

WIRKUNGSÖKONOMIE-AKADEMIE · STUDIENSKRIPT

Multiplikator:innen · Vom Messen zum Steuern

Multiplikator:innen für Wirkungsökonomie

Empfohlene Lernzeit: 65 Minuten · **Videolänge:** etwa 20 Minuten

Voraussetzung: MV1 – Maßstabskrise und Wirkung statt Kapital; MV2 – Das Wirkungsvokabular sicher erklären

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

1. Einstieg / Wirkungsfrage

Eine Kommune bestellt Arbeitskleidung für ihren Bauhof. Zwei Angebote liegen auf dem Tisch. Das eine ist deutlich günstiger. Das andere verspricht haltbare, reparierbare Kleidung und nachvollziehbare Lieferwege. Was bedeutet es, wenn die Kommune nicht einfach den niedrigsten Preis sucht, sondern die Folgen der beiden Entscheidungen sichtbar macht? Und wo liegt die Grenze, an der ein gutes Ergebnis in einem Feld einen schweren Schaden in einem anderen gerade nicht ausgleichen darf?

Diese Vorlesung verbindet drei Schritte: Wirkung sichtbar machen, Folgen bewerten und Entscheidungen so gestalten, dass sie auf positive Netto-Wirkung hinlenken. Sie liefert keine Rechenformel, mit der Menschen, Orte oder Organisationen einen moralischen Punktwert erhalten. Sie zeigt eine Steuerungslogik für Entscheidungen und Strukturen. Ihr Maßstab ist die tatsächliche Veränderung bei Mensch, Planet und Demokratie, orientiert an SDGs, Agenda 2030 und SDG+.

2. Video-/Audio-Vorlesung

- **Titel:** Der Preis auf dem Etikett und die ganze Rechnung
- **Länge:** etwa 20 Minuten
- **Kernaussage:** Wirkungsmessung wird erst dann zur Wirkungslenkung, wenn Befunde Entscheidungen verändern. Positive Netto-Wirkung verlangt, gute und negative Folgen offen zusammenzuführen; Nichtkompensation und Reverse Merit Order verhindern, dass schwere Schäden durch Vorteile an anderer Stelle schöngerechnet werden.
- **Verbindliche Dramaturgie für Folien, TTS und Video:**
 1. **0:00–3:00 – Zwei Angebote für den Bauhof:** Der niedrigste Preis ist nicht automatisch die günstigste Entscheidung.
 2. **3:00–6:00 – Vom Befund zur Entscheidung:** Reporting beschreibt; Rückkopplung verändert die nächste Wahl.
 3. **6:00–10:00 – Netto-Wirkung ohne Ablassrechnung:** Das ganze Bild gehört auf den Tisch, aber schwere Schäden verschwinden nicht im Durchschnitt.
 4. **10:00–13:30 – Das schwächste Feld entscheidet:** Nichtkompensation und Reverse Merit Order als Schutz vor falschen Anreizen.
 5. **13:30–17:00 – Ehrliche Preise und gerechte Übergänge:** Preise, Regeln und Beschaffung lenken; soziale Härten gehören in die Gestaltung.
 6. **17:00–20:00 – Die ruhige Erklärung:** Ein Gesprächsleitfaden für Einwände, ohne Planwirtschafts- oder Moralvokabular.

3. Transkript / Erklärerüst

Ein günstiges Angebot, das noch keine günstige Entscheidung ist

Stell dir vor, du sitzt mit einer kleinen Beschaffungsgruppe im Rathaus. Der Bauhof braucht neue Jacken, Hosen und Sicherheitsschuhe. Angebot A kostet auf dem Papier deutlich weniger als Angebot B. Es nennt nur Größen, Stückzahlen und Liefertermin. Angebot B ist teurer; es legt Material, Haltbarkeit, Reparaturmöglichkeiten, Lieferwege und Arbeitsbedingungen offen. Eine Kollegin sagt: „Wir müssen doch mit Steuergeld sparsam sein. Nehmen wir das billigere Angebot.“

Dieser Satz ist verständlich. Sorgfalt mit öffentlichen Mitteln ist wichtig. Er beantwortet aber noch nicht die ganze Frage. Wenn die günstige Jacke rasch ersetzt werden muss, wenn eine Reparatur nicht vorgesehen ist, wenn Risiken in der Lieferkette verborgen bleiben oder wenn Entsorgungskosten später bei anderen landen, dann zeigt der Anschaffungspreis nur einen Ausschnitt. Er ist nicht die gesamte Rechnung.

