

WIRKUNGSÖKONOMIE-AKADEMIE · STUDIENSKRIPT

Multiplikator:innen · Der Kern in einem Bild — Maßstabskrise und Wirkung statt Kapital

Multiplikator:innen für Wirkungsökonomie

Empfohlene Dauer: 60 Minuten · **Videolänge:** etwa 20 Minuten

Voraussetzung: keine – Einstieg in den Multiplikator:innen-Strang

Führende Quellen: Die neue Ordnung des Wohlstands · WÖk-Referenz · Glossar der Wirkungsökonomie · WÖMS 2.0

1. Einstieg / Wirkungsfrage

Warum können zwei Angebote den gleichen Gewinn ausweisen und trotzdem für Menschen, Planet und Demokratie völlig unterschiedliche Folgen haben? Diese Vorlesung vermittelt kein Schlagwort für eine Debatte. Sie gibt dir ein prüfbares Erklärungsmuster: Zuerst den Zustand betrachten, dann die tatsächliche Veränderung, dann den offenen Maßstab und schließlich die Nebenfolgen. So wird aus einer sympathischen Behauptung eine nachvollziehbare Aussage.

2. Video-/Audio-Vorlesung

- **Titel:** Der Kern in einem Bild: zwei Bäckereien, ein falscher Maßstab
- **Länge:** etwa 20 Minuten
- **Kernaussage:** Kapital beschreibt eingesetzte oder bewegte Mittel; Wirkung beschreibt tatsächliche Veränderungen von Zuständen.
- **Verbindliche Dramaturgie für Folien, TTS und Video:**
 1. **0:00–2:30 – Zwei Bäckereien:** Gleicher Gewinn, unterschiedliche Folgen. Die Analogie öffnet die Frage, sie bewertet noch nichts.
 2. **2:30–6:00 – Maßstabskrise:** Nicht Datenmangel, sondern ein Erfolgsmaßstab, der Folgen nicht ausreichend abbildet. Keine Schuldzuweisung an einzelne Menschen oder Betriebe.
 3. **6:00–9:30 – Wirkung präzise:** Tatsächliche Zustandsveränderung; neutral, also positiv, negativ oder ohne nachweisbare Veränderung.
 4. **9:30–13:00 – Offener Maßstab:** Mensch, Planet und Demokratie in Bezug auf SDGs und SDG+. Reichweite und gute Absicht werden ausdrücklich von Wirkung getrennt.
 5. **13:00–16:30 – Netto und Grenzen:** Nebenfolgen berücksichtigen, schwere negative Wirkung nicht wegrechnen. Visual: Prüftabelle aus Abschnitt 4.
 6. **16:30–20:00 – Rolle der Multiplikator:innen:** Kapital bleibt Werkzeug; die Aufgabe ist verständig, quellenklar und ohne Übertreibung zu erklären.

3. Transkript / Erklärerüst

Willkommen

Herzlich willkommen zur ersten Sondervorlesung auf dem Weg zur Multiplikatorin, zum Multiplikator. Schön, dass du da bist. Ich sage gleich zu Beginn, was diesen Weg von unserem Studium unterscheidet: Du musst nicht alle einhundertacht Vorlesungen des Grundstudiums durchlaufen. Dein Ziel ist ein anderes. Du sollst die Wirkungsökonomie nicht bis in jede Formel beherrschen — du sollst sie sicher erklären, ehrlich vertreten und sauber weitergeben können. Das ist eine eigene Kunst. Der beste Fachmensch ist noch lange kein guter Erklärer. Und dafür brauchst du zuerst eines: einen festen, klaren Kern, an dem du dich nie verhaspelst, auch dann nicht, wenn dir jemand ins

Wort fällt. Genau den bauen wir in den ersten drei Sondervorlesungen. Danach kümmern wir uns um das, was dich wirklich zur Multiplikatorin macht: erklären, kommunizieren, souverän bleiben. Fangen wir mit dem Herzstück an — mit einem einzigen Bild, das du später hundertmal weitergeben wirst.

Zwei Bäckereien

Stell dir zwei Bäckereien vor, direkt nebeneinander, dieselbe Straße. Beide verkaufen jeden Tag gleich viele Brötchen. Beide machen abends denselben Gewinn. Auf dem Papier — Umsatz, Gewinn — sind sie nicht zu unterscheiden, wie Zwillinge. Und trotzdem spürst du sofort: Das sind zwei grundverschiedene Läden. Die eine backt mit Mehl vom Hof um die Ecke, zahlt faire Löhne, bildet Lehrlinge aus, heizt mit Ökostrom. Die andere drückt den Preis, wo es geht: Mehl quer über den Kontinent gekarrt, befristete Verträge zum Mindestlohn, ausgelaugte Böden. Gleicher Gewinn — zwei Welten. Und jetzt der entscheidende Satz für dich als Multiplikatorin: Unsere Wirtschaft hat gar kein Werkzeug, um diesen Unterschied zu sehen. Sie schaut auf die Gewinnzahl, und da steht zweimal dasselbe. Alles, was die eine Bäckerei besser macht — für die Menschen, für die Böden, für den Ort — taucht in keiner offiziellen Zahl auf. Der Unterschied ist nicht klein gerechnet. Er ist einfach unsichtbar. Merk dir dieses Bild. Es ist der beste Einstieg, den du je brauchen wirst.

