

Mit dem Wirkungsrad  
**Vom Purpose  
zur Wirkung**

Playbook zum  
Unternehmens-Guide  
zur Impacterfassung

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



**3 Wirkungsrad****6 STRATEGIE ENTWICKELN**

- 7 Ergebnisse Schritt 1: Gesellschaftliche Herausforderung definieren
- 8 Ergebnisse Schritt 2: Purpose formulieren
- 9 Ergebnisse Schritt 3: Wirkungsziele bestimmen

**10 WIRKUNG ANALYSIEREN**

- 11 Ergebnisse Schritt 4: Indikatoren festlegen
- 12 Ergebnisse Schritt 5: Daten erheben
- 14 Ergebnisse Schritt 6: Daten analysieren

**15 LERNEN & WEITERENTWICKELN**

- 16 Ergebnisse Schritt 7: Lernprozesse auswerten
- 17 Ergebnisse Schritt 8: Wirkung weiterentwickeln
- 18 Ergebnisse Schritt 9: Wirkung kommunizieren
- 19 Prozessabschluss und nächste Schritte

**65 Impressum**

# 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:

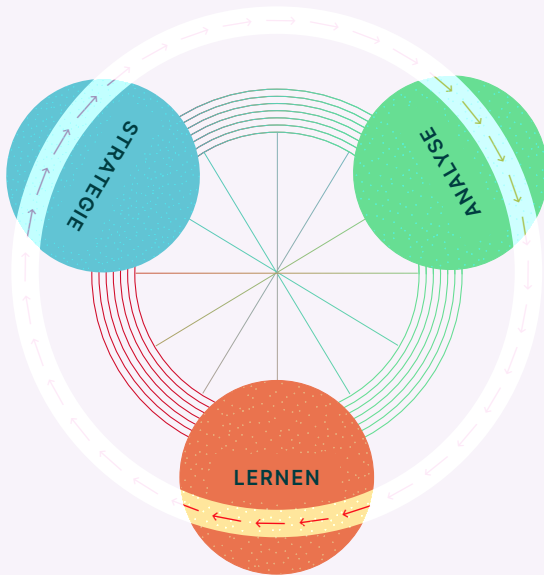
Als strategisches Steuerungstool hilft es, unternehmerische Auswirkungen zu benennen und daraus gezielt Wirkung zu gestalten. Während die CSRD auf Transparenz und Vergleichbarkeit zielt, ermöglicht das Wirkungsrad den Schritt von der Offenlegung zur aktiven gesellschaftlichen Veränderung.

**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

## 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 with a light yellow background and a fine grid of small orange dots, intended for handwritten notes.

## 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





## 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.

<b>Stufe 7</b>		IMPACT
<b>Stufe 6</b>		OUTCOMES
<b>Stufe 5</b>		
<b>Stufe 4</b>		OUTPUT
<b>Stufe 3</b>		
<b>Stufe 2</b>		
<b>Stufe 1</b>		

# Wirkung ANALYSIEREN

Schritt 4:  
Indikatoren festlegen


Schritt 5:  
Daten erheben

Schritt 6:  
Daten analysieren

## 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
		<input type="checkbox"/> Ja		
		<input type="checkbox"/> Nein		
		<input type="checkbox"/> Ja		
		<input type="checkbox"/> Nein		
		<input type="checkbox"/> Ja		
		<input type="checkbox"/> Nein		
		<input type="checkbox"/> Ja		
		<input type="checkbox"/> Nein		
		<input type="checkbox"/> Ja		
		<input type="checkbox"/> Nein		
		<input type="checkbox"/> Ja		
		<input type="checkbox"/> Nein		
		<input type="checkbox"/> Ja		
		<input type="checkbox"/> Nein		

## 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

## 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

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

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 stages.



