

PHI
NEO

Mit dem Wirkungsrad **Vom Purpose zur Wirkung**

Playbook zum
Unternehmens-Guide
zur Impakterfassung

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



BNW
Bundesverband
Nachhaltige
Wirtschaft e.V.



**UNITED
WAY**

Danke an unsere Partner*innen und Fördernden

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 Wirkungsrads

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 Wirkungsrads möglich.

CSR-D UND DAS WIRKUNGSRAD – WIE PASST DAS ZUSAMMEN?

Die **CSR-D** (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 Wirkungsrads an:

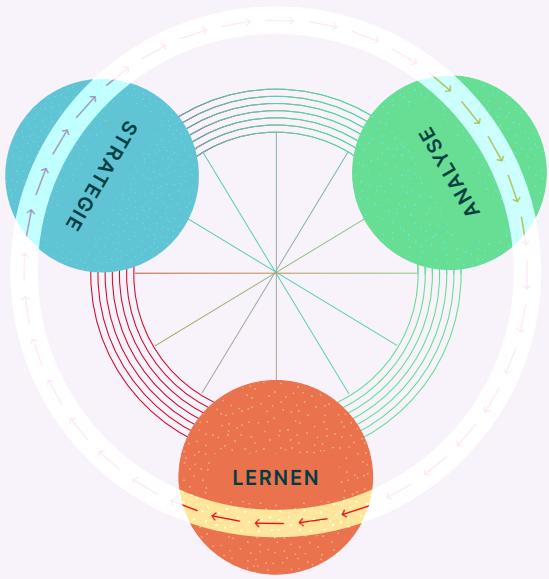
Als strategisches Steuerungstool hilft es, unternehmerische Auswirkungen zu benennen und daraus gezielt Wirkung zu gestalten. Während die CSRD auf Transparenz und Vergleichbarkeit zielt, ermöglicht das Wirkungsrads den Schritt von der Offenlegung zur aktiven gesellschaftlichen Veränderung.

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

DAS WIRKUNGSRAD FUNKTIONIERT AUF VERSCHIEDENEN EBENEN

Das Wirkungsrads 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.





WIRKUNGSRAD

Drei zentrale Merkmale machen das Wirkungsrads 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 Wirkungsrads 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 Wirkungsrads 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 Wirkungsrads 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 Wirkungsrads konkret nutzen kann, um nachhaltige Veränderungen zu gestalten.