Es liegt nicht an der Bäckerei

Und damit du nicht denkst, das sei nur so eine nette Bäckerei-Geschichte: Dasselbe Muster findest du überall. Nimm zwei Smartphones im Regal, gleicher Preis. Das eine ist so gebaut, dass du den Akku wechseln kannst, es hält acht Jahre, die Fabrik zahlt anständig. Das andere ist nach zwei Jahren Elektroschrott, montiert unter Bedingungen, die du deinen eigenen Kindern nie wünschen würdest. Im Laden stehen sie nebeneinander, und die Kasse sieht keinen Unterschied. Oder zwei Stromtarife, Cent für Cent gleich: der eine aus Wind und Sonne, der andere aus Braunkohle, die ein Dorf wegbaggert. Die Rechnung am Monatsende sieht gleich aus. Immer dasselbe: Der Preis entscheidet, und alles, was wirklich zählt, bleibt außen vor. Wenn du das ein paar Mal durchdenkst, merkst du: Das ist kein Versagen einzelner Läden. Das ist ein Muster, tief eingebaut in die Art, wie wir Erfolg messen. Und genau dieses Muster hat einen Namen.

Der wichtigste Satz

Hier kommt der wichtigste Satz dieser Vorlesung. Wenn du dir heute nur eine Sache merkst, dann diese: Kapital zählt, wie viel gekauft, verkauft und bezahlt wurde. Wirkung misst, was sich wirklich verändert hat. Lass das kurz sacken, ich sage es gleich noch einmal, weil du es später selbst weitergeben wirst. Kapital — Umsatz, Gewinn, Wachstum — sagt: So viel wurde gekauft, verkauft und bezahlt. Das ist eine ehrliche, nützliche Zahl. Aber sie sagt mit keinem Wort, ob die Welt danach besser oder schlechter dasteht: für die Menschen, für den Planeten, für unsere Demokratie. Es ist, als würdest du eine Reise nur danach beurteilen, wie viel Sprit du verfahren hast — und nie fragen, ob du überhaupt am richtigen Ort angekommen bist. Die ganze Wirkungsökonomie ist im Grunde der ernsthafte Versuch, diese zweite Frage genauso wichtig zu nehmen wie die erste. Wenn du diesen Satz sicher erklären kannst, hast du den Kern schon in der Hand.

Die Maßstabskrise

Dass zwei so verschiedene Läden gleich bewertet werden, ist kein Zufall und kein Einzelfall. Es hat einen Namen: die Maßstabskrise. Und den solltest du als Multiplikatorin genau treffen, denn er wird oft missverstanden. Die Maßstabskrise heißt nicht, dass wir zu wenig messen. Im Gegenteil — wir messen heute mehr als je zuvor: Umsätze, Klicks, Wachstumsraten, Quartalszahlen, Reichweiten, Bewertungen in Echtzeit. Noch nie hatte eine Gesellschaft so volle Datenschranke. Die Krise liegt woanders: Wir haben die falschen Dinge zum Maßstab für Erfolg gemacht. Eine Gesellschaft kann alles vermessen und trotzdem in die falsche Richtung steuern, weil ihre Erfolgszahlen nicht mit tatsächlicher Wirkung verbunden sind. Stell dir ein Cockpit vor, voller leuchtender Anzeigen — nur misst keine einzige die Höhe über dem Boden. Merk dir die Kurzform: Nicht Datenmangel, sondern Maßstabsmangel. Wenn dich jemand fragt Wir messen doch schon alles?, dann ist genau das deine Antwort.

Warum ausgerechnet der Gewinn

Jetzt fragst du dich vielleicht: Warum ausgerechnet der Gewinn? Warum haben kluge Leute so lange auf diese eine Zahl gestarrt? Und die ehrliche Antwort ist: Weil sie lange ziemlich gut funktioniert hat. In einer Zeit, in der vieles knapp war, war der Gewinn ein brauchbarer Stellvertreter für Nutzen. Wer etwas herstellte, das den Menschen half, verkaufte es auch — Gewinn und Nutzen liefen halbwegs parallel. Der Gewinn war einfach zu messen, in einer einzigen Währung, für jeden nachvollziehbar. Das ist bequem, und Bequemlichkeit ist mächtig. Das Problem: Dieser Stellvertreter hat sich verselbständigt. Heute lässt sich Gewinn machen, indem man Kosten einfach nach außen abwälzt — auf die Umwelt, auf die Beschäftigten, auf die nächste Generation. Der Gewinn steigt, der Nutzen sinkt, und die Zahl feiert trotzdem. Merk dir für deine Erklärungen: Es steckt kein böser Plan dahinter. Es ist ein Maß, das einmal passte und aus der Zeit gefallen ist. Das nimmt der Debatte die Schärfe — du klagst niemanden an, du zeigst nur, dass das alte Lineal zu kurz geworden ist.

