



IMPACT MEASUREMENT

HANDBUCH

WIE SOZIALE STARTUPS IHRE WIRKUNG MESSEN
UND NACHVOLLZIEHBAR DARSTELLEN KÖNNEN

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen 13IHS264B gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

INHALT

WARUM WIRKUNGSMESSUNG FÜR SOZIALE STARTUPS UNVERZICHTBAR IST	3
WIRKUNG VERSTEHEN	5
WIRKUNG MESSEN	9
DIE IOOI-METHODE	10
WIRKUNGSKETTEN ERSTELLEN	15
VON IOOI BIS KPIs	16
SOZIALE STARTUPS IN MANNHEIM	24
FREIKREATHUR: WIRKUNG IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR MESSEN	26
MIKRO LANDWIRTSCHAFT: SOZIAL-ÖKOLOGISCHE WIRKUNG MESSBAR MACHEN	35
ZUSAMMENFASSUNG	43
LITERATURVERZEICHNIS	43
APPENDIX	46
IMPRESSUM	52

WARUM WIRKUNGSMESSUNG FÜR SOZIALE STARTUPS UNVERZICHTBAR IST

Startups mit sozial-ökologischen Zielen verbinden unternehmerisches Handeln mit dem Anspruch, bei Zielgruppen oder in der Umwelt positive Veränderungen zu erreichen. Entscheidend ist daher früh, inwiefern die angestrebten Effekte eintreten, in welcher Größenordnung und welche Wirkmechanismen und Rahmenbedingungen sie plausibel tragen.

Wirkungsmessung („Impact Measurement“) gibt dafür einen klaren Rahmen: Sie definiert Ziele und Indikatoren und prüft sie über die Zeit. Sie unterstützt die interne Steuerung und stärkt zugleich die **Glaubwürdigkeit** gegenüber Investor:innen, Kund:innen, Fördermittelgebern und Partnerorganisationen. Im Impact-Sektor steigen zudem die Erwartungen an **Transparenz** und belastbaren **Nachweisen**, ob und inwiefern die Ziele der Unternehmen auch erreicht werden (Böschchen, 2022; Kehl et al., 2018; Then et al., 2020).

Wirkungsmessung ermöglicht es Startups dabei, ihre Ziele klar zu definieren, Fortschritte messbar zu machen und die Wirksamkeit ihrer Aktivitäten objektiv zu belegen. Dies verschafft ihnen einen wichtigen Wettbewerbsvorteil, da sie sich durch **nachweisbare Erfolge** von anderen Anbietern abheben können. Darüber hinaus unterstützt die Wirkungsmessung die **interne Reflexion** und **strategische Entscheidungsfindung**: Sie hilft, Stärken und Schwächen zu identifizieren, Ressourcen gezielt einzusetzen und das eigene Angebot kontinuierlich zu verbessern (Centrum Für Soziale Investitionen Und Innovationen (CSI) et al., 2024).

Praxisbeispiele zeigen, wie wirkungsorientiertes Arbeiten die Entwicklung von sozialen Startups positiv beeinflussen kann (Börnert-Ringleb et al., 2021; Rittmeyer, 2024; School for Social Entrepreneurs, 2025; Sheth, 2023). Ecosia veröffentlicht beispielsweise regelmäßig Wirkungsberichte zu Baumpflanzungsaktivitäten und schafft damit Transparenz für Nutzer:innen und Investor:innen. Too Good To Go nutzt Wirkungskennzahlen, um den Beitrag der App zur Lebensmittelrettung zu belegen und Weiterentwicklungen zu priorisieren.

Wirkungsmessung ist in der Praxis insbesondere dann wirksam, wenn diese als **lernorientierter Prozess** gestaltet wird und in **bestehende Routinen integrierbar** bleibt. Sie wird hingegen oft als Zusatzaufwand erlebt, wenn Anforderungen externer Stakeholder ohne klaren Bezug zur operativen Steuerung erfüllt werden müssen.

Dieses Handbuch setzt deshalb auf pragmatische Vorgehensweisen, die mit knappen Ressourcen umsetzbar sind, ohne die fachliche Substanz zu verlieren.

Ziel des Handbuchs ist es daher, Gründer:innen mit sozial-ökologischen Visionen einen praxisorientierten Leitfaden zur Verfügung zu stellen, um ihre **Wirkung sichtbar und messbar** zu machen. Das dient der nachvollziehbaren Kommunikation nach außen und der Orientierung nach innen.

Wir geben daher einen Überblick über zentrale Konzepte und Ansätze der Wirkungsmessung, führen in die praktische Umsetzung ein und adressieren typische Herausforderungen mit **konkreten Lösungswegen**. Im Kern stehen dabei auch Fallbeispiele aus dem Mannheimer Startup-Ökosystem, in denen **Wirkungsmessung nach der IOOI-Methode** angewendet wurde.

Damit leistet das Handbuch einen Beitrag dazu, **Wirkungsannahmen auf Organisationsebene** systematischer zu strukturieren, konsistent zu messen und nachvollziehbar zu kommunizieren. Es bündelt ein **pragmatisches Vorgehen** sowie grundlegende Leitlinien für die Auswahl von Kennzahlen und die Ausgestaltung eines Messdesigns. Auf diese Weise kann es die **Qualität und Vergleichbarkeit von Wirkungsnachweisen** verbessern und die Verständigung mit Förderinstitutionen, Investor:innen sowie weiteren Partnern erleichtern.

The background is a dark, almost black, space filled with vibrant, out-of-focus light trails. These trails are primarily red and blue, creating a sense of dynamic movement and energy. In the upper left, there are some yellowish-green light patterns. A semi-transparent red banner is positioned horizontally across the middle of the image, serving as a backdrop for the title text.

WIRKUNG VERSTEHEN

Wirkung steht im Zentrum sozialer und ökologischer Innovationen. Wer gezielt positive Veränderungen in Gesellschaft oder Umwelt anstoßen will, muss belastbar verstehen, welche Effekte das eigene Handeln tatsächlich auslöst – beabsichtigt wie unbeabsichtigt, direkt wie indirekt. Genau hier setzt Wirkungsmessung an: weniger als Reporting-Pflicht, mehr als **Management- und Lerninstrument**, das Ziele präzisiert, Verantwortlichkeit stärkt und strategische Entscheidungen auf eine solide Datengrundlage stellt. Da jede Organisation ihr Umfeld beeinflusst, ist eine **systematische Erfassung** entscheidend, um den **eigenen Beitrag zum Wandel** einzuordnen und potenzielle Nebenwirkungen früh zu erkennen. Drei Annahmen leiten den praktischen Ansatz der Wirkungsmessung, wie in Abbildung 1 dargestellt wird.

Die Wirkungsmessung steht im Zentrum des Selbstverständnisses und der Steuerung sozialer Startups. Während klassische Unternehmen ihren Erfolg vor allem an finanziellen Kennzahlen messen, ist für soziale Startups die gesellschaftliche Wirkung – also die positive Veränderung, die sie anstoßen wollen – das zentrale Ziel ihrer Tätigkeit. Dabei ist es entscheidend, zwischen **intendierten** (beabsichtigten) und **nicht-intendierten** (ungeplanten oder unbeabsichtigten) Wirkungen zu unterscheiden.

Intendierte Wirkungen sind jene Veränderungen, die ein soziales Startup gezielt anstrebt. Sie werden im Rahmen des Wirkungsmodells (z. B. Theory of Change) systematisch geplant, operationalisiert und sollen durch die Aktivitäten des Startups bei einer bestimmten Zielgruppe eintreten. Die kontinuierliche Überprüfung, ob diese intendierten Wirkungen tatsächlich eintreten, ist essenziell für die Steuerung und Weiterentwicklung des Unternehmens (Centrum Für Soziale Investitionen Und Innovationen (CSI) et al., 2024; Phineo gAG, 2021; SEND, 2021).

Nicht-intendierte Wirkungen hingegen sind Effekte, die zwar im Zusammenhang mit den Aktivitäten des Startups stehen, aber nicht explizit angestrebt wurden. Diese können sowohl positiver als auch negativer Natur sein. Beispielsweise kann eine soziale Innovation in einem Bereich unbeabsichtigt zu Nachteilen oder Verdrängungseffekten in einem anderen Bereich führen („displacement effects“) (Pichlbauer, 2006). Auch gesellschaftliche Widerstände oder unerwartete Nebenwirkungen zählen hierzu.

Abbildung 1: Drei Grundannahmen der Wirkungsmessung

1

WIRKUNG FOLGT NACHVOLLZIEHBAREN LOGIKEN

- Zwischen Aktivitäten, unmittelbaren Ergebnissen und weiterreichenden Veränderungen bestehen begründete Ursache Wirkungs Annahmen
- Die Verbindung wird als Wirkungslogik oder Theory of Change bezeichnet
- Sie hilft, Annahmen explizit zu machen und Hypothesen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu überprüfen

2

WIRKUNG IST KONTEXTABHÄNGIG

- Wirkung entfaltet sich nie im Vakuum
- Gesellschaftliche, ökologische und ökonomische Rahmenbedingungen beeinflussen, welche Veränderungen tatsächlich eintreten
- Wirkungsmessung sollte daher immer den Kontext und die Perspektiven der beteiligten Akteure berücksichtigen
- Hierbei spielt auch die Unterscheidung zwischen intendierten und nicht-intendierten Wirkungen eine große Rolle

3

WIRKUNG LÄSST SICH NICHT VOLLSTÄNDIG QUANTIFIZIEREN

- Abstrakte Wirkungen (z. B. soziale Inklusion, Lebensqualität) lassen sich oft nur schwer eindeutig erfassen
- Gute Wirkungsmessung kombiniert quantitative Kennzahlen (z. B. Beschäftigung, CO₂-Reduktion) mit qualitativen Einsichten (z. B. Zufriedenheit, Empowerment, Akzeptanz)
- Erst das Zusammenspiel beider Perspektiven liefert ein realistisches und aussagekräftiges Bild sozial-ökologischer Wirkung

Die Unterscheidung zwischen **intendierten** und **nicht-intendierten** Wirkungen ist aus mehreren Gründen zentral (Ellemers & De Gilder, 2024). Nur wenn beide Wirkungstypen betrachtet werden, erhält ein sozial-ökologisch orientiertes Startup ein **realistisches Bild** davon, welche tatsächlichen Veränderungen es in der Gesellschaft bewirkt. Die systematische Erfassung nicht-intendierter Wirkungen ermöglicht es zudem, frühzeitig auf **unerwünschte Nebenwirkungen** zu reagieren und das eigene Handeln entsprechend anzupassen. Ein offener Umgang mit nicht-intendierten Wirkungen stärkt darüber hinaus die **Glaubwürdigkeit gegenüber Stakeholdern** und fördert eine Kultur des Lernens und der kontinuierlichen Verbesserung.

Soziale Startups sollten daher zu Beginn ein Wirkungsmodell erarbeiten, das die intendierten Wirkungen klar definiert und die zugrundeliegenden Annahmen offenlegt. Die tatsächlichen Wirkungen (sowohl intendierte als auch nicht-intendierte) sollten regelmäßig und empirisch überprüft werden, etwa durch Befragungen, Monitoring-Indikatoren, qualitative Fallstudien oder experimentelle Designs. Neben der **Messung der Zielerreichung** sollten Startups bewusst nach **nicht-intendierten Effekten** suchen, beispielsweise durch offene Feedbackkanäle, Stakeholder-Dialoge oder spezifische Evaluationsmethoden. Die Ergebnisse der Wirkungsmessung sollten genutzt werden, um die eigenen **Aktivitäten kritisch zu reflektieren** und gegebenenfalls anzupassen, wobei es sowohl um die Verstärkung positiver als auch um die Vermeidung oder Korrektur negativer nicht-intendierter Wirkungen geht. **Offenheit und Ehrlichkeit in der Kommunikation** über intendierte und nicht-intendierte Wirkungen stärken das Vertrauen und die Legitimität in der Öffentlichkeit und bei Förderern.

Insgesamt ist die Unterscheidung zwischen diesen beiden Wirkungstypen für soziale Startups unverzichtbar, um ihrer **gesellschaftlichen Verantwortung** gerecht zu werden. Nur durch eine systematische, empirisch fundierte und transparente Wirkungsmessung können sie sicherstellen, dass ihre Aktivitäten tatsächlich zum gesellschaftlichen Fortschritt beitragen und nicht unbeabsichtigt neue Probleme schaffen.



WIRKUNG MESSEN

Wirkung bezeichnet eine beobachtbare Veränderung bei Zielgruppen oder in der Umwelt, die mit bestimmten Aktivitäten des Startups in Zusammenhang steht. Sie umfasst beabsichtigte und unbeabsichtigte, positive und negative Effekte.

Wirkungslogiken sind Modelle, die Organisationen ermöglichen, den Weg von eingesetzten Ressourcen und ihren Aktivitäten bis zu den langfristigen Veränderungen systematisch abzubilden (Gugerty, 2023; Kaplan, 2025). Sie helfen zu klären, wie und unter welchen Bedingungen beabsichtigte Wirkungen entstehen können, welche Annahmen zugrunde liegen und wie auch unbeabsichtigte Effekte berücksichtigt werden. Unterschiedliche Ansätze legen jeweils verschiedene Schwerpunkte (Zieliński et al., 2024), wie im Folgenden kurz erläutert wird.

Die **Theory of Change** beispielsweise betont das Zurückarbeiten von langfristigen Zielen („Was soll erreicht werden?“) zu den Zwischenschritten und dem erforderlichen Umfeld, um diese Ziele zu verwirklichen. Modelle wie **SROI (Social Return on Investment)** versuchen, Wirkung auch in monetäre Größen zu übersetzen, um Nutzen-Kosten-Relationen oder gesellschaftlichen Mehrwert vergleichbar zu machen, werfen jedoch methodische Fragen beim Umgang etwa mit qualitativen Ergebnissen auf (Banke-Thomas et al., 2015; Corvo et al., 2022).

