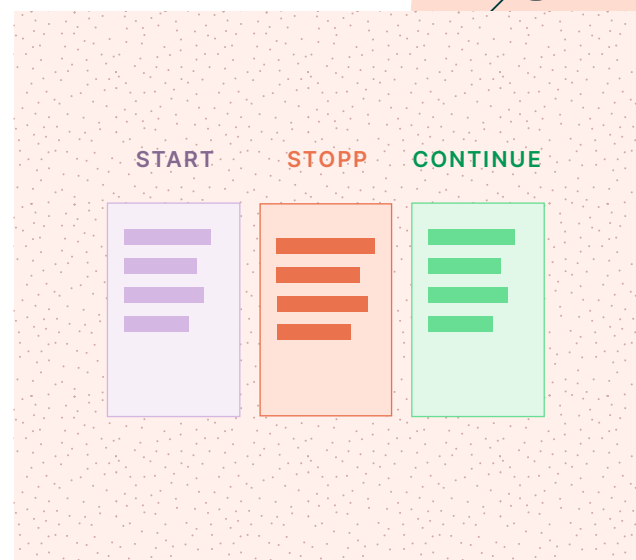
- × **neue Rollen oder Verantwortlichkeiten** für das Wirkungsmanagement schaffen
- × **interdisziplinäre Teams** oder bessere Abstimmungsprozesse einführen
- × **wirkungsorientierte Steuerungsmechanismen** (z. B. Kennzahlen-gesteuerte Anpassungen oder Anreizsysteme) verankern

Beispiele für aktivitätsbezogene Veränderungshebel:

- × **Produkte, Programme oder Angebote weiterentwickeln**, um noch mehr Wirkung zu erzielen, ohne dabei den wirtschaftlichen Erfolg aus den Augen zu verlieren
- × **Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen** ausbauen, um Wirkung zu verstärken
- × **Innovationsprozesse** so gestalten, dass gesellschaftlicher Nutzen systematisch mitgedacht wird

Diese gezielte Umsetzung und Weiterentwicklung der Erkenntnisse in Maßnahmen macht den Unterschied zwischen Wirkungserfassung (Impact Measurement) und Wirkungsmanagement – dem aktiven Gestalten von positiver Wirkung in Ihrem Unternehmen.

IHR WERKZEUG START-STOPP- CONTINUE-METHODE



Die **Start-Stop-Continue**-Methode ist ein einfaches, aber äußerst effektives Tool, um Ihre Produkte, Dienstleistungen oder Strategien gezielt weiterzuentwickeln. Sie ermöglicht es, die Erkenntnisse aus der Lernphase zu nutzen und Veränderungen vorzunehmen, die Ihre angestrebte gesellschaftliche Wirkung langfristig stärken. Durch die Reflexion Ihrer bisherigen Ansätze erkennen Sie neue Chancen und können gleichzeitig ineffektive oder überholte Elemente bewusst beenden.

So funktioniert's

- × **Start** – Welche neuen Ansätze, Strategien oder Aktivitäten sollten eingeführt werden, um die Wirkung gezielt zu verstärken?
- × **Stop** – Welche bisherigen Vorgehensweisen oder Fokusthemen haben sich als wenig wirksam erwiesen und sollten beendet werden, um Ressourcen gezielter einzusetzen?
- × **Continue** – Welche bewährten Lösungen oder Initiativen sollten fortgeführt oder sogar verstärkt werden, um Ihre Wirkung weiter zu maximieren?

Die Methode hilft Ihnen dabei, Ihre Angebote Schritt für Schritt näher an die geplante gesellschaftliche Wirkung zu bringen. Durch regelmäßige Reflexion und gezielte Anpassung stellen Sie sicher, dass Ihre Strategien lebendig bleiben – und Ihre Wirkung nachhaltig wächst.



Praxisbeispiel – Schritt 8

Nach der Auswertung der Verkaufszahlen und des Kund*innenfeedbacks wird deutlich, dass das **Blomenlädsche** erste Erfolge erzielt hat – insbesondere beim Absatz saisonaler Blumen. Eine zentrale Herausforderung bleibt jedoch bestehen: Die meisten Schnittblumen landen weiterhin nach wenigen Tagen im Müll.

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse setzt das Team die Start-Stop-Continue-Methode ein, um die nächsten Schritte gezielt zu planen.

Start: Das Blomenlädsche führt eingetopfte Blumenarrangements ein. Diese blühen länger als Schnittblumen und bleiben nach der Blüte am Leben. Statt entsorgt zu werden, können sie sogar eingepflanzt und weitergepflegt werden, wodurch der Abfall reduziert und ein nachhaltiger Umgang mit den Blumen gefördert wird.

Stop: Die ausschließliche Ausrichtung auf Schnittblumen wird überdacht. Obwohl die Nachfrage weiterhin hoch ist, bleibt das Problem bestehen, dass auch saisonale Blumen nach kurzer Zeit entsorgt werden. Daher wird der Fokus sukzessiv auf langlebigere Lösungen verlagert.

Continue: Die saisonale Ausrichtung des Sortiments bleibt ein zentraler Bestandteil. Die Kund*innen haben das Angebot gut angenommen, und es trägt dazu bei, das Kaufverhalten in eine nachhaltigere Richtung zu lenken. Daher wird dieses Konzept weitergeführt und ausgebaut.

Sie haben die in der Analyse gewonnenen Erkenntnisse in konkrete Maßnahmen überführt. Durch die systematische Umsetzung und iterative Anpassung stellen Sie sicher, dass Ihre Aktivitäten nachhaltige Veränderungen bewirken und gleichzeitig den wirtschaftlichen Erfolg Ihres Unternehmens langfristig sichern.