STRATEGIE entwickeln

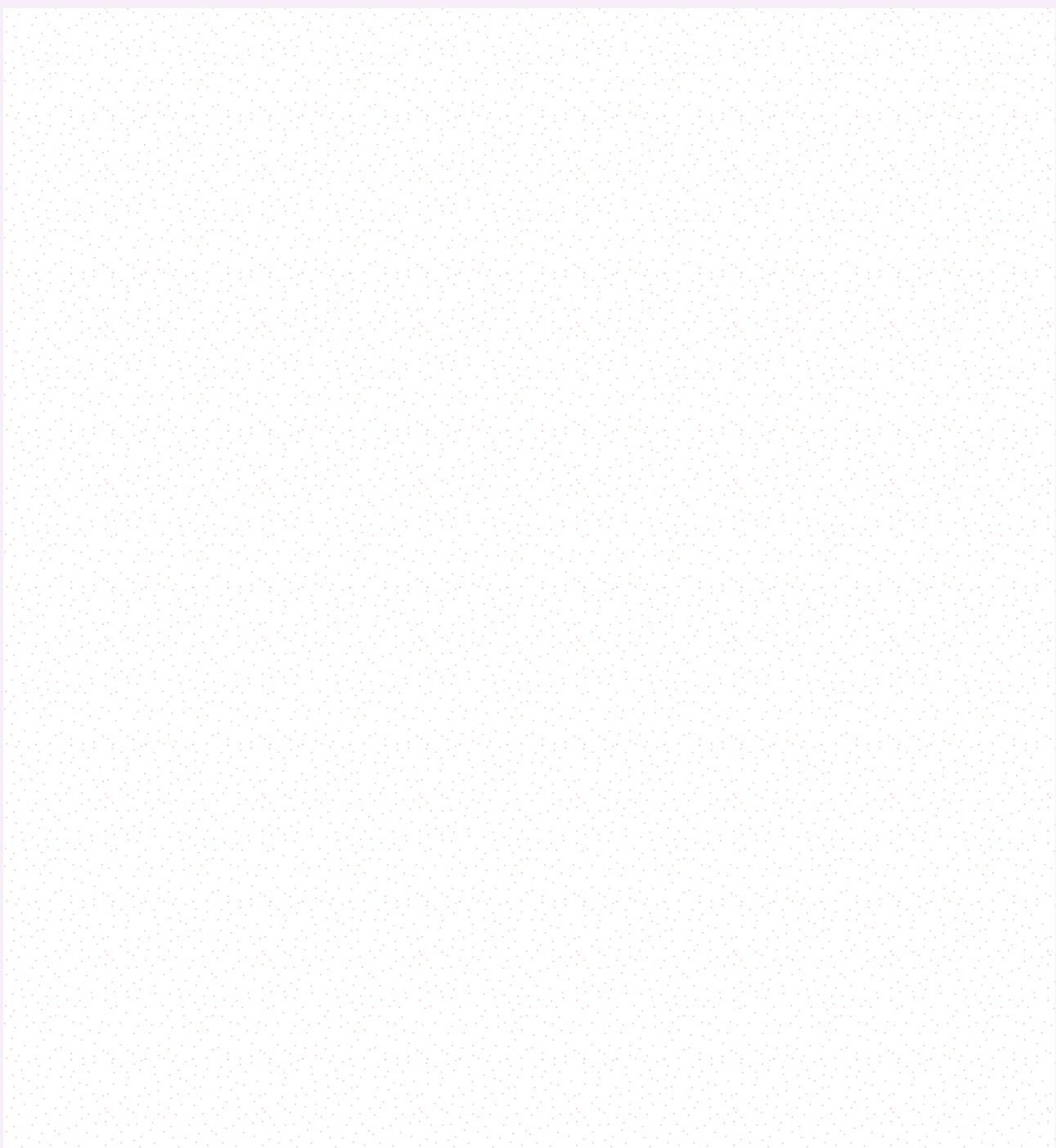
Schritt 1:
Gesellschaftliche
Herausforderung
definieren

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.



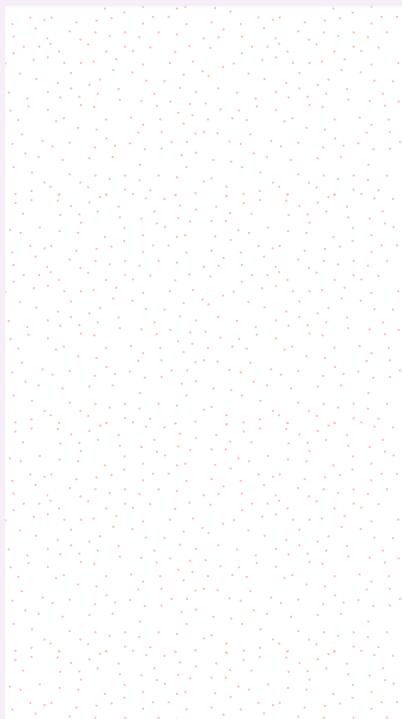
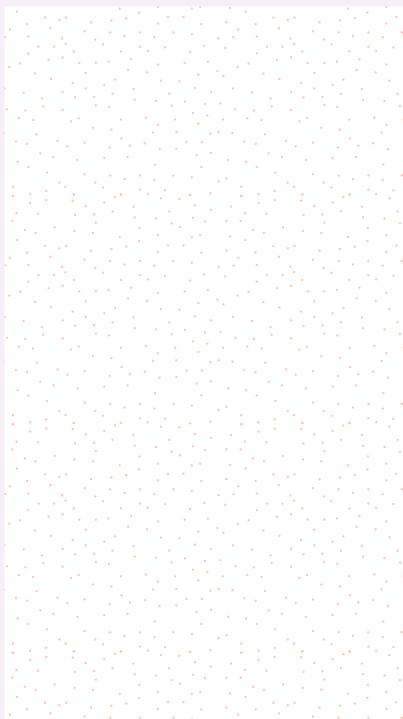
ERGEBNISSE SCHRITT 2: PURPOSE FORMULIEREN

