

# Wirkungsorientierung

*Dr. Andreas Rickert, PHINEO gAG*

*24.5.2022*

# Es kommt auf die **Wirkung** an



Wir haben große Herausforderungen

...



... aber wir können sie angehen



Werte



Innovation



Kapital

## Es gibt verschiedene Arten von Wirkung

### Es gibt

- kurz-, mittel- und langfristige
- direkte und indirekte
- beabsichtigte und unbeabsichtigte
- erwartete und unerwartete
- positive und negative
- vorübergehende und nachhaltige
- subjektiv erlebte und objektiv nachweisbare
- individuelle und kollektive



## Wirkungen

*Wirkungen*

Z lnxqj hq#

Wirkungen

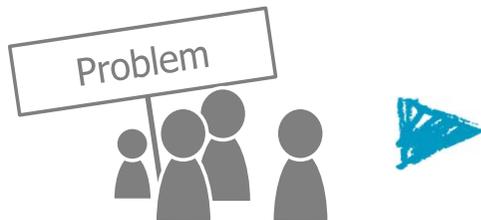
*Wirkungen*

# Wirkungen treten in Folge von Interventionen auf



## Wirkungen

**Ausgangssituation**



**Wirkung**



**Ursache-Wirkungs-Beziehung**

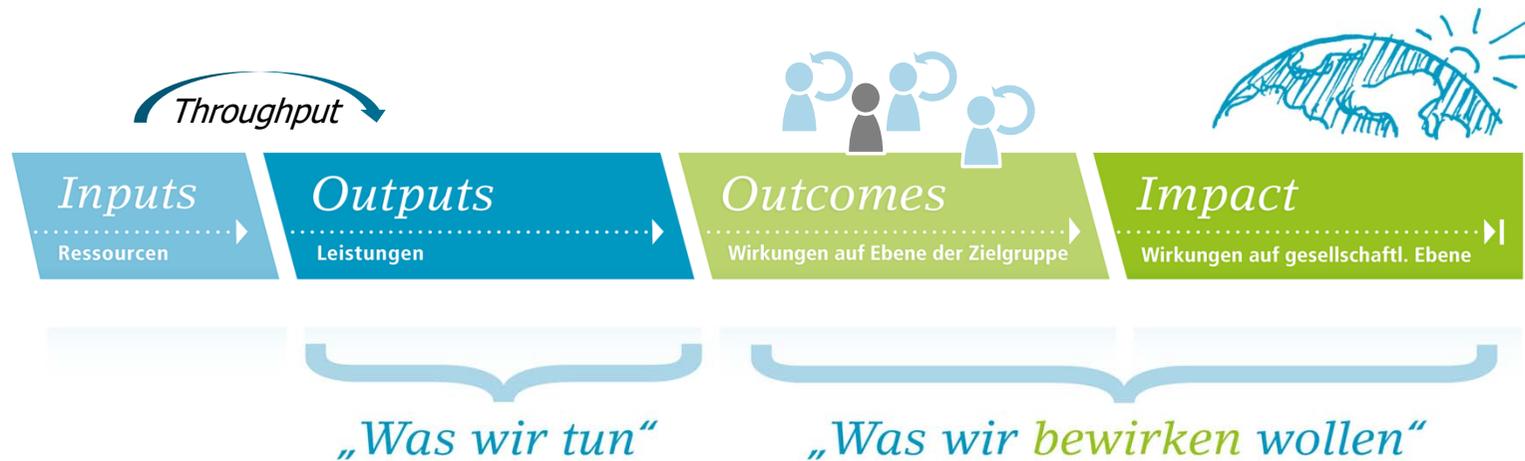
*Wirkungen verstehen*

## Wirkungsorientierung...



logical frame      result chain  
outcome pathway      iooi logik  
theory of change  
wirkungskette  
wirkungslogik  
logic model      wirkmodell