Im nächsten Schritt machen Sie Ihre Wirkung sichtbar. Die Kommunikation Ihrer Ergebnisse schafft Transparenz, stärkt das Vertrauen und ermöglicht es Ihnen, wertvolles Feedback für die kontinuierliche Weiterentwicklung Ihrer Wirkungsstrategie zu erhalten.

ERGEBNISSE SCHRITT 8: WIRKUNG WEITERENTWICKELN

Nutzen Sie die **Start-Stop-Continue-Methode**, um hier konkrete Maßnahmen für die Weiterentwicklung Ihres Vorhabens festzuhalten.

Diese können sowohl Ihre Produkte oder Dienstleistungen betreffen, als auch strukturelle Anpassungen und organisatorische Veränderungen umfassen.

START 

STOPP 

CONTINUE 

START 

STOPP 

CONTINUE 

Schritt 9: Wirkung kommunizieren

Dieser Schritt hilft Ihnen dabei, ...

- × die Wirkung Ihres Handelns inklusive der Anpassungen aus Schritt 8 sichtbar zu machen.
- × Ihre Stakeholder aktiv einzubinden und einen Austausch über Wirkung zu ermöglichen.
- × Wirkungskommunikation als strategischen Prozess im Unternehmen zu etablieren.

Ihre Aktivitäten haben Wirkung erzielt, ...

... jetzt gilt es, diese Wirkung sichtbar zu machen und in den Dialog mit Ihren Stakeholdern zu treten. Wirkungskommunikation bedeutet mehr als reine Berichterstattung: Sie schafft Transparenz, fördert Vertrauen und ermöglicht es Ihnen, Ihre Strategie gemeinsam mit relevanten Akteur*innen weiterzuentwickeln.

VOM WIRKUNGSBERICHT ZUR WIRKUNGSKOMMUNIKATION

Klassische Wirkungsberichte sind ein wichtiges Instrument, um Ergebnisse zu dokumentieren und transparent zu machen. Doch Wirkung entfaltet erst dann ihr volles Potenzial, wenn sie aktiv genutzt wird. Wirkungskommunikation sollte daher kein einseitiges Reporting sein, sondern ein dialogischer Prozess, in dem Erfolge, Herausforderungen und neue Impulse gemeinsam reflektiert werden.

So bauen Sie eine lebendige Wirkungskommunikation auf:

- × **Interner Austausch:**
regelmäßige Meetings oder Workshops, in denen Teams gemeinsam Ergebnisse reflektieren und nächste Schritte planen.
- × **Externe Kommunikation:**
Präsentationen, Veranstaltungen oder digitale Formate, um mit Stakeholdern in den Austausch zu treten.
- × **Visuelle Aufbereitung:**
Infografiken, Diagramme oder interaktive Dashboards erleichtern es, zentrale Erkenntnisse greifbar zu machen.
- × **Digitale Dialogformate:**
Online-Umfragen oder Feedback-Tools helfen, externe Perspektiven einzuholen und Stakeholder sowie Zielgruppen aktiv zu beteiligen.
- × **Storytelling für mehr Wirkung:**
Erzählen Sie authentische Geschichten, um Wirkung emotional erlebbar zu machen – Zahlen allein reichen nicht aus.

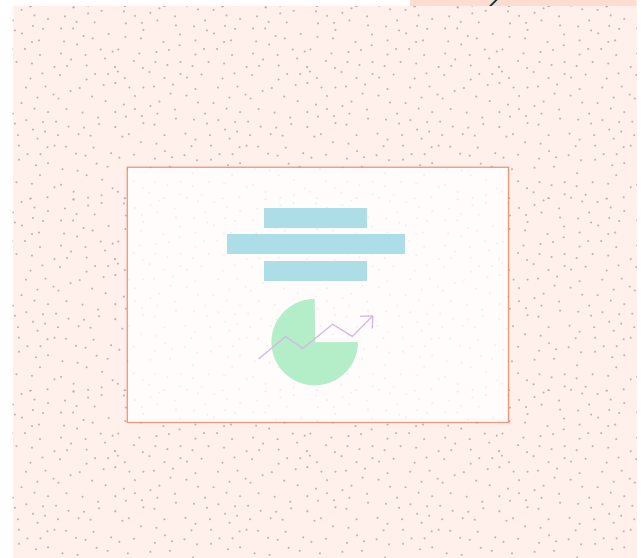
WIRKUNGSKOMMUNIKATION ALS STRATEGISCHER PROZESS

Wirkungskommunikation ist kein einmaliges Ereignis, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Wer regelmäßig in den Dialog tritt, kann Erkenntnisse schneller nutzen und die eigene Strategie dynamisch weiterentwickeln. Das zählt auch auf die wirtschaftliche Rentabilität ein.

Wichtige Prinzipien dabei sind:

- × **Klarheit und Relevanz:** Kommunizieren Sie nur das, was für Ihre Stakeholder wirklich relevant ist.
- × **Transparenz:** Zeigen Sie nicht nur Erfolge sondern sprechen Sie auch offen über Herausforderungen.
- × **Interaktion:** Laden Sie gezielt zum Austausch ein, um Perspektiven von Stakeholdern aktiv zu nutzen.
- × **Feedback-Schleifen etablieren:** Entwickeln Sie Mechanismen, mit denen Erkenntnisse aus der Wirkungskommunikation direkt in Ihre Strategie und Prozesse zurückfließen.

