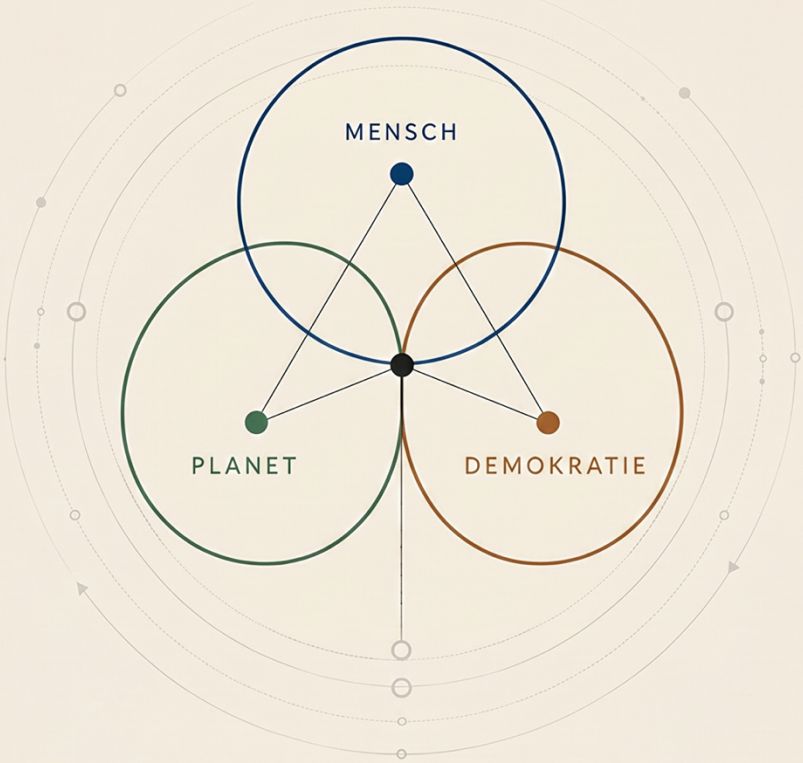
DIE NEUE ORDNUNG DES WOHLSTANDS

BEGRÜNDUNG UND GRUNDLAGEN DER WIRKUNGSÖKONOMIE



NATALIE WEBER

Abstract / Meta-These **28**
Executive Summary **30**
Das Modell auf einen Blick **34**

VORSPANN **35**

Präambel **35**
Persönliches Vorwort **38**
Warum dieses Buch neu geschrieben werden musste **41**
Methodisches Vorwort: Wie dieses Werk gelesen werden soll **43**
Die Leitformel und der Epochenbruch der Wirkungsmoderne **46**
Hinweis zu Begriffen, Quellen und Zitierweise **47**
Endnoten und Quellen zum Vorspann **49**
Begrifflicher Leseschlüssel 53
Endnoten und Quellen zum begrifflichen Leseschlüssel 57
Abkürzungsverzeichnis 60
Endnoten und Quellen zum Abkürzungsverzeichnis 66
Kurzfassung der Wirkungsökonomie in 25 Thesen 69
Grundartikel der Wirkungsökonomie 73
Endnoten und Quellen zur Kurzfassung und zu den Grundartikeln 75

TEIL I - DIE GROßE ILLUSION **80**

Kapitel 1 - Meine Reise zur Wirkung **81**
1.1 Physik: Denken in Wechselwirkungen und echter Leistung 81
1.2 Nachhaltigkeitsmanagement im Konzern 83
1.3 Der Moment der Unruhe: Warum Berichte keine Steuerung sind 84
1.4 Die Erfahrung der Systemblindheit 84
1.5 Feminismus, Kooperation und die Kritik der Machtlogik 85
1.6 Der Apfel als Erkenntnismodell 87
1.7 Warum Wirkung kein moralisches Gefühl ist 88
1.8 Vom Zweifel zur Theorie 89
Endnoten und Quellen zu Kapitel 1 92
Kapitel 2 - Die Maßstabskrise **96**
2.1 Warum Maßstäbe niemals neutral sind 97
2.2 Kapital: Werkzeug ohne Richtung 98
2.3 BIP: Die Summe der Bewegung 99
2.4 Gewinn: Buchhalterischer Erfolg ohne Wirkungswahrheit 99
2.5 Umsatz: Bewegung ohne Richtung 100
2.6 Beschäftigung: Arbeit ist nicht automatisch Wirkung 101
2.7 Reichweite: Aufmerksamkeit ist keine Orientierung 101
2.8 Marktwert: Erwartung ist nicht Wert 102
2.9 Die gemeinsame Blindheit: Alle messen Bewegung, keiner misst Richtung 103
2.10 Warum Nachhaltigkeit als Zusatz nicht reicht 104
2.11 Bürokratie als Blindleistung des falschen Kompasses 105

2.12 Der Preis lügt, wenn Wirkung fehlt 106
2.13 Die Maßstabskrise des Staates 106
2.14 Die Maßstabskrise der sozialen Systeme 107
2.15 Zukunftsfähigkeit: Was die alten Kennzahlen nicht sehen 108
2.16 Die alte Ordnung funktioniert - aber in die falsche Richtung 109
2.17 Von der Aktivitätsmessung zur Wirkungssteuerung 109
2.18 Der falsche Kompass 110
Endnoten und Quellen zu Kapitel 2 111
Kapitel 3 - Kapital als Werkzeug und falscher Kompass 114
3.1 Kapital ist gespeicherte Handlungsmöglichkeit 115
3.2 Der Fehler beginnt, wenn das Werkzeug zum Ziel wird 115
3.3 Kapital misst nicht Wert, sondern Verwertbarkeit 116
3.4 Kapital als Verstärker falscher Anreize 117
3.5 Kapital ist nicht neutral in seiner Wirkung 118
3.6 Der falsche Kompass des Finanzsystems 118
3.7 Rendite ist Folge, nicht Ziel 119
3.8 Der Unterschied zwischen Kapitalrendite und Kapitalwirkung 120
3.9 Kapital als Beschleuniger von Transformation 121
3.10 Kapital und Preis: Warum billiger nicht effizienter ist 121
3.11 Kapital und Steuer: Der Staat als Rückkopplungsarchitekt 122
3.12 Kapital und Unternehmen: Gewinn als Resultat positiver Wirkung 123
3.13 Kapital und Arbeit: Warum Einkommen nicht Leistung beweist 124
3.14 Kapital und Rente: Lebensleistung statt bloßer Einzahlung 124
3.15 Kapital und Wohnen: Wenn Zuhause zur Anlageklasse wird 125
3.16 Kapital und Lieferketten: Verborgene Wirkung im Vorfeld 126
3.17 Kapital und Demokratie: Wenn Geld politische Räume formt 127
3.18 Kapital und Nachhaltigkeit: Warum ESG nicht genügt 127
3.19 Kapital und Bürokratie: Warum falsche Preise Verwaltung erzeugen 128
3.20 Kapital und Freiheit: Warum Wirkung kein Planwirtschaftsmodell ist 129
3.21 Der richtige Ort des Kapitals 130
3.22 Vom Kapitalismus zur Kapitalverantwortung 130
3.23 Die Kapitalordnung der Wirkungsökonomie 131
3.24 Warum Kapital ohne Wirkung sich selbst gefährdet 132
3.25 Kapital nach Wirkung: Der neue Kompass 132
Endnoten und Quellen zu Kapitel 3 133
Kapitel 4 - Die Entstehung des falschen Kompasses 138
4.1 Adam Smith: Markt als Befreiung aus alter Macht 139
4.2 Karl Marx: Kapitalmacht erkannt, Wirkung nicht operationalisiert 140
4.3 Die Neoklassik: Eleganz des Modells, Verengung der Wirklichkeit 141
4.4 Keynes: Stabilisierung ohne Wirkungsrichtung 142
4.5 Die soziale Marktwirtschaft: Freiheit und Sicherheit, aber ohne planetare Tiefenlogik 143
4.6 Wachstumsideologie: Fortschritt als Mengensteigerung 143
4.7 Neoliberalismus: Marktvertrauen ohne Wirkungswahrheit 144
4.8 Finanzialisierung: Wenn Bewertung die Wirklichkeit verdrängt 145
4.9 Die gemeinsame Grenze der alten Modelle 146
4.10 Warum der systematische Vergleich später noch nötig bleibt 147