# Wie Wirkungen entstehen: Die IOOI-Wirkungskette



# IOOI – Wirkungskette im Detail



Ab hier  
sprechen wir von Wirkung



## Wirkungsorientierung spiegelt sich im Wirkungszyklus wider

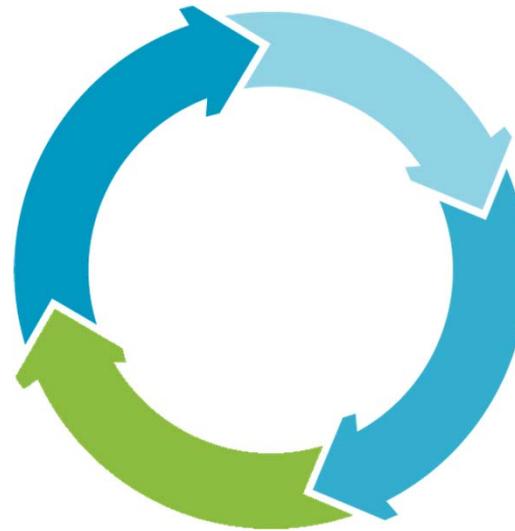


### Verbessern und Kommunizieren

- Aus Ergebnissen lernen
- Anpassungen vornehmen
- Über Wirkung berichten

### Zielsetzung

- Herausforderungen und Bedarfe verstehen
- Wirkungsziele setzen



### Analyse

- Indikatoren entwickeln
- Daten erheben und analysieren

### Maßnahmen und Strategie

- Wirkungslogik erarbeiten
- Konzept und Ansatz planen und umsetzen

**„Sind alle Wirkungen messbar?“**



# Je komplexer die Methode, desto belastbarer die Aussage – Verhältnismäßigkeit im Blick behalten!



Nicht alles, was zählt, kann gezählt werden und nicht alles, was gezählt werden kann, zählt!

(Albert Einstein)

## Analyse und Messung



-> Wissen, *was* passiert

-> Wissen, bei *wie vielen*  
die Wirkung in *welchem*  
*Ausmaß* auftritt

# Der Markt entwickelt sich sehr stark – stark getrieben von der Impact-Investing-Industrie



Clarifying impact investors' identity and behaviors		Supporting impact measurement and management	
IDENTITY	PROCESS	ALIGNMENT	OPTIMIZATION
GIIN	IFC	Impact Management Project (IMP)	GIIN
<p><b>Core Characteristics of Impact Investors</b></p>  <ol style="list-style-type: none"> <li>invest with the intention to create positive impact alongside financial return,</li> <li>use evidence and impact data in investment design,</li> <li>manage their impact performance, and</li> <li>contribute to the growth of the industry</li> </ol>	<p><b>Open Impact</b></p>   <p>Strategic Intent</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Origination &amp; Structuring</li> <li>Portfolio Management</li> <li>Impact at Exit</li> <li>Independent Verification</li> </ol>	<p><b>Five IMPACT Performance Project</b></p>  <ol style="list-style-type: none"> <li>What,</li> <li>Who,</li> <li>How much,</li> <li>Risk,</li> <li>Contribution</li> </ol> <p><b>IMP Impact Classes</b> (A-C, 1-6)</p>	<p><b>IRIS+</b></p>  <p>Allgemeines IRIS+ System zur Wirkungsmessung. Identifiziert Metriken und Indikatoren nach Wirkungsthemen und Industriesektoren</p>

# Vorsicht mit „Impactwashing“



# Lasst uns das Impact-Zeitalter zusammen bauen



# Fragen?

## Gerne melden bei:



Dr. Andreas M. Rickert  
Vorstandsvorsitzender  
T: +49-30 52 00 65 200  
[andreas.rickert@phineo.org](mailto:andreas.rickert@phineo.org)



Jennifer Hansen  
Head of Innovation &  
Business Development | Consulting  
T: +49-30 52 00 65 304  
[jennifer.hansen@phineo.org](mailto:jennifer.hansen@phineo.org)

