

Rang 20 - Transformation, Übergänge und Implementierung

Autorin: Natalie Weber

Referenz: Wirkungsökonomie

Version: 1.0

Stand: Mai 2026

Rang 20: Transformation, Übergänge und Implementierung

Rang 20 - Transformation, Übergänge und Implementierung

Portalstartseite der Wirkungsökonomie

Dokumenttyp: Portalstartseite

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Dokumentinformationen

Dokumenttyp: Portalstartseite

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Kurzfassung

Rang 20 bildet die praktische Umsetzungsarchitektur der Wirkungsökonomie. Der Portalbereich zeigt, wie Pilotierung, Wirkungsdaten, öffentliche Beschaffung, kommunale Reallabore, Unternehmenspfade, Wirkungsfonds, Evaluation und demokratische Kontrolle zusammenwirken.

Wirkungslogik

Wirkung ist neutral und relational. Sie beschreibt tatsächliche Zustandsveränderungen und ist nicht mit Absicht, Image, Bericht oder Output gleichzusetzen. Bewertet wird am Referenzrahmen SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Ziel ist positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Rang 20 wendet diese Begriffslogik auf Umsetzung an: Nicht jede schnelle Maßnahme ist gute Transformation, und nicht jede Verzögerung ist Vorsicht. Entscheidend ist, ob Übergänge robuste, gerechte und lernfähige Zustände erzeugen.

Warum Rang 20 notwendig ist

Die vorherigen Portale zeigen, welche Felder der Wirkungsökonomie in Wirtschaft, Staat, Kapital, Produkten, Datenräumen, Medien, Wissenschaft, Sicherheit und globaler Ordnung relevant sind. Rang 20 übersetzt diese Architektur in einen Umsetzungspfad. Ohne solche Übergangsllogik bliebe die Wirkungsökonomie entweder zu abstrakt oder politisch riskant: Sie könnte als Überforderung, Bürokratie, Utopie oder Kontrollsystem missverstanden werden. Eine gute Implementierung beantwortet genau diese Einwände durch Pilotierung, Rechtsschutz, Datenqualität, Beteiligung, soziale Abfederung und schrittweise Skalierung.

Leitprinzipien der Implementierung

Die Umsetzung folgt acht Leitprinzipien: erstens keine Schockeinführung, zweitens Pilotierung vor Skalierung, drittens vorhandene Daten nutzen statt neue Berichtslasten erzeugen, viertens Grundbedarfe schützen, fünftens KMU und Kommunen entlasten, sechstens Wirkung öffentlich evaluieren, siebtens Rechtsschutz und Widerspruch ermöglichen, achtens politische Entscheidungen demokratisch halten. Digitalisierung, KI und Datenräume dienen dabei der Rückkopplung, nicht der Überwachung von Personen.

Portalidee

Die Wirkungsökonomie beschreibt keinen Schockwechsel und kein starres Endbild. Sie beschreibt einen lernenden Steuerungswechsel: Wirkung wird sichtbar, bewertet, rückgekoppelt und in Entscheidungen übersetzt. Genau deshalb braucht die Umsetzung eine eigene Architektur. Transformation ist hier nicht die euphorische Ankündigung eines Zielzustands, sondern die belastbare Organisation von Übergängen, Pilotfeldern, Korrekturschleifen, Rechtsschutz, sozialer Abfederung und demokratischer Kontrolle. Rang 20 bündelt diese Umsetzungslogik. Er schließt an alle vorherigen Portale an und fragt: Wie beginnt die Wirkungsökonomie praktisch, ohne Kommunen, Unternehmen, Bürger:innen, Verwaltung, Kapitalmärkte oder kleine Lieferanten zu überfordern? Die Antwort lautet: mit Pilotierung, Reihenfolge, Lernschleifen, verhältnismäßigen Verfahren, Wirkungshaushalten, Datenstandards, öffentlicher Beschaffung, Brückenfinanzierung, Wirkungsfonds und einer politischen Dramaturgie, die Konflikte nicht verdrängt, sondern prüfbar und bearbeitbar macht.

Die Portalstartseite führt Besucher:innen nicht in ein weiteres Theoriekapitel, sondern in den Übergang: vom Denken in Wirkung zur praktischen Umsetzung. Sie erklärt, warum Transformation mit kleinen, überprüfbaren Schritten beginnt und dennoch auf systemische Veränderung zielt.

Unterbereiche des Portals

Unterbereich	Funktion
Umsetzungspfad	Phasen, Reihenfolge und Transformationsdramaturgie
Pilotkommunen	Kommunale Wirkungsräume, Wirkungshaushalte und Bürger:innenbeteiligung
Produkte und Beschaffung	Öffentliche Nachfrage als früher Markt für Wirkungsprodukte
Unternehmen	Beschaffung, Produktportfolio, ERM, Managementboni und Wirkungskosten
Wirkungsfonds	Brückenfinanzierung, Prävention und Transformationskapital
Daten und Versionierung	WQ-IDs, Datenqualitätsklassen, Register und Korrekturschleifen
Reallabore	Regulatorische Sandboxes und Experimentierklauseln
Evaluation und Rechtsschutz	Lernschleifen, Abbruchregeln, Widerspruch und demokratische Kontrolle

Download- und Online-Logik

SDG- und SDG+-Bezug

- SDG 4 - Hochwertige Bildung: Umsetzung braucht Wirkungskompetenz, Verwaltungslernen, Datenkompetenz und Bürger:innenbildung.
- SDG 8 - Menschenwürdige Arbeit und wirtschaftliche Entwicklung: Transformationspfade müssen Arbeit, Qualifizierung, faire Übergänge und Unternehmensfähigkeit sichern.
- SDG 9 - Industrie, Innovation und Infrastruktur: Pilotierung, Reallabore, Datenräume, DPP, Beschaffung und Innovationspfade sind Infrastrukturfragen.
- SDG 10 - Weniger Ungleichheiten: Übergänge müssen verhindern, dass positive Wirkung nur zahlungskräftigen Gruppen zugänglich bleibt.
- SDG 11 - Nachhaltige Städte und Gemeinden: Kommunen sind zentrale Piloträume für Wirkungshaushalte, Beschaffung, Sozialraumprofile und Bürgerbeteiligung.
- SDG 12 - Nachhaltiger Konsum und Produktion: Produktpässe, Beschaffung, Lieferketten und Wirkungspreise übersetzen Produktionswirkungen in Entscheidungen.
- SDG 13 - Klimaschutz: Transformation muss Emissionspfade, Anpassung, Resilienz und soziale Abfederung verbinden.
- SDG 16 - Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen: Rechtsschutz, Transparenz, Evaluation und demokratische Kontrolle sichern Legitimität.
- SDG 17 - Partnerschaften: Wirkungsökonomie wird nur durch Kooperation zwischen Staat, Wirtschaft, Wissenschaft, Kommunen und Zivilgesellschaft umsetzbar.
- SDG+ - Demokratie, Medienqualität und digitale Selbstbestimmung: SDG+ ist keine UN-Kategorie, sondern eine transparente Erweiterung der Wirkungsökonomie für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen

- Aufgabe der Politik: Politik muss nicht jede Einzelentscheidung vorgeben. Sie muss Schutzgüter definieren, Datenqualität sichern, Piloträume ermöglichen, soziale Übergänge abfedern, Rechtsschutz garantieren und die Rückkopplung der Wirkung in Haushalte, Beschaffung, Förderung, Steuern, Kapitalzugang und öffentliche Berichte organisieren.
- Politische Rahmenbedingungen: Erforderlich sind gesetzliche Experimentierklauseln, transparente Bewertungsmethoden, Datenschutz, öffentliche Konsultationen, kommunale Finanzierung, unabhängige Evaluation, Wirkungsrat, Widerspruchsrechte und klare Grenzen gegen Personenbewertung oder Social-Credit-Logik.
- Ausgestaltungsspielraum: Die Wirkungsökonomie liefert keinen fertigen Parteiprogrammtext.

Parteien behalten Spielraum bei Tempo, Instrumenten, Sektorprioritäten, Fördertöpfen, Steuerpfaden, Bürgerbeteiligung und europäischer Einbettung. Entscheidend ist die überprüfbare Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie.

- Zielkonflikte: Umsetzung erzeugt Konflikte zwischen Schnelligkeit und Rechtssicherheit, Innovation und Missbrauchsschutz, Entlastung und Lenkungswirkung, Datenbedarf und Datenschutz, europäischen Standards und lokaler Anpassung, Investitionssicherheit und Abbau destruktiver Geschäftsmodelle.

- Rollenverteilung: Bund, Länder, Kommunen, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Medien, Kapitalmärkte und Bürger:innen übernehmen unterschiedliche Rollen. Keine Ebene darf die Umsetzung allein dominieren. Wirksame Transformation braucht koordinierte Zuständigkeiten und nachvollziehbare Verantwortlichkeit.

- Übergang und Schutz: Positive Wirkung darf nicht dauerhaft Luxus bleiben. Grundbedarfe, KMU, Kommunen, verletzte Gruppen und kleine Lieferanten benötigen Schutz, Übergangsfristen, Beratung, Datenadapter, Finanzierung und einfache Verfahren.

- Evaluation und Korrektur: Jeder Pilot braucht Hypothesen, Messplan, Datenqualitätsklassen, Abbruchregeln, Korrekturschleifen, öffentliche Auswertung und Skalierungskriterien. Fehler sind nicht das Ende des Modells, sondern Material des Lernens.

- Schutz vor Technokratie: Wirkungsmessung ersetzt keine demokratische Entscheidung. Sie macht Folgen sichtbar. Bewertungen müssen öffentlich begründet, anfechtbar, versioniert, unabhängig geprüft und politisch diskutierbar sein.

Quellenrahmen

Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. öffentliche Lesefassung 2026. Teil XVI - Transformation, Übergänge und Implementierung, Kapitel 97 bis 100.

Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖ. 2025. Abschnitte zu Umsetzung, Transformation, Change-Management und Praxisbeispielen.

European Commission: Better regulation: guidelines and toolbox.

https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en

OECD: Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance. OECD/LEGAL/0390.

<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0390>

OECD: Regulatory Sandbox Toolkit. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/regulatory-sandbox-toolkit_de36fa62-en.html

European Commission: Use of regulatory sandboxes in EU Member States. 2026.

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6942cc0e-3d27-11f1-814f-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission: Public Procurement of Innovation. https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/strategic-procurement/public-procurement-innovation_en

OECD: Strategic Public Procurement. <https://www.oecd.org/en/topics/strategic-public-procurement.html>

OECD: Implementation Toolkit for the OECD Recommendation on Public Policy Evaluation. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/implementation-toolkit-for-the-oecd-recommendation-on-public-policy-evaluation_77faa4fe-en.html

United Nations: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Glossarlinks

- Wirkung: Tatsächliche Veränderung von Zuständen. Wirkung kann positiv, negativ oder neutral sein.

- Positive Netto-Wirkung: Zielgröße der Wirkungsökonomie: tragfähige Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie unter Berücksichtigung negativer Effekte und roter Linien.

- Pilotierung: Zeitlich, sachlich und räumlich begrenzte Erprobung einer Wirkungslogik mit Messplan, Rechtsschutz, Evaluation und Korrektur.

- Reallabor: Geschützter Umsetzungsraum, in dem Regeln, Daten, Prozesse und Governance in realen Bedingungen geprüft werden.

- Wirkungsreife: Grad, zu dem ein Instrument methodisch, rechtlich, organisatorisch, sozial und datenbezogen bereit für Skalierung ist.

- Wirkungs-Konversion: Glaubwürdige Überführung von Altkapital, Geschäftsmodellen und Infrastrukturen von Verlustleistung in Wirkleistung.

- Reverse Merit Order: Engpasslogik: kritische negative Wirkungen dürfen nicht durch positive Werte überdeckt werden.

- Wirkungsrat: Unabhängige Sicherungsinstitution für Indikatoren, Benchmarks, Versionierung, Evaluation und Missbrauchsschutz.

- SDG+: WÖ-Erweiterung für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Konzeptpapier Rang 20

Konzeptpapier Rang 20

Transformation, Übergänge und Implementierung der Wirkungsökonomie

Dokumenttyp: Konzeptpapier

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Dokumentinformationen

Dokumenttyp: Konzeptpapier

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Kurzfassung

Das Konzeptpapier erklärt Rang 20 als praktische Umsetzungslogik der Wirkungsökonomie. Es verbindet Pilotierung, Reallabore, öffentliche Beschaffung, Wirkungshaushalte, Unternehmenspfade, Wirkungsfonds, Datenräume, soziale Übergänge und Evaluation.

Umsetzung als eigener Fachbereich

Rang 20 ist kein Anhang. Er ist ein eigenständiger Fachbereich, weil jedes Ordnungskonzept an seiner Umsetzung scheitern kann. Die Wirkungsökonomie verändert Maßstäbe, aber Maßstäbe werden erst wirksam, wenn Institutionen, Daten, Preise, Beschaffung, Recht, Kapital, Kommunikation und Alltag sie tragen können.

Ohne Umsetzungsarchitektur entsteht eine Lücke zwischen Anspruch und Praxis. Genau diese Lücke hat viele Nachhaltigkeitsansätze geschwächt: Sie formulieren Ziele, aber sie zeigen nicht hinreichend, wie Ziele in Routinen, Ausschreibungen, Haushalte, Kreditprüfungen, Produktdaten und politische Entscheidungen übersetzt werden.

Das Konzeptpapier macht deshalb einen methodischen Vorschlag: Transformation wird nicht als einmaliger Beschluss verstanden, sondern als wiederholbarer Zyklus aus Beobachtung, Hypothese, Pilotierung, Prüfung, Korrektur und Skalierung.

Pilotfelder mit hoher Verständlichkeit

Frühe Pilotfelder müssen so gewählt werden, dass Wirkung im Alltag verständlich wird. Ein regionaler Apfel, Schulessen, Gebäudestrom, kommunale Wärmeplanung, Sanierung, Beschaffung von Bauprodukten oder ein Sozialraumprofil sind besser geeignet als abstrakte Makrosteuerung. Menschen müssen sehen können, was sich verändert.

Gleichzeitig dürfen Pilotfelder nicht trivial sein. Sie müssen echte Zielkonflikte enthalten: Preis, Qualität, Verfügbarkeit, Daten, Lieferkette, soziale Wirkung, ökologische Wirkung und Verwaltungsaufwand. Nur dann zeigen sie, ob die Methode trägt.

Die Auswahl von Pilotfeldern sollte transparent erfolgen. Kriterien sind Datenverfügbarkeit,

politische Anschlussfähigkeit, Betroffenheit, Skalierbarkeit, Risiko, Lernwert und Schutzbedarf.

Mikro-Lenkung vor Makro-Lenkung

Die Wirkungsökonomie sollte zuerst dort wirken, wo Entscheidungen begrenzt und reversibel sind: Beschaffung, Förderprogramme, kommunale Piloten, freiwillige Scorecards, Unternehmensprozesse und Fonds. Erst wenn Methodik, Datenqualität und Schutzmechanismen stabil sind, wird die Logik in breitere Steuer- und Preisarchitekturen übertragen.

Mikro-Lenkung ist kein kleiner Ersatz für die eigentliche Transformation. Sie ist der Raum, in dem Vertrauen entsteht. Wer erlebt, dass ein Beschaffungspilot Wirkung sichtbar macht und Bürokratie reduziert, akzeptiert eher spätere Skalierung.

Makro-Lenkung ohne Mikro-Erfahrung wäre politisch riskant. Mikro-Lenkung ohne Skalierung wäre wirkungslos. Rang 20 verbindet beides durch klare Schwellen und Lernstufen.

Soziale Legitimität

Transformation wird nur dann demokratisch stabil, wenn sie soziale Wirkungen ernst nimmt. Eine Steuerlogik, die schädliche Wirkung verteuert, muss gleichzeitig sicherstellen, dass Grundbedarfe nicht unbezahlbar werden. Lenkung und Schutz gehören zusammen.

Soziale Legitimität entsteht durch nachvollziehbare Entlastung positiver Alternativen, gezielte Rückerstattung, kommunale Grundversorgung, Härtefallregelungen, Übergangsfristen und klare Kommunikation. Menschen müssen verstehen, warum sich Preise ändern und welche Unterstützung verfügbar ist.

Die Wirkungsökonomie darf nicht als Projekt derjenigen erscheinen, die sich positive Wirkung ohnehin leisten können. Sie muss gerade dort wirken, wo heute Menschen durch schlechte Preise, schlechte Infrastruktur und schlechte Informationen benachteiligt sind.

Demokratische Kontrolle und Fehlbarkeit

Ein zentrales Qualitätsmerkmal der Wirkungsökonomie ist ihre Fehlbarkeit. Sie behauptet nicht, jede Wirkung vollständig zu kennen. Sie verlangt aber, dass Unsicherheit offen markiert, überprüft und korrigiert wird.

Demokratische Kontrolle braucht öffentliche Methoden, offene Konsultationen, unabhängige Prüfung, Rechtsschutz, parlamentarische Verantwortung, kommunale Beteiligung und wissenschaftliche Begleitung. Wirkungsmessung darf nicht in einer privaten Blackbox verschwinden.

Fehler sind nicht das Ende des Modells. Sie sind das Material einer lernenden Ordnung, sofern sie öffentlich sichtbar werden und in Korrektur münden.

Datenquellen und Nachweisführung

Für jedes Umsetzungsinstrument müssen Datenquellen vor Beginn geklärt werden. Dazu gehören vorhandene Verwaltungsdaten, öffentliche Statistik, Unternehmensdaten, CSRD- und ESRD-Daten, Produktpässe, Beschaffungsdaten, Haushaltsdaten, Sozialraumdaten, Risikodaten aus Versicherungen und Kapitaldaten. Die Wirkungsökonomie darf keine neue Berichtslast erzeugen, wenn vorhandene Daten mit besseren Standards genutzt werden können.

Die Nachweisführung unterscheidet zwischen gemessenen Daten, geprüften Daten, plausibilisierten Daten, Schätzungen und Datenlücken. Jede Datenquelle erhält einen Prüfstatus. Eine Wirkungsaussage ohne Datenqualitätsklasse ist nicht hinreichend belastbar. Das schützt vor Wirkungssimulation und vor dem Missbrauch einzelner Kennzahlen.

Berechnungslogik und Bewertungsmodell

Die Bewertungslogik für Rang 20 arbeitet nicht mit einer einfachen Summe guter Absichten. Ein Instrument gilt nur dann als umsetzungsreif, wenn mehrere Mindestbedingungen gleichzeitig erfüllt sind: Datenqualität, Rechtsklarheit, soziale Verträglichkeit, Verwaltungsfähigkeit, demokratische Kontrolle und Skalierbarkeit. Ein sehr guter Klimanutzen kann fehlenden Rechtsschutz nicht überdecken.

Der zentrale Operator ist eine Engpasslogik. Wenn ein Umsetzungsfeld in einer kritischen Dimension unter Mindeststandard fällt, wird die Skalierung gebremst. Diese Logik ist wichtig, weil Umsetzungsfehler sonst als Kollateralschäden akzeptiert würden. Die Wirkungsökonomie muss zeigen, dass sie aus Fehlern lernt, bevor Fehler systemisch werden.

Ein mögliches Raster lautet: Datenreife 0 bis 3, Rechtsklarheit 0 bis 3, Sozialschutz 0 bis 3, Verwaltungsfähigkeit 0 bis 3, Evaluationsfähigkeit 0 bis 3 und Skalierungsfähigkeit 0 bis 3. Der niedrigste Wert markiert den Engpass. Erst wenn alle Mindestwerte erreicht sind, darf ein Pilot in die nächste Stufe.

Governance und institutionelle Verantwortung

Umsetzung braucht eindeutige Rollen. Der Bund kann Rechtsrahmen, Register, Standards und Förderarchitektur schaffen. Länder verantworten Vollzug, Bildung, Verwaltung und Fachaufsicht. Kommunen übersetzen Wirkung in reale Räume. Unternehmen liefern Produkt- und Prozessdaten. Wissenschaft prüft Methoden. Zivilgesellschaft und Betroffene markieren blinde Flecken. Medien sichern öffentliche Verständlichkeit.

Der Wirkungsrat ist dabei keine Regierung und kein Ersatzparlament. Seine Aufgabe ist methodische Sicherung: W&A-IDs, Benchmarks, Scorecards, Versionierung, Datenqualität, Konsultation und Missbrauchsschutz. Politische Prioritäten bleiben demokratisch zu entscheiden.

Governance bedeutet auch Interessenkonflikte sichtbar zu machen. Wer von alten Fehlanreizen profitiert, wird versuchen, Indikatoren zu verwässern oder Übergänge endlos zu verlängern. Wer schnelle Veränderung will, kann Schutzmechanismen unterschätzen. Rang 20 muss beide Risiken ausbalancieren.

Umsetzungsbeispiel und Wirkpfad

Ein typischer Wirkpfad beginnt mit einer Ausgangslage: ein Problem ist bekannt, aber die bisherige Steuerung reagiert nur mit Einzelmaßnahmen. Dann wird eine Hypothese formuliert: Wenn Wirkung sichtbar und in Entscheidungskriterien übersetzt wird, verändert sich Verhalten. Anschließend werden Daten, Grenzen, Zielgruppen und Schutzmechanismen definiert.

In der Pilotphase wird die Maßnahme nicht nur auf Zielerreichung geprüft. Gemessen werden auch Nebenwirkungen: Bürokratieaufwand, Verteilungswirkung, Akzeptanz, rechtliche Streitfälle, Datenqualität, Manipulationsrisiken und Auswirkungen auf kleine Akteure. Erst danach kann entschieden werden, ob Skalierung, Korrektur oder Abbruch sinnvoll ist.

Der Wert eines Piloten liegt also nicht darin, dass er sofort perfekt funktioniert. Sein Wert liegt darin, dass er sichtbar macht, welche Annahmen tragen und welche nicht. Damit wird Politik nicht langsamer, sondern lernfähiger.

Zielkonflikte und Schutzmechanismen

Jede Transformation erzeugt Zielkonflikte. Schnelle Lenkung kann soziale Härten erzeugen. Breite Beteiligung kann Prozesse verlangsamen. Hohe Datenanforderungen können Qualität sichern, aber kleine Akteure überfordern. Starke Standardisierung kann Vergleichbarkeit schaffen, aber lokale Besonderheiten verdrängen.

Die Wirkungsökonomie löst diese Zielkonflikte nicht durch Behauptung auf. Sie macht sie sichtbar und legt Schutzmechanismen fest: Übergangsfristen, Schwellenwerte, einfache Verfahren, Härtefallfonds, Open-Source-Tools, Beratung, öffentliche Konsultation und unabhängige Prüfung.

Besonders wichtig ist der Schutz vor Technokratie. Daten dürfen demokratische Entscheidung nicht ersetzen. Sie müssen Folgen sichtbar machen, Unsicherheit markieren und Korrektur ermöglichen. Politische Verantwortung bleibt politisch.

Für die Akademie kann das Dokument in Lernmodule zerlegt werden: Einführung, Begriffe, Datenlogik, Umsetzungsbeispiel, Übung zur Pilotplanung, Reflexion zu Zielkonflikten und Checkliste für politische Anschlussfähigkeit. So wird Rang 20 nicht nur dokumentiert, sondern vermittelbar.

Wirkungslogik

Wirkung ist neutral und relational. Sie beschreibt tatsächliche Zustandsveränderungen und ist nicht mit Absicht, Image, Bericht oder Output gleichzusetzen. Bewertet wird am Referenzrahmen SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Ziel ist positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Rang 20 wendet diese Begriffslogik auf Umsetzung an: Nicht jede schnelle Maßnahme ist gute Transformation, und nicht jede Verzögerung ist Vorsicht. Entscheidend ist, ob Übergänge robuste, gerechte und lernfähige Zustände erzeugen.

Warum Rang 20 notwendig ist

Die vorherigen Portale zeigen, welche Felder der Wirkungsökonomie in Wirtschaft, Staat,

Kapital, Produkten, Datenräumen, Medien, Wissenschaft, Sicherheit und globaler Ordnung relevant sind. Rang 20 übersetzt diese Architektur in einen Umsetzungspfad. Ohne solche Übergangslö- gik bliebe die Wirkungsökonomie entweder zu abstrakt oder politisch riskant: Sie könnte als Überforderung, Bürokratie, Utopie oder Kontrollsystem missverstanden werden. Eine gute Implementierung beantwortet genau diese Einwände durch Pilotierung, Rechtsschutz, Datenqualität, Beteiligung, soziale Abfederung und schrittweise Skalierung.

Leitprinzipien der Implementierung

Die Umsetzung folgt acht Leitprinzipien: erstens keine Schockefführung, zweitens Pilotierung vor Skalierung, drittens vorhandene Daten nutzen statt neue Berichtslasten erzeugen, viertens Grundbedarfe schützen, fünftens KMU und Kommunen entlasten, sechstens Wirkung öffentlich evaluieren, siebtens Rechtsschutz und Widerspruch ermöglichen, achtens politische Entscheidungen demokratisch halten. Digitalisierung, KI und Datenräume dienen dabei der Rückkopplung, nicht der Überwachung von Personen.

Der Kern des Konzeptes

Die Wirkungsökonomie kann nicht dadurch eingeführt werden, dass sofort alle Preise, Steuern, Fördertöpfe, Unternehmensbewertungen und Kapitalanforderungen umgestellt werden. Ein solcher Schritt würde Unsicherheit, Abwehr, technische Überforderung und politische Polarisierung erzeugen. Rang 20 beschreibt deshalb einen gestuften Einführungspfad: Daten klären, Pilotfelder wählen, öffentliche Beschaffung nutzen, Kapital- und Versicherungsrisiken einbinden, Steuer- und Preislogik schrittweise erweitern und globale Anschlussfähigkeit aufbauen.

Phasenmodell

Phase 1 klärt Begriffe, Daten, WÖ-IDs und Zuständigkeiten. Phase 2 startet Piloträume mit hoher Verständlichkeit: Produkte, Kommunen, Beschaffung und ausgewählte Unternehmensprozesse. Phase 3 bindet öffentliche Beschaffung, Wirkungshaushalte, Banken, Versicherungen und Wirkungsfonds ein. Phase 4 erweitert Lenkungsinstrumente schrittweise auf Steuern, Kapitalzugang, Importlogik und öffentliche Mittel. Phase 5 sichert europäische und internationale Anschlussfähigkeit, Schutz vor Umgehung und demokratische Korrektur.

Was Pilotierung leisten muss

Pilotierung ist kein Aufschub. Sie ist die Methode eines lernenden Systems. Gute Pilotierung testet nicht nur, ob ein Instrument politisch beliebt ist. Sie prüft Datenqualität, Wirkpfade, Nebenwirkungen, Belastungen, Rechtsschutz, Verwaltungsaufwand, Akzeptanz, Verteilungswirkung und Skalierbarkeit.

Beispiele für frühe Pilotfelder

Frühe Pilotfelder sind regionale Lebensmittel, kommunale Wärmeplanung, öffentliche Beschaffung für Schulessen, Gebäudesanierung mit Warmmietenschutz, Sozialraumprofile, Unternehmensscorecards für Lieferanten, Wirkungshaushalte in Kommunen, Wirkungsfonds für Prävention und ein DPP-basiertes Produktlabel für ausgewählte Warengruppen.

Abgrenzung

Dieses Konzept ist keine zentrale Planwirtschaft und kein technokratischer Kontrollmechanismus. Märkte, Unternehmen und dezentrale Entscheidungen bleiben erhalten. Die Veränderung liegt in besseren Rückkopplungen: Falsche Preise, versteckte Schäden und unsichtbare Risiken werden schrittweise sichtbar gemacht und demokratisch begrenzt in Entscheidungen zurückgeführt.

SDG- und SDG+-Bezug

- SDG 4 - Hochwertige Bildung: Umsetzung braucht Wirkungskompetenz, Verwaltungslernen, Datenkompetenz und Bürger:innenbildung.
- SDG 8 - Menschenwürdige Arbeit und wirtschaftliche Entwicklung: Transformationspfade müssen Arbeit, Qualifizierung, faire Übergänge und Unternehmensfähigkeit sichern.
- SDG 9 - Industrie, Innovation und Infrastruktur: Pilotierung, Reallabore, Datenräume, DPP, Beschaffung und Innovationspfade sind Infrastrukturfragen.
- SDG 10 - Weniger Ungleichheiten: Übergänge müssen verhindern, dass positive Wirkung nur zahlungskräftigen Gruppen zugänglich bleibt.
- SDG 11 - Nachhaltige Städte und Gemeinden: Kommunen sind zentrale Piloträume für Wirkungshaushalte, Beschaffung, Sozialraumprofile und Bürgerbeteiligung.
- SDG 12 - Nachhaltiger Konsum und Produktion: Produktpässe, Beschaffung, Lieferketten und Wirkungspreise übersetzen Produktionswirkungen in Entscheidungen.
- SDG 13 - Klimaschutz: Transformation muss Emissionspfade, Anpassung, Resilienz und soziale Abfederung verbinden.
- SDG 16 - Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen: Rechtsschutz, Transparenz, Evaluation und demokratische Kontrolle sichern Legitimität.
- SDG 17 - Partnerschaften: Wirkungsökonomie wird nur durch Kooperation zwischen Staat, Wirtschaft, Wissenschaft, Kommunen und Zivilgesellschaft umsetzbar.
- SDG+ - Demokratie, Medienqualität und digitale Selbstbestimmung: SDG+ ist keine UN-Kategorie, sondern eine transparente Erweiterung der Wirkungsökonomie für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen

- Aufgabe der Politik: Politik muss nicht jede Einzelentscheidung vorgeben. Sie muss Schutzgüter definieren, Datenqualität sichern, Piloträume ermöglichen, soziale Übergänge abfedern, Rechtsschutz garantieren und die Rückkopplung der Wirkung in Haushalte,

Beschaffung, Förderung, Steuern, Kapitalzugang und öffentliche Berichte organisieren.

- Politische Rahmenbedingungen: Erforderlich sind gesetzliche Experimentierklauseln, transparente Bewertungsmethoden, Datenschutz, öffentliche Konsultationen, kommunale Finanzierung, unabhängige Evaluation, Wirkungsrat, Widerspruchsrechte und klare Grenzen gegen Personenbewertung oder Social-Credit-Logik.

- Ausgestaltungsspielraum: Die Wirkungsökonomie liefert keinen fertigen Parteiprogrammtext. Parteien behalten Spielraum bei Tempo, Instrumenten, Sektorprioritäten, Fördertöpfen, Steuerpfaden, Bürgerbeteiligung und europäischer Einbettung. Entscheidend ist die überprüfbare Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie.

- Zielkonflikte: Umsetzung erzeugt Konflikte zwischen Schnelligkeit und Rechtssicherheit, Innovation und Missbrauchsschutz, Entlastung und Lenkungswirkung, Datenbedarf und Datenschutz, europäischen Standards und lokaler Anpassung, Investitionssicherheit und Abbau destruktiver Geschäftsmodelle.

- Rollenverteilung: Bund, Länder, Kommunen, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Medien, Kapitalmärkte und Bürger:innen übernehmen unterschiedliche Rollen. Keine Ebene darf die Umsetzung allein dominieren. Wirksame Transformation braucht koordinierte Zuständigkeiten und nachvollziehbare Verantwortlichkeit.

- Übergang und Schutz: Positive Wirkung darf nicht dauerhaft Luxus bleiben. Grundbedarfe, KMU, Kommunen, verletzte Gruppen und kleine Lieferanten benötigen Schutz, Übergangsfristen, Beratung, Datenadapter, Finanzierung und einfache Verfahren.

- Evaluation und Korrektur: Jeder Pilot braucht Hypothesen, Messplan, Datenqualitätsklassen, Abbruchregeln, Korrekturschleifen, öffentliche Auswertung und Skalierungskriterien. Fehler sind nicht das Ende des Modells, sondern Material des Lernens.

- Schutz vor Technokratie: Wirkungsmessung ersetzt keine demokratische Entscheidung. Sie macht Folgen sichtbar. Bewertungen müssen öffentlich begründet, anfechtbar, versioniert, unabhängig geprüft und politisch diskutierbar sein.

Quellenrahmen

Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. öffentliche Lesefassung 2026. Teil XVI - Transformation, Übergänge und Implementierung, Kapitel 97 bis 100.

Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖ. 2025. Abschnitte zu Umsetzung, Transformation, Change-Management und Praxisbeispielen.

European Commission: Better regulation: guidelines and toolbox.

https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en

OECD: Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance. OECD/LEGAL/0390.

<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0390>

OECD: Regulatory Sandbox Toolkit. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/regulatory-sandbox-toolkit_de36fa62-en.html

European Commission: Use of regulatory sandboxes in EU Member States. 2026. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6942cc0e-3d27-11f1-814f-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission: Public Procurement of Innovation. https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/strategic-procurement/public-procurement-innovation_en

OECD: Strategic Public Procurement. <https://www.oecd.org/en/topics/strategic-public-procurement.html>

OECD: Implementation Toolkit for the OECD Recommendation on Public Policy Evaluation. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/implementation-toolkit-for-the-oecd-recommendation-on-public-policy-evaluation_77faa4fe-en.html

United Nations: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Glossarlinks

- Wirkung: Tatsächliche Veränderung von Zuständen. Wirkung kann positiv, negativ oder neutral sein.

- Positive Netto-Wirkung: Zielgröße der Wirkungsökonomie: tragfähige Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie unter Berücksichtigung negativer Effekte und roter Linien.

- Pilotierung: Zeitlich, sachlich und räumlich begrenzte Erprobung einer Wirkungslogik mit Messplan, Rechtsschutz, Evaluation und Korrektur.