Als Multiplikator:in musst du hier weder sofort ein Urteil fällen noch so tun, als kenne eine Tabelle jede Folge. Dein erster Schritt ist eine freundliche Verschiebung der Frage: „Nicht nur: Was kostet die Jacke heute? Sondern auch: Was verändert diese Entscheidung über ihre Nutzung hinweg, für wen, und wer trägt mögliche Lasten?“ Damit wird aus einem Preisvergleich eine Wirkungsfrage.

Die Wirkungsökonomie behauptet nicht, dass alles, was nicht sofort im Preis steht, mit einer einzigen Zahl exakt berechenbar wäre. Sie verlangt etwas Grundsätzlicheres: Relevante Folgen dürfen nicht deshalb unsichtbar bleiben, weil sie bei einer anderen Person, an einem anderen Ort oder später auftreten. Eine Entscheidung kann mit wachsender Erkenntnis genauer werden. Sie darf ihre Grenzen offen benennen.

Messen ist noch keine Steuerung

Vielleicht erhebt die Kommune bereits Daten. Sie weiß, wie viele Kleidungsstücke sie im Jahr bestellt, wie viel sie ausgibt und wie viele Reklamationen eingehen. Das ist nützlich. Es ist aber zunächst **Reporting**: Informationen werden gesammelt und beschrieben. Reporting wird erst dann zur **Rückkopplung**, wenn der Befund eine nächste Entscheidung verändert.

Nehmen wir an, nach einem Winter zeigt sich: Die billigere Hose reißt auffällig oft an derselben Stelle. Beschäftigte können sie nicht einfach reparieren lassen; der Vertrag sieht Ersatz vor. Die Beschaffung zählt die Reklamationen, schreibt einen Bericht und bestellt im nächsten Jahr wieder gleich. Dann hat sie dokumentiert, aber nicht gesteuert. Anders wäre es, wenn sie den Befund in die nächste Ausschreibung übersetzt: verstärkte Nähte, Reparaturzugang, Mindesthaltbarkeit, Rücknahme oder eine Testphase mit Rückmeldung der Beschäftigten. Dann wird Beobachtung zum Teil eines Lernkreislaufs.

Die Unterscheidung schützt vor einem verbreiteten Missverständnis: Mehr Kennzahlen sind nicht automatisch bessere Steuerung. Eine Kennzahl ist wertvoll, wenn sie eine relevante Frage für die nächste Entscheidung beantwortet. Für die Jacken könnte das sein: Wie lange werden sie tatsächlich genutzt? Welche Schäden treten auf? Lassen sie sich reparieren? Welche Belastungen und Risiken sind entlang der Lieferkette belegt oder offen? Wer ist von der Entscheidung betroffen? Die passende Antwort kann von Fall zu Fall verschieden sein.

Wirkungslenkung ist deshalb kein Kontrollritual und keine Dauerbewertung von Personen. Sie richtet Aufmerksamkeit auf Folgen von Regeln, Produkten, Beschaffung und Organisation. Menschen bleiben keine Punktesätze. Sie handeln in Situationen, die besser oder schlechter gestaltet werden können.

Von einzelnen Befunden zur Netto-Wirkung

Im Bauhof-Fall können mehrere Dinge gleichzeitig wahr sein. Eine robuste Jacke kann länger genutzt werden. Das kann Material und Ersatzbeschaffungen verringern. Ein höherer Anschaffungspreis kann den kommunalen Haushalt im ersten Jahr stärker belasten. Eine Reparaturlösung kann lokalen Service ermöglichen, aber auch organisatorischen Aufwand erzeugen. Ein Lieferweg kann transparent sein, während an anderer Stelle Informationen fehlen. Wer nur eine dieser Tatsachen herausgreift, erzählt keine falsche Geschichte, aber eine unvollständige.

Netto-Wirkung bezeichnet die offene Betrachtung positiver und negativer Folgen innerhalb eines klaren Rahmens. Die Zielgröße der Wirkungsökonomie ist positive Netto-Wirkung. Das Wort „positiv“ braucht dabei einen Referenzrahmen; in der WÖk sind das Mensch, Planet und Demokratie, ausgerichtet an SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Ohne offengelegten Maßstab wäre „positiv“ bloß ein Gefühlswort.