4.11 Übergang: Vom historischen Irrweg zum falschen Wohlstand 147
Endnoten und Quellen zu Kapitel 4 147
Kapitel 5 - Wohlstand auf Kosten künftiger Stabilität 149
5.1 Die alte Wohlstandsrechnung 150
5.2 Vorgriff auf Zukunft 150
5.3 Naturkapital 151
5.4 Sozialkapital 152
5.5 Demokratiekapital 153
5.6 Scheinwohlstand 153
5.7 Reparaturwohlstand 154
5.8 Die vier Formen von Wohlstand 155
5.9 Warum die alte Ordnung den Vorgriff nicht erkennt 155
5.10 Wirkungswohlstand 156
5.11 Der Übergang zum nächsten Kapitel 157
Endnoten und Quellen zu Kapitel 5 157
Kapitel 6 - Nachhaltigkeit ist keine Strategie 159
6.1 Nachhaltigkeit als Zusatz 160
6.2 ESG als begrenzter Fortschritt 161
6.3 Reporting ohne Rückkopplung 161
6.4 Die falsche Trennung von Ökologie, Sozialem und Governance 162
6.5 Nachhaltigkeit als Reputationsschutz 163
6.6 Nachhaltigkeit als Risikomanagement 164
6.7 Nachhaltigkeit als Zielkatalog 164
6.8 Der Irrtum der Kompensation 165
6.9 Nachhaltigkeit als Systemarchitektur 166
6.10 Komplexität, Nicht-Trivialität und Interdependenz 166
6.11 Warum dieses Kapitel noch keine Mechanik liefert 169
6.12 Übergang: Von Nachhaltigkeit zur Reparaturmaschine 170
Endnoten und Quellen zu Kapitel 6 170
Kapitel 7 - Bürokratie als Reparaturmaschine 172
7.1 Der Unterschied zwischen Schutz und Reparatur 173
7.2 Falsche Preise erzeugen Verwaltungsbedarf 174
7.3 Förderlogik als Symptom 175
7.4 Doppelabfragen und Nachweischaos 175
7.5 Blindleistung 176
7.6 Systemfehler statt Einzelversagen 177
7.7 Die falsche Deregulierungsfrage 177
7.8 Warum Digitalisierung allein nicht reicht 178
7.9 Gute Verwaltung bleibt notwendig 179
7.10 Die Reparaturmaschine im Alltag 179
7.11 Der Übergang zum Systemdenken 180
Endnoten und Quellen zu Kapitel 7 180
Kapitel 8 - Warum klassische Ökonomie komplexe Systeme falsch behandelt 181
8.1 Die Trivialisierung der Welt 182
8.2 Rückkopplungsblindheit 182
8.3 Systemblindheit 183

8.4 Maturana: Systeme reagieren aus ihrer eigenen Struktur 184
8.5 Bateson: Das Muster, das verbindet 185
8.6 Vester: Vernetztes Denken gegen Einzelindikatoren 186
8.7 Meadows: Hebelpunkte und falsche Interventionstiefe 187
8.8 Gleichgewichtsbilder und die Realität von Kipppunkten 187
8.9 Die lineare Politik der Stellschrauben 188
8.10 Warum klassische Ökonomie trotzdem gebraucht wird 188
8.11 Übergang zur Sprache der Wirkung 189
8.12 Die historische Schwelle: Warum Wirkung jetzt zur Steuerungsgröße werden kann 190
Endnoten und Quellen zu Kapitel 8 192

TEIL II - DIE SPRACHE DER WIRKUNGSÖKONOMIE 196

Kapitel 9 - Die einfache Idee 196
9.1 Der einfachste Satz der Wirkungsökonomie 197
9.2 Kapital bleibt - aber es führt nicht mehr 199
9.3 Der Markt bleibt - aber er muss Wahrheit abbilden 200
9.4 Der Staat bleibt - aber seine Rolle verändert sich 201
9.5 Arbeit bleibt - aber Leistung wird neu verstanden 202
9.6 Gewinn bleibt - aber er ist nicht mehr der letzte Maßstab 203
9.7 Die eigentliche Verschiebung: vom Ergebnis zur Rückwirkung 204
9.8 Fazit: Ein anderer Kompass, kein anderes Universum 205
Endnoten und Quellen zu Kapitel 9 206
Kapitel 10 - Wirkung 207
10.1 Wirkung ist nicht Absicht 208
10.2 Wirkung ist nicht Image 208
10.3 Wirkung ist nicht Output 209
10.4 Wirkung ist nicht Maßnahme 209
10.5 Wirkung ist nicht Bericht 210
10.6 Wirkung ist nicht moralische Haltung 210
10.7 Wirkung kann positiv, negativ oder neutral sein 211
10.8 Wirkung kann direkt oder indirekt sein 211
10.9 Wirkung kann verzögert sein 212
10.10 Wirkung kann kumulativ sein 212
10.11 Wirkung kann systemisch sein 213
10.12 Wirkung braucht einen Bezugspunkt 214
10.13 Wirkung ist nicht vollständig kontrollierbar 214
10.14 Zwischenfazit: Wirkung ist Zustandsveränderung 215
10.15 Fazit: Wirkung als Grundbegriff 216
Endnoten und Quellen zu Kapitel 10 216
Kapitel 11 - Wirkungspotenzial 217
11.1 Der Raum vor der Wirkung 218
11.2 Wirkungspotenzial ist nicht Wirkung 218
11.3 Wirkungspotenzial als Verschiebung von Wahrscheinlichkeit 219
11.4 Wirkungsrisiko und Wirkungschance 219