Logische Modelle („Logic Models“) strukturieren die Wirkungszusammenhänge oft in Input, Aktivitäten, Output, Outcome und Impact-Ebenen, womit die verschiedenen Etappen sichtbar werden und auch Verantwortlichkeiten und Messgrößen klarer definiert werden können. Diese Modelle sind besonders nützlich, um das eigene Vorgehen zu planen, Zwischenergebnisse zu reflektieren und Anpassungen vorzunehmen.

Die wahrscheinlich bekannteste Logik zur Erfassung intendierter sozialer und ökologischer Wirkungen ist die **IOOI-Methode**. Sie hat sich in der Praxis etabliert, weil sie komplexe Wirkungszusammenhänge auf eine klare, nachvollziehbare Struktur reduziert und damit sowohl für Einsteiger:innen als auch für erfahrene Organisationen leicht anwendbar ist. Im Folgenden erläutern wir die einzelnen Komponenten der IOOI-Methode im Detail.

DIE IOOI-METHODE

Die IOOI-Methode ist ein etabliertes Instrument zur Wirkungsmessung im sozialen und nachhaltigen Sektor. Sie wurde entwickelt, um die Wirkung von Projekten und Organisationen systematisch und nachvollziehbar abzubilden. IOOI steht für Input, Output, Outcome und Impact; vier Stufen, die eine sogenannte Wirkungskette bilden

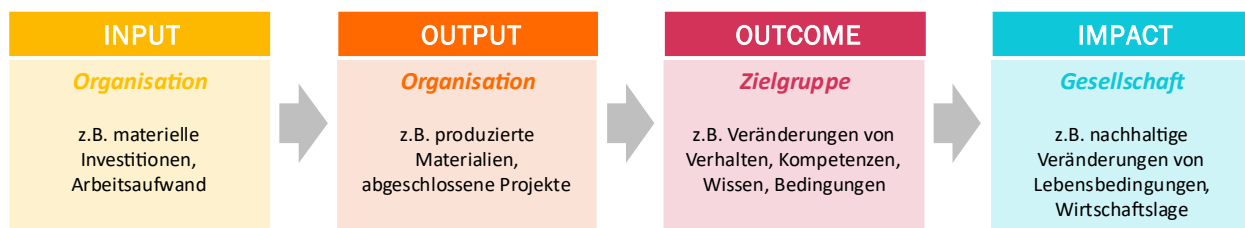
und den Weg von eingesetzten Ressourcen bis hin zu langfristigen gesellschaftlichen Veränderungen beschreiben (Phineo gAG, 2021).

Die **IOOI-Methode** hat sich insbesondere in der Sozialwirtschaft, bei Stiftungen und Impact-Investoren als Standard durchgesetzt, da sie eine klare und strukturierte Herangehensweise bietet, um Wirkungen sichtbar und vergleichbar zu machen (SEND, 2024). Auch international findet die Methode breite Anwendung, etwa im Rahmen von Social Impact Bonds oder in der Berichterstattung nach den Sustainable Development Goals (SDGs).

Zahlreiche Publikationen und Praxisleitfäden haben dazu beigetragen, die Methode zu verbreiten und weiterzuentwickeln. Dazu zählen das Praxishandbuch des IMV-Lab, die Veröffentlichungen der Bertelsmann Stiftung, die Ressourcen des SIGU-Forums sowie Studien des Fraunhofer ISI, die die IOOI-Methode im Kontext sozialer Innovationen vorstellen (IMV-Lab, 2023; SIGU-Forum, 2024; Zieliński et al., 2023, 2024). Diese Arbeiten liefern nicht nur theoretische Grundlagen, sondern auch konkrete Fallbeispiele und Tools, die die Anwendung der Methode erleichtern und zeigen, wie Organisationen ihre Wirkung systematisch messen, analysieren und optimieren können. Durch diese kontinuierliche Dokumentation und Weiterentwicklung konnte die IOOI-Methode in der Praxis bereits zahlreiche Fortschritte erzielen, insbesondere in der Vergleichbarkeit von Projekten, der Nachvollziehbarkeit von Wirkungsannahmen und der strategischen Nutzung von Wirkungserkenntnissen für Entscheidungsträger:innen.

Abbildung 2 zeigt die vier Stufen der IOOI-Methode als Wirkungskette von eingesetzten Ressourcen bis zu langfristigen Veränderungen. Auf der **Input-Ebene** werden alle Mittel erfasst, die in Organisation oder Projekt fließen, etwa Finanzierung, Personal, Sachmittel, Zeit und Know-how. Daraus entstehen auf der **Output-Ebene** die unmittelbar erbrachten Leistungen und Aktivitäten, zum Beispiel durchgeführte Workshops, verteilte Lebensmittelpakete oder geschaffene Arbeitsplätze. Die **Outcome-Ebene** beschreibt die daraus resultierenden kurz- und mittelfristigen Veränderungen bei Zielgruppen oder im Umfeld, sowohl sozial und ökologisch als auch ökonomisch, etwa höhere Bildungsabschlüsse, reduzierte CO₂-Emissionen oder steigende Einkommen.

Abbildung 2: Die IOOI-Wirkungskette



Impact schließlich meint die langfristigen, nachhaltigen Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene, etwa Armutsreduktion, stärkere soziale Teilhabe oder dauerhafter Umweltschutz.

Ein besonderer Vorteil der IOOI-Methode ist die Möglichkeit, sowohl direkte als auch indirekte Effekte systematisch zu erfassen und zu bewerten. Sie hilft sozialen Startups, die eigene Wirkung transparent darzustellen, Verbesserungsbedarf zu erkennen und gezielt auf die Erreichung ihrer Mission hinzuarbeiten (Social Reporting Initiative e.V., 2014).

Im Vergleich zu anderen logischen Modellen, wie beispielsweise der Wirkungstreppe oder dem 4E-Modell, unterscheidet sich die IOOI-Methode vor allem durch ihre **klare Struktur** und die **explizite Trennung der einzelnen Wirkungsstufen**. Die Wirkungstreppe etwa beschreibt den Weg von Aktivitäten zu gesellschaftlicher Wirkung als aufeinander aufbauende Stufen, während das 4E-Modell (Erreichen, Erreichen und Verändern, Erhalten, Ermöglichen) verschiedene Ebenen von Wirkung und Veränderung differenziert betrachtet (PHINEO Wirkungstreppe; 4E-Modell). Trotz konzeptioneller Unterschiede beruhen alle genannten Ansätze auf einer ähnlichen Grundlogik: Sie strukturieren den Weg von eingesetzten Ressourcen und Aktivitäten hin zu Wirkung auf gesellschaftlicher Ebene und machen diese Entwicklung nachvollziehbar und überprüfbar.

Wir empfehlen die **IOOI-Methode**, weil sie besonders **praxisnah, verständlich** und **weit verbreitet** ist. Sie eignet sich insbesondere als Einstieg für soziale Startups in die Wirkungsmessung, da sie eine klare Orientierung bietet, flexibel an verschiedene Geschäftsmodelle angepasst werden und sowohl für interne Steuerungszwecke als auch für die externe Kommunikation und Berichterstattung genutzt werden kann. Durch ihre breite Akzeptanz bei Förderern und Investoren erleichtert sie zudem die Vergleichbarkeit und Anerkennung von Wirkungsnachweisen. Die folgende Darstellung der Methode orientiert sich dabei insbesondere an einschlägigen wissenschaftlichen Vorarbeiten zum Thema Wirkungsmessung (Wruk et al., 2019; Wruk & Oberg, 2022; Wruk et al., 2025).

Das erste Element der IOOI-Methode, der **Input**, beschreibt alle Ressourcen, die ein soziales Startup in seine Aktivitäten einbringt. Hierzu zählen beispielsweise finanzielle Mittel, Sachgüter, Wissen, Netzwerke und insbesondere Humanressourcen. Auf der Ebene der Messung werden sogenannte **Mesokonstrukte** verwendet, die als Oberkategorien für verschiedene Indikatoren dienen (Wruk et al., 2019; Wruk & Oberg, 2022). Mesokonstrukte dienen in dieser Handreichung als **pragmatische Oberkategorien**, um einzelne Indikatoren zu bündeln und die Messung anschlussfähig zu strukturieren (siehe auch Tabelle 1).

Im Kontext sozialer Unternehmen kann das Mesokonstrukt „Humanressourcen“ beispielsweise durch die Anzahl der eingebrachten Arbeitsstunden, die Anzahl der fest angestellten Mitarbeitenden oder die Anzahl der ehrenamtlich Engagierten quantitativ gemessen werden.

Tabelle 1: Beispiele für Inputfaktoren und Messgrößen

KATEGORIE	BEISPIELE	MESSEINHEIT
Materielle Ressourcen	Finanzielle Mittel, Ausstattung, Geräte, Softwarelizenzen, Büroräume, Labormaterialien	Euro (€), Anzahl Geräte, Quadratmeter (m²), Anzahl Lizenzen
Zeitliche Ressourcen	Arbeitszeit der Mitarbeitenden, Projektlaufzeit, verfügbare Betreuungsstunden	Stunden, Tage, Monate, FTE (Full-Time Equivalents)
Kapazitäten	Anzahl Mitarbeitender, verfügbare Lehrende oder Forschende, administrative Unterstützung	Anzahl Personen, FTE, verfügbare Stellenprozente (%)
Wissen	Fachwissen, methodische Kompetenzen, Schulungen, Erfahrungen, Know-how	Anzahl Schulungen, Qualifikationsstufen, Jahre Berufserfahrung, Zertifikate

Netzwerk
& Infrastruktur

Kooperationen, Partnerinstitutionen,
technische Infrastruktur, digitale
Plattformen, Netzwerkevents

Anzahl Partnerschaften,
Anzahl Kooperations-
verträge, verfügbare
Plattformen, Anzahl
Netzwerkveranstaltungen

Der **Output** umfasst die direkten, unmittelbar nachweisbaren Ergebnisse der Aktivitäten eines Unternehmens. Es handelt sich meist um quantifizierbare Leistungen oder Produkte, die durch den Einsatz der Inputs entstehen. Wir unterscheiden hierbei zwischen den folgenden Mesokonstrukten (Wruk et al., 2019; Wruk & Oberg, 2022):

- **Kapazitäten:** bezeichnen die von einer Organisation bereitgestellten Ressourcen, Infrastrukturen oder Zugänge, die als Grundlage für alle weiteren Aktivitäten dienen. Sie umfassen das Angebot an nutzbaren Räumen, Dienstleistungen, technischen Systemen oder anderen Ressourcen, die den Zielgruppen zur Verfügung stehen.
- **Interaktionen:** sind die sozialen oder kommunikativen Prozesse, die zwischen Akteuren im Rahmen der Nutzung dieser Kapazitäten stattfinden. Sie beschreiben den Austausch, das Miteinander und die Zusammenarbeit, die notwendig sind, um Angebote zu nutzen, zu gestalten oder weiterzuentwickeln. Interaktionen sind häufig Voraussetzung für Transaktionen, können aber auch unabhängig davon stattfinden.
- **Transaktionen:** bezeichnen schließlich die eigentlichen Leistungsaustausche oder abgeschlossenen Nutzungen, die aus Interaktionen hervorgehen können. Sie sind in der Regel klar zählbar und beschreiben, wie oft ein Angebot tatsächlich in Anspruch genommen oder eine Dienstleistung erbracht wurde. Transaktionen sind das messbare Ergebnis erfolgreicher Interaktionen und der Nutzung bereitgestellter Kapazitäten.

Ein Beispiel: Man stelle sich ein Repair Café vor. Die **Kapazität** ist der Raum mit den Werkzeugen und den Expertinnen, die beim Reparieren helfen. Die **Interaktion** passiert, wenn eine Person mit einem kaputten Toaster mit einem der Expertinnen spricht und gemeinsam überlegt, wie das Gerät repariert werden kann. Die **Transaktion** ist dann die tatsächlich durchgeführte Reparatur, also jedes Mal, wenn ein Gerät wieder „ganz gemacht“ wird.

Die **Outcomes** beschreiben die mittelbaren Veränderungen, die durch die Outputs bei den Zielgruppen erzielt werden. Hier rückt die Wirkung auf individueller oder kollektiver Ebene in den Fokus. Mesokonstrukte für Outcomes sind etwa die Steigerung von Kompetenzen, das verbesserte Wohlbefinden oder die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit der Teilnehmenden. Als Indikatoren lassen sich beispielsweise die Veränderung des Selbstbewusstseins, die Anzahl der vermittelten Arbeitsplätze oder die Verbesserung sozialer Integration messen. Im Bildungsbereich könnte das Outcome durch die nachweisliche Verbesserung von Kenntnissen oder die Erhöhung der Abschlussquoten belegt werden. Die Outcome-Ebene ist zentral, da sie die tatsächliche Veränderung bei den Menschen oder Gruppen abbildet, die das Startup erreichen möchte.

Der **Impact** schließlich bezieht sich auf die langfristigen, gesellschaftlichen Veränderungen, die durch die Arbeit des Startups angestoßen werden. Hier geht es um die nachhaltige Verbesserung sozialer, ökologischer oder wirtschaftlicher Bedingungen auf Systemebene. Mesokonstrukte für Impact sind beispielsweise gesellschaftliche Inklusion, Armutsreduktion oder Umweltbewusstsein. Ein konkreter Indikator könnte die langfristige Senkung der Jugendarbeitslosigkeit in einer Region, die Reduktion von CO₂-Emissionen oder die Verbesserung der Lebensqualität benachteiligter Gruppen sein. Die Messung des Impacts ist besonders herausfordernd, da viele externe Faktoren Einfluss nehmen und Veränderungen oft erst nach längerer Zeit sichtbar werden. Dennoch ist die Impact-Ebene entscheidend, um den gesellschaftlichen Mehrwert und die Relevanz eines Startups mit sozial-ökologischen Zielen umfassend zu erfassen.