Was ist Wirkung

Jetzt klären wir sauber, was Wirkung überhaupt ist — denn das musst du fehlerfrei weitergeben können. Wirkung ist die tatsächliche Veränderung von Zuständen. Ein Zustand vorher, ein Zustand nachher, dazwischen hat sich etwas verändert. Das ist Wirkung. Und jetzt der Teil, den fast alle überspringen, der aber alles entscheidet: Wirkung ist erst einmal neutral. Sie kann positiv sein, negativ, oder gar nichts bewegen. Wirkung ist also kein Lob. Wenn eine Firma sagt unser Produkt wirkt, heißt das nur: Es verändert etwas. Ob zum Guten oder zum Schlechten, ist damit noch gar nicht gesagt. Ein Pestizid wirkt. Eine Falschmeldung wirkt. Ein Kredit, der eine Familie in die Schulden treibt, wirkt. Als Multiplikatorin wirst du diesen Punkt oft brauchen, denn im Alltag wird Wirkung ständig als Auszeichnung verkauft. Deine ruhige Rückfrage lautet dann immer: Verändert — schön, aber wofür, für wen, mit welchen Folgen? Diese drei kleinen Fragen entlarven jede Schönfärberei, ganz ohne Streit.

Woran wir messen

Wenn Wirkung neutral ist, wer entscheidet dann, was gut und was schlecht ist? Wichtige Frage — und die Wirkungsökonomie hat eine bewusst unbequeme Antwort: nicht nach privatem Geschmack. Nicht ich find das eben gut. Sondern an einem Maßstab, der offen daliegt und den jeder

nachprüfen kann: die globalen Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen, die Agenda zweitausenddreißig — und eine Erweiterung um Demokratie, Medienqualität und Rechtsstaatlichkeit. Warum diese Erweiterung? Weil eine intakte Demokratie die Voraussetzung dafür ist, dass wir überhaupt gemeinsam gegensteuern können. Wir fassen das in drei Worten zusammen, die du dir und anderen gut merken kannst: Mensch, Planet und Demokratie. Positiv ist eine Wirkung, wenn sie auf diesen Rahmen einzahlt; negativ, wenn sie ihn schwächt. Der große Vorteil, den du immer betonen solltest: Es ist kein Moralurteil aus dem Bauch, sondern ein offener, gemeinsamer, nachprüfbarer Maßstab. Über den kann man streiten und ihn verbessern — aber er liegt auf dem Tisch, für alle sichtbar.

Drei Wörter, ganz konkret

Damit dir Mensch, Planet und Demokratie nicht abstrakt bleiben, machen wir die drei Wörter ganz konkret — denn in der Vermittlung gewinnst du mit Beispielen, nicht mit Begriffen. Mensch, das ist zum Beispiel: Wird jemand gesünder oder kränker? Hat er sichere, faire Arbeit oder wird er ausgebeutet? Bekommt ein Kind Bildung oder bleibt es zurück? Wird die Würde eines Menschen geachtet oder verletzt? Planet, das ist: Wird das Klima stabiler oder heißer? Bleiben Böden fruchtbar oder laugen sie aus? Ist das Wasser sauber? Gibt es mehr Arten oder weniger? Und Demokratie, das ist: Wächst das Vertrauen zwischen den Menschen oder zerfällt es? Bleiben Medien frei und verlässlich? Hält der Rechtsstaat, oder wird er ausgehöhlt? Wenn du eine Wirkung beurteilen willst, gehst du diese drei Räume einfach durch. Das ist der ganze Trick. Kein Fachgerede, sondern drei ehrliche Fragen an die Wirklichkeit.

Die Zielgröße

Damit sind wir bei der eigentlichen Zielgröße der Wirkungsökonomie. Sie heißt nicht einfach Wirkung, sondern: positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Auf das kleine Wort netto musst du besonders achten, denn hier trennt sich Ernsthaftigkeit von Marketing. Netto heißt: Wir führen Positives und Negatives ehrlich zusammen, wir tun nicht so, als gäbe es nur die schönen Seiten. Jedes ernst gemeinte Handeln hat auch Schattenseiten, und die gehören auf den Tisch. Ein Windrad braucht Beton und seltene Metalle; ein Elektroauto braucht eine Batterie. Das wird nicht verschwiegen, sondern mitgezählt. Netto ist damit das Gegenteil von Schönrechnen: Es zwingt dazu, das ganze Bild anzuschauen, nicht nur die Hochglanzseite im Nachhaltigkeitsbericht.

Netto heißt nicht Aufrechnen

Und jetzt kommt der Punkt, an dem du als Multiplikatorin einen häufigen Denkfehler stoppen musst. Netto heißt zusammenführen — aber es heißt ausdrücklich nicht munter gegeneinander aufrechnen. Eine schwere Schädigung an einer Stelle lässt sich nicht mit ein paar netten Punkten woanders wegrechnen. Ein Konzern, der einen Fluss vergiftet, heilt das nicht dadurch, dass er nebenan ein paar Bäume pflanzt und Fotos davon macht. Ein Betrieb, der auf Kinderarbeit baut, wird nicht sauber, weil er eine Schule spendet. Es gibt Schäden, die zählen wie eine rote Linie, nicht wie ein Minusposten, den man verrechnen darf. Diese Schutzlogik schauen wir uns in Sondervorlesung drei genauer an; sie hat sogar eigene Kennzahlen. Für heute reicht der Merksatz, den du dir fett unterstreichst: Netto ist ehrliche Zusammenführung, nicht Ablasshandel. Wer das durcheinanderbringt, macht aus Wirkung wieder Werbung.