Netto ist auch kein Synonym für Durchschnitt. Ein Mittelwert kann verdecken, was für Betroffene entscheidend ist. Wenn fünf Kriterien ordentlich aussehen und eines auf einen schweren Schaden weist, hilft es nicht, die sechs Felder zu mitteln und ein beruhigendes Gesamtetikett zu vergeben. Die Frage lautet nicht: „Wie viele gute Punkte haben wir gesammelt?“ Sie lautet: „Welche Zustände verbessern oder verschlechtern wir, und welche Grenzen müssen wir vorher schützen?“

Für ein erstes Arbeitsbild kann die Beschaffungsgruppe die Folgen nebeneinanderlegen:

Wirkungsfeld	Fragen im Fall der Arbeitskleidung	Möglicher Befund, der eine Entscheidung verändern kann
Mensch	Sind Sicherheit, Gesundheit, Arbeitsbedingungen und Zugang zur Reparatur gesichert?	Fehlende Informationen zu Sicherheitsstandards oder ein bekannter schwerer Mangel verlangen Klärung und gegebenenfalls einen anderen Vertrag.
Planet	Wie wirken Materialwahl, Nutzungsdauer, Reparatur, Transport und Entsorgung zusammen?	Eine längere Nutzungsdauer kann relevant sein; sie ersetzt aber nicht die Prüfung anderer Belastungen.
Demokratie	Sind Kriterien, Vergabeweg und Begründung nachvollziehbar, fair und überprüfbar?	Eine dokumentierte Entscheidung verhindert, dass die billigste Zahl ohne öffentliche Begründung alles entscheidet.
Haushalt und Alltag	Welche Kosten und Arbeitsabläufe entstehen über die Nutzung hinweg?	Häufiger Ersatz kann den niedrigen Kaufpreis später relativieren.

Die letzte Zeile ist keine vierte Säule neben Mensch, Planet und Demokratie. Sie hält fest, dass eine Steuerungsentscheidung praktikabel sein muss. Wirkungsökonomie ist keine Aufforderung, sich aus Alltag, Budget oder Versorgung zurückzuziehen. Sie verlangt, diese Bedingungen so zu gestalten.

ten, dass sie positive Netto-Wirkung ermöglichen statt Schäden zu belohnen.

Nichtkompensation: keine Ablassrechnung für schwere Schäden

Jetzt kommt die Schutzregel, die diesen Ansatz vor Schönrechnen bewahrt: **Nichtkompensation**. Sie bedeutet: Schwere negative Wirkung darf nicht durch Vorteile an anderer Stelle verrechnet oder als erledigt erklärt werden. Ein gutes Recyclingkonzept macht Verletzungen grundlegender Arbeits- oder Sicherheitsstandards nicht hinnehmbar. Eine soziale Zusatzleistung legitimiert keine gravierende ökologische Schädigung. Ein positives Feld ist kein Freispruch für ein anderes.

Diese Regel ist nicht als starres Ersatzrecht für jede konkrete Entscheidung zu verstehen. Welche Schwelle schwer wiegt, welche Daten reichen und welche Rechts- oder Schutzpflichten gelten, muss im jeweiligen Kontext geprüft werden. Der Grundsatz bleibt jedoch klar: Wo ein nicht hinnehmbarer Schaden erkennbar ist, steht zuerst Schutz, Unterlassung oder grundlegende Veränderung auf der Tagesordnung. Erst danach ist sinnvoll, über Verbesserungen in anderen Feldern zu sprechen.

Das erklärt sich gut mit einer Brücke. Eine Brücke mit fünf tragfähigen Pfeilern und einem brüchigen Pfeiler ist nicht deshalb sicher, weil die anderen Pfeiler stark sind. Die Sicherheit hängt an der kritischen Stelle. Genauso kann eine Bewertung nicht einfach über ein gravierendes Risiko hinwegmitteln. Das Bild hilft, ohne aus dem Gegenüber einen Täter zu machen: Wir bewerten nicht den Wert eines Menschen oder einer Organisation. Wir suchen die Stelle, an der eine Entscheidung Menschen, Ökosysteme oder demokratische Verfahren nicht ausreichend schützt.

Im Rathaus kann eine ruhige Formulierung so klingen: „Die längere Haltbarkeit ist ein relevanter Vorteil. Bevor wir ihn gegen andere Aspekte rechnen, müssen wir klären, ob die offenen Lieferkettenrisiken eine Schutzgrenze berühren. Falls ja, ist Transparenz oder ein anderer Anbieter keine Kür, sondern Voraussetzung.“ Das ist präzise, ohne moralisch zu beschämen.