WIRKUNGSKETTEN ERSTELLEN

Wirkungsketten sind ein zentrales Instrument für Startups, die Impact erzielen wollen, um die komplexen Zusammenhänge zwischen eingesetzten Ressourcen, den eigenen Aktivitäten und den angestrebten gesellschaftlichen Veränderungen transparent darzustellen und zu verstehen (Phineo gAG, 2021). Sie werden aus den IOOI-Komponenten anhand von Indikatoren zusammengestellt und ermöglichen es, das Gesamtwirkmodell eines Startups transparent und nachvollziehbar abzubilden, indem sie die **Kausalität von Input** (z. B. Budget, Personal) über **Output** und **Outcome** bis hin zum **langfristigen Impact** (gesellschaftlicher Mehrwert) strukturieren. Diese Gliederung erlaubt es Startups, Wirkungsziele präzise zu definieren, Fortschritte messbar zu machen und kontinuierlich zu verbessern, was nicht nur die interne Steuerung und Innovation fördert, sondern auch die Kommunikation mit Investoren und Partnern erleichtert. Wirkungsketten schaffen somit eine **gemeinsame Sprache für alle Beteiligten** und bilden die Grundlage für professionelles Wirkungsmanagement in allen Phasen des Unternehmensaufbaus.

Beispielsweise könnte ein Unternehmen im Bereich Nachhaltigkeitsschulungen für Unternehmen eine Wirkungskette für sein Kerngeschäft folgendermaßen darstellen: Es setzt Ressourcen wie Trainer:innen, Schulungsmaterialien und finanzielle Mittel ein (Input), um Workshops und Online-Kurse durchzuführen und Materialien bereitzustellen (Output). Dadurch wenden Mitarbeitende nachhaltige Praktiken an, reduzieren Energieverbrauch und Abfall und gewinnen Wissen sowie Motivation für umweltbewusstes Handeln (Outcome). Langfristig trägt dies zur Verringerung von CO₂-Emissionen, zur Verankerung einer nachhaltigen Unternehmenskultur und zur Förderung ökologischer Verantwortung in der Gesellschaft bei (Impact).

Der **Gesamtimpact einer Organisation** setzt sich aus vielen verschiedenen Wirkungsketten zusammen, die gemeinsam ein umfassendes Bild der unternehmerischen Wirkung ergeben und entlang der vier Dimensionen des IOOI-Modells erfasst werden können. Der große Vorteil einer **Visualisierung über Wirkungsketten** besteht darin, dass auch komplexe Wertschöpfungs- und Wirkungszusammenhänge einer Organisation vereinfacht und systematisiert dargestellt werden können. Wissenschaftliche Studien betonen zudem, dass eine klare Zuordnung von Indikatoren zu den **Sustainable Development Goals (SDGs)** die Vergleichbarkeit und Transparenz von Wirkungsberichten deutlich erhöht.

VON IOOI BIS KPIs

Um den gesamten Prozess der Erstellung eines Wirkmodells einmal vollständig nachzuvollziehen, betrachten wir im Folgenden ein fiktives Beispiel eines Startups mit sozial-ökologischen Zielen. Ein typisches Geschäftsmodell besteht darin, eine nachhaltigere Alternative zu einem herkömmlichen Produkt anzubieten – etwa indem Ressourcen geschont, Emissionen reduziert oder bessere Arbeitsbedingungen entlang der Lieferkette sichergestellt werden. Solche Modelle eignen sich besonders gut, um die Logik der Wirkmodellierung Schritt für Schritt zu verstehen, da ihre Wertschöpfung und Wirkungsketten klar strukturiert und gut nachvollziehbar sind (Bundesinitiative für Impact Investing e.V., 2023).

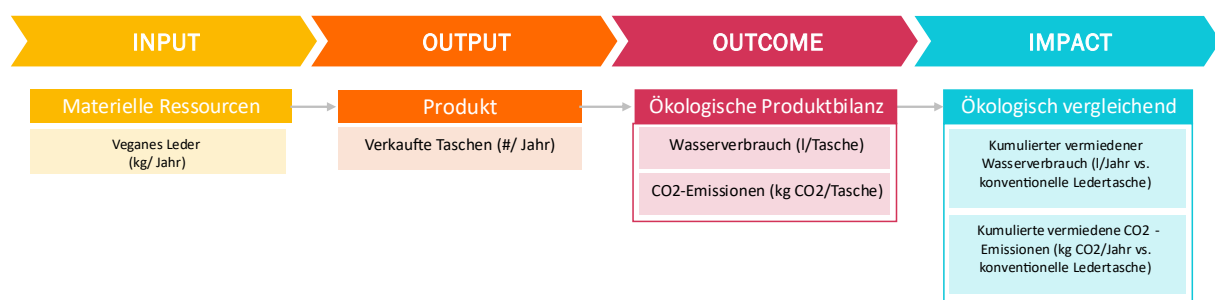
Das Beispiel, das wir im Folgenden durchspielen, bezieht sich auf ein Unternehmen, das vegane Premium-Lederhandtaschen herstellt. Ziel ist es, durch innovative, tierfreie Materialien und ressourcenschonende Produktionsprozesse einen Beitrag zur Reduktion von Tierleid sowie zur Minderung klimarelevanter Umweltauswirkungen zu leisten. Dieses Geschäftsmodell bietet einen geeigneten Ausgangspunkt, um die einzelnen Elemente des IOOI-Modells übersichtlich zu entwickeln und gleichzeitig die typischen Herausforderungen und Entscheidungen im Modellierungsprozess sichtbar zu machen.

Beim **Aufbau eines umfassenden Wirkmodells** kann die Vielzahl potenzieller Indikatoren zunächst komplex erscheinen. Ein bewährtes Vorgehen besteht darin, mit **klar fokussierten Wirkungsketten** zu beginnen, die nur wenige zentrale Variablen berücksichtigen und den Kern des Geschäftsmodells widerspiegeln. Ein Startpunkt könnte zum Beispiel sein, sich die Vision des Unternehmens vor Augen zu führen. Für unser fiktives Unternehmen könnte diese zum Beispiel lauten: *„Wir verbinden handwerkliche Tradition mit innovativen Materialien und gestalten so hochwertige Mode, die Verantwortung und Qualität zusammenführt“*. Hieraus lassen sich zwei übergeordnete Komponenten der Unternehmensvision ableiten: (1) Nachhaltige Herstellung und (2) Qualität durch Handwerk.

Besonders sinnvoll ist es also, diese beiden Komponenten als mögliche Startpunkte für das IOOI-Modell zu wählen und dann nach Bedarf den Umfang des Modells nach und nach zu steigern. Dieses **schrittweise Vorgehen** ermöglicht es, den Überblick zu bewahren, die Zusammenhänge besser zu verstehen und die Entwicklung des Modells strukturiert und nachvollziehbar zu gestalten.

Im Falle unseres Beispiels starten wir mit dem Aspekt der Nachhaltigkeit für die Taschenindustrie. Die Visualisierung der Zusammenhänge entlang der IOOI-Logik stellen wir in Abbildung 3 dar. Als zentraler Output dient die Anzahl der **verkauften Taschen pro Jahr**, weil sie die tatsächliche Marktwirkung des Produkts abbildet und die Skalierung der späteren Wirkbeiträge ermöglicht.

Abbildung 3: Exemplarische Wirkungskette für ein fiktives Sozialunternehmen



Einen Schritt zurückgehend stellt sich auf der Input-Ebene die Frage, welche Ressourcen für diese Leistung erforderlich sind. Im Fokus stehen dabei insbesondere die **Produktionsmaterialien**. Im Beispiel sind dies überwiegend nachhaltige, vegane Materialalternativen wie pflanzenbasiertes Leder sowie ergänzende Komponenten, die ressourcenschonend konzipiert sind.

Auf der Outcome-Ebene werden die **direkten ökologischen Effekte auf Produktebene** abgebildet, also als Produktbilanz **pro Tasche**. Geeignete Kennzahlen sind etwa **Wasserverbrauch pro Tasche** sowie **CO₂-Emissionen pro Tasche**. Diese Größen sind unmittelbar an das Produkt gekoppelt und lassen sich methodisch konsistent erheben, etwa über eine standardisierte Produktbilanzierung.

Der Impact wird anschließend **ökologisch vergleichend** formuliert: Aus den Outcome-Werten pro Tasche lässt sich – im Vergleich zu einem klar definierten Referenzprodukt (z. B. konventionelle Ledertasche) – der **kumuliert vermiedene Wasserverbrauch und die kumuliert vermiedenen Emissionen pro Jahr** ableiten. Damit beschreibt Impact den aggregierten Umweltbeitrag in dem Umfang, in dem die verkauften Taschen tatsächlich konventionelle Alternativen ersetzen.

So ist die erste von potenziell vielen Wirkungsketten erstellt, die sich beliebig erweitern lässt, um die gesamte Wirkungsbreite des Startups systematisch abzubilden. Im Falle des Beispiels bietet es sich an, den Aspekt der Nachhaltigkeit für die Taschenindustrie noch detaillierter aufzuschlüsseln (bspw. entlang der Lieferkette). In einem weiteren Schritt könnten zudem spezifische Indikatoren für den zweiten Kernaspekt – nämlich die handwerkliche Qualität – entwickelt werden, da sich die Taschen im Premiumsegment positionieren.

Besonders interessant sind dabei **soziale Wirkungsindikatoren**, die sowohl die Produktionsbedingungen als auch den Beitrag zur Erhaltung traditioneller Handwerkspraktiken erfassen. Qualitative, abstrakte Kennzahlen wie Produktqualität, Wohlbefinden oder Kompetenzentwicklung können besonders herausfordernd zu messen sein. Häufig ist es hilfreich, solche umfassenden Konstrukte in **klar abgegrenzte Teilaspekte** zu zerlegen oder sie durch vereinfachte, **gut erfassbare Indikatoren** abzubilden. Im Folgenden finden sich vier beispielhafte Ansätze für das fiktive Taschenunternehmen.

(1) Ein relevanter Indikator betrifft den **Erhalt traditioneller Handwerkskunst**, beispielsweise messbar durch die Anzahl der beschäftigten oder kooperierenden Handwerker:innen mit traditionellem Spezialwissen oder durch die Anzahl der im Unternehmen erhaltenen bzw. vermittelten handwerklichen Techniken. Erfasst werden könnte dies über interne Personaldaten, Ausbildungsdokumentationen oder jährliche Berichte zur Kompetenzentwicklung.

(2) Ein weiterer Indikator bezieht sich auf die **Verbesserung der Arbeitsbedingungen** gegenüber der konventionellen, fabrikbasierten Taschenfertigung. Dies lässt sich messen über standardisierte Mitarbeitendenbefragungen zu wahrgenommener Sicherheit, Autonomie

oder Arbeitszufriedenheit (z. B. über etablierte Skalen), aber auch über objektive arbeitsbezogene Kennzahlen wie Arbeitszeiten, Unfallquoten oder Fluktuation im Jahresvergleich.

(3) Zudem ist die **bessere Bezahlung der Beschäftigten** ein zentraler sozialer Wirkungsindikator. Er kann anhand des durchschnittlichen Lohnniveaus im Verhältnis zu regionalen Branchenstandards oder durch die Entwicklung der Löhne über die Zeit gemessen werden. Die Datenerhebung erfolgt über interne Gehaltsstatistiken und externe Branchenreports.

(4) Ein weiterer sinnvoller Indikator umfasst **qualitative Merkmale der Beschäftigung**, etwa der Anteil unbefristeter Arbeitsverträge, Zugang zu Weiterbildungsangeboten oder Möglichkeiten zur Mitbestimmung im Produktionsprozess. Diese Daten können sowohl über interne HR-Daten als auch über kurze jährliche Mitarbeiterabfragen erhoben werden.

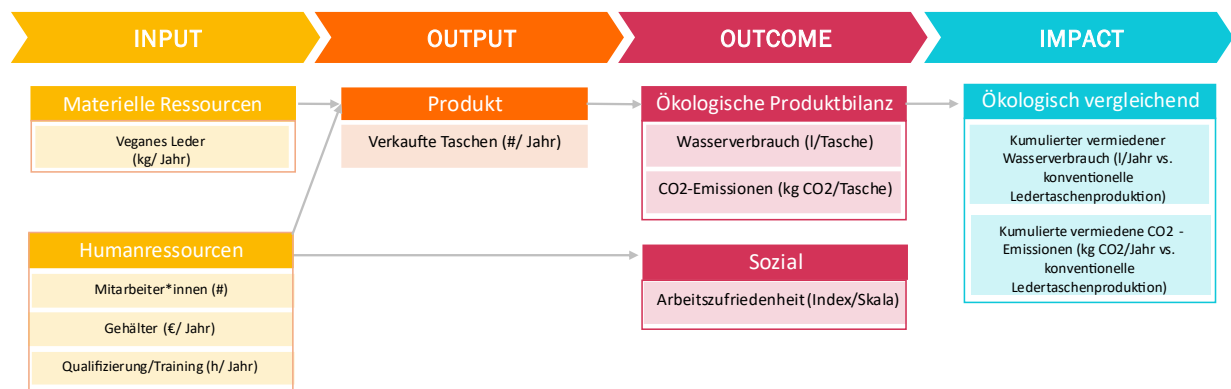
Für das folgende exemplarische Wirkmodell werden die beiden zentralen Zielsetzungen des Beispielunternehmens – ökologische Nachhaltigkeit und gute Arbeitsbedingungen – entlang einer klar strukturierten Wirklogik abgebildet.

Das Modell in Abbildung 4 zeigt, wie eingesetzte materielle und personelle Ressourcen in konkrete Leistungen und daraus resultierende Veränderungen überführt werden. Auf der ökologischen Seite bildet der Einsatz veganer Materialien die Ausgangsbasis. Über die Anzahl verkaufter Taschen als Output wird die ökologische Produktbilanz pro Einheit – gemessen in Wasserverbrauch und Treibhausgasemissionen pro Tasche – in eine kumulierte, vergleichende Wirkung überführt. Der Impact wird dabei als vermiedene Umweltbelastung im Vergleich zur konventionellen Ledertaschenproduktion ausgewiesen.

Parallel dazu werden die eingesetzten Humanressourcen – Mitarbeitende, Gehälter und Qualifizierungsmaßnahmen – in Beziehung zu sozialen Outcomes gesetzt. Die Arbeitszufriedenheit dient hier als Indikator für die wahrgenommene Qualität der Beschäftigungsbedingungen im Unternehmen.