IHR WERKZEUG: WIRKUNGS-PITCH



Neben klassischen Berichten kann ein **Wirkungs-Pitch** helfen, die Wirkung prägnant und überzeugend zu vermitteln. Entwickeln Sie eine kurze Präsentation – angelehnt an ein Pitchdeck –, um einen Wirkungsdialog mit internen und externen Stakeholdern zu eröffnen. Was hier zählt: **wenig Text, starke Bilder, klare Aussagen.**



Das sollte enthalten sein:

- × **Titel und eine klare Wirkungsbotschaft** – dazu ein starkes Bild oder eine Zahl
- × **Problem und Motivation** – Welches Problem lösen wir? Warum ist es relevant?
- × **Ansatz und Lösung** – Was tun wir? Was macht uns besonders?
- × **Wirkung** – Angestrebte Veränderungen inkl. Zahlen und Beispiel
- × **Wirkungserfassung** – Methoden und Indikatoren zur Impact-Messung
- × **Erfolgsgeschichten** – Highlights oder Fallbeispiele
- × **Call-to-Action** – Einladung zum Dialog: Wie können Stakeholder beitragen?

Tipp

Nutzen Sie digitale Whiteboards, Feedback-Tools oder interaktive Workshops, um Stakeholder aktiv einzubeziehen.

Die Erkenntnisse aus der Wirkungskommunikation können Sie nun gezielt für Innovationen, Partnerschaften und strategische Weiterentwicklung nutzen.



Praxisbeispiel – Schritt 9

Nach den ersten Anpassungen und der Weiterentwicklung des Sortiments rückt nun die Kommunikation der erzielten Wirkung in den Fokus. Dafür entwickelt das **Blomenlädsche** einen Pitch:

In der Auseinandersetzung mit unserem Kerngeschäft wurde deutlich: Unsere Arbeit hinterlässt Spuren in der Natur – und zwar entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette.

Also stellten wir als erste Maßnahme einen Teil unseres Sortiments auf regionale und saisonale Blumen um.

Schon nach kurzer Zeit zeigten sowohl die Verkaufszahlen als auch das direkte Feedback unserer Kund*innen: Das neue Angebot wurde gut angenommen.

Doch eines blieb unverändert: Schon nach wenigen Tagen landeten die meisten Sträuße wieder im Müll.

Also haben wir weitergedacht. Wenn wir wirklich etwas verändern wollen, reicht es nicht, nur Produktion und Einkauf nachhaltiger zu gestalten. Wir wollen den Menschen einen neuen Umgang mit Blumen im Alltag ermöglichen. Daraus entstand die Idee für unser eingetopftes Bouquet – langlebiger, bewusster, alltagstauglich.

Und wir laden alle ein, diesen Weg mit uns weiterzugehen: Welche Ideen haben Sie? Wie können wir gemeinsam dafür sorgen, dass Blumen länger Freude bereiten?

Mit dieser Wirkungsgeschichte tritt das Blomenlädsche in den Dialog mit den Mitarbeitenden, den Gärtnereien und den Kund*innen, um gemeinsam neue Perspektiven zu gewinnen, die Strategie weiterzuentwickeln und die Wirkung im Alltag Schritt für Schritt zu stärken.

Doch mit dem finalen Schritt des Wirkungsrad ist die Wirkungsreise für das Blomenlädsche nicht abgeschlossen.

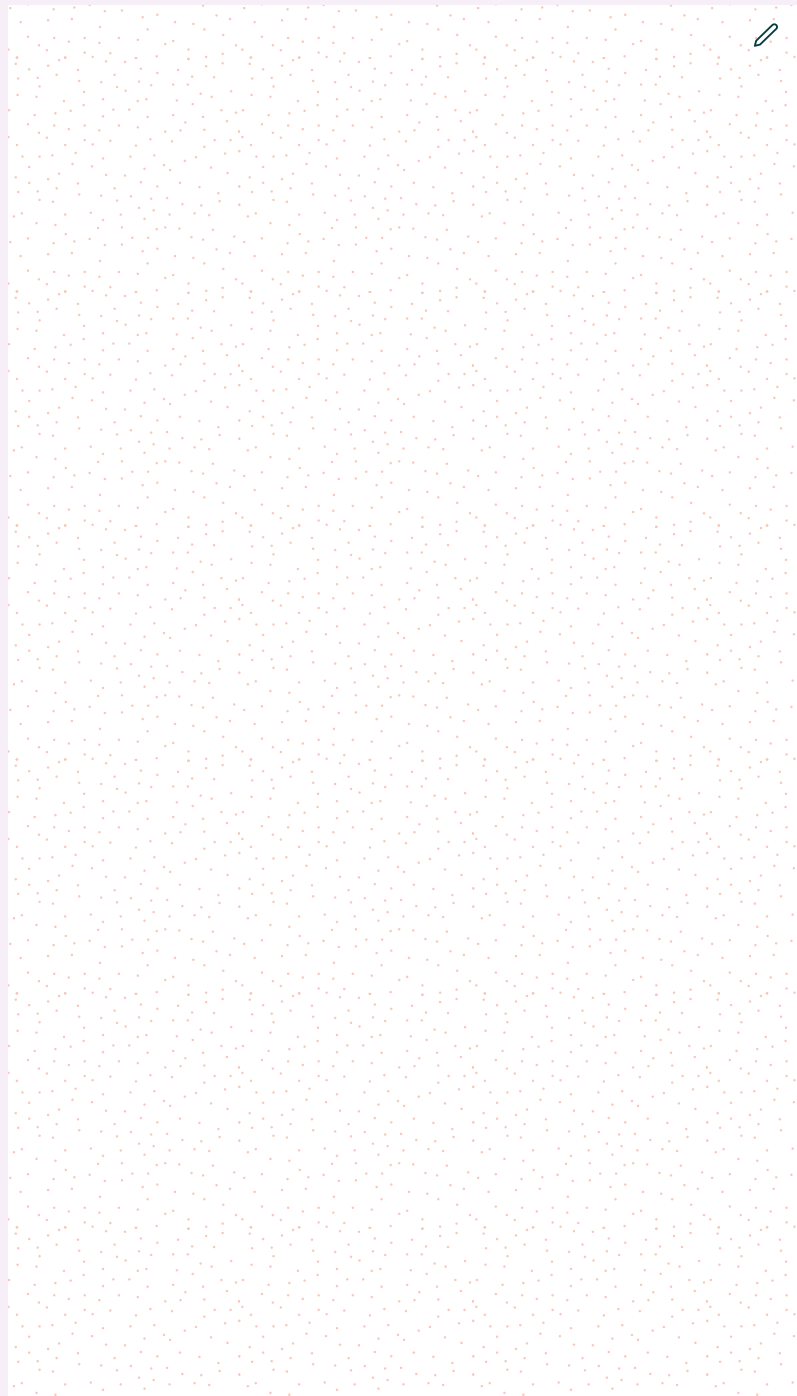
Denn **Wirkung ist ein kontinuierlicher Prozess**, der fortlaufend reflektiert und angepasst wird. Jede Erkenntnis, jedes Feedback und jede Herausforderung trägt dazu bei, das eigene Wirkungsverständnis weiter zu schärfen und die langfristige Ausrichtung zu optimieren.