Warum das schwächste Feld die Reihenfolge verändert

Die Wölk beschreibt diese Schutzlogik mit der **Reverse Merit Order**: Nicht die meisten Vorteile geben die Priorität vor, sondern zuerst das kritischste Wirkungsfeld. „Reverse“ heißt hier nicht, dass Gutes unwichtig wäre. Es heißt: Verbesserungen werden nicht in einer Reihenfolge verteilt, die zuerst das ohnehin gut aussehende Bild aufpoliert. Zuerst wird dort gehandelt, wo eine schwere negative Wirkung oder ein schweres Risiko am dringendsten begrenzt werden muss.

Im Beispiel könnte Angebot B in mehreren Punkten überzeugen, aber eine wichtige offene Frage zur Sicherheit enthalten. Dann wäre die Antwort nicht: „Es hat insgesamt mehr gute Eigenschaften, also kaufen wir es trotzdem.“ Die Antwort wäre: „Wir klären und sichern zuerst diese Frage. Wenn sie nicht zufriedenstellend beantwortet wird, hat das Folgen für die Entscheidung.“ Umgekehrt darf Angebot A nicht durch einen niedrigen Preis gewinnen, wenn der Preis nur deshalb niedrig wirkt, weil Belastungen oder Risiken ausgeblendet werden.

Die Reverse Merit Order ist damit keine Rangliste von Menschen, Regionen oder Unternehmen. Sie ist eine Reihenfolge für Schutz und Verbesserung. Sie verhindert, dass laut sichtbare Erfolge Ressourcen von stillen, schwerwiegenden Problemen abziehen. Genau deshalb gehört sie zur Wirkungsarchitektur: zu den Regeln, Informationen und Rückkopplungen, durch die Entscheidungen verlässlicher auf Folgen reagieren.

Ein häufiges Missverständnis lautet: „Dann darf man ja gar nichts mehr entscheiden, weil immer irgendwo etwas unklar ist.“ Das folgt nicht. Unsicherheit ist nicht automatisch eine Sperre. Sie verändert die Sprache und den Umgang mit Risiken. Ist ein Risiko gering, begründet und begrenzt, kann eine Entscheidung mit Monitoring, Testphase und klarer Nachsteuerung verantwortbar sein. Ist eine mögliche negative Wirkung schwer, nahe liegend und nicht ausreichend abgesichert, wäre es gerade verantwortungslos, sie mit einem Pluspunkt an anderer Stelle zu übergehen. Nichtkompensation verlangt also weder Perfektion noch Stillstand, sondern die richtige Reihenfolge.

Ehrliche Preise: ein Signal, keine Moralstrafe

Warum spielt der Preis in dieser Vorlesung eine so große Rolle? Weil Preise täglich Entscheidungen strukturieren. Sie signalisieren Knappheit, Aufwand und Vergleichbarkeit. Wenn relevante Folgekosten oder Risiken systematisch nicht sichtbar werden, kann das Schädliche billiger erscheinen als eine sorgfältigere Alternative. Dann belohnt das Signal nicht notwendigerweise die bessere Wirkung, sondern das Auslagern von Lasten.

Ein **ehrlicher Preis** ist in diesem Sinn kein magischer, überall exakt bekannter Endbetrag. Er ist eine Steuerungsrichtung: Folgen sollen dort sichtbar werden, wo Entscheidungen sie auslösen, statt heimlich auf Betroffene, öffentliche Haushalte, andere Orte oder spätere Zeiten verschoben zu werden. Preisliche Signale können über Abgaben, Rückvergütungen, Beschaffungskriterien, Haftungsregeln, Pfandsysteme oder Förderlogiken entstehen. Welche Kombination angemessen ist, ist eine politische und praktische Frage, keine automatische Antwort aus einem Modell.

Der Bauhof-Fall zeigt auch, warum „ehrlich“ nicht schlicht „teurer“ bedeutet. Wenn eine Entscheidung Risiken senkt, Nutzungsdauer erhöht oder Reparatur ermöglicht, können sich Kosten und Nutzen über die Zeit anders verteilen. Gleichzeitig darf eine Umstellung Beschäftigte, Haushalte oder kleine Betriebe nicht überfordern. Gute Wirkungslenkung verbindet Signale deshalb mit einem gerechten Übergang: Regeln müssen nachvollziehbar sein, Unterstützung dort ankommen, wo Anpassung sonst unzumutbar wäre, und Rückkopplung muss zeigen, ob die Regel ihr Ziel erreicht.