11.5 Sprache, Bilder, Tonalität und Frames 220
11.6 Technologie, Design und Infrastruktur 220
11.7 Wirkungspotenzial in Märkten und Produkten 221
11.8 Resonanzraum und Anschlussfähigkeit 221
11.9 Drei Fehler im Umgang mit Wirkungspotenzial 222
11.10 Freiheit und Verantwortung 223
11.11 Zwischenfazit: Nicht alles wirkt sofort, aber vieles kann wirken 223
Endnoten und Quellen zu Kapitel 11 224
Kapitel 12 - Handlung, Unterlassen und Rückkopplung 227
12.1 Warum Handlung allein nicht reicht 227
12.2 Handlung als Eingriff in einen Zustand 227
12.3 Unterlassen als wirkende Nicht-Handlung 228
12.4 Verzögerung, Duldung und Verschiebung 229
12.5 Rückkopplung: Wenn Folgen zu Ursachen werden 229
12.6 Positive, negative und ambivalente Rückkopplungen 229
12.7 Nebenwirkungen und Gegenwirkungen 230
12.8 Zurechnung und Verantwortung 230
12.9 Rückkopplung als Voraussetzung von Lernen 231
12.10 Handlung, Unterlassen und Wirkungsordnungen 231
12.11 Zwischenfazit 232
Endnoten und Quellen zu Kapitel 12 232
Kapitel 13 - Wirkungsträger, Wirkungsempfänger, Wirkungsräume 234
13.1 Warum Wirkung Zuordnung braucht 234
13.2 Wirkungsträger 235
13.3 Direkte und indirekte Wirkungsträger 235
13.4 Wirkungsempfänger 236
13.5 Unsichtbare Empfänger 236
13.6 Wirkungsräume 237
13.7 Resonanzräume und Anschlussfähigkeit 237
13.8 Mehrfachrollen: Wer wirkt, kann zugleich betroffen sein 237
13.9 Reichweite, Intensität und Dauer 238
13.10 Zurechnung ohne Scheingenauigkeit 238
13.11 Wirkungsträger und Wirkungsempfänger in der Steuerung 239
13.12 Zwischenfazit: Wirkung braucht Ursprung, Empfänger und Raum 239
Endnoten und Quellen zu Kapitel 13 240
Kapitel 14 - Systemischer Wert und normativer Wert 242
14.1 Warum ein einziger Wertbegriff nicht reicht 243
14.2 Systemischer Wert 244
14.3 Normativer Wert 244
14.4 Systemisch wirksam, aber normativ schädlich 245
14.5 Normativ gewollt, aber systemisch schlecht umgesetzt 246
14.6 Die Reihenfolge der Bewertung 246
14.7 Systemischer Wert ist kein Selbstzweck 247
14.8 Normativer Wert ist kein bloßer Wunsch 247
14.9 Die Verbindung beider Wertformen 248
14.10 Warum diese Trennung für spätere Kapitel wichtig ist 248

14.11 Der Bewertungsdreischritt: beschreiben, einordnen, bewerten 249
14.12 Fazit: Funktionswert und Richtungswert 250
Endnoten und Quellen zu Kapitel 14 251
Kapitel 15 - Leistung neu definieren 251
15.1 Warum der alte Leistungsbegriff nicht reicht 252
15.2 Wirkleistung 253
15.3 Scheinleistung 254
15.4 Blindleistung als Leistungsform 254
15.5 Verlustleistung 255
15.6 Wirkungsgrad 256
15.7 Leistung und Beschäftigung 257
15.8 Leistung und Einkommen 257
15.9 Leistung und Umsatz 258
15.10 Leistung und Aktivität 259
15.11 Die Leistungsbilanz der Wirkungsökonomie 259
15.12 Warum diese Definition später wichtig wird 260
15.13 Leistungssystematik 260
15.14 Fazit: Leistung ist Wirkung, nicht Bewegung 262
Endnoten und Quellen zu Kapitel 15 262
Kapitel 16 - Das Begriffssystem der Wirkungsökonomie 263
16.1 Die erste Ebene: Wirkung 264
16.2 Die zweite Ebene: Wirkungspotenzial 264
16.3 Die dritte Ebene: Handlung und Unterlassen 265
16.4 Die vierte Ebene: Wirkungsträger, Wirkungsempfänger und Wirkungsraum 266
16.5 Die fünfte Ebene: systemischer Wert und normativer Wert 267
16.6 Die sechste Ebene: Leistung 268
16.7 Die siebte Ebene: Netto-Wirkung 268
16.8 Die achte Ebene: Transformationswirkung 269
16.9 Die neunte Ebene: Wirkungsrisiko und Wirkungsresilienz 270
16.10 Die zehnte Ebene: Wirkungsdaten 271
16.11 Die elfte Ebene: Wirkungskapital 271
16.12 Die zwölfte Ebene: Wohlstand 272
16.13 Die dreizehnte Ebene: Wirkungslenkung 273
16.14 Die vierzehnte Ebene: Wirkungsarchitektur 273
16.15 Die fünfzehnte Ebene: Wirkungskompetenz 274
Endnoten und Quellen zu Kapitel 16 276
Kapitel 17 - Wirkungsökonomie im Vergleich 279
17.1 Der Vergleichsmaßstab 280
17.2 ESG: Risiko- und Berichtsperspektive 280
17.3 CSR: Verantwortung als Unternehmenspraxis 281
17.4 Gemeinwohlökonomie: Werte- und Gemeinwohlbilanz 282
17.5 Donut-Ökonomie: Zielraum zwischen sozialem Fundament und planetarer Decke 282
17.6 Wellbeing Economy: Wohlbefinden als politisches Ziel 283
17.7 Degrowth: Kritik an blindem Wachstum 283
17.8 Kapitalismus: Kapital und Markt als Hauptlogik 284
17.9 Sozialismus: Planung, Eigentum und Gleichheit als Hauptlogik 285

17.10 Was die Wirkungsökonomie anders macht 285
17.11 Die Rückkopplungsarchitektur 286
17.12 Kein Überlegenheitsgestus 286
17.13 Zusammenfassung des Vergleichs 287
17.14 Die Wirkungsökonomie im Kanon der Ordnungsentwürfe 287
17.15 Abschluss von Teil II 290
Endnoten und Quellen zu Kapitel 17 291

TEIL III - DAS LERNENDE SYSTEM 296

Kapitel 18 - Wirkungsordnungen 296
18.1 Warum Wirkung nach Ordnungen gelesen werden muss 297
18.2 Wirkung erster Ordnung: die unmittelbare Veränderung 298
18.3 Wirkung zweiter Ordnung: die indirekte Folge 298
18.4 Wirkung dritter Ordnung: die Veränderung der Entscheidungsstruktur 299
18.5 Wirkungspotenzial, Wirkungsrisiko und Wirkungsordnung 300
18.6 Wirkung als Beziehung 300
18.7 Finanzmärkte: Wenn Wirkung Risiko wird 301
18.8 Öffentliche Kommunikation als Wirkungsraum 301
18.9 Nachhaltigkeit als Systemarchitektur 302
18.10 Energie als Systemfall 302
18.11 Produkte, Lieferketten und Märkte 303
18.12 Folgen für das Wirkungsrad 303
18.13 Zwischenfazit 304
Endnoten und Quellen zu Kapitel 18 305
Kapitel 19 - Nichttriviale Systeme 309
19.1 Warum lineare Steuerung nicht reicht 309
19.2 Die triviale Maschine 310
19.3 Die nichttriviale Maschine 310
19.4 Systemzustand und Geschichte 311
19.5 Rückkopplung und Selbstveränderung 311
19.6 Nichttrivialität in Wirtschaft, Staat und Märkten 312
19.7 Nichttrivialität in Medien und Öffentlichkeit 312
19.8 Nichttrivialität in Natur, Gesundheit und sozialen Räumen 313
19.9 Was Nichttrivialität für Wirkungsmessung bedeutet 313
19.10 Zwischenfazit 314
Endnoten und Quellen zu Kapitel 19 314
Kapitel 20 - Systemhebel, Engpässe und Interdependenzen 316
20.1 Warum Eingriffe unterschiedliche Wirkung haben 317
20.2 Systemhebel statt Oberflächenkorrektur 317
20.3 Donella Meadows und die Tiefe von Hebelpunkten 318
20.4 Engpässe: Wo Wirkung begrenzt wird 318
20.5 Interdependenzen: Warum Ziele gekoppelt sind 319
20.6 Die Reverse Merit Order als Engpasslogik 319
20.7 Informationsflüsse als Systemhebel 320