# APPENDIX





## Indikatorenentwicklung

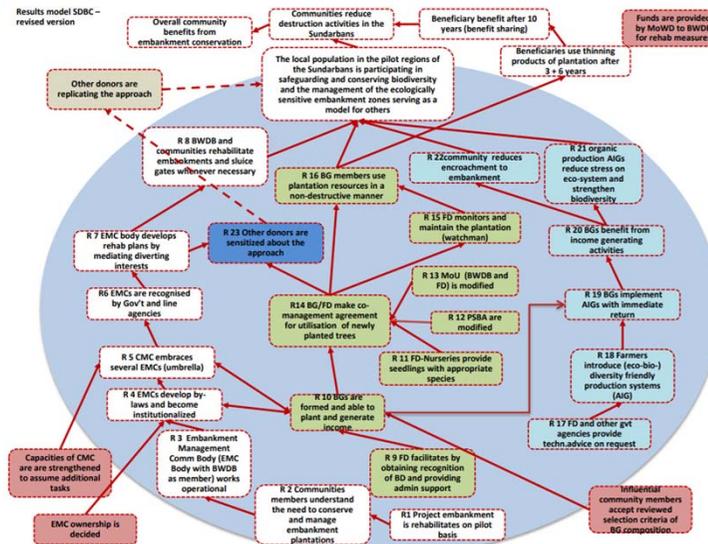
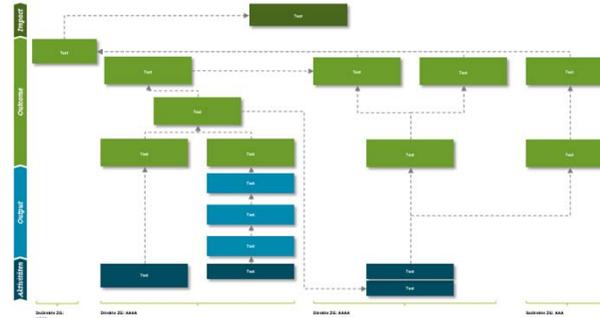
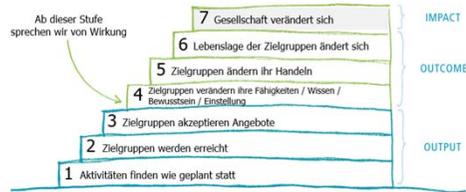
### **Leitfrage: Woran ist zu erkennen, dass das Ziel erreicht ist?**

- Was soll sich verändern? Was soll besser werden?
- Welche Fortschritte sind bei der Zielgruppe zu sehen?
- Umkehrfrage: Wie sähe es aus, wenn es sich verschlechtern würde?

### **Achten Sie bei der Indikatorenentwicklung darauf, dass ...**

- klar wird, bei *Wem*, *Was* erreicht werden soll (in welchem Zeitraum, wo, wie gut)
- jedem Ziel mindestens ein Indikator zugeordnet ist
- unterschiedliche Aspekte eines Ziels durch Indikatoren abgedeckt sind
- sie eher wenige, dafür aussagekräftige Indikatoren haben

# Unterschiedliche Ausgestaltungen von Wirkungslogiken



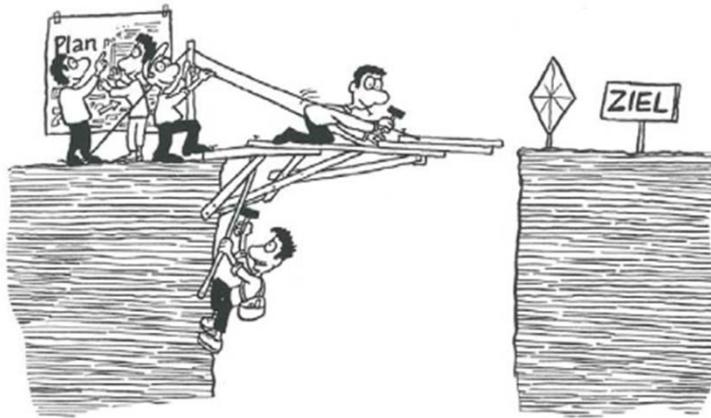
## Komplexität begreifbarer machen...



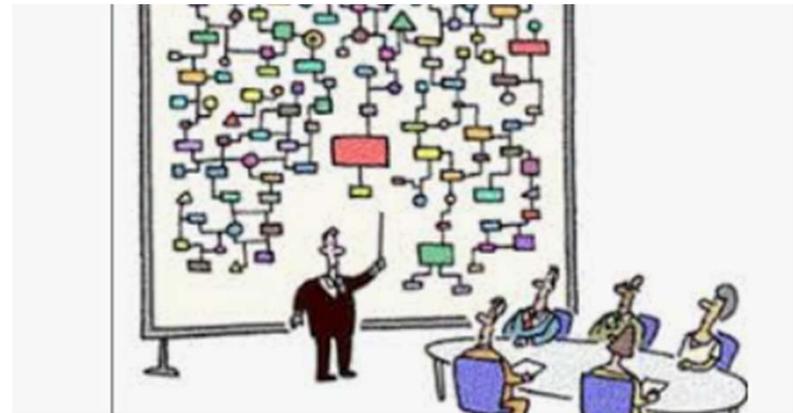
Sprache ist linear, die Herausforderungen und Wirkungszusammenhänge sind aber nicht linear.