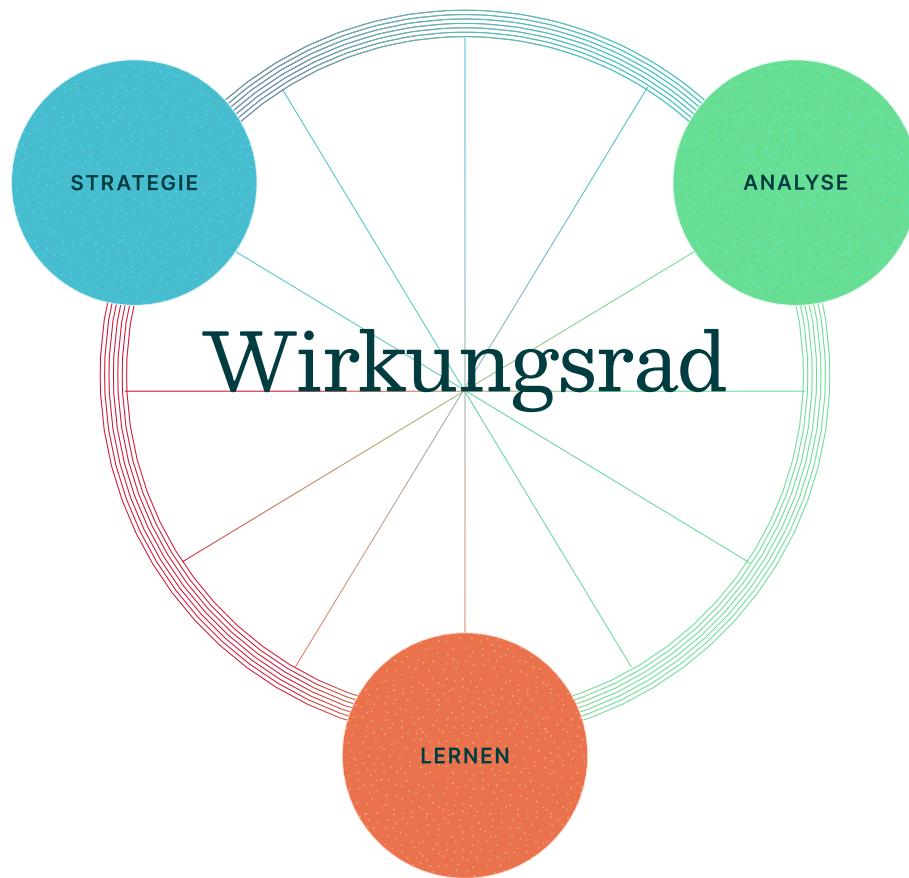
Nutzen Sie diese Seite, um Ihre zentralen Erkenntnisse, die Sie aus den einzelnen Schritten des Wirkungsrams gewonnen haben, in einem klaren, überzeugenden **Wirkungs-Pitch** festzuhalten.

Bringen Sie das Wesentliche auf den Punkt. Ihre Geschichte soll informieren, überzeugen – und zum Dialog einladen.

Hilfestellung für den Aufbau:

- × **Titel & Botschaft:**
Wie lauten der Titel und die zentrale Botschaft Ihrer Geschichte?
- × **Problem & Motivation:**
Welches Problem lösen Sie – und warum ist das wichtig?
- × **Ansatz & Lösung:**
Was machen Sie?
Was zeichnet Sie aus?
- × **Wirkung:**
Welche Veränderung streben Sie an?
- × **Erfassung:**
Wie messen Sie Wirkung?
- × **Erfolgsgeschichten:**
Was lief besonders gut?
- × **Call-to-Action:**
Wie können andere beitragen?





Damit haben Sie den Kreislauf der wirkungsorientierten Arbeit einmal durchlaufen.

Schauen Sie sich den aktuellen Stand nun einmal an: Je nachdem, wo noch nachjustiert werden muss, können Sie wieder in den Zyklus des Wirkungsrad einsteigen.



[Link zum Playbook](#)

Hier können Sie sich ein Playbook herunterladen, um die Ergebnisse zu den jeweiligen Schritten festzuhalten.

Besteht noch Unsicherheit, was den Purpose angeht? Dann starten Sie erneut bei Schritt 2.