20.8 Regeln und Rückkopplungen als Systemhebel 320
20.9 Zielgrößen als tiefster Hebel 321
20.10 Beispiele für Hebel und Engpässe 321
20.11 Falsche Hebel und neue Blindleistung 322
20.12 Interdependenz und Nichtkompensation 322
20.13 Anschluss an das Wirkungsrad 323
20.14 Zwischenfazit 323
Endnoten und Quellen zu Kapitel 20 324
Kapitel 21 - Das Wirkungsrad 327
21.1 Warum ein Rad nötig ist 327
21.2 Der Ablauf des Wirkungsrads 328
21.3 Handlung oder Unterlassen 328
21.4 Wirkungspotenzial und Wirkungsrisiko 328
21.5 Eingetretene Zustandsveränderung 329
21.6 Wirkung erster, zweiter und dritter Ordnung 329
21.7 Systemischer Wert 330
21.8 Normativer Wert 330
21.9 Wirkungslenkung 331
21.10 Veränderte Anreize und neue Handlung 331
21.11 Rückkopplung und Lernen 331
21.12 Die drei Ringe des Wirkungsrads 332
21.13 Beispiel: Der Apfel im Wirkungsrad 332
21.14 Was das Rad nicht ist 333
21.15 Zwischenfazit 333
Endnoten und Quellen zu Kapitel 21 334
Kapitel 22 - Wirkungslenkung 336
22.1 Von der Bewertung zur Entscheidung 336
22.2 Sichtbarkeit ist nicht genug 337
22.3 Definition der Wirkungslenkung 337
22.4 Formen der Wirkungslenkung 338
22.5 Die Kriterien der Lenkung 338
22.6 Bonus-Malus-Logik 339
22.7 Nichtkompensation und Reverse Merit Order 339
22.8 Daten, Standards und Nachweis 340
22.9 Schutz vor Social Credit und Personenbewertung 340
22.10 Freiheit und dezentrale Entscheidung 340
22.11 Soziale Abfederung und Kaufkraft 341
22.12 Wirkungslenkung in Unternehmen und Märkten 341
22.13 Wirkungslenkung im Staat 342
22.14 Wirkungslenkung im Kapital 342
22.15 Wirkungslenkung in Medien und Öffentlichkeit 342
22.16 Wirkungsrat und demokratische Sicherung 343
22.17 Lernende Lenkung 343
22.18 Verbindung zu Kapitel 21 344
22.19 Zwischenfazit 344
Endnoten und Quellen zu Kapitel 22 345

Kapitel 23 - Wirkungsrisiko und Wirkungsresilienz **348**
23.1 Warum Wirkung immer auch Risiko bedeutet 348
23.2 Wirkungspotenzial, Wirkungsrisiko und eingetretener Schaden 349
23.3 Risiko nach erster, zweiter und dritter Wirkungsordnung 349
23.4 Wirkungsdaten als Frühwarninformationen 350
23.5 Finanzierbarkeit, Versicherbarkeit und Kapitalzugang 350
23.6 Infrastruktur, Lieferketten und Staat 351
23.7 Demokratie, Medien und öffentliche Resonanzräume 351
23.8 Wirkungsresilienz 352
23.9 Prävention als Wirkleistung 352
23.10 Nebenwirkungen und Fehlsteuerungsrisiken der Wirkungsökonomie 353
23.11 Wirkungsrat, Datenqualität und Missbrauchsschutz 353
23.12 Verbindung zum Wirkungsrad 354
23.13 Verbindung zur Wirkungslenkung 354
23.14 Zwischenfazit 355
Endnoten und Quellen zu Kapitel 23 356
Teil IV - Mensch, Planet und Demokratie **359**
Kapitel 24 - Der Mensch im System 359
24.1 Der Mensch als Wirkungswesen 360
24.2 Kein isoliertes Individuum 361
24.3 Begrenzte Rationalität 362
24.4 Verletzlichkeit und Würde 363
24.5 Beziehung und Resonanz 363
24.6 Selbstwirksamkeit als Bedingung von Verantwortung 364
24.7 Warum ein falsches Menschenbild falsche Anreize setzt 365
Endnoten und Quellen zu Kapitel 24 366
Kapitel 25 - Angst, Status, Zugehörigkeit und Macht **367**
25.1 Angst als Wirkungsfaktor 367
25.2 Status als soziales Steuerungssignal 368
25.3 Vom Konsumstatus zum Wirkungsstatus 369
25.4 Zugehörigkeit als Stabilitätsbedingung 370
25.5 Macht als Fähigkeit, Wirkungsräume zu formen 371
25.6 In-Group, Out-Group und die politische Wirkung von Kränkung 372
25.7 Wirkungspotenzial von Angst- und Machtlogiken 372
25.8 Warum falsche Anreize diese Dynamiken verschärfen 373
25.9 Die Schutzfunktion der Wirkungsökonomie 374
25.10 Fazit: Menschen handeln aus Wirkungsräumen 375
Endnoten und Quellen zu Kapitel 25 375
Kapitel 26 - Sinn, Selbstwirksamkeit und Beziehung **377**
26.1 Sinn als Wirkungsbedingung 377
26.2 Selbstwirksamkeit 378
26.3 Beziehung als Infrastruktur 378
26.4 Warum Fakten allein nicht reichen 379
26.5 Warum Menschen destruktive Systeme stabilisieren 380
26.6 Fazit: Menschen brauchen Wirkung, nicht nur Versorgung 380
Endnoten und Quellen zu Kapitel 26 381