Das Modell macht damit transparent, welche Veränderungen unmittelbar innerhalb der Organisation beobachtet werden können und wo darüber hinaus vergleichende ökologische Wirkungen entstehen.

Abbildung 4: Exemplarisches Wirkmodell für ein fiktives Sozialunternehmen



Aufbereitung in Key Performance Indikatoren (KPIs)

Die Visualisierung von einzelnen Wirkungsketten und gesamten Wirkmodellen ist ein zentrales und praxisbewährtes Instrument, um die Wirkung des eigenen Unternehmens besser zu verstehen und Zusammenhänge auf organisationaler Ebene sowohl intern als auch extern nachvollziehbar zu kommunizieren (Hehenberger, 2022; Kehl et al., 2018; Moellmann et al., 2025). Besonders im Impact Investing, wo gezielte soziale und ökologische Wirkungen nachgewiesen werden sollen, gilt ein wirkungsorientiertes Controlling als Best Practice und ist auch für die Ansprache von Impact-Investoren relevant.

Eine große Herausforderung bleibt allerdings die belastbare **Erfassung und Auswertung von Kennzahlen (Impact-KPIs)**, die sowohl für das Unternehmen selbst als auch für verschiedene Stakeholder relevant sind. Die Bundesinitiative Impact Investing und diverse Leitfäden von Impact-Investoren empfehlen hier eine mittel- und langfristige Strukturierung: Kennzahlen für die Wirkungsmessung sollten regelmäßig und methodisch konsistent erhoben werden, um den Fortschritt sauber zu dokumentieren und strategische Entscheidungen datenbasiert treffen zu können (Bundesinitiative für Impact Investing e.V., 2023, 2024).

Eine beispielhafte Sammlung solcher KPIs umfasst die Wirkung auf ökologischer, ökonomischer und sozialer Ebene, die sich von solchen auf operativer Ebene unterscheiden. Regelmäßig erfasste und klar definierte Indikatoren schaffen dabei Transparenz, machen Wirkbeiträge in der Organisation sichtbar und dienen der gezielten Weiterentwicklung des unternehmerischen Impacts.

Gerade für Startups ist es jedoch laut Bundesinitiative Impact Investing und Experten wie EB-SIM legitim, sich anfänglich zunächst auf **Ziele auf der Outcome-Ebene** zu konzentrieren (Agrawal & Hockerts, 2021; Bundesverband Alternative Investments

e.V. (BAI), 2025a). Outcomes sind Ergebnisse, die direkt bei der Zielgruppe auftreten und daher noch vergleichsweise gut durch das Unternehmen beeinflussbar und messbar sind. Mit zunehmender Unternehmensreife kann die Messung schrittweise bis zur Impact-Ebene ausgebaut werden.

Am Beispiel des fiktiven Sozialunternehmens aus der Modebranche werden die CO₂-bezogenen Wirkungen entlang der IOOI-Logik exemplarisch operationalisiert. Unterschieden werden drei Ebenen: (1) die Anzahl verkaufter Taschen pro Jahr als Output, (2) die CO₂-Einsparung pro Tasche als Outcome und (3) die daraus resultierenden vermiedenen CO₂-Emissionen pro Jahr als Impact (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Exemplarische KPIs* im Bereich CO₂-Einsparung für ein fiktives Unternehmen

INDEX	KPI-INDIKATOR	EINHEIT	START-WERT (2018)	IST-WERT (2025)	ZIEL-WERT (2028)
KPI 1 (Output)	Verkaufte Taschen	n / Jahr	50	1.000	2.000
KPI 2 (Outcome)	CO ₂ -Einsparung pro Tasche (kg)	kg CO ₂ e / Tasche	12**	12	12
KPI 3 (Impact)	Vermiedene CO ₂ e gesamt	kg CO ₂ e / Jahr	600	12.000	24.000

**Alle Werte in der Tabelle sind fiktional*

*** Unter der Annahme, dass ca. 3kg CO₂ Emissionen pro Tasche bei einer veganen und ca. 15kg bei einer konventionellen Produktion entstehen*

Die CO₂-Einsparung pro Tasche basiert auf dem Vergleich zwischen einer konventionellen Ledertasche und einer veganen Alternative unter konstanten Systemgrenzen. Der Impact ergibt sich rechnerisch aus der Multiplikation der Einsparung pro Tasche mit der Anzahl verkaufter Taschen. Auf diese Weise wird deutlich, dass die gesamt vermiedenen Emissionen durch Skalierung des Absatzes steigen, während die produktbezogene Einsparung pro Einheit konstant bleibt. Für jede Kennzahl werden Start-, Ist- und Zielwerte definiert, um Entwicklung und Zielerreichung transparent nachvollziehbar zu machen. Die Tabelle stellt diese exemplarischen CO₂-KPIs einschließlich Einheit sowie Start-, Ist- und Zielwerten dar.

In einer erweiterten Gesamtschau können weitere Kennzahlen – etwa um Wasser- oder Materialeinsparungen – ergänzt werden.

Unternehmen können ihre verschiedenen Kennzahlen in einem nächsten Schritt entlang der jeweiligen Impact-Ziele gewichten. Eine solche **Priorisierung** legt offen, welche Beiträge für das Geschäftsmodell und die angestrebte Wirkung besonders relevant sind. Gerade junge Unternehmen sind gut beraten, sich auf jene Indikatoren zu konzentrieren, die methodisch belastbar messbar sind und zugleich einen klaren Bezug zur Wertschöpfungslogik aufweisen. Auf diese Weise entsteht eine **konsistente und nachvollziehbare Steuerungsgrundlage**.

In der untenstehenden tabellarischen Darstellung werden neben der Anzahl verkaufter Taschen die ökologischen Wirkgrößen berücksichtigt, darunter die vermiedenen CO₂ Emissionen, die Wassereinsparung sowie die Reduktion des Einsatzes tierischen Leders.

Tabelle 3: Gewichtung exemplarischer KPIs* für ein fiktives Unternehmen

KPI-INDIKATOR	EINHEIT	ZIELWERT	IST-WERT	TRACKING VS. ZIEL	ANTEILIGE GEWICHTUNG
Verkaufte Taschen	n / Jahr	2000	1.000	50%	35%
CO ₂ -Einsparung	kg / Jahr	24000	12000	50%	25%
Wasserersparnis	Liter / Jahr	49.000.000	24.500.000	50%	15%
Lederersparnis	kg / Jahr	3000	1500	50%	25%

**GEWICHTETER
GESAMTWERT:
50%**

**Alle Werte in der Tabelle sind fiktional.*

Die Spalte „**Tracking vs. Ziel**“ bildet je Kennzahl das Verhältnis von Istwert zu Zielwert ab und macht den Fortschritt quantifizierbar. Die anteilige Gewichtung legt fest, mit welchem Anteil eine Kennzahl in die Gesamtbewertung eingeht. Auf diese Weise wird sichtbar, welche Wirkdimensionen im Rahmen der **strategischen Prioritäten** stärker berücksichtigt werden.

Der **gewichtete Gesamtwert** ergibt sich aus der Multiplikation des jeweiligen Zielerreichungsgrades mit der festgelegten Gewichtung und der anschließenden Addition über alle Kennzahlen. Er verdichtet den Fortschritt über mehrere Indikatoren zu einer aggregierten Kennzahl. Diese erlaubt eine zusammenfassende Einschätzung, wie weit das Unternehmen gemessen an den definierten Zielwerten insgesamt fortgeschritten ist. Im vorliegenden Beispiel beträgt der gewichtete Gesamtwert 50 Prozent. Das bedeutet, dass das Unternehmen – gemessen an den definierten Zielwerten und unter Berücksichtigung der festgelegten Gewichtungen – die Hälfte des insgesamt angestrebten Zielniveaus erreicht hat.



Neben diesen exemplarischen KPIs stehen ergänzend auf der i-share-Website [individuelle Indikatorenlisten](#) zum Download zur Verfügung. Im nächsten Kapitel wird der hier vorgestellte Ansatz anhand zweier Praxisbeispiele aus Mannheim weiter konkretisiert.



SOZIALE STARTUPS IN MANNHEIM

Mannheim hat sich in den vergangenen Jahren als ein führender Standort für soziale Innovationen und nachhaltige Startups in Deutschland etabliert. Die Entwicklung dieses besonderen Ökosystems ist das Resultat eines Mix aus historisch gewachsenem Unternehmergeist, urbaner Dynamik, gezielter Förderung und gut vernetzten Strukturen zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur und Zivilgesellschaft (Bundesverband Deutsche Startups e.V., 2020; Stadt Mannheim, 2020).

Mannheim zählt heute mehr als 9.000 Unternehmen und nimmt eine führende Rolle bei Neugründungen in Deutschland ein (Stadt Mannheim, 2025). Unternehmerische Ideen werden durch vielfältige Angebote unterstützt – von Finanzierung und Beratung über Coworking-Spaces bis hin zu Accelerator-Programmen. Diese Strukturen und Angebote bilden das Rückgrat für die hohe Innovationsaktivität in Mannheim und tragen dazu bei, die Gründungskultur nachhaltig zu stärken (Next Mannheim, 2022; Stadt Mannheim, 2020). Ein wesentlicher Treiber dieses dynamischen Wachstums sind auch spezialisierte Gründungszentren, darunter insbesondere das [MAFINEX](#), der [Social Economy Cluster](#), und das [Mannheim Center für Entrepreneurship und Innovation \(MCEI\)](#), die sich gezielt der Förderung sozial-ökologischer Startups widmen.

Zentral für das Zusammenspiel verschiedener Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft ist auch das interdisziplinäre Verbundprojekt [TransforMA](#). Es dient als Plattform, um wissenschaftliche Erkenntnisse gezielt in den Dienst gesellschaftlicher Transformation zu stellen. Im Fokus stehen Kooperationen mit regionalen Unternehmen, Organisationen und Initiativen, die gemeinsam an zukunftsfähigen und nachhaltigen Lösungen arbeiten. Zentral ist dabei auch die Sichtbarmachung von Startups mit sozialem Fokus aus der Region. Das wurde im Rahmen von TransforMA beispielsweise durch die [Changemakers](#) Serie bewirkt, die in einer Videoserie die Geschichten von Mannheimer Impact Entrepreneuren erzählt. Der stetige Austausch fördert innovative Ansätze, die auf aktuelle Herausforderungen reagieren und Impulse für die nachhaltige Entwicklung der ganzen Rhein-Neckar-Region setzen.

Diese Rahmenbedingungen begünstigen eine praxisnahe Wirkungsmessung: Projekte sind nah an Zielgruppen, Datenzugänge und Partnerschaften sind häufig vorhanden, und kombinierte qualitative und quantitative Ansätze lassen sich realistisch umsetzen (Krlev, 2018; Rabadjieva et al., 2024). Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden zwei Mannheimer Fallstudien entlang ihrer Wirklogik und zentralen Kennzahlen exemplarisch aufgearbeitet.



FREIKREATHUR:

WIRKUNG IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR MESSEN

freikreathur gUG ist ein Mannheimer Startup, das auf theaterpädagogische Projekte mit Inhaftierten und Jugendlichen spezialisiert ist und kreative Bildungsarbeit leistet. Das Geschäftsmodell besteht darin, freiwillige Theaterworkshops und Inszenierungen in Justizvollzugsanstalten sowie mit benachteiligten Jugendlichen anzubieten. Das Ziel ist es, über kreative Prozesse **soziale Kompetenzen**, **Persönlichkeitsentwicklung** und **Inklusion** zu fördern. Die Projekte werden gemeinsam mit den Teilnehmenden entwickelt und führen oft zu öffentlichen Aufführungen. Freikreathur wurde 2024 von Nathalie Veit und Anna Timme gegründet. Beide Gründerinnen verfügen über langjährige Erfahrung in Theaterpädagogik und kulturelle Bildung, etwa mit Jugendlichen, Migrant*innen und im Justizbereich.

Modellerstellung

Angesichts der Vielfalt von Ansätzen und Zielgruppen können wir im Fall von freikreathur damit beginnen, eine klar umrissene Wirkungskette zu konstruieren, die das **Geschäftsmodell und Vision** von freikreathur am besten abbildet. Besonders zentral sind dabei zum einen auf individueller Ebene die (1) **Selbstwahrnehmung** von inhaftierten oder ausgegrenzten Menschen zu verbessern, und auf Zielgruppenebene die (2) **Resozialisierung** und **Rehabilitation durch Kulturveranstaltungen** während und nach der Haft. Durch diese intendierten Wirkungen sollen den Teilnehmenden mit krimineller Vergangenheit neue Perspektiven für ihre Zukunft eröffnet und sie darin bestärkt werden, nach der Haft einen neuen Weg einzuschlagen. Auf der Website und in den Medien heißt es etwa: „Wir bringen kreatives Empowerment dorthin, wo es kaum jemand erwartet: hinter Gefängnismauern.“ Zentrale Aspekte der Vision von Freikreathur, die als gute Anhaltspunkte für die erste Wirkungskette genutzt werden können, sind daher:

- **Verbesserte Selbstwahrnehmung** von Inhaftierten durch Kulturveranstaltungen
- **Resozialisierung** und **Rehabilitation** von ehemaligen Inhaftierten durch Kulturveranstaltungen

Um die Wirkungskette von freikreathur aufzubauen, könnte man also damit beginnen, sich die zentrale **Outputvariable**, nämlich die **Anzahl der veranstalteten Workshops im Jahr** anzusehen. Aus der Anzahl der Workshop lässt sie eine **Anzahl von Teilnehmenden** ableiten, von denen einige einmalig, wiederrum andere aber auch öfter an den Veranstaltungen von freikreathur teilnehmen. Somit ist ein Output-Element bereits formuliert.