Fehlt es noch an Indikatoren? Dann kehren Sie zurück zu Schritt 4 usw.

Lassen Sie Ihre bisherigen Erfahrungen einfließen, ziehen Sie weitere Expert*innen zu Rate oder probieren Sie ein neues Werkzeug aus, um mehr Tiefe zu erlangen.

Beim nächsten Mal wird es schon viel leichter!

Glossar und Quellen

GLOSSAR

Baseline: Der Ausgangswert oder die Ausgangsdaten, die als Referenzpunkt dienen, um zukünftige Veränderungen zu messen.

Blind-Vote-Methode: Ein anonymes Abstimmungsverfahren, das ehrliche Meinungen und Prioritäten sichtbar macht – ohne Einfluss durch Hierarchien oder Gruppendruck. Besonders geeignet für Workshops und strategische Entscheidungen.

CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive): Eine EU-Richtlinie, die Unternehmen verpflichtet, detailliert über ihre Umwelt-, Sozial- und Governance-Praktiken (ESG) zu berichten. Ziel ist es, transparente und vergleichbare Nachhaltigkeitsinformationen bereitzustellen, um Investor*innen und andere Stakeholder zu informieren.

Gesellschaftliche Herausforderung: Komplexe, zum Teil globale Probleme wie Klimawandel, soziale Ungleichheit, demografischer Wandel oder Bildungsgerechtigkeit, die das Gemeinwohl betreffen und langfristige Auswirkungen auf Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt haben. Ihre Lösung erfordert sektorübergreifende Zusammenarbeit.

Impact: Impact meint langfristige, strukturelle Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene, zu denen ein Vorhaben oder Produkt beiträgt – z. B. gerechtere Bildung, gesündere Lebensverhältnisse oder mehr soziale Teilhabe.

Indikatoren: Kennzahlen, die verwendet werden, um den Fortschritt und die Wirkung der Aktivitäten des Unternehmens zu erfassen. Sie bieten eine Möglichkeit, die erzielten Veränderungen zu quantifizieren und zu bewerten.

Interventionen: Konkrete Maßnahmen oder Änderungen, die basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen umgesetzt werden, um die Wirkung des Unternehmens zu steigern und die Effizienz der Aktivitäten zu verbessern.

Lern- und Handlungszyklus (Action Learning Cycle):

Ein Modell, das Handeln, Reflektieren, Lernen und Planen in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess verbindet. Der Zyklus hilft, Erfahrungen zu reflektieren und die gewonnenen Erkenntnisse direkt in die Weiterentwicklung von Aktivitäten und Strategien einfließen zu lassen.

Plausibilitäts-Check: Ein methodischer Ansatz zur Überprüfung der Zuverlässigkeit und Aussagekraft der gesammelten Daten. Der Plausibilitäts-Check hilft, Verzerrungen oder Fehler in der Datenanalyse zu identifizieren, um die Validität der Ergebnisse zu gewährleisten.

Problembaum: Ein Werkzeug, um die Ursachen und Folgen einer gesellschaftlichen Herausforderung systematisch zu untersuchen. Der Problembaum hilft, die zugrunde liegenden Ursachen eines Problems zu identifizieren und deren Auswirkungen zu visualisieren, was eine tiefere Auseinandersetzung mit der Thematik ermöglicht.

SMART-Methode: Ein Framework zur Festlegung von effektiven Zielen, das sicherstellt, dass diese spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden sind.

Stakeholder: Personen oder Gruppen, die direkt oder indirekt durch Ihre Geschäftsaktivitäten beeinflusst werden. Es gibt interne Stakeholder (z. B. Mitarbeitende, Geschäftsleitung) und externe Stakeholder (z. B. Investierende, Partner*innen, Behörden).

Start-With-Why-Methode: Ein Ansatz, um den Purpose zu formulieren, indem man sich die Fragen stellt: Warum existiert das Unternehmen (WHY)? Wie wird der Zweck umgesetzt (HOW)? Was bietet das Unternehmen konkret an (WHAT)? Diese Methode hilft, die Motivation und die gesellschaftliche Rolle klar zu definieren.

Themensortierung: Eine Methode, um aus einer Vielzahl von Perspektiven, Beobachtungen und Ideen klare thematische Schwerpunkte zu erarbeiten. Dies hilft, die relevanten gesellschaftlichen Herausforderungen zu identifizieren und zu priorisieren.

Purpose: Der Purpose beschreibt den grundlegenden Beitrag eines Unternehmens zu Wirtschaft, Gesellschaft und/oder Umwelt. Er bietet Orientierung über reine Gewinnziele hinaus – etwa für Strategie, Innovation und gesellschaftliches Engagement.

Wesentlichkeitsanalyse: Ein Verfahren, um die wichtigsten Themen und Herausforderungen zu identifizieren, die für das Unternehmen und seine Stakeholder von Bedeutung sind. Die Wesentlichkeitsanalyse hilft, relevante soziale, ökologische und ökonomische Themen zu priorisieren, um Ressourcen effektiv auf die kritischsten Bereiche zu konzentrieren.

Wirkung: Wirkung (Outcome) bezeichnet die direkt beobachtbaren Veränderungen bei einer Zielgruppe, die durch ein Vorhaben oder eine Maßnahme ausgelöst wurden – z. B. neues Wissen, verändertes Verhalten oder verbesserte Lebensumstände.

Wirkungsstrategie: Die Herangehensweise eines Unternehmens, um sein Kerngeschäft mit gesellschaftlichen Herausforderungen zu verbinden und sicherzustellen, dass Geschäftstätigkeiten positive soziale bzw. ökologische Auswirkungen haben.