- Reallabor: Geschützter Umsetzungsraum, in dem Regeln, Daten, Prozesse und Governance in realen Bedingungen geprüft werden.

- Wirkungsreife: Grad, zu dem ein Instrument methodisch, rechtlich, organisatorisch, sozial und datenbezogen bereit für Skalierung ist.

- Wirkungs-Konversion: Glaubwürdige Überführung von Altkapital, Geschäftsmodellen und Infrastrukturen von Verlustleistung in Wirkleistung.

- Reverse Merit Order: Engpasslogik: kritische negative Wirkungen dürfen nicht durch positive Werte überdeckt werden.

- Wirkungsrat: Unabhängige Sicherungsinstitution für Indikatoren, Benchmarks, Versionierung, Evaluation und Missbrauchsschutz.

- SDG+: WÖ-Erweiterung für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Gesamtdossier Rang 20

Gesamtdossier Rang 20

Transformation, Übergänge und Implementierung der Wirkungsökonomie

Dokumenttyp: Gesamtdossier

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Dokumentinformationen

Dokumenttyp: Gesamtdossier

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Kurzfassung

Das Gesamtdossier bündelt die Umsetzungsarchitektur für Rang 20: vom ersten Pilot über demokratische Kontrolle bis zur Skalierung in Recht, Haushalt, Beschaffung, Kapital, Unternehmen und Alltag.

Umsetzung als eigener Fachbereich

Rang 20 ist kein Anhang. Er ist ein eigenständiger Fachbereich, weil jedes Ordnungskonzept an seiner Umsetzung scheitern kann. Die Wirkungsökonomie verändert Maßstäbe, aber Maßstäbe werden erst wirksam, wenn Institutionen, Daten, Preise, Beschaffung, Recht, Kapital, Kommunikation und Alltag sie tragen können.

Ohne Umsetzungsarchitektur entsteht eine Lücke zwischen Anspruch und Praxis. Genau diese Lücke hat viele Nachhaltigkeitsansätze geschwächt: Sie formulieren Ziele, aber sie zeigen nicht hinreichend, wie Ziele in Routinen, Ausschreibungen, Haushalte, Kreditprüfungen, Produktdaten und politische Entscheidungen übersetzt werden.

Das Konzeptpapier macht deshalb einen methodischen Vorschlag: Transformation wird nicht als einmaliger Beschluss verstanden, sondern als wiederholbarer Zyklus aus Beobachtung, Hypothese, Pilotierung, Prüfung, Korrektur und Skalierung.

Pilotfelder mit hoher Verständlichkeit

Frühe Pilotfelder müssen so gewählt werden, dass Wirkung im Alltag verständlich wird. Ein regionaler Apfel, Schulessen, Gebäudestrom, kommunale Wärmeplanung, Sanierung, Beschaffung

von Bauprodukten oder ein Sozialraumprofil sind besser geeignet als abstrakte Makrosteuerung. Menschen müssen sehen können, was sich verändert.

Gleichzeitig dürfen Pilotfelder nicht trivial sein. Sie müssen echte Zielkonflikte enthalten: Preis, Qualität, Verfügbarkeit, Daten, Lieferkette, soziale Wirkung, ökologische Wirkung und Verwaltungsaufwand. Nur dann zeigen sie, ob die Methode trägt.

Die Auswahl von Pilotfeldern sollte transparent erfolgen. Kriterien sind Datenverfügbarkeit, politische Anschlussfähigkeit, Betroffenheit, Skalierbarkeit, Risiko, Lernwert und Schutzbedarf.

Mikro-Lenkung vor Makro-Lenkung

Die Wirkungsökonomie sollte zuerst dort wirken, wo Entscheidungen begrenzt und reversibel sind: Beschaffung, Förderprogramme, kommunale Piloten, freiwillige Scorecards, Unternehmensprozesse und Fonds. Erst wenn Methodik, Datenqualität und Schutzmechanismen stabil sind, wird die Logik in breitere Steuer- und Preisarchitekturen übertragen.

Mikro-Lenkung ist kein kleiner Ersatz für die eigentliche Transformation. Sie ist der Raum, in dem Vertrauen entsteht. Wer erlebt, dass ein Beschaffungspilot Wirkung sichtbar macht und Bürokratie reduziert, akzeptiert eher spätere Skalierung.

Makro-Lenkung ohne Mikro-Erfahrung wäre politisch riskant. Mikro-Lenkung ohne Skalierung wäre wirkungslos. Rang 20 verbindet beides durch klare Schwellen und Lernstufen.

Soziale Legitimität

Transformation wird nur dann demokratisch stabil, wenn sie soziale Wirkungen ernst nimmt. Eine Steuerlogik, die schädliche Wirkung verteuert, muss gleichzeitig sicherstellen, dass Grundbedarfe nicht unbezahlbar werden. Lenkung und Schutz gehören zusammen.

Soziale Legitimität entsteht durch nachvollziehbare Entlastung positiver Alternativen, gezielte Rückerstattung, kommunale Grundversorgung, Härtefallregelungen, Übergangsfristen und klare Kommunikation. Menschen müssen verstehen, warum sich Preise ändern und welche Unterstützung verfügbar ist.

Die Wirkungsökonomie darf nicht als Projekt derjenigen erscheinen, die sich positive Wirkung ohnehin leisten können. Sie muss gerade dort wirken, wo heute Menschen durch schlechte Preise, schlechte Infrastruktur und schlechte Informationen benachteiligt sind.

Demokratische Kontrolle und Fehlbarkeit

Ein zentrales Qualitätsmerkmal der Wirkungsökonomie ist ihre Fehlbarkeit. Sie behauptet nicht, jede Wirkung vollständig zu kennen. Sie verlangt aber, dass Unsicherheit offen markiert, überprüft und korrigiert wird.

Demokratische Kontrolle braucht öffentliche Methoden, offene Konsultationen, unabhängige Prüfung, Rechtsschutz, parlamentarische Verantwortung, kommunale Beteiligung und

wissenschaftliche Begleitung. Wirkungsmessung darf nicht in einer privaten Blackbox verschwinden.

Fehler sind nicht das Ende des Modells. Sie sind das Material einer lernenden Ordnung, sofern sie öffentlich sichtbar werden und in Korrektur münden.

Datenquellen und Nachweisführung

Für jedes Umsetzungsinstrument müssen Datenquellen vor Beginn geklärt werden. Dazu gehören vorhandene Verwaltungsdaten, öffentliche Statistik, Unternehmensdaten, CSRD- und ESRS-Daten, Produktpässe, Beschaffungsdaten, Haushaltsdaten, Sozialraumdaten, Risikodaten aus Versicherungen und Kapitaldaten. Die Wirkungsökonomie darf keine neue Berichtslast erzeugen, wenn vorhandene Daten mit besseren Standards genutzt werden können.

Die Nachweisführung unterscheidet zwischen gemessenen Daten, geprüften Daten, plausibilisierten Daten, Schätzungen und Datenlücken. Jede Datenquelle erhält einen Prüfstatus. Eine Wirkungsaussage ohne Datenqualitätsklasse ist nicht hinreichend belastbar. Das schützt vor Wirkungssimulation und vor dem Missbrauch einzelner Kennzahlen.

Berechnungslogik und Bewertungsmodell

Die Bewertungslogik für Rang 20 arbeitet nicht mit einer einfachen Summe guter Absichten. Ein Instrument gilt nur dann als umsetzungsreif, wenn mehrere Mindestbedingungen gleichzeitig erfüllt sind: Datenqualität, Rechtsklarheit, soziale Verträglichkeit, Verwaltungsfähigkeit, demokratische Kontrolle und Skalierbarkeit. Ein sehr guter Klimanutzen kann fehlenden Rechtsschutz nicht überdecken.

Der zentrale Operator ist eine Engpasslogik. Wenn ein Umsetzungsfeld in einer kritischen Dimension unter Mindeststandard fällt, wird die Skalierung gebremst. Diese Logik ist wichtig, weil Umsetzungsfehler sonst als Kollateralschäden akzeptiert würden. Die Wirkungsökonomie muss zeigen, dass sie aus Fehlern lernt, bevor Fehler systemisch werden.

Ein mögliches Raster lautet: Datenreife 0 bis 3, Rechtsklarheit 0 bis 3, Sozialschutz 0 bis 3, Verwaltungsfähigkeit 0 bis 3, Evaluationsfähigkeit 0 bis 3 und Skalierungsfähigkeit 0 bis 3. Der niedrigste Wert markiert den Engpass. Erst wenn alle Mindestwerte erreicht sind, darf ein Pilot in die nächste Stufe.

Governance und institutionelle Verantwortung

Umsetzung braucht eindeutige Rollen. Der Bund kann Rechtsrahmen, Register, Standards und Förderarchitektur schaffen. Länder verantworten Vollzug, Bildung, Verwaltung und Fachaufsicht. Kommunen übersetzen Wirkung in reale Räume. Unternehmen liefern Produkt- und Prozessdaten. Wissenschaft prüft Methoden. Zivilgesellschaft und Betroffene markieren blinde Flecken. Medien sichern öffentliche Verständlichkeit.

Der Wirkungsrat ist dabei keine Regierung und kein Ersatzparlament. Seine Aufgabe ist methodische Sicherung: WÖ-IDs, Benchmarks, Scorecards, Versionierung, Datenqualität, Konsultation und Missbrauchsschutz. Politische Prioritäten bleiben demokratisch zu

entscheiden.

Governance bedeutet auch Interessenkonflikte sichtbar zu machen. Wer von alten Fehlanreizen profitiert, wird versuchen, Indikatoren zu verwässern oder Übergänge endlos zu verlängern. Wer schnelle Veränderung will, kann Schutzmechanismen unterschätzen. Rang 20 muss beide Risiken ausbalancieren.

Umsetzungsbeispiel und Wirkpfad

Ein typischer Wirkpfad beginnt mit einer Ausgangslage: ein Problem ist bekannt, aber die bisherige Steuerung reagiert nur mit Einzelmaßnahmen. Dann wird eine Hypothese formuliert: Wenn Wirkung sichtbar und in Entscheidungskriterien übersetzt wird, verändert sich Verhalten. Anschließend werden Daten, Grenzen, Zielgruppen und Schutzmechanismen definiert.

In der Pilotphase wird die Maßnahme nicht nur auf Zielerreichung geprüft. Gemessen werden auch Nebenwirkungen: Bürokratieaufwand, Verteilungswirkung, Akzeptanz, rechtliche Streitfälle, Datenqualität, Manipulationsrisiken und Auswirkungen auf kleine Akteure. Erst danach kann entschieden werden, ob Skalierung, Korrektur oder Abbruch sinnvoll ist.

Der Wert eines Piloten liegt also nicht darin, dass er sofort perfekt funktioniert. Sein Wert liegt darin, dass er sichtbar macht, welche Annahmen tragen und welche nicht. Damit wird Politik nicht langsamer, sondern lernfähiger.

Zielkonflikte und Schutzmechanismen

Jede Transformation erzeugt Zielkonflikte. Schnelle Lenkung kann soziale Härten erzeugen. Breite Beteiligung kann Prozesse verlangsamen. Hohe Datenanforderungen können Qualität sichern, aber kleine Akteure überfordern. Starke Standardisierung kann Vergleichbarkeit schaffen, aber lokale Besonderheiten verdrängen.

Die Wirkungsökonomie löst diese Zielkonflikte nicht durch Behauptung auf. Sie macht sie sichtbar und legt Schutzmechanismen fest: Übergangsfristen, Schwellenwerte, einfache Verfahren, Härtefallfonds, Open-Source-Tools, Beratung, öffentliche Konsultation und unabhängige Prüfung.

Besonders wichtig ist der Schutz vor Technokratie. Daten dürfen demokratische Entscheidung nicht ersetzen. Sie müssen Folgen sichtbar machen, Unsicherheit markieren und Korrektur ermöglichen. Politische Verantwortung bleibt politisch.

Für die Akademie kann das Dokument in Lernmodule zerlegt werden: Einführung, Begriffe, Datenlogik, Umsetzungsbeispiel, Übung zur Pilotplanung, Reflexion zu Zielkonflikten und Checkliste für politische Anschlussfähigkeit. So wird Rang 20 nicht nur dokumentiert, sondern vermittelbar.

Wirkungslogik

Wirkung ist neutral und relational. Sie beschreibt tatsächliche Zustandsveränderungen und ist nicht mit Absicht, Image, Bericht oder Output gleichzusetzen. Bewertet wird am

Referenzrahmen SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Ziel ist positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Rang 20 wendet diese Begriffslogik auf Umsetzung an: Nicht jede schnelle Maßnahme ist gute Transformation, und nicht jede Verzögerung ist Vorsicht. Entscheidend ist, ob Übergänge robuste, gerechte und lernfähige Zustände erzeugen.

Warum Rang 20 notwendig ist

Die vorherigen Portale zeigen, welche Felder der Wirkungsökonomie in Wirtschaft, Staat, Kapital, Produkten, Datenräumen, Medien, Wissenschaft, Sicherheit und globaler Ordnung relevant sind. Rang 20 übersetzt diese Architektur in einen Umsetzungspfad. Ohne solche Übergangslogik bliebe die Wirkungsökonomie entweder zu abstrakt oder politisch riskant: Sie könnte als Überforderung, Bürokratie, Utopie oder Kontrollsystem missverstanden werden. Eine gute Implementierung beantwortet genau diese Einwände durch Pilotierung, Rechtsschutz, Datenqualität, Beteiligung, soziale Abfederung und schrittweise Skalierung.

Leitprinzipien der Implementierung

Die Umsetzung folgt acht Leitprinzipien: erstens keine Schockeffekte, zweitens Pilotierung vor Skalierung, drittens vorhandene Daten nutzen statt neue Berichtslasten erzeugen, viertens Grundbedarfe schützen, fünftens KMU und Kommunen entlasten, sechstens Wirkung öffentlich evaluieren, siebtens Rechtsschutz und Widerspruch ermöglichen, achtens politische Entscheidungen demokratisch halten. Digitalisierung, KI und Datenräume dienen dabei der Rückkopplung, nicht der Überwachung von Personen.

Executive Summary

Rang 20 beantwortet die operative Schlüsselfrage der Wirkungsökonomie: Wie beginnt ein Systemwechsel, der Preise, Steuern, Kapitalzugang, öffentliche Haushalte, Beschaffung, Unternehmen, Datenräume und politische Programme berührt, ohne einen Systembruch zu erzeugen? Die Antwort ist ein Transformationsdesign aus Pilotierung, Übergangsschutz, Datenstandards, Wirkungsrat, Evaluation, Beteiligung und stufenweiser Skalierung.

Teil A - Vom Konzept zur Pilotierung

Die Wirkungsökonomie beginnt in begrenzten Pilotfeldern. Diese Felder müssen verständlich, datenfähig, politisch anschlussfähig und sozial schützbar sein. Besonders geeignet sind Produkte des täglichen Lebens, kommunale Haushalte, öffentliche Beschaffung, Gebäude, Energie, Schulverpflegung, Pflegeprävention, Lieferantenbewertung und Unternehmensprozesse.

Teil B - Reihenfolge der Einführung

Die Reihenfolge beginnt mit Dateninventur, Standardisierung und freiwilligen Scorecards. Danach folgen öffentliche Beschaffung, Mikro-Lenkung, Kapital- und Versicherungsanschluss. Erst später kommen harte Makro-Lenkungen in Steuern, Kapitalaufsicht, Haushalten, Importlogik und europäischer Harmonisierung.

Teil C - Lernschleifen und Versionierung

Wirkungsökonomie bleibt legitim, wenn sie fehlbar sein darf und Korrektur eingebaut ist. Jede Scorecard braucht Version, Geltungsbereich, Datenqualität, Prüfstatus, Einspruchsweg, Evaluationsfrist und Abbruchregel. Ein falscher Indikator darf nicht politisch durchgedrückt werden, sondern muss korrigierbar sein.

Teil D - Übergang ohne Systembruch

Positive Wirkung darf nicht dauerhaft Luxus bleiben. Verbraucher:innen dürfen real nicht schlechter gestellt werden. Für Grundbedarfe braucht es Schutz: Preisbremsen, Rückerstattung, Wirkungsdividenden, gezielte Transfers oder kommunale Grundversorgung. KMU brauchen einfache Verfahren, Sammeltools, Datenadapter und Beratung.

Teil E - Brückenfinanzierung und Wirkungs-Konversion

Altkapital darf nicht abrupt in eine Systemkrise kippen. Aber es darf auch nicht dauerhaft geschützt werden. Vermögenswerte, Infrastrukturen, Produktlinien und Geschäftsmodelle brauchen glaubwürdige Transformationspfade von Verlustleistung in Wirkleistung. Wirkungsfonds, Garantien, Kreditlinien und Versicherungslösungen können diesen Übergang finanzieren.

Teil F - Macht, Konflikt und Gegenmacht

Wirkungsökonomie trifft auf Interessen. Deshalb braucht Umsetzung Transparenz, Rechtsschutz, Wirkungsrat, offene Daten, Wissenschaft, Zivilgesellschaft, öffentliche Beschaffung, Kapitalaufsicht und demokratische Beteiligung. Gegenmacht heißt nicht Blockade. Sie heißt Sicherung der Rückkopplung gegen private, staatliche oder algorithmische Vereinnahmung.

Umsetzungsmatrix

Phase	Ziel	Hauptinstrumente	Risiko	Schutzmechanismus
1	Daten klären	Begriffe, W&A-IDs, Datenquellen	Register, Scorecards, Konsultation	Datenlücken Datenqualitätsklassen
2	Pilotieren	Lernen in begrenzten Räumen	Kommunen, Produkte, Beschaffung	Überforderung freiwillige Teilnahme, Beratung
3	Anschließen	Kapital, Versicherungen, Haushalt	Wirkungsfonds, Risikomodelle	Elitenzugang öffentliche Kriterien
4	Skalieren	Lenkung in Preisen und Steuern	WUStG, WStG, Wirkungshaushalte	Preisbelastung Grundbedarfsschutz
5	Harmonisieren	EU und globale Anschlussfähigkeit	Standards, DPP, Datenräume	Umgehung Audit, CBAM-ähnliche Logik

SDG- und SDG+-Bezug

- SDG 4 - Hochwertige Bildung: Umsetzung braucht Wirkungskompetenz, Verwaltungslernen, Datenkompetenz und Bürger:innenbildung.

- SDG 8 - Menschenwürdige Arbeit und wirtschaftliche Entwicklung: Transformationspfade

müssen Arbeit, Qualifizierung, faire Übergänge und Unternehmensfähigkeit sichern.

- SDG 9 - Industrie, Innovation und Infrastruktur: Pilotierung, Reallabore, Datenräume, DPP, Beschaffung und Innovationspfade sind Infrastrukturfragen.

- SDG 10 - Weniger Ungleichheiten: Übergänge müssen verhindern, dass positive Wirkung nur zahlungskräftigen Gruppen zugänglich bleibt.

- SDG 11 - Nachhaltige Städte und Gemeinden: Kommunen sind zentrale Piloträume für Wirkungshaushalte, Beschaffung, Sozialraumprofile und Bürgerbeteiligung.

- SDG 12 - Nachhaltiger Konsum und Produktion: Produktpässe, Beschaffung, Lieferketten und Wirkungspreise übersetzen Produktionswirkungen in Entscheidungen.

- SDG 13 - Klimaschutz: Transformation muss Emissionspfade, Anpassung, Resilienz und soziale Abfederung verbinden.

- SDG 16 - Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen: Rechtsschutz, Transparenz, Evaluation und demokratische Kontrolle sichern Legitimität.

- SDG 17 - Partnerschaften: Wirkungsökonomie wird nur durch Kooperation zwischen Staat, Wirtschaft, Wissenschaft, Kommunen und Zivilgesellschaft umsetzbar.

- SDG+ - Demokratie, Medienqualität und digitale Selbstbestimmung: SDG+ ist keine UN-Kategorie, sondern eine transparente Erweiterung der Wirkungsökonomie für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen

- Aufgabe der Politik: Politik muss nicht jede Einzelentscheidung vorgeben. Sie muss Schutzgüter definieren, Datenqualität sichern, Piloträume ermöglichen, soziale Übergänge abfedern, Rechtsschutz garantieren und die Rückkopplung der Wirkung in Haushalte, Beschaffung, Förderung, Steuern, Kapitalzugang und öffentliche Berichte organisieren.

- Politische Rahmenbedingungen: Erforderlich sind gesetzliche Experimentierklauseln, transparente Bewertungsmethoden, Datenschutz, öffentliche Konsultationen, kommunale Finanzierung, unabhängige Evaluation, Wirkungsrat, Widerspruchsrechte und klare Grenzen gegen Personenbewertung oder Social-Credit-Logik.

- Ausgestaltungsspielraum: Die Wirkungsökonomie liefert keinen fertigen Parteiprogrammtext. Parteien behalten Spielraum bei Tempo, Instrumenten, Sektorprioritäten, Fördertöpfen, Steuerpfaden, Bürgerbeteiligung und europäischer Einbettung. Entscheidend ist die überprüfbare Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie.

- Zielkonflikte: Umsetzung erzeugt Konflikte zwischen Schnelligkeit und Rechtssicherheit, Innovation und Missbrauchsschutz, Entlastung und Lenkungswirkung, Datenbedarf und Datenschutz, europäischen Standards und lokaler Anpassung, Investitionssicherheit und Abbau

destruktiver Geschäftsmodelle.

- Rollenverteilung: Bund, Länder, Kommunen, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Medien, Kapitalmärkte und Bürger:innen übernehmen unterschiedliche Rollen. Keine Ebene darf die Umsetzung allein dominieren. Wirksame Transformation braucht koordinierte Zuständigkeiten und nachvollziehbare Verantwortlichkeit.

- Übergang und Schutz: Positive Wirkung darf nicht dauerhaft Luxus bleiben. Grundbedarfe, KMU, Kommunen, verletzte Gruppen und kleine Lieferanten benötigen Schutz, Übergangsfristen, Beratung, Datenadapter, Finanzierung und einfache Verfahren.

- Evaluation und Korrektur: Jeder Pilot braucht Hypothesen, Messplan, Datenqualitätsklassen, Abbruchregeln, Korrekturschleifen, öffentliche Auswertung und Skalierungskriterien. Fehler sind nicht das Ende des Modells, sondern Material des Lernens.

- Schutz vor Technokratie: Wirkungsmessung ersetzt keine demokratische Entscheidung. Sie macht Folgen sichtbar. Bewertungen müssen öffentlich begründet, anfechtbar, versioniert, unabhängig geprüft und politisch diskutierbar sein.

Quellenrahmen

Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. öffentliche Lesefassung 2026. Teil XVI - Transformation, Übergänge und Implementierung, Kapitel 97 bis 100.

Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖ. 2025. Abschnitte zu Umsetzung, Transformation, Change-Management und Praxisbeispielen.

European Commission: Better regulation: guidelines and toolbox.

https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en

OECD: Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance. OECD/LEGAL/0390. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0390>

OECD: Regulatory Sandbox Toolkit. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/regulatory-sandbox-toolkit_de36fa62-en.html

European Commission: Use of regulatory sandboxes in EU Member States. 2026.

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6942cc0e-3d27-11f1-814f-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission: Public Procurement of Innovation. https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/strategic-procurement/public-procurement-innovation_en

OECD: Strategic Public Procurement. <https://www.oecd.org/en/topics/strategic-public-procurement.html>

OECD: Implementation Toolkit for the OECD Recommendation on Public Policy Evaluation. 2025.
https://www.oecd.org/en/publications/implementation-toolkit-for-the-oecd-recommendation-on-public-policy-evaluation_77faa4fe-en.html

United Nations: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.
<https://sdgs.un.org/2030agenda>

Glossarlinks

- Wirkung: Tatsächliche Veränderung von Zuständen. Wirkung kann positiv, negativ oder neutral sein.
- Positive Netto-Wirkung: Zielgröße der Wirkungsökonomie: tragfähige Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie unter Berücksichtigung negativer Effekte und roter Linien.
- Pilotierung: Zeitlich, sachlich und räumlich begrenzte Erprobung einer Wirkungslogik mit Messplan, Rechtsschutz, Evaluation und Korrektur.
- Reallabor: Geschützter Umsetzungsraum, in dem Regeln, Daten, Prozesse und Governance in realen Bedingungen geprüft werden.
- Wirkungsreife: Grad, zu dem ein Instrument methodisch, rechtlich, organisatorisch, sozial und datenbezogen bereit für Skalierung ist.
- Wirkungs-Konversion: Glaubwürdige Überführung von Altkapital, Geschäftsmodellen und Infrastrukturen von Verlustleistung in Wirkleistung.
- Reverse Merit Order: Engpasslogik: kritische negative Wirkungen dürfen nicht durch positive Werte überdeckt werden.
- Wirkungsrat: Unabhängige Sicherungsinstitution für Indikatoren, Benchmarks, Versionierung, Evaluation und Missbrauchsschutz.
- SDG+: WQ-Erweiterung für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Detaillkonzept Umsetzungspfad und Transformationsdramaturgie

Detaillkonzept Umsetzungspfad und Transformationsdramaturgie

Wie die Wirkungsökonomie schrittweise, lernfähig und demokratisch kontrolliert eingeführt wird

Dokumenttyp: Detailkonzept

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Dokumentinformationen

Dokumenttyp: Detailkonzept

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Kurzfassung

Datenquellen und Nachweisführung

Für jedes Umsetzungsinstrument müssen Datenquellen vor Beginn geklärt werden. Dazu gehören vorhandene Verwaltungsdaten, öffentliche Statistik, Unternehmensdaten, CSRD- und ESRS-Daten, Produktpässe, Beschaffungsdaten, Haushaltsdaten, Sozialraumdaten, Risikodaten aus Versicherungen und Kapitaldaten. Die Wirkungsökonomie darf keine neue Berichtslast erzeugen, wenn vorhandene Daten mit besseren Standards genutzt werden können.

Die Nachweisführung unterscheidet zwischen gemessenen Daten, geprüften Daten, plausibilisierten Daten, Schätzungen und Datenlücken. Jede Datenquelle erhält einen Prüfstatus. Eine Wirkungsaussage ohne Datenqualitätsklasse ist nicht hinreichend belastbar. Das schützt vor Wirkungssimulation und vor dem Missbrauch einzelner Kennzahlen.

Berechnungslogik und Bewertungsmodell

Die Bewertungslogik für Rang 20 arbeitet nicht mit einer einfachen Summe guter Absichten. Ein Instrument gilt nur dann als umsetzungsreif, wenn mehrere Mindestbedingungen gleichzeitig erfüllt sind: Datenqualität, Rechtsklarheit, soziale Verträglichkeit, Verwaltungsfähigkeit, demokratische Kontrolle und Skalierbarkeit. Ein sehr guter Klimanutzen kann fehlenden Rechtsschutz nicht überdecken.

Der zentrale Operator ist eine Engpasslogik. Wenn ein Umsetzungsfeld in einer kritischen Dimension unter Mindeststandard fällt, wird die Skalierung gebremst. Diese Logik ist wichtig, weil Umsetzungsfehler sonst als Kollateralschäden akzeptiert würden. Die Wirkungsökonomie muss zeigen, dass sie aus Fehlern lernt, bevor Fehler systemisch werden.

Ein mögliches Raster lautet: Datenreife 0 bis 3, Rechtsklarheit 0 bis 3, Sozialschutz 0 bis 3, Verwaltungsfähigkeit 0 bis 3, Evaluationsfähigkeit 0 bis 3 und Skalierungsfähigkeit 0 bis 3. Der niedrigste Wert markiert den Engpass. Erst wenn alle Mindestwerte erreicht sind, darf ein Pilot in die nächste Stufe.

Governance und institutionelle Verantwortung

Umsetzung braucht eindeutige Rollen. Der Bund kann Rechtsrahmen, Register, Standards und Förderarchitektur schaffen. Länder verantworten Vollzug, Bildung, Verwaltung und Fachaufsicht. Kommunen übersetzen Wirkung in reale Räume. Unternehmen liefern Produkt- und Prozessdaten. Wissenschaft prüft Methoden. Zivilgesellschaft und Betroffene markieren blinde Flecken. Medien sichern öffentliche Verständlichkeit.

Der Wirkungsrat ist dabei keine Regierung und kein Ersatzparlament. Seine Aufgabe ist methodische Sicherung: W&A-IDs, Benchmarks, Scorecards, Versionierung, Datenqualität, Konsultation und Missbrauchsschutz. Politische Prioritäten bleiben demokratisch zu entscheiden.

Governance bedeutet auch Interessenkonflikte sichtbar zu machen. Wer von alten Fehlanreizen profitiert, wird versuchen, Indikatoren zu verwässern oder Übergänge endlos zu verlängern. Wer schnelle Veränderung will, kann Schutzmechanismen unterschätzen. Rang 20 muss beide Risiken ausbalancieren.

Umsetzungsbeispiel und Wirkpfad

Ein typischer Wirkpfad beginnt mit einer Ausgangslage: ein Problem ist bekannt, aber die bisherige Steuerung reagiert nur mit Einzelmaßnahmen. Dann wird eine Hypothese formuliert: Wenn Wirkung sichtbar und in Entscheidungskriterien übersetzt wird, verändert sich Verhalten. Anschließend werden Daten, Grenzen, Zielgruppen und Schutzmechanismen definiert.

In der Pilotphase wird die Maßnahme nicht nur auf Zielerreichung geprüft. Gemessen werden auch Nebenwirkungen: Bürokratieaufwand, Verteilungswirkung, Akzeptanz, rechtliche Streitfälle, Datenqualität, Manipulationsrisiken und Auswirkungen auf kleine Akteure. Erst danach kann entschieden werden, ob Skalierung, Korrektur oder Abbruch sinnvoll ist.

Der Wert eines Piloten liegt also nicht darin, dass er sofort perfekt funktioniert. Sein Wert liegt darin, dass er sichtbar macht, welche Annahmen tragen und welche nicht. Damit wird Politik nicht langsamer, sondern lernfähiger.

Zielkonflikte und Schutzmechanismen

Jede Transformation erzeugt Zielkonflikte. Schnelle Lenkung kann soziale Härten erzeugen. Breite Beteiligung kann Prozesse verlangsamen. Hohe Datenanforderungen können Qualität sichern, aber kleine Akteure überfordern. Starke Standardisierung kann Vergleichbarkeit schaffen, aber lokale Besonderheiten verdrängen.

Die Wirkungsökonomie löst diese Zielkonflikte nicht durch Behauptung auf. Sie macht sie sichtbar und legt Schutzmechanismen fest: Übergangsfristen, Schwellenwerte, einfache Verfahren, Härtefallfonds, Open-Source-Tools, Beratung, öffentliche Konsultation und unabhängige Prüfung.

Besonders wichtig ist der Schutz vor Technokratie. Daten dürfen demokratische Entscheidung nicht ersetzen. Sie müssen Folgen sichtbar machen, Unsicherheit markieren und Korrektur ermöglichen. Politische Verantwortung bleibt politisch.

Für die Akademie kann das Dokument in Lernmodule zerlegt werden: Einführung, Begriffe, Datenlogik, Umsetzungsbeispiel, Übung zur Pilotplanung, Reflexion zu Zielkonflikten und Checkliste für politische Anschlussfähigkeit. So wird Rang 20 nicht nur dokumentiert, sondern vermittelbar.

Wirkungslogik

Wirkung ist neutral und relational. Sie beschreibt tatsächliche Zustandsveränderungen und ist nicht mit Absicht, Image, Bericht oder Output gleichzusetzen. Bewertet wird am Referenzrahmen SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Ziel ist positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Rang 20 wendet diese Begriffslogik auf Umsetzung an: Nicht jede schnelle Maßnahme ist gute Transformation, und nicht jede Verzögerung ist Vorsicht. Entscheidend ist, ob Übergänge robuste, gerechte und lernfähige Zustände erzeugen.

Warum Rang 20 notwendig ist

Die vorherigen Portale zeigen, welche Felder der Wirkungsökonomie in Wirtschaft, Staat, Kapital, Produkten, Datenräumen, Medien, Wissenschaft, Sicherheit und globaler Ordnung relevant sind. Rang 20 übersetzt diese Architektur in einen Umsetzungspfad. Ohne solche Übergangslogik bliebe die Wirkungsökonomie entweder zu abstrakt oder politisch riskant: Sie könnte als Überforderung, Bürokratie, Utopie oder Kontrollsystem missverstanden werden. Eine gute Implementierung beantwortet genau diese Einwände durch Pilotierung, Rechtsschutz, Datenqualität, Beteiligung, soziale Abfederung und schrittweise Skalierung.

Leitprinzipien der Implementierung

Die Umsetzung folgt acht Leitprinzipien: erstens keine Schockeffekte, zweitens Pilotierung vor Skalierung, drittens vorhandene Daten nutzen statt neue Berichtslasten erzeugen, viertens Grundbedarfe schützen, fünftens KMU und Kommunen entlasten, sechstens Wirkung öffentlich evaluieren, siebtens Rechtsschutz und Widerspruch ermöglichen, achtens politische Entscheidungen demokratisch halten. Digitalisierung, KI und Datenräume dienen dabei der Rückkopplung, nicht der Überwachung von Personen.

Problemstellung

Ohne Transformationsdramaturgie wirkt die Wirkungsökonomie entweder zu groß oder zu abrupt. Die Einführung muss vermeiden, dass aus einem präzisen Steuerungswechsel ein Angstbild von Bürokratie, Kontrolle oder Überforderung entsteht.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Phasenlogik

Der Umsetzungspfad arbeitet mit fünf Phasen: Grundlagen und Daten klären, Pilotfelder auswählen, Beschaffung und Kapitalrisiken einbinden, Steuer- und Preislogik ausweiten, Anschlussfähigkeit und Umgehungschutz aufbauen.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und

praktisch verwaltbar ist.