Wirkung statt Kapital

Jetzt verstehst du den Titel: Wirkung statt Kapital. Und hier passiert der häufigste Fehler in der Vermittlung, den du unbedingt vermeiden musst. Es klingt, als wäre Geld jetzt der Böse. Ist es nicht. Kapital bleibt wichtig, wir brauchen es — es ist das Werkzeug. Der einzige Unterschied: Es ist nicht mehr das Ziel. Nimm das Bild vom Autofahren: Benzin bringt dich vorwärts, klar. Aber niemand steigt ins Auto mit dem Ziel, möglichst viel Benzin zu verbrauchen. Du willst ankommen. Genauso hier: Wir wollen nicht möglichst viel Umsatz um seiner selbst willen — wir wollen ankommen, bei einer echten, positiven Veränderung für Mensch, Planet und Demokratie. Kapital wird vom Ziel zum Werkzeug. Ein gesundes Unternehmen, das Gewinn macht und zugleich echten Nutzen stiftet, ist genau das, was wir wollen. Wenn du diesen einen Halbsatz sauber sagst — vom Ziel zum Werkzeug —, nimmst du den meisten Widerspruch schon vorweg.

Das Bild vom Fußball

Ein Bild, das fast immer zündet, wenn du es weitergibst: der Fußball. Stell dir vor, ein Verein spielt hart, foult, tritt nach — gewinnt aber zehn zu null und steht ganz oben in der Tabelle. Am Saisonende bekommt er dann noch einen kleinen Fairplay-Preis überreicht, für die Vitrine. Das ist, kurz gesagt, die Welt der freiwilligen Nachhaltigkeitsberichte, oft ESG genannt: Ein Extra-Pokal neben dem eigentlichen Spiel. An der Tabelle ändert er nichts. Wer oben steht, entscheidet immer noch allein das Ergebnis auf dem Platz. Die Wirkungsökonomie will etwas anderes: Sie will die Tabelle selbst verändern. Sie sagt, Fouls kosten Punkte, faires Spiel bringt Punkte — Wirkung wird Teil des Ergebnisses, nicht eine nette Auszeichnung daneben. Das ist der ganze Unterschied in einem Satz, den du dir merken solltest: Es geht nicht um einen Preis nach dem Spiel, es geht um die Regeln, nach denen die Tabelle entsteht. Wirkung wird erfolgsentscheidend, nicht nur berichtet.

Warum Ökonomie, nicht nur Haltung

Ein Einwand, den du als Multiplikatorin garantiert oft hören wirst: Das ist doch einfach eine anständige Einstellung — warum gleich eine ganze Ökonomie? Deine Antwort: Weil die Wirkungsökonomie bei der Haltung nicht stehen bleibt. Eine gute Haltung hatten schon viele, und die Welt ist trotzdem nicht automatisch besser geworden. Das Besondere ist, dass sie Wirkung steuerbar machen will — mit Daten, klaren Kennzahlen, überprüfbaren Regeln, so nüchtern wie eine Buchhaltung. Sie hat dafür ein ganzes Werkzeug-Set: eindeutige Kennungen für Wirkungen, Bewertungskarten, Kennzahlen wie den Netto-Wirkungs-Index oder den wirkungsgewichteten Return on Investment. Diese Wörter musst du heute noch nicht können, wir bauen sie in Ruhe auf. Aber merk dir das Prinzip: Die Wirkungsökonomie ist kein Wertekatalog für die Wand und kein Appell ans gute Gewissen. Sie ist der ernsthafte Versuch, Wirkung genauso handfest zu messen und zu steuern, wie wir es heute mit dem Geld tun. Haltung sagt, was gut wäre. Ökonomie sorgt dafür, dass es sich auch lohnt.

Was die Wirkungsökonomie nicht ist

Genauso wichtig wie zu wissen, was die Wirkungsökonomie ist, ist zu wissen, was sie nicht ist — denn an diesen Missverständnissen entzündeten sich die meisten Debatten. Erstens: Sie ist kein Moralapostel, der mit dem Finger zeigt. Sie urteilt nicht über Menschen, sondern schaut auf Wirkungen. Zweitens: Sie ist nicht wirtschaftsfeindlich. Im Gegenteil, sie nimmt Unternehmen ernst, braucht Gewinn und Innovation und will erfolgreiche Betriebe — nur eben solche, die auch Nutzen

stiften. Drittens: Sie ist keine Planwirtschaft. Niemand schreibt von oben vor, was produziert wird; es geht darum, den Erfolgsmaßstab ehrlicher zu machen, nicht den Markt abzuschaffen. Und viertens: Sie ist nicht bloß das nächste Pflicht-Formular fürs Regal. Es geht nicht ums Berichten, sondern ums Steuern. Wenn du diese vier Abgrenzungen parat hast, nimmst du den häufigsten Angriffen von vornherein den Wind aus den Segeln.