Wirkungslogik: Die Wirkungslogik beschreibt den Zusammenhang zwischen eingesetzten Mitteln, Aktivitäten, erzielten Ergebnissen und gesellschaftlicher Wirkung. Sie macht sichtbar, wie eine Aktivität durch konkrete Schritte einen Beitrag zu langfristigen Veränderungen leistet.

Wirkungsziele: Konkrete Ziele, die die gewünschten positiven Veränderungen in der Gesellschaft oder für eine Zielgruppe beschreiben, die das Unternehmen durch seine Aktivitäten erreichen möchte.

Wirkungstreppe: Ein Werkzeug, das dabei hilft, Wirkungsziele klar und strukturiert zu formulieren. Die Wirkungstreppe zeigt, wie einzelne Maßnahmen und Aktivitäten schrittweise zu gesellschaftlicher Veränderung führen können. Sie hilft, den Übergang von Aktivitäten zu echten gesellschaftlichen Auswirkungen (Impact) zu verstehen.

Wirkungsbericht: Ein formelles Dokument, das die Aktivitäten eines Unternehmens, die erzielten Auswirkungen und die angewandten Methoden zur Messung dieser Auswirkungen beschreibt.

Wirkungskommunikation: Der Prozess, durch den ein Unternehmen seine Wirkung sichtbar macht, um Transparenz zu schaffen und den Dialog mit Stakeholdern zu fördern. Dazu gehören Berichte, Präsentationen oder digitale Formate.

Wirkungs-Pitch: Eine prägnante, überzeugende Präsentation, die dazu dient, Stakeholdern den Impact eines Unternehmens vorzustellen. Diese Präsentation enthält oft visuelle Darstellungen, Storytelling und wichtige Kennzahlen zur Unterstützung der Argumentation.

Zielgruppe: Die Gruppen oder Systeme, bei denen Unternehmen konkrete Veränderungen bewirken wollen. Das können z. B. Personen, Organisationen, zukünftige Generationen, Umwelt und Natur oder Bevölkerungsgruppen sein. Alle Zielgruppen sind automatisch Stakeholder, aber nicht jeder Stakeholder gehört zwangsläufig zur Zielgruppe.

Zielwert: Der angestrebte Zustand oder das Verbesserungspotential, das ein Unternehmen mit seinen Aktivitäten erreichen möchte, basierend auf den Ausgangsdaten (Baseline).

ALLGEMEINE QUELLEN UND ANDERE MODELLE

Kurz, B., & Kubek, B. (2021).

Kursbuch Wirkung – Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen (6., überarbeitete Auflage). PHINEO gAG.

Edinger-Schons, L., Von Schweinitz, F., Gümüşay, A., & Vogel, A. (2023).

Praxisleitfaden. Wirkung & Wirkungsmessung sozialer Innovationen. Version 1 (12/23).

https://imv-lab.com/wp-content/uploads/2024/01/Praxishandbuch_IMV-Lab.pdf

Bertelsmann Stiftung. (2025).

IMPACT - IMPACT: Mehr Durchblick für Impact Entrepreneur:innen und Impact Investor:innen mit dem IMPACT-MODELL.

<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/gruenden-mit-impact/projektnachrichten/impact-mehr-durchblick-fuer-impact-entrepreneure-und-impact-investorinnen-mit-dem-impact-modell>

QUELLEN DIESER PUBLIKATION

Schritt 1: Gesellschaftliche Herausforderungen definieren

Schaltegger, S., Christ, K. L., Wenzig, J., & Burritt, R. L. (2022a).

Corporate sustainability management accounting and multi-level links for sustainability – A systematic review. International Journal of Management Reviews, 24(4), 480–500.

<https://doi.org/10.1111/ijmr.12288>

Henkel, A., Berg, S., Bergmann, M., Gruber, H., Karayyllis, N. C., Mader, D., Müller, A.-K., Siebenhüner, B.,

Speck, K., & Zorn, D.-P. (Hrsg.). (2023).

Dilemmata der Nachhaltigkeit. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.

<https://doi.org/10.5771/9783748938507>

Zielgruppe & Stakeholder

Braig, P., & Edinger-Schons, L. M. (2020).

From Purpose to Impact – An Investigation of the Application of Impact Measurement and Valuation Methods for Quantifying Environmental and Social Impacts of Businesses. Sustainable Production and Consumption, 23, 189–197.

<https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.04.006>

Frederiksen, D. L., & Brem, A. (2016).

How do entrepreneurs think they create value?

A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. International Entrepreneurship and Management Journal, 13(1), 169–189.

<https://doi.org/10.1007/s11365-016-0411-x>

Freeman, R. E. (2010).

Strategic Management: A Stakeholder

Approach. Cambridge University Press.

Praxisbeispiel

Hinsley, A., Hughes, A., van Valkenburg, J., Stark, T., van Delft, J., Sutherland, W., O Petrovan, S. (2025).

Understanding the environmental and social risks from the international trade in ornamental plants.

BioScience, 75 (Issue 3), 222–239.

<https://academic.oup.com/bioscience/article/75/3/222/7954447>

Schritt 2: Purpose formulieren

Reyes, J. R., & Kleiner, B. H. (1990).

How to Establish an Organisational Purpose.

Management Decision, 28(7).

<https://doi.org/10.1108/00251749010004665>

Braig, P., & Edinger-Schons, L. M. (2020). **From Purpose to Impact**—An Investigation of the Application of Impact Measurement and Valuation Methods for Quantifying Environmental and Social Impacts of Businesses. *Sustainable Production and Consumption*, 23, 189–197. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.04.006>

Start-with-Why-Methode

Kaoun, T. M. (2019). Sinek's Start with Why – Starts the Conversation, Raises Questions in Practice. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16(5), Article 5. <https://doi.org/10.33423/jlae.v16i5.2656>

Edinger-Schons, L., Von Schweinitz, F., Gümüşay, A., & Vogel, A. (2023).