Das ist keine Planwirtschaft. Es ist auch keine Sprachpolizei. Märkte, Entscheidungen und unterschiedliche Lebenslagen bleiben bestehen. Die Veränderung betrifft den Informations- und Anreizrahmen: Wer Folgen verursacht, soll sie nicht unsichtbar abwälzen können; wer Schäden wirksam mindert, soll nicht durch falsche Preise benachteiligt werden. Der Staat setzt schon heute vielfältige Rahmen für Sicherheit, Haftung, Steuern und Beschaffung. Wirkungslenkung fragt, ob diese Rahmen an nachweisbaren Folgen ausgerichtet sind und ob sie lernfähig korrigiert werden.

Der Unterschied zwischen Steuer, Steuerung und Wirkungssteuer

In Gesprächen löst das Wort „Steuer“ oft sofort Widerstand aus. Deshalb lohnt eine saubere Unterscheidung. Eine Steuer ist zunächst ein Finanzierungs- und Lenkungsinstrument mit rechtlichen Regeln. **Steuerung** ist weiter: Sie umfasst Informationen, Standards, Beschaffung, Rückkopplung, Preise, Infrastruktur und Entscheidungen. Eine **Wirkungssteuer** wäre innerhalb des WÖk-Modells ein Instrument, das Belastungen und Entlastungen stärker an der Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie ausrichtet. Sie ist kein bereits geltendes allgemeines Gesetz und kein Ersatz für demokratische Verfahren.

Für die Multiplikator:innen-Praxis reicht ein Satz: „Nicht jede Steuerung ist eine Steuer; aber Preise und Regeln können Signale setzen, die Entscheidungen in eine Richtung lenken.“ Wer nach der konkreten Ausgestaltung fragt, hat recht: Bemessung, soziale Rückgabe, Ausnahmen, Rechtsgrundlagen, Kontrolle und Übergänge entscheiden darüber, ob ein Instrument gerecht und wirksam wird. Ein abstrakter Grundsatz ersetzt diese Arbeit nicht.

Hier liegt auch eine wichtige Grenze zur Kompensation. Eine Einnahme oder ein Fördertopf darf nicht den Eindruck erzeugen, ein schwerer Schaden sei durch Zahlung erledigt. Erst Schutzgrenzen und Nichtkompensation, dann die Frage, wie Signale und Mittel eine positive Veränderung verlässlich fördern. Sonst würde aus Wirkungslenkung ein handelbarer Ablass.

Ein Gespräch, das offen bleibt

Zurück zum Tisch im Rathaus. Die Kollegin sagt vielleicht: „Das ist doch viel zu kompliziert. Wir brauchen einfach Jacken.“ Eine gute Antwort beginnt nicht mit einem Vortrag. Sie kann lauten: „Ja. Und gerade weil die Jacken gebraucht werden, sollten wir die Entscheidung so einfach wie möglich gut machen. Wir müssen nicht alles wissen. Aber Haltbarkeit, Reparatur, Sicherheit und bekannte Risiken gehören in die gleiche Entscheidung wie der Stückpreis.“

Oder jemand sagt: „Das ist Bevormundung. Soll jetzt eine Behörde jedem sagen, was richtig ist?“ Dann hilft: „Nein. Es geht nicht um die Bewertung von Menschen. Es geht um transparente Regeln für Folgen, die sonst oft andere tragen. Über diese Regeln wird demokratisch entschieden, und sie müssen überprüfbar und korrigierbar bleiben.“

Ein dritter Einwand lautet: „Am Ende wird alles teurer.“ Die ruhige Antwort ist: „Manches, dessen Folgekosten bisher ausgelagert wurden, kann sichtbarer werden. Darum gehören soziale Absicherung und praktikable Alternativen zur Gestaltung. Die Frage ist nicht nur, was heute am Regal steht, sondern wer die Rechnung sonst trägt und ob die Regel tatsächlich entlastet oder belastet.“

Du musst in solchen Gesprächen keine fertige politische Detailantwort simulieren. Deine Aufgabe ist, den Maßstab zu halten: tatsächliche Folgen statt bloße Absichten, offene Grenzen statt Scheingenauigkeit, Schutz vor Verrechnung schwerer Schäden und lernfähige Entscheidungen. Das macht aus einer hitzigen Behauptung wieder eine überprüfbare Frage.