KAPITEL 27 - PLANET: KOEXISTENZ STATT EXTRAKTION **382**
27.1 NATUR IST KEIN ROHSTOFFLAGER 383
27.2 DER MENSCH IST KEIN HERRSCHER AUßERHALB DER NATUR 383
27.3 KOEXISTENZ STATT EXTRAKTION 384
27.4 NATURKAPITAL OHNE NATURVERKÜRZUNG 385
27.5 REGENERATIONSFÄHIGKEIT ALS WOHLSTANDSBEDINGUNG 385
27.6 BÖDEN, WASSER, KLIMA, BIODIVERSITÄT, GESUNDHEIT UND LEBENSQUALITÄT 386
27.7 NATUR ALS RESONANZRAUM 387
27.8 DER PLANET ALS MIT-SYSTEM DER DEMOKRATIE 387
27.9 KEIN NATURKULT, KEINE TECHNIKFEINDLICHKEIT 388
27.10 FAZIT: LEBENSBEDINGUNG, NICHT UMGEBUNG 388
ENDNOTEN UND QUELLEN ZU KAPITEL 27 389
KAPITEL 28 - DEMOKRATIE ALS WIRKUNGSRAUM **391**
28.1 DEMOKRATIE IST MEHR ALS INSTITUTIONENORDNUNG 391
28.2 WAHRHEIT ALS INFRASTRUKTUR 392
28.3 VERTRAUEN UND INSTITUTIONELLE GLAUBWÜRDIGKEIT 393
28.4 RECHTSSTAATLICHKEIT UND MINDERHEITENSCHUTZ 393
28.5 STREITFÄHIGKEIT UND DEMOKRATISCHE KORREKTUR 394
28.6 MEDIENQUALITÄT UND ÖFFENTLICHE RESONANZ 395
28.7 DESTRUKTIVE WIRKUNGEN AUF DEMOKRATIE 395
28.8 DEMOKRATIE SCHÜTZT WIRKUNG 396
28.9 DEMOKRATISCHE RESONANZ STATT HERRSCHAFT ÜBER WAHRHEIT 397
28.10 FAZIT: DEMOKRATIE ALS KORREKTURRAUM 397
ENDNOTEN UND QUELLEN ZU KAPITEL 28 398
EXKURS: WARUM DIE SDGS DER REFERENZRAHMEN DER WIRKUNGSÖKONOMIE SIND **400**
DIE SDGS ALS GEMEINSAMER ZIELRAHMEN 401
WARUM DIE SDGS GLOBAL ANSCHLUSSFÄHIG SIND 401
SDGS, UNTERNEHMEN UND FINANZMARKT 402
GRI, CSRD, ESRS UND DIE SDG-NÄHE DER BERICHTSWELT 403
WARUM DIE SDGS NICHT AUSREICHEN 404
SDG+ ALS ERWEITERUNG DER WIRKUNGSÖKONOMIE 404
WARUM DIESER REFERENZRAHMEN DIE WÖK INTERNATIONAL ANSCHLUSSFÄHIG MACHT 405
ZWISCHENFAZIT DES EXKURSES 406
ENDNOTEN UND QUELLEN ZUM EXKURS 406
KAPITEL 29 - ZEIT, ENDLICHKEIT UND GENERATIONENVERANTWORTUNG **407**
29.1 ZEIT ALS WIRKUNGSDIMENSION 408
29.2 QUARTALSLOGIK GEGEN WIRKUNGSZEIT 408
29.3 CARE-ZEIT 409
29.4 BILDUNGSZEIT 409
29.5 REGENERATIONSZEIT 410
29.6 DEMOKRATIEZEIT 411
29.7 RENTENZEIT 411
29.8 ENDLICHKEIT ALS GRENZE MENSCHLICHER VERFÜGUNG 412
29.9 VERANTWORTUNG FÜR ABWESENDE 412
29.10 GENERATIONENVERANTWORTUNG IST MEHR ALS ÖKOLOGIE 413
29.11 WIRKUNG ÜBER LEBENSZEIT, LEGISLATUR UND BILANZ HINAUS 414

29.12 Gegenwart ohne Zukunft ist keine Freiheit 414
29.13 Abschluss von Teil IV 415
Endnoten und Quellen zu Kapitel 29 416
Teil V - Messung, Daten und Methodik 418
Kapitel 30 - Von Wirkung zu Messung 419
30.1 Messbarkeit ohne Reduktionismus 419
30.2 Empirische, systemische und normative Ebene 420
30.3 Messgrenzen, Schätzungen und Unsicherheit 421
30.4 Warum Messung Rückkopplung vorbereitet 422
Endnoten und Quellen zu Kapitel 30 424
Kapitel 31 - WÖk-IDs und Indikatorenarchitektur 426
31.1 Funktion der WÖk-ID 426
31.2 SDGs, SDG+ und der Zielbezug der WÖk-ID 428
31.3 Aufbau einer WÖk-ID 430
31.4 SDG, SDG+, NACE, ESRS und GRI 432
31.5 Indikatorfamilien 433
31.6 Datenqualität, Herkunft und Aktualisierung 436
31.7 Register, Governance und Missbrauchsschutz 438
31.8 Zwischenfazit 439
Endnoten und Quellen zu Kapitel 31 439
Kapitel 32 - Benchmarks, Skalen und Scorecards 442
32.1 Wirkungsskala von negativ bis transformativ 442
32.2 Benchmarks nach Branche und Kontext 444
32.3 Scorecard-Aufbau 445
32.4 Der Netto-Wirkungs-Index als operative Wirkungskennzahl 448
32.5 Vergleichbarkeit ohne Gleichmacherei 449
32.6 Zwischenfazit 452
Endnoten und Quellen zu Kapitel 32 452
Kapitel 33 - Reverse Merit Order 456
33.1 Warum Durchschnittswerte nicht reichen 457
33.2 Das schwächste Wirkungsfeld entscheidet 458
33.3 Nicht-Kompensation, rote Linien und Engpässe 460
33.4 Anwendung in Scorecards, Produkten und Lieferketten 462
33.5 Reverse Merit Order als Transformationslogik 464
33.6 Grenzen, Schutzmechanismen und faire Anwendung 465
33.7 Zwischenfazit 466
Endnoten und Quellen zu Kapitel 33 467
Kapitel 34 - T-SROI und systemische Transformationsmessung 470
34.1 Abgrenzung zu ROI, SROI und NWI 471
34.2 Die Arbeitslogik des T-SROI 473
34.3 Transformation statt bloßer Projekt-Nutzen 474
34.4 Systemische Hebelwirkung, Diffusion und Standardsetzung 475
34.5 Resilienz, Risiko und NWI-Grenze 477
34.6 Einsatzfelder für Unternehmen, Kapital, Staat und Wirkungsfonds 477
34.7 Zwischenfazit 478
Endnoten und Quellen zu Kapitel 34 479

Kapitel 35 - Digitale Produktpässe und Wirkungsdatenräume **481**
35.1 DPP als Produktgedächtnis 481
35.2 Datenräume als Infrastruktur 482
35.3 Auditierbarkeit und Interoperabilität 483
35.4 Von Berichtsdaten zu Steuerungsdaten 484
35.5 Abschluss von Teil V 485
Endnoten und Quellen zu Kapitel 35 486

Teil VI - Recht, Staat und Institutionen **488**

Kapitel 36 - Wirkung als Rechtsprinzip **488**
36.1 Vom Steuerstaat zum Wirkungsstaat 489
36.2 Verfassungsbezug und Art. 20a 490
36.3 Mensch, Planet und Demokratie als Rechtsrahmen 491
36.4 Grenzen technokratischer Steuerung 492
36.5 Zwischenfazit 493
Endnoten und Quellen zu Kapitel 36 493
Kapitel 37 - Das Wirkungssteuergesetz WStG **494**
37.1 Funktion als Rahmengesetz 495
37.2 Wirkung als Bemessungslogik 496
37.3 Haushaltsneutralität 497
37.4 Verhältnis zu bestehenden Steuerarten 498
37.5 Zwischenfazit 499
Endnoten und Quellen zu Kapitel 37 499
Kapitel 38 - Das WUStG und die Produktwirkungssteuer **501**
38.1 Wirkung im Umsatz- und Produktsteuerrecht 501
38.2 Steuerklassen, FinalScore und Preisumkehr 502
38.3 Vorsteuerlogik und Lieferkettenwirkung 504
38.4 Übergang, Prüfpflichten, Missbrauchsschutz und Kaufkraftschutz 506
38.5 Zwischenfazit 508
Endnoten und Quellen zu Kapitel 38 508
Kapitel 39 - Wirkungshaushalt und öffentliche Mittel **510**
39.1 Jeder Euro muss wirken 510
39.2 Wirkungsprüfung im Haushalt 511
39.3 Priorisierung nach Netto-Wirkung, Resilienz und Kaufkraftschutz 512
39.4 Vermeidung staatlicher Blindleistung 513
39.5 Der Wirkungshaushalt als lernende Architektur 514
39.6 Zwischenfazit 515
Endnoten und Quellen zu Kapitel 39 516
Kapitel 40 - Der Wirkungsrat **518**
40.1 Auftrag und Stellung 518
40.2 Unabhängigkeit und Zusammensetzung 519
40.3 Benchmarks, WÖk-IDs und Evaluation 520
40.4 Schutz vor Lobbyismus und politischer Vereinnahmung 521
40.5 Lernende Architektur statt starrer Dogmatik 522