Praxisleitfaden. Wirkung & Wirkungsmessung sozialer Innovationen. Version 1 (12/23).

https://imv-lab.com/wp-content/uploads/2024/01/Praxishandbuch_IMV-Lab.pdf

Sinek, S. (Regisseur). (2010).

Simon Sinek: Wie große Führungspersönlichkeiten zum Handeln inspirieren [Video recording].

<https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3Sfl4>

Schritt 3: Wirkungsziele definieren

Wirkungstreppe

Kurz, B., & Kubek, B. (2021).

Kursbuch Wirkung – Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen (6., überarbeitete Auflage). PHINEO gAG.

Esponda, G. M., Ryan, G. K., Estrin, G. L., Usmani, S., Lee, L., Murphy, J., Qureshi, O., Endale, T., Regan, M., Eaton, J., & De Silva, M. (2021).

Lessons from a theory of change-driven evaluation of a global mental health funding portfolio. *International Journal of Mental Health Systems*, 15(1), 18.

<https://doi.org/10.1186/s13033-021-00442-6>

Heinrich, L. (2024b). **Wirkungstreppe. Plattform für Soziale Innovationen & Gemeinwohlorientierte Unternehmen.**

<https://sigu-plattform.de/wirkungstools/wirkungstreppe-nach-phineo-phineo-wirkt-siegel/>

Schritt 4: Indikatoren festlegen

Braig, P., & Edinger-Schons, L. M. (2020).

From Purpose to Impact—An Investigation of the Application of Impact Measurement and Valuation Methods for Quantifying Environmental and Social Impacts of Businesses. *Sustainable Production and Consumption*, 23, 189–197.

<https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.04.006>

Döring, N., & Bortz, J. (2016). Operationalisierung. In N. Döring & J. Bortz (Hrsg.),

Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften (S. 221–289). Springer.

https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5_8

Kunzmann, J., Elsner, Z., & Scheffer, P. (2022). **Fit für die Zukunft**—Wege zu einem besseren Verständnis der sozialökologischen Auswirkungen von Unternehmen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/W_Fit_fuer_die_Zukunft.pdf

Wu, J., & Wu, T. (2012).

Sustainability Indicators and Indices. In *Handbook of Sustainability Management* (S. 65–86). Imperial College Press.

http://leml.asu.edu/Wu_Website_4_Students/Key-Papers/Sustainability_Sci_papers/Wu+Wu-2012-SIIs.pdf

Schritt 5: Daten erheben

Fraser, E. D. G., Dougill, A. J., Mabee, W. E., Reed, M., & McAlpine, P. (2006).

Bottom up and top down: Analysis of participatory processes for sustainability indicator identification as a pathway to community empowerment and sustainable environmental management. Journal of Environmental Management, 78(2), 114–127. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2005.04.009>

Wu, J., & Wu, T. (2012).

Sustainability Indicators and Indices. In Handbook of Sustainability Management (S. 65–86). Imperial College Press. http://leml.asu.edu/Wu_Website_4_Students/Key-Papers/Sustainability_Sci_papers/Wu+Wu-2012-SIIs.pdf

Social Reporting Initiative e.V. (2014). **SRS Social Reporting Standard**—Leitfaden zur wirkungsorientierten Berichterstattung BY-ND 3.0. https://www.skala-campus.org/wp-content/uploads/2022/10/srs_leitfaden_2014.pdf

Schritt 6: Daten analysieren

Bertelsmann Stiftung. (2025). **IMMPACT: Mehr Durchblick für Impact Entrepreneur:innen und Impact Investor:innen mit dem IMMPACT-MODELL.** <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/gruenden-mit-impact/projektnachrichten/immpact-mehr-durchblick-fuer-impact-entrepreneure-und-impact-investorinnen-mit-dem-immpact-modell>

Edinger-Schons, L., Von Schweinitz, F., Gümüşay, A., & Vogel, A. (2023).

Praxisleitfaden. Wirkung & Wirkungsmessung sozialer Innovationen. Version 1 (12/23). https://imv-lab.com/wp-content/uploads/2024/01/Praxishandbuch_IMV-Lab.pdf

Heliwell, J., Layard, R., & Sachs, J. (2012). **World happiness report.** Earth Institute. [https://eprints.lse.ac.uk/47487/1/World%20happiness%20report\(lsero\).pdf](https://eprints.lse.ac.uk/47487/1/World%20happiness%20report(lsero).pdf)

Schritt 7: Lernen

Frederiksen, D. L., & Brem, A. (2016). **How do entrepreneurs think they create value?** A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. International Entrepreneurship and Management Journal, 13(1), 169–189. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0411-x>

Freeman, R. E. (2010). **Strategic Management: A Stakeholder Approach.** Cambridge University Press.

Ries, E. (2023). **Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen** (U. Bischoff, Übers.; 9. Auflage). Redline Verlag.