Um diese Veranstaltungen zu organisieren und vorzubereiten braucht es auf der **Input-Seite** ausgebildete **Mitarbeitende** mit pädagogischen Kompetenzen und Theatererfahrung, die in ihren **geleisteten Arbeitsstunden** mit den Menschen in den Gefängnissen Workshops veranstalten, proben und sich um administrative Aufgaben kümmern. Diese Mitarbeitenden bekommen von freikreathur **Honorare**. Eine Besonderheit bei freikreathur ist, dass viele der Teilnehmenden nach der Haft, motiviert durch die positive Erfahrung, einen Job bei freikreathur anfangen, um dann gemeinsam mit Freikreathur Präventionsarbeit in Schulen zu leisten. Somit trägt freikreathur nicht nur indirekt, sondern auch direkt zu Rehabilitation bei, was zum Teil durch den Indikator **Anteil Rehabilitiert (%)** gemessen werden kann.

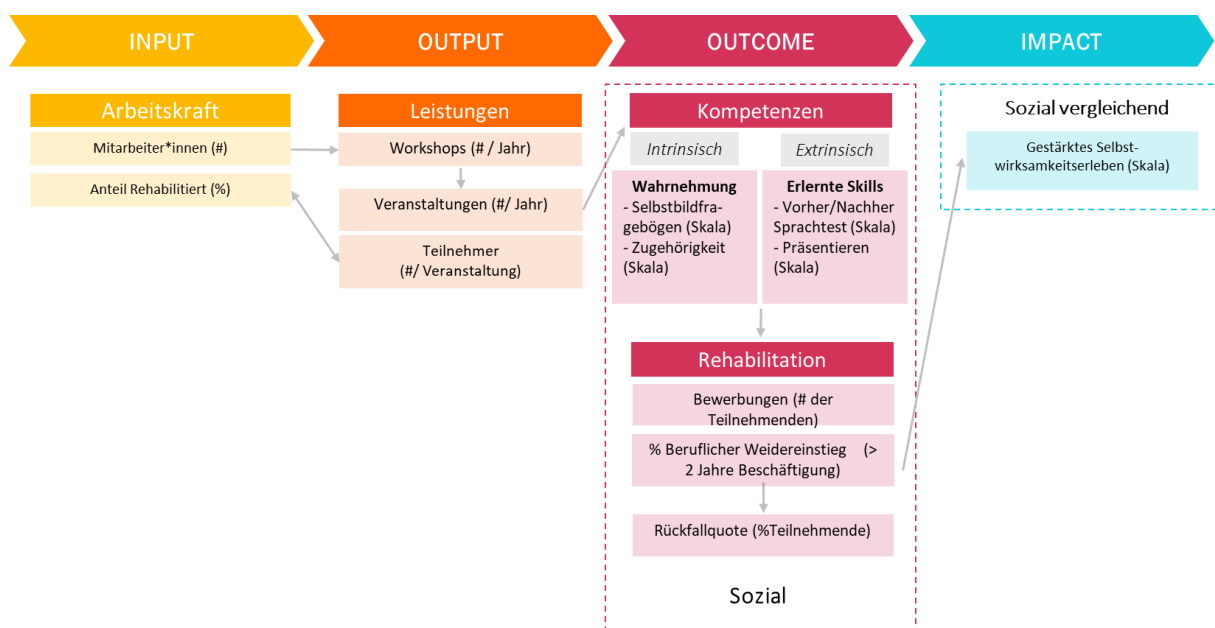
Weiter geht es auf der **Outcome-Ebene**, wo wir die Wirkungen auf Zielgruppenebene, nämlich für die Straffälligen betrachten. Hierbei könnte man **zwischen internen und externen Outcomes** unterscheiden. Während externe Outcomes beispielsweise **erlernte Fähigkeiten** wie **verbesserte Sprachkenntnisse** oder **freies Sprechen** sein können, sind interne Outcomes eher persönliche Veränderungen, wie zum Beispiel **wahrgenommenes Selbstbewusstsein und wahrgenommene Zugehörigkeit**. Eine Kombination aus diesen beiden Veränderungen kann dann innerhalb der Kategorie **Rehabilitation** über kulturelle Teilhabe in tatsächliche Veränderungen im Verhalten, wie Bewerbungen auf einen neuen Job innerhalb und außerhalb der Kulturbranche und danach vielleicht angefangene Jobs überschwappen, die dann letztendlich zu einer geringeren Rückfallquote führen, die mit weniger Kosten für den Staat einhergeht.

Im Unterschied zum zuvor dargestellten Beispiel eines nachhaltigen Taschenproduzenten, dessen Wirkung sich über wenige, gut quantifizierbare Umweltkennzahlen abbilden lässt, basiert freikreathur stärker auf **wahrgenommenen Veränderungen bei Teilnehmenden** und damit auf einer größeren Zahl sozialer Indikatoren. Das ist kein Hemmnis, solange die Messung methodisch sauber angelegt wird. Dafür eignen sich bspw. standardisierte Vorher-Nachher-Befragungen mit einer Stichprobe von Teilnehmenden, um Veränderungen zu quantifizieren und die Annahmen des Wirkmodells zu plausibilisieren. Im Austausch mit den Gründerinnen wurde bestätigt, dass Fragebögen vor und nach der Teilnahme bereits eingesetzt werden und damit einfache Vorher-Nachher-Vergleiche möglich sind. Ergänzend sollte erfasst werden, ob Teilnehmende den Zusammenhang zwischen Angebot und beobachteter Veränderung selbst bestätigen. So werden subjektive Entwicklungen strukturiert messbar und die Wirkannahmen des Modells nachvollziehbar abgesichert.

Ein zentraler Impact von freikreathur ist der potenzielle Abbau von Stigmatisierung gegenüber (ehemals) Inhaftierten und benachteiligten Jugendlichen.

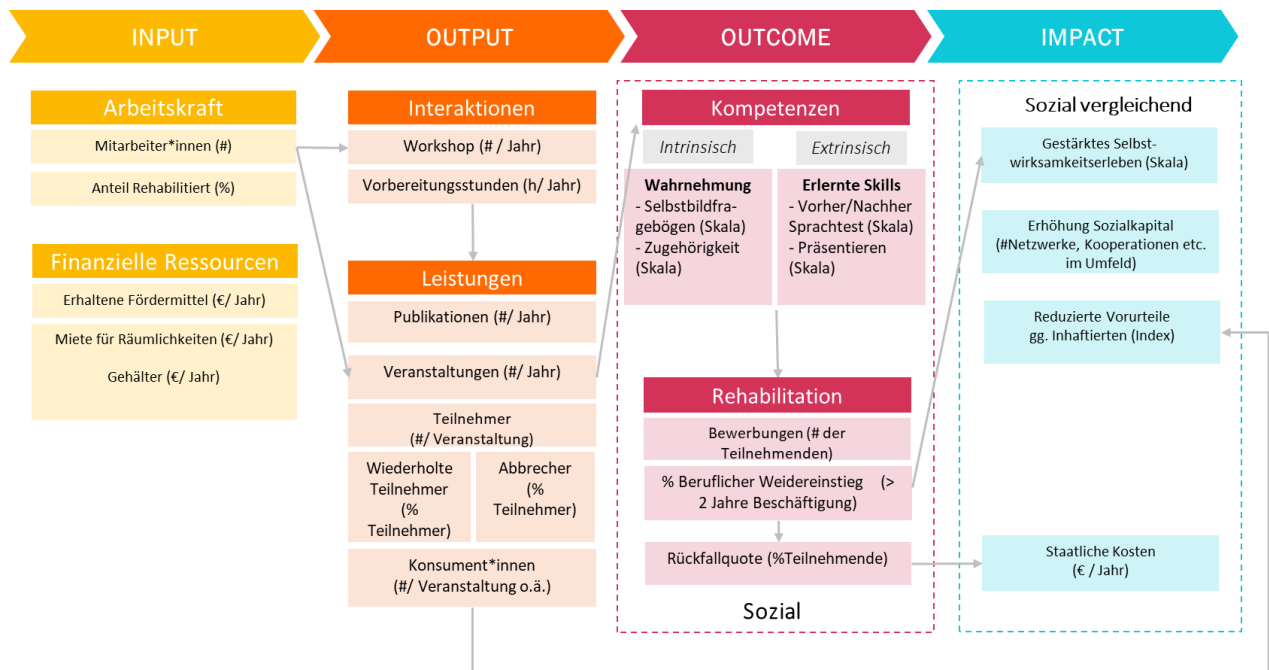
Der Wirkmechanismus liegt vor allem in der **öffentlichen Sichtbarkeit der Arbeit** und dem **direkten Kontakt**: Veranstaltungen schaffen Begegnung, machen Lebensrealitäten erfahrbar und ermöglichen, bestehende Vorurteile im konkreten Austausch zu hinterfragen. Dadurch können Einstellungen bei Zuschauer:innen verändert werden und die Auseinandersetzung wird häufig in das private Umfeld weitergetragen. Ergänzend kann der Kompetenz- und Rehabilitationsfortschritt der Teilnehmenden den Effekt mittelbar stützen, indem positive Entwicklungsverläufe sichtbarer werden; der Abbau von Stigma hängt jedoch nicht davon ab, „wie kompetent“ Teilnehmende sind, sondern davon, ob Begegnung und Aufklärung stattfinden. Die Wirkung lässt sich daher primär über Befragungen der Zuschauer:innen (z. B. kurze Vorher/Nachher-Items zur Einstellung, Follow-up nach einigen Wochen) sowie über niedrigschwellige Feedbackkanäle nach Veranstaltungen (z. B. QR-Code/Newsletter) erheben und fortlaufend dokumentieren.

Abbildung 4: Exemplarische Wirkkette für freikreathur



Die oben abgebildete Wirkkette bildet auch hier wieder nur einen Teil der Wirkungsketten des gesamten Wirkmodells von freikreathur ab. Weitere Abzweigen für ein umfangreicheres Bild könnten auch in die Sichtweise des Staates auf das Thema Rehabilitation von Inhaftierten zeigen, wobei zum Beispiel die möglicherweise sinkenden staatlichen Kosten für Gefängnisse als Ergebnis einer geringeren Rückfallquote komparativ betrachtet werden können (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5: Exemplarisches Wirkmodell für freikreathur



Aufbereitung in Key Performance Indikatoren (KPIs)

Im öffentlichen Sektor, in dem freikreathur überwiegend arbeitet, ist eine nachvollziehbare Aufbereitung von Wirkzusammenhängen oft Voraussetzung, um Zugänge, Kooperationen und Finanzierung zu sichern. Gleichzeitig ist belastbare Forschung zu theaterpädagogischen Angeboten im Strafvollzug begrenzt und Datenerhebung in Haftkontexten organisatorisch anspruchsvoll, sodass ein pragmatisches, aber konsistentes KPI-Set besonders hilfreich ist. Vor diesem Hintergrund werden die aus der Wirkungskette abgeleiteten Kennzahlen auf wenige, gut dokumentierbare Größen verdichtet, die sowohl die Leistung (Output) als auch zentrale Zielgruppenveränderungen (Outcome) abbilden und gegenüber staatlichen bzw. öffentlichen Stakeholdern anschlussfähig sind.

Für freikreathur werden exemplarisch vier KPIs hervorgehoben: (1) erreichte Teilnehmende pro Jahr (Output), (2) Anteil rehabilitierte Teilnehmende pro Jahr (Outcome), (3) eingesparte soziale Kosten als abgeleitete Outcome-Kennzahl und (4) Veränderung der Selbstwahrnehmung der Teilnehmenden nach der Teilnahme (Outcome). Die Output-Daten (Teilnehmende) lassen sich über Teilnahmelisten pro Projektzyklus robust erfassen und bilden die Basis, um Outcomes konsistent zu berechnen und über Zeit zu vergleichen. Tabelle 4 fasst die exemplarischen KPIs inklusive Einheit sowie Start-, Ist- und Zielwerten zusammen.

Tabelle 4: Exemplarische KPIs für freikreathur

INDEX	KPI-INDIKATOR	EINHEIT	START-WERT (2019)	IST-WERT (2025)	ZIEL-WERT (2028)
KPI 1 (Output)	Erreichte Teilnehmende	n / Jahr	25	185	375
KPI 2 (Outcome)	Rehabilitierte Teilnehmende	% / Jahr	4 (15%)	33 (30%)	68 (30%)
KPI 3 (Outcome)	Soziale Kosten (Kosten x KPI 2)	€ / Jahr	120.000€	1.320.000€	2.700.000€
KPI 4 (Outcome)	Selbstwahrnehmung	Skala (Punkte)	4	56	113

Im nächsten Schritt werden zwei abstraktere Outcome-KPIs operationalisiert, die für das Wirkverständnis von freikreathur zentral sind. Die eingesparten staatlichen Kosten werden über die Anzahl der erfolgreich rehabilitierten Teilnehmenden abgeleitet, also jener Personen, die nach Projektabschluss eine Ausbildung, Arbeit oder eine stabile Anschlusslösung erreichen und damit das Rückfallrisiko senken. Die Erfassung erfolgt über Nachbefragungen und – wo möglich – über Rückmeldungen von Kooperationspartnern (z. B. Justizvollzugsanstalten oder Jugendhilfeträgern). Für die Quantifizierung wird die Zahl der rehabilitierten Personen mit einem Kostenansatz pro nicht-rehabilitierter Person verknüpft; Appendix 1 zeigt diese Herleitung anhand fiktiver Zahlen und Hochrechnungen.

Die Messung der Selbstwahrnehmung basiert ebenfalls auf fiktiven Annahmen, ist methodisch aber in der Praxis gut umsetzbar. Sie erfolgt über eine standardisierte Vorher-Nachher-Befragung: Zu Projektbeginn schätzen Teilnehmende ihre Ausprägung in Dimensionen wie Selbstvertrauen, Selbstwirksamkeit und

Selbstaussdruck auf einer 1–5 Likert-Skala ein, gestützt durch kurze, konkrete Items (z. B. „Ich traue mich, vor anderen zu sprechen“). Am Projektende wird derselbe Frageblock erneut erhoben. Die Veränderung kann als durchschnittlicher Punktezuwachs oder als Anteil der Teilnehmenden ausgewertet werden, die sich um mindestens einen Skalenpunkt verbessern. Appendix 2 beschreibt das Vorgehen im Detail. Tabelle 5 fasst zudem die zugrunde liegenden Messparameter und Annahmen zur KPI „Selbstwahrnehmung“ zusammen.