40.6 Zwischenfazit 522
Endnoten und Quellen zu Kapitel 40 523
Kapitel 41 - Verwaltung, Rechtsschutz und Körperschaftslogik 524
41.1 Verwaltungsverfahren 525
41.2 Prüfungen, Einsprüche und Rechtsschutz 526
41.3 Körperschaften und Gemeinnützigkeit 527
41.4 Verhältnismäßigkeit und Übergangslogik 528
41.5 Abschluss von Teil VI 529
Endnoten und Quellen zu Kapitel 41 529

Teil VII - Unternehmen, Management und Wertschöpfung 532

Kapitel 42 - Unternehmen als Wirkungssysteme 533
42.1 Unternehmenszweck 533
42.2 Gewinn als Ergebnis, nicht Ziel 534
42.3 Wirkung in Strategie und Governance 535
42.4 Verantwortung über die Bilanz hinaus 536
42.5 Zwischenfazit 537
Endnoten und Quellen zu Kapitel 42 538
Kapitel 43 - Wirkungsorientierte Unternehmensführung 540
43.1 Führung als Systemsteuerung 540
43.2 St. Gallen, Malik und Beer 541
43.3 Kybernetische Unternehmenslogik 542
43.4 Führung ohne patriarchale Kontrollillusion 544
43.5 Zwischenfazit 545
Endnoten und Quellen zu Kapitel 43 546
Kapitel 44 - Wirkungscontrolling im Unternehmen 547
44.1 KPI versus KII 547
44.2 Scorecards im Management 548
44.3 T-SROI im Controlling 549
44.4 Rückkopplung in Entscheidungen 550
44.5 Bilanz, CAPEX, OPEX und Finanzkommunikation nach Wirkung 552
44.6 Zwischenfazit 553
Endnoten und Quellen zu Kapitel 44 554
Kapitel 45 - Organisation, Kultur und Verantwortung 556
45.1 Netzwerke statt Silos 556
45.2 Verantwortung in Rollen und Prozessen 557
45.3 Wirkungskompetenz 558
45.4 Lernende Organisation 560
45.5 Zwischenfazit 561
Endnoten und Quellen zu Kapitel 45 561
Kapitel 46 - Interne Wertschöpfung und Lieferkettensteuerung 563
46.1 Beschaffung als Wirkungshebel 563
46.2 Lieferantenbewertung 564
46.3 Supply-Chain-Resilienz 566

46.4 Interne Datenflüsse 567
46.5 Produktion, Kreislaufwirtschaft und Cradle-to-Cradle 567
46.6 Marketing, Vertrieb und Kundennutzen nach Wirkung 569
46.7 Zwischenfazit 573
Endnoten und Quellen zu Kapitel 46 573
Kapitel 47 - Unternehmensrisiko und Transformation 576
47.1 Wirkungsrisiko im Enterprise Risk Management 576
47.2 Geschäftsmodellprüfung 578
47.3 Transformationspfade 579
47.4 Unternehmen als lernende Systeme 580
47.5 Abschluss von Teil VII 582
Endnoten und Quellen zu Kapitel 47 582

Teil VIII - Produkte, Märkte und Preise 584

Kapitel 48 - Produkte als Wirkungsträger 585
48.1 Produktwirkung über den Lebenszyklus 586
48.2 Rohstoffe, Herstellung, Nutzung und Ende 587
48.3 Produktdaten statt Produktimage 588
48.4 Produktverantwortung 589
48.5 Zwischenfazit 590
Endnoten und Quellen zu Kapitel 48 591
Kapitel 49 - Ehrliche Preise 592
49.1 Preis als Wirklichkeitssignal 593
49.2 Externalitäten 594
49.3 Verzerrte Märkte 595
49.4 Wirkung im Preisschild 596
49.5 Zwischenfazit 597
Endnoten und Quellen zu Kapitel 49 598
Kapitel 50 - Produktscorecards 600
50.1 Aufbau 601
50.2 Kernfelder 602
50.3 FinalScore 604
50.4 Grenzen und Sonderfälle 605
50.5 Zwischenfazit 606
Endnoten und Quellen zu Kapitel 50 607
Kapitel 51 - Das Apfelbeispiel 608
51.1 Regionaler Apfel und Importapfel 609
51.2 NACE, SDG-Zuordnung und Indikatoren 611
51.3 Steuerklasse und Preiswirkung 612
51.4 Warum das Beispiel universell ist 613
51.5 Zwischenfazit 614
Endnoten und Quellen zu Kapitel 51 615
Kapitel 52 - Konsumwirkung und Verbraucherinformation 617
52.1 Konsum ohne moralische Überforderung 617

52.2 Sichtbarkeit am Regal 618
52.3 Wirkungspunkte und Bonuslogiken 620
52.4 Freiheit durch bessere Informationen 621
52.5 Das T-Shirt als Wirkungsmodell: Fast Fashion, Wasser, Chemie, Arbeit und Kreislauf 623
52.6 Zwischenfazit 625
Endnoten und Quellen zu Kapitel 52 626
Kapitel 53 - Markttransformation 628
53.1 Wettbewerb um bessere Wirkung 628
53.2 Innovation durch Steuerung 629
53.3 Marktbereinigung destruktiver Produkte 630
53.4 Vom Billigmarkt zum Wirkungsmarkt 631
53.5 Das T-Shirt als Marktmodell 634
53.6 Branchenfallstudien nach Wirkung 637
53.7 Abschluss von Teil VIII 639
Endnoten und Quellen zu Kapitel 53 639

Teil IX - Volkswirtschaft, Arbeit, Kapital und Wohlstand 642

Kapitel 54 - Wirkungs-BIP und neue Wohlstandsmessung 642
54.1 Warum BIP nicht reicht 643
54.2 Scheinleistung, Blindleistung, Verlustleistung 644
54.3 Wirkungsgrad der Volkswirtschaft 645
54.4 Wirkungs-BIP als Aktivitätszerlegung 646
54.5 Wohlstand als Systemzustand 648
54.6 Zwischenfazit 649
Endnoten und Quellen zu Kapitel 54 650
Kapitel 55 - Wachstum, Innovation und Transformation innerhalb planetarer Grenzen 651
55.1 Wachstum als Entwicklung 652
55.2 Innovation, Rekombination und Unternehmerfunktion 653
55.3 Kreislaufwirtschaft und Effizienz 654
55.4 Wachstum innerhalb planetarer Grenzen 655
55.5 Grenze zwischen Wachstum und Zerstörung 658
55.6 Zwischenfazit 659
Endnoten und Quellen zu Kapitel 55 660
Kapitel 56 - Arbeit, Automatisierung und Maschinenleistung 662
56.1 Wenn Arbeit verschwindet 662
56.2 Produktivität ohne Beschäftigung 663
56.3 Leistung neu definieren 664
56.4 Sinn jenseits Erwerbsarbeit 666
56.5 Zwischenfazit 667
Endnoten und Quellen zu Kapitel 56 667
Kapitel 57 - Wirkungseinkommen 669
57.1 Warum Einkommen neu gedacht werden muss 670
57.2 Die drei Ebenen des Wirkungseinkommens 671
57.3 Die Grunddividende: 2.000 Euro von Geburt bis Tod 672