Drei Einwände, drei ruhige Antworten

Damit du im Gespräch nie ins Schwimmen kommst, hier die drei häufigsten Einwände und deine ruhigen Antworten. Erster Einwand: Wir messen doch längst alles. Deine Antwort: Ja, wir messen viel — aber das Falsche zum Maßstab. Es fehlt nicht an Daten, es fehlt am richtigen Lineal. Zweiter Einwand: Das ist doch nur Gutmenschentum, weiche Werte. Deine Antwort: Nein, gerade nicht. Wir machen Wirkung messbar, mit Kennzahlen und nachprüfbaren Regeln. Das ist so hart wie eine Bilanz, nur ehrlicher. Dritter Einwand: Das kann sich doch keiner leisten. Deine Antwort: Umgekehrt. Vergiftete Böden, kaputtes Vertrauen, eine überhitzte Erde — das sind die wirklich teuren Rechnungen, und die zahlen wir alle, nur später. Nicht-Handeln ist nicht billig, es ist nur aufgeschoben. Du musst diese Antworten nicht auswendig lernen. Merk dir die Richtung: ruhig bleiben, die Frage anerkennen, den Maßstab zurückholen.

Deine Rolle

Zum Schluss ein Wort zu dir. Warum brauchen wir überhaupt Multiplikatorinnen und Multiplikatoren? Weil die beste Idee wirkungslos bleibt, wenn niemand sie so erzählt, dass Menschen sie verstehen und ihr vertrauen. Du bist die Brücke zwischen der Fachwelt und dem Küchentisch, zwischen dem Fachbegriff und dem Gespräch im Verein. Und dafür gilt eine einfache Regel: Ein klares Bild schlägt zehn komplizierte Argumente. Die zwei Bäckereien, der Fairplay-Preis, das Benzin, das dich nicht zum Ziel bringt — solche Bilder bleiben hängen, Formeln nicht. Und das Wichtigste: Dein eigentliches Kapital ist Vertrauen, nicht Rechthaben. Du musst niemanden besiegen. Du musst nur ruhig, ehrlich und verständlich bleiben, auch wenn es hitzig wird. Wer sich verstanden fühlt, hört zu. Wer sich vorgeführt fühlt, macht dicht. Diese Haltung üben wir in den nächsten Vorlesungen ganz praktisch.

Zusammenfassung und Ausblick

Halten wir fest, in fünf Punkten, die du ab heute sicher weitergeben kannst. Erstens: Das Bild der zwei Bäckereien macht die Maßstabskrise in einem Satz sichtbar — gleicher Gewinn, zwei Welten, und unser altes Werkzeug sieht den Unterschied nicht. Zweitens: Wirkung ist die tatsächliche Zustandsveränderung und erst einmal neutral; erst der offene Maßstab — Mensch, Planet, Demokratie — macht sie positiv oder negativ. Drittens: Die Zielgröße ist positive Netto-Wirkung, ehrlich zusammengeführt, aber ohne Aufrechnen schwerer Schäden. Viertens: Wirkung statt Kapital schafft das Geld nicht ab, sondern macht es vom Ziel zum Werkzeug — wie der Fairplay-Gedanke, der in die Tabelle selbst einzieht. Und fünftens: Deine Stärke als Multiplikatorin sind klare Bilder und ruhiges Vertrauen. In der nächsten Sondervorlesung nehmen wir das Wichtigste für deine Arbeit in die Hand: das Wirkungsvokabular. Du lernst, die zentralen Begriffe — Wirkstoff, Wirkungspotenzial, Wirkungspfad, Wirkungsträger, Netto-Wirkung — so zu erklären, dass sie jeder versteht und du dich nie vergaloppiert. Bis gleich.

4. Skript / Folien – fachliche Sicherung

Die Bäckerei-Analogie ist ein Einstieg, kein Beweis. Im Gespräch folgt deshalb immer der zweite Schritt: Welche Zustandsänderung lässt sich bei wem beobachten, welcher Zeitraum ist gemeint, welche anderen Ursachen können beteiligt sein und welche Nebenfolgen sind relevant? Erst danach kann eine Wirkungsbehauptung geprüft werden. Reichweite, Umsatz, Klicks oder eine gute Absicht können Hinweise geben; sie sind für sich keine Wirkung.

Vom Bild zur belastbaren Aussage

Die beiden Bäckereien sind absichtlich ähnlich gebaut: gleicher Umsatz, gleiche Zahl verkaufter Brötchen, derselbe Gewinn. Das verhindert einen bequemen Ausweg. Man kann nicht sagen, die erste sei einfach nur wirtschaftlich besser. Die Frage ist eine andere: Welche Folgen entstehen entlang der Lieferkette, im Betrieb, bei Kund:innen und im Umfeld? Faire Arbeitsbedingungen, Ausbildung, Energieversorgung, Bodenschutz und regionale Wertschöpfung sind keine Dekoration um den Gewinn herum. Sie beschreiben reale Zustände, die sich verbessern, verschlechtern oder unverändert bleiben können.