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

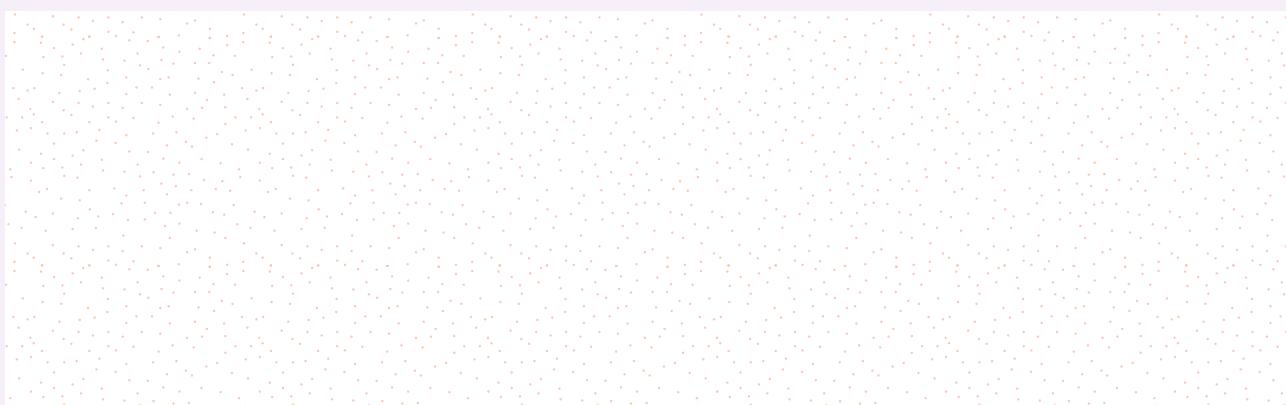
Why – Warum gibt es Ihr Unternehmen?

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.



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 UNVERZICHTBAR	AUFWAND DER ERHEBUNG	PRIORITÄT
		Ja		
		Nein		
		Ja		
		Nein		
		Ja		
		Nein		
		Ja		
		Nein		
		Ja		
		Nein		
		Ja		
		Nein		
		Ja		
		Nein		
		Ja		
		Nein		

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		
OUTCOMES	6 Langfristige Veränderungen bei den Zielgruppen		
OUTPUT	5 Indirekte Veränderungen bei den Zielgruppen		
	4 Direkte Veränderungen bei den Zielgruppen		
	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 GEMESEN?	AUSGANGSWERT (VORHER)	ZIELWERT (NACHHER)	VERÄNDERUNG SICHTBAR?	ERKENNTNISSE
<input type="checkbox"/>				

Soll-Ist-Vergleich

Inwiefern stimmen Ergebnisse mit den gesetzten Zielen überein?

ZIEL / ERWARTUNG (SOLL)	TATSÄCHLICHES ERGEBNIS (IST)	ABWEICHUNG	URSACHE DER ABWEICHUNG	HANDLUNGSBEDARF
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Benchmarking

Wie schneidet Ihr Angebot im Vergleich zu anderen ab?