→ **Visualisierung** erlaubt es uns ein größeres Ausmaß an **Komplexität sichtbar und begreifbarer** zu machen.

# Komplexitätsreduktion



Quelle: Werner Tiki Kiistermacher



“The map is not the territory.”

Alfred Korzybski



## Wirkungslogiken explizieren Ziele und Kausalitäten.



Vielfach sind Ziele **implizit**, sie sind dann weder ausgesprochen noch niedergeschrieben, und werden stillschweigend unterstellt.

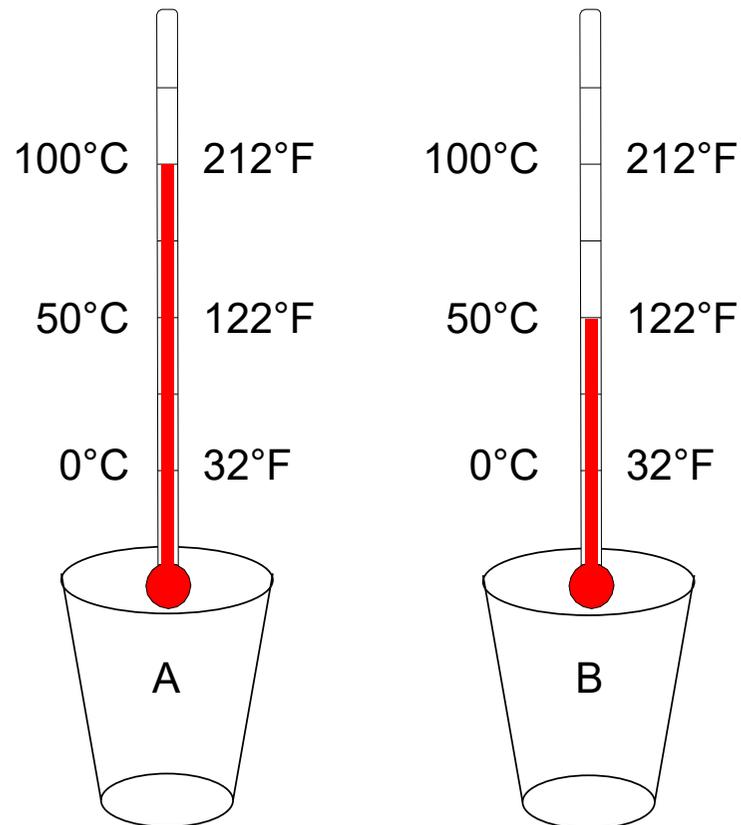
Wirkungslogiken machen Annahmen über Zusammenhänge besprechbar und hinterfragbar.

“Remember, always, that everything you know, and everything everyone knows, is only a model. **Get your model out there** where it can be viewed. Invite others to challenge your assumptions and add their own.”

Donella Meadows



## Was bedeutet eigentlich „messen“?



**Ist die Flüssigkeit im  
Glas A zwei Mal so  
warm wie im Glas B?**

$$100 = 2 \times 50$$

$$212 \neq 2 \times 122$$

## Zahlen $\neq$ Eigenschaften



- Zahlen können die Eigenschaften von Dingen repräsentieren (z.B. Temperatur von Flüssigkeiten), aber Zahlen sind nicht ihre Eigenschaften.
- Nicht alle Aussagen, die auf die Zahlen zutreffen, treffen auch auf die Eigenschaften der Dinge zu.
- „Messung“ ist ein Prozess, in dem ein Bezug zwischen einer Eigenschaft in der Welt und einem Zahlensystem etabliert wird.

## Indikatoren (lat. indicare: auf etwas zeigen)...

... geben „Hinweise“ darauf, ob ein bestimmter Sachverhalt oder ein bestimmtes Ereignis eingetreten ist.



## Ein Indikator ist...



„...ein Anzeiger (von lat. *indicare* – auf etwas zeigen/etwas zeigen) bzw. grundsätzlich **unvollständiger Anhaltspunkt** für das Vorhandensein eines Sachverhaltes, dessen Vorliegen **nicht unmittelbar beobachtbar** ist. (...)

In der Regel **reicht ein Indikator nicht aus**, um einen komplexen Sachverhalt hinreichend zu erfassen; es sind **mehrere von Nöten**, zu denen Daten eventuell auch mit verschiedenen Datenerhebungsmethoden erfasst werden (**Triangulation**).“

## Indikatoren



- **Direkte Indikatoren** lassen sich oft direkt aus den Zielen ableiten.
- **Indirekte** oder **Proxy-Indikatoren** weisen auf einen nicht unmittelbar beobachtbaren bzw. messbaren Zusammenhang hin.