Tabelle 5: Veranschaulichung der Messkonstrukte für die qualitative Impact KPI „Selbstwahrnehmung“

PARAMETER	ANNAHME
Likert-Skala	1 = sehr niedrig, 5 = sehr hoch
Messmethode	Vorher-Nachher-Befragung
Verbesserung pro erfolgreich Teilnehmende	+1 Punkt auf 5er Skale
Anteil der Teilnehmenden mit messbarer Verbesserung	2019: 15%, 2025: 30%, 2020:30%
Teilnehmende insgesamt	2019: 25, 2025: 185, 2028: 375

Im Folgenden findet sich eine Beispielrechnung mit einem fiktiven Punktesystem für die KPI „verbesserte Selbstwahrnehmung“ von freikreathur für die Jahre 2019, 2025 und 2028, basierend auf den vorher getroffenen Annahmen zu Teilnehmenden und Erfolgsergebnissen.

Berechnung:

$$\text{KPI-Score} = \text{Teilnehmende} \times \text{Anteil mit messbarer Verbesserung} \\ \times \text{Durchschnittliche Verbesserung (Punkte)}$$

$$2019: 25 \times 0,15 \times 1 = 3,75 \approx 4 \text{ Punkte}$$

$$2025: 185 \times 0,30 \times 1 = 55,5 \approx 56 \text{ Punkte}$$

$$2028 \text{ (Prognose): } 375 \times 0,30 \times 1 = 112,5 \approx 113 \text{ Punkte}$$

Im nächsten Schritt sollte freikreathur die KPIs entlang der eigenen Wirkziele priorisieren, um klar zu entscheiden, welche Wirkbereiche im Fokus von Steuerung und Berichterstattung stehen. Eine Gewichtung schafft Transparenz darüber, welche Kennzahlen im Gesamtbild stärker zählen und wie Fortschritt gegenüber Zielwerten zusammengeführt wird. Für ein wachsendes Sozialunternehmen ist das besonders relevant, weil Ressourcen begrenzt sind und sowohl operative Reichweite als auch zentrale Outcomes wie **Rehabilitation, soziale Kosteneffekte** und **Selbstwahrnehmung** konsistent nachgehalten werden müssen. Tabelle 6 zeigt exemplarisch, wie Zielwert, Ist-Wert, „Tracking vs. Ziel“ und anteilige Gewichtung für freikreathur zusammengeführt werden.

Wesentlich ist dabei, die Ergebnisse anschaulich und überprüfbar darzustellen. So kann eine Kennzahl wie die gesellschaftliche Kostenersparnis sowohl in Euro als auch in der Zahl erfolgreich rehabilitierter Teilnehmender ausgedrückt werden. Entscheidend ist, eine Darstellungsform zu wählen, die die tatsächliche Wirkung von freikreathur verständlich, transparent und messbar abbildet.

Zusammenfassend zeigt freikreathur, dass sich soziale Wirkung auch bei begrenzter externer Evidenz belastbar nachzeichnen lässt, wenn Wirkannahmen klar formuliert und über wenige, konsistent erhobene Kennzahlen mit Vorher-Nachher-Logik geprüft werden. Gleichzeitig wird deutlich, dass zentrale Wirkpfade über Einstellungen und Wahrnehmung laufen und daher standardisierte Feedback- und Skalenmessungen erforderlich sind. Im nächsten Abschnitt wird mit Mikro Landwirtschaft ein sozial-ökologischer Ansatz betrachtet, bei dem Zielgruppen-Outcomes durch ökologische Vergleichsmessungen ergänzt werden.

Tabelle 6: Gewichtung von exemplarischen KPIs für freikreathur

KPI-INDIKATOR	EINHEIT	ZIELWERT	IST-WERT	TRACKING VS. ZIEL
Erreichte Teilnehmende	375	185	49%	35%
Rehabilitierte Teilnehmende	68 (30%)	33 (30%)	49%	25%
Soziale Kosten (Kosten x KPI 2)	2.700.000€	1.320.000€	49%	15%
Selbstwahrnehmung	113	56	50%	25%

GEWICHTETER
GESAMTWERT:
49%



MIKRO LANDWIRTSCHAFT: SOZIAL-ÖKOLOGISCHE WIRKUNG MESSBAR MACHEN

Mikro Landwirtschaft e. V. adressiert eine zentrale Umsetzungsbarriere der Ernährungs- und Agrarwende: Viele Menschen wollen regionaler, gesünder und nachhaltiger konsumieren, scheitern im Alltag jedoch oftmals an Zugang, Know-how, Zeit und geeigneten Flächen. Das Modell der „Gemeinschaftsäcker“ übersetzt diesen Bedarf in ein standardisiertes, skalierbares Angebot: wohnortnahe Ackerflächen, klare ökologische Regeln und operatives Enablement senken die Eintrittshürden für Selbstanbau deutlich und schaffen gleichzeitig eine neue Schnittstelle zwischen Stadtgesellschaft und Landwirtschaft.

Operativ folgt das Konzept einem replizierbaren „Blueprint“: Ein typischer Gemeinschaftsäcker umfasst rund 5.000 m² und ist in 24–30 Feldstücke (meist 100 m²) strukturiert. Die Bewirtschaftung erfolgt überwiegend in Teams, wodurch pro Standort etwa 100–180 Mikro-Landwirt:innen aktiv werden (Mikro Landwirtschaft, 2025).

Zur Skalierung ergänzt Mikro Landwirtschaft das Standortmodell durch eine Online-Plattform, die Gründung, Betrieb und Sichtbarkeit weiterer Gemeinschaftsäcker für Kommunen, Landwirt:innen und zivilgesellschaftliche Träger vereinfacht und damit die bundesweite Verbreitung des Ansatzes strukturell unterstützt.

Modelerstellung

Für Mikro Landwirtschaft lässt sich die Wirklogik entlang der IOOI-Struktur klar verdichten: Im Kern stellt der Verein Menschen den Zugang zu Ackerfläche bereit, setzt Rahmenbedingungen für ökologischen Anbau und begleitet die Umsetzung. Zusätzlich wird über eine Plattform Wissen und Umsetzungshilfen bereitgestellt, um weitere Gemeinschaftsäcker zu ermöglichen („Enablement“).

Der zentrale Unterschied zu den vorherigen Cases ist vor allem die Datenlage und Breite der Wirkung: Der Verein belegt bereits zentrale ökologische und soziale Effekte über eigene Impact-Berichte sowie regelmäßige Saison-Evaluationen und eine explizite Orientierung an Wirkungslogiken (u.a. PHINEO-Wirkungstreppe; Zusammenarbeit mit Wissenschaft und begleitenden Arbeiten).

Inhaltlich zeigt sich zudem eine zweite Besonderheit: Mikro Landwirtschaft wirkt **direkt** über den Betrieb von Gemeinschaftsäckern (Teilnehmende bauen an, lernen, ernten) und **indirekt** über einen Skalierungs- und Enablement-Ansatz (z.B. über Beratung, Materialien/Wissensplattform, Vernetzung, politische Anschlussfähigkeit), der weitere Akteure in die Lage versetzen soll, eigene Gemeinschaftsäcker aufzubauen. Für die Handreichung wird die exemplarische Wirkkette deshalb bewusst auf den direktesten Pfad fokussiert und um eine schlanke „Enablement“-Verzweigung ergänzt.

Inhaltlich baut die exemplarische Kette auf einigen Visionen auf, die im Impact-Reporting von Mikrolandwirtschaft konsistent adressiert und teilweise bereits quantifiziert sind (Mikro Landwirtschaft, 2025):

- **Ernährung & Versorgung:** Teilnehmende steigern durch den Anbau auf dem Gemeinschaftsacker ihren Selbstversorgungsgrad mit Gemüse und etablieren nachhaltigere Ernährungs- und Konsummuster, u. a. durch weniger Lebensmittelverschwendung.
- **Gesundheit & Wohlbefinden:** Die regelmäßige Arbeit auf dem Acker wirkt als Naherholung, unterstützt Wohlbefinden und kann gesundheitsbezogene Effekte über Bewegung und Stressabbau fördern.
- **Wissen & Fähigkeiten:** „Learning by doing“ erhöht Kompetenz und Verständnis für Anbau, Natur- und Landwirtschaftszusammenhänge und stärkt Selbstwirksamkeit.
- **Ökologische Wirkung:** Die ökologische Bewirtschaftung der Flächen stärkt Biodiversität und Bodenfunktionen und verbessert messbar das Bodenleben sowie die Wasseraufnahmefähigkeit im Vergleich zu konventionellen Referenzflächen.

Um die Wirkungskette von Mikro Landwirtschaft aufzubauen, bietet es sich an, beim **Kernoutput** zu starten. Entscheidend ist, wie viele Gemeinschaftsäcker der Verein pro Jahr betreibt und wie viele aktive Mikro-Landwirt:innen diese Standorte tatsächlich nutzen. Aus dem Standortformat ergeben sich weitere Output-Größen wie die bewirtschaftete Parzellenstruktur und die Zahl durchgeführter Lernveranstaltungen. Parallel entsteht ein zweiter Output-Strang über die Plattform. Hier lassen sich veröffentlichte Inhalte, unterstützte Gründungsanfragen und neu initiierte Gemeinschaftsäcker als klare, jährlich erfassbare Größen führen.

Damit diese Outputs entstehen, braucht es auf der **Input-Seite** vor allem drei Ressourcenblöcke: Erstens Personal, welches Betrieb und Begleitung sicherstellt und über Mitarbeitendenkapazität sowie Qualifizierungsaufwand abgebildet wird. Zweitens Produktionsgüter und Infrastruktur, allen voran verfügbare Ackerfläche und Parzellenstruktur als Produktionsbasis, ergänzt um Gerätebestand (z.B. und Verbrauchsmaterialien (z.B. Mulch). Drittens den Plattformbetrieb als Input, den man pragmatisch über laufende Betriebskosten messen kann, weil diese die Fähigkeit zur Bereitstellung und Weiterentwicklung der Plattform in der Praxis am besten abbilden. Flankierend wirken finanzielle Ressourcen über Betriebsbudget, Investitionen und weitere Fördermittel, weil sie sowohl die Standortentwicklung als auch die digitale Unterstützung direkt ermöglichen oder begrenzen.

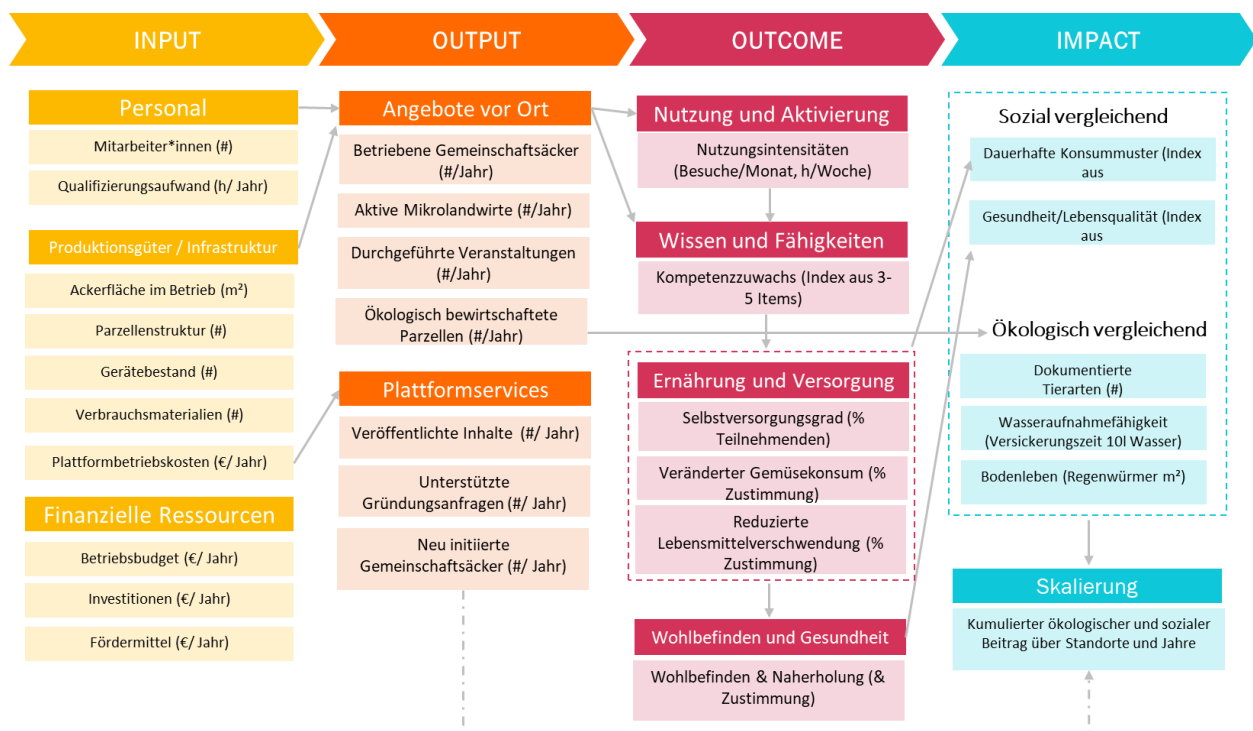
Auf der **Outcome-Ebene** lohnt sich eine klare Trennung nach Wirkmechanismen. Wirkung setzt zunächst voraus, dass das Angebot tatsächlich genutzt wird. Die Dimension „Nutzung

und Aktivierung“ wird daher über die Nutzungsintensität erfasst, etwa Anzahl der Ackerbesuche pro Monat oder durchschnittlicher Zeitaufwand pro Woche. Daraus folgt ein zweiter Outcome-Block „Wissen und Fähigkeiten“. Der Kompetenzzuwachs entsteht nämlich nicht nur durch Veranstaltungen, sondern vor allem durch wiederholte Praxis auf dem Acker und lässt sich über einen schlanken Index aus wenigen, wiederkehrenden Items messen. Erst auf dieser Grundlage werden Veränderungen in „Ernährung und Versorgung“ plausibel. Selbstversorgungsgrad, veränderter Gemüsekonsum oder verringerte Lebensmittelverluste sind logisch daran gebunden, dass Teilnehmende aktiv anbauen und über ausreichende Kenntnisse verfügen. Ergänzend werden Aspekte von Wohlbefinden und Gesundheit berücksichtigt, da regelmäßige Arbeit auf dem Acker körperliche Aktivität, Aufenthalt im Freien und soziale Einbindung verbindet. Diese Dimension lässt sich über standardisierte Zustimmungsskalen erfassen. Sämtliche genannten Outcome Indikatoren werden bereits vonseiten Mikro Landwirtschaft in einem strukturierten, saisonal durchgeführten Fragebogen bei den beteiligten Mikro-Landwirt:innen erhoben, um Veränderungen innerhalb und zwischen Anbausaisons nachvollziehbar vergleichen zu können.