Zusammenfassung und Ausblick

Die Arbeitskleidung des Bauhofs ist kein exotischer Spezialfall. Sie zeigt eine alltägliche Entscheidung, in der Preis, Haltbarkeit, Lieferkette, Schutz und öffentliche Verantwortung zusammenkommen. Wirkung zu messen bedeutet, Veränderungen und Risiken sichtbar zu machen. Wirkung zu steuern bedeutet, diese Erkenntnisse in die nächste Entscheidung zurückzuführen.

Positive Netto-Wirkung verlangt ein vollständigeres Bild, aber keine Ablassrechnung. Nichtkompensation schützt davor, schwere negative Wirkungen mit schönen Nebeneffekten zu verdecken. Die Reverse Merit Order gibt die Reihenfolge vor: Erst das kritischste Feld sichern, dann weiter verbessern. Ehrliche Preise und andere Steuerungsinstrumente sollen Lasten nicht unsichtbar verschieben; sie müssen demokratisch, sozial und lernfähig gestaltet werden.

In MV4 geht es darum, wie du solche Zusammenhänge so vermittelst, dass Menschen nicht nur zustimmen oder widersprechen, sondern selbst prüfen und weiterdenken können: Didaktik der Wirkung.

4. Skript / Folien – fachliche Sicherung

Der Lernkreis: von der Beobachtung zur Änderung

Schritt	Leitfrage	Bauhof-Beispiel	Typischer Fehler
1. Ausgangslage klären	Welcher Zustand soll sich verändern?	Kleidung soll schützen und zuverlässig nutzbar sein.	Nur die Stückzahl beschreiben.
2. Wirkungspfad prüfen	Wie kann die Entscheidung Folgen auslösen?	Material, Nutzung, Reparatur, Ersatz und Entsorgung wirken zusammen.	Den Kauf mit der Wirkung verwechseln.
3. Befunde erheben	Was wissen wir, was bleibt offen?	Reklamationen, Nutzungsdauer, Reparaturen und Nachweise werden dokumentiert.	Eine Kennzahl zur ganzen Wahrheit machen.
4. Schutzgrenzen prüfen	Gibt es schwere negative Wirkung oder ein kritisches Risiko?	Sicherheit und bekannte Lieferkettenrisiken werden vor einer Gesamtabwägung geklärt.	Einen gravierenden Mangel wegmitteln.
5. Entscheidung gestalten	Welche Regel, Beschaffung oder Unterstützung folgt daraus?	Ausschreibung enthält Haltbarkeit, Reparatur und transparente Nachweise.	Nur berichten und unverändert fortfahren.
6. Rückkoppeln	Was wird nach der Umsetzung angepasst?	Nach dem Winter werden Nutzung und Probleme ausgewertet.	Erfolg ein für alle Mal behaupten.

Nichtkompensation in vier Sätzen

1. Eine positive Wirkung in Feld A macht eine schwere negative Wirkung in Feld B nicht ungeschehen.
2. Zuerst wird geprüft, ob Schutz, Unterlassung oder grundlegende Veränderung nötig ist.
3. Erst innerhalb gesicherter Grenzen werden Verbesserungen, Zielkonflikte und Unsicherheiten transparent bearbeitet.
4. Die Regel bewertet Folgen und Entscheidungen, nicht den moralischen Wert von Menschen.

Vom Preisetikett zur vollständigen Frage

Aussage	Was sie sinnvollerweise sagt	Die fehlende Frage
„Dieses Angebot ist 18 Prozent günstiger.“	Der Anschaffungspreis ist niedriger.	Was geschieht mit Haltbarkeit, Reparatur, Sicherheit, Risiken und Folgekosten?
„Dieses Produkt ist nachhaltig.“	Eine positive Absicht oder einzelne Eigenschaft wird behauptet.	Welche tatsächliche Veränderung, für wen, in welchem Zeitraum und mit welchen Grenzen?
„Wir haben die Wirkung gemessen.“	Daten wurden erhoben.	Welche Entscheidung wurde dadurch geändert, und woran sehen wir den Unterschied?
„Der Mehrwert gleicht das Problem aus.“	Es gibt einen Vorteil und ein Problem.	Berührt das Problem eine Schutzgrenze, die nicht verrechnet werden darf?

Vertiefung: Systemgrenzen machen Aussagen ehrlich

Eine Beschaffungsentscheidung kann nicht jede Folge der Welt gleichzeitig erfassen. Deshalb braucht sie eine Systemgrenze: Welche Zeit, welche Nutzung, welche Beteiligten und welche Folgen werden für diese Entscheidung betrachtet? Die Grenze ist nicht verdächtig; ohne sie wäre Arbeiten unmöglich. Problematisch wird sie erst, wenn sie unsichtbar bleibt oder gerade so eng gezogen wird, dass die belastende Seite verschwindet.