57.4 Kinder, Jugendliche und der eigene Anspruch 673
57.5 Markteinkommen bleibt erhalten 673
57.6 Der Wirkungsbonus: Anerkennung realer Wirkleistung 674
57.7 Warum die Grunddividende kein bedingungsloses Grundeinkommen im alten Sinn ist 675
57.8 Finanzierung und Stabilitätsbedingungen 678
57.9 Freiheit ohne Absturz 679
57.10 Zwischenfazit 679
Endnoten und Quellen zu Kapitel 57 680
Kapitel 58 - Wirkungsrente 681
58.1 Lebensleistung statt Erwerbsbiografie 682
58.2 Care, Bildung, Pflege und Gemeinwesen 683
58.3 Kapitaldeckung und Wirkungsfonds 684
58.4 Generationenvertrag neu gedacht 685
58.5 Zwischenfazit 686
Endnoten und Quellen zu Kapitel 58 686
Kapitel 59 - Kapitalmärkte und Fonds 688
59.1 Kapital als Wirkungskraft 689
59.2 Wirkungsfonds 690
59.3 Portfolio-Wirkung 691
59.4 Risiko, Rendite und Transformation 692
59.5 Versicherbarkeit als Wirklichkeitsprüfung 693
59.6 Zwischenfazit 695
Endnoten und Quellen zu Kapitel 59 696
Kapitel 60 - Verteilung, Eigentum und Wohlstand 698
60.1 Ungleichheit als Systemrisiko 698
60.2 Teilhabe und Teilgabe 699
60.3 Eigentum mit Wirkungspflicht 700
60.4 Wohlstand ohne Extraktion 701
60.5 Abschluss von Teil IX 702
Endnoten und Quellen zu Kapitel 60 703

Teil X - Staat, Politik und Demokratie 704

Kapitel 61 - Politik als Wirkungsraum 705
61.1 Parteien wirken auch ohne Regierung 706
61.2 Sprache, Programme, Entscheidungen 706
61.3 Wirkung vor Ideologie 707
61.4 Politische Verantwortung 708
61.5 Zwischenfazit 710
Endnoten und Quellen zu Kapitel 61 710
Kapitel 62 - Parteien und Programme 712
62.1 Politische Programme als Wirkungsversprechen 712
62.2 Wirkungsprüfung politischer Programme 714
62.3 Populismus als negative Wirkung 716
62.4 Transformationsfähigkeit 717

62.5 Parteien im Vergleich 719
62.6 Zwischenfazit 720
Endnoten und Quellen zu Kapitel 62 721
Kapitel 63 - Lobbyismus und Machtkonzentration 722
63.1 Interessenvertretung versus Systemverzerrung 723
63.2 Transparenz 724
63.3 Kapitalmacht 725
63.4 Schutz der Wirkungslogik 726
63.5 Zwischenfazit 727
Endnoten und Quellen zu Kapitel 63 728
Kapitel 64 - Verwaltung und Bürgerbeteiligung 729
64.1 Verwaltung als Ermöglichungssystem 730
64.2 Bürger:innen als Co-Autor:innen 731
64.3 Beteiligung mit Wirkung 732
64.4 Bürokratieabbau durch bessere Steuerung 733
64.5 Zwischenfazit 734
Endnoten und Quellen zu Kapitel 64 734
Kapitel 65 - Resilienzstaat 737
65.1 Staatliche Vorsorge 737
65.2 Kritische Funktionen 738
65.3 Prävention statt Reparatur 741
65.4 Lernfähige Institutionen 743
65.5 Zwischenfazit 744
Endnoten und Quellen zu Kapitel 65 744
Kapitel 66 - Sicherheitsarchitektur 746
66.1 Sicherheit als Wirkungsfrage 746
66.2 Hybride Risiken als politische Wirkungsrisiken 747
66.3 Schutz von Demokratie und Infrastruktur 748
66.4 Abgrenzung zu späteren Teilen 749
66.5 Abschluss von Teil X 750
Endnoten und Quellen zu Kapitel 66 751

Teil XI - Gesellschaftliche Grundsysteme 753

Kapitel 67 - Bildung 753
67.1 Wirkungskompetenz 753
67.2 Zukunftsfähige Bildung 755
67.3 Demokratie- und Medienkompetenz 756
67.4 Bildung als Systemleistung 757
67.5 Zwischenfazit 758
Endnoten und Quellen zu Kapitel 67 759
Kapitel 68 - Gesundheit 761
68.1 Gesundheit erzeugen statt Krankheit verwalten 762
68.2 Prävention 763
68.3 One Health 765

68.4 Gesundheitsgerechtigkeit 766
68.5 Zwischenfazit 767
Endnoten und Quellen zu Kapitel 68 768
Kapitel 69 - Pflege 770
69.1 Pflege als Wirkleistung 770
69.2 Care-Arbeit 771
69.3 Pflegeinfrastruktur 772
69.4 Autonomie, Würde, Entlastung 773
69.5 Zwischenfazit 775
Endnoten und Quellen zu Kapitel 69 775
Kapitel 70 - Wohnen 778
70.1 Wohnen als Grundsystem 778
70.2 Bezahlbarkeit 779
70.3 Gebäude- und Quartierswirkung 781
70.4 Wohnungsmarkt ohne Spekulationslogik 782
70.5 Zwischenfazit 783
Endnoten und Quellen zu Kapitel 70 784
Kapitel 71 - Kindheit, Familie und frühes Leben 785
71.1 Frühe Wirkung 786
71.2 Schutzräume 787
71.3 Bildung, Gesundheit und Bindung 788
71.4 Generationengerechtigkeit praktisch 789
71.5 Zwischenfazit 790
Endnoten und Quellen zu Kapitel 71 791
Kapitel 72 - Kultur und Teilhabe 792
72.1 Kultur als gesellschaftliche Infrastruktur 793
72.2 Resonanz praktisch 793
72.3 Zugang, Vielfalt, Räume 795
72.4 Erinnerung und demokratische Stabilität 796
72.5 Zwischenfazit 797
Endnoten und Quellen zu Kapitel 72 798
Kapitel 73 - Migration und gesellschaftliche Zugehörigkeit 800
73.1 Migration als Wirkungsfeld 800
73.2 Integration als Infrastruktur 801
73.3 Vielfalt als Resilienz 803
73.4 Zugehörigkeit und Teilgabe 804
73.5 Abschluss von Teil XI 805
Endnoten und Quellen zu Kapitel 73 806

Teil XII – Medien, Kommunikation und Öffentlichkeit 809

Kapitel 74 - Öffentlichkeit als Wirkungsraum 809
74.1 Medien erzeugen Zustände 810
74.2 Wahrheit als Infrastruktur 811
74.3 Aufmerksamkeit und Verantwortung 812