## 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 

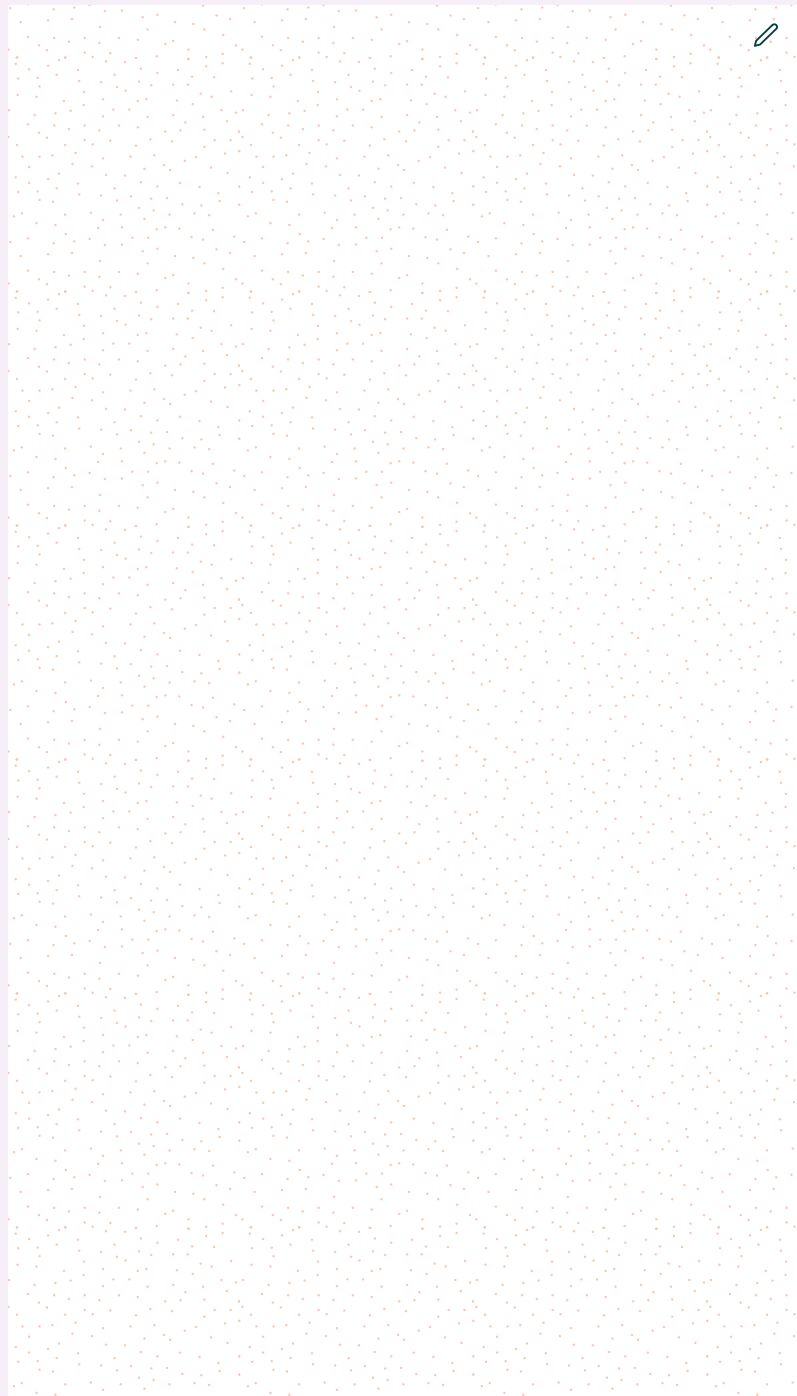
## ERGEBNISSE SCHRITT 9: WIRKUNG KOMMUNIZIEREN

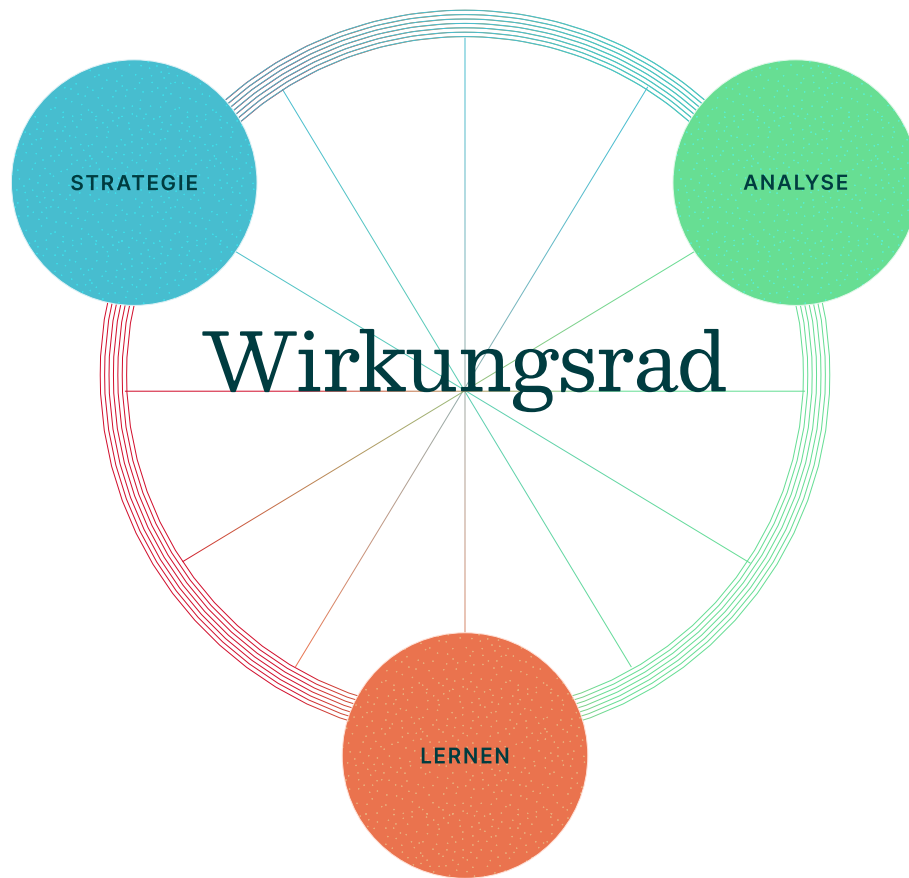
Nutzen Sie diese Seite, um Ihre zentralen Erkenntnisse, die Sie aus den einzelnen Schritten des Wirkungsrad's gewonnen haben, in einem klaren, überzeugenden **Wirkungs-Pitch** festzuhalten.

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!**

### Herausgeberin

PHINEO gAG

Anna-Louisa-Karsch-Straße 2, 10178 Berlin

T +49 30 520 065 400

[info@phineo.org](mailto: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

### Wir freuen uns über Ihr Feedback

Was war hilfreich?

Was hat gefehlt?

Schreiben Sie uns: [redaktion@phineo.org](mailto:redaktion@phineo.org)  
oder [info@bnw-bundesverband.de](mailto:info@bnw-bundesverband.de)

**PHINEO.ORG**

Gefördert vom



Bundesministerium  
für Bildung, Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend