

WIRKUNGSÖKONOMIE-AKADEMIE · STUDIENSKRIPT

Multiplikator:innen · Das Wirkungsvokabular sicher erklären

Multiplikator:innen für Wirkungsökonomie

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

Voraussetzung: MV1 – Maßstabskrise und Wirkung statt Kapital

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

1. Einstieg / Wirkungsfrage

Warum ist der Satz „Wir haben 500 Becher verteilt“ keine Wirkungsbehauptung – und welche wenigen Fragen machen aus ihm eine prüfbare Aussage? Diese Vorlesung macht die wichtigsten Begriffe der Wirkungsökonomie zu Werkzeugen für echte Gespräche. Du lernst nicht, Fachwörter aufzusagen. Du lernst, mit ihnen freundlich und genau zu fragen: Was hat sich verändert? Für wen? Wodurch? Woran ist das erkennbar? Und welche Nachteile gehören ebenso auf den Tisch?

2. Video-/Audio-Vorlesung

- **Titel:** Nicht alles, was zählt, ist schon Wirkung: Begriffe am Pfandbecher verstehen
- **Länge:** etwa 20 Minuten
- **Kernaussage:** Wirkung beschreibt eine tatsächliche Zustandsveränderung. Leistung, Reichweite und Wirkungspotenzial können dafür Hinweise sein, sind aber nicht dasselbe wie ein Nachweis.
- **Verbindliche Dramaturgie für Folien, TTS und Video:**
 1. **0:00–2:30 – Der Pfandbecher am Bahnhof:** Eine gute Idee ist noch kein belegter Erfolg.
 2. **2:30–5:30 – Output, Outcome, Wirkung:** Was wurde getan, was veränderte sich, was lässt sich belegen?
 3. **5:30–9:30 – Wirkstoff, Wirkungsträger und Wirkungspfad:** Die Kette wird sichtbar, einschließlich ihrer schwächsten Stelle.
 4. **9:30–13:00 – Potenzial, Risiko, Empfänger und Raum:** Für wen kann etwas nützen oder schaden – und unter welchen Bedingungen?
 5. **13:00–16:30 – Netto-Wirkung und Nichtkompensation:** Das Ganze Bild zählt; schwere Schäden verschwinden nicht durch gute Nebenleistungen.
 6. **16:30–20:00 – Sprache für die Praxis:** Ein Gesprächsleitfaden, der präzise macht, ohne belehrend zu werden.

3. Transkript / Erklärerüst

Ein Becher, drei Behauptungen

Stell dir einen kleinen Kiosk in einem Bahnhof vor. Jeden Morgen kaufen dort Pendler:innen Kaffee zum Mitnehmen. Der Kiosk stellt auf Mehrwegbecher mit Pfand um. Auf einem Plakat steht: „Heute 500 Einwegbecher eingespart.“ Das klingt erst einmal sehr gut. Es kann sogar der Beginn einer guten Veränderung sein. Aber als Multiplikator:in solltest du bei diesem Satz nicht sofort zustimmend nicken und auch nicht sofort dagegenhalten. Du hast etwas Besseres: vier ruhige Fragen.

Erstens: Was genau ist passiert? Zweitens: Bei wem hat sich dadurch etwas verändert? Drittens: Woran erkennen wir das? Viertens: Was ist nebenbei ebenfalls passiert? Aus dem Satz über die 500 Becher wird dann eine Untersuchung statt ein Werbespruch. Waren es tatsächlich 500 Einwegbecher weniger oder nur 500 ausgegebene Mehrwegbecher? Wurden sie zurückgebracht und gereinigt? Haben Kund:innen ihren Kaffee weiterhin gekauft oder sind sie auf andere Wegwerfbehälter ausgewichen? Wie viel Wasser, Energie und Transport braucht das System? Hat die Pfandregel Menschen ausgeschlossen, denen ein zusätzliches Pfand gerade zu viel ist?

Diese Fragen machen die Idee nicht klein. Sie nehmen sie ernst. Genau das ist die Haltung der Wirkungsökonomie: Eine gewünschte Wirkung wird nicht dadurch glaubwürdig, dass sie gut klingt. Sie wird glaubwürdig, wenn der Weg zu ihr offenliegt und mögliche Schäden nicht unter den Teppich gekehrt werden.

Leistung ist nicht Wirkung

Die 500 ausgegebenen Mehrwegbecher sind zunächst eine **Leistung**, in der Fachsprache ein Output. Output beschreibt, was eine Organisation, ein Projekt oder eine Person getan, produziert oder angeboten hat: Becher ausgegeben, Workshops durchgeführt, Bäume gepflanzt, Beratungen angeboten, Reichweite erzielt. Outputs sind wichtig. Ohne sie gibt es oft keine weitere Veränderung. Aber sie beantworten nur die Frage: „Was wurde gemacht?“

Wirkung beantwortet eine andere Frage: „Was hat sich im Zustand von Menschen, Ökosystemen oder Institutionen tatsächlich verändert?“ Beim Kiosk wäre das zum Beispiel: Die Zahl der verkauften Einwegbecher im Bahnhof sinkt dauerhaft. Der Abfall auf den Bahnsteigen wird weniger. Materialverbrauch und Treibhausgasemissionen gehen, über den gesamten Lebensweg betrachtet, zurück. Oder die Mehrwegregel führt dazu, dass bestimmte Kund:innen seltener Kaffee kaufen, weil sie Pfand nicht vorstrecken können. Auch das wäre eine Zustandsveränderung und damit Wirkung – nur keine erwünschte.

Dieser Unterschied ist kein akademisches Haarspalten. Er schützt vor einem alltäglichen Denkfehler. Zehn Fortbildungen sind nicht automatisch bessere Zusammenarbeit. Eine Million Videoaufrufe sind nicht automatisch mehr Wissen. Tausend gepflanzte Bäume sind nicht automatisch ein stabiler Wald. Reichweite, Aktivität und gute Absicht können den Anfang eines Wirkungspfads markieren. Einen Beleg für die Veränderung ersetzen sie nicht.

Wenn du das in einem Gespräch erklären musst, genügt oft ein Satz: „Das zeigt, was ihr gemacht habt. Lasst uns als Nächstes anschauen, was sich dadurch verändert hat.“ Dieser Satz würdigt die Arbeit und hält zugleich den Maßstab klar.

Wirkung: eine Veränderung, zunächst ohne Schulnote

Wirkung ist die tatsächliche Veränderung eines Zustands. Vorher sieht die Welt an einer bestimmten Stelle so aus, nachher anders. Dazwischen liegt ein Einfluss, ein Ereignis oder eine Entscheidung. Das Wort selbst enthält noch keine Schulnote. Wirkung kann positiv, negativ, gemischt oder nicht nachweisbar sein.

Das ist wichtig, weil „Wirkung“ im Alltag oft wie ein Lob klingt. Ein Medikament wirkt. Eine falsche Nachricht wirkt. Eine Preiserhöhung wirkt. Eine neue Buslinie wirkt. Ob diese Wirkung gut oder schlecht ist, hängt davon ab, wer betroffen ist, in welchem Zusammenhang sie steht und an wel-

chem offengelegten Maßstab sie bewertet wird. In der Wirkungsökonomie ist dieser Bezugsrahmen **Mensch, Planet und Demokratie**, ausgerichtet an den SDGs, der Agenda 2030 und SDG+.

Beim Mehrwegbecher wäre eine positive Wirkung also nicht einfach „Mehrweg ist sympathisch“. Sie müsste sich auf konkrete Veränderungen beziehen: weniger unnötiger Materialverbrauch, weniger Abfall, ein zugängliches System für unterschiedliche Menschen und nachvollziehbare Regeln. Erst dann lässt sich begründet über positive Netto-Wirkung sprechen.

Wirkungspotenzial: Das Wort „kann“ ernst nehmen

Jetzt kommt ein Begriff, der besonders oft mit Wirkung verwechselt wird: **Wirkungspotenzial**. Potenzial ist die begründete Möglichkeit, dass eine Wirkung eintreten könnte. Es ist noch nicht die Wirkung selbst.

Der Mehrwegbecher *kann* Abfall reduzieren. Das ist plausibel, denn er kann viele Einwegbecher ersetzen. Ob er es tatsächlich tut, hängt jedoch an Bedingungen: Wie oft wird er wiederverwendet? Wie weit wird er transportiert? Wie effizient ist das Spülen? Ist er langlebig? Wird er überhaupt von den Menschen angenommen, die vorher Einwegbecher nutzten? Ein Becher, der nach einmaligem Gebrauch verschwindet, hat ein anderes Ergebnis als einer, der hundertmal genutzt wird.

Potenzial kleinzureden wäre falsch. Potenzial hilft, Ideen zu entwickeln und Investitionen zu prüfen. Es wird problematisch, wenn eine Möglichkeit als bereits eingetretene Veränderung verkauft wird. Höre deshalb auf Wörter wie „kann“, „ermöglicht“, „hat das Potenzial“ oder „trägt dazu bei“. Das sind keine schlechten Wörter. Sie verlangen nur eine zweite Frage: Unter welchen Bedingungen wird aus dem Potenzial eine nachweisbare Veränderung?

Ein einfaches Bild: Ein Samenkorn hat das Potenzial, ein Baum zu werden. Aber ohne Boden, Wasser, Licht, Schutz und Zeit wird kein Wald daraus. So ist es auch mit Wirkung. Das Potenzial gehört zur Planung. Die Wirkung gehört zur Wirklichkeit.

Wirkstoff und Wirkungsträger: Was stößt an, worüber läuft es?

Zwei Begriffe helfen, Verantwortlichkeit nicht verschwimmen zu lassen. Ein **Wirkstoff** ist – als Analogie zur Medizin – das Element, von dem eine Wirkung ausgeht. Das kann ein Produkt, eine Entscheidung, eine Regel, eine Technologie oder ein Medieninhalt sein. Beim Kiosk ist die Pfand- und Mehrwegregel ein möglicher Wirkstoff: Sie verändert die Situation, in der Menschen ihren Kaffee kaufen.

Der **Wirkungsträger** ist das konkrete Element oder System, über das sich die Wirkung vermittelt und an dem eine Veränderung ansetzen kann. Beim Beispiel sind das nicht nur die Becher. Es gehören auch das Ausgabesystem, die Rückgabestellen, die Reinigung, die Preisgestaltung, die Information am Tresen und die Verantwortung des Betreibers dazu. Der Becher allein macht noch keine Veränderung. Erst das zusammenspielende System trägt den möglichen Effekt.

Die Unterscheidung ist nützlich, weil sie zwei unterschiedliche Fragen auslöst. „Was soll hier etwas auslösen?“ fragt nach dem Wirkstoff. „Worüber läuft es konkret, und wer kann es verändern?“ fragt nach dem Wirkungsträger. In einer Debatte über Verpackung wird sonst schnell abstrakt über „die

Verbraucher“ oder „die Wirtschaft“ gesprochen. Der Blick auf Wirkungsträger führt zurück zu handhabbaren Punkten: Rückgabemöglichkeiten, Pfandhöhe, Haltbarkeit, Reinigung, Beschaffung und Kommunikation.

Wichtig: Der Wirkstoff ist eine Analogie, kein Zauberwort. Wie ein Medikament hat auch eine Entscheidung eine Dosis, einen Kontext und mögliche Nebenwirkungen. Eine kleine Pfandregel kann fast unbemerkt funktionieren. Eine hohe, schlecht erklärte Regel kann Menschen abschrecken. „Gut gemeint“ beschreibt deshalb noch keine Wirkung.

Der Wirkungspfad: die Geschichte zwischen Idee und Ergebnis

Der **Wirkungspfad** macht sichtbar, wie aus einem Impuls eine Zustandsveränderung werden soll. Er ist keine schöne Pfeilgrafik fürs Förderantragsdeckblatt. Er ist eine prüfbare Geschichte mit Zwischenschritten.

Im Bahnhof könnte sie so aussehen:

1. Der Kiosk bietet Mehrwegbecher an, nimmt Pfand und erklärt die Rückgabe.
2. Kund:innen entscheiden sich tatsächlich für den Mehrwegbecher und geben ihn zurück.
3. Der Becher wird zuverlässig eingesammelt, hygienisch gereinigt und wieder eingesetzt.
4. Dadurch ersetzt derselbe Becher über seine Lebensdauer viele Einwegbecher.
5. Materialverbrauch, Abfall und die damit verbundenen Belastungen sinken gegenüber der bisherigen Lösung.

Jedes „dadurch“ in dieser Kette ist eine Annahme, die geprüft werden kann. Vielleicht liegt die Rückgabestation zu weit entfernt. Vielleicht ist die Reinigung ineffizient. Vielleicht sind die Becher so schwer, dass zusätzliche Transporte den Vorteil verkleinern. Oder die Pfandhöhe ist für Menschen mit knappem Budget eine Hürde. Dann reißt oder verändert sich der Pfad an einer bestimmten Stelle.

Das ist keine Niederlage der Idee. Es ist die Chance, sie zu verbessern. Genau hier unterscheidet sich **Rückkopplung** von bloßem Reporting. Reporting sagt im Nachhinein: „Wir haben 500 Becher ausgegeben.“ Rückkopplung nimmt die Beobachtung in die nächste Entscheidung auf: „Die Rückgabquote ist zu niedrig. Wir ergänzen eine Rückgabestation am Bahnsteig und prüfen danach erneut.“ Wirkung steuern heißt lernen und nachsteuern, nicht nur berichten.

Wirkungsempfänger und Wirkungsraum: Für wen, wo und wann?

Wirkung passiert niemals einfach „für alle“. **Wirkungsempfänger** sind Menschen, Gruppen, Ökosysteme oder Institutionen, bei denen die Veränderung ankommt. Beim Mehrwegbecher sind das nicht nur die Kund:innen. Es können Reinigungskräfte, Kioskipersonal, Menschen auf dem Bahnhofsgelände, kommunale Entsorgungsbetriebe, Hersteller:innen und über Ressourcenverbrauch auch Menschen an anderen Orten sein.

Der **Wirkungsraum** beschreibt den konkreten Zusammenhang: räumlich, zeitlich und systemisch. Der Bahnhof heute Morgen ist ein anderer Raum als die Lieferkette der Becher oder die Kommune, die Abfall entsorgt. Ein System kann lokal ordentlich aussehen und seine Belastungen an einen anderen Ort verschieben. Wenn Becher besonders weit transportiert oder unter problematischen Bedingungen produziert werden, gehört das zur ehrlichen Betrachtung dazu.

Als Multiplikator:in musst du deshalb nicht sofort alle Folgen berechnen können. Aber du solltest verhindern, dass ein enger Ausschnitt als ganze Wahrheit ausgegeben wird. Die Frage „Für wen und in welchem Raum?“ öffnet genau diese Tür. Sie macht sichtbar, wer bisher in der Erzählung fehlt.

Wirkungsrisiko: Die Schattenseite gehört vor die Entscheidung

Ein **Wirkungsrisiko** ist die Möglichkeit einer negativen Veränderung oder eines unerwünschten Nebenverlaufs. Es ist nicht das Gegenteil von Wirkungspotenzial; beides kann gleichzeitig bestehen. Gerade eine Maßnahme mit großem positiven Potenzial kann erhebliche Risiken tragen.

Beim Kiosk kann eine Mehrweglösung Abfall vermeiden und zugleich Menschen ausschließen, die die Pfandsumme nicht vorstrecken können. Sie kann Hygieneprobleme erzeugen, wenn Abläufe nicht stimmen. Sie kann durch schlechte Logistik mehr Transporte verursachen als gedacht. Diese Möglichkeiten offen zu benennen, ist kein Angriff auf das Projekt. Es ist eine Voraussetzung dafür, Risiken zu reduzieren, das Design zu verändern oder eine Maßnahme im Zweifel nicht zu skalieren.

Hier liegt eine wichtige Sprachregel: Sage nicht vorschnell „Das System ist schlecht“, wenn du ein Risiko meinst. Sage genauer: „Hier besteht das Risiko, dass ...; wir sollten prüfen, wie wahrscheinlich und wie schwer diese Folge wäre.“ Präzision macht ein Gespräch nicht kälter. Sie macht es fairer, weil sie zwischen belegter negativer Wirkung, plausibler Gefahr und bloßer Befürchtung unterscheidet.

Netto-Wirkung: das ganze Bild, keine Ablassrechnung

Wenn positive und negative Folgen gemeinsam betrachtet werden, geht es um **Netto-Wirkung**. Für die Wirkungsökonomie ist die Zielgröße positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Das bedeutet: Positive Veränderungen werden nicht allein gefeiert, negative Folgen nicht verschwiegen, Unsicherheit nicht als Sicherheit ausgegeben.

Netto heißt aber ausdrücklich nicht: Man kann jeden Schaden mit irgendeinem Vorteil an anderer Stelle wegtauschen. Wenn ein Mehrwegsystem Menschen systematisch vom Zugang ausschließt oder Arbeitsschutz verletzt, wird es nicht automatisch vertretbar, weil daneben weniger Müll anfällt. Das **Nichtkompensationsprinzip** setzt hier eine Grenze. Schwere negative Wirkungen verlangen zuerst Schutz, Unterlassung oder eine grundlegende Umgestaltung. Sie sind kein Rabattgutschein, den man mit einer guten Kennzahl verrechnet.

Für das Beispiel heißt das praktisch: Der Kiosk sollte nicht nur die Zahl wiederverwendeter Becher zählen. Er muss auch beobachten, ob Rückgabe und Zugang fair funktionieren, wie die Reinigung organisiert ist und welche Belastungen entlang der Lieferkette entstehen. Erst dann kann die Aussage „Das Mehrwegsystem verbessert etwas“ den Anspruch einer Wirkungsaussage tragen.

Ein Gespräch, das nicht belehrt

Du musst diese Begriffe nicht wie Karteikarten über ein Gegenüber ausschütten. Gute Vermittlung beginnt beim konkreten Satz, den jemand schon gesagt hat. Wenn der Kiosk sagt: „Wir haben 500 Becher eingespart“, könntest du antworten:

„Das ist ein guter Anfang. Daran sehe ich, dass das System genutzt wird. Wisst ihr auch, wie viele Einwegbecher dadurch wirklich weniger im Müll landen und ob die Rückgabe für alle gut funktioniert? Dann könntet ihr die Veränderung sehr überzeugend zeigen.“

In dieser Antwort steckt das ganze Vokabular, aber niemand muss es hören. Du trennst Leistung und Wirkung. Du fragst nach Wirkungspfad, Empfängern und Risiken. Du lädst zur Prüfung ein, statt eine Organisation vorzuführen.

Falls das Gegenüber tiefer einsteigen will, kannst du die Begriffe nachreichen. Erst das Bild, dann der Fachbegriff, dann die Rückfrage. Diese Reihenfolge ist nicht nur freundlicher. Sie verhindert, dass Sprache zum Zaun wird. Als Multiplikator:in bist du nicht dafür da, das richtige Wort zu besitzen. Du machst gemeinsam sichtbar, welche Veränderung wirklich gemeint ist und was noch offen ist.

Zusammenfassung und Ausblick

Nimm aus dieser Vorlesung vor allem vier Dinge mit. Erstens: Output zeigt eine Leistung, Wirkung eine tatsächliche Veränderung. Zweitens: Potenzial und Risiko sind Möglichkeiten; sie müssen als solche bezeichnet werden. Drittens: Wirkstoff, Wirkungsträger, Empfänger und Wirkungsraum machen Verantwortung und Kontext sichtbar. Viertens: Ein Wirkungspfad ist nur dann hilfreich, wenn er auch seine Bruchstellen und Nebenfolgen zeigt.

Der Pfandbecher ist damit nicht nur ein Becher. Er ist ein kleines Trainingsfeld für eine große Gewohnheit: Nicht bei der guten Absicht und nicht bei der Anzahl der Aktivitäten stehen bleiben, sondern nach der Veränderung fragen. In MV3 geht es deshalb um die nächste Frage: Wie werden aus dieser Prüfung Entscheidungen – und warum schützt Nichtkompensation davor, große Schäden kleinzurechnen?

4. Skript / Folien – fachliche Sicherung

Begriffe im Pfandbecher-Fall

Begriff	Präzise Frage	Anwendung im Fall
Output / Leistung	Was wurde getan?	Mehrwegbecher wurden ausgegeben und Rückgabestellen eingerichtet.
Wirkung	Was hat sich tatsächlich verändert?	Einwegverbrauch, Abfall, Zugänglichkeit oder Belastungen haben sich nachweisbar verändert.
Wirkungspotenzial	Was könnte sich unter welchen Bedingungen verändern?	Mehrweg kann Einweg ersetzen, wenn Becher oft zurückkommen und wiederverwendet werden.
Wirkstoff	Was stößt die Veränderung an?	Die Pfand- und Mehrwegregel samt Information am Verkaufsort.
Wirkungsträger	Worüber läuft die Veränderung, wer kann handeln?	Becher, Rückgabe, Reinigung, Preisgestaltung und verantwortlicher Kioskbetreiber.
Wirkungspfad	Welche Schritte verbinden Maßnahme und Ergebnis?	Ausgabe → Nutzung → Rückgabe → Reinigung → erneute Nutzung → geringerer Einwegverbrauch.
Wirkungsrisiko	Welche negative Folge ist möglich?	Ausschluss durch Pfand, schlechte Logistik oder problematische Lieferketten.
Netto-Wirkung	Was bleibt im ganzen Bild?	Positive und negative Folgen werden offen geprüft; schwere Schäden werden nicht weggerechnet.

Prüfen statt behaupten

Eine belastbare Wirkungsaussage unterscheidet mindestens drei Ebenen:

1. **Beobachtung:** „Im April wurden 500 Mehrwegbecher ausgegeben.“
2. **Begründete Annahme:** „Bei hoher Rückgabequote ist es plausibel, dass Einwegbecher ersetzt werden.“
3. **Nachweis:** „Vergleichbare Verkaufsdaten und Rücklaufdaten zeigen einen dauerhaften Rückgang von Einwegbechern; die Systemgrenzen und Unsicherheiten sind dokumentiert.“

Diese Stufen schützen sowohl vor Übertreibung als auch vor unnötiger Skepsis. Nicht jede Entscheidung muss warten, bis jede Unsicherheit verschwindet. Aber jede Aussage muss erkennen lassen, auf welcher Stufe sie steht.

Woran eine gute Wirkungserklärung erkennbar ist

Eine gute Erklärung nennt den Ausgangszustand, den angestrebten oder beobachteten Zielzustand, die betroffenen Menschen oder Systeme, den Wirkungspfad und die wichtigsten Grenzen. Sie wechselt Reichweite nicht mit Veränderung. Sie benennt Risiken früh. Sie sagt offen, wo Daten fehlen. Und sie vermeidet moralische Urteile über Personen: Nicht der Mensch wird bewertet, sondern Folgen von Entscheidungen und Strukturen.

Vertiefung: Was eine Veränderung mit einer Maßnahme zu tun hat

In der Praxis ist es selten so einfach wie im Bilderbuch: Maßnahme A passiert, danach verändert sich Zustand B, also war A die Ursache. Der Kiosk kann im Mai deutlich weniger Einwegbecher verkaufen, weil gleichzeitig eine Baustelle den Bahnhofseingang blockiert, weil Ferien sind oder weil ein großer Nachbarladen geschlossen hat. Die Beobachtung ist trotzdem wertvoll. Sie beweist nur noch nicht allein, was die Ursache war.

Wer Wirkung sauber erklärt, unterscheidet deshalb drei Fragen:

1. **Zeitliche Folge:** Was hat sich vor und nach einer Maßnahme verändert?
2. **Plausibler Beitrag:** Über welchen Wirkungsweg könnte die Maßnahme zu dieser Veränderung beigetragen haben?
3. **Vergleichsfrage:** Was wäre ohne die Maßnahme wahrscheinlich passiert?

Die dritte Frage nennt man manchmal kontrafaktische Frage. Das Wort klingt groß, meint aber etwas Alltägliches. Wenn du wissen willst, ob ein Regenschirm dich trocken gehalten hat, fragst du gedanklich: Wie wäre es ohne Regenschirm gelaufen? Bei komplexen sozialen oder ökologischen Fragen lässt sich diese Vergleichswelt selten exakt herstellen. Das ist kein Grund, die Hände zu heben. Es ist ein Grund, bescheidener und genauer zu formulieren: „Die Daten sprechen dafür, dass das Mehrwegsystem beigetragen hat“ ist oft ehrlicher als „Das Mehrwegsystem hat die gesamte Veränderung verursacht.“

Für den Bahnhofskiosk wären einfache Vergleichsmöglichkeiten denkbar: Verkaufs- und Abfalldaten vor und nach der Einführung, die gleiche Jahreszeit im Vorjahr, Rückgabequoten, kurze Befragungen zur tatsächlichen Nutzung und, wenn sinnvoll, ein vergleichbarer Standort ohne Mehrwegsystem. Keine einzelne Zahl entscheidet alles. Zusammen machen sie die Erklärung belastbarer. Gute Wirkungsmessung ist daher keine Jagd nach der einen Zauberkennzahl. Sie ist das sorgfältige Zusammenführen passender Hinweise.

Vertiefung: Systemgrenzen sind Entscheidungen, keine Nebensache

Jede Wirkungsprüfung setzt eine Grenze. Man entscheidet, welcher Zeitraum, welche Orte, welche Beteiligten und welche Folgen in die Betrachtung einbezogen werden. Diese Entscheidung ist notwendig, weil niemand die ganze Welt auf einmal messen kann. Sie darf aber nicht unsichtbar bleiben.

Beim Mehrwegbecher gibt es mindestens vier mögliche Grenzen:

- **am Verkaufstresen:** Wie viele Einweg- und Mehrwegbecher werden ausgegeben?
- **im Bahnhofssystem:** Wie funktionieren Rückgabe, Reinigung, Abfall und Zugänglichkeit für Pendler:innen?
- **über den Lebensweg:** Welche Materialien, Transporte, Arbeitsbedingungen und Entsorgungswege gehören zur Herstellung und Nutzung?
- **über die Zeit:** Was passiert nach einer Woche, nach einem Jahr und wenn das System auf weitere Standorte ausgeweitet wird?

Eine enge Grenze kann für eine erste Lernschleife sinnvoll sein. Der Kiosk muss nicht am ersten Tag die gesamte globale Lieferkette erforschen. Problematisch wird es erst, wenn eine enge Betrachtung als vollständiges Urteil ausgegeben wird. „Im Kiosk ist weniger Abfall angefallen“ ist eine präzise, begrenzte Aussage. „Das System hat insgesamt positive Wirkung“ ist wesentlich weitergehend und braucht entsprechend mehr Prüfung.

Diese Unterscheidung hilft auch gegen endlose Debatten. Du musst nicht behaupten, alles zu wissen. Du kannst sagen: „Unser bisheriger Befund betrifft den Bahnhof und die ersten sechs Monate. Für eine Aussage über den gesamten Lebensweg fehlen uns noch Daten.“ Das ist keine Schwäche. Es macht den Erkenntnisstand nachvollziehbar und eröffnet den nächsten sinnvollen Arbeitsschritt.

Vertiefung: Indikatoren wählen, ohne die Wirklichkeit zu verwechseln

Ein **Indikator** ist ein beobachtbares Zeichen, das uns etwas über einen schwerer direkt messbaren Zustand sagt. Die Anzahl zurückgebrachter Becher ist ein Indikator für Nutzung und Rückgabe. Sie ist nicht selbst schon der komplette ökologische Nutzen. Ein sinkendes Müllvolumen kann auf weniger Einwegmaterial hinweisen; es kann aber auch daran liegen, dass Müll anders entsorgt wird.

Gute Indikatoren haben vier Eigenschaften:

Prüffrage	Was sie im Beispiel bedeutet
Passt der Indikator zur Frage?	Rückgabequote passt zur Wiederverwendung, nicht allein zu fairer Zugänglichkeit.
Ist er verständlich und überprüfbar?	Zählweise, Zeitraum und Datenquelle sind offen dokumentiert.
Lässt er sich beeinflussen?	Der Kiosk kann Rückgabestellen und Information verbessern.
Welche blinden Flecken bleiben?	Arbeitsbedingungen, Lieferwege oder Pfandbarrieren brauchen andere Hinweise.

Mehrere unterschiedlichartige Indikatoren sind oft besser als eine glänzende Zahl. Für das System könnte ein kleines, aussagekräftiges Set genügen: ausgegebene und zurückgebrachte Becher, Wiederverwendungszyklen, Einwegbecher pro verkauftem Getränk, Rückmeldungen zu Zugänglichkeit, Wasser- und Energiebedarf der Reinigung sowie dokumentierte Probleme. Entscheidend ist nicht, möglichst viel zu messen. Entscheidend ist, das zu messen, was für die Entscheidung wirklich einen Unterschied macht.

Hier zeigt sich ein zentraler Unterschied zwischen **Reporting** und **Rückkopplung**. Reporting sammelt Kennzahlen für einen Bericht. Rückkopplung verbindet Kennzahlen mit einer Entscheidung: Wenn Rückgabe im morgendlichen Berufsverkehr stockt, wird die Station verlegt oder ergänzt. Wenn Pfand Menschen ausschließt, wird eine andere Zugangslösung getestet. Eine Zahl wird dann nicht zur Trophäe, sondern zum Signal, das Handeln verändert.

Vertiefung: Attribution, Beitrag und Verantwortung

Bei vielen gesellschaftlichen Veränderungen wirken mehrere Akteur:innen zugleich. Wenn auf einem Campus weniger Einwegbecher verbraucht werden, kann das an der Kioskregel, an einer studentischen Initiative, an neuen Trinkbrunnen, an gestiegenen Preisen oder an einem kommunalen Abfallkonzept liegen. Es wäre unseriös, wenn ein einzelner Beteiligter alle positiven Veränderungen für sich beansprucht.

Die Wirkungsökonomie braucht deshalb eine Sprache für Beiträge. Eine Organisation kann Verantwortung für ihren eigenen Wirkungsträger übernehmen, ihren Beitrag belegen und gleichzeitig anerkennen, dass andere mitwirken. Die Aussage „Unser System hat zu einem Rückgang beigetragen“ kann fachlich stärker sein als „Wir haben das Problem gelöst“, weil sie den Wirkungsraum realistisch beschreibt.

Das ist auch ethisch wichtig. Wirkung wird nicht zu einem Wettbewerb, bei dem die lauteste Organisation die meiste Anerkennung bekommt. Im Mittelpunkt stehen Empfänger, Zustände und Verbesserungen – nicht die Selbstdarstellung der Beteiligten. Verantwortung heißt in diesem Sinn: den eigenen Einflussbereich erkennen, Folgen nicht abwälzen und bei erkennbaren Schäden handeln. Es heißt nicht, einzelne Menschen moralisch zu bewerten oder sie mit Punktesystemen zu sortieren.

Vertiefung: Rückschläge, Rebound und unerwartete Folgen

Ein Wirkungspfad verläuft selten nur geradeaus. Ein **Rebound-Effekt** entsteht, wenn eine Effizienzverbesserung eine Nutzung so viel billiger oder bequemer macht, dass der Vorteil teilweise oder ganz wieder verloren geht. Ein Beispiel außerhalb des Bahnhofs: Ein sparsameres Auto verbraucht pro Kilometer weniger Kraftstoff. Wenn dadurch aber deutlich mehr gefahren wird, kann der Gesamtverbrauch kleiner ausfallen als erwartet oder sogar steigen.

Beim Bechersystem wäre ein Rebound denkbar, wenn ein „grüner“ Mehrwegkaffee dazu führt, dass Menschen häufiger Getränke unterwegs kaufen, die sie sonst nicht gekauft hätten. Ob dieser Effekt tatsächlich relevant ist, muss geprüft werden; er darf weder als Gewissheit behauptet noch aus Bequemlichkeit ausgeblendet werden.

Daneben gibt es Verlagerungseffekte. Ein Problem verschwindet an einem Ort und taucht an einem anderen wieder auf: weniger Müll am Bahnsteig, aber hohe Belastungen bei der Reinigung oder Herstellung. Und es gibt Zielkonflikte. Ein System kann ökologisch vielversprechend sein und dennoch sozial ungerecht umgesetzt werden. Die richtige Reaktion auf solche Befunde ist nicht automatisch Abbruch. Mögliche Antworten sind: Systemgrenze erweitern, Risiko senken, Gestaltung ändern, Alternativen vergleichen oder eine Maßnahme begründet nicht weiterverfolgen.

Die wichtige Haltung lautet: Unerwartete Folgen sind kein peinlicher Beweis des Scheiterns. Sie sind Information. Wer sie früh sieht, kann besser steuern. Wer sie versteckt, vergrößert sie oft.

Vertiefung: Ein Arbeitsblatt für echte Gespräche

Wenn du ein Projekt, Produkt oder eine öffentliche Entscheidung in einem Gespräch klären willst, kannst du dieses kurze Raster verwenden. Es ist absichtlich kein Prüfungsformular. Es hilft, die richtigen Fragen in die richtige Reihenfolge zu bringen.

Schritt	Leitfrage	Beispiel Mehrwegbecher
1. Ausgangslage	Welcher Zustand soll sich ändern?	Viele Einwegbecher und Abfall im Bahnhof.
2. Wirkungsträger	Wer oder was kann die Veränderung beeinflussen?	Kiosk, Becher, Rückgabe, Reinigung und Preisregel.
3. Erwarteter Pfad	Welche Schritte sollen zur Veränderung führen?	Ausgabe, Rückgabe, Reinigung und wiederholte Nutzung ersetzen Einweg.
4. Belege	Was sehen oder messen wir tatsächlich?	Rückläufe, Einwegverbrauch, Beschwerden, Ressourcenaufwand.
5. Empfänger und Raum	Wer profitiert, wer trägt mögliche Lasten?	Kund:innen, Personal, Entsorgung, Lieferkette und Umwelt.
6. Risiken und Grenzen	Was könnte schaden oder unklar bleiben?	Zugang durch Pfand, Hygiene, Transporte, fehlende Lebenswegdaten.
7. Entscheidung	Was wird deshalb beibehalten, geändert oder gestoppt?	Zusätzliche Rückgabe, soziale Pfandlösung, erneute Prüfung nach drei Monaten.

Wer dieses Raster anwenden kann, muss sich nicht hinter Fachbegriffen verstecken. Die Begriffe werden dann zu präzisen Namen für Fragen, die jede verantwortliche Entscheidung ohnehin beantworten sollte.

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
Wirkungsrisiko	Möglichkeit einer negativen oder unerwünschten Veränderung.	Wirkungsrisiko
Wirkungspfad	Nachvollziehbare Kette zwischen Auslöser, Zwischenschritten und Veränderung.	Wirkungspfad
Wirkungsträger	Konkretes Element oder System, über das sich Wirkung vermittelt und an dem Verantwortung ansetzen kann.	Wirkungsträger
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

6. Verständnisfragen

1. Welche Aussage beschreibt Output, nicht Wirkung?

- A) Der Abfall auf den Bahnsteigen ist dauerhaft gesunken.

- B) 500 Mehrwegbecher wurden ausgegeben.
- C) Die Rückgabe funktioniert für alle Kund:innen.
- D) Der Materialverbrauch pro Kaffee ist gesunken.
- ☒ **Richtig: B.** Die Zahl beschreibt eine Aktivität. Ob sie Einweg ersetzt und welche Folgen daraus entstehen, ist damit noch nicht belegt.

2. Welche Aussage trennt Potenzial und Wirkung korrekt?

- A) Mehrweg ist immer positiv.
- B) Mehrweg kann Einweg ersetzen; Rückgabe, Reinigung und Nutzungshäufigkeit müssen geprüft werden.
- C) Jede wiederverwendbare Verpackung hat automatisch positive Netto-Wirkung.
- D) Weil der Kiosk es gut meint, ist die Wirkung nachgewiesen.
- ☒ **Richtig: B.** Das Wort „kann“ markiert eine Möglichkeit und benennt zugleich die Bedingungen.

3. Warum genügt ein Vorteil beim Abfall nicht für eine positive Netto-Wirkung?

- A) Weil Output unwichtig ist.
- B) Weil Wirkung nur Klimafolgen meint.
- C) Weil Risiken für Zugang, Arbeit oder Lieferketten ebenfalls geprüft werden müssen und schwere Schäden nicht verrechnet werden dürfen.
- D) Weil Mehrweg grundsätzlich verboten ist.
- ☒ **Richtig: C.** Netto-Wirkung betrachtet Folgen für Mensch, Planet und Demokratie; Nicht-kompensation setzt Grenzen für Verrechnung.

7. Transferaufgabe

Wähle eine sichtbare Veränderung aus deinem Alltag: eine App-Funktion, ein neues Angebot im Verein, eine kommunale Regel, eine Verpackung oder ein Bildungsprojekt. Beschreibe sie auf maximal einer Seite entlang eines konkreten Wirkungspfads. Kennzeichne jeweils, was Output, Wirkungspotenzial, beobachtete Wirkung und Wirkungsrisiko ist. Nenne mindestens zwei Wirkungsempfänger und eine Stelle, an der der Pfad reißen könnte. Abschließend formuliere eine Rückfrage, die du einer verantwortlichen Person freundlich stellen würdest.

8. Quellen / Vertiefung

- Weber, Natalie (2026): Die neue Ordnung des Wohlstands.
- Wök-Referenz: Begriffe, Maßstab und Wirkungsarchitektur.
- Glossar der Wirkungsökonomie: Wirkungsbezogene Definitionen und Abgrenzungen.
- WÖMS 2.0: Mess- und Steuerungsrahmen der Wirkungsökonomie.
- United Nations (2015): Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.

zial und Wirkungsrisiko im eigenen Beispiel unterschieden

- [] Einen Wirkungspfad mit mindestens einer Bruchstelle formuliert

- [] Verständnisfragen beantwortet
- Freischaltung MV3: Skript gelesen und Transferaufgabe abgeschlossen.