Schritt 8: Interventionen durchführen

Bertelsmann Stiftung, Phineo gAG, Bundesinitiative Impact Investing, & SEND e.V. (2025). **Lean Impact – Mit agilen Methoden zu mehr gesellschaftlicher Wirkung.** IMMPACT. <https://immpact.guide/themen/lean-impact-mit-agilen-methoden-zu-mehr-gesellschaftlicher-wirkung/>

Schritt 9: Wirkung kommunizieren

Fraser, E. D. G., Dougill, A. J., Mabee, W. E., Reed, M., & McAlpine, P. (2006). **Bottom up and top down: Analysis of participatory processes for sustainability indicator identification as a pathway to community empowerment and sustainable environmental management.** Journal of Environmental Management, 78(2), 114–127. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2005.04.009>

Projektteam

PHINEO

PHINEO gAG

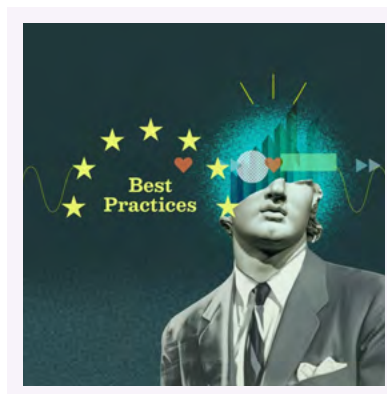
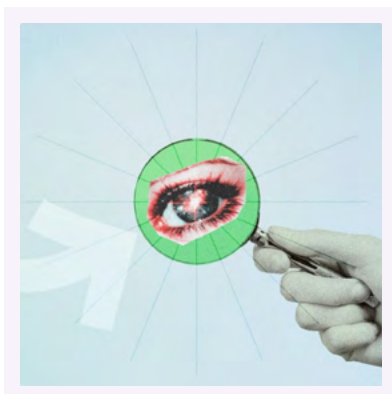
Als gemeinnützige Plattform stärkt **PHINEO** strategisches gesellschaftliches Engagement.

Durch Beratung, Analyse und Vernetzung fördern wir den sozial-ökologischen Wandel und unterstützen Akteur*innen dabei, Verantwortung wirksam zu gestalten.

Wir bauen Brücken zwischen Zivilgesellschaft, Wirtschaft und öffentlichem Sektor, teilen unser Wissen zu kollektiver Wirkung und setzen uns für eine offene, nachhaltige und friedliche Gesellschaft ein.

PHINEO empfiehlt

- × **Impact 2030 –**
Die Zukunft gemeinsam gestalten!
- × **10 Tipps für unternehmerisches Engagement in der Demokratie**
- × **Kursbuch Wirkung –**
Unser Klassiker für wirkungsvolles Engagement
- × **Newsletter abonnieren:**
phineo.org/newsletter





Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft e.V. (BNW)

Der Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft e.V. bringt die Stimme der progressiven Unternehmen direkt ins politische Berlin.

Seit der Gründung 1992 setzt sich der **BNW e.V.** als unabhängiger Unternehmensverband für Umwelt-, Klimaschutz und soziale Nachhaltigkeitsaspekte ein.

Mit seinen 700 Mitgliedsunternehmen steht der Verband für mehr als 200.000 Arbeitsplätze; Großunternehmen sowie Mittelstand sind in dem branchenübergreifenden Netzwerk genauso vertreten wie KMU, Cleantech-Start-ups und Social-Entrepreneurs.

Sie vereint die Ernsthaftigkeit, mit der sie sich für Zukunftsfähigkeit einsetzen.

Nutze Netzwerke wie den BNW,
um gemeinsam zu wirken.

- × **Newsletter abonnieren**
bnw-bundesverband.de/newsletter

Wir freuen uns über Ihr Feedback

Was war hilfreich?

Was hat gefehlt?

Schreiben Sie uns: redaktion@phineo.org
oder info@bnw-bundesverband.de

ANSPRECHPERSONEN



Phillip Brandts leitet das Impact-Beratungsteam von PHINEO. Zuvor war er Gründer eines Impact-Startups und Partner einer Digital- und Innovationsberatung. Bei PHINEO unterstützt er Akteur*innen aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft dabei, ihr Wirkungspotenzial voll zu entfalten.

Mail: phillip.brandts@phineo.org

Telefon: +49 (0) 30 520 065 221

Mobil: +49 171 270 1890



Prof. Dr. Katharina Reuter gibt als Geschäftsführerin des Bundesverbands Nachhaltige Wirtschaft BNW e.V. der nachhaltigen Wirtschaft eine Stimme und arbeitet intensiv mit Unternehmen und Start-ups in der Transformation zusammen. Unter anderem als Kuratoriumsmitglied der DBU und als Honorarprofessorin an der Alanus Hochschule bringt sie ihr Wissen und Erfahrung in diversen Bereichen der Gesellschaft ein.

Mail: info@bnw-bundesverband.de

Telefon: +49 (0) 30 325 99 683



Gesche Thörl ist selbstständige Nachhaltigkeitsberaterin. Ihr Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung wirkungsorientierter ESG-Strategien sowie der Integration von Nachhaltigkeit in Geschäftsmodelle, Entscheidungsprozesse und Organisationen. Ihre MBA-Masterarbeit im Studiengang Sustainability Management an der Leuphana Universität entstand in Kooperation mit PHINEO und dem Bundesverband Nachhaltige Wirtschaft (BNW) und bildet die konzeptionelle Grundlage dieser Publikation.

Mail: post@gesche-thoerl.de

Herausgeberin

PHINEO gAG

Anna-Louisa-Karsch-Straße 2, 10178 Berlin

T +49 30 520 065 400

info@phineo.org

Erstveröffentlichung: 18.06.2025

© PHINEO gemeinnützige AG, Berlin

Redaktion

Silvia Weber, Karim Wachholz

Redaktionelle Mitarbeit

Gesche Thörl, Katharina Reuter, Phillip Brandts,

Jonas Fathy, Katharina Tesch

Gestaltung & Umsetzung

Elke Wolf

PHINEO.ORG

Gefördert vom



Bundesministerium
für Bildung, Familie, Senioren,
Frauen und Jugend