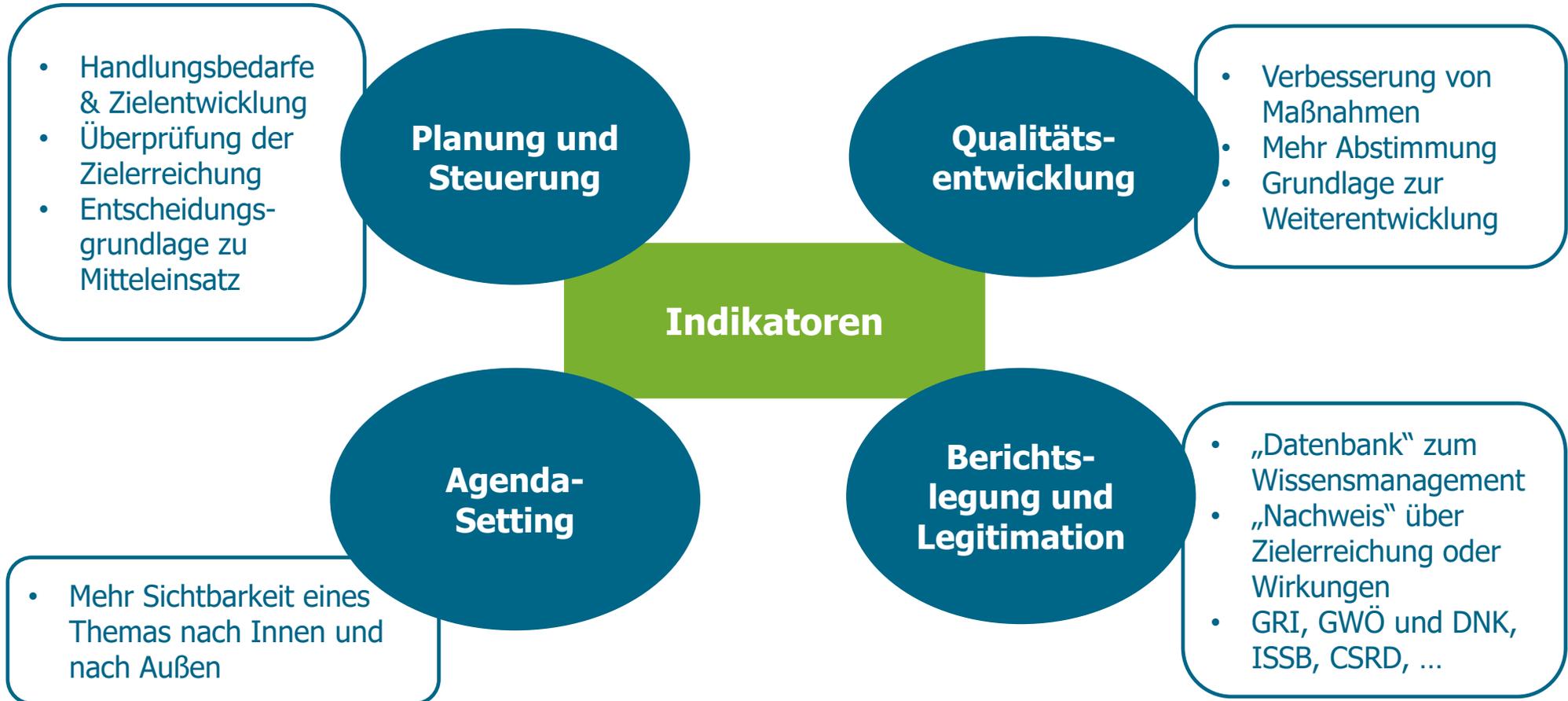
Indikatoren können **für alle Teile der Wirkungslogik** formuliert werden