VERGLEICHSKRITERIUM	EIGENE ERGEBNISSE	VERGLEICHSWERT (Z. B. BRANCHE)	INTERPRETATION	RELEVANTE LEARNINGS
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LERNEN & weiterentwickeln

Schritt 7:
Lernprozesse
auswerten

Schritt 8:
Wirkung
weiterentwickeln

Schritt 9:
Wirkung
kommunizieren

ERGEBNISSE SCHRITT 7: LERNPROZESSE AUSWERTEN

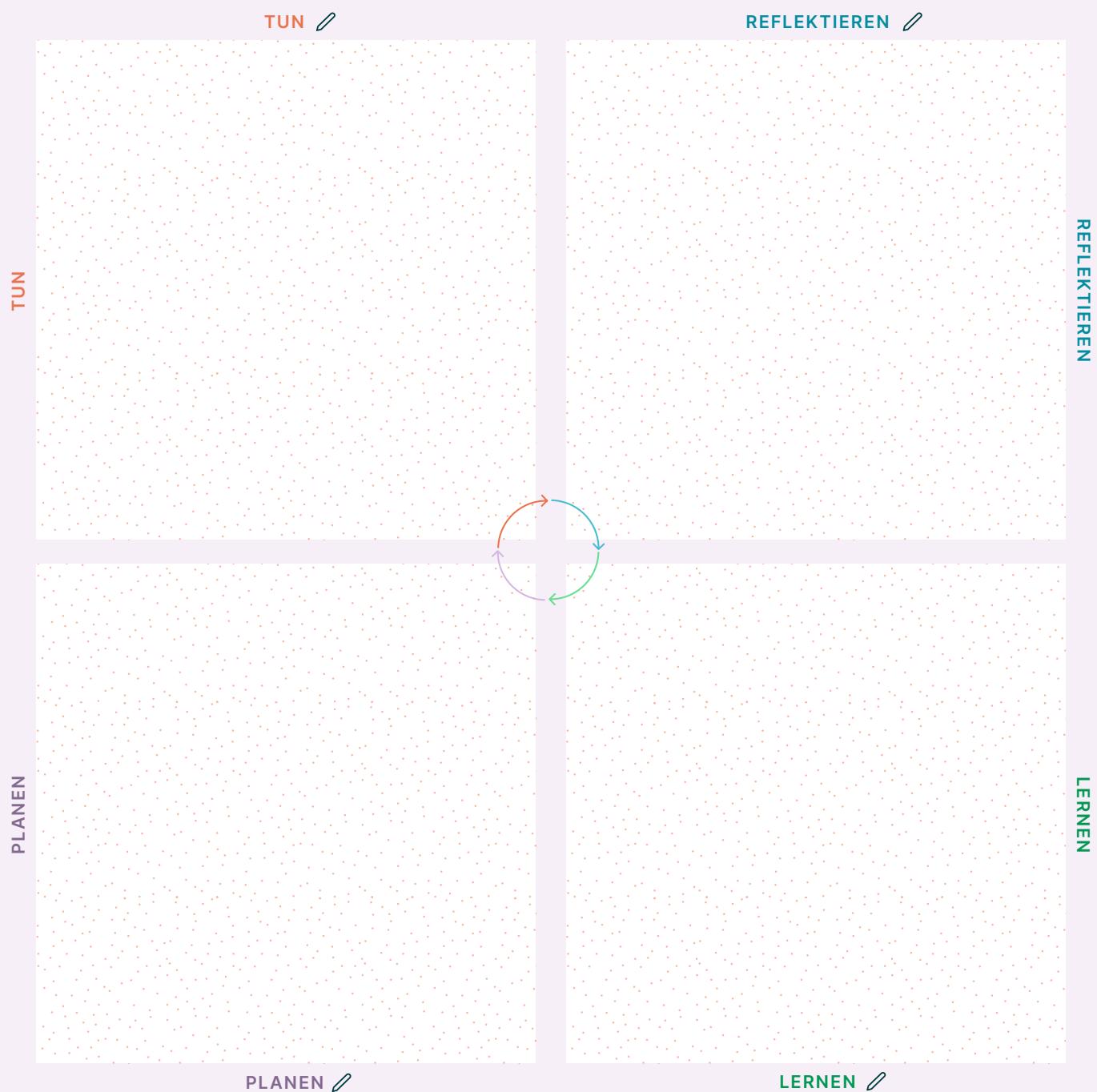
Halten Sie Ihre Erfahrungen mithilfe des Lern- und Handlungszyklus fest, indem Sie Ihre Erkenntnisse in den folgenden vier Dimensionen eintragen:

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?