Auf der Impact-Ebene trennt das Modell bewusst zwischen sozialer und ökologischer Wirkung und nutzt dafür zwei unterschiedliche Vergleichslogiken. **Sozial vergleichend** heißt hier: Mikro Landwirtschaft erhebt soziale Effekte über wiederkehrende Saison- und Standortbefragungen mit stabilen Kernfragen und macht die Entwicklung über Zeit und Orte sichtbar (Mikro Landwirtschaft, 2025). In den Wirkungsunterlagen wird das weniger als „externer Kausalnachweis“ angelegt, sondern als Trendmessung im eigenen System, typischerweise über Anteile der Teilnehmenden, die z. B. Stressabbau, gesündere Ernährung, weniger Einsamkeit oder Naherholung durch den Acker berichten; diese wiederkehrenden Items lassen sich dann wiederum kumuliert über die Zeit zu einfachen Indizes (z.B. Gesundheit/Lebensqualität, Konsummuster) verdichten.

Ökologisch vergleichend ist enger operationalisiert: Der Impact-Bericht arbeitet mit Referenzäckern aus der Umgebung, typischerweise konventionell bewirtschafteten Vergleichsflächen, und stellt Messwerte der Gemeinschaftsäcker diesen Referenzen gegenüber. Dadurch werden Effekte der Bewirtschaftung auf Biodiversität, Bodenleben und Wasseraufnahmefähigkeit als Differenz zum Referenzzustand sichtbar und fachlich interpretierbar. Die Skalierung bildet schließlich die Aggregation über zusätzliche Standorte und Jahre ab und ist deshalb als eigener potenzieller Impact-Baustein ausgewiesen. Diese Logik ist in Abbildung 6 zusammengefasst.

Abbildung 6: Exemplarisches Wirkmodell für Mikro Landwirtschaft e.V.



Aufbereitung in Key Performance Indikatoren (KPIs)

Für die KPI-Aufbereitung bietet sich bei Mikro Landwirtschaft ein schlanker Zuschnitt an: wenige Kennzahlen, die **nah am operativen Modell** liegen, **regelmäßig erhoben** werden können und die **Kernannahmen der Wirkungskette** abdecken. Das Beispiel setzt daher auf einen Output-Indikator zur Reichweite („aktive Mikro-Landwirt:innen“), einen outcome-nahen Indikator zur Versorgung (Anteil Teilnehmende mit hoher Gemüseversorgung im Sommer gemessen per Fragebogen) sowie ergänzend ökologische Indikatoren, die bereits im Impact-Reporting mit Vergleichslogik geführt werden. Die Zielwerte bis 2028 werden dort fortgeschrieben, wo das methodisch sauber möglich ist: Bei der Teilnehmendenreichweite lässt sich der Zielwert direkt aus dem Standortmodell ableiten (moderate Ausweitung der Standorte bei stabiler Auslastung je Standort). Beim Versorgungs-Outcome ist ein ambitionierter, aber realistischer Zielkorridor sinnvoll, weil der Verein Hebel über Begleitung und Angebotsdesign hat, Wetter und Saisonverlauf aber strukturell mitwirken.

Bei Mikro Landwirtschaft liegen einige der Impact-KPIs im ökologischen Bereich. Hier greift eine andere Messlogik als bei Outputs oder zielgruppennahen Outcomes, weil

Naturwerte stark von Standortbedingungen, Witterung und Jahresverlauf beeinflusst werden.

Die Literatur beschreibt drei ergänzende Blickwinkel zur Messung von ökologischen Indikatoren, insbesondere im Bereich der Biodiversität (e.g. Kennedy et al., 2022): **(1) Bestandsmessung**, die Biodiversität über beobachtbare Größen wie Arten erfasst, **(2) Funktionsmessung**, die über Boden- und Wasserprozesse Rückschlüsse auf Leistungen des Ökosystems zulässt, und **(3) Stabilitäts-/Resilienzperspektive**, die betont, dass nicht nur „wie viele Arten“, sondern auch Häufigkeit, Zusammensetzung und räumliche Verteilung für die Robustheit eines Systems relevant sind.

Mikro Landwirtschaft wählt in der Praxis eine **pragmatische Kombination aus Bestands- und Funktionsindikatoren** und macht diese vergleichend interpretierbar: Der Impact-Bericht stellt Messwerte der Gemeinschaftsäcker den Werten eines Referenzackers in der Umgebung gegenüber, der typischerweise konventionell bewirtschaftet wurde. So nähert man sich dem Aspekt der Biodiversität über dokumentierte Tierarten als Bestandsindikator an, während Regenwurmdichte und Wasseraufnahmefähigkeit die verbesserten Bodenfunktionen als funktionsnahe Proxys abbilden. Die Aussage zur Wirkung entsteht dabei jeweils aus der Differenz zu Referenzwerten, nicht aus einem isoliert betrachteten Jahreswert. Entsprechend sind für die Steuerung ökologischer Wirkungen insbesondere Schwellen- und Stabilitätsziele geeigneter als eine „immer mehr“-Logik, weil sie Messunsicherheit und natürliche Schwankungen adressieren, ohne Fehlanreize zu setzen. Die exemplarischen KPIs mit Ist- und Zielwerten sind in Tabelle 7 gebündelt.

Tabelle 7: Exemplarische Impact KPIs für Mikro Landwirtschaft e.V.

INDEX	KPI-INDIKATOR	EINHEIT	IST-WERT (2025)	ZIEL-WERT (2028)
KPI 1 (Output)	Aktive Mikro-Landwirt:innen	n / Jahr	600	1.050
KPI 2 (Outcome)	Anteil Teilnehmende mit ca. 75% Gemüseversorgung im Sommer	% / Jahr	47%	55%

KPI 3 (Impact)	Dokumentierte Tierarten auf den Gemeinschaftsäckern	€/ Jahr	150	≥160 Arten
KPI 4 (Impact)	Regenwurmdichte	Regenwürmer / m ²	275 (Referenzwert: 25)	≥250 Regenwürmer/m ²
KPI 5 (Impact)	Versickerungszeit	Sek. je 10 l	35s (Referenzacker: >50 Min.)	≤60 Sekunden

Nachdem die KPIs und Zielwerte festgelegt sind, stellt sich die Frage, wie Mikro Landwirtschaft Fortschritt konsistent verfolgen kann. Tabelle 8 zeigt eine exemplarische Gewichtung und übersetzt den Stand je Indikator in einen aggregierten Gesamtwert. Den größten Anteil erhält die Kennzahl „aktive Mikro-Landwirt:innen“, weil diese den Ausbau des Kerngeschäfts direkt abbildet und durch Standortbetrieb, Auslastung und Begleitung am stärksten beeinflussbar ist. Der Versorgungs-Indikator (Anteil Teilnehmende mit ca. 75% Gemüseversorgung im Sommer) wird bewusst niedriger gewichtet, weil er zwar zentral ist, aber stärker von saisonalen und witterungsbedingten Effekten überlagert werden kann und damit naturgemäß volatil bleibt.

Die drei **ökologischen KPIs** werden gleich gewichtet, im Einklang mit der Logik des Impact-Berichts, der Wirkung nicht an einer Einzelkennzahl festmacht, sondern Bestands- und Funktionsindikatoren gemeinsam betrachtet und gegen einen konventionell bewirtschafteten Referenzacker spiegelt. Damit bleibt Ökologie im Gesamtbild sichtbar, ohne einzelne Messgrößen zu überbetonen oder eine mechanische „mehr ist besser“-Logik zu erzeugen, die bei Naturindikatoren fachlich nicht sauber wäre.

Tabelle 8: Gewichtung von exemplarischen KPIs für Mikro Landwirtschaft

KPI-INDIKATOR	ZIELWERT	IST-WERT	TRACKING VS. ZIEL	ANTEILIGE GEWICHTUNG
Aktive Mikro-Landwirt:innen	1050	600	57%	35%
Anteil TN Gemüseversorgung (Sommer)	55%	47%	86%	20%
Dokumentierte Tierarten	≥160	150	94%	15%
Regenwurmdichte	≥250 /m ²	275 /m ²	100%	15%
Versickerungszeit	≤60 s	35 s	100%	15%

GEWICHTETER
GESAMTWERT:
81%

Zusammenfassend lässt sich Mikro Landwirtschaft als skalierbares Standortmodell lesen, das soziale Veränderungen bei Teilnehmenden mit messbaren Umweltindikatoren an der bewirtschafteten Fläche verbindet. Im Unterschied zum fiktiven Taschenbeispiel entsteht Wirkung nicht „pro Produkt“, sondern „pro Standort und Saison“ und wird entsprechend über Reichweite und Nutzung sowie über ökologische Vergleichsmessungen abgebildet. Dabei gilt: Die ökologische Entwicklung ist nur begrenzt steuerbar, kann aber bei konstantem Messdesign über Schwellen- und Trendlogik belastbar nachgehalten werden.

ZUSAMMENFASSUNG

Startups mit sozial ökologischen Zielen tragen bereits heute in relevanter Weise zu gesellschaftlichen und ökologischen Veränderungen bei. Dieses Handbuch zeigt, wie diese Unternehmen ihre Wirkannahmen auf Organisationsebene systematisch strukturieren, mit einem klar abgegrenzten Messkonzept überprüfbar fundieren und gegenüber relevanten Anspruchsgruppen nachvollziehbar darstellen können.

Die drei Beispiele machen zugleich deutlich, dass sich Messansätze je nach Wirkmechanismus unterscheiden können. Im Produktbeispiel stehen quantifizierbare Substitutionseffekte im Vordergrund. Bei freikreathur werden Veränderungen bei den Teilnehmenden, etwa in Wissen, Einstellungen oder Verhalten, erfasst. Bei Mikro Landwirtschaft werden ökologische Vergleichswerte mit sozialen Entwicklungen verknüpft.

Aus der Handreichung lassen sich einige wenige, in der Umsetzung besonders tragfähige Grundsätze ableiten:

- ⊕ **Mit einem Kernpfad starten:** Zuerst das Kerngeschäft als Wirkungskette modellieren, Nebenpfade gezielt ergänzen.
- ⊕ **Outcomes zuerst operationalisieren:** Früh zielgruppennahe Veränderungen (Outcomes) messen, Impact-Indikatoren schrittweise ergänzen.
- ⊕ **Wenige KPIs festlegen:** 3–6 Indikatoren wählen, die vor allem operativ nah, regelmäßig erhebbar und entscheidungsrelevant sind.
- ⊕ **Ausgangswerte und Zielkorridore festlegen:** Start-, Ist- und Zielwerte je Indikator festlegen und in regelmäßigen Zyklen überprüfen.
- ⊕ **Messung angemessen einsetzen:** Quantitative mit qualitativen Indikatoren ergänzen; Wirkzusammenhänge nur dort zuschreiben, wo sie methodisch tragfähig begründet sind.
- ⊕ **Datenbasis und Grenzen offenlegen:** Erhebungsmethode, Datenquelle und Messkonstanz dokumentieren sowie wesentliche Umsetzungsrisiken und mögliche (nicht-intendierte) Nebenwirkungen sichtbar machen
- ⊕ **Wirkungsbeitrag sachlich kommunizieren:** Messwerte, Annahmen und deren Interpretation klar voneinander trennen, und Ergebnisse so einordnen, dass sie sowohl Lernprozesse im Unternehmen als auch eine sachliche Verständigung mit externen Anspruchsgruppen ermöglichen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Banke-Thomas, A. O., Madaj, B., Charles, A., & Van Den Broek, N. (2015). Social Return on Investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: A systematic review. *BMC Public Health*, 15(1), 582. <https://doi.org/10.1186/s12889-015-1935-7>
- Börnert-Ringleb, M., Casale, G., & Hillenbrand, C. (2021). What predicts teachers' use of digital learning in Germany? Examining the obstacles and conditions of digital learning in special education. *European Journal of Special Needs Education*, 36(1), 80–97. <https://doi.org/10.1080/08856257.2021.1872847>
- Böschen, S. (2022). Zukunft gestalten mit Sozialen Innovationen: Neue Herausforderungen für Politik, Gesellschaft und Wirtschaft (J. Howaldt, M. Kreibich, J. Streicher, & C. Thiem, Eds.). Campus Frankfurt / New York. http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783593451268
- Bundesverband Deutsche Startups e.V. (2020). Mannheim Startup Monitor 2020. https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/regionalstudien/2020_mannheim_sm.pdf
- Centrum Für Soziale Investitionen Und Innovationen (CSI), U. H., Institut Arbeit Und Technik (IAT), W. H. G., & Institut Für Mittelstandsforschung (Ifm), U. M. (2024). Was sind soziale Innovationen und wie lassen sich ihre Impacts messen? Konzeptionelle Grundlagen für innovationsfeldspezifische Wirkmodelle. <https://doi.org/10.11588/HEIDOK.00035636>
- Corvo, L., Pastore, L., Mastrodascio, M., & Cepiku, D. (2022). The social return on investment model: A systematic literature review. *Meditari Accountancy Research*, 30(7), 49–86. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2021-1307>
- Ellemers, N., & De Gilder, D. (2024). Overcoming unintended consequences of social impact accountability: How to avoid counterproductive responses of individuals and groups in organizations. *Social Issues and Policy Review*, 18(1), 194–219. <https://doi.org/10.1111/sipr.12100>
- Gugerty, M. K. (2023). Theory of Change and Logic Models: Foundation for the Evaluation of Social Programs. In A. Rangarajan (Ed.), *The Oxford Handbook of Program Design and Implementation Evaluation* (1st ed., pp. 109–133). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190059668.013.5>
- IMV-Lab. (2023). Praxishandbuch Wirkung & Wirkungsmessung Sozialer Innovationen. https://imv-lab.com/wp-content/uploads/2024/01/Praxishandbuch_IMV-Lab.pdf
- Kaplan, J. (2025). Developing a logic model or theory of change, community toolbox, University of Kansas. Better Evaluation Knowledge. https://www.betterevaluation.org/tools-resources/developing-logic-model-or-theory-change-community-toolbox-university-kansas?utm_source=chatgpt.com
- Kehl, K., Then, V., Rauscher, O., & Schober, C. (2018). Wirkung und Wirkungsmessung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. In J. Eurich, M. Glatz-Schmallegger, & A. Parpan-Blaser (Eds.), *Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens: Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge* (pp. 275–296). Springer VS.
- Kennedy, S., Fuchs, M., van Ingen, W. & Schoenmaker, D. (2022). A resilience approach to corporate biodiversity impact measurement. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.3140>
- Krlev, G. (2018). Zur Bewertung des scheinbar Unergründlichen: Soziale Wirkung messbar machen.
- Mikro Landwirtschaft (2025). Ökologischer Impact der Mikro Landwirtschaft Gemeinschaftsäcker. Mannheim.
- Next Mannheim. (2022). Social Economy goes Altes Volksbad. <https://next-mannheim.de/social-economy-goes-altes-volksbad/>