Für die Jacken kann eine erste Grenze den Zeitraum der Nutzung im Bauhof umfassen. Eine weitergehende Prüfung bezieht Herstellung, Lieferkette und Entsorgung ein. Beide Perspektiven können sinnvoll sein. Sie dürfen nur nicht verwechselt werden. „Die Zahl der Ersatzkäufe ist gesunken“ ist eine konkrete Aussage zur Nutzung. „Die Beschaffung hat insgesamt positive Netto-Wirkung“ ist viel weiter und braucht mehr Nachweise sowie eine offene Darstellung dessen, was noch unbekannt ist.

Das ist ein guter Satz für die Praxis: „Unser Befund gilt für diese Grenze. Für eine weitergehende Aussage brauchen wir noch Informationen.“ Diese Sprache ist nicht ausweichend. Sie hält eine Aussage prüfbar und macht den nächsten Erkenntnisschritt sichtbar.

Vertiefung: Zielkonflikte bearbeiten, ohne sie zu verstecken

Nicht jede Schwierigkeit ist eine Nichtkompensationsfrage. Manche Folgen stehen in einem echten Zielkonflikt. Eine langlebigere Lösung kann mehr Geld am Anfang binden. Eine lokale Reparaturstruktur kann Zeit und Organisation erfordern. Eine sehr detaillierte Nachweispflicht kann kleinere Anbieter belasten. Das darf benannt werden.

Die falsche Reaktion wäre, Zielkonflikte mit einem Schlagwort zu beenden: entweder „alles zu teuer“ oder „der Zweck heiligt die Mittel“. Die bessere Reihenfolge ist: Erst Schutzgrenzen und Rechtsanforderungen klären. Dann Optionen mit ihren Folgen vergleichen. Anschließend Übergänge gestalten: etwa mit Losgrößen, Beratung, Reparaturbudgets, klaren Nachweisen oder einer Testphase. Schließlich beobachten, ob die Regel tatsächlich wirkt und unbeabsichtigte Hürden erzeugt.

So wird sichtbar, warum Wirkungsarchitektur mehr ist als ein Indikatorenset. Sie verbindet Maßstäbe, Informationen, Zuständigkeiten, Entscheidungen und Rückkopplung. Eine gute Architektur lässt sich kritisieren und verbessern; sie versteckt ihre Annahmen nicht hinter einem Endscore.

Übung: Die Beschaffungssitzung in fünf Minuten

Arbeite allein oder zu zweit. Stell dir vor, die Gruppe im Rathaus muss aus zwei Angeboten wählen. Für beide liegen nur unvollständige Angaben vor.

1. Formuliere die Ausgangslage als Zustandsfrage, nicht als Kaufauftrag.
2. Nenne je zwei mögliche positive und negative Folgen, ohne sie bereits als Tatsachen auszugeben.
3. Benenne eine Information, die eine Schutzgrenze berühren könnte und deshalb vor einer Gesamtwertung geklärt werden muss.
4. Formuliere eine Rückkopplung für die nächste Ausschreibung.
5. Erkläre die Entscheidung anschließend in drei Sätzen für eine Person, die nur den Anschaffungspreis kennt.

Eine mögliche Antwort beginnt so: „Wir wollen, dass Beschäftigte dauerhaft sicher und zuverlässig ausgestattet sind. Der Stückpreis ist wichtig, aber nicht allein entscheidend, weil Haltbarkeit, Reparatur und bekannte Risiken die tatsächlichen Folgen verändern können. Bevor wir vergleichen, klären wir die offenen Schutzfragen und legen fest, was wir nach der Nutzung messen und beim nächsten Mal anpassen.“