ERGEBNISSE SCHRITT 8: WIRKUNG WEITERENTWICKELN

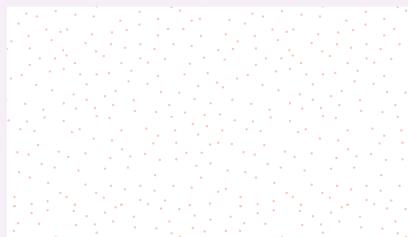
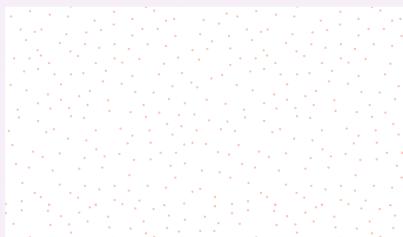
Nutzen Sie die **Start-Stop-Continue-Methode**, um hier konkrete Maßnahmen für die Weiterentwicklung Ihres Vorhabens festzuhalten.

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

START //

STOPP //

CONTINUE //



START //

STOPP //

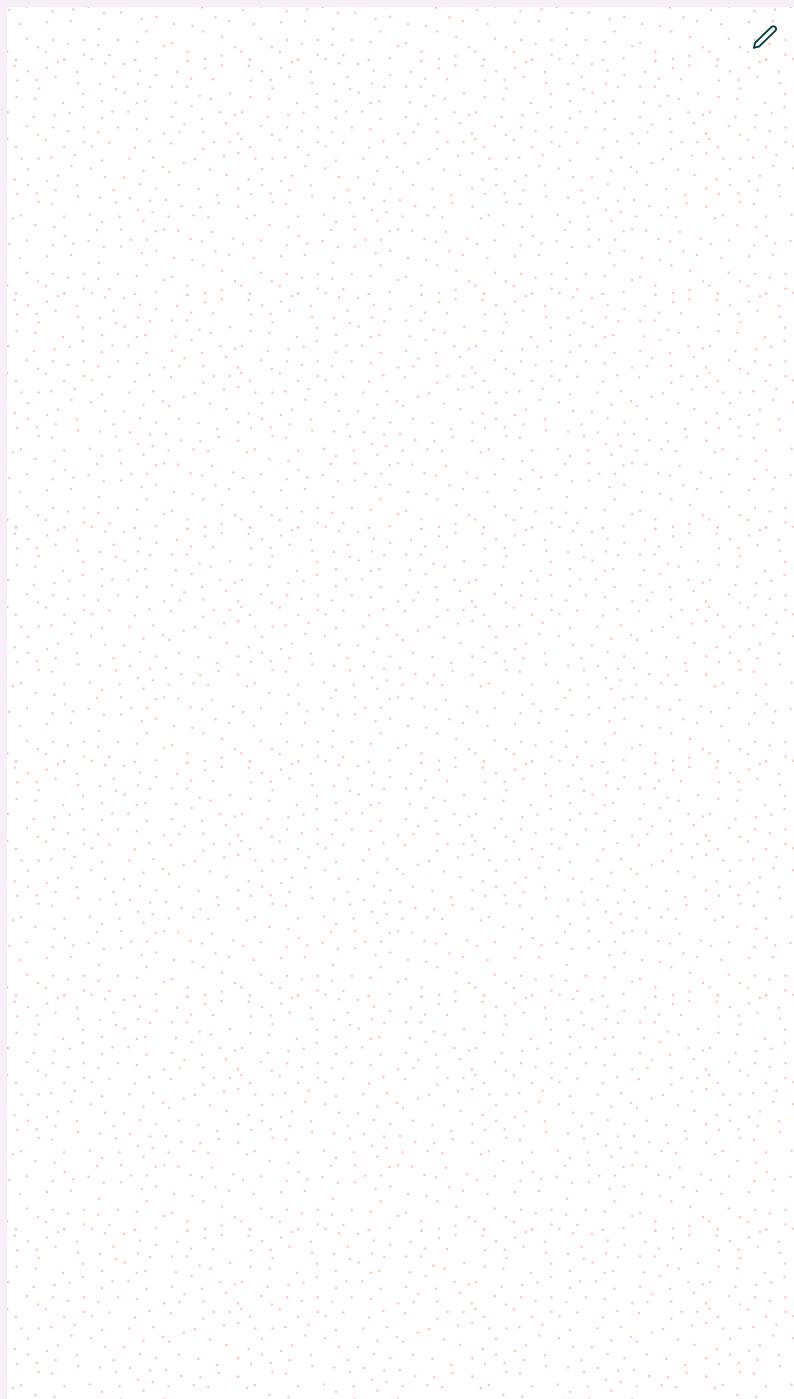
CONTINUE //

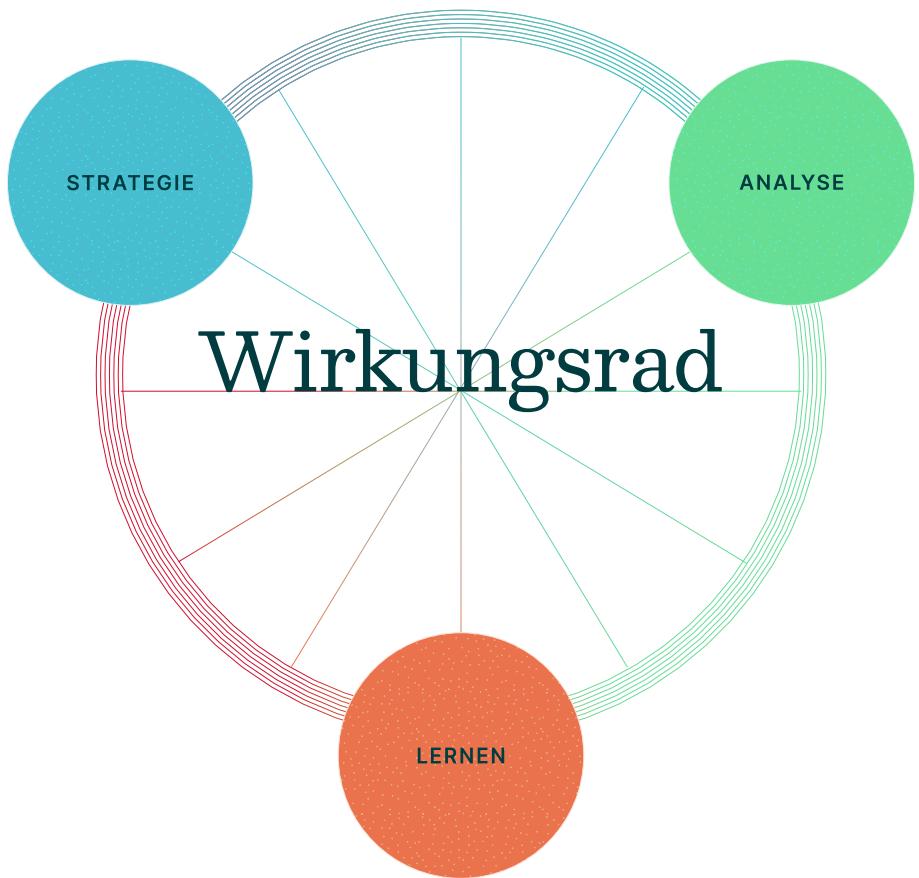
Nutzen Sie diese Seite, um Ihre zentralen Erkenntnisse, die Sie aus den einzelnen Schritten des Wirkungsrads gewonnen haben, in einem klaren, überzeugenden **Wirkungs-Pitch** festzuhalten.

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 Wirkungsrads 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

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
oder info@bnw-bundesverband.de



PHINEO.ORG

Gefördert vom



Bundesministerium
für Bildung, Familie, Senioren,
Frauen und Jugend