Das bedeutet nicht, dass jede positive Behauptung sofort bewiesen wäre. „Regional“ ist kein Gütesiegel für Wirkung. Ein kurzer Transportweg kann sinnvoll sein, aber schlechte Arbeitsbedingungen nicht ausgleichen. Auch „bio“, „sozial“ oder „klimaneutral“ sind zunächst Behauptungen, die nach Wirkpfad, Daten und Grenzen fragen lassen. Die Wirkungsökonomie ersetzt ein Werbeetikett daher nicht durch ein neues. Sie verlangt, dass die Behauptung prüfbar wird.

Für Multiplikator:innen ist das besonders wichtig. Eine schnelle Antwort wie „Diese Bäckerei ist gut“ klingt freundlich, ist aber fachlich zu grob. Besser ist: „An mehreren Stellen gibt es Hinweise auf positive Wirkung. Damit daraus eine belastbare Bewertung wird, müssen wir Folgen, Vergleichsmaßstab, Datenqualität und mögliche Schäden offenlegen.“ Das ist keine Ausflucht. Es ist die ehrliche Form von Kompetenz.

Erfolg, Leistung und Wirkung auseinanderhalten

Im Alltag werden drei Dinge häufig vermischt:

Ebene	Was wird beschrieben?	Beispiel	Was fehlt noch?
Aktivität	Was wurde getan?	Die Bäckerei stellt auf Ökostrom um.	Ob und wie die Umstellung Folgen verändert.
Leistung / Output	Was wurde unmittelbar erbracht?	100 Prozent des Stroms werden aus einem neuen Vertrag bezogen.	Herkunft, Zusätzlichkeit, Verbrauch und Nebenfolgen.
Ergebnis / Wirkung	Was hat sich bei wem tatsächlich verändert?	Emissionen, Risiken oder lokale Belastungen verändern sich nachweisbar.	Vergleich, Zeitraum, Unsicherheit und mögliche Verlagerungen.

Diese Trennung schützt vor zwei entgegengesetzten Fehlern. Der erste Fehler ist Übertreibung: Aus einer einzelnen Aktivität wird sofort „große Wirkung“. Der zweite Fehler ist Zynismus: Weil nicht jede Veränderung sofort perfekt messbar ist, wird gar nichts mehr ernst genommen. Beides hilft

nicht. Eine gute Wirkungsaussage kann auch lauten: „Wir sehen einen plausiblen Wirkpfad, aber der Nachweis ist noch unvollständig.“ Unvollständigkeit wird dann nicht versteckt, sondern zum Arbeitsauftrag.

Der Maßstab liegt nicht im Bauchgefühl

Wirkung bleibt als Begriff neutral. Ein Bauprojekt kann Arbeitsplätze schaffen und zugleich Wohnraum verteuern. Eine digitale Plattform kann Zugang erleichtern und zugleich Abhängigkeiten oder Desinformation verstärken. Erst ein nachvollziehbarer Maßstab erlaubt es, diese Folgen einzuordnen. Die WÖk bezieht positive Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie und macht damit transparent, worüber gesprochen wird. Der Bezug auf SDGs und SDG+ ist kein Ersatz für demokratische Debatte. Er ist ein öffentlicher Rahmen, in dem Annahmen, Prioritäten und Zielkonflikte sichtbar bleiben.

Darum darf niemand aus einer Wirkungsmessung eine Rangliste des Werts von Menschen machen. Bewertet werden Angebote, Entscheidungen, Systeme und ihre Folgen – nicht die Würde oder der gesellschaftliche Wert einzelner Personen. Ebenso wenig ist das Modell eine Planwirtschaft oder ein Social-Credit-System. Es schafft keine Vorschrift, wie ein Mensch leben soll. Es verbessert die Rückmeldung darüber, welche Folgen wirtschaftliche und politische Entscheidungen tatsächlich haben.

Unsicherheit gehört in die Erklärung

Ein guter Multiplikator sagt nicht nur, was er weiß. Er sagt auch, was offen ist. Vier Formulierungen helfen dabei:

- „Das ist eine beobachtete Veränderung.“
- „Das ist ein plausibler Wirkpfad, der noch geprüft werden muss.“
- „Hier gibt es eine Nebenwirkung oder einen Zielkonflikt.“
- „Diese Grenze darf nicht durch Vorteile an anderer Stelle weggerechnet werden.“

So entsteht Vertrauen nicht durch Lautstärke, sondern durch Nachvollziehbarkeit. Wer Unsicherheit benennt, schwächt eine Aussage nicht. Er verhindert, dass aus einer Hypothese ein falsches Versprechen wird.

Quellenkritik: Was eine Zahl kann – und was nicht

In einer Vorlesung über Wirkung darf eine Zahl weder eingeschüchtert noch vergöttert werden. Eine Zahl kann einen Zustand beschreiben: Stromverbrauch, Unfalltage, Einkommen, Flächenversiegelung, Wahlbeteiligung oder die Zahl überlebender Bäume. Ob sie eine Wirkung belegt, hängt aber an vier Fragen. Erstens: Womit wird verglichen – mit dem Zustand davor, einer Vergleichsgruppe oder einem plausiblen Alternativverlauf? Zweitens: Passt die Zahl wirklich zur behaupteten Veränderung? Drittens: Wer hat sie erhoben und ist die Methode nachvollziehbar? Viertens: Welche Folgen stehen nicht in der Zahl?

Ein einfaches Beispiel: Eine Schule meldet, dass nach einem neuen Lernprogramm die Zahl der bestandenen Prüfungen steigt. Das ist ein wichtiger Hinweis. Es beweist aber noch nicht allein, dass das Programm die Ursache ist. Vielleicht wurden Prüfungen leichter, vielleicht hat sich die Zusammensetzung der Lerngruppe verändert oder es gab gleichzeitig mehr Unterstützung. Die Wirkungsaussage wird besser, wenn diese Erklärungen geprüft, Quellen genannt und Grenzen offen ausge-

wiesen werden. Multiplikator:innen müssen dafür keine Statistikprüfung durchführen. Aber sie dürfen den Unterschied zwischen einem Hinweis, einem plausiblen Zusammenhang und einem belastbaren Nachweis nicht verwischen.

Aussageform	Was sie zulässt	Formulierung, die fachlich sauber bleibt
Beobachtung	Eine Veränderung wurde registriert.	„Die Zahl der bestandenen Prüfungen ist gestiegen.“
Zusammenhang	Zwei Entwicklungen treten gemeinsam auf.	„Der Anstieg fiel mit dem Programm zusammen.“
Wirkpfad	Ein Mechanismus ist begründet und prüfbar.	„Das Programm könnte über zusätzliche Übungszeit zur Veränderung beigetragen haben.“
Wirkungsnachweis	Alternativen, Daten und Grenzen wurden ausreichend geprüft.	„Unter den dokumentierten Annahmen spricht die Evidenz dafür, dass das Programm beigetragen hat.“

Das klingt zunächst vorsichtig. Es macht Aussagen aber belastbarer. Wer beim ersten Schritt schon „bewiesen“ sagt, verliert Vertrauen, sobald eine offene Frage auftaucht. Wer nachvollziehbar erklärt, was die Daten hergeben und was nicht, kann auch Kritik aufnehmen, ohne den Kern der Sache preiszugeben.

Drei typische Missverständnisse – und die korrekte Antwort

„**Dann ist doch alles subjektiv.**“ Nein. Bewertungen enthalten immer Entscheidungen über den Maßstab, aber diese Entscheidungen können öffentlich, begründet und kritisierbar sein. Die Alternative ist nicht Objektivität ohne Werte. Die Alternative ist meist ein versteckter Maßstab, etwa Gewinn oder Reichweite, der so behandelt wird, als sei er wertneutral.

„**Dann muss man alles messen.**“ Ebenfalls nein. Gute Steuerung beginnt mit Relevanz. Nicht jede Kleinigkeit braucht dieselbe Datentiefe. Entscheidend ist, große Folgen, Risiken und Unsicherheiten nicht zu übersehen. Wo Daten fehlen, wird das benannt. Wo eine Entscheidung schwerwiegende Folgen haben kann, steigen die Anforderungen an Prüfung und Transparenz.

„**Dann kann niemand mehr wirtschaften.**“ Die WÖk setzt Kapital nicht außer Kraft. Unternehmen, Innovation, Eigentum, Wettbewerb und Ertrag bleiben möglich und wichtig. Verändert wird die Rückmeldung: Nicht nur der finanzielle Erfolg, sondern auch die tatsächlichen Folgen müssen in Entscheidungen sichtbar werden. Das ist keine Abwertung von Wirtschaft, sondern eine präzisere Beschreibung ihrer Realität.

Gesprächsleitfaden für die ersten zwei Minuten

Wenn du Wirkungsökonomie zum ersten Mal erklärst, musst du nicht ihr gesamtes Begriffsgebäude abladen. Ein sauberer Einstieg kann so aussehen: „Wir schauen heute oft auf Gewinn, Wachstum oder Reichweite. Das sind nützliche Zahlen, aber sie sagen nicht automatisch, was sich für Menschen, Umwelt oder gesellschaftliches Zusammenleben verändert. Wirkungsökonomie fragt deshalb zusätzlich nach den tatsächlichen Folgen – offen, prüfbar und mit Blick auf Nebenfolgen.“ Danach hörst du zu. Erst wenn eine Rückfrage kommt, nimmst du das passende Bild: die Bäckerei, die Schule oder die Kommune.

Wichtig ist auch, was du nicht sagst: nicht „Die WÖk weiß immer, was gut ist“, nicht „Alle anderen messen falsch“ und nicht „Dieses Produkt hat sicher positive Wirkung“, wenn nur ein Potenzial bekannt ist. Deine Stärke liegt nicht darin, jede Antwort sofort zu haben. Sie liegt darin, die richtige Frage so verständlich zu stellen, dass andere sie mitdenken können.

Prüfschritt	Frage	Beispiel Bäckerei
Ausgangszustand	Was ist vor dem Handeln der Fall?	Arbeitsbedingungen, Bodenqualität und Energiequelle sind dokumentiert.
Veränderung	Was hat sich tatsächlich verändert?	Löhne, Unfallrisiko, Energieverbrauch oder regionale Wertschöpfung verändern sich messbar.
Bezug	Wer oder was ist betroffen?	Beschäftigte, Kund:innen, Lieferbetriebe, Boden, Wasser und lokales Vertrauen.
Maßstab	Woran wird positiv oder negativ bewertet?	SDGs und SDG+ für Mensch, Planet und Demokratie.
Grenze	Was darf nicht weggerechnet werden?	Schwere Schäden, etwa Ausbeutung oder irreversible ökologische Zerstörung, verlangen Stop oder Redesign.

Die Formel ist keine Rechenabkürzung für moralische Urteile, sondern eine Denkdisziplin:

positive Netto-Wirkung = belegte positive Veränderungen – berücksichtigte negative Veränderungen ,

unter der Bedingung, dass schwere negative Wirkung nicht kompensiert wird. Unsicherheit wird dabei nicht versteckt, sondern ausgewiesen. Genau das unterscheidet eine Wirkungsaussage von einer Werbeaussage.

5. Glossar der Kernbegriffe

Begriff	Kurzdefinition	Detailseite
Wirkung	Tatsächliche Veränderung eines Zustands; zunächst neutral.	Wirkung
Wirkungspotenzial	Begründete Möglichkeit einer Veränderung, nicht ihre bereits nachgewiesene Realität.	Wirkungspotenzial
positive Netto-Wirkung	Positiver Saldo innerhalb eines offenen Maßstabs, ohne schwere Schäden wegzurechnen.	positive Netto-Wirkung
Nichtkompensation	Schutzregel: schwere negative Wirkung wird nicht durch Vorteile an anderer Stelle verrechnet.	Nichtkompensationsprinzip
T-SROI	Wirkungsbezogene Weiterentwicklung einer Return-on-Investment-Betrachtung; sie ersetzt keine Prüfung von Grenzen und Nichtkompensation.	T-SROI
Maßstabskrise	Nicht Datenmangel, sondern ein unzureichender Erfolgsmaßstab.	Maßstabskrise

6. Verständnisfragen (Mini-Quiz)

1. Was beschreibt Wirkung im strengen Sinn?

- A) Reichweite einer Botschaft B) tatsächliche Zustandsveränderung C) Umsatzhöhe D) gute Absicht
- ☒ **Richtig: B** — Reichweite und Absicht können Hinweise sein, ersetzen aber keinen Nachweis einer Veränderung.

2. Was bedeutet positive Netto-Wirkung nicht?

- A) Nebenfolgen offenlegen B) Positives und Negatives berücksichtigen C) schwere Schäden beliebig verrechnen D) einen Maßstab offenlegen
- ☒ **Richtig: C** — Nichtkompensation setzt einer Verrechnung schwerer Schäden Grenzen.

3. Welche Aussage ist als Multiplikator:in korrekt?

- A) Wirkung ist immer etwas Gutes. B) Kapital ist überflüssig. C) Wirkung ist neutral; die Bewertung braucht einen offen gelegten Maßstab. D) Jede Kennzahl misst Wirkung.
- ☒ **Richtig: C** — Diese Unterscheidung verhindert moralische Verkürzung und Greenwashing.

7. Transferaufgabe

Wähle ein Angebot aus deinem Alltag – ein Produkt, eine Dienstleistung oder eine öffentliche Entscheidung. Erkläre es in höchstens 250 Wörtern anhand der fünf Prüfschritte aus Abschnitt 4. Kennzeichne klar, was beobachtet, was plausibel und was noch offen ist. Die Aufgabe bewertet keine persönliche Haltung, sondern die saubere Trennung von Behauptung, Hinweis und Nachweis.

8. Praxisbeispiel

Eine Kommune ersetzt in Schulmensen einen Teil der Lieferkette durch regionale Betriebe. Die Behauptung „regional wirkt positiv“ genügt nicht. Zu prüfen sind unter anderem Beschäftigung, Preiszugang, Lieferwege, Boden- und Tierwohlstandards, Verlässlichkeit der Versorgung und demokratische Transparenz bei der Vergabe. Ein kürzerer Transportweg kann positiv sein und zugleich neue Belastungen erzeugen. Die richtige Schlussfolgerung lautet deshalb nicht „regional ist automatisch gut“, sondern: Wirkung wird für die konkrete Entscheidung, ihren Kontext und ihre Folgen geprüft.

9. Quellen / Vertiefung

- Weber, Natalie (2026): Die neue Ordnung des Wohlstands.
- Wök-Referenz: Die Maßstabskrise.
- Glossar: Wirkung und positive Netto-Wirkung.
- United Nations (2015): Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.

z beantwortet

- Freischaltung MV2: Skript gelesen und Mini-Quiz abgeschlossen.