- Phineo gAG. (2021). Kursbuch Wirkung (6th ed.).
- Pichlbauer, M. (2006). Intendierte und nicht intendierte Folgen von Interaktionsprozessen in Evaluationen am Beispiel eines Organisationsentwicklungsprojektes an einer deutschen Universität. Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssolar-142447>
- Rabadjieva, M., Terstriep, J., & Martini, V. (2024). Soziale Innovationen in digitaler Bildung messen—Vorschlag für ein Wirkmodell. *Forschung Aktuell*, 1–13. <https://doi.org/10.53190/fa/202410>
- Rittmeyer, C. (2024, July). German Social Entrepreneurship Monitor 2024 (DSEM). Bertelsmann Stiftung. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/our-projects/founding-with-impact/project-news/german-social-entrepreneurship-monitor-2024-dsem>
- School for Social Entrepreneurs. (2025, October 7). Why you should measure social impact. School for Social Entrepreneurs. - <https://www.the-sse.org/resources/sustaining/measuring-social-impact/>
- SEND. (2021). Gründungsberatung – Social Entrepreneurship. Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND). <https://www.send-ev.de/wp-content/uploads/2021/10/Social-Entrepreneurship-Gründungsberatung.pdf>
- Sheth, U. (2023). Why you should measure social impact? Sopact. <https://www.sopact.com/perspectives/why-you-should-measure-social-impact>
- SIGU-Forum. (2024). IOOI-Methode. Plattform für Soziale Innovationen & Gemeinwohlorientierte Unternehmen. <https://sigu-plattform.de/wirkungstools/iooi-methode/>
- Social Reporting Initiative e.V. (2014). Social Reporting Standard. Leitfaden zur wirkungsorientierten Berichterstattung.
- Stadt Mannheim. (2020). Wir schaffen Wirtschaft in Mannheim. Wirtschafts- und Strukturförderung. https://www.mannheim.de/sites/default/files/2020-02/Mannheim_economy.pdf
- Then, V., Kehl, K., Rauscher, O., & Schober, C. (2020). Wie misst man soziale Wirkung?: Zur Frage angemessener Indikatoren und Messinstrumente. In J. Eurich & A. Lob-Hüdepohl (Eds.), *Gute Assistenz für Menschen in Behinderungen: Wirkungskontrolle und die Frage nach dem gelingenden Leben* (Vol. 14). Kohlhammer Verlag.
- Wruk, D., Sauerbier, E., Mildenerberger, G., Rabadjieva, M., Terstriep, J. & Zielinski, F. (2025). Wie können Wirkungen sozialer Innovationen gemessen werden? Praxis-Handbuch und Indikatoren für Organisationen und Initiativen. Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim. <https://doi.org/10.11588/heidok.00036266>
- Wruk, D., & Oberg, A. (2022). Wirkungen der Sharing Economy in Deutschland. *I-share Report*, 3.
- Wruk, D., Oberg, A., & Friedrich-Schieback, M. (2019). Quantifying the sharing economy: An approach for measuring the ecological, social, and economic effects. *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society*, 28(1), 184 - 189. <https://doi.org/10.14512/gaia.28.S1.3>
- Zieliński, F., Mildenerberger, G., Rabadjieva, M., Sauerbier, E., Terstriep, J., & Wruk, D. (2024). Was sind soziale Innovationen und wie lassen sich ihre Impacts messen? Konzeptionelle Grundlagen für innovationsfeldspezifische Wirkmodelle. <https://doi.org/10.11588/HEIDOK.00035636>
- Zieliński, F., Rabadjieva, M., Terstriep, J., & Mildenerberger, G. (2023). Wirkung Sozialer Innovationen—Eine theoretische Annäherung (Forschung Aktuell). IAT. https://www.iat.eu/media/forschungaktuell_2023-02.pdf

APPENDIX

Appendix 1: freikreathur – Herleitung Impact KPI Soziale Kosten

Vorgehensweise / Formel

Eingesparte Kosten = Anzahl Teilnehmende $\times$ Anteil, der sich um Arbeit bemüht $\times$ Anteil, der durch das Programm erfolgreich Anschluss/Job findet $\times$ geschätzte Kosten pro nicht-rehabilitierter Person

Folgende auf Annahmen basierende Parameter können verwendet werden:

- Teilnehmende 2025 (Mid-Szenario): 185
- Teilnehmende 2028 (Mid-Szenario): 375
- Anteil, der sich um Arbeit bemüht (job-seeking): 60 %
- Erfolgsraten (Anschluss / Job dank Programm): 20 % (konservativ) / 30 % (realistisch) / 40 % (optimistisch)
- Geschätzte staatliche Kosten pro Person (wenn nicht rehabilitiert / Rückfall / Folgekosten pro Jahr): 30.000 € / 40.000 € / 70.000 € (Spannbreite zur Sensitivitätsbetrachtung)

Rechenschritte (Beispiel-Formel für ein Szenario)

Beispiel 2025, Erfolg 30 %, Kosten 40.000 €:

- Anzahl erfolgreich angeschlossene Personen = $185 \times 0.60 \times 0.30 = 33,3 \approx 33$ Personen
 - Eingesparte Kosten = $33 \times 40.000 \text{ €} = 1.320.000 \text{ € / Jahr}$
-

Ergebnisse — Szenarien (kurz)

Jahr 2025 (Teilnehmende = 185)

Erfolgsrate Kosten/Person Anzahl erfolgreich Eingespart (€/Jahr)

20 %	30.000 €	22,2 → 22	666.000 €
20 %	40.000 €	22,2 → 22	888.000 €
20 %	70.000 €	22,2 → 22	1.554.000 €
30 %	30.000 €	33,3 → 33	999.000 €
30 %	40.000 €	33,3 → 33	1.320.000 € ← Repräsentative Mitte
30 %	70.000 €	33,3 → 33	2.310.000 €
40 %	30.000 €	44,4 → 44	1.320.000 €
40 %	40.000 €	44,4 → 44	1.760.000 €
40 %	70.000 €	44,4 → 44	3.080.000 €

Jahr 2028 (Teilnehmende = 375)

Erfolgsrate Kosten/Person Anzahl erfolgreich Eingespart (€/Jahr)

20 %	30.000 €	45,0 → 45	1.350.000 €
20 %	40.000 €	45,0 → 45	1.800.000 €
20 %	70.000 €	45,0 → 45	3.150.000 €
30 %	30.000 €	67,5 → 68	2.025.000 €

Erfolgsrate Kosten/Person Anzahl erfolgreich Eingespart (€/Jahr)

30 %	40.000 €	67,5 → 68	2.700.000 € ← Repräsentative Mitte
30 %	70.000 €	67,5 → 68	4.760.000 €
40 %	30.000 €	90,0 → 90	2.700.000 €
40 %	40.000 €	90,0 → 90	3.600.000 €
40 %	70.000 €	90,0 → 90	6.300.000 €

(Rundungen: Anzahl auf ganze Personen gerundet; Einsparungen als Jahreswerte.)

Interpretation / Takeaways

- Mit moderaten Annahmen (30 % Erfolgsrate × 40.000 €/Person) spart freikreathur ~1,32 Mio. € (2025) bzw. ~2,7 Mio. € (2028) pro Jahr an staatlichen Folgekosten ein.
- Die Bandbreite ist groß; der größte Hebel ist die Wirksamkeit (Erfolgsrate) und zweitens die Höhe der angenommenen Kosten pro nicht-rehabilitierter Person.
- Selbst konservative Szenarien (20 %, 30.000 €/Person) zeigen signifikante Einsparungen (2025: ~666 k€).

Appendix 2: freikreathur – Herleitung Impact KPI „Verbesserte Selbstwahrnehmung“

Schritt 1: Zieldefinition

- KPI-Ziel: Messen, inwieweit die Teilnehmenden durch die theaterpädagogischen Projekte Selbstvertrauen, Selbstwirksamkeit und Selbstausdruck verbessern.
 - Begründung: Selbstwahrnehmung ist ein zentraler Outcome-Indikator, der direkt auf die persönliche Entwicklung und spätere Anschlussfähigkeit hindeutet.
-

Schritt 2: Auswahl der Erhebungsinstrumente

- Fragebögen / Skalen: Verwende standardisierte Selbsteinschätzungs-Skalen (z. B. Likert 1–5) mit Aussagen wie:
 - „Ich traue mich, vor anderen zu sprechen.“
 - „Ich kann meine Ideen klar ausdrücken.“
 - „Ich fühle mich in der Lage, schwierige Situationen zu meistern.“
 - Optional: Ergänze qualitative Fragen für Beispiele und persönliche Eindrücke.
-

Schritt 3: Pre-Test durchführen

- Zeitpunkt: Vor Projektbeginn (erste Workshop-Session).
 - Durchführung: Jeder Teilnehmende füllt den Fragebogen aus.
 - Optional: Pädagogische Beobachtungen ergänzen, um Selbstwahrnehmung objektiv zu stützen.
 - Ziel: Ausgangswert für die spätere Veränderungsmessung dokumentieren.
-

Schritt 4: Projektphase durchführen

- Theaterpädagogische Workshops, Proben und Aufführungen wie geplant umsetzen.
 - Hinweis: Übungen und Feedback sollten gezielt auf Selbsterfahrung und Selbstausdruck abzielen, damit die KPI später nachvollziehbar die Wirkung widerspiegelt.
-

Schritt 5: Post-Test durchführen

- Zeitpunkt: Direkt nach Projektabschluss (letzte Session / Aufführung).
 - Durchführung: Gleiche Fragebögen wie im Pre-Test ausfüllen lassen.
 - Optional: Pädagog:innen ergänzen Beobachtungsnotizen zur Entwicklung der Teilnehmenden.
 - Ziel: Veränderungen in der Selbstwahrnehmung erfassen.
-

Schritt 6: Datenaufbereitung

- Differenzbildung: Post-Test minus Pre-Test → Veränderung pro Teilnehmendem.
 - Aggregation: Durchschnittliche Veränderung über alle Teilnehmenden.
 - Alternativ: Anteil der Teilnehmenden mit messbarer Verbesserung (z. B. ≥ 1 Punkt auf der Likert-Skala).
-

Schritt 7: KPI-Berechnung

- KPI-Wert: Methode 1 (durchschnittliche Veränderung): Durchschnitt der Differenzwerte → zeigt mittleren Zugewinn an Selbstwahrnehmung.
 - Methode 2 (Anteil verbesserter Teilnehmender): $\text{Anzahl der Teilnehmenden mit messbarer Verbesserung} \div \text{Gesamtzahl Teilnehmender} \times 100 \rightarrow \text{Prozentsatz der Wirkung.}$
-

Schritt 8: Dokumentation und Reporting

- KPI-Werte jährlich zusammenfassen.
 - Mit Outputs (Anzahl Aufführungen, Teilnehmende) und anderen Outcomes (Anschlussquote, eingesparte Kosten) in einem IOOI-Framework dokumentieren.
 - Optional: Trends über Jahre darstellen, um Wirkungsentwicklung zu visualisieren.
-

Schritt 9: Validierung

- Plausibilitätscheck durch Vergleich mit Beobachtungen und qualitativen Feedbacks.
- Anpassung der Fragebögen für zukünftige Projekte, um Validität und Reliabilität zu erhöhen.



TRANSFORMA

Diese Handreichung ist im Rahmen des TransforMA Projektes (www.transfor-ma.de) entstanden. TransforMA ist ein vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) gefördertes Verbundprojekt, das den technologischen und gesellschaftlichen Wandel in Mannheim und der Rhein-Neckar-Region aktiv mitgestaltet. Auf Basis der technischen Expertise der Technischen Hochschule Mannheim und der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive der Universität Mannheim identifiziert TransforMA gemeinsam mit regionalen Partnerinnen Transformationsbedarfe und entwickelt praxisnahe Lösungsansätze für die Stadt Mannheim und ihre Bürgerinnen.

Wir danken insbesondere den Startups freikreathur und Mikro Landwirtschaft für die vertrauensvolle Zusammenarbeit und die fachlichen Beiträge im Rahmen dieser Handreichung.

IMPRESSUM

Herausgeber: Institut für Mittelstandsforschung (ifm), Universität Mannheim

Redaktion: Elisa Sauerbier, Elisabeth Ebert

Bildnachweise: Sämtliche im Fließtext des Handbuchs verwendeten Bilder stammen von der Plattform unsplash. Die jeweiligen Urheber sind direkt im Bild ausgewiesen.

Titelbild: Foto von Sam Moghadam, Quelle: unsplash.

Mannheim, Februar 2026