Methodische Tiefe

Jede Phase braucht eigene Messfragen, Datentypen, Verantwortlichkeiten, Schutzmechanismen, Beteiligungsformate und Abbruchkriterien. Die Transformationsdramaturgie ist damit keine Kommunikationsfolie, sondern ein Governance-Instrument.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Beispiel

Ein Pilot zur Wirkungssteuer beginnt nicht mit dem gesamten Konsummarkt, sondern mit einer Produktgruppe wie Schulessen, regionalem Obst oder Gebäudestrom. Erst wenn Daten, Preiswirkung, Verwaltungsaufwand und Akzeptanz geprüft sind, erfolgt Skalierung.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Berechnungslogik

Die Wirkungsreife eines Instruments kann als Score aus Datenqualität, methodischer Stabilität, Rechtsklarheit, sozialer Verträglichkeit, Verwaltungsfähigkeit und Skalierbarkeit erfasst werden.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Risiken

Risiken liegen in politischer Überhitzung, Datensimulation, Lobbyeinfluss, Überforderung kleiner Akteure und mangelnder Kommunikation. Der Wirkungsrat und öffentliche Konsultationen müssen deshalb früh eingebunden werden.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Umsetzung

Der erste Schritt ist ein öffentliches Transformationsregister, das Pilotfelder, Hypothesen, Datenquellen, Zielkonflikte, Evaluationsfristen und Verantwortlichkeiten transparent macht.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Umsetzungskcheck

Prüfrage	Anforderung
Daten	Welche bestehenden Daten können genutzt werden?
Recht	Welche Rechtsgrundlage und welcher Rechtsschutz sind nötig?
Soziales	Wer könnte belastet werden und wie wird geschützt?
Verwaltung	Wer führt aus und welche Vereinfachung ist nötig?
Evaluation	Wie wird gelernt, korrigiert und skaliert?

SDG- und SDG+-Bezug

- SDG 4 - Hochwertige Bildung: Umsetzung braucht Wirkungskompetenz, Verwaltungslernen, Datenkompetenz und Bürger:innenbildung.
- SDG 8 - Menschenwürdige Arbeit und wirtschaftliche Entwicklung: Transformationspfade müssen Arbeit, Qualifizierung, faire Übergänge und Unternehmensfähigkeit sichern.
- SDG 9 - Industrie, Innovation und Infrastruktur: Pilotierung, Reallabore, Datenräume, DPP, Beschaffung und Innovationspfade sind Infrastrukturfragen.
- SDG 10 - Weniger Ungleichheiten: Übergänge müssen verhindern, dass positive Wirkung nur zahlungskräftigen Gruppen zugänglich bleibt.
- SDG 11 - Nachhaltige Städte und Gemeinden: Kommunen sind zentrale Piloträume für Wirkungshaushalte, Beschaffung, Sozialraumprofile und Bürgerbeteiligung.
- SDG 12 - Nachhaltiger Konsum und Produktion: Produktpässe, Beschaffung, Lieferketten und Wirkungspreise übersetzen Produktionswirkungen in Entscheidungen.
- SDG 13 - Klimaschutz: Transformation muss Emissionspfade, Anpassung, Resilienz und soziale Abfederung verbinden.
- SDG 16 - Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen: Rechtsschutz, Transparenz, Evaluation und demokratische Kontrolle sichern Legitimität.
- SDG 17 - Partnerschaften: Wirkungsökonomie wird nur durch Kooperation zwischen Staat, Wirtschaft, Wissenschaft, Kommunen und Zivilgesellschaft umsetzbar.
- SDG+ - Demokratie, Medienqualität und digitale Selbstbestimmung: SDG+ ist keine UN-

Kategorie, sondern eine transparente Erweiterung der Wirkungsökonomie für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen

- Aufgabe der Politik: Politik muss nicht jede Einzelentscheidung vorgeben. Sie muss Schutzgüter definieren, Datenqualität sichern, Piloträume ermöglichen, soziale Übergänge abfedern, Rechtsschutz garantieren und die Rückkopplung der Wirkung in Haushalte, Beschaffung, Förderung, Steuern, Kapitalzugang und öffentliche Berichte organisieren.

- Politische Rahmenbedingungen: Erforderlich sind gesetzliche Experimentierklauseln, transparente Bewertungsmethoden, Datenschutz, öffentliche Konsultationen, kommunale Finanzierung, unabhängige Evaluation, Wirkungsrat, Widerspruchsrechte und klare Grenzen gegen Personenbewertung oder Social-Credit-Logik.

- Ausgestaltungsspielraum: Die Wirkungsökonomie liefert keinen fertigen Parteiprogrammtext. Parteien behalten Spielraum bei Tempo, Instrumenten, Sektorprioritäten, Fördertöpfen, Steuerpfaden, Bürgerbeteiligung und europäischer Einbettung. Entscheidend ist die überprüfbare Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie.

- Zielkonflikte: Umsetzung erzeugt Konflikte zwischen Schnelligkeit und Rechtssicherheit, Innovation und Missbrauchsschutz, Entlastung und Lenkungswirkung, Datenbedarf und Datenschutz, europäischen Standards und lokaler Anpassung, Investitionssicherheit und Abbau destruktiver Geschäftsmodelle.

- Rollenverteilung: Bund, Länder, Kommunen, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Medien, Kapitalmärkte und Bürger:innen übernehmen unterschiedliche Rollen. Keine Ebene darf die Umsetzung allein dominieren. Wirksame Transformation braucht koordinierte Zuständigkeiten und nachvollziehbare Verantwortlichkeit.

- Übergang und Schutz: Positive Wirkung darf nicht dauerhaft Luxus bleiben. Grundbedarfe, KMU, Kommunen, verletzte Gruppen und kleine Lieferanten benötigen Schutz, Übergangsfristen, Beratung, Datenadapter, Finanzierung und einfache Verfahren.

- Evaluation und Korrektur: Jeder Pilot braucht Hypothesen, Messplan, Datenqualitätsklassen, Abbruchregeln, Korrekturschleifen, öffentliche Auswertung und Skalierungskriterien. Fehler sind nicht das Ende des Modells, sondern Material des Lernens.

- Schutz vor Technokratie: Wirkungsmessung ersetzt keine demokratische Entscheidung. Sie macht Folgen sichtbar. Bewertungen müssen öffentlich begründet, anfechtbar, versioniert, unabhängig geprüft und politisch diskutierbar sein.

Quellenrahmen

Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. öffentliche Lesefassung 2026. Teil XVI - Transformation, Übergänge und Implementierung, Kapitel 97 bis 100.

Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖ. 2025. Abschnitte zu Umsetzung, Transformation, Change-Management und Praxisbeispielen.

European Commission: Better regulation: guidelines and toolbox.
https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en

OECD: Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance. OECD/LEGAL/0390.
<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0390>

OECD: Regulatory Sandbox Toolkit. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/regulatory-sandbox-toolkit_de36fa62-en.html

European Commission: Use of regulatory sandboxes in EU Member States. 2026.
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6942cc0e-3d27-11f1-814f-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission: Public Procurement of Innovation. https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/strategic-procurement/public-procurement-innovation_en

OECD: Strategic Public Procurement. <https://www.oecd.org/en/topics/strategic-public-procurement.html>

OECD: Implementation Toolkit for the OECD Recommendation on Public Policy Evaluation. 2025.
https://www.oecd.org/en/publications/implementation-toolkit-for-the-oecd-recommendation-on-public-policy-evaluation_77faa4fe-en.html

United Nations: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.
<https://sdgs.un.org/2030agenda>

Glossarlinks

- Wirkung: Tatsächliche Veränderung von Zuständen. Wirkung kann positiv, negativ oder neutral sein.

- Positive Netto-Wirkung: Zielgröße der Wirkungsökonomie: tragfähige Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie unter Berücksichtigung negativer Effekte und roter Linien.

- Pilotierung: Zeitlich, sachlich und räumlich begrenzte Erprobung einer Wirkungslogik mit Messplan, Rechtsschutz, Evaluation und Korrektur.

- Reallabor: Geschützter Umsetzungsraum, in dem Regeln, Daten, Prozesse und Governance in realen Bedingungen geprüft werden.

- Wirkungsreife: Grad, zu dem ein Instrument methodisch, rechtlich, organisatorisch, sozial und datenbezogen bereit für Skalierung ist.

- Wirkungs-Konversion: Glaubwürdige Überführung von Altkapital, Geschäftsmodellen und Infrastrukturen von Verlustleistung in Wirkleistung.

- Reverse Merit Order: Engpasslogik: kritische negative Wirkungen dürfen nicht durch positive Werte überdeckt werden.

- Wirkungsrat: Unabhängige Sicherungsinstitution für Indikatoren, Benchmarks, Versionierung, Evaluation und Missbrauchsschutz.

- SDG+: WÖ-Erweiterung für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Detailkonzept Pilotkommunen und kommunale Wirkungshaushalte

Detailkonzept Pilotkommunen und kommunale Wirkungshaushalte

Kommunen als erste reale Wirkungsräume für Haushalt, Beschaffung, Sozialraum und Beteiligung

Dokumenttyp: Detailkonzept

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Dokumentinformationen

Dokumenttyp: Detailkonzept

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Kurzfassung

Datenquellen und Nachweisführung

Für jedes Umsetzungsinstrument müssen Datenquellen vor Beginn geklärt werden. Dazu gehören vorhandene Verwaltungsdaten, öffentliche Statistik, Unternehmensdaten, CSRD- und ESRS-Daten, Produktpässe, Beschaffungsdaten, Haushaltsdaten, Sozialraumdaten, Risikodaten aus Versicherungen und Kapitaldaten. Die Wirkungsökonomie darf keine neue Berichtslast erzeugen, wenn vorhandene Daten mit besseren Standards genutzt werden können.

Die Nachweisführung unterscheidet zwischen gemessenen Daten, geprüften Daten, plausibilisierten Daten, Schätzungen und Datenlücken. Jede Datenquelle erhält einen Prüfstatus. Eine Wirkungsaussage ohne Datenqualitätsklasse ist nicht hinreichend belastbar. Das schützt vor Wirkungssimulation und vor dem Missbrauch einzelner Kennzahlen.

Berechnungslogik und Bewertungsmodell

Die Bewertungslogik für Rang 20 arbeitet nicht mit einer einfachen Summe guter Absichten. Ein Instrument gilt nur dann als umsetzungsreif, wenn mehrere Mindestbedingungen gleichzeitig erfüllt sind: Datenqualität, Rechtsklarheit, soziale Verträglichkeit, Verwaltungsfähigkeit, demokratische Kontrolle und Skalierbarkeit. Ein sehr guter Klimanutzen kann fehlenden Rechtsschutz nicht überdecken.

Der zentrale Operator ist eine Engpasslogik. Wenn ein Umsetzungsfeld in einer kritischen Dimension unter Mindeststandard fällt, wird die Skalierung gebremst. Diese Logik ist wichtig, weil Umsetzungsfehler sonst als Kollateralschäden akzeptiert würden. Die Wirkungsökonomie muss zeigen, dass sie aus Fehlern lernt, bevor Fehler systemisch werden.

Ein mögliches Raster lautet: Datenreife 0 bis 3, Rechtsklarheit 0 bis 3, Sozialschutz 0 bis 3, Verwaltungsfähigkeit 0 bis 3, Evaluationsfähigkeit 0 bis 3 und Skalierungsfähigkeit 0 bis 3. Der niedrigste Wert markiert den Engpass. Erst wenn alle Mindestwerte erreicht sind, darf ein Pilot in die nächste Stufe.

Governance und institutionelle Verantwortung

Umsetzung braucht eindeutige Rollen. Der Bund kann Rechtsrahmen, Register, Standards und Förderarchitektur schaffen. Länder verantworten Vollzug, Bildung, Verwaltung und Fachaufsicht. Kommunen übersetzen Wirkung in reale Räume. Unternehmen liefern Produkt- und Prozessdaten. Wissenschaft prüft Methoden. Zivilgesellschaft und Betroffene markieren blinde Flecken. Medien sichern öffentliche Verständlichkeit.

Der Wirkungsrat ist dabei keine Regierung und kein Ersatzparlament. Seine Aufgabe ist methodische Sicherung: WQ-IDs, Benchmarks, Scorecards, Versionierung, Datenqualität, Konsultation und Missbrauchsschutz. Politische Prioritäten bleiben demokratisch zu entscheiden.

Governance bedeutet auch Interessenkonflikte sichtbar zu machen. Wer von alten Fehlanreizen profitiert, wird versuchen, Indikatoren zu verwässern oder Übergänge endlos zu verlängern. Wer schnelle Veränderung will, kann Schutzmechanismen unterschätzen. Rang 20 muss beide Risiken ausbalancieren.

Umsetzungsbeispiel und Wirkpfad

Ein typischer Wirkpfad beginnt mit einer Ausgangslage: ein Problem ist bekannt, aber die bisherige Steuerung reagiert nur mit Einzelmaßnahmen. Dann wird eine Hypothese formuliert: Wenn Wirkung sichtbar und in Entscheidungskriterien übersetzt wird, verändert sich Verhalten. Anschließend werden Daten, Grenzen, Zielgruppen und Schutzmechanismen definiert.

In der Pilotphase wird die Maßnahme nicht nur auf Zielerreichung geprüft. Gemessen werden auch Nebenwirkungen: Bürokratieaufwand, Verteilungswirkung, Akzeptanz, rechtliche Streitfälle, Datenqualität, Manipulationsrisiken und Auswirkungen auf kleine Akteure. Erst danach kann entschieden werden, ob Skalierung, Korrektur oder Abbruch sinnvoll ist.

Der Wert eines Piloten liegt also nicht darin, dass er sofort perfekt funktioniert. Sein Wert liegt darin, dass er sichtbar macht, welche Annahmen tragen und welche nicht. Damit

wird Politik nicht langsamer, sondern lernfähiger.

Zielkonflikte und Schutzmechanismen

Jede Transformation erzeugt Zielkonflikte. Schnelle Lenkung kann soziale Härten erzeugen. Breite Beteiligung kann Prozesse verlangsamen. Hohe Datenanforderungen können Qualität sichern, aber kleine Akteure überfordern. Starke Standardisierung kann Vergleichbarkeit schaffen, aber lokale Besonderheiten verdrängen.

Die Wirkungsökonomie löst diese Zielkonflikte nicht durch Behauptung auf. Sie macht sie sichtbar und legt Schutzmechanismen fest: Übergangsfristen, Schwellenwerte, einfache Verfahren, Härtefallfonds, Open-Source-Tools, Beratung, öffentliche Konsultation und unabhängige Prüfung.

Besonders wichtig ist der Schutz vor Technokratie. Daten dürfen demokratische Entscheidung nicht ersetzen. Sie müssen Folgen sichtbar machen, Unsicherheit markieren und Korrektur ermöglichen. Politische Verantwortung bleibt politisch.

Für die Akademie kann das Dokument in Lernmodule zerlegt werden: Einführung, Begriffe, Datenlogik, Umsetzungsbeispiel, Übung zur Pilotplanung, Reflexion zu Zielkonflikten und Checkliste für politische Anschlussfähigkeit. So wird Rang 20 nicht nur dokumentiert, sondern vermittelbar.

Wirkungslogik

Wirkung ist neutral und relational. Sie beschreibt tatsächliche Zustandsveränderungen und ist nicht mit Absicht, Image, Bericht oder Output gleichzusetzen. Bewertet wird am Referenzrahmen SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Ziel ist positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Rang 20 wendet diese Begriffslogik auf Umsetzung an: Nicht jede schnelle Maßnahme ist gute Transformation, und nicht jede Verzögerung ist Vorsicht. Entscheidend ist, ob Übergänge robuste, gerechte und lernfähige Zustände erzeugen.

Warum Rang 20 notwendig ist

Die vorherigen Portale zeigen, welche Felder der Wirkungsökonomie in Wirtschaft, Staat, Kapital, Produkten, Datenräumen, Medien, Wissenschaft, Sicherheit und globaler Ordnung relevant sind. Rang 20 übersetzt diese Architektur in einen Umsetzungspfad. Ohne solche Übergangslogik bliebe die Wirkungsökonomie entweder zu abstrakt oder politisch riskant: Sie könnte als Überforderung, Bürokratie, Utopie oder Kontrollsystem missverstanden werden. Eine gute Implementierung beantwortet genau diese Einwände durch Pilotierung, Rechtsschutz, Datenqualität, Beteiligung, soziale Abfederung und schrittweise Skalierung.

Leitprinzipien der Implementierung

Die Umsetzung folgt acht Leitprinzipien: erstens keine Schockefführung, zweitens Pilotierung vor Skalierung, drittens vorhandene Daten nutzen statt neue Berichtslasten erzeugen, viertens Grundbedarfe schützen, fünftens KMU und Kommunen entlasten, sechstens Wirkung öffentlich evaluieren, siebtens Rechtsschutz und Widerspruch ermöglichen, achtens

politische Entscheidungen demokratisch halten. Digitalisierung, KI und Datenräume dienen dabei der Rückkopplung, nicht der Überwachung von Personen.

Problemstellung

Kommunen sind dort, wo Wirkung sichtbar wird: Wohnen, Mobilität, Hitze, Wasser, Bildung, Pflege, Kultur, Sicherheit, Energie und Beteiligung. Gleichzeitig sind Kommunen oft finanziell und personell überlastet.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Wirkungsraum Kommune

Eine Pilotkommune muss nicht das ganze Modell einführen. Sie kann mit Wirkungshaushalt, Beschaffungsscore, Sozialraumprofil, Klimaanpassung, Schulverpflegung oder Gesundheitsprävention beginnen.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Datenlogik

Kommunale Pilotierung nutzt vorhandene Daten: Haushaltsdaten, Sozialmonitoring, Energieverbrauch, Gebäudedaten, Klimarisiken, Bildungsdaten, Pflegebedarf, Beschaffung, Beteiligung und öffentliche Statistik.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Wirkungshaushalt

Ein Wirkungshaushalt zeigt nicht nur Ausgaben, sondern erwartete und gemessene Zustandsveränderungen. Prävention, Resilienz und Langzeitfolgen werden sichtbar.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Bürger:innenbeteiligung

Beteiligung ist keine Dekoration. Bürger:innen können Belastungen, Alltagshürden, soziale Nebenwirkungen und Akzeptanzrisiken sichtbar machen, die reine Datenmodelle übersehen.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Beispiel

Eine Kommune prüft ein Hitzeschutzprogramm: Baumpflanzung, Verschattung, Trinkwasserpunkte, Senior:innenbesuche, Schulhofentsiegelung und digitale Warnung werden nicht einzeln, sondern als Netto-Wirkung auf Gesundheit, Klima, Kosten und Teilhabe bewertet.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Skalierung

Pilotkommunen sollten in Netzwerken lernen. Erfolgreiche Module werden als Musterprozesse, Datenmodelle und Beschlussvorlagen veröffentlicht.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Umsetzungskheck

Prüffrage	Anforderung
Daten	Welche bestehenden Daten können genutzt werden?
Recht	Welche Rechtsgrundlage und welcher Rechtsschutz sind nötig?
Soziales	Wer könnte belastet werden und wie wird geschützt?
Verwaltung	Wer führt aus und welche Vereinfachung ist nötig?
Evaluation	Wie wird gelernt, korrigiert und skaliert?

SDG- und SDG+-Bezug

- SDG 4 - Hochwertige Bildung: Umsetzung braucht Wirkungskompetenz, Verwaltungslernen, Datenkompetenz und Bürger:innenbildung.

- SDG 8 - Menschenwürdige Arbeit und wirtschaftliche Entwicklung: Transformationspfade müssen Arbeit, Qualifizierung, faire Übergänge und Unternehmensfähigkeit sichern.

- SDG 9 - Industrie, Innovation und Infrastruktur: Pilotierung, Reallabore, Datenräume, DPP,

Beschaffung und Innovationspfade sind Infrastrukturfragen.

- SDG 10 - Weniger Ungleichheiten: Übergänge müssen verhindern, dass positive Wirkung nur zahlungskräftigen Gruppen zugänglich bleibt.
- SDG 11 - Nachhaltige Städte und Gemeinden: Kommunen sind zentrale Piloträume für Wirkungshaushalte, Beschaffung, Sozialraumprofile und Bürgerbeteiligung.
- SDG 12 - Nachhaltiger Konsum und Produktion: Produktpässe, Beschaffung, Lieferketten und Wirkungspreise übersetzen Produktionswirkungen in Entscheidungen.
- SDG 13 - Klimaschutz: Transformation muss Emissionspfade, Anpassung, Resilienz und soziale Abfederung verbinden.
- SDG 16 - Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen: Rechtsschutz, Transparenz, Evaluation und demokratische Kontrolle sichern Legitimität.
- SDG 17 - Partnerschaften: Wirkungsökonomie wird nur durch Kooperation zwischen Staat, Wirtschaft, Wissenschaft, Kommunen und Zivilgesellschaft umsetzbar.
- SDG+ - Demokratie, Medienqualität und digitale Selbstbestimmung: SDG+ ist keine UN-Kategorie, sondern eine transparente Erweiterung der Wirkungsökonomie für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen

- Aufgabe der Politik: Politik muss nicht jede Einzelentscheidung vorgeben. Sie muss Schutzgüter definieren, Datenqualität sichern, Piloträume ermöglichen, soziale Übergänge abfedern, Rechtsschutz garantieren und die Rückkopplung der Wirkung in Haushalte, Beschaffung, Förderung, Steuern, Kapitalzugang und öffentliche Berichte organisieren.
- Politische Rahmenbedingungen: Erforderlich sind gesetzliche Experimentierklauseln, transparente Bewertungsmethoden, Datenschutz, öffentliche Konsultationen, kommunale Finanzierung, unabhängige Evaluation, Wirkungsrat, Widerspruchsrechte und klare Grenzen gegen Personenbewertung oder Social-Credit-Logik.
- Ausgestaltungsspielraum: Die Wirkungsökonomie liefert keinen fertigen Parteiprogrammtext. Parteien behalten Spielraum bei Tempo, Instrumenten, Sektorprioritäten, Fördertöpfen, Steuerpfaden, Bürgerbeteiligung und europäischer Einbettung. Entscheidend ist die überprüfbare Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie.
- Zielkonflikte: Umsetzung erzeugt Konflikte zwischen Schnelligkeit und Rechtssicherheit, Innovation und Missbrauchsschutz, Entlastung und Lenkungswirkung, Datenbedarf und Datenschutz, europäischen Standards und lokaler Anpassung, Investitionssicherheit und Abbau destruktiver Geschäftsmodelle.
- Rollenverteilung: Bund, Länder, Kommunen, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft,

Medien, Kapitalmärkte und Bürger:innen übernehmen unterschiedliche Rollen. Keine Ebene darf die Umsetzung allein dominieren. Wirksame Transformation braucht koordinierte Zuständigkeiten und nachvollziehbare Verantwortlichkeit.

- Übergang und Schutz: Positive Wirkung darf nicht dauerhaft Luxus bleiben. Grundbedarfe, KMU, Kommunen, verletzte Gruppen und kleine Lieferanten benötigen Schutz, Übergangsfristen, Beratung, Datenadapter, Finanzierung und einfache Verfahren.

- Evaluation und Korrektur: Jeder Pilot braucht Hypothesen, Messplan, Datenqualitätsklassen, Abbruchregeln, Korrekturschleifen, öffentliche Auswertung und Skalierungskriterien. Fehler sind nicht das Ende des Modells, sondern Material des Lernens.

- Schutz vor Technokratie: Wirkungsmessung ersetzt keine demokratische Entscheidung. Sie macht Folgen sichtbar. Bewertungen müssen öffentlich begründet, anfechtbar, versioniert, unabhängig geprüft und politisch diskutierbar sein.

Quellenrahmen

Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. öffentliche Lesefassung 2026. Teil XVI - Transformation, Übergänge und Implementierung, Kapitel 97 bis 100.

Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖ. 2025. Abschnitte zu Umsetzung, Transformation, Change-Management und Praxisbeispielen.

European Commission: Better regulation: guidelines and toolbox.

https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en

OECD: Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance. OECD/LEGAL/0390.

<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0390>

OECD: Regulatory Sandbox Toolkit. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/regulatory-sandbox-toolkit_de36fa62-en.html

European Commission: Use of regulatory sandboxes in EU Member States. 2026.

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6942cc0e-3d27-11f1-814f-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission: Public Procurement of Innovation. https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/strategic-procurement/public-procurement-innovation_en

OECD: Strategic Public Procurement. <https://www.oecd.org/en/topics/strategic-public-procurement.html>

OECD: Implementation Toolkit for the OECD Recommendation on Public Policy Evaluation. 2025.

https://www.oecd.org/en/publications/implementation-toolkit-for-the-oecd-recommendation-on-public-policy-evaluation_77faa4fe-en.html

United Nations: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.
<https://sdgs.un.org/2030agenda>

Glossarlinks

- Wirkung: Tatsächliche Veränderung von Zuständen. Wirkung kann positiv, negativ oder neutral sein.

- Positive Netto-Wirkung: Zielgröße der Wirkungsökonomie: tragfähige Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie unter Berücksichtigung negativer Effekte und roter Linien.

- Pilotierung: Zeitlich, sachlich und räumlich begrenzte Erprobung einer Wirkungslogik mit Messplan, Rechtsschutz, Evaluation und Korrektur.

- Reallabor: Geschützter Umsetzungsraum, in dem Regeln, Daten, Prozesse und Governance in realen Bedingungen geprüft werden.

- Wirkungsreife: Grad, zu dem ein Instrument methodisch, rechtlich, organisatorisch, sozial und datenbezogen bereit für Skalierung ist.

- Wirkungs-Konversion: Glaubwürdige Überführung von Altkapital, Geschäftsmodellen und Infrastrukturen von Verlustleistung in Wirkleistung.

- Reverse Merit Order: Engpasslogik: kritische negative Wirkungen dürfen nicht durch positive Werte überdeckt werden.

- Wirkungsrat: Unabhängige Sicherungsinstitution für Indikatoren, Benchmarks, Versionierung, Evaluation und Missbrauchsschutz.

- SDG+: WQ-Erweiterung für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Detaillkonzept Produkt- und Beschaffungspiloten

Detaillkonzept Produkt- und Beschaffungspiloten

Öffentliche Nachfrage als früher Hebel für Wirkungspreise, DPP und faire Lieferketten

Dokumenttyp: Detailkonzept

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Dokumentinformationen

Dokumenttyp: Detailkonzept

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Kurzfassung

Datenquellen und Nachweisführung

Für jedes Umsetzungsinstrument müssen Datenquellen vor Beginn geklärt werden. Dazu gehören vorhandene Verwaltungsdaten, öffentliche Statistik, Unternehmensdaten, CSRD- und ESRS-Daten, Produktpässe, Beschaffungsdaten, Haushaltsdaten, Sozialraumdaten, Risikodaten aus Versicherungen und Kapitaldaten. Die Wirkungsökonomie darf keine neue Berichtslast erzeugen, wenn vorhandene Daten mit besseren Standards genutzt werden können.

Die Nachweisführung unterscheidet zwischen gemessenen Daten, geprüften Daten, plausibilisierten Daten, Schätzungen und Datenlücken. Jede Datenquelle erhält einen Prüfstatus. Eine Wirkungsaussage ohne Datenqualitätsklasse ist nicht hinreichend belastbar. Das schützt vor Wirkungssimulation und vor dem Missbrauch einzelner Kennzahlen.

Berechnungslogik und Bewertungsmodell

Die Bewertungslogik für Rang 20 arbeitet nicht mit einer einfachen Summe guter Absichten. Ein Instrument gilt nur dann als umsetzungsreif, wenn mehrere Mindestbedingungen gleichzeitig erfüllt sind: Datenqualität, Rechtsklarheit, soziale Verträglichkeit, Verwaltungsfähigkeit, demokratische Kontrolle und Skalierbarkeit. Ein sehr guter Klimanutzen kann fehlenden Rechtsschutz nicht überdecken.

Der zentrale Operator ist eine Engpasslogik. Wenn ein Umsetzungsfeld in einer kritischen Dimension unter Mindeststandard fällt, wird die Skalierung gebremst. Diese Logik ist wichtig, weil Umsetzungsfehler sonst als Kollateralschäden akzeptiert würden. Die Wirkungsökonomie muss zeigen, dass sie aus Fehlern lernt, bevor Fehler systemisch werden.

Ein mögliches Raster lautet: Datenreife 0 bis 3, Rechtsklarheit 0 bis 3, Sozialschutz 0 bis 3, Verwaltungsfähigkeit 0 bis 3, Evaluationsfähigkeit 0 bis 3 und Skalierungsfähigkeit 0 bis 3. Der niedrigste Wert markiert den Engpass. Erst wenn alle Mindestwerte erreicht sind, darf ein Pilot in die nächste Stufe.

Governance und institutionelle Verantwortung

Umsetzung braucht eindeutige Rollen. Der Bund kann Rechtsrahmen, Register, Standards und Förderarchitektur schaffen. Länder verantworten Vollzug, Bildung, Verwaltung und Fachaufsicht. Kommunen übersetzen Wirkung in reale Räume. Unternehmen liefern Produkt- und Prozessdaten. Wissenschaft prüft Methoden. Zivilgesellschaft und Betroffene markieren blinde Flecken. Medien sichern öffentliche Verständlichkeit.

Der Wirkungsrat ist dabei keine Regierung und kein Ersatzparlament. Seine Aufgabe ist methodische Sicherung: WÖ-IDs, Benchmarks, Scorecards, Versionierung, Datenqualität, Konsultation und Missbrauchsschutz. Politische Prioritäten bleiben demokratisch zu

entscheiden.

Governance bedeutet auch Interessenkonflikte sichtbar zu machen. Wer von alten Fehlanreizen profitiert, wird versuchen, Indikatoren zu verwässern oder Übergänge endlos zu verlängern. Wer schnelle Veränderung will, kann Schutzmechanismen unterschätzen. Rang 20 muss beide Risiken ausbalancieren.

Umsetzungsbeispiel und Wirkpfad

Ein typischer Wirkpfad beginnt mit einer Ausgangslage: ein Problem ist bekannt, aber die bisherige Steuerung reagiert nur mit Einzelmaßnahmen. Dann wird eine Hypothese formuliert: Wenn Wirkung sichtbar und in Entscheidungskriterien übersetzt wird, verändert sich Verhalten. Anschließend werden Daten, Grenzen, Zielgruppen und Schutzmechanismen definiert.

In der Pilotphase wird die Maßnahme nicht nur auf Zielerreichung geprüft. Gemessen werden auch Nebenwirkungen: Bürokratieaufwand, Verteilungswirkung, Akzeptanz, rechtliche Streitfälle, Datenqualität, Manipulationsrisiken und Auswirkungen auf kleine Akteure. Erst danach kann entschieden werden, ob Skalierung, Korrektur oder Abbruch sinnvoll ist.

Der Wert eines Piloten liegt also nicht darin, dass er sofort perfekt funktioniert. Sein Wert liegt darin, dass er sichtbar macht, welche Annahmen tragen und welche nicht. Damit wird Politik nicht langsamer, sondern lernfähiger.

Zielkonflikte und Schutzmechanismen

Jede Transformation erzeugt Zielkonflikte. Schnelle Lenkung kann soziale Härten erzeugen. Breite Beteiligung kann Prozesse verlangsamen. Hohe Datenanforderungen können Qualität sichern, aber kleine Akteure überfordern. Starke Standardisierung kann Vergleichbarkeit schaffen, aber lokale Besonderheiten verdrängen.

Die Wirkungsökonomie löst diese Zielkonflikte nicht durch Behauptung auf. Sie macht sie sichtbar und legt Schutzmechanismen fest: Übergangsfristen, Schwellenwerte, einfache Verfahren, Härtefallfonds, Open-Source-Tools, Beratung, öffentliche Konsultation und unabhängige Prüfung.

Besonders wichtig ist der Schutz vor Technokratie. Daten dürfen demokratische Entscheidung nicht ersetzen. Sie müssen Folgen sichtbar machen, Unsicherheit markieren und Korrektur ermöglichen. Politische Verantwortung bleibt politisch.

Für die Akademie kann das Dokument in Lernmodule zerlegt werden: Einführung, Begriffe, Datenlogik, Umsetzungsbeispiel, Übung zur Pilotplanung, Reflexion zu Zielkonflikten und Checkliste für politische Anschlussfähigkeit. So wird Rang 20 nicht nur dokumentiert, sondern vermittelbar.

Wirkungslogik

Wirkung ist neutral und relational. Sie beschreibt tatsächliche Zustandsveränderungen und ist nicht mit Absicht, Image, Bericht oder Output gleichzusetzen. Bewertet wird am

Referenzrahmen SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Ziel ist positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Rang 20 wendet diese Begriffslogik auf Umsetzung an: Nicht jede schnelle Maßnahme ist gute Transformation, und nicht jede Verzögerung ist Vorsicht. Entscheidend ist, ob Übergänge robuste, gerechte und lernfähige Zustände erzeugen.

Warum Rang 20 notwendig ist

Die vorherigen Portale zeigen, welche Felder der Wirkungsökonomie in Wirtschaft, Staat, Kapital, Produkten, Datenräumen, Medien, Wissenschaft, Sicherheit und globaler Ordnung relevant sind. Rang 20 übersetzt diese Architektur in einen Umsetzungspfad. Ohne solche Übergangslogik bliebe die Wirkungsökonomie entweder zu abstrakt oder politisch riskant: Sie könnte als Überforderung, Bürokratie, Utopie oder Kontrollsystem missverstanden werden. Eine gute Implementierung beantwortet genau diese Einwände durch Pilotierung, Rechtsschutz, Datenqualität, Beteiligung, soziale Abfederung und schrittweise Skalierung.

Leitprinzipien der Implementierung

Die Umsetzung folgt acht Leitprinzipien: erstens keine Schockeffekte, zweitens Pilotierung vor Skalierung, drittens vorhandene Daten nutzen statt neue Berichtslasten erzeugen, viertens Grundbedarfe schützen, fünftens KMU und Kommunen entlasten, sechstens Wirkung öffentlich evaluieren, siebtens Rechtsschutz und Widerspruch ermöglichen, achstens politische Entscheidungen demokratisch halten. Digitalisierung, KI und Datenräume dienen dabei der Rückkopplung, nicht der Überwachung von Personen.

Problemstellung

Produkte sind anschauliche Einstiegspunkte. Menschen verstehen Preiswirkung leichter an Apfel, T-Shirt, Strom, Schulessen oder Bauprodukt als an abstrakten Steuerformeln.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Öffentliche Beschaffung

Der Staat kann als erster Nachfrager wirkungsorientierte Kriterien testen, ohne sofort den gesamten Markt umzubauen. Schulen, Krankenhäuser, Verwaltung, Bau und Energie sind geeignete Beschaffungsräume.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

DPP und Nachweis

Produktpässe verbinden Lieferketten, Datenqualität, Zertifikate, LCA, EPD, CSRD-Daten und

Scorecards. In Piloten muss geprüft werden, welche Informationen robust, bezahlbar und prüfbar verfügbar sind.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Vergaberechtliche Anschlussfähigkeit

Beschaffungspiloten müssen transparent, nicht diskriminierend, KMU-tauglich und leistungsbezogen sein. Wirkungsanforderungen sollten als Qualitäts-, Nachhaltigkeits- oder Lebenszykluskriterien formuliert werden.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Beispiel Schulessen

Ein Schulessenpilot kann Klima, Gesundheit, regionale Beschaffung, faire Arbeit, Preis, Allergien, kulturelle Vielfalt und Akzeptanz zusammen betrachten. Der Erfolg liegt nicht im billigsten Menü sondern in positiver Netto-Wirkung.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Berechnungslogik

Ein Beschaffungs-Wirkungsscore verbindet Mindestanforderungen, Preis, Qualität, CO2, Wasser, Arbeitsrechte, Gesundheitswirkung, lokale Resilienz und Datenqualität. Reverse Merit Order verhindert, dass Kinderarbeit oder massive Umweltbelastung durch günstige Preise überdeckt werden.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Skalierung

Erprobte Kriterien werden in Musterleistungsverzeichnisse, E-Vergabe-Tools und kommunale Beschaffungsleitfäden überführt.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und

Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Umsetzungskcheck

Prüfrage	Anforderung
Daten	Welche bestehenden Daten können genutzt werden?
Recht	Welche Rechtsgrundlage und welcher Rechtsschutz sind nötig?
Soziales	Wer könnte belastet werden und wie wird geschützt?
Verwaltung	Wer führt aus und welche Vereinfachung ist nötig?
Evaluation	Wie wird gelernt, korrigiert und skaliert?

SDG- und SDG+-Bezug

- SDG 4 - Hochwertige Bildung: Umsetzung braucht Wirkungskompetenz, Verwaltungslernen, Datenkompetenz und Bürger:innenbildung.
- SDG 8 - Menschenwürdige Arbeit und wirtschaftliche Entwicklung: Transformationspfade müssen Arbeit, Qualifizierung, faire Übergänge und Unternehmensfähigkeit sichern.
- SDG 9 - Industrie, Innovation und Infrastruktur: Pilotierung, Reallabore, Datenräume, DPP, Beschaffung und Innovationspfade sind Infrastrukturfragen.
- SDG 10 - Weniger Ungleichheiten: Übergänge müssen verhindern, dass positive Wirkung nur zahlungskräftigen Gruppen zugänglich bleibt.
- SDG 11 - Nachhaltige Städte und Gemeinden: Kommunen sind zentrale Piloträume für Wirkungshaushalte, Beschaffung, Sozialraumprofile und Bürgerbeteiligung.
- SDG 12 - Nachhaltiger Konsum und Produktion: Produktpässe, Beschaffung, Lieferketten und Wirkungspreise übersetzen Produktionswirkungen in Entscheidungen.
- SDG 13 - Klimaschutz: Transformation muss Emissionspfade, Anpassung, Resilienz und soziale Abfederung verbinden.
- SDG 16 - Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen: Rechtsschutz, Transparenz, Evaluation und demokratische Kontrolle sichern Legitimität.
- SDG 17 - Partnerschaften: Wirkungsökonomie wird nur durch Kooperation zwischen Staat, Wirtschaft, Wissenschaft, Kommunen und Zivilgesellschaft umsetzbar.
- SDG+ - Demokratie, Medienqualität und digitale Selbstbestimmung: SDG+ ist keine UN-Kategorie, sondern eine transparente Erweiterung der Wirkungsökonomie für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen

- Aufgabe der Politik: Politik muss nicht jede Einzelentscheidung vorgeben. Sie muss Schutzgüter definieren, Datenqualität sichern, Piloträume ermöglichen, soziale Übergänge abfedern, Rechtsschutz garantieren und die Rückkopplung der Wirkung in Haushalte, Beschaffung, Förderung, Steuern, Kapitalzugang und öffentliche Berichte organisieren.
- Politische Rahmenbedingungen: Erforderlich sind gesetzliche Experimentierklauseln, transparente Bewertungsmethoden, Datenschutz, öffentliche Konsultationen, kommunale Finanzierung, unabhängige Evaluation, Wirkungsrat, Widerspruchsrechte und klare Grenzen gegen Personenbewertung oder Social-Credit-Logik.
- Ausgestaltungsspielraum: Die Wirkungsökonomie liefert keinen fertigen Parteiprogrammtext. Parteien behalten Spielraum bei Tempo, Instrumenten, Sektorprioritäten, Fördertöpfen, Steuerpfaden, Bürgerbeteiligung und europäischer Einbettung. Entscheidend ist die überprüfbare Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie.
- Zielkonflikte: Umsetzung erzeugt Konflikte zwischen Schnelligkeit und Rechtssicherheit, Innovation und Missbrauchsschutz, Entlastung und Lenkungswirkung, Datenbedarf und Datenschutz, europäischen Standards und lokaler Anpassung, Investitionssicherheit und Abbau destruktiver Geschäftsmodelle.
- Rollenverteilung: Bund, Länder, Kommunen, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Medien, Kapitalmärkte und Bürger:innen übernehmen unterschiedliche Rollen. Keine Ebene darf die Umsetzung allein dominieren. Wirksame Transformation braucht koordinierte Zuständigkeiten und nachvollziehbare Verantwortlichkeit.
- Übergang und Schutz: Positive Wirkung darf nicht dauerhaft Luxus bleiben. Grundbedarfe, KMU, Kommunen, verletzte Gruppen und kleine Lieferanten benötigen Schutz, Übergangsfristen, Beratung, Datenadapter, Finanzierung und einfache Verfahren.
- Evaluation und Korrektur: Jeder Pilot braucht Hypothesen, Messplan, Datenqualitätsklassen, Abbruchregeln, Korrekturschleifen, öffentliche Auswertung und Skalierungskriterien. Fehler sind nicht das Ende des Modells, sondern Material des Lernens.
- Schutz vor Technokratie: Wirkungsmessung ersetzt keine demokratische Entscheidung. Sie macht Folgen sichtbar. Bewertungen müssen öffentlich begründet, anfechtbar, versioniert, unabhängig geprüft und politisch diskutierbar sein.

Quellenrahmen

Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. öffentliche Lesefassung 2026. Teil XVI - Transformation, Übergänge und Implementierung, Kapitel 97 bis 100.

Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖ. 2025. Abschnitte zu Umsetzung, Transformation, Change-Management und Praxisbeispielen.

European Commission: Better regulation: guidelines and toolbox.

https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en

OECD: Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance. OECD/LEGAL/0390. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0390>

OECD: Regulatory Sandbox Toolkit. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/regulatory-sandbox-toolkit_de36fa62-en.html

European Commission: Use of regulatory sandboxes in EU Member States. 2026. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6942cc0e-3d27-11f1-814f-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission: Public Procurement of Innovation. https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/strategic-procurement/public-procurement-innovation_en

OECD: Strategic Public Procurement. <https://www.oecd.org/en/topics/strategic-public-procurement.html>

OECD: Implementation Toolkit for the OECD Recommendation on Public Policy Evaluation. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/implementation-toolkit-for-the-oecd-recommendation-on-public-policy-evaluation_77faa4fe-en.html

United Nations: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Glossarlinks

- Wirkung: Tatsächliche Veränderung von Zuständen. Wirkung kann positiv, negativ oder neutral sein.

- Positive Netto-Wirkung: Zielgröße der Wirkungsökonomie: tragfähige Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie unter Berücksichtigung negativer Effekte und roter Linien.

- Pilotierung: Zeitlich, sachlich und räumlich begrenzte Erprobung einer Wirkungslogik mit Messplan, Rechtsschutz, Evaluation und Korrektur.

- Reallabor: Geschützter Umsetzungsraum, in dem Regeln, Daten, Prozesse und Governance in realen Bedingungen geprüft werden.

- Wirkungsreife: Grad, zu dem ein Instrument methodisch, rechtlich, organisatorisch, sozial und datenbezogen bereit für Skalierung ist.

- Wirkungs-Konversion: Glaubwürdige Überführung von Altkapital, Geschäftsmodellen und Infrastrukturen von Verlustleistung in Wirkleistung.

- Reverse Merit Order: Engpasslogik: kritische negative Wirkungen dürfen nicht durch

positive Werte überdeckt werden.

- Wirkungsrat: Unabhängige Sicherungsinstitution für Indikatoren, Benchmarks, Versionierung, Evaluation und Missbrauchsschutz.

- SDG+: WÖ-Erweiterung für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Detailkonzept Unternehmens-Transformationspfade

Detailkonzept Unternehmens-Transformationspfade

Vom Bericht zur Steuerung in Beschaffung, Portfolio, Risiko, Controlling und Führung

Dokumenttyp: Detailkonzept

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Dokumentinformationen

Dokumenttyp: Detailkonzept

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Kurzfassung

Datenquellen und Nachweisführung

Für jedes Umsetzungsinstrument müssen Datenquellen vor Beginn geklärt werden. Dazu gehören vorhandene Verwaltungsdaten, öffentliche Statistik, Unternehmensdaten, CSRD- und ESRS-Daten, Produktpässe, Beschaffungsdaten, Haushaltsdaten, Sozialraumdaten, Risikodaten aus Versicherungen und Kapitaldaten. Die Wirkungsökonomie darf keine neue Berichtslast erzeugen, wenn vorhandene Daten mit besseren Standards genutzt werden können.

Die Nachweisführung unterscheidet zwischen gemessenen Daten, geprüften Daten, plausibilisierten Daten, Schätzungen und Datenlücken. Jede Datenquelle erhält einen Prüfstatus. Eine Wirkungsaussage ohne Datenqualitätsklasse ist nicht hinreichend belastbar. Das schützt vor Wirkungssimulation und vor dem Missbrauch einzelner Kennzahlen.

Berechnungslogik und Bewertungsmodell

Die Bewertungslogik für Rang 20 arbeitet nicht mit einer einfachen Summe guter Absichten. Ein Instrument gilt nur dann als umsetzungsreif, wenn mehrere Mindestbedingungen gleichzeitig erfüllt sind: Datenqualität, Rechtsklarheit, soziale Verträglichkeit, Verwaltungsfähigkeit, demokratische Kontrolle und Skalierbarkeit. Ein sehr guter Klimanutzen

kann fehlenden Rechtsschutz nicht überdecken.

Der zentrale Operator ist eine Engpasslogik. Wenn ein Umsetzungsfeld in einer kritischen Dimension unter Mindeststandard fällt, wird die Skalierung gebremst. Diese Logik ist wichtig, weil Umsetzungsfehler sonst als Kollateralschäden akzeptiert würden. Die Wirkungsökonomie muss zeigen, dass sie aus Fehlern lernt, bevor Fehler systemisch werden.

Ein mögliches Raster lautet: Datenreife 0 bis 3, Rechtsklarheit 0 bis 3, Sozialschutz 0 bis 3, Verwaltungsfähigkeit 0 bis 3, Evaluationsfähigkeit 0 bis 3 und Skalierungsfähigkeit 0 bis 3. Der niedrigste Wert markiert den Engpass. Erst wenn alle Mindestwerte erreicht sind, darf ein Pilot in die nächste Stufe.

Governance und institutionelle Verantwortung

Umsetzung braucht eindeutige Rollen. Der Bund kann Rechtsrahmen, Register, Standards und Förderarchitektur schaffen. Länder verantworten Vollzug, Bildung, Verwaltung und Fachaufsicht. Kommunen übersetzen Wirkung in reale Räume. Unternehmen liefern Produkt- und Prozessdaten. Wissenschaft prüft Methoden. Zivilgesellschaft und Betroffene markieren blinde Flecken. Medien sichern öffentliche Verständlichkeit.

Der Wirkungsrat ist dabei keine Regierung und kein Ersatzparlament. Seine Aufgabe ist methodische Sicherung: WQ-IDs, Benchmarks, Scorecards, Versionierung, Datenqualität, Konsultation und Missbrauchsschutz. Politische Prioritäten bleiben demokratisch zu entscheiden.

Governance bedeutet auch Interessenkonflikte sichtbar zu machen. Wer von alten Fehlanreizen profitiert, wird versuchen, Indikatoren zu verwässern oder Übergänge endlos zu verlängern. Wer schnelle Veränderung will, kann Schutzmechanismen unterschätzen. Rang 20 muss beide Risiken ausbalancieren.

Umsetzungsbeispiel und Wirkpfad

Ein typischer Wirkpfad beginnt mit einer Ausgangslage: ein Problem ist bekannt, aber die bisherige Steuerung reagiert nur mit Einzelmaßnahmen. Dann wird eine Hypothese formuliert: Wenn Wirkung sichtbar und in Entscheidungskriterien übersetzt wird, verändert sich Verhalten. Anschließend werden Daten, Grenzen, Zielgruppen und Schutzmechanismen definiert.

In der Pilotphase wird die Maßnahme nicht nur auf Zielerreichung geprüft. Gemessen werden auch Nebenwirkungen: Bürokratieaufwand, Verteilungswirkung, Akzeptanz, rechtliche Streitfälle, Datenqualität, Manipulationsrisiken und Auswirkungen auf kleine Akteure. Erst danach kann entschieden werden, ob Skalierung, Korrektur oder Abbruch sinnvoll ist.

Der Wert eines Piloten liegt also nicht darin, dass er sofort perfekt funktioniert. Sein Wert liegt darin, dass er sichtbar macht, welche Annahmen tragen und welche nicht. Damit wird Politik nicht langsamer, sondern lernfähiger.

Zielkonflikte und Schutzmechanismen

Jede Transformation erzeugt Zielkonflikte. Schnelle Lenkung kann soziale Härten erzeugen. Breite Beteiligung kann Prozesse verlangsamen. Hohe Datenanforderungen können Qualität sichern, aber kleine Akteure überfordern. Starke Standardisierung kann Vergleichbarkeit schaffen, aber lokale Besonderheiten verdrängen.

Die Wirkungsökonomie löst diese Zielkonflikte nicht durch Behauptung auf. Sie macht sie sichtbar und legt Schutzmechanismen fest: Übergangsfristen, Schwellenwerte, einfache Verfahren, Härtefallfonds, Open-Source-Tools, Beratung, öffentliche Konsultation und unabhängige Prüfung.

Besonders wichtig ist der Schutz vor Technokratie. Daten dürfen demokratische Entscheidung nicht ersetzen. Sie müssen Folgen sichtbar machen, Unsicherheit markieren und Korrektur ermöglichen. Politische Verantwortung bleibt politisch.

Für die Akademie kann das Dokument in Lernmodule zerlegt werden: Einführung, Begriffe, Datenlogik, Umsetzungsbeispiel, Übung zur Pilotplanung, Reflexion zu Zielkonflikten und Checkliste für politische Anschlussfähigkeit. So wird Rang 20 nicht nur dokumentiert, sondern vermittelbar.

Wirkungslogik

Wirkung ist neutral und relational. Sie beschreibt tatsächliche Zustandsveränderungen und ist nicht mit Absicht, Image, Bericht oder Output gleichzusetzen. Bewertet wird am Referenzrahmen SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Ziel ist positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Rang 20 wendet diese Begriffslogik auf Umsetzung an: Nicht jede schnelle Maßnahme ist gute Transformation, und nicht jede Verzögerung ist Vorsicht. Entscheidend ist, ob Übergänge robuste, gerechte und lernfähige Zustände erzeugen.

Warum Rang 20 notwendig ist

Die vorherigen Portale zeigen, welche Felder der Wirkungsökonomie in Wirtschaft, Staat, Kapital, Produkten, Datenräumen, Medien, Wissenschaft, Sicherheit und globaler Ordnung relevant sind. Rang 20 übersetzt diese Architektur in einen Umsetzungspfad. Ohne solche Übergangslogik bliebe die Wirkungsökonomie entweder zu abstrakt oder politisch riskant: Sie könnte als Überforderung, Bürokratie, Utopie oder Kontrollsystem missverstanden werden. Eine gute Implementierung beantwortet genau diese Einwände durch Pilotierung, Rechtsschutz, Datenqualität, Beteiligung, soziale Abfederung und schrittweise Skalierung.

Leitprinzipien der Implementierung

Die Umsetzung folgt acht Leitprinzipien: erstens keine Schockeffekte, zweitens Pilotierung vor Skalierung, drittens vorhandene Daten nutzen statt neue Berichtslasten erzeugen, viertens Grundbedarfe schützen, fünftens KMU und Kommunen entlasten, sechstens Wirkung öffentlich evaluieren, siebtens Rechtsschutz und Widerspruch ermöglichen, achtens politische Entscheidungen demokratisch halten. Digitalisierung, KI und Datenräume dienen dabei der Rückkopplung, nicht der Überwachung von Personen.

Problemstellung

Viele Unternehmen besitzen Nachhaltigkeitsdaten, nutzen sie aber noch nicht konsequent für Steuerung. Berichte verändern wenig, wenn Beschaffung, Produktportfolio, Investitionen, Boni und Risikomodelle weiter kapitalzentriert bleiben.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Unternehmenspfad

Ein Unternehmenspfad beginnt mit Dateninventur, WÖ-ID-Mapping, Wirkungsrisikoanalyse und Produktportfolio-Screening. Danach folgen Lieferantenentwicklung, CAPEX/OPEX-Steuerung, Managementziele und externe Kommunikation.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

KMU-Tauglichkeit

KMU dürfen nicht durch Konzernlogik überfordert werden. Sie brauchen einfache Templates, Branchenbenchmarks, Sammeldaten, Verbundlösungen, Förderberatung und digitale Adapter.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Beschaffung

Wirkungsorientierte Beschaffung ist der schnellste Hebel: Lieferanten mit besseren Wirkungsdaten senken Risiko, verbessern Kapitalzugang und erhöhen Zukunftsfähigkeit.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

ERM und Versicherbarkeit

Wirkungsrisiken sind Unternehmensrisiken: Klima, Wasser, Rohstoffe, Standort, Lieferkette, Haftung, Reputation, Regulierung und Versicherbarkeit. Wirkungsdaten gehören ins Enterprise Risk Management.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und

Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Beispiel

Ein Bauunternehmen prüft seine Materialien nach CO2, Recycling, Gesundheit, Lieferkette, Wasser und Rückbaubarkeit. Zuerst werden Datenlücken markiert, dann Lieferanten entwickelt, danach Beschaffungskriterien und Bonusziele angepasst.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Skalierung

Unternehmen können freiwillig beginnen. Sobald Standards stabil sind, können Banken, Versicherer, öffentliche Beschaffung und Steuerlogik diese Daten anschließen.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Umsetzungskheck

Prüffrage	Anforderung
Daten	Welche bestehenden Daten können genutzt werden?
Recht	Welche Rechtsgrundlage und welcher Rechtsschutz sind nötig?
Soziales	Wer könnte belastet werden und wie wird geschützt?
Verwaltung	Wer führt aus und welche Vereinfachung ist nötig?
Evaluation	Wie wird gelernt, korrigiert und skaliert?

SDG- und SDG+-Bezug

- SDG 4 - Hochwertige Bildung: Umsetzung braucht Wirkungskompetenz, Verwaltungslernen, Datenkompetenz und Bürger:innenbildung.

- SDG 8 - Menschenwürdige Arbeit und wirtschaftliche Entwicklung: Transformationspfade müssen Arbeit, Qualifizierung, faire Übergänge und Unternehmensfähigkeit sichern.

- SDG 9 - Industrie, Innovation und Infrastruktur: Pilotierung, Reallabore, Datenräume, DPP, Beschaffung und Innovationspfade sind Infrastrukturfragen.

- SDG 10 - Weniger Ungleichheiten: Übergänge müssen verhindern, dass positive Wirkung nur zahlungskräftigen Gruppen zugänglich bleibt.

- SDG 11 - Nachhaltige Städte und Gemeinden: Kommunen sind zentrale Piloträume für Wirkungshaushalte, Beschaffung, Sozialraumprofile und Bürgerbeteiligung.
- SDG 12 - Nachhaltiger Konsum und Produktion: Produktpässe, Beschaffung, Lieferketten und Wirkungspreise übersetzen Produktionswirkungen in Entscheidungen.
- SDG 13 - Klimaschutz: Transformation muss Emissionspfade, Anpassung, Resilienz und soziale Abfederung verbinden.
- SDG 16 - Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen: Rechtsschutz, Transparenz, Evaluation und demokratische Kontrolle sichern Legitimität.
- SDG 17 - Partnerschaften: Wirkungsökonomie wird nur durch Kooperation zwischen Staat, Wirtschaft, Wissenschaft, Kommunen und Zivilgesellschaft umsetzbar.
- SDG+ - Demokratie, Medienqualität und digitale Selbstbestimmung: SDG+ ist keine UN-Kategorie, sondern eine transparente Erweiterung der Wirkungsökonomie für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen

- Aufgabe der Politik: Politik muss nicht jede Einzelentscheidung vorgeben. Sie muss Schutzgüter definieren, Datenqualität sichern, Piloträume ermöglichen, soziale Übergänge abfedern, Rechtsschutz garantieren und die Rückkopplung der Wirkung in Haushalte, Beschaffung, Förderung, Steuern, Kapitalzugang und öffentliche Berichte organisieren.
- Politische Rahmenbedingungen: Erforderlich sind gesetzliche Experimentierklauseln, transparente Bewertungsmethoden, Datenschutz, öffentliche Konsultationen, kommunale Finanzierung, unabhängige Evaluation, Wirkungsrat, Widerspruchsrechte und klare Grenzen gegen Personenbewertung oder Social-Credit-Logik.
- Ausgestaltungsspielraum: Die Wirkungsökonomie liefert keinen fertigen Parteiprogrammtext. Parteien behalten Spielraum bei Tempo, Instrumenten, Sektorprioritäten, Fördertöpfen, Steuerpfaden, Bürgerbeteiligung und europäischer Einbettung. Entscheidend ist die überprüfbare Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie.
- Zielkonflikte: Umsetzung erzeugt Konflikte zwischen Schnelligkeit und Rechtssicherheit, Innovation und Missbrauchsschutz, Entlastung und Lenkungswirkung, Datenbedarf und Datenschutz, europäischen Standards und lokaler Anpassung, Investitionssicherheit und Abbau destruktiver Geschäftsmodelle.
- Rollenverteilung: Bund, Länder, Kommunen, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Medien, Kapitalmärkte und Bürger:innen übernehmen unterschiedliche Rollen. Keine Ebene darf die Umsetzung allein dominieren. Wirksame Transformation braucht koordinierte Zuständigkeiten und nachvollziehbare Verantwortlichkeit.

- Übergang und Schutz: Positive Wirkung darf nicht dauerhaft Luxus bleiben. Grundbedarfe, KMU, Kommunen, verletzte Gruppen und kleine Lieferanten benötigen Schutz, Übergangsfristen, Beratung, Datenadapter, Finanzierung und einfache Verfahren.
- Evaluation und Korrektur: Jeder Pilot braucht Hypothesen, Messplan, Datenqualitätsklassen, Abbruchregeln, Korrekturschleifen, öffentliche Auswertung und Skalierungskriterien. Fehler sind nicht das Ende des Modells, sondern Material des Lernens.
- Schutz vor Technokratie: Wirkungsmessung ersetzt keine demokratische Entscheidung. Sie macht Folgen sichtbar. Bewertungen müssen öffentlich begründet, anfechtbar, versioniert, unabhängig geprüft und politisch diskutierbar sein.

Quellenrahmen

Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. öffentliche Lesefassung 2026. Teil XVI - Transformation, Übergänge und Implementierung, Kapitel 97 bis 100.

Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖ. 2025. Abschnitte zu Umsetzung, Transformation, Change-Management und Praxisbeispielen.

European Commission: Better regulation: guidelines and toolbox.

https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en

OECD: Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance. OECD/LEGAL/0390.

<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0390>

OECD: Regulatory Sandbox Toolkit. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/regulatory-sandbox-toolkit_de36fa62-en.html

European Commission: Use of regulatory sandboxes in EU Member States. 2026.

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6942cc0e-3d27-11f1-814f-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission: Public Procurement of Innovation. https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/strategic-procurement/public-procurement-innovation_en

OECD: Strategic Public Procurement. <https://www.oecd.org/en/topics/strategic-public-procurement.html>

OECD: Implementation Toolkit for the OECD Recommendation on Public Policy Evaluation. 2025.

https://www.oecd.org/en/publications/implementation-toolkit-for-the-oecd-recommendation-on-public-policy-evaluation_77faa4fe-en.html

United Nations: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.

<https://sdgs.un.org/2030agenda>

Glossarlinks

- Wirkung: Tatsächliche Veränderung von Zuständen. Wirkung kann positiv, negativ oder neutral sein.
- Positive Netto-Wirkung: Zielgröße der Wirkungsökonomie: tragfähige Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie unter Berücksichtigung negativer Effekte und roter Linien.
- Pilotierung: Zeitlich, sachlich und räumlich begrenzte Erprobung einer Wirkungslogik mit Messplan, Rechtsschutz, Evaluation und Korrektur.
- Reallabor: Geschützter Umsetzungsraum, in dem Regeln, Daten, Prozesse und Governance in realen Bedingungen geprüft werden.
- Wirkungsreife: Grad, zu dem ein Instrument methodisch, rechtlich, organisatorisch, sozial und datenbezogen bereit für Skalierung ist.
- Wirkungs-Konversion: Glaubwürdige Überführung von Altkapital, Geschäftsmodellen und Infrastrukturen von Verlustleistung in Wirkleistung.
- Reverse Merit Order: Engpasslogik: kritische negative Wirkungen dürfen nicht durch positive Werte überdeckt werden.
- Wirkungsrat: Unabhängige Sicherungsinstitution für Indikatoren, Benchmarks, Versionierung, Evaluation und Missbrauchsschutz.
- SDG+: Wö-Erweiterung für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Detailkonzept Wirkungsfonds und Brückenfinanzierung

Detailkonzept Wirkungsfonds und Brückenfinanzierung

Transformationskapital für Prävention, Konversion, Resilienz und soziale Abfederung

Dokumenttyp: Detailkonzept

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Dokumentinformationen

Dokumenttyp: Detailkonzept

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Kurzfassung

Datenquellen und Nachweisführung

Für jedes Umsetzungsinstrument müssen Datenquellen vor Beginn geklärt werden. Dazu gehören vorhandene Verwaltungsdaten, öffentliche Statistik, Unternehmensdaten, CSRD- und ESRS-Daten, Produktpässe, Beschaffungsdaten, Haushaltsdaten, Sozialraumdaten, Risikodaten aus Versicherungen und Kapitaldaten. Die Wirkungsökonomie darf keine neue Berichtslast erzeugen, wenn vorhandene Daten mit besseren Standards genutzt werden können.

Die Nachweisführung unterscheidet zwischen gemessenen Daten, geprüften Daten, plausibilisierten Daten, Schätzungen und Datenlücken. Jede Datenquelle erhält einen Prüfstatus. Eine Wirkungsaussage ohne Datenqualitätsklasse ist nicht hinreichend belastbar. Das schützt vor Wirkungssimulation und vor dem Missbrauch einzelner Kennzahlen.

Berechnungslogik und Bewertungsmodell

Die Bewertungslogik für Rang 20 arbeitet nicht mit einer einfachen Summe guter Absichten. Ein Instrument gilt nur dann als umsetzungsreif, wenn mehrere Mindestbedingungen gleichzeitig erfüllt sind: Datenqualität, Rechtsklarheit, soziale Verträglichkeit, Verwaltungsfähigkeit, demokratische Kontrolle und Skalierbarkeit. Ein sehr guter Klimanutzen kann fehlenden Rechtsschutz nicht überdecken.

Der zentrale Operator ist eine Engpasslogik. Wenn ein Umsetzungsfeld in einer kritischen Dimension unter Mindeststandard fällt, wird die Skalierung gebremst. Diese Logik ist wichtig, weil Umsetzungsfehler sonst als Kollateralschäden akzeptiert würden. Die Wirkungsökonomie muss zeigen, dass sie aus Fehlern lernt, bevor Fehler systemisch werden.

Ein mögliches Raster lautet: Datenreife 0 bis 3, Rechtsklarheit 0 bis 3, Sozialschutz 0 bis 3, Verwaltungsfähigkeit 0 bis 3, Evaluationsfähigkeit 0 bis 3 und Skalierungsfähigkeit 0 bis 3. Der niedrigste Wert markiert den Engpass. Erst wenn alle Mindestwerte erreicht sind, darf ein Pilot in die nächste Stufe.

Governance und institutionelle Verantwortung

Umsetzung braucht eindeutige Rollen. Der Bund kann Rechtsrahmen, Register, Standards und Förderarchitektur schaffen. Länder verantworten Vollzug, Bildung, Verwaltung und Fachaufsicht. Kommunen übersetzen Wirkung in reale Räume. Unternehmen liefern Produkt- und Prozessdaten. Wissenschaft prüft Methoden. Zivilgesellschaft und Betroffene markieren blinde Flecken. Medien sichern öffentliche Verständlichkeit.

Der Wirkungsrat ist dabei keine Regierung und kein Ersatzparlament. Seine Aufgabe ist methodische Sicherung: WÖ-IDs, Benchmarks, Scorecards, Versionierung, Datenqualität, Konsultation und Missbrauchsschutz. Politische Prioritäten bleiben demokratisch zu entscheiden.

Governance bedeutet auch Interessenkonflikte sichtbar zu machen. Wer von alten Fehlanreizen profitiert, wird versuchen, Indikatoren zu verwässern oder Übergänge endlos zu verlängern.

Wer schnelle Veränderung will, kann Schutzmechanismen unterschätzen. Rang 20 muss beide Risiken ausbalancieren.

Umsetzungsbeispiel und Wirkpfad

Ein typischer Wirkpfad beginnt mit einer Ausgangslage: ein Problem ist bekannt, aber die bisherige Steuerung reagiert nur mit Einzelmaßnahmen. Dann wird eine Hypothese formuliert: Wenn Wirkung sichtbar und in Entscheidungskriterien übersetzt wird, verändert sich Verhalten. Anschließend werden Daten, Grenzen, Zielgruppen und Schutzmechanismen definiert.

In der Pilotphase wird die Maßnahme nicht nur auf Zielerreichung geprüft. Gemessen werden auch Nebenwirkungen: Bürokratieaufwand, Verteilungswirkung, Akzeptanz, rechtliche Streitfälle, Datenqualität, Manipulationsrisiken und Auswirkungen auf kleine Akteure. Erst danach kann entschieden werden, ob Skalierung, Korrektur oder Abbruch sinnvoll ist.

Der Wert eines Piloten liegt also nicht darin, dass er sofort perfekt funktioniert. Sein Wert liegt darin, dass er sichtbar macht, welche Annahmen tragen und welche nicht. Damit wird Politik nicht langsamer, sondern lernfähiger.

Zielkonflikte und Schutzmechanismen

Jede Transformation erzeugt Zielkonflikte. Schnelle Lenkung kann soziale Härten erzeugen. Breite Beteiligung kann Prozesse verlangsamen. Hohe Datenanforderungen können Qualität sichern, aber kleine Akteure überfordern. Starke Standardisierung kann Vergleichbarkeit schaffen, aber lokale Besonderheiten verdrängen.

Die Wirkungsökonomie löst diese Zielkonflikte nicht durch Behauptung auf. Sie macht sie sichtbar und legt Schutzmechanismen fest: Übergangsfristen, Schwellenwerte, einfache Verfahren, Härtefallfonds, Open-Source-Tools, Beratung, öffentliche Konsultation und unabhängige Prüfung.

Besonders wichtig ist der Schutz vor Technokratie. Daten dürfen demokratische Entscheidung nicht ersetzen. Sie müssen Folgen sichtbar machen, Unsicherheit markieren und Korrektur ermöglichen. Politische Verantwortung bleibt politisch.

Für die Akademie kann das Dokument in Lernmodule zerlegt werden: Einführung, Begriffe, Datenlogik, Umsetzungsbeispiel, Übung zur Pilotplanung, Reflexion zu Zielkonflikten und Checkliste für politische Anschlussfähigkeit. So wird Rang 20 nicht nur dokumentiert, sondern vermittelbar.

Wirkungslogik

Wirkung ist neutral und relational. Sie beschreibt tatsächliche Zustandsveränderungen und ist nicht mit Absicht, Image, Bericht oder Output gleichzusetzen. Bewertet wird am Referenzrahmen SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Ziel ist positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Rang 20 wendet diese Begriffslogik auf Umsetzung an: Nicht jede schnelle Maßnahme ist gute Transformation, und nicht jede Verzögerung ist Vorsicht. Entscheidend ist, ob Übergänge robuste, gerechte und lernfähige Zustände erzeugen.

Warum Rang 20 notwendig ist

Die vorherigen Portale zeigen, welche Felder der Wirkungsökonomie in Wirtschaft, Staat, Kapital, Produkten, Datenräumen, Medien, Wissenschaft, Sicherheit und globaler Ordnung relevant sind. Rang 20 übersetzt diese Architektur in einen Umsetzungspfad. Ohne solche Übergangslö-
gik bliebe die Wirkungsökonomie entweder zu abstrakt oder politisch riskant: Sie könnte als Überforderung, Bürokratie, Utopie oder Kontrollsystem missverstanden werden. Eine gute Implementierung beantwortet genau diese Einwände durch Pilotierung, Rechtsschutz, Datenqualität, Beteiligung, soziale Abfederung und schrittweise Skalierung.

Leitprinzipien der Implementierung

Die Umsetzung folgt acht Leitprinzipien: erstens keine Schockeffekte, zweitens Pilotierung vor Skalierung, drittens vorhandene Daten nutzen statt neue Berichtslasten erzeugen, viertens Grundbedarfe schützen, fünftens KMU und Kommunen entlasten, sechstens Wirkung öffentlich evaluieren, siebtens Rechtsschutz und Widerspruch ermöglichen, achtens politische Entscheidungen demokratisch halten. Digitalisierung, KI und Datenräume dienen dabei der Rückkopplung, nicht der Überwachung von Personen.

Problemstellung

Transformation kostet Geld, bevor ihre Wirkung vollständig sichtbar ist. Ohne Brückenfinanzierung bleiben gute Lösungen teuer, destruktive Bestandsmodelle stabil und Kommunen überfordert.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Funktion von Wirkungsfonds

Wirkungsfonds finanzieren Prävention, Transformationspfade, Lieferantentwicklung, Gebäudesanierung, kommunale Resilienz, Qualifizierung, Dateninfrastruktur und soziale Abfederung.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Kapitalwirkung

Kapital wird nicht abgeschafft, sondern in Richtung gesetzt. Rendite bleibt möglich, aber sie wird an geprüfte Wirkung, Risiko, Resilienz und langfristige Tragfähigkeit gebunden.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und

Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Brückenlogik

Altkapital darf nicht abrupt entwertet werden, aber es darf auch nicht dauerhaft vor seiner negativen Wirkung geschützt bleiben. Brückenfinanzierung unterstützt glaubwürdige Konversion von Verlustleistung in Wirkleistung.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Beispiel

Ein kommunaler Gebädefonds finanziert Sanierung mit Warmmietenschutz, erneuerbarer Wärme, Barrierefreiheit und Sozialraumwirkung. Rückflüsse entstehen aus Energieeinsparung, geringeren Gesundheitsrisiken, stabilen Mieten und Wertsteigerung.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Governance

Fonds brauchen klare Kriterien, unabhängige Prüfung, Interessenkonfliktregeln, öffentliche Berichte, Abbruchkriterien und Zugang für kleinere Akteure.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Skalierung

Wirkungsfonds können lokal, national, europäisch oder thematisch organisiert werden: Klima, Wohnen, Pflege, Bildung, Lieferketten, KMU, kritische Infrastruktur oder globale Partnerschaften.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Umsetzungskheck

Prüffrage	Anforderung
Daten	Welche bestehenden Daten können genutzt werden?
Recht	Welche Rechtsgrundlage und welcher Rechtsschutz sind nötig?
Soziales	Wer könnte belastet werden und wie wird geschützt?
Verwaltung	Wer führt aus und welche Vereinfachung ist nötig?
Evaluation	Wie wird gelernt, korrigiert und skaliert?

SDG- und SDG+-Bezug

- SDG 4 - Hochwertige Bildung: Umsetzung braucht Wirkungskompetenz, Verwaltungslernen, Datenkompetenz und Bürger:innenbildung.
- SDG 8 - Menschenwürdige Arbeit und wirtschaftliche Entwicklung: Transformationspfade müssen Arbeit, Qualifizierung, faire Übergänge und Unternehmensfähigkeit sichern.
- SDG 9 - Industrie, Innovation und Infrastruktur: Pilotierung, Reallabore, Datenräume, DPP, Beschaffung und Innovationspfade sind Infrastrukturfragen.
- SDG 10 - Weniger Ungleichheiten: Übergänge müssen verhindern, dass positive Wirkung nur zahlungskräftigen Gruppen zugänglich bleibt.
- SDG 11 - Nachhaltige Städte und Gemeinden: Kommunen sind zentrale Piloträume für Wirkungshaushalte, Beschaffung, Sozialraumprofile und Bürgerbeteiligung.
- SDG 12 - Nachhaltiger Konsum und Produktion: Produktpässe, Beschaffung, Lieferketten und Wirkungspreise übersetzen Produktionswirkungen in Entscheidungen.
- SDG 13 - Klimaschutz: Transformation muss Emissionspfade, Anpassung, Resilienz und soziale Abfederung verbinden.
- SDG 16 - Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen: Rechtsschutz, Transparenz, Evaluation und demokratische Kontrolle sichern Legitimität.
- SDG 17 - Partnerschaften: Wirkungsökonomie wird nur durch Kooperation zwischen Staat, Wirtschaft, Wissenschaft, Kommunen und Zivilgesellschaft umsetzbar.
- SDG+ - Demokratie, Medienqualität und digitale Selbstbestimmung: SDG+ ist keine UN-Kategorie, sondern eine transparente Erweiterung der Wirkungsökonomie für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen

- Aufgabe der Politik: Politik muss nicht jede Einzelentscheidung vorgeben. Sie muss Schutzgüter definieren, Datenqualität sichern, Piloträume ermöglichen, soziale Übergänge abfedern, Rechtsschutz garantieren und die Rückkopplung der Wirkung in Haushalte,

Beschaffung, Förderung, Steuern, Kapitalzugang und öffentliche Berichte organisieren.

- Politische Rahmenbedingungen: Erforderlich sind gesetzliche Experimentierklauseln, transparente Bewertungsmethoden, Datenschutz, öffentliche Konsultationen, kommunale Finanzierung, unabhängige Evaluation, Wirkungsrat, Widerspruchsrechte und klare Grenzen gegen Personenbewertung oder Social-Credit-Logik.

- Ausgestaltungsspielraum: Die Wirkungsökonomie liefert keinen fertigen Parteiprogrammtext. Parteien behalten Spielraum bei Tempo, Instrumenten, Sektorprioritäten, Fördertöpfen, Steuerpfaden, Bürgerbeteiligung und europäischer Einbettung. Entscheidend ist die überprüfbare Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie.

- Zielkonflikte: Umsetzung erzeugt Konflikte zwischen Schnelligkeit und Rechtssicherheit, Innovation und Missbrauchsschutz, Entlastung und Lenkungswirkung, Datenbedarf und Datenschutz, europäischen Standards und lokaler Anpassung, Investitionssicherheit und Abbau destruktiver Geschäftsmodelle.

- Rollenverteilung: Bund, Länder, Kommunen, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Medien, Kapitalmärkte und Bürger:innen übernehmen unterschiedliche Rollen. Keine Ebene darf die Umsetzung allein dominieren. Wirksame Transformation braucht koordinierte Zuständigkeiten und nachvollziehbare Verantwortlichkeit.

- Übergang und Schutz: Positive Wirkung darf nicht dauerhaft Luxus bleiben. Grundbedarfe, KMU, Kommunen, verletzte Gruppen und kleine Lieferanten benötigen Schutz, Übergangsfristen, Beratung, Datenadapter, Finanzierung und einfache Verfahren.

- Evaluation und Korrektur: Jeder Pilot braucht Hypothesen, Messplan, Datenqualitätsklassen, Abbruchregeln, Korrekturschleifen, öffentliche Auswertung und Skalierungskriterien. Fehler sind nicht das Ende des Modells, sondern Material des Lernens.

- Schutz vor Technokratie: Wirkungsmessung ersetzt keine demokratische Entscheidung. Sie macht Folgen sichtbar. Bewertungen müssen öffentlich begründet, anfechtbar, versioniert, unabhängig geprüft und politisch diskutierbar sein.

Quellenrahmen

Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. öffentliche Lesefassung 2026. Teil XVI - Transformation, Übergänge und Implementierung, Kapitel 97 bis 100.

Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖ. 2025. Abschnitte zu Umsetzung, Transformation, Change-Management und Praxisbeispielen.

European Commission: Better regulation: guidelines and toolbox.

https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en

OECD: Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance. OECD/LEGAL/0390. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0390>

OECD: Regulatory Sandbox Toolkit. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/regulatory-sandbox-toolkit_de36fa62-en.html

European Commission: Use of regulatory sandboxes in EU Member States. 2026. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6942cc0e-3d27-11f1-814f-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission: Public Procurement of Innovation. https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/strategic-procurement/public-procurement-innovation_en

OECD: Strategic Public Procurement. <https://www.oecd.org/en/topics/strategic-public-procurement.html>

OECD: Implementation Toolkit for the OECD Recommendation on Public Policy Evaluation. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/implementation-toolkit-for-the-oecd-recommendation-on-public-policy-evaluation_77faa4fe-en.html

United Nations: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Glossarlinks

- Wirkung: Tatsächliche Veränderung von Zuständen. Wirkung kann positiv, negativ oder neutral sein.

- Positive Netto-Wirkung: Zielgröße der Wirkungsökonomie: tragfähige Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie unter Berücksichtigung negativer Effekte und roter Linien.

- Pilotierung: Zeitlich, sachlich und räumlich begrenzte Erprobung einer Wirkungslogik mit Messplan, Rechtsschutz, Evaluation und Korrektur.

- Reallabor: Geschützter Umsetzungsraum, in dem Regeln, Daten, Prozesse und Governance in realen Bedingungen geprüft werden.

- Wirkungsreife: Grad, zu dem ein Instrument methodisch, rechtlich, organisatorisch, sozial und datenbezogen bereit für Skalierung ist.

- Wirkungs-Konversion: Glaubwürdige Überführung von Altkapital, Geschäftsmodellen und Infrastrukturen von Verlustleistung in Wirkleistung.

- Reverse Merit Order: Engpasslogik: kritische negative Wirkungen dürfen nicht durch positive Werte überdeckt werden.

- Wirkungsrat: Unabhängige Sicherungsinstitution für Indikatoren, Benchmarks, Versionierung, Evaluation und Missbrauchsschutz.

- SDG+: WÖ-Erweiterung für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Detaillkonzept Wirkungsdaten, Versionierung und Register

Detaillkonzept Wirkungsdaten, Versionierung und Register

Datenqualität, WÖ-IDs, Prüfstatus und Korrektur als Basis der Implementierung

Dokumenttyp: Detaillkonzept

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Dokumentinformationen

Dokumenttyp: Detaillkonzept

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Kurzfassung

Datenquellen und Nachweisführung

Für jedes Umsetzungsinstrument müssen Datenquellen vor Beginn geklärt werden. Dazu gehören vorhandene Verwaltungsdaten, öffentliche Statistik, Unternehmensdaten, CSRD- und ESRS-Daten, Produktpässe, Beschaffungsdaten, Haushaltsdaten, Sozialraumdaten, Risikodaten aus Versicherungen und Kapitaldaten. Die Wirkungsökonomie darf keine neue Berichtslast erzeugen, wenn vorhandene Daten mit besseren Standards genutzt werden können.

Die Nachweisführung unterscheidet zwischen gemessenen Daten, geprüften Daten, plausibilisierten Daten, Schätzungen und Datenlücken. Jede Datenquelle erhält einen Prüfstatus. Eine Wirkungsaussage ohne Datenqualitätsklasse ist nicht hinreichend belastbar. Das schützt vor Wirkungssimulation und vor dem Missbrauch einzelner Kennzahlen.

Berechnungslogik und Bewertungsmodell

Die Bewertungslogik für Rang 20 arbeitet nicht mit einer einfachen Summe guter Absichten. Ein Instrument gilt nur dann als umsetzungsreif, wenn mehrere Mindestbedingungen gleichzeitig erfüllt sind: Datenqualität, Rechtsklarheit, soziale Verträglichkeit, Verwaltungsfähigkeit, demokratische Kontrolle und Skalierbarkeit. Ein sehr guter Klimanutzen kann fehlenden Rechtsschutz nicht überdecken.

Der zentrale Operator ist eine Engpasslogik. Wenn ein Umsetzungsfeld in einer kritischen Dimension unter Mindeststandard fällt, wird die Skalierung gebremst. Diese Logik ist wichtig, weil Umsetzungsfehler sonst als Kollateralschäden akzeptiert würden. Die

Wirkungsökonomie muss zeigen, dass sie aus Fehlern lernt, bevor Fehler systemisch werden.

Ein mögliches Raster lautet: Datenreife 0 bis 3, Rechtsklarheit 0 bis 3, Sozialschutz 0 bis 3, Verwaltungsfähigkeit 0 bis 3, Evaluationsfähigkeit 0 bis 3 und Skalierungsfähigkeit 0 bis 3. Der niedrigste Wert markiert den Engpass. Erst wenn alle Mindestwerte erreicht sind, darf ein Pilot in die nächste Stufe.

Governance und institutionelle Verantwortung

Umsetzung braucht eindeutige Rollen. Der Bund kann Rechtsrahmen, Register, Standards und Förderarchitektur schaffen. Länder verantworten Vollzug, Bildung, Verwaltung und Fachaufsicht. Kommunen übersetzen Wirkung in reale Räume. Unternehmen liefern Produkt- und Prozessdaten. Wissenschaft prüft Methoden. Zivilgesellschaft und Betroffene markieren blinde Flecken. Medien sichern öffentliche Verständlichkeit.

Der Wirkungsrat ist dabei keine Regierung und kein Ersatzparlament. Seine Aufgabe ist methodische Sicherung: W&A-IDs, Benchmarks, Scorecards, Versionierung, Datenqualität, Konsultation und Missbrauchsschutz. Politische Prioritäten bleiben demokratisch zu entscheiden.

Governance bedeutet auch Interessenkonflikte sichtbar zu machen. Wer von alten Fehlanreizen profitiert, wird versuchen, Indikatoren zu verwässern oder Übergänge endlos zu verlängern. Wer schnelle Veränderung will, kann Schutzmechanismen unterschätzen. Rang 20 muss beide Risiken ausbalancieren.

Umsetzungsbeispiel und Wirkpfad

Ein typischer Wirkpfad beginnt mit einer Ausgangslage: ein Problem ist bekannt, aber die bisherige Steuerung reagiert nur mit Einzelmaßnahmen. Dann wird eine Hypothese formuliert: Wenn Wirkung sichtbar und in Entscheidungskriterien übersetzt wird, verändert sich Verhalten. Anschließend werden Daten, Grenzen, Zielgruppen und Schutzmechanismen definiert.

In der Pilotphase wird die Maßnahme nicht nur auf Zielerreichung geprüft. Gemessen werden auch Nebenwirkungen: Bürokratieaufwand, Verteilungswirkung, Akzeptanz, rechtliche Streitfälle, Datenqualität, Manipulationsrisiken und Auswirkungen auf kleine Akteure. Erst danach kann entschieden werden, ob Skalierung, Korrektur oder Abbruch sinnvoll ist.

Der Wert eines Piloten liegt also nicht darin, dass er sofort perfekt funktioniert. Sein Wert liegt darin, dass er sichtbar macht, welche Annahmen tragen und welche nicht. Damit wird Politik nicht langsamer, sondern lernfähiger.

Zielkonflikte und Schutzmechanismen

Jede Transformation erzeugt Zielkonflikte. Schnelle Lenkung kann soziale Härten erzeugen. Breite Beteiligung kann Prozesse verlangsamen. Hohe Datenanforderungen können Qualität sichern, aber kleine Akteure überfordern. Starke Standardisierung kann Vergleichbarkeit schaffen, aber lokale Besonderheiten verdrängen.

Die Wirkungsökonomie löst diese Zielkonflikte nicht durch Behauptung auf. Sie macht sie sichtbar und legt Schutzmechanismen fest: Übergangsfristen, Schwellenwerte, einfache Verfahren, Härtefallfonds, Open-Source-Tools, Beratung, öffentliche Konsultation und unabhängige Prüfung.

Besonders wichtig ist der Schutz vor Technokratie. Daten dürfen demokratische Entscheidung nicht ersetzen. Sie müssen Folgen sichtbar machen, Unsicherheit markieren und Korrektur ermöglichen. Politische Verantwortung bleibt politisch.

Für die Akademie kann das Dokument in Lernmodule zerlegt werden: Einführung, Begriffe, Datenlogik, Umsetzungsbeispiel, Übung zur Pilotplanung, Reflexion zu Zielkonflikten und Checkliste für politische Anschlussfähigkeit. So wird Rang 20 nicht nur dokumentiert, sondern vermittelbar.

Wirkungslogik

Wirkung ist neutral und relational. Sie beschreibt tatsächliche Zustandsveränderungen und ist nicht mit Absicht, Image, Bericht oder Output gleichzusetzen. Bewertet wird am Referenzrahmen SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Ziel ist positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Rang 20 wendet diese Begriffslogik auf Umsetzung an: Nicht jede schnelle Maßnahme ist gute Transformation, und nicht jede Verzögerung ist Vorsicht. Entscheidend ist, ob Übergänge robuste, gerechte und lernfähige Zustände erzeugen.

Warum Rang 20 notwendig ist

Die vorherigen Portale zeigen, welche Felder der Wirkungsökonomie in Wirtschaft, Staat, Kapital, Produkten, Datenräumen, Medien, Wissenschaft, Sicherheit und globaler Ordnung relevant sind. Rang 20 übersetzt diese Architektur in einen Umsetzungspfad. Ohne solche Übergangslogik bliebe die Wirkungsökonomie entweder zu abstrakt oder politisch riskant: Sie könnte als Überforderung, Bürokratie, Utopie oder Kontrollsystem missverstanden werden. Eine gute Implementierung beantwortet genau diese Einwände durch Pilotierung, Rechtsschutz, Datenqualität, Beteiligung, soziale Abfederung und schrittweise Skalierung.

Leitprinzipien der Implementierung

Die Umsetzung folgt acht Leitprinzipien: erstens keine Schockeffekte, zweitens Pilotierung vor Skalierung, drittens vorhandene Daten nutzen statt neue Berichtslasten erzeugen, viertens Grundbedarfe schützen, fünftens KMU und Kommunen entlasten, sechstens Wirkung öffentlich evaluieren, siebtens Rechtsschutz und Widerspruch ermöglichen, achtens politische Entscheidungen demokratisch halten. Digitalisierung, KI und Datenräume dienen dabei der Rückkopplung, nicht der Überwachung von Personen.

Problemstellung

Ohne robuste Daten wird Wirkung politisierbar. Ohne Versionierung wird ein falscher Indikator zu einer dauerhaften Fehlsteuerung. Ohne Register entstehen Adapterchaos und Misstrauen.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Wirkungsdatenarchitektur

Rang 20 nutzt WÖ-IDs, Benchmarks, Datenqualitätsklassen, Prüfstatus, Geltungsbereich, Branchenzuordnung, NACE, DPP, CSRD, ESRS, GRI, EPD, LCA und öffentliche Statistik.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Datenqualitätsklassen

Daten sollten nach Herkunft, Aktualität, Prüfbarkeit, Granularität und Unsicherheit klassifiziert werden. Fehlende Daten dürfen nicht belohnt werden, aber Schätzungen müssen transparent sein.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Versionierung

Jede Scorecard braucht Version, Änderungsdatum, Konsultationsstatus, Übergangsfrist und Begründung. So bleibt Korrektur möglich, ohne Planungssicherheit zu zerstören.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Registerlogik

Ein öffentliches Wirkungsregister führt Indikatoren, Toolkarten, Pilotfelder, Bewertungslogik, Quellen, Korrekturen und Einsprüche. Es ist kein Personenregister.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Beispiel

Ein Produktindikator für Wasserverbrauch wird in einer Pilotphase angepasst, weil regionaler Wasserstress stärker wirkt als absolute Literwerte. Die Versionierung dokumentiert Änderung, Übergangsfrist und Auswirkungen.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Schutz

Datenräume dürfen nicht zu Datenmacht werden. Zugang, Rollen, Rechte, Zweckbindung, Audit und dezentrale Architektur sind Teil der Implementierung.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Umsetzungskheck

Prüffrage	Anforderung
Daten	Welche bestehenden Daten können genutzt werden?
Recht	Welche Rechtsgrundlage und welcher Rechtsschutz sind nötig?
Soziales	Wer könnte belastet werden und wie wird geschützt?
Verwaltung	Wer führt aus und welche Vereinfachung ist nötig?
Evaluation	Wie wird gelernt, korrigiert und skaliert?

SDG- und SDG+-Bezug

- SDG 4 - Hochwertige Bildung: Umsetzung braucht Wirkungskompetenz, Verwaltungslernen, Datenkompetenz und Bürger:innenbildung.

- SDG 8 - Menschenwürdige Arbeit und wirtschaftliche Entwicklung: Transformationspfade müssen Arbeit, Qualifizierung, faire Übergänge und Unternehmensfähigkeit sichern.

- SDG 9 - Industrie, Innovation und Infrastruktur: Pilotierung, Reallabore, Datenräume, DPP, Beschaffung und Innovationspfade sind Infrastrukturfragen.

- SDG 10 - Weniger Ungleichheiten: Übergänge müssen verhindern, dass positive Wirkung nur zahlungskräftigen Gruppen zugänglich bleibt.

- SDG 11 - Nachhaltige Städte und Gemeinden: Kommunen sind zentrale Piloträume für Wirkungshaushalte, Beschaffung, Sozialraumprofile und Bürgerbeteiligung.

- SDG 12 - Nachhaltiger Konsum und Produktion: Produktpässe, Beschaffung, Lieferketten und Wirkungspreise übersetzen Produktionswirkungen in Entscheidungen.

- SDG 13 - Klimaschutz: Transformation muss Emissionspfade, Anpassung, Resilienz und soziale Abfederung verbinden.
- SDG 16 - Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen: Rechtsschutz, Transparenz, Evaluation und demokratische Kontrolle sichern Legitimität.
- SDG 17 - Partnerschaften: Wirkungsökonomie wird nur durch Kooperation zwischen Staat, Wirtschaft, Wissenschaft, Kommunen und Zivilgesellschaft umsetzbar.
- SDG+ - Demokratie, Medienqualität und digitale Selbstbestimmung: SDG+ ist keine UN-Kategorie, sondern eine transparente Erweiterung der Wirkungsökonomie für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen

- Aufgabe der Politik: Politik muss nicht jede Einzelentscheidung vorgeben. Sie muss Schutzgüter definieren, Datenqualität sichern, Piloträume ermöglichen, soziale Übergänge abfedern, Rechtsschutz garantieren und die Rückkopplung der Wirkung in Haushalte, Beschaffung, Förderung, Steuern, Kapitalzugang und öffentliche Berichte organisieren.
- Politische Rahmenbedingungen: Erforderlich sind gesetzliche Experimentierklauseln, transparente Bewertungsmethoden, Datenschutz, öffentliche Konsultationen, kommunale Finanzierung, unabhängige Evaluation, Wirkungsrat, Widerspruchsrechte und klare Grenzen gegen Personenbewertung oder Social-Credit-Logik.
- Ausgestaltungsspielraum: Die Wirkungsökonomie liefert keinen fertigen Parteiprogrammtext. Parteien behalten Spielraum bei Tempo, Instrumenten, Sektorprioritäten, Fördertöpfen, Steuerpfaden, Bürgerbeteiligung und europäischer Einbettung. Entscheidend ist die überprüfbare Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie.
- Zielkonflikte: Umsetzung erzeugt Konflikte zwischen Schnelligkeit und Rechtssicherheit, Innovation und Missbrauchsschutz, Entlastung und Lenkungswirkung, Datenbedarf und Datenschutz, europäischen Standards und lokaler Anpassung, Investitionssicherheit und Abbau destruktiver Geschäftsmodelle.
- Rollenverteilung: Bund, Länder, Kommunen, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Medien, Kapitalmärkte und Bürger:innen übernehmen unterschiedliche Rollen. Keine Ebene darf die Umsetzung allein dominieren. Wirksame Transformation braucht koordinierte Zuständigkeiten und nachvollziehbare Verantwortlichkeit.
- Übergang und Schutz: Positive Wirkung darf nicht dauerhaft Luxus bleiben. Grundbedarfe, KMU, Kommunen, verletzte Gruppen und kleine Lieferanten benötigen Schutz, Übergangsfristen, Beratung, Datenadapter, Finanzierung und einfache Verfahren.
- Evaluation und Korrektur: Jeder Pilot braucht Hypothesen, Messplan, Datenqualitätsklassen, Abbruchregeln, Korrekturschleifen, öffentliche Auswertung und Skalierungskriterien. Fehler

sind nicht das Ende des Modells, sondern Material des Lernens.

- Schutz vor Technokratie: Wirkungsmessung ersetzt keine demokratische Entscheidung. Sie macht Folgen sichtbar. Bewertungen müssen öffentlich begründet, anfechtbar, versioniert, unabhängig geprüft und politisch diskutierbar sein.

Quellenrahmen

Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. öffentliche Lesefassung 2026. Teil XVI - Transformation, Übergänge und Implementierung, Kapitel 97 bis 100.

Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖ. 2025. Abschnitte zu Umsetzung, Transformation, Change-Management und Praxisbeispielen.

European Commission: Better regulation: guidelines and toolbox.

https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en

OECD: Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance. OECD/LEGAL/0390. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0390>

OECD: Regulatory Sandbox Toolkit. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/regulatory-sandbox-toolkit_de36fa62-en.html

European Commission: Use of regulatory sandboxes in EU Member States. 2026.

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6942cc0e-3d27-11f1-814f-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission: Public Procurement of Innovation. https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/strategic-procurement/public-procurement-innovation_en

OECD: Strategic Public Procurement. <https://www.oecd.org/en/topics/strategic-public-procurement.html>

OECD: Implementation Toolkit for the OECD Recommendation on Public Policy Evaluation. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/implementation-toolkit-for-the-oecd-recommendation-on-public-policy-evaluation_77faa4fe-en.html

United Nations: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Glossarlinks

- Wirkung: Tatsächliche Veränderung von Zuständen. Wirkung kann positiv, negativ oder neutral sein.

- Positive Netto-Wirkung: Zielgröße der Wirkungsökonomie: tragfähige Wirkung für Mensch,

Planet und Demokratie unter Berücksichtigung negativer Effekte und roter Linien.

- Pilotierung: Zeitlich, sachlich und räumlich begrenzte Erprobung einer Wirkungslogik mit Messplan, Rechtsschutz, Evaluation und Korrektur.
- Reallabor: Geschützter Umsetzungsraum, in dem Regeln, Daten, Prozesse und Governance in realen Bedingungen geprüft werden.
- Wirkungsreife: Grad, zu dem ein Instrument methodisch, rechtlich, organisatorisch, sozial und datenbezogen bereit für Skalierung ist.
- Wirkungs-Konversion: Glaubwürdige Überführung von Altkapital, Geschäftsmodellen und Infrastrukturen von Verlustleistung in Wirkleistung.
- Reverse Merit Order: Engpasslogik: kritische negative Wirkungen dürfen nicht durch positive Werte überdeckt werden.
- Wirkungsrat: Unabhängige Sicherungsinstitution für Indikatoren, Benchmarks, Versionierung, Evaluation und Missbrauchsschutz.
- SDG+: WÖ-Erweiterung für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Detaillkonzept Reallabore und regulatorische Sandboxes

Detaillkonzept Reallabore und regulatorische Sandboxes

Geschützte Experimentierräume für Regeln, Daten, Wirkung und Rechtsschutz

Dokumenttyp: Detailkonzept

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Dokumentinformationen

Dokumenttyp: Detailkonzept

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Kurzfassung

Datenquellen und Nachweisführung

Für jedes Umsetzungsinstrument müssen Datenquellen vor Beginn geklärt werden. Dazu gehören vorhandene Verwaltungsdaten, öffentliche Statistik, Unternehmensdaten, CSRD- und ESRS-Daten,

Produktpläne, Beschaffungsdaten, Haushaltsdaten, Sozialraumdaten, Risikodaten aus Versicherungen und Kapitaldaten. Die Wirkungsökonomie darf keine neue Berichtslast erzeugen, wenn vorhandene Daten mit besseren Standards genutzt werden können.

Die Nachweisführung unterscheidet zwischen gemessenen Daten, geprüften Daten, plausibilisierten Daten, Schätzungen und Datenlücken. Jede Datenquelle erhält einen Prüfstatus. Eine Wirkungsaussage ohne Datenqualitätsklasse ist nicht hinreichend belastbar. Das schützt vor Wirkungssimulation und vor dem Missbrauch einzelner Kennzahlen.

Berechnungslogik und Bewertungsmodell

Die Bewertungslogik für Rang 20 arbeitet nicht mit einer einfachen Summe guter Absichten. Ein Instrument gilt nur dann als umsetzungsreif, wenn mehrere Mindestbedingungen gleichzeitig erfüllt sind: Datenqualität, Rechtsklarheit, soziale Verträglichkeit, Verwaltungsfähigkeit, demokratische Kontrolle und Skalierbarkeit. Ein sehr guter Klimanutzen kann fehlenden Rechtsschutz nicht überdecken.

Der zentrale Operator ist eine Engpasslogik. Wenn ein Umsetzungsfeld in einer kritischen Dimension unter Mindeststandard fällt, wird die Skalierung gebremst. Diese Logik ist wichtig, weil Umsetzungsfehler sonst als Kollateralschäden akzeptiert würden. Die Wirkungsökonomie muss zeigen, dass sie aus Fehlern lernt, bevor Fehler systemisch werden.

Ein mögliches Raster lautet: Datenreife 0 bis 3, Rechtsklarheit 0 bis 3, Sozialschutz 0 bis 3, Verwaltungsfähigkeit 0 bis 3, Evaluationsfähigkeit 0 bis 3 und Skalierungsfähigkeit 0 bis 3. Der niedrigste Wert markiert den Engpass. Erst wenn alle Mindestwerte erreicht sind, darf ein Pilot in die nächste Stufe.

Governance und institutionelle Verantwortung

Umsetzung braucht eindeutige Rollen. Der Bund kann Rechtsrahmen, Register, Standards und Förderarchitektur schaffen. Länder verantworten Vollzug, Bildung, Verwaltung und Fachaufsicht. Kommunen übersetzen Wirkung in reale Räume. Unternehmen liefern Produkt- und Prozessdaten. Wissenschaft prüft Methoden. Zivilgesellschaft und Betroffene markieren blinde Flecken. Medien sichern öffentliche Verständlichkeit.

Der Wirkungsrat ist dabei keine Regierung und kein Ersatzparlament. Seine Aufgabe ist methodische Sicherung: WQ-IDs, Benchmarks, Scorecards, Versionierung, Datenqualität, Konsultation und Missbrauchsschutz. Politische Prioritäten bleiben demokratisch zu entscheiden.

Governance bedeutet auch Interessenkonflikte sichtbar zu machen. Wer von alten Fehlanreizen profitiert, wird versuchen, Indikatoren zu verwässern oder Übergänge endlos zu verlängern. Wer schnelle Veränderung will, kann Schutzmechanismen unterschätzen. Rang 20 muss beide Risiken ausbalancieren.

Umsetzungsbeispiel und Wirkpfad

Ein typischer Wirkpfad beginnt mit einer Ausgangslage: ein Problem ist bekannt, aber die

bisherige Steuerung reagiert nur mit Einzelmaßnahmen. Dann wird eine Hypothese formuliert: Wenn Wirkung sichtbar und in Entscheidungskriterien übersetzt wird, verändert sich Verhalten. Anschließend werden Daten, Grenzen, Zielgruppen und Schutzmechanismen definiert.

In der Pilotphase wird die Maßnahme nicht nur auf Zielerreichung geprüft. Gemessen werden auch Nebenwirkungen: Bürokratieaufwand, Verteilungswirkung, Akzeptanz, rechtliche Streitfälle, Datenqualität, Manipulationsrisiken und Auswirkungen auf kleine Akteure. Erst danach kann entschieden werden, ob Skalierung, Korrektur oder Abbruch sinnvoll ist.

Der Wert eines Piloten liegt also nicht darin, dass er sofort perfekt funktioniert. Sein Wert liegt darin, dass er sichtbar macht, welche Annahmen tragen und welche nicht. Damit wird Politik nicht langsamer, sondern lernfähiger.

Zielkonflikte und Schutzmechanismen

Jede Transformation erzeugt Zielkonflikte. Schnelle Lenkung kann soziale Härten erzeugen. Breite Beteiligung kann Prozesse verlangsamen. Hohe Datenanforderungen können Qualität sichern, aber kleine Akteure überfordern. Starke Standardisierung kann Vergleichbarkeit schaffen, aber lokale Besonderheiten verdrängen.

Die Wirkungsökonomie löst diese Zielkonflikte nicht durch Behauptung auf. Sie macht sie sichtbar und legt Schutzmechanismen fest: Übergangsfristen, Schwellenwerte, einfache Verfahren, Härtefallfonds, Open-Source-Tools, Beratung, öffentliche Konsultation und unabhängige Prüfung.

Besonders wichtig ist der Schutz vor Technokratie. Daten dürfen demokratische Entscheidung nicht ersetzen. Sie müssen Folgen sichtbar machen, Unsicherheit markieren und Korrektur ermöglichen. Politische Verantwortung bleibt politisch.

Für die Akademie kann das Dokument in Lernmodule zerlegt werden: Einführung, Begriffe, Datenlogik, Umsetzungsbeispiel, Übung zur Pilotplanung, Reflexion zu Zielkonflikten und Checkliste für politische Anschlussfähigkeit. So wird Rang 20 nicht nur dokumentiert, sondern vermittelbar.

Wirkungslogik

Wirkung ist neutral und relational. Sie beschreibt tatsächliche Zustandsveränderungen und ist nicht mit Absicht, Image, Bericht oder Output gleichzusetzen. Bewertet wird am Referenzrahmen SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Ziel ist positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Rang 20 wendet diese Begriffslogik auf Umsetzung an: Nicht jede schnelle Maßnahme ist gute Transformation, und nicht jede Verzögerung ist Vorsicht. Entscheidend ist, ob Übergänge robuste, gerechte und lernfähige Zustände erzeugen.

Warum Rang 20 notwendig ist

Die vorherigen Portale zeigen, welche Felder der Wirkungsökonomie in Wirtschaft, Staat, Kapital, Produkten, Datenräumen, Medien, Wissenschaft, Sicherheit und globaler Ordnung relevant sind. Rang 20 übersetzt diese Architektur in einen Umsetzungspfad. Ohne solche

Übergangslogik bliebe die Wirkungskonomie entweder zu abstrakt oder politisch riskant: Sie könnte als Überforderung, Bürokratie, Utopie oder Kontrollsystem missverstanden werden. Eine gute Implementierung beantwortet genau diese Einwände durch Pilotierung, Rechtsschutz, Datenqualität, Beteiligung, soziale Abfederung und schrittweise Skalierung.

Leitprinzipien der Implementierung

Die Umsetzung folgt acht Leitprinzipien: erstens keine Schockefführung, zweitens Pilotierung vor Skalierung, drittens vorhandene Daten nutzen statt neue Berichtslasten erzeugen, viertens Grundbedarfe schützen, fünftens KMU und Kommunen entlasten, sechstens Wirkung öffentlich evaluieren, siebtens Rechtsschutz und Widerspruch ermöglichen, achtens politische Entscheidungen demokratisch halten. Digitalisierung, KI und Datenräume dienen dabei der Rückkopplung, nicht der Überwachung von Personen.

Problemstellung

Neue Steuerungslogiken müssen in realen Bedingungen getestet werden. Klassische Modellannahmen reichen nicht aus, weil Wirkungen, Nebenwirkungen und Akzeptanz erst in der Anwendung sichtbar werden.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Reallaborlogik

Ein Reallabor begrenzt Ort, Zeit, Teilnehmerkreis, Regelabweichung, Datenpflichten, Schutzmechanismen und Evaluation. Es schafft Lernen, ohne das ganze System zu riskieren.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Regulatorische Sandboxes

Regulatorische Sandboxes ermöglichen Experimente innerhalb definierter rechtlicher Grenzen. Sie helfen, Innovationschancen, Risiken, Verwaltungsaufwand und notwendige Rechtsanpassungen zu erkennen.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Anwendung in der WÖ

Geeignete Sandboxes sind Wirkungssteuer für Produktgruppen, kommunale Wirkungshaushalte, DPP-Datenräume, wirkungsorientierte Beschaffung, Versicherungsprämien nach Resilienz oder Wirkungsfonds.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Rechtsschutz

Jede Sandbox braucht klare Teilnahmebedingungen, Datenschutz, Einspruchswege, unabhängige Evaluation, Schutz vulnerabler Gruppen und Transparenz über Regelabweichungen.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Beispiel

Eine Stadt testet in einem begrenzten Zeitraum eine wirkungsorientierte Beschaffung für Bauprodukte. Dabei werden CO2, Gesundheit, Recycling, Kosten, Lieferfähigkeit und Rechtssicherheit gemessen.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Skalierung

Sandboxes dürfen kein Dauerprivileg sein. Am Ende steht Entscheidung: beenden, korrigieren, erweitern oder in allgemeine Regeln überführen.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Umsetzungskheck

- | Prüfrage | Anforderung |
- | --- | --- |
- | Daten | Welche bestehenden Daten können genutzt werden? |
- | Recht | Welche Rechtsgrundlage und welcher Rechtsschutz sind nötig? |
- | Soziales | Wer könnte belastet werden und wie wird geschützt? |
- | Verwaltung | Wer führt aus und welche Vereinfachung ist nötig? |

SDG- und SDG+-Bezug

- SDG 4 - Hochwertige Bildung: Umsetzung braucht Wirkungskompetenz, Verwaltungslernen, Datenkompetenz und Bürger:innenbildung.
- SDG 8 - Menschenwürdige Arbeit und wirtschaftliche Entwicklung: Transformationspfade müssen Arbeit, Qualifizierung, faire Übergänge und Unternehmensfähigkeit sichern.
- SDG 9 - Industrie, Innovation und Infrastruktur: Pilotierung, Reallabore, Datenräume, DPP, Beschaffung und Innovationspfade sind Infrastrukturfragen.
- SDG 10 - Weniger Ungleichheiten: Übergänge müssen verhindern, dass positive Wirkung nur zahlungskräftigen Gruppen zugänglich bleibt.
- SDG 11 - Nachhaltige Städte und Gemeinden: Kommunen sind zentrale Piloträume für Wirkungshaushalte, Beschaffung, Sozialraumprofile und Bürgerbeteiligung.
- SDG 12 - Nachhaltiger Konsum und Produktion: Produktpässe, Beschaffung, Lieferketten und Wirkungspreise übersetzen Produktionswirkungen in Entscheidungen.
- SDG 13 - Klimaschutz: Transformation muss Emissionspfade, Anpassung, Resilienz und soziale Abfederung verbinden.
- SDG 16 - Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen: Rechtsschutz, Transparenz, Evaluation und demokratische Kontrolle sichern Legitimität.
- SDG 17 - Partnerschaften: Wirkungsökonomie wird nur durch Kooperation zwischen Staat, Wirtschaft, Wissenschaft, Kommunen und Zivilgesellschaft umsetzbar.
- SDG+ - Demokratie, Medienqualität und digitale Selbstbestimmung: SDG+ ist keine UN-Kategorie, sondern eine transparente Erweiterung der Wirkungsökonomie für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen

- Aufgabe der Politik: Politik muss nicht jede Einzelentscheidung vorgeben. Sie muss Schutzgüter definieren, Datenqualität sichern, Piloträume ermöglichen, soziale Übergänge abfedern, Rechtsschutz garantieren und die Rückkopplung der Wirkung in Haushalte, Beschaffung, Förderung, Steuern, Kapitalzugang und öffentliche Berichte organisieren.
- Politische Rahmenbedingungen: Erforderlich sind gesetzliche Experimentierklauseln, transparente Bewertungsmethoden, Datenschutz, öffentliche Konsultationen, kommunale Finanzierung, unabhängige Evaluation, Wirkungsrat, Widerspruchsrechte und klare Grenzen gegen Personenbewertung oder Social-Credit-Logik.

- Ausgestaltungsspielraum: Die Wirkungsökonomie liefert keinen fertigen Parteiprogrammtext. Parteien behalten Spielraum bei Tempo, Instrumenten, Sektorprioritäten, Fördertöpfen, Steuerpfaden, Bürgerbeteiligung und europäischer Einbettung. Entscheidend ist die überprüfbare Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie.
- Zielkonflikte: Umsetzung erzeugt Konflikte zwischen Schnelligkeit und Rechtssicherheit, Innovation und Missbrauchsschutz, Entlastung und Lenkungswirkung, Datenbedarf und Datenschutz, europäischen Standards und lokaler Anpassung, Investitionssicherheit und Abbau destruktiver Geschäftsmodelle.
- Rollenverteilung: Bund, Länder, Kommunen, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Medien, Kapitalmärkte und Bürger:innen übernehmen unterschiedliche Rollen. Keine Ebene darf die Umsetzung allein dominieren. Wirksame Transformation braucht koordinierte Zuständigkeiten und nachvollziehbare Verantwortlichkeit.
- Übergang und Schutz: Positive Wirkung darf nicht dauerhaft Luxus bleiben. Grundbedarfe, KMU, Kommunen, verletzte Gruppen und kleine Lieferanten benötigen Schutz, Übergangsfristen, Beratung, Datenadapter, Finanzierung und einfache Verfahren.
- Evaluation und Korrektur: Jeder Pilot braucht Hypothesen, Messplan, Datenqualitätsklassen, Abbruchregeln, Korrekturschleifen, öffentliche Auswertung und Skalierungskriterien. Fehler sind nicht das Ende des Modells, sondern Material des Lernens.
- Schutz vor Technokratie: Wirkungsmessung ersetzt keine demokratische Entscheidung. Sie macht Folgen sichtbar. Bewertungen müssen öffentlich begründet, anfechtbar, versioniert, unabhängig geprüft und politisch diskutierbar sein.

Quellenrahmen

Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. öffentliche Lesefassung 2026. Teil XVI - Transformation, Übergänge und Implementierung, Kapitel 97 bis 100.

Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖ. 2025. Abschnitte zu Umsetzung, Transformation, Change-Management und Praxisbeispielen.

European Commission: Better regulation: guidelines and toolbox.

https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en

OECD: Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance. OECD/LEGAL/0390.

<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0390>

OECD: Regulatory Sandbox Toolkit. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/regulatory-sandbox-toolkit_de36fa62-en.html

European Commission: Use of regulatory sandboxes in EU Member States. 2026.

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6942cc0e-3d27-11f1-814f-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission: Public Procurement of Innovation. https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/strategic-procurement/public-procurement-innovation_en

OECD: Strategic Public Procurement. <https://www.oecd.org/en/topics/strategic-public-procurement.html>

OECD: Implementation Toolkit for the OECD Recommendation on Public Policy Evaluation. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/implementation-toolkit-for-the-oecd-recommendation-on-public-policy-evaluation_77faa4fe-en.html

United Nations: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Glossarlinks

- Wirkung: Tatsächliche Veränderung von Zuständen. Wirkung kann positiv, negativ oder neutral sein.

- Positive Netto-Wirkung: Zielgröße der Wirkungsökonomie: tragfähige Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie unter Berücksichtigung negativer Effekte und roter Linien.

- Pilotierung: Zeitlich, sachlich und räumlich begrenzte Erprobung einer Wirkungslogik mit Messplan, Rechtsschutz, Evaluation und Korrektur.

- Reallabor: Geschützter Umsetzungsraum, in dem Regeln, Daten, Prozesse und Governance in realen Bedingungen geprüft werden.

- Wirkungsreife: Grad, zu dem ein Instrument methodisch, rechtlich, organisatorisch, sozial und datenbezogen bereit für Skalierung ist.

- Wirkungs-Konversion: Glaubwürdige Überführung von Altkapital, Geschäftsmodellen und Infrastrukturen von Verlustleistung in Wirkleistung.

- Reverse Merit Order: Engpasslogik: kritische negative Wirkungen dürfen nicht durch positive Werte überdeckt werden.

- Wirkungsrat: Unabhängige Sicherungsinstitution für Indikatoren, Benchmarks, Versionierung, Evaluation und Missbrauchsschutz.

- SDG+: WÖ-Erweiterung für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Detailkonzept Soziale Abfederung und Kaufkraftschutz

Detailkonzept Soziale Abfederung und Kaufkraftschutz

Wie Wirkungspreise gerecht eingeführt werden, ohne Grundbedarfe zu verteuern

Dokumenttyp: Detailkonzept

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Dokumentinformationen

Dokumenttyp: Detailkonzept

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Kurzfassung

Datenquellen und Nachweisführung

Für jedes Umsetzungsinstrument müssen Datenquellen vor Beginn geklärt werden. Dazu gehören vorhandene Verwaltungsdaten, öffentliche Statistik, Unternehmensdaten, CSRD- und ESRS-Daten, Produktpässe, Beschaffungsdaten, Haushaltsdaten, Sozialraumdaten, Risikodaten aus Versicherungen und Kapitaldaten. Die Wirkungsökonomie darf keine neue Berichtslast erzeugen, wenn vorhandene Daten mit besseren Standards genutzt werden können.

Die Nachweisführung unterscheidet zwischen gemessenen Daten, geprüften Daten, plausibilisierten Daten, Schätzungen und Datenlücken. Jede Datenquelle erhält einen Prüfstatus. Eine Wirkungsaussage ohne Datenqualitätsklasse ist nicht hinreichend belastbar. Das schützt vor Wirkungssimulation und vor dem Missbrauch einzelner Kennzahlen.

Berechnungslogik und Bewertungsmodell

Die Bewertungslogik für Rang 20 arbeitet nicht mit einer einfachen Summe guter Absichten. Ein Instrument gilt nur dann als umsetzungsreif, wenn mehrere Mindestbedingungen gleichzeitig erfüllt sind: Datenqualität, Rechtsklarheit, soziale Verträglichkeit, Verwaltungsfähigkeit, demokratische Kontrolle und Skalierbarkeit. Ein sehr guter Klimanutzen kann fehlenden Rechtsschutz nicht überdecken.

Der zentrale Operator ist eine Engpasslogik. Wenn ein Umsetzungsfeld in einer kritischen Dimension unter Mindeststandard fällt, wird die Skalierung gebremst. Diese Logik ist wichtig, weil Umsetzungsfehler sonst als Kollateralschäden akzeptiert würden. Die Wirkungsökonomie muss zeigen, dass sie aus Fehlern lernt, bevor Fehler systemisch werden.

Ein mögliches Raster lautet: Datenreife 0 bis 3, Rechtsklarheit 0 bis 3, Sozialschutz 0 bis 3, Verwaltungsfähigkeit 0 bis 3, Evaluationsfähigkeit 0 bis 3 und Skalierungsfähigkeit 0 bis 3. Der niedrigste Wert markiert den Engpass. Erst wenn alle Mindestwerte erreicht sind, darf ein Pilot in die nächste Stufe.

Governance und institutionelle Verantwortung

Umsetzung braucht eindeutige Rollen. Der Bund kann Rechtsrahmen, Register, Standards und Förderarchitektur schaffen. Länder verantworten Vollzug, Bildung, Verwaltung und Fachaufsicht. Kommunen übersetzen Wirkung in reale Räume. Unternehmen liefern Produkt- und Prozessdaten. Wissenschaft prüft Methoden. Zivilgesellschaft und Betroffene markieren blinde Flecken. Medien sichern öffentliche Verständlichkeit.

Der Wirkungsrat ist dabei keine Regierung und kein Ersatzparlament. Seine Aufgabe ist methodische Sicherung: WQ-IDs, Benchmarks, Scorecards, Versionierung, Datenqualität, Konsultation und Missbrauchsschutz. Politische Prioritäten bleiben demokratisch zu entscheiden.

Governance bedeutet auch Interessenkonflikte sichtbar zu machen. Wer von alten Fehlanreizen profitiert, wird versuchen, Indikatoren zu verwässern oder Übergänge endlos zu verlängern. Wer schnelle Veränderung will, kann Schutzmechanismen unterschätzen. Rang 20 muss beide Risiken ausbalancieren.

Umsetzungsbeispiel und Wirkpfad

Ein typischer Wirkpfad beginnt mit einer Ausgangslage: ein Problem ist bekannt, aber die bisherige Steuerung reagiert nur mit Einzelmaßnahmen. Dann wird eine Hypothese formuliert: Wenn Wirkung sichtbar und in Entscheidungskriterien übersetzt wird, verändert sich Verhalten. Anschließend werden Daten, Grenzen, Zielgruppen und Schutzmechanismen definiert.

In der Pilotphase wird die Maßnahme nicht nur auf Zielerreichung geprüft. Gemessen werden auch Nebenwirkungen: Bürokratieaufwand, Verteilungswirkung, Akzeptanz, rechtliche Streitfälle, Datenqualität, Manipulationsrisiken und Auswirkungen auf kleine Akteure. Erst danach kann entschieden werden, ob Skalierung, Korrektur oder Abbruch sinnvoll ist.

Der Wert eines Piloten liegt also nicht darin, dass er sofort perfekt funktioniert. Sein Wert liegt darin, dass er sichtbar macht, welche Annahmen tragen und welche nicht. Damit wird Politik nicht langsamer, sondern lernfähiger.

Zielkonflikte und Schutzmechanismen

Jede Transformation erzeugt Zielkonflikte. Schnelle Lenkung kann soziale Härten erzeugen. Breite Beteiligung kann Prozesse verlangsamen. Hohe Datenanforderungen können Qualität sichern, aber kleine Akteure überfordern. Starke Standardisierung kann Vergleichbarkeit schaffen, aber lokale Besonderheiten verdrängen.

Die Wirkungsökonomie löst diese Zielkonflikte nicht durch Behauptung auf. Sie macht sie sichtbar und legt Schutzmechanismen fest: Übergangsfristen, Schwellenwerte, einfache Verfahren, Härtefallfonds, Open-Source-Tools, Beratung, öffentliche Konsultation und unabhängige Prüfung.

Besonders wichtig ist der Schutz vor Technokratie. Daten dürfen demokratische Entscheidung nicht ersetzen. Sie müssen Folgen sichtbar machen, Unsicherheit markieren und Korrektur

ermöglichen. Politische Verantwortung bleibt politisch.

Für die Akademie kann das Dokument in Lernmodule zerlegt werden: Einführung, Begriffe, Datenlogik, Umsetzungsbeispiel, Übung zur Pilotplanung, Reflexion zu Zielkonflikten und Checkliste für politische Anschlussfähigkeit. So wird Rang 20 nicht nur dokumentiert, sondern vermittelbar.

Wirkungslogik

Wirkung ist neutral und relational. Sie beschreibt tatsächliche Zustandsveränderungen und ist nicht mit Absicht, Image, Bericht oder Output gleichzusetzen. Bewertet wird am Referenzrahmen SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Ziel ist positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Rang 20 wendet diese Begriffslogik auf Umsetzung an: Nicht jede schnelle Maßnahme ist gute Transformation, und nicht jede Verzögerung ist Vorsicht. Entscheidend ist, ob Übergänge robuste, gerechte und lernfähige Zustände erzeugen.

Warum Rang 20 notwendig ist

Die vorherigen Portale zeigen, welche Felder der Wirkungsökonomie in Wirtschaft, Staat, Kapital, Produkten, Datenräumen, Medien, Wissenschaft, Sicherheit und globaler Ordnung relevant sind. Rang 20 übersetzt diese Architektur in einen Umsetzungspfad. Ohne solche Übergangslogik bliebe die Wirkungsökonomie entweder zu abstrakt oder politisch riskant: Sie könnte als Überforderung, Bürokratie, Utopie oder Kontrollsystem missverstanden werden. Eine gute Implementierung beantwortet genau diese Einwände durch Pilotierung, Rechtsschutz, Datenqualität, Beteiligung, soziale Abfederung und schrittweise Skalierung.

Leitprinzipien der Implementierung

Die Umsetzung folgt acht Leitprinzipien: erstens keine Schockeffekte, zweitens Pilotierung vor Skalierung, drittens vorhandene Daten nutzen statt neue Berichtslasten erzeugen, viertens Grundbedarfe schützen, fünftens KMU und Kommunen entlasten, sechstens Wirkung öffentlich evaluieren, siebtens Rechtsschutz und Widerspruch ermöglichen, achtens politische Entscheidungen demokratisch halten. Digitalisierung, KI und Datenräume dienen dabei der Rückkopplung, nicht der Überwachung von Personen.

Problemstellung

Wenn negative Wirkung teurer und positive Wirkung günstiger wird, entstehen Übergangseffekte. Ohne Schutz können einkommensarme Haushalte, Mieter:innen, kleine Unternehmen und Kommunen belastet werden.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsfähig, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Grundsatz

Bessere Wirkung darf nicht dauerhaft Luxus bleiben. Der Übergang muss so gestaltet werden, dass Menschen nicht für alte Fehlsteuerungen bestraft werden, bevor bezahlbare Alternativen verfügbar sind.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Schutzinstrumente

Mögliche Instrumente sind Wirkungsdividenden, Rückerstattung, Sozialtarife, Übergangsgutscheine, Warmmietenschutz, kommunale Grundversorgung, Staffelung, Härtefallfonds und gezielte Förderung positiver Alternativen.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Grundbedarfe

Ernährung, Wohnen, Energie, Mobilität, Gesundheit und Bildung brauchen besondere Schutzlogik. Dort darf Lenkung nicht zu Ausschluss führen.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Beispiel

Eine höhere Belastung fossiler Wärme wird mit Sanierungsförderung, Mieter:innenschutz, kommunaler Wärmeplanung und Rückerstattung verbunden. Der Preisimpuls bleibt, aber soziale Härten werden verhindert.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Messung

Kaufkraftschutz muss messbar sein: Haushaltsbelastung, Zugang zu Alternativen, regionale Unterschiede, Zeitverlauf, Zielgruppenwirkung und Verteilungswirkung.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst

wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Politik

Soziale Abfederung ist kein Anhängsel. Sie ist Bedingung politischer Legitimität und schützt die Wirkungsökonomie vor einem falschen Eliten- oder Verzichtsnarrativ.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Umsetzungsscheck

Prüffrage	Anforderung
Daten	Welche bestehenden Daten können genutzt werden?
Recht	Welche Rechtsgrundlage und welcher Rechtsschutz sind nötig?
Soziales	Wer könnte belastet werden und wie wird geschützt?
Verwaltung	Wer führt aus und welche Vereinfachung ist nötig?
Evaluation	Wie wird gelernt, korrigiert und skaliert?

SDG- und SDG+-Bezug

- SDG 4 - Hochwertige Bildung: Umsetzung braucht Wirkungskompetenz, Verwaltungslernen, Datenkompetenz und Bürger:innenbildung.
- SDG 8 - Menschenwürdige Arbeit und wirtschaftliche Entwicklung: Transformationspfade müssen Arbeit, Qualifizierung, faire Übergänge und Unternehmensfähigkeit sichern.
- SDG 9 - Industrie, Innovation und Infrastruktur: Pilotierung, Reallabore, Datenräume, DPP, Beschaffung und Innovationspfade sind Infrastrukturfragen.
- SDG 10 - Weniger Ungleichheiten: Übergänge müssen verhindern, dass positive Wirkung nur zahlungskräftigen Gruppen zugänglich bleibt.
- SDG 11 - Nachhaltige Städte und Gemeinden: Kommunen sind zentrale Piloträume für Wirkungshaushalte, Beschaffung, Sozialraumprofile und Bürgerbeteiligung.
- SDG 12 - Nachhaltiger Konsum und Produktion: Produktpässe, Beschaffung, Lieferketten und Wirkungspreise übersetzen Produktionswirkungen in Entscheidungen.
- SDG 13 - Klimaschutz: Transformation muss Emissionspfade, Anpassung, Resilienz und soziale Abfederung verbinden.
- SDG 16 - Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen: Rechtsschutz, Transparenz, Evaluation und demokratische Kontrolle sichern Legitimität.

- SDG 17 - Partnerschaften: Wirkungsökonomie wird nur durch Kooperation zwischen Staat, Wirtschaft, Wissenschaft, Kommunen und Zivilgesellschaft umsetzbar.

- SDG+ - Demokratie, Medienqualität und digitale Selbstbestimmung: SDG+ ist keine UN-Kategorie, sondern eine transparente Erweiterung der Wirkungsökonomie für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen

- Aufgabe der Politik: Politik muss nicht jede Einzelentscheidung vorgeben. Sie muss Schutzgüter definieren, Datenqualität sichern, Piloträume ermöglichen, soziale Übergänge abfedern, Rechtsschutz garantieren und die Rückkopplung der Wirkung in Haushalte, Beschaffung, Förderung, Steuern, Kapitalzugang und öffentliche Berichte organisieren.

- Politische Rahmenbedingungen: Erforderlich sind gesetzliche Experimentierklauseln, transparente Bewertungsmethoden, Datenschutz, öffentliche Konsultationen, kommunale Finanzierung, unabhängige Evaluation, Wirkungsrat, Widerspruchsrechte und klare Grenzen gegen Personenbewertung oder Social-Credit-Logik.

- Ausgestaltungsspielraum: Die Wirkungsökonomie liefert keinen fertigen Parteiprogrammtext. Parteien behalten Spielraum bei Tempo, Instrumenten, Sektorprioritäten, Fördertöpfen, Steuerpfaden, Bürgerbeteiligung und europäischer Einbettung. Entscheidend ist die überprüfbare Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie.

- Zielkonflikte: Umsetzung erzeugt Konflikte zwischen Schnelligkeit und Rechtssicherheit, Innovation und Missbrauchsschutz, Entlastung und Lenkungswirkung, Datenbedarf und Datenschutz, europäischen Standards und lokaler Anpassung, Investitionssicherheit und Abbau destruktiver Geschäftsmodelle.

- Rollenverteilung: Bund, Länder, Kommunen, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Medien, Kapitalmärkte und Bürger:innen übernehmen unterschiedliche Rollen. Keine Ebene darf die Umsetzung allein dominieren. Wirksame Transformation braucht koordinierte Zuständigkeiten und nachvollziehbare Verantwortlichkeit.

- Übergang und Schutz: Positive Wirkung darf nicht dauerhaft Luxus bleiben. Grundbedarfe, KMU, Kommunen, verletzte Gruppen und kleine Lieferanten benötigen Schutz, Übergangsfristen, Beratung, Datenadapter, Finanzierung und einfache Verfahren.

- Evaluation und Korrektur: Jeder Pilot braucht Hypothesen, Messplan, Datenqualitätsklassen, Abbruchregeln, Korrekturschleifen, öffentliche Auswertung und Skalierungskriterien. Fehler sind nicht das Ende des Modells, sondern Material des Lernens.

- Schutz vor Technokratie: Wirkungsmessung ersetzt keine demokratische Entscheidung. Sie macht Folgen sichtbar. Bewertungen müssen öffentlich begründet, anfechtbar, versioniert, unabhängig geprüft und politisch diskutierbar sein.

Quellenrahmen

Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. öffentliche Lesefassung 2026. Teil XVI - Transformation, Übergänge und Implementierung, Kapitel 97 bis 100.

Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖ. 2025. Abschnitte zu Umsetzung, Transformation, Change-Management und Praxisbeispielen.

European Commission: Better regulation: guidelines and toolbox.

https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en

OECD: Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance. OECD/LEGAL/0390.

<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0390>

OECD: Regulatory Sandbox Toolkit. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/regulatory-sandbox-toolkit_de36fa62-en.html

European Commission: Use of regulatory sandboxes in EU Member States. 2026.

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6942cc0e-3d27-11f1-814f-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission: Public Procurement of Innovation. https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/strategic-procurement/public-procurement-innovation_en

OECD: Strategic Public Procurement. <https://www.oecd.org/en/topics/strategic-public-procurement.html>

OECD: Implementation Toolkit for the OECD Recommendation on Public Policy Evaluation. 2025.

https://www.oecd.org/en/publications/implementation-toolkit-for-the-oecd-recommendation-on-public-policy-evaluation_77faa4fe-en.html

United Nations: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.

<https://sdgs.un.org/2030agenda>

Glossarlinks

- Wirkung: Tatsächliche Veränderung von Zuständen. Wirkung kann positiv, negativ oder neutral sein.

- Positive Netto-Wirkung: Zielgröße der Wirkungsökonomie: tragfähige Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie unter Berücksichtigung negativer Effekte und roter Linien.

- Pilotierung: Zeitlich, sachlich und räumlich begrenzte Erprobung einer Wirkungslogik mit Messplan, Rechtsschutz, Evaluation und Korrektur.

- Reallabor: Geschützter Umsetzungsraum, in dem Regeln, Daten, Prozesse und Governance in

realen Bedingungen geprüft werden.

- Wirkungsreife: Grad, zu dem ein Instrument methodisch, rechtlich, organisatorisch, sozial und datenbezogen bereit für Skalierung ist.
- Wirkungs-Konversion: Glaubwürdige Überführung von Altkapital, Geschäftsmodellen und Infrastrukturen von Verlustleistung in Wirkleistung.
- Reverse Merit Order: Engpasslogik: kritische negative Wirkungen dürfen nicht durch positive Werte überdeckt werden.
- Wirkungsrat: Unabhängige Sicherungsinstitution für Indikatoren, Benchmarks, Versionierung, Evaluation und Missbrauchsschutz.
- SDG+: WÖ-Erweiterung für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Detaillkonzept Kommunikation, Change und Partizipation

Detaillkonzept Kommunikation, Change und Partizipation

Akzeptanz, Kritik und demokratische Beteiligung als Bestandteil des Umsetzungspfad

Dokumenttyp: Detailkonzept

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Dokumentinformationen

Dokumenttyp: Detailkonzept

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Kurzfassung

Datenquellen und Nachweisführung

Für jedes Umsetzungsinstrument müssen Datenquellen vor Beginn geklärt werden. Dazu gehören vorhandene Verwaltungsdaten, öffentliche Statistik, Unternehmensdaten, CSRD- und ESRS-Daten, Produktpässe, Beschaffungsdaten, Haushaltsdaten, Sozialraumdaten, Risikodaten aus Versicherungen und Kapitaldaten. Die Wirkungsökonomie darf keine neue Berichtslast erzeugen, wenn vorhandene Daten mit besseren Standards genutzt werden können.

Die Nachweisführung unterscheidet zwischen gemessenen Daten, geprüften Daten, plausibilisierten Daten, Schätzungen und Datenlücken. Jede Datenquelle erhält einen

Prüfstatus. Eine Wirkungsaussage ohne Datenqualitätsklasse ist nicht hinreichend belastbar. Das schützt vor Wirkungssimulation und vor dem Missbrauch einzelner Kennzahlen.

Berechnungslogik und Bewertungsmodell

Die Bewertungslogik für Rang 20 arbeitet nicht mit einer einfachen Summe guter Absichten. Ein Instrument gilt nur dann als umsetzungsreif, wenn mehrere Mindestbedingungen gleichzeitig erfüllt sind: Datenqualität, Rechtsklarheit, soziale Verträglichkeit, Verwaltungsfähigkeit, demokratische Kontrolle und Skalierbarkeit. Ein sehr guter Klimanutzen kann fehlenden Rechtsschutz nicht überdecken.

Der zentrale Operator ist eine Engpasslogik. Wenn ein Umsetzungsfeld in einer kritischen Dimension unter Mindeststandard fällt, wird die Skalierung gebremst. Diese Logik ist wichtig, weil Umsetzungsfehler sonst als Kollateralschäden akzeptiert würden. Die Wirkungsökonomie muss zeigen, dass sie aus Fehlern lernt, bevor Fehler systemisch werden.

Ein mögliches Raster lautet: Datenreife 0 bis 3, Rechtsklarheit 0 bis 3, Sozialschutz 0 bis 3, Verwaltungsfähigkeit 0 bis 3, Evaluationsfähigkeit 0 bis 3 und Skalierungsfähigkeit 0 bis 3. Der niedrigste Wert markiert den Engpass. Erst wenn alle Mindestwerte erreicht sind, darf ein Pilot in die nächste Stufe.

Governance und institutionelle Verantwortung

Umsetzung braucht eindeutige Rollen. Der Bund kann Rechtsrahmen, Register, Standards und Förderarchitektur schaffen. Länder verantworten Vollzug, Bildung, Verwaltung und Fachaufsicht. Kommunen übersetzen Wirkung in reale Räume. Unternehmen liefern Produkt- und Prozessdaten. Wissenschaft prüft Methoden. Zivilgesellschaft und Betroffene markieren blinde Flecken. Medien sichern öffentliche Verständlichkeit.

Der Wirkungsrat ist dabei keine Regierung und kein Ersatzparlament. Seine Aufgabe ist methodische Sicherung: WQ-IDs, Benchmarks, Scorecards, Versionierung, Datenqualität, Konsultation und Missbrauchsschutz. Politische Prioritäten bleiben demokratisch zu entscheiden.

Governance bedeutet auch Interessenkonflikte sichtbar zu machen. Wer von alten Fehlanreizen profitiert, wird versuchen, Indikatoren zu verwässern oder Übergänge endlos zu verlängern. Wer schnelle Veränderung will, kann Schutzmechanismen unterschätzen. Rang 20 muss beide Risiken ausbalancieren.

Umsetzungsbeispiel und Wirkpfad

Ein typischer Wirkpfad beginnt mit einer Ausgangslage: ein Problem ist bekannt, aber die bisherige Steuerung reagiert nur mit Einzelmaßnahmen. Dann wird eine Hypothese formuliert: Wenn Wirkung sichtbar und in Entscheidungskriterien übersetzt wird, verändert sich Verhalten. Anschließend werden Daten, Grenzen, Zielgruppen und Schutzmechanismen definiert.

In der Pilotphase wird die Maßnahme nicht nur auf Zielerreichung geprüft. Gemessen werden auch Nebenwirkungen: Bürokratieaufwand, Verteilungswirkung, Akzeptanz, rechtliche

Streitfälle, Datenqualität, Manipulationsrisiken und Auswirkungen auf kleine Akteure. Erst danach kann entschieden werden, ob Skalierung, Korrektur oder Abbruch sinnvoll ist.

Der Wert eines Piloten liegt also nicht darin, dass er sofort perfekt funktioniert. Sein Wert liegt darin, dass er sichtbar macht, welche Annahmen tragen und welche nicht. Damit wird Politik nicht langsamer, sondern lernfähiger.

Zielkonflikte und Schutzmechanismen

Jede Transformation erzeugt Zielkonflikte. Schnelle Lenkung kann soziale Härten erzeugen. Breite Beteiligung kann Prozesse verlangsamen. Hohe Datenanforderungen können Qualität sichern, aber kleine Akteure überfordern. Starke Standardisierung kann Vergleichbarkeit schaffen, aber lokale Besonderheiten verdrängen.

Die Wirkungsökonomie löst diese Zielkonflikte nicht durch Behauptung auf. Sie macht sie sichtbar und legt Schutzmechanismen fest: Übergangsfristen, Schwellenwerte, einfache Verfahren, Härtefallfonds, Open-Source-Tools, Beratung, öffentliche Konsultation und unabhängige Prüfung.

Besonders wichtig ist der Schutz vor Technokratie. Daten dürfen demokratische Entscheidung nicht ersetzen. Sie müssen Folgen sichtbar machen, Unsicherheit markieren und Korrektur ermöglichen. Politische Verantwortung bleibt politisch.

Für die Akademie kann das Dokument in Lernmodule zerlegt werden: Einführung, Begriffe, Datenlogik, Umsetzungsbeispiel, Übung zur Pilotplanung, Reflexion zu Zielkonflikten und Checkliste für politische Anschlussfähigkeit. So wird Rang 20 nicht nur dokumentiert, sondern vermittelbar.

Wirkungslogik

Wirkung ist neutral und relational. Sie beschreibt tatsächliche Zustandsveränderungen und ist nicht mit Absicht, Image, Bericht oder Output gleichzusetzen. Bewertet wird am Referenzrahmen SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Ziel ist positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Rang 20 wendet diese Begriffslogik auf Umsetzung an: Nicht jede schnelle Maßnahme ist gute Transformation, und nicht jede Verzögerung ist Vorsicht. Entscheidend ist, ob Übergänge robuste, gerechte und lernfähige Zustände erzeugen.

Warum Rang 20 notwendig ist

Die vorherigen Portale zeigen, welche Felder der Wirkungsökonomie in Wirtschaft, Staat, Kapital, Produkten, Datenräumen, Medien, Wissenschaft, Sicherheit und globaler Ordnung relevant sind. Rang 20 übersetzt diese Architektur in einen Umsetzungspfad. Ohne solche Übergangslogik bliebe die Wirkungsökonomie entweder zu abstrakt oder politisch riskant: Sie könnte als Überforderung, Bürokratie, Utopie oder Kontrollsystem missverstanden werden. Eine gute Implementierung beantwortet genau diese Einwände durch Pilotierung, Rechtsschutz, Datenqualität, Beteiligung, soziale Abfederung und schrittweise Skalierung.

Leitprinzipien der Implementierung

Die Umsetzung folgt acht Leitprinzipien: erstens keine Schockeffekte, zweitens Pilotierung vor Skalierung, drittens vorhandene Daten nutzen statt neue Berichtslasten erzeugen, viertens Grundbedarfe schützen, fünftens KMU und Kommunen entlasten, sechstens Wirkung öffentlich evaluieren, siebtens Rechtsschutz und Widerspruch ermöglichen, achtens politische Entscheidungen demokratisch halten. Digitalisierung, KI und Datenräume dienen dabei der Rückkopplung, nicht der Überwachung von Personen.

Problemstellung

Transformation scheitert oft nicht nur an Technik, sondern an Angst, Misstrauen, Überforderung, Verlustgefühlen und unklarer Sprache. Wirkung muss verständlich werden, ohne zu vereinfachen.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Kommunikationsprinzip

Die Wirkungsökonomie darf nicht als moralische Belehrung auftreten. Sie muss erklären, dass Wirkung neutral ist, dass bewertet am Referenzrahmen erfolgt und dass politische Entscheidungen demokratisch bleiben.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Change-Management

Verwaltungen, Unternehmen, Kommunen und Bürger:innen brauchen Lernformate, Vorbilder, Piloterfahrungen, transparente Nutzenbeispiele und Räume für Kritik.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Partizipation

Beteiligung ist Teil der Datenqualität. Betroffene Gruppen erkennen Nebenwirkungen, die Modellindikatoren nicht erfassen. Partizipation schützt vor technokratischer Verkürzung.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und

praktisch verwaltbar ist.

Diskursrisiken

Gegennarrative können die Wirkungsökonomie als Planwirtschaft, Social Credit, Verbotskultur oder globale Kontrolle darstellen. Diese Ängste müssen ernst genommen und sachlich beantwortet werden.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Beispiel

Eine Kommune startet einen Wirkungshaushalt mit Bürger:innenwerkstätten, öffentlichem Dashboard, Beschlussvorlagen und jährlicher Wirkungsversammlung. Kritik fließt in Indikatoren und Prioritäten ein.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Skalierung

Erfolgreiche Kommunikation entsteht durch erlebbare Vorteile: günstigere positive Produkte, bessere kommunale Leistungen, transparente Daten, weniger Bürokratie und sichtbare Korrektur von Fehlern.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Umsetzungsscheck

- | Prüffrage | Anforderung |
- | --- | --- |
- | Daten | Welche bestehenden Daten können genutzt werden? |
- | Recht | Welche Rechtsgrundlage und welcher Rechtsschutz sind nötig? |
- | Soziales | Wer könnte belastet werden und wie wird geschützt? |
- | Verwaltung | Wer führt aus und welche Vereinfachung ist nötig? |
- | Evaluation | Wie wird gelernt, korrigiert und skaliert? |

SDG- und SDG+-Bezug

- SDG 4 - Hochwertige Bildung: Umsetzung braucht Wirkungskompetenz, Verwaltungslernen,

Datenkompetenz und Bürger:innenbildung.

- SDG 8 - Menschenwürdige Arbeit und wirtschaftliche Entwicklung: Transformationspfade müssen Arbeit, Qualifizierung, faire Übergänge und Unternehmensfähigkeit sichern.
- SDG 9 - Industrie, Innovation und Infrastruktur: Pilotierung, Reallabore, Datenräume, DPP, Beschaffung und Innovationspfade sind Infrastrukturfragen.
- SDG 10 - Weniger Ungleichheiten: Übergänge müssen verhindern, dass positive Wirkung nur zahlungskräftigen Gruppen zugänglich bleibt.
- SDG 11 - Nachhaltige Städte und Gemeinden: Kommunen sind zentrale Piloträume für Wirkungshaushalte, Beschaffung, Sozialraumprofile und Bürgerbeteiligung.
- SDG 12 - Nachhaltiger Konsum und Produktion: Produktpässe, Beschaffung, Lieferketten und Wirkungspreise übersetzen Produktionswirkungen in Entscheidungen.
- SDG 13 - Klimaschutz: Transformation muss Emissionspfade, Anpassung, Resilienz und soziale Abfederung verbinden.
- SDG 16 - Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen: Rechtsschutz, Transparenz, Evaluation und demokratische Kontrolle sichern Legitimität.
- SDG 17 - Partnerschaften: Wirkungsökonomie wird nur durch Kooperation zwischen Staat, Wirtschaft, Wissenschaft, Kommunen und Zivilgesellschaft umsetzbar.
- SDG+ - Demokratie, Medienqualität und digitale Selbstbestimmung: SDG+ ist keine UN-Kategorie, sondern eine transparente Erweiterung der Wirkungsökonomie für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen

- Aufgabe der Politik: Politik muss nicht jede Einzelentscheidung vorgeben. Sie muss Schutzgüter definieren, Datenqualität sichern, Piloträume ermöglichen, soziale Übergänge abfedern, Rechtsschutz garantieren und die Rückkopplung der Wirkung in Haushalte, Beschaffung, Förderung, Steuern, Kapitalzugang und öffentliche Berichte organisieren.
- Politische Rahmenbedingungen: Erforderlich sind gesetzliche Experimentierklauseln, transparente Bewertungsmethoden, Datenschutz, öffentliche Konsultationen, kommunale Finanzierung, unabhängige Evaluation, Wirkungsrat, Widerspruchsrechte und klare Grenzen gegen Personenbewertung oder Social-Credit-Logik.
- Ausgestaltungsspielraum: Die Wirkungsökonomie liefert keinen fertigen Parteiprogrammtext. Parteien behalten Spielraum bei Tempo, Instrumenten, Sektorprioritäten, Fördertöpfen, Steuerpfaden, Bürgerbeteiligung und europäischer Einbettung. Entscheidend ist die überprüfbare Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie.

- Zielkonflikte: Umsetzung erzeugt Konflikte zwischen Schnelligkeit und Rechtssicherheit, Innovation und Missbrauchsschutz, Entlastung und Lenkungswirkung, Datenbedarf und Datenschutz, europäischen Standards und lokaler Anpassung, Investitionssicherheit und Abbau destruktiver Geschäftsmodelle.

- Rollenverteilung: Bund, Länder, Kommunen, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Medien, Kapitalmärkte und Bürger:innen übernehmen unterschiedliche Rollen. Keine Ebene darf die Umsetzung allein dominieren. Wirksame Transformation braucht koordinierte Zuständigkeiten und nachvollziehbare Verantwortlichkeit.

- Übergang und Schutz: Positive Wirkung darf nicht dauerhaft Luxus bleiben. Grundbedarfe, KMU, Kommunen, verletzte Gruppen und kleine Lieferanten benötigen Schutz, Übergangsfristen, Beratung, Datenadapter, Finanzierung und einfache Verfahren.

- Evaluation und Korrektur: Jeder Pilot braucht Hypothesen, Messplan, Datenqualitätsklassen, Abbruchregeln, Korrekturschleifen, öffentliche Auswertung und Skalierungskriterien. Fehler sind nicht das Ende des Modells, sondern Material des Lernens.

- Schutz vor Technokratie: Wirkungsmessung ersetzt keine demokratische Entscheidung. Sie macht Folgen sichtbar. Bewertungen müssen öffentlich begründet, anfechtbar, versioniert, unabhängig geprüft und politisch diskutierbar sein.

Quellenrahmen

Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. öffentliche Lesefassung 2026. Teil XVI - Transformation, Übergänge und Implementierung, Kapitel 97 bis 100.

Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖ. 2025. Abschnitte zu Umsetzung, Transformation, Change-Management und Praxisbeispielen.

European Commission: Better regulation: guidelines and toolbox.

https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en

OECD: Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance. OECD/LEGAL/0390.

<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0390>

OECD: Regulatory Sandbox Toolkit. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/regulatory-sandbox-toolkit_de36fa62-en.html

European Commission: Use of regulatory sandboxes in EU Member States. 2026.

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6942cc0e-3d27-11f1-814f-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission: Public Procurement of Innovation. https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/strategic-procurement/public-procurement-innovation_en

OECD: Strategic Public Procurement. <https://www.oecd.org/en/topics/strategic-public-procurement.html>

OECD: Implementation Toolkit for the OECD Recommendation on Public Policy Evaluation. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/implementation-toolkit-for-the-oecd-recommendation-on-public-policy-evaluation_77faa4fe-en.html

United Nations: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Glossarlinks

- Wirkung: Tatsächliche Veränderung von Zuständen. Wirkung kann positiv, negativ oder neutral sein.

- Positive Netto-Wirkung: Zielgröße der Wirkungsökonomie: tragfähige Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie unter Berücksichtigung negativer Effekte und roter Linien.

- Pilotierung: Zeitlich, sachlich und räumlich begrenzte Erprobung einer Wirkungslogik mit Messplan, Rechtsschutz, Evaluation und Korrektur.

- Reallabor: Geschützter Umsetzungsraum, in dem Regeln, Daten, Prozesse und Governance in realen Bedingungen geprüft werden.

- Wirkungsreife: Grad, zu dem ein Instrument methodisch, rechtlich, organisatorisch, sozial und datenbezogen bereit für Skalierung ist.

- Wirkungs-Konversion: Glaubwürdige Überführung von Altkapital, Geschäftsmodellen und Infrastrukturen von Verlustleistung in Wirkleistung.

- Reverse Merit Order: Engpasslogik: kritische negative Wirkungen dürfen nicht durch positive Werte überdeckt werden.

- Wirkungsrat: Unabhängige Sicherungsinstitution für Indikatoren, Benchmarks, Versionierung, Evaluation und Missbrauchsschutz.

- SDG+: WÖ-Erweiterung für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Detailkonzept Evaluation, Rechtsschutz und Lernschleifen

Detailkonzept Evaluation, Rechtsschutz und Lernschleifen

Wie die Wirkungsökonomie fehlbar, korrigierbar und demokratisch legitim bleibt

Dokumenttyp: Detailkonzept

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Dokumentinformationen

Dokumenttyp: Detailkonzept

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Kurzfassung

Datenquellen und Nachweisführung

Für jedes Umsetzungsinstrument müssen Datenquellen vor Beginn geklärt werden. Dazu gehören vorhandene Verwaltungsdaten, öffentliche Statistik, Unternehmensdaten, CSRD- und ESRS-Daten, Produktpässe, Beschaffungsdaten, Haushaltsdaten, Sozialraumdaten, Risikodaten aus Versicherungen und Kapitaldaten. Die Wirkungsökonomie darf keine neue Berichtslast erzeugen, wenn vorhandene Daten mit besseren Standards genutzt werden können.

Die Nachweisführung unterscheidet zwischen gemessenen Daten, geprüften Daten, plausibilisierten Daten, Schätzungen und Datenlücken. Jede Datenquelle erhält einen Prüfstatus. Eine Wirkungsaussage ohne Datenqualitätsklasse ist nicht hinreichend belastbar. Das schützt vor Wirkungssimulation und vor dem Missbrauch einzelner Kennzahlen.

Berechnungslogik und Bewertungsmodell

Die Bewertungslogik für Rang 20 arbeitet nicht mit einer einfachen Summe guter Absichten. Ein Instrument gilt nur dann als umsetzungsreif, wenn mehrere Mindestbedingungen gleichzeitig erfüllt sind: Datenqualität, Rechtsklarheit, soziale Verträglichkeit, Verwaltungsfähigkeit, demokratische Kontrolle und Skalierbarkeit. Ein sehr guter Klimanutzen kann fehlenden Rechtsschutz nicht überdecken.

Der zentrale Operator ist eine Engpasslogik. Wenn ein Umsetzungsfeld in einer kritischen Dimension unter Mindeststandard fällt, wird die Skalierung gebremst. Diese Logik ist wichtig, weil Umsetzungsfehler sonst als Kollateralschäden akzeptiert würden. Die Wirkungsökonomie muss zeigen, dass sie aus Fehlern lernt, bevor Fehler systemisch werden.

Ein mögliches Raster lautet: Datenreife 0 bis 3, Rechtsklarheit 0 bis 3, Sozialschutz 0 bis 3, Verwaltungsfähigkeit 0 bis 3, Evaluationsfähigkeit 0 bis 3 und Skalierungsfähigkeit 0 bis 3. Der niedrigste Wert markiert den Engpass. Erst wenn alle Mindestwerte erreicht sind, darf ein Pilot in die nächste Stufe.

Governance und institutionelle Verantwortung

Umsetzung braucht eindeutige Rollen. Der Bund kann Rechtsrahmen, Register, Standards und Förderarchitektur schaffen. Länder verantworten Vollzug, Bildung, Verwaltung und Fachaufsicht. Kommunen übersetzen Wirkung in reale Räume. Unternehmen liefern Produkt- und

Prozessdaten. Wissenschaft prüft Methoden. Zivilgesellschaft und Betroffene markieren blinde Flecken. Medien sichern öffentliche Verständlichkeit.

Der Wirkungsrat ist dabei keine Regierung und kein Ersatzparlament. Seine Aufgabe ist methodische Sicherung: W&A-IDs, Benchmarks, Scorecards, Versionierung, Datenqualität, Konsultation und Missbrauchsschutz. Politische Prioritäten bleiben demokratisch zu entscheiden.

Governance bedeutet auch Interessenkonflikte sichtbar zu machen. Wer von alten Fehlanreizen profitiert, wird versuchen, Indikatoren zu verwässern oder Übergänge endlos zu verlängern. Wer schnelle Veränderung will, kann Schutzmechanismen unterschätzen. Rang 20 muss beide Risiken ausbalancieren.

Umsetzungsbeispiel und Wirkpfad

Ein typischer Wirkpfad beginnt mit einer Ausgangslage: ein Problem ist bekannt, aber die bisherige Steuerung reagiert nur mit Einzelmaßnahmen. Dann wird eine Hypothese formuliert: Wenn Wirkung sichtbar und in Entscheidungskriterien übersetzt wird, verändert sich Verhalten. Anschließend werden Daten, Grenzen, Zielgruppen und Schutzmechanismen definiert.

In der Pilotphase wird die Maßnahme nicht nur auf Zielerreichung geprüft. Gemessen werden auch Nebenwirkungen: Bürokratieaufwand, Verteilungswirkung, Akzeptanz, rechtliche Streitfälle, Datenqualität, Manipulationsrisiken und Auswirkungen auf kleine Akteure. Erst danach kann entschieden werden, ob Skalierung, Korrektur oder Abbruch sinnvoll ist.

Der Wert eines Piloten liegt also nicht darin, dass er sofort perfekt funktioniert. Sein Wert liegt darin, dass er sichtbar macht, welche Annahmen tragen und welche nicht. Damit wird Politik nicht langsamer, sondern lernfähiger.

Zielkonflikte und Schutzmechanismen

Jede Transformation erzeugt Zielkonflikte. Schnelle Lenkung kann soziale Härten erzeugen. Breite Beteiligung kann Prozesse verlangsamen. Hohe Datenanforderungen können Qualität sichern, aber kleine Akteure überfordern. Starke Standardisierung kann Vergleichbarkeit schaffen, aber lokale Besonderheiten verdrängen.

Die Wirkungsökonomie löst diese Zielkonflikte nicht durch Behauptung auf. Sie macht sie sichtbar und legt Schutzmechanismen fest: Übergangsfristen, Schwellenwerte, einfache Verfahren, Härtefallfonds, Open-Source-Tools, Beratung, öffentliche Konsultation und unabhängige Prüfung.

Besonders wichtig ist der Schutz vor Technokratie. Daten dürfen demokratische Entscheidung nicht ersetzen. Sie müssen Folgen sichtbar machen, Unsicherheit markieren und Korrektur ermöglichen. Politische Verantwortung bleibt politisch.

Für die Akademie kann das Dokument in Lernmodule zerlegt werden: Einführung, Begriffe, Datenlogik, Umsetzungsbeispiel, Übung zur Pilotplanung, Reflexion zu Zielkonflikten und Checkliste für politische Anschlussfähigkeit. So wird Rang 20 nicht nur dokumentiert,

sondern vermittelbar.

Wirkungslogik

Wirkung ist neutral und relational. Sie beschreibt tatsächliche Zustandsveränderungen und ist nicht mit Absicht, Image, Bericht oder Output gleichzusetzen. Bewertet wird am Referenzrahmen SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Ziel ist positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Rang 20 wendet diese Begriffslogik auf Umsetzung an: Nicht jede schnelle Maßnahme ist gute Transformation, und nicht jede Verzögerung ist Vorsicht. Entscheidend ist, ob Übergänge robuste, gerechte und lernfähige Zustände erzeugen.

Warum Rang 20 notwendig ist

Die vorherigen Portale zeigen, welche Felder der Wirkungsökonomie in Wirtschaft, Staat, Kapital, Produkten, Datenräumen, Medien, Wissenschaft, Sicherheit und globaler Ordnung relevant sind. Rang 20 übersetzt diese Architektur in einen Umsetzungspfad. Ohne solche Übergangslogik bliebe die Wirkungsökonomie entweder zu abstrakt oder politisch riskant: Sie könnte als Überforderung, Bürokratie, Utopie oder Kontrollsystem missverstanden werden. Eine gute Implementierung beantwortet genau diese Einwände durch Pilotierung, Rechtsschutz, Datenqualität, Beteiligung, soziale Abfederung und schrittweise Skalierung.

Leitprinzipien der Implementierung

Die Umsetzung folgt acht Leitprinzipien: erstens keine Schockeffekte, zweitens Pilotierung vor Skalierung, drittens vorhandene Daten nutzen statt neue Berichtslasten erzeugen, viertens Grundbedarfe schützen, fünftens KMU und Kommunen entlasten, sechstens Wirkung öffentlich evaluieren, siebtens Rechtsschutz und Widerspruch ermöglichen, achtens politische Entscheidungen demokratisch halten. Digitalisierung, KI und Datenräume dienen dabei der Rückkopplung, nicht der Überwachung von Personen.

Problemstellung

Ein Wirkungsmodell, das nicht korrigierbar ist, wird gefährlich. Es könnte Fehlbewertungen, Lobbyeinfluss, Datenfehler oder soziale Nebenwirkungen verstetigen.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Evaluation

Evaluation prüft Zielerreichung, Nebenwirkungen, Datenqualität, Verteilungseffekte, Verwaltungsaufwand, Akzeptanz, Grundrechtsschutz, Kosten und Skalierbarkeit.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und

praktisch verwaltbar ist.

Rechtsschutz

Betroffene Akteure brauchen Einsicht, Begründung, Widerspruch, Prüfung und unabhängige Instanzen. Wirkung darf nicht zur Blackbox werden.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Lernschleifen

Jeder Pilot folgt einem Zyklus: Hypothese, Datenplan, Umsetzung, Messung, öffentliche Auswertung, Korrektur, erneute Prüfung und Entscheidung über Skalierung.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Wirkungsrat

Der Wirkungsrat sichert Indikatoren, Benchmarks, Versionierung, Konsultation und Schutz vor Vereinnahmung. Er ersetzt nicht Politik, sondern schützt die Methode.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Beispiel

Ein Pilot zur Produktsteuer zeigt unerwartet hohe Belastungen für kleine Händler. Die Evaluation kann Datenpflichten vereinfachen, Schwellenwerte anpassen oder Übergangsfristen verlängern.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Prinzip

Irrtum ist kein Scheitern, wenn er sichtbar, öffentlich ausgewertet und korrigiert wird. Genau darin liegt die Lernfähigkeit der Wirkungsökonomie.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Umsetzungskheck

Prüffrage	Anforderung
Daten	Welche bestehenden Daten können genutzt werden?
Recht	Welche Rechtsgrundlage und welcher Rechtsschutz sind nötig?
Soziales	Wer könnte belastet werden und wie wird geschützt?
Verwaltung	Wer führt aus und welche Vereinfachung ist nötig?
Evaluation	Wie wird gelernt, korrigiert und skaliert?

SDG- und SDG+-Bezug

- SDG 4 - Hochwertige Bildung: Umsetzung braucht Wirkungskompetenz, Verwaltungslernen, Datenkompetenz und Bürger:innenbildung.
- SDG 8 - Menschenwürdige Arbeit und wirtschaftliche Entwicklung: Transformationspfade müssen Arbeit, Qualifizierung, faire Übergänge und Unternehmensfähigkeit sichern.
- SDG 9 - Industrie, Innovation und Infrastruktur: Pilotierung, Reallabore, Datenräume, DPP, Beschaffung und Innovationspfade sind Infrastrukturfragen.
- SDG 10 - Weniger Ungleichheiten: Übergänge müssen verhindern, dass positive Wirkung nur zahlungskräftigen Gruppen zugänglich bleibt.
- SDG 11 - Nachhaltige Städte und Gemeinden: Kommunen sind zentrale Piloträume für Wirkungshaushalte, Beschaffung, Sozialraumprofile und Bürgerbeteiligung.
- SDG 12 - Nachhaltiger Konsum und Produktion: Produktpässe, Beschaffung, Lieferketten und Wirkungspreise übersetzen Produktionswirkungen in Entscheidungen.
- SDG 13 - Klimaschutz: Transformation muss Emissionspfade, Anpassung, Resilienz und soziale Abfederung verbinden.
- SDG 16 - Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen: Rechtsschutz, Transparenz, Evaluation und demokratische Kontrolle sichern Legitimität.
- SDG 17 - Partnerschaften: Wirkungsökonomie wird nur durch Kooperation zwischen Staat, Wirtschaft, Wissenschaft, Kommunen und Zivilgesellschaft umsetzbar.
- SDG+ - Demokratie, Medienqualität und digitale Selbstbestimmung: SDG+ ist keine UN-Kategorie, sondern eine transparente Erweiterung der Wirkungsökonomie für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen

- Aufgabe der Politik: Politik muss nicht jede Einzelentscheidung vorgeben. Sie muss Schutzgüter definieren, Datenqualität sichern, Piloträume ermöglichen, soziale Übergänge abfedern, Rechtsschutz garantieren und die Rückkopplung der Wirkung in Haushalte, Beschaffung, Förderung, Steuern, Kapitalzugang und öffentliche Berichte organisieren.
- Politische Rahmenbedingungen: Erforderlich sind gesetzliche Experimentierklauseln, transparente Bewertungsmethoden, Datenschutz, öffentliche Konsultationen, kommunale Finanzierung, unabhängige Evaluation, Wirkungsrat, Widerspruchsrechte und klare Grenzen gegen Personenbewertung oder Social-Credit-Logik.
- Ausgestaltungsspielraum: Die Wirkungsökonomie liefert keinen fertigen Parteiprogrammtext. Parteien behalten Spielraum bei Tempo, Instrumenten, Sektorprioritäten, Fördertöpfen, Steuerpfaden, Bürgerbeteiligung und europäischer Einbettung. Entscheidend ist die überprüfbare Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie.
- Zielkonflikte: Umsetzung erzeugt Konflikte zwischen Schnelligkeit und Rechtssicherheit, Innovation und Missbrauchsschutz, Entlastung und Lenkungswirkung, Datenbedarf und Datenschutz, europäischen Standards und lokaler Anpassung, Investitionssicherheit und Abbau destruktiver Geschäftsmodelle.
- Rollenverteilung: Bund, Länder, Kommunen, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Medien, Kapitalmärkte und Bürger:innen übernehmen unterschiedliche Rollen. Keine Ebene darf die Umsetzung allein dominieren. Wirksame Transformation braucht koordinierte Zuständigkeiten und nachvollziehbare Verantwortlichkeit.
- Übergang und Schutz: Positive Wirkung darf nicht dauerhaft Luxus bleiben. Grundbedarfe, KMU, Kommunen, verletzte Gruppen und kleine Lieferanten benötigen Schutz, Übergangsfristen, Beratung, Datenadapter, Finanzierung und einfache Verfahren.
- Evaluation und Korrektur: Jeder Pilot braucht Hypothesen, Messplan, Datenqualitätsklassen, Abbruchregeln, Korrekturschleifen, öffentliche Auswertung und Skalierungskriterien. Fehler sind nicht das Ende des Modells, sondern Material des Lernens.
- Schutz vor Technokratie: Wirkungsmessung ersetzt keine demokratische Entscheidung. Sie macht Folgen sichtbar. Bewertungen müssen öffentlich begründet, anfechtbar, versioniert, unabhängig geprüft und politisch diskutierbar sein.

Quellenrahmen

Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. öffentliche Lesefassung 2026. Teil XVI - Transformation, Übergänge und Implementierung, Kapitel 97 bis 100.

Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖ. 2025. Abschnitte zu Umsetzung, Transformation, Change-Management und Praxisbeispielen.

European Commission: Better regulation: guidelines and toolbox.
https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en

OECD: Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance. OECD/LEGAL/0390.
<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0390>

OECD: Regulatory Sandbox Toolkit. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/regulatory-sandbox-toolkit_de36fa62-en.html

European Commission: Use of regulatory sandboxes in EU Member States. 2026.
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6942cc0e-3d27-11f1-814f-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission: Public Procurement of Innovation. https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/strategic-procurement/public-procurement-innovation_en

OECD: Strategic Public Procurement. <https://www.oecd.org/en/topics/strategic-public-procurement.html>

OECD: Implementation Toolkit for the OECD Recommendation on Public Policy Evaluation. 2025.
https://www.oecd.org/en/publications/implementation-toolkit-for-the-oecd-recommendation-on-public-policy-evaluation_77faa4fe-en.html

United Nations: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.
<https://sdgs.un.org/2030agenda>

Glossarlinks

- Wirkung: Tatsächliche Veränderung von Zuständen. Wirkung kann positiv, negativ oder neutral sein.

- Positive Netto-Wirkung: Zielgröße der Wirkungsökonomie: tragfähige Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie unter Berücksichtigung negativer Effekte und roter Linien.

- Pilotierung: Zeitlich, sachlich und räumlich begrenzte Erprobung einer Wirkungslogik mit Messplan, Rechtsschutz, Evaluation und Korrektur.

- Reallabor: Geschützter Umsetzungsraum, in dem Regeln, Daten, Prozesse und Governance in realen Bedingungen geprüft werden.

- Wirkungsreife: Grad, zu dem ein Instrument methodisch, rechtlich, organisatorisch, sozial und datenbezogen bereit für Skalierung ist.

- Wirkungs-Konversion: Glaubwürdige Überführung von Altkapital, Geschäftsmodellen und Infrastrukturen von Verlustleistung in Wirkleistung.

- Reverse Merit Order: Engpasslogik: kritische negative Wirkungen dürfen nicht durch positive Werte überdeckt werden.

- Wirkungsrat: Unabhängige Sicherungsinstitution für Indikatoren, Benchmarks, Versionierung, Evaluation und Missbrauchsschutz.

- SDG+: WÖ-Erweiterung für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Detailkonzept Roadmap 2030 und 2050

Detailkonzept Roadmap 2030 und 2050

Frühe Hebel, mittlere Skalierung und langfristige Wirkungsarchitektur

Dokumenttyp: Detailkonzept

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Dokumentinformationen

Dokumenttyp: Detailkonzept

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Kurzfassung

Datenquellen und Nachweisführung

Für jedes Umsetzungsinstrument müssen Datenquellen vor Beginn geklärt werden. Dazu gehören vorhandene Verwaltungsdaten, öffentliche Statistik, Unternehmensdaten, CSRD- und ESRS-Daten, Produktpässe, Beschaffungsdaten, Haushaltsdaten, Sozialraumdaten, Risikodaten aus Versicherungen und Kapitaldaten. Die Wirkungsökonomie darf keine neue Berichtslast erzeugen, wenn vorhandene Daten mit besseren Standards genutzt werden können.

Die Nachweisführung unterscheidet zwischen gemessenen Daten, geprüften Daten, plausibilisierten Daten, Schätzungen und Datenlücken. Jede Datenquelle erhält einen Prüfstatus. Eine Wirkungsaussage ohne Datenqualitätsklasse ist nicht hinreichend belastbar. Das schützt vor Wirkungssimulation und vor dem Missbrauch einzelner Kennzahlen.

Berechnungslogik und Bewertungsmodell

Die Bewertungslogik für Rang 20 arbeitet nicht mit einer einfachen Summe guter Absichten. Ein Instrument gilt nur dann als umsetzungsreif, wenn mehrere Mindestbedingungen gleichzeitig erfüllt sind: Datenqualität, Rechtsklarheit, soziale Verträglichkeit,

Verwaltungsfähigkeit, demokratische Kontrolle und Skalierbarkeit. Ein sehr guter Klimanutzen kann fehlenden Rechtsschutz nicht überdecken.

Der zentrale Operator ist eine Engpasslogik. Wenn ein Umsetzungsfeld in einer kritischen Dimension unter Mindeststandard fällt, wird die Skalierung gebremst. Diese Logik ist wichtig, weil Umsetzungsfehler sonst als Kollateralschäden akzeptiert würden. Die Wirkungsökonomie muss zeigen, dass sie aus Fehlern lernt, bevor Fehler systemisch werden.

Ein mögliches Raster lautet: Datenreife 0 bis 3, Rechtsklarheit 0 bis 3, Sozialschutz 0 bis 3, Verwaltungsfähigkeit 0 bis 3, Evaluationsfähigkeit 0 bis 3 und Skalierungsfähigkeit 0 bis 3. Der niedrigste Wert markiert den Engpass. Erst wenn alle Mindestwerte erreicht sind, darf ein Pilot in die nächste Stufe.

Governance und institutionelle Verantwortung

Umsetzung braucht eindeutige Rollen. Der Bund kann Rechtsrahmen, Register, Standards und Förderarchitektur schaffen. Länder verantworten Vollzug, Bildung, Verwaltung und Fachaufsicht. Kommunen übersetzen Wirkung in reale Räume. Unternehmen liefern Produkt- und Prozessdaten. Wissenschaft prüft Methoden. Zivilgesellschaft und Betroffene markieren blinde Flecken. Medien sichern öffentliche Verständlichkeit.

Der Wirkungsrat ist dabei keine Regierung und kein Ersatzparlament. Seine Aufgabe ist methodische Sicherung: W&A-IDs, Benchmarks, Scorecards, Versionierung, Datenqualität, Konsultation und Missbrauchsschutz. Politische Prioritäten bleiben demokratisch zu entscheiden.

Governance bedeutet auch Interessenkonflikte sichtbar zu machen. Wer von alten Fehlanreizen profitiert, wird versuchen, Indikatoren zu verwässern oder Übergänge endlos zu verlängern. Wer schnelle Veränderung will, kann Schutzmechanismen unterschätzen. Rang 20 muss beide Risiken ausbalancieren.

Umsetzungsbeispiel und Wirkpfad

Ein typischer Wirkpfad beginnt mit einer Ausgangslage: ein Problem ist bekannt, aber die bisherige Steuerung reagiert nur mit Einzelmaßnahmen. Dann wird eine Hypothese formuliert: Wenn Wirkung sichtbar und in Entscheidungskriterien übersetzt wird, verändert sich Verhalten. Anschließend werden Daten, Grenzen, Zielgruppen und Schutzmechanismen definiert.

In der Pilotphase wird die Maßnahme nicht nur auf Zielerreichung geprüft. Gemessen werden auch Nebenwirkungen: Bürokratieaufwand, Verteilungswirkung, Akzeptanz, rechtliche Streitfälle, Datenqualität, Manipulationsrisiken und Auswirkungen auf kleine Akteure. Erst danach kann entschieden werden, ob Skalierung, Korrektur oder Abbruch sinnvoll ist.

Der Wert eines Piloten liegt also nicht darin, dass er sofort perfekt funktioniert. Sein Wert liegt darin, dass er sichtbar macht, welche Annahmen tragen und welche nicht. Damit wird Politik nicht langsamer, sondern lernfähiger.

Zielkonflikte und Schutzmechanismen

Jede Transformation erzeugt Zielkonflikte. Schnelle Lenkung kann soziale Härten erzeugen. Breite Beteiligung kann Prozesse verlangsamen. Hohe Datenanforderungen können Qualität sichern, aber kleine Akteure überfordern. Starke Standardisierung kann Vergleichbarkeit schaffen, aber lokale Besonderheiten verdrängen.

Die Wirkungsökonomie löst diese Zielkonflikte nicht durch Behauptung auf. Sie macht sie sichtbar und legt Schutzmechanismen fest: Übergangsfristen, Schwellenwerte, einfache Verfahren, Härtefallfonds, Open-Source-Tools, Beratung, öffentliche Konsultation und unabhängige Prüfung.

Besonders wichtig ist der Schutz vor Technokratie. Daten dürfen demokratische Entscheidung nicht ersetzen. Sie müssen Folgen sichtbar machen, Unsicherheit markieren und Korrektur ermöglichen. Politische Verantwortung bleibt politisch.

Für die Akademie kann das Dokument in Lernmodule zerlegt werden: Einführung, Begriffe, Datenlogik, Umsetzungsbeispiel, Übung zur Pilotplanung, Reflexion zu Zielkonflikten und Checkliste für politische Anschlussfähigkeit. So wird Rang 20 nicht nur dokumentiert, sondern vermittelbar.

Wirkungslogik

Wirkung ist neutral und relational. Sie beschreibt tatsächliche Zustandsveränderungen und ist nicht mit Absicht, Image, Bericht oder Output gleichzusetzen. Bewertet wird am Referenzrahmen SDGs, Agenda 2030 und SDG+. Ziel ist positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie. Rang 20 wendet diese Begriffslogik auf Umsetzung an: Nicht jede schnelle Maßnahme ist gute Transformation, und nicht jede Verzögerung ist Vorsicht. Entscheidend ist, ob Übergänge robuste, gerechte und lernfähige Zustände erzeugen.

Warum Rang 20 notwendig ist

Die vorherigen Portale zeigen, welche Felder der Wirkungsökonomie in Wirtschaft, Staat, Kapital, Produkten, Datenräumen, Medien, Wissenschaft, Sicherheit und globaler Ordnung relevant sind. Rang 20 übersetzt diese Architektur in einen Umsetzungspfad. Ohne solche Übergangslogik bliebe die Wirkungsökonomie entweder zu abstrakt oder politisch riskant: Sie könnte als Überforderung, Bürokratie, Utopie oder Kontrollsystem missverstanden werden. Eine gute Implementierung beantwortet genau diese Einwände durch Pilotierung, Rechtsschutz, Datenqualität, Beteiligung, soziale Abfederung und schrittweise Skalierung.

Leitprinzipien der Implementierung

Die Umsetzung folgt acht Leitprinzipien: erstens keine Schockeffekte, zweitens Pilotierung vor Skalierung, drittens vorhandene Daten nutzen statt neue Berichtslasten erzeugen, viertens Grundbedarfe schützen, fünftens KMU und Kommunen entlasten, sechstens Wirkung öffentlich evaluieren, siebtens Rechtsschutz und Widerspruch ermöglichen, achtens politische Entscheidungen demokratisch halten. Digitalisierung, KI und Datenräume dienen dabei der Rückkopplung, nicht der Überwachung von Personen.

Problemstellung

Ohne Zeithorizont bleibt Umsetzung unklar. Zu starre Jahreszahlen erzeugen Scheinsicherheit, zu offene Formulierungen erzeugen Beliebigkeit. Die Roadmap braucht Etappen, keine Dogmatik.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Bis 2027

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Bis 2030

Wirkungshaushalte, DPP-Piloten, Unternehmensscorecards, öffentliche Beschaffung, Wirkungsfonds, kommunale Datenräume und freiwillige Wirkungsberichte werden in mehreren Sektoren erprobt.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Bis 2035

Die erfolgreichsten Module werden in Recht, Beschaffung, Kapitalprüfung, Förderlogik und europäische Standards überführt. Wirkung wird in ausgewählten Steuer- und Preissignalen sichtbar.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Bis 2050

Die Wirkungsökonomie ist dann keine Sonderarchitektur mehr, sondern reguläre Rückkopplungslogik für Märkte, Staat, Kapital, Produkte, öffentliche Haushalte und globale Partnerschaften.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und

praktisch verwaltbar ist.

Frühe Hebel

Sofort anschlussfähig sind Schulesen, kommunale Hitzeschutzprogramme, Gebäudesanierung, öffentliche Beschaffung, Lieferantenscorecards, Wirkungsfonds und DPP-basierte Produktgruppen.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Risiko

Roadmaps dürfen nicht zu Ersatzhandlungen werden. Entscheidend ist nicht, ob ein Datum schön klingt, sondern ob die nächste Lernschleife tatsächlich umgesetzt wird.

Für die Umsetzung bedeutet das: Daten, Zuständigkeiten, Verfahren, Schutzmechanismen und Evaluation müssen von Anfang an zusammen gedacht werden. Ein Instrument ist erst wirkungsreif, wenn es methodisch tragfähig, rechtlich begrenzt, sozial anschlussfähig und praktisch verwaltbar ist.

Umsetzungskheck

Prüffrage	Anforderung
Daten	Welche bestehenden Daten können genutzt werden?
Recht	Welche Rechtsgrundlage und welcher Rechtsschutz sind nötig?
Soziales	Wer könnte belastet werden und wie wird geschützt?
Verwaltung	Wer führt aus und welche Vereinfachung ist nötig?
Evaluation	Wie wird gelernt, korrigiert und skaliert?

SDG- und SDG+-Bezug

- SDG 4 - Hochwertige Bildung: Umsetzung braucht Wirkungskompetenz, Verwaltungslernen, Datenkompetenz und Bürger:innenbildung.

- SDG 8 - Menschenwürdige Arbeit und wirtschaftliche Entwicklung: Transformationspfade müssen Arbeit, Qualifizierung, faire Übergänge und Unternehmensfähigkeit sichern.

- SDG 9 - Industrie, Innovation und Infrastruktur: Pilotierung, Reallabore, Datenräume, DPP, Beschaffung und Innovationspfade sind Infrastrukturfragen.

- SDG 10 - Weniger Ungleichheiten: Übergänge müssen verhindern, dass positive Wirkung nur zahlungskräftigen Gruppen zugänglich bleibt.

- SDG 11 - Nachhaltige Städte und Gemeinden: Kommunen sind zentrale Piloträume für

Wirkungshaushalte, Beschaffung, Sozialraumprofile und Bürgerbeteiligung.

- SDG 12 - Nachhaltiger Konsum und Produktion: Produktpässe, Beschaffung, Lieferketten und Wirkungspreise übersetzen Produktionswirkungen in Entscheidungen.
- SDG 13 - Klimaschutz: Transformation muss Emissionspfade, Anpassung, Resilienz und soziale Abfederung verbinden.
- SDG 16 - Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen: Rechtsschutz, Transparenz, Evaluation und demokratische Kontrolle sichern Legitimität.
- SDG 17 - Partnerschaften: Wirkungsökonomie wird nur durch Kooperation zwischen Staat, Wirtschaft, Wissenschaft, Kommunen und Zivilgesellschaft umsetzbar.
- SDG+ - Demokratie, Medienqualität und digitale Selbstbestimmung: SDG+ ist keine UN-Kategorie, sondern eine transparente Erweiterung der Wirkungsökonomie für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen

- Aufgabe der Politik: Politik muss nicht jede Einzelentscheidung vorgeben. Sie muss Schutzgüter definieren, Datenqualität sichern, Piloträume ermöglichen, soziale Übergänge abfedern, Rechtsschutz garantieren und die Rückkopplung der Wirkung in Haushalte, Beschaffung, Förderung, Steuern, Kapitalzugang und öffentliche Berichte organisieren.
- Politische Rahmenbedingungen: Erforderlich sind gesetzliche Experimentierklauseln, transparente Bewertungsmethoden, Datenschutz, öffentliche Konsultationen, kommunale Finanzierung, unabhängige Evaluation, Wirkungsrat, Widerspruchsrechte und klare Grenzen gegen Personenbewertung oder Social-Credit-Logik.
- Ausgestaltungsspielraum: Die Wirkungsökonomie liefert keinen fertigen Parteiprogrammtext. Parteien behalten Spielraum bei Tempo, Instrumenten, Sektorprioritäten, Fördertöpfen, Steuerpfaden, Bürgerbeteiligung und europäischer Einbettung. Entscheidend ist die überprüfbare Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie.
- Zielkonflikte: Umsetzung erzeugt Konflikte zwischen Schnelligkeit und Rechtssicherheit, Innovation und Missbrauchsschutz, Entlastung und Lenkungswirkung, Datenbedarf und Datenschutz, europäischen Standards und lokaler Anpassung, Investitionssicherheit und Abbau destruktiver Geschäftsmodelle.
- Rollenverteilung: Bund, Länder, Kommunen, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Medien, Kapitalmärkte und Bürger:innen übernehmen unterschiedliche Rollen. Keine Ebene darf die Umsetzung allein dominieren. Wirksame Transformation braucht koordinierte Zuständigkeiten und nachvollziehbare Verantwortlichkeit.
- Übergang und Schutz: Positive Wirkung darf nicht dauerhaft Luxus bleiben. Grundbedarfe, KMU, Kommunen, verletzte Gruppen und kleine Lieferanten benötigen Schutz,

Übergangsfristen, Beratung, Datenadapter, Finanzierung und einfache Verfahren.

- Evaluation und Korrektur: Jeder Pilot braucht Hypothesen, Messplan, Datenqualitätsklassen, Abbruchregeln, Korrekturschleifen, öffentliche Auswertung und Skalierungskriterien. Fehler sind nicht das Ende des Modells, sondern Material des Lernens.

- Schutz vor Technokratie: Wirkungsmessung ersetzt keine demokratische Entscheidung. Sie macht Folgen sichtbar. Bewertungen müssen öffentlich begründet, anfechtbar, versioniert, unabhängig geprüft und politisch diskutierbar sein.

Quellenrahmen

Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. öffentliche Lesefassung 2026. Teil XVI - Transformation, Übergänge und Implementierung, Kapitel 97 bis 100.

Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖ. 2025. Abschnitte zu Umsetzung, Transformation, Change-Management und Praxisbeispielen.

European Commission: Better regulation: guidelines and toolbox.

https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en

OECD: Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance. OECD/LEGAL/0390.

<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0390>

OECD: Regulatory Sandbox Toolkit. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/regulatory-sandbox-toolkit_de36fa62-en.html

European Commission: Use of regulatory sandboxes in EU Member States. 2026.

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6942cc0e-3d27-11f1-814f-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission: Public Procurement of Innovation. https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/strategic-procurement/public-procurement-innovation_en

OECD: Strategic Public Procurement. <https://www.oecd.org/en/topics/strategic-public-procurement.html>

OECD: Implementation Toolkit for the OECD Recommendation on Public Policy Evaluation. 2025.

https://www.oecd.org/en/publications/implementation-toolkit-for-the-oecd-recommendation-on-public-policy-evaluation_77faa4fe-en.html

United Nations: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.

<https://sdgs.un.org/2030agenda>

Glossarlinks

- Wirkung: Tatsächliche Veränderung von Zuständen. Wirkung kann positiv, negativ oder neutral sein.

- Positive Netto-Wirkung: Zielgröße der Wirkungsökonomie: tragfähige Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie unter Berücksichtigung negativer Effekte und roter Linien.

- Pilotierung: Zeitlich, sachlich und räumlich begrenzte Erprobung einer Wirkungslogik mit Messplan, Rechtsschutz, Evaluation und Korrektur.

- Reallabor: Geschützter Umsetzungsraum, in dem Regeln, Daten, Prozesse und Governance in realen Bedingungen geprüft werden.

- Wirkungsreife: Grad, zu dem ein Instrument methodisch, rechtlich, organisatorisch, sozial und datenbezogen bereit für Skalierung ist.

- Wirkungs-Konversion: Glaubwürdige Überführung von Altkapital, Geschäftsmodellen und Infrastrukturen von Verlustleistung in Wirkleistung.

- Reverse Merit Order: Engpasslogik: kritische negative Wirkungen dürfen nicht durch positive Werte überdeckt werden.

- Wirkungsrat: Unabhängige Sicherungsinstitution für Indikatoren, Benchmarks, Versionierung, Evaluation und Missbrauchsschutz.

- SDG+: WQ-Erweiterung für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Wirkungsindikatoren Rang 20

Wirkungsindikatoren Rang 20

Implementierungsreife, Pilotqualität, Übergangsschutz und Lernfähigkeit

Dokumenttyp: Wirkungsindikatoren

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Dokumentinformationen

Dokumenttyp: Wirkungsindikatoren

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Kurzfassung

Dieses Dokument definiert die Indikatorlogik für Rang 20. Bewertet werden nicht Menschen, sondern Implementierungsstrukturen, Datenqualität, Pilotfähigkeit, Übergangsschutz und Lernfähigkeit.

Indikatorenfamilien

Code	Indikatorfamilie	Messlogik
WOK-TR-101	Wirkungsreife	Score aus Datenqualität, Recht, Sozialschutz, Verwaltung und Skalierung
WOK-TR-102	Pilotqualität	Hypothese, Messplan, Abbruchregel, Evaluation, Beteiligung
WOK-TR-103	Datenqualitätsklasse	Herkunft, Aktualität, Prüfbarkeit, Granularität, Unsicherheit
WOK-TR-104	Übergangsschutz	Grundbedarfsschutz, KMU-Entlastung, kommunale Entlastung
WOK-TR-105	Beteiligungsqualität	Öffentliche Konsultation, Betroffenenbeteiligung, Transparenz
WOK-TR-106	Rechtsschutz	Begründung, Einsicht, Widerspruch, unabhängige Prüfung
WOK-TR-107	Skalierbarkeit	Kosten, Verwaltungsfähigkeit, Datenstabilität, Akzeptanz
WOK-TR-108	Wirkungs-Konversion	Anteil Altkapital oder Geschäftsmodellanteile mit glaubwürdigem Transformationspfad

Berechnungslogik

Der Implementierungs-Score kann als Minimum aus Datenreife, Rechtsklarheit, sozialer Verträglichkeit, Verwaltungsfähigkeit und Evaluationsfähigkeit gelesen werden. Ein Pilot mit hoher Datenqualität, aber fehlendem Rechtsschutz, ist nicht wirkungsreif. Ein Instrument mit starker Lenkung, aber ohne Grundbedarfsschutz, darf nicht skaliert werden.

Keine Personenbewertung

Die Indikatoren bewerten Strukturen, Programme, Instrumente, Organisationen, Daten, Verfahren und öffentliche Entscheidungen. Sie bewerten keine einzelnen Bürger:innen und keine Lebensführung.

Quellenrahmen

Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. öffentliche Lesefassung 2026. Teil XVI - Transformation, Übergänge und Implementierung, Kapitel 97 bis 100.

Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖ. 2025. Abschnitte zu Umsetzung, Transformation, Change-Management und Praxisbeispielen.

European Commission: Better regulation: guidelines and toolbox.

<https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation->

guidelines-and-toolbox_en

OECD: Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance. OECD/LEGAL/0390.
<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0390>

OECD: Regulatory Sandbox Toolkit. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/regulatory-sandbox-toolkit_de36fa62-en.html

European Commission: Use of regulatory sandboxes in EU Member States. 2026.
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6942cc0e-3d27-11f1-814f-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission: Public Procurement of Innovation. https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/strategic-procurement/public-procurement-innovation_en

OECD: Strategic Public Procurement. <https://www.oecd.org/en/topics/strategic-public-procurement.html>

OECD: Implementation Toolkit for the OECD Recommendation on Public Policy Evaluation. 2025.
https://www.oecd.org/en/publications/implementation-toolkit-for-the-oecd-recommendation-on-public-policy-evaluation_77faa4fe-en.html

United Nations: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.
<https://sdgs.un.org/2030agenda>

Glossarlinks

- Wirkung: Tatsächliche Veränderung von Zuständen. Wirkung kann positiv, negativ oder neutral sein.

- Positive Netto-Wirkung: Zielgröße der Wirkungsökonomie: tragfähige Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie unter Berücksichtigung negativer Effekte und roter Linien.

- Pilotierung: Zeitlich, sachlich und räumlich begrenzte Erprobung einer Wirkungslogik mit Messplan, Rechtsschutz, Evaluation und Korrektur.

- Reallabor: Geschützter Umsetzungsraum, in dem Regeln, Daten, Prozesse und Governance in realen Bedingungen geprüft werden.

- Wirkungsreife: Grad, zu dem ein Instrument methodisch, rechtlich, organisatorisch, sozial und datenbezogen bereit für Skalierung ist.

- Wirkungs-Konversion: Glaubwürdige Überführung von Altkapital, Geschäftsmodellen und Infrastrukturen von Verlustleistung in Wirkleistung.

- Reverse Merit Order: Engpasslogik: kritische negative Wirkungen dürfen nicht durch positive Werte überdeckt werden.

- Wirkungsrat: Unabhängige Sicherungsinstitution für Indikatoren, Benchmarks, Versionierung, Evaluation und Missbrauchsschutz.

- SDG+: WÖ-Erweiterung für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Toolkarten Rang 20

Toolkarten Rang 20

Transformation, Übergänge und Implementierung

Dokumenttyp: Toolkarten

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Dokumentinformationen

Dokumenttyp: Toolkarten

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Kurzfassung

Toolkarten

- Transformationspfad-Check: Prüft, ob ein Vorhaben eine klare Phasenlogik, Zuständigkeit, Datenbasis, Schutzmechanismen und Skalierungskriterien besitzt. Zielgruppe: Politik, Verwaltung, Unternehmen, Kommunen. Status: Demo in Vorbereitung.

- Pilotdesign-Canvas: Hilft, Pilotfelder mit Hypothese, Messplan, Zielgruppen, Abbruchregeln, Rechtsschutz und Evaluation zu strukturieren. Zielgruppe: Kommunen, Ministerien, Projektteams. Status: Demo in Vorbereitung.

- Wirkungsreife-Score: Bewertet, ob ein Instrument methodisch, rechtlich, sozial, datenbezogen und verwaltungspraktisch bereit für Skalierung ist. Zielgruppe: Wirkungsrat, Verwaltung, Forschung. Status: Demo in Vorbereitung.

- Übergangsschutz-Rechner: Schätzt Belastungswirkungen auf Haushalte, KMU, Kommunen und Grundbedarfe und schlägt Schutzinstrumente vor. Zielgruppe: Politik, Sozialplanung, Kommunen. Status: Demo in Vorbereitung.

- Wirkungsfonds-Navigator: Ordnet Projekte nach Präventionswirkung, Transformationswirkung, Risiko, Kapitalbedarf und Rückflusslogik. Zielgruppe: Finanzsystem, Kommunen, Unternehmen.

Status: Demo in Vorbereitung.

- Beschaffungs-Wirkungsscore: Übersetzt Wirkungsdaten in Vergabekriterien für Schulessen, Bau, Energie, IT, Mobilität und Verwaltung. Zielgruppe: Beschaffungsstellen, Kommunen, Länder. Status: Demo in Vorbereitung.

- Evaluations- und Korrekturmonitor: Verfolgt Hypothesen, Indikatoren, Ergebnisse, Nebenwirkungen, Einsprüche und Korrekturen von Piloten. Zielgruppe: Wirkungsrat, Wissenschaft, Öffentlichkeit. Status: Demo in Vorbereitung.

Quellenrahmen

Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. öffentliche Lesefassung 2026. Teil XVI - Transformation, Übergänge und Implementierung, Kapitel 97 bis 100.

Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖ. 2025. Abschnitte zu Umsetzung, Transformation, Change-Management und Praxisbeispielen.

European Commission: Better regulation: guidelines and toolbox.

https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en

OECD: Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance. OECD/LEGAL/0390.

<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0390>

OECD: Regulatory Sandbox Toolkit. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/regulatory-sandbox-toolkit_de36fa62-en.html

European Commission: Use of regulatory sandboxes in EU Member States. 2026.

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6942cc0e-3d27-11f1-814f-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission: Public Procurement of Innovation. https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/strategic-procurement/public-procurement-innovation_en

OECD: Strategic Public Procurement. <https://www.oecd.org/en/topics/strategic-public-procurement.html>

OECD: Implementation Toolkit for the OECD Recommendation on Public Policy Evaluation. 2025.

https://www.oecd.org/en/publications/implementation-toolkit-for-the-oecd-recommendation-on-public-policy-evaluation_77faa4fe-en.html

United Nations: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.

<https://sdgs.un.org/2030agenda>

Glossarlinks

- Wirkung: Tatsächliche Veränderung von Zuständen. Wirkung kann positiv, negativ oder neutral sein.

- Positive Netto-Wirkung: Zielgröße der Wirkungsökonomie: tragfähige Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie unter Berücksichtigung negativer Effekte und roter Linien.

- Pilotierung: Zeitlich, sachlich und räumlich begrenzte Erprobung einer Wirkungslogik mit Messplan, Rechtsschutz, Evaluation und Korrektur.

- Reallabor: Geschützter Umsetzungsraum, in dem Regeln, Daten, Prozesse und Governance in realen Bedingungen geprüft werden.

- Wirkungsreife: Grad, zu dem ein Instrument methodisch, rechtlich, organisatorisch, sozial und datenbezogen bereit für Skalierung ist.

- Wirkungs-Konversion: Glaubwürdige Überführung von Altkapital, Geschäftsmodellen und Infrastrukturen von Verlustleistung in Wirkleistung.

- Reverse Merit Order: Engpasslogik: kritische negative Wirkungen dürfen nicht durch positive Werte überdeckt werden.

- Wirkungsrat: Unabhängige Sicherungsinstitution für Indikatoren, Benchmarks, Versionierung, Evaluation und Missbrauchsschutz.

- SDG+: WQ-Erweiterung für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

SDG-/SDG+-Block Rang 20

SDG-/SDG+-Block Rang 20

Transformation, Übergänge und Implementierung

Dokumenttyp: SDG-/SDG+-Block

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Dokumentinformationen

Dokumenttyp: SDG-/SDG+-Block

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Kurzfassung

Der SDG-/SDG+-Block ordnet Rang 20 in den Referenzrahmen der Wirkungsökonomie ein.

SDG- und SDG+-Bezug

- SDG 4 - Hochwertige Bildung: Umsetzung braucht Wirkungskompetenz, Verwaltungslernen, Datenkompetenz und Bürger:innenbildung.
- SDG 8 - Menschenwürdige Arbeit und wirtschaftliche Entwicklung: Transformationspfade müssen Arbeit, Qualifizierung, faire Übergänge und Unternehmensfähigkeit sichern.
- SDG 9 - Industrie, Innovation und Infrastruktur: Pilotierung, Reallabore, Datenräume, DPP, Beschaffung und Innovationspfade sind Infrastrukturfragen.
- SDG 10 - Weniger Ungleichheiten: Übergänge müssen verhindern, dass positive Wirkung nur zahlungskräftigen Gruppen zugänglich bleibt.
- SDG 11 - Nachhaltige Städte und Gemeinden: Kommunen sind zentrale Piloträume für Wirkungshaushalte, Beschaffung, Sozialraumprofile und Bürgerbeteiligung.
- SDG 12 - Nachhaltiger Konsum und Produktion: Produktpässe, Beschaffung, Lieferketten und Wirkungspreise übersetzen Produktionswirkungen in Entscheidungen.
- SDG 13 - Klimaschutz: Transformation muss Emissionspfade, Anpassung, Resilienz und soziale Abfederung verbinden.
- SDG 16 - Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen: Rechtsschutz, Transparenz, Evaluation und demokratische Kontrolle sichern Legitimität.
- SDG 17 - Partnerschaften: Wirkungsökonomie wird nur durch Kooperation zwischen Staat, Wirtschaft, Wissenschaft, Kommunen und Zivilgesellschaft umsetzbar.
- SDG+ - Demokratie, Medienqualität und digitale Selbstbestimmung: SDG+ ist keine UN-Kategorie, sondern eine transparente Erweiterung der Wirkungsökonomie für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

SDG+ Klarstellung

SDG+ ist keine offizielle UN-Kategorie. SDG+ ist eine transparente Erweiterung der Wirkungsökonomie für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung. Rang 20 braucht SDG+, weil Umsetzung ohne demokratische Kontrolle und institutionelles Vertrauen nicht legitim ist.

Politische Anschlussfähigkeit Rang 20

Politische Anschlussfähigkeit Rang 20

Umsetzungsoptionen, Zielkonflikte und Schutz vor Technokratie

Dokumenttyp: Politische Anschlussfähigkeit

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Dokumentinformationen

Dokumenttyp: Politische Anschlussfähigkeit

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Kurzfassung

Dieses Dokument enthält den Pflichtblock für alle Rang-20-Wirkungsfeldseiten.

Politische Anschlussfähigkeit und Umsetzungsoptionen

- Aufgabe der Politik: Politik muss nicht jede Einzelentscheidung vorgeben. Sie muss Schutzgüter definieren, Datenqualität sichern, Piloträume ermöglichen, soziale Übergänge abfedern, Rechtsschutz garantieren und die Rückkopplung der Wirkung in Haushalte, Beschaffung, Förderung, Steuern, Kapitalzugang und öffentliche Berichte organisieren.
- Politische Rahmenbedingungen: Erforderlich sind gesetzliche Experimentierklauseln, transparente Bewertungsmethoden, Datenschutz, öffentliche Konsultationen, kommunale Finanzierung, unabhängige Evaluation, Wirkungsrat, Widerspruchsrechte und klare Grenzen gegen Personenbewertung oder Social-Credit-Logik.
- Ausgestaltungsspielraum: Die Wirkungsökonomie liefert keinen fertigen Parteiprogrammtext. Parteien behalten Spielraum bei Tempo, Instrumenten, Sektorprioritäten, Fördertöpfen, Steuerpfaden, Bürgerbeteiligung und europäischer Einbettung. Entscheidend ist die überprüfbare Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie.
- Zielkonflikte: Umsetzung erzeugt Konflikte zwischen Schnelligkeit und Rechtssicherheit, Innovation und Missbrauchsschutz, Entlastung und Lenkungswirkung, Datenbedarf und Datenschutz, europäischen Standards und lokaler Anpassung, Investitionssicherheit und Abbau destruktiver Geschäftsmodelle.
- Rollenverteilung: Bund, Länder, Kommunen, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Medien, Kapitalmärkte und Bürger:innen übernehmen unterschiedliche Rollen. Keine Ebene darf die Umsetzung allein dominieren. Wirksame Transformation braucht koordinierte Zuständigkeiten und nachvollziehbare Verantwortlichkeit.
- Übergang und Schutz: Positive Wirkung darf nicht dauerhaft Luxus bleiben. Grundbedarfe, KMU, Kommunen, verletzte Gruppen und kleine Lieferanten benötigen Schutz, Übergangsfristen, Beratung, Datenadapter, Finanzierung und einfache Verfahren.

- Evaluation und Korrektur: Jeder Pilot braucht Hypothesen, Messplan, Datenqualitätsklassen, Abbruchregeln, Korrekturschleifen, öffentliche Auswertung und Skalierungskriterien. Fehler sind nicht das Ende des Modells, sondern Material des Lernens.

- Schutz vor Technokratie: Wirkungsmessung ersetzt keine demokratische Entscheidung. Sie macht Folgen sichtbar. Bewertungen müssen öffentlich begründet, anfechtbar, versioniert, unabhängig geprüft und politisch diskutierbar sein.

Parteilpolitische Anschlussfähigkeit

Die Wirkungsökonomie kann von unterschiedlichen politischen Richtungen genutzt werden: sozialpolitisch als Schutz von Grundbedarfen, wirtschaftspolitisch als Innovations- und Wettbewerbslogik, ökologisch als Internalisierung externer Kosten, liberal als bessere Marktsignale, konservativ als Stabilitäts- und Resilienzlogik, demokratisch als Transparenz- und Beteiligungsarchitektur. Sie ersetzt keine Programme, sondern macht ihre Folgen prüfbar.

Grenzen

Keine politische Richtung darf Wirkungsmessung als Vorwand für Personenbewertung, Überwachung, Ausschluss, Identitätskontrolle oder Umgehung demokratischer Verfahren nutzen.

Quellenrahmen

Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. öffentliche Lesefassung 2026. Teil XVI - Transformation, Übergänge und Implementierung, Kapitel 97 bis 100.

Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖ. 2025. Abschnitte zu Umsetzung, Transformation, Change-Management und Praxisbeispielen.

European Commission: Better regulation: guidelines and toolbox.

https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en

OECD: Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance. OECD/LEGAL/0390.

<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0390>

OECD: Regulatory Sandbox Toolkit. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/regulatory-sandbox-toolkit_de36fa62-en.html

European Commission: Use of regulatory sandboxes in EU Member States. 2026.

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6942cc0e-3d27-11f1-814f-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission: Public Procurement of Innovation. https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/strategic-procurement/public-procurement-innovation_en

OECD: Strategic Public Procurement. <https://www.oecd.org/en/topics/strategic-public-procurement.html>

OECD: Implementation Toolkit for the OECD Recommendation on Public Policy Evaluation. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/implementation-toolkit-for-the-oecd-recommendation-on-public-policy-evaluation_77faa4fe-en.html

United Nations: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Glossarlinks

- Wirkung: Tatsächliche Veränderung von Zuständen. Wirkung kann positiv, negativ oder neutral sein.

- Positive Netto-Wirkung: Zielgröße der Wirkungsökonomie: tragfähige Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie unter Berücksichtigung negativer Effekte und roter Linien.

- Pilotierung: Zeitlich, sachlich und räumlich begrenzte Erprobung einer Wirkungslogik mit Messplan, Rechtsschutz, Evaluation und Korrektur.

- Reallabor: Geschützter Umsetzungsraum, in dem Regeln, Daten, Prozesse und Governance in realen Bedingungen geprüft werden.

- Wirkungsreife: Grad, zu dem ein Instrument methodisch, rechtlich, organisatorisch, sozial und datenbezogen bereit für Skalierung ist.

- Wirkungs-Konversion: Glaubwürdige Überführung von Altkapital, Geschäftsmodellen und Infrastrukturen von Verlustleistung in Wirkleistung.

- Reverse Merit Order: Engpasslogik: kritische negative Wirkungen dürfen nicht durch positive Werte überdeckt werden.

- Wirkungsrat: Unabhängige Sicherungsinstitution für Indikatoren, Benchmarks, Versionierung, Evaluation und Missbrauchsschutz.

- SDG+: WÖ-Erweiterung für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.

Quellen und Glossarlinks Rang 20

Quellen und Glossarlinks Rang 20

Transformation, Übergänge und Implementierung

Dokumenttyp: Quellen und Glossarlinks

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Dokumentinformationen

Dokumenttyp: Quellen und Glossarlinks

Hinweis: Dieses Dokument ist für öffentliche Onlinefassungen und Downloads bestimmt. Es enthält keine internen Arbeitsanweisungen.

Kurzfassung

Dieses Dokument bündelt interne und externe Quellen sowie zentrale Glossar-begriffe für Rang 20.

Quellenrahmen

Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. öffentliche Lesefassung 2026. Teil XVI - Transformation, Übergänge und Implementierung, Kapitel 97 bis 100.

Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖ. 2025. Abschnitte zu Umsetzung, Transformation, Change-Management und Praxisbeispielen.

European Commission: Better regulation: guidelines and toolbox.

https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en

OECD: Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance. OECD/LEGAL/0390.

<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0390>

OECD: Regulatory Sandbox Toolkit. 2025. https://www.oecd.org/en/publications/regulatory-sandbox-toolkit_de36fa62-en.html

European Commission: Use of regulatory sandboxes in EU Member States. 2026.

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6942cc0e-3d27-11f1-814f-01aa75ed71a1/language-en>

European Commission: Public Procurement of Innovation. https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/strategic-procurement/public-procurement-innovation_en

OECD: Strategic Public Procurement. <https://www.oecd.org/en/topics/strategic-public-procurement.html>

OECD: Implementation Toolkit for the OECD Recommendation on Public Policy Evaluation. 2025.

https://www.oecd.org/en/publications/implementation-toolkit-for-the-oecd-recommendation-on-public-policy-evaluation_77faa4fe-en.html

United Nations: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.
<https://sdgs.un.org/2030agenda>

Glossarlinks

- Wirkung: Tatsächliche Veränderung von Zuständen. Wirkung kann positiv, negativ oder neutral sein.
- Positive Netto-Wirkung: Zielgröße der Wirkungsökonomie: tragfähige Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie unter Berücksichtigung negativer Effekte und roter Linien.
- Pilotierung: Zeitlich, sachlich und räumlich begrenzte Erprobung einer Wirkungslogik mit Messplan, Rechtsschutz, Evaluation und Korrektur.
- Reallabor: Geschützter Umsetzungsraum, in dem Regeln, Daten, Prozesse und Governance in realen Bedingungen geprüft werden.
- Wirkungsreife: Grad, zu dem ein Instrument methodisch, rechtlich, organisatorisch, sozial und datenbezogen bereit für Skalierung ist.
- Wirkungs-Konversion: Glaubwürdige Überführung von Altkapital, Geschäftsmodellen und Infrastrukturen von Verlustleistung in Wirkleistung.
- Reverse Merit Order: Engpasslogik: kritische negative Wirkungen dürfen nicht durch positive Werte überdeckt werden.
- Wirkungsrat: Unabhängige Sicherungsinstitution für Indikatoren, Benchmarks, Versionierung, Evaluation und Missbrauchsschutz.
- SDG+: WQ-Erweiterung für Demokratiequalität, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, institutionelles Vertrauen, gesellschaftlichen Zusammenhalt und digitale Selbstbestimmung.