## Kernfragen zur Arbeit mit Indikatoren

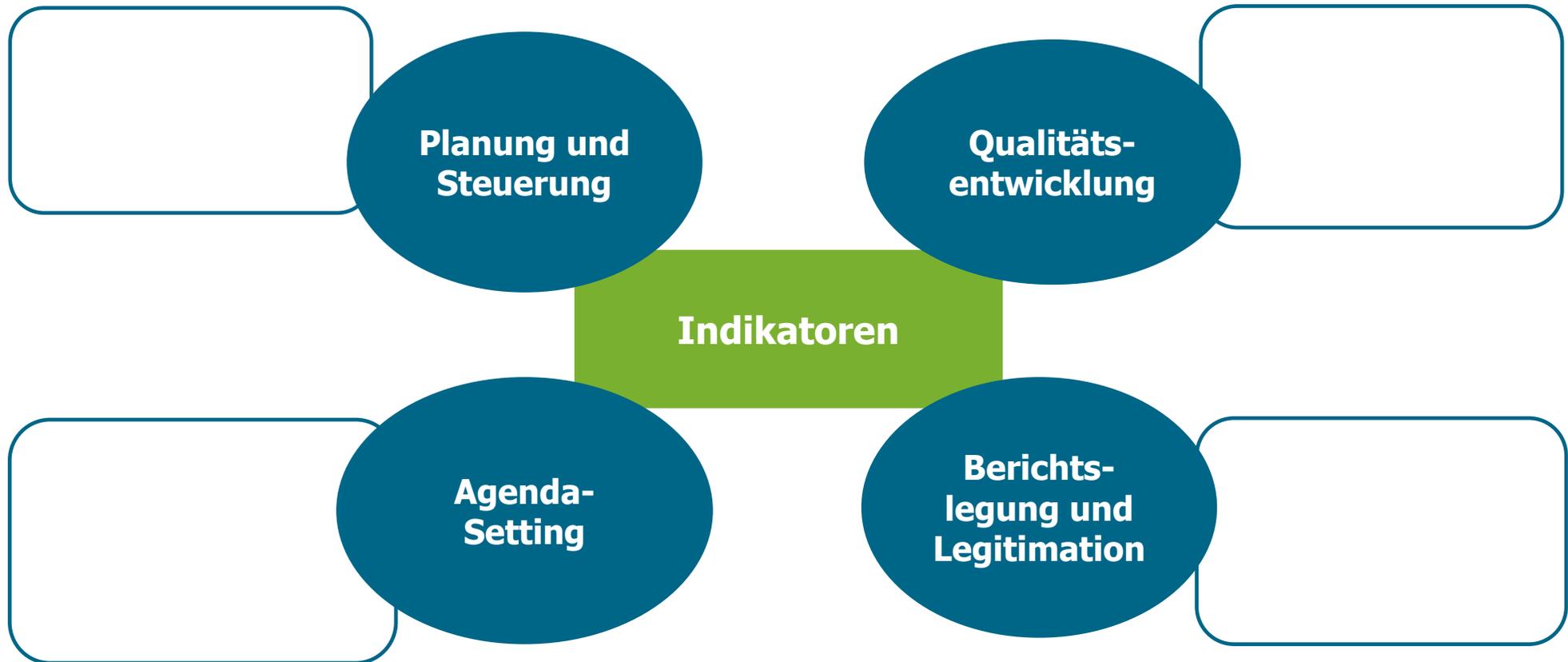


- **Wofür** brauchen wir die Daten?
  - **Wer** soll die Daten nutzen?
-

## Wofür brauchen wir die Daten?



## Wer soll die Daten nutzen?



## Grenzen und Risiken



- Gerade auf Systemebene sind **Wirkungen oft nicht nachweisbar**, da die Zusammenhänge zu komplex und multikausal sind → Erwartungsmanagement
  - Die Orientierung hin auf Ziele und Indikatoren kann auch zu **Fehlsteuerungen**/Überbetonung hin zu leicht messbaren (≠ wichtigen) Zielen führen
  - Die Nutzung von Indikatoren ohne **Kontextualisierung** oder **gemeinsamen Diskurs** kann zu **Fehlinterpretationen** zur Sinnhaftigkeit von Maßnahmen führen
  - Datengesteuerte Zielerreichung kann zu einem **Mangel an Zielhinterfragung** führen
  - Die Arbeit mit Indikatoren setzt entsprechende **Qualifikationen und Kompetenzen** voraus
  - Je nach Rahmenbedingungen kann die Arbeit mit Daten zu **hohem Aufwand** bei relativ geringer Datenqualität führen
-

Wirkungsorientierung kann Zielkonflikte deutlicher machen...



...und dadurch bessere **Entscheidungsgrundlagen** liefern.

**Ambiguitätstoleranz** und **systemisches Denken** werden wichtiger.

---