5. Glossar der Kernbegriffe

Begriff	Kurzdefinition	Detailseite
positive Netto-Wirkung	Positiver Saldo innerhalb eines offengelegten Maßstabs für Mensch, Planet und Demokratie; schwere Schäden werden nicht weggerechnet.	positive Netto-Wirkung
Nichtkompensation	Schutzregel: Schwere negative Wirkung wird nicht durch Vorteile an anderer Stelle verrechnet.	Nichtkompensationsprinzip
Reverse Merit Order	Reihenfolge der Priorisierung: Das kritischste Wirkungsfeld wird zuerst geschützt und verbessert.	Reverse Merit Order
Wirkungslenkung	Ausrichtung von Entscheidungen und Rahmenbedingungen an tatsächlichen Folgen und Rückkopplung.	Wirkungslenkung
Wirkungsarchitektur	Zusammenspiel von Maßstäben, Informationen, Regeln, Zuständigkeiten und Feedback, das Wirkungslenkung ermöglicht.	Wirkungsarchitektur
ehrlche Preise	Steuerungsprinzip, nach dem relevante Folgen nicht unsichtbar auf andere abgewälzt werden sollen.	Ehrliche Preise
Wirkungssteuer	Modellhaftes Instrument zur wirkungsorientierten Ausgestaltung von Preisen und Abgaben; keine Behauptung eines geltenden allgemeinen Gesetzes.	Wirkungssteuergesetz

6. Verständnisfragen

1. Was unterscheidet Reporting von Rückkopplung?

- A) Reporting ist immer unwahr, Rückkopplung immer wahr.
- B) Reporting beschreibt Befunde; Rückkopplung nutzt Befunde, um eine nächste Entscheidung zu verändern.
- C) Rückkopplung ist nur eine aufwendigere Form von Buchhaltung.
- D) Es gibt keinen Unterschied.
- ☒ **Richtig: B.** Daten werden zur Steuerung, wenn sie die nächste Regel, Entscheidung oder Gestaltung beeinflussen.

2. Welche Aussage beschreibt Nichtkompensation richtig?

- A) Jede negative Folge macht jede Maßnahme unzulässig.
- B) Viele kleine Vorteile können jeden schweren Schaden aufwiegen.
- C) Schwere negative Wirkung darf nicht durch Vorteile in einem anderen Feld als erledigt erklärt werden.
- D) Nur der niedrigste Preis schützt vor Fehlentscheidungen.
- ☒ **Richtig: C.** Die Regel verlangt Schutz und Veränderung an der kritischen Stelle, bevor über andere Vorteile bilanziert wird.

3. Was ist mit Reverse Merit Order gemeint?

- A) Menschen und Organisationen werden nach ihrer Moral sortiert.
- B) Zuerst wird das kritischste Wirkungsfeld bearbeitet, statt gute Felder weiter aufzuwerten.
- C) Der größte finanzielle Gewinn entscheidet immer zuerst.
- D) Jede Entscheidung wird zentral geplant.
- ☒ **Richtig: B.** Es handelt sich um eine Priorisierungsregel für Folgen und Schutz, nicht um eine Personenbewertung.

4. Welche Formulierung ist am saubersten?

- A) „Das Angebot ist nachhaltig, weil es teurer ist.“
- B) „Wir kennen bereits alle Folgen der Beschaffung.“
- C) „Der niedrigere Preis beweist die bessere Entscheidung.“
- D) „Wir prüfen Haltbarkeit, Reparatur, Sicherheit und bekannte Risiken; für weitergehende Aussagen benennen wir unsere Datenlücken.“
- ☒ **Richtig: D.** Sie verbindet Entscheidung, Systemgrenze und Unsicherheit, ohne etwas zu behaupten, das noch nicht belegt ist.

7. Quellen und Weiterarbeit

- Wök-Referenz: Wirkungslenkung erklärt die Einordnung von Steuerung, Rückkopplung und Rahmenbedingungen im Modell.
- Wök-Referenz: Reverse Merit Order vertieft die Schutz- und Priorisierungslogik.

- Quellenarchiv: Wenn das schlechteste Wirkungsfeld den Preis verändert bietet eine externe Detailquelle zur Reverse-Merit-Order-Perspektive.
- Quellenarchiv: Von der Pigou-Steuer zur Wirkungsökonomie ordnet das Verhältnis von Preissignalen und wirkungsorientierter Steuerung ein.
- Quellenarchiv: Produktbesteuerung durch Wirkung dokumentiert eine weiterführende Quelle zu Preisen als Steuerungssignal.

Für deine Vermittlungspraxis nimm aus dieser Einheit kein fertiges Urteil über eine einzelne Jacke mit. Nimm vier Fragen mit: Welcher Zustand soll sich verändern? Was wissen wir über die Folgen und ihre Grenzen? Gibt es eine Schutzgrenze, die nicht verrechnet werden darf? Welche Entscheidung und welche Rückkopplung folgen daraus? Diese Fragen machen aus einem Preisetikett eine verantwortliche, überprüfbare Entscheidung.