74.4 Öffentlichkeit ohne Marktplatzillusion 813
74.5 Zwischenfazit 814
Endnoten und Quellen zu Kapitel 74 815
Kapitel 75 - Plattformlogik und Algorithmen 817
75.1 Reichweite als Steuerung 817
75.2 Erregung, Polarisierung, Suchtlogik 818
75.3 Algorithmische Verstärkung 821
75.4 Plattformverantwortung 822
75.5 Zwischenfazit 823
Endnoten und Quellen zu Kapitel 75 824
Kapitel 76 - Framing, Sprache und Tonalität 827
76.1 Frames als Wirkungspotenziale 827
76.2 Tonalität, Mimik, Bilder 828
76.3 Kampfbegriffe und Normalisierung 830
76.4 Sprachliche Verantwortung 831
76.5 Zwischenfazit 832
Endnoten und Quellen zu Kapitel 76 833
Kapitel 77 - Desinformation und hybride Kriegsführung 835
77.1 Angriff auf Rückkopplung 835
77.2 Misstrauen, Chaos, Feindbilder 836
77.3 Demokratie als Zielscheibe 837
77.4 Resiliente Öffentlichkeit 839
77.5 Aufmerksamkeit, Emotion und Plattformdynamik 840
77.6 Zwischenfazit 848
Endnoten und Quellen zu Kapitel 77 849
Kapitel 78 - Creator, Hosts und digitale Verantwortung 853
78.1 Creator als öffentliche Akteure 853
78.2 Host-Wirkung 854
78.3 Moderation und Community-Dynamik 855
78.4 Wirkungsratings ohne Zensur 857
78.5 Zwischenfazit 858
Endnoten und Quellen zu Kapitel 78 859
Kapitel 79 - Diskurskultur 861
79.1 Streitfähigkeit 861
79.2 Quellenklarheit 863
79.3 Resonanzräume 864
79.4 Moderation, Talkformate und journalistische Dramaturgie 866
79.5 Demokratische Kommunikationsstandards 870
79.6 Abschluss von Teil XII 871

Teil XIII - Digitalisierung, KI und Wirkungsdatenräume 875

Kapitel 80 - Digitalisierung als Infrastruktur der Wirkungsökonomie 875
80.1 Digitales Nervensystem 876
80.2 Daten als Rückkopplung 878

80.3 Interoperabilität 880
80.4 Digitale Souveränität 882
80.5 Zwischenfazit 884
Endnoten und Quellen zu Kapitel 80 885
Kapitel 81 - Wirkungsdatenräume 887
81.1 Datenräume für Wirtschaft und Staat 887
81.2 Zugänge, Rechte, Rollen 888
81.3 Maschinenlesbarkeit 890
81.4 Datenintegrität 892
81.5 Zwischenfazit 893
Endnoten und Quellen zu Kapitel 81 894
Kapitel 82 - KI-Governance 896
82.1 KI als Wirkungsverstärker 896
82.2 Transparenz und Erklärbarkeit 898
82.3 Haftung und Verantwortung 899
82.4 Auditierbarkeit 901
82.5 Algorithmic Impact Bias und Hoheit über Wirkungslogik 904
82.6 Zwischenfazit 904
Endnoten und Quellen zu Kapitel 82 905
Kapitel 83 - Algorithmische Fairness und digitale Rechte 908
83.1 Diskriminierung 908
83.2 Manipulationsschutz 910
83.3 Digitale Selbstbestimmung 912
83.4 Fairness by Design 914
83.5 Zwischenfazit 916
Endnoten und Quellen zu Kapitel 83 917
Kapitel 84 - Cyberresilienz und operative Stabilität 919
84.1 Digitale Verwundbarkeit 920
84.2 Kritische Systeme 921
84.3 Resilienzindikatoren 923
84.4 Lernen aus Störungen 925
84.5 Wirkungs-Sicherheit und Daten-Sabotage 927
84.6 Zwischenfazit 928
Endnoten und Quellen zu Kapitel 84 929
Kapitel 85 - DPP-Infrastruktur und technische Umsetzung 932
85.1 Produktdatenketten 932
85.2 Schnittstellen 934
85.3 Register und Validierung 937
85.4 Skalierung der Wirkungsarchitektur 939
85.5 Wirkungsscanner und Bürgerinstrumente 941
85.6 Zwischenfazit 943
Endnoten und Quellen zu Kapitel 85 944

TEIL XIV - WISSEN, WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND RECHTSPRECHUNG 946

Kapitel 86 - Wissenschaft als Wirkungsinfrastruktur **946**
86.1 Geprüfte Wirklichkeit 947
86.2 Wissenschaftsfreiheit und Verantwortung 948
86.3 Replikation, Datenqualität und Open Science 951
86.4 Unsicherheit, Kritik und Korrektur 953
86.5 Zwischenfazit 955
Kapitel 87 - Wirkungsorientierte Forschung und Innovation **957**
87.1 Grundlagenforschung und Wirkungszeit 958
87.2 Interdisziplinarität und Systemfragen 960
87.3 Forschungsförderung nach Wirkung 962
87.4 Risiko, Dual Use und Verantwortung 964
87.5 Wirkungsinnovation als Rekombination 967
87.6 Zwischenfazit 968
Endnoten und Quellen zu Kapitel 87 968
Kapitel 88 - Disziplinen im Wirkungswechsel **971**
88.1 Warum disziplinäre Exzellenz allein nicht reicht 971
88.2 Naturwissenschaften und Systemgrenzen 972
88.3 Die mechanistische Erbschaft der Ökonomie 973
88.4 Sozialwissenschaften, Recht und demokratische Bewertung 974
88.5 Disziplinen als Wirkungsräume 975
88.6 Zwischenfazit 975
Endnoten und Quellen zu Kapitel 88 976
Kapitel 89 - Justiz, Rechtsprechung und Wirkungsrecht 977
89.1 Rechtsprechung als Korrekturinstanz 978
89.2 Verhältnismäßigkeit, Folgen und Grundrechte 979
89.3 Zugang, Dauer und Vollzug 981
89.4 Rechtswissenschaft als Wirkungswissenschaft 983
89.5 Zwischenfazit 985
Endnoten und Quellen zu Kapitel 89 986
Kapitel 90 - Wissenschaftliche Politikberatung, Statistik und öffentliche Wahrheit **988**
90.1 Wissenschaftliche Beratung ohne Expertokratie 988
90.2 Öffentliche Statistik und Datenqualität 990
90.3 Indikatoren, Wirkungsberichte und politische Entscheidung 992
90.4 Vertrauen, Transparenz und demokratische Kontrolle 995
90.5 Zwischenfazit 997
Endnoten und Quellen zu Kapitel 90 998

Teil XV - Internationale Ordnung, Globalisierung und Geopolitik **1000**

Kapitel 91 - Europa als Wirkungsraum **1001**
91.1 EU als Standardisierungsraum 1002
91.2 Taxonomie, CSRD, DPP und CBAM 1004
91.3 Europäische Wirkungsordnung 1006
91.4 Demokratie und Binnenmarkt 1007
91.5 Zwischenfazit 1009

Endnoten und Quellen zu Kapitel 91 1010
Kapitel 92 - Handel, Lieferketten und globale Wirkung 1012
92.1 Wirkungsbasierter Handel 1013
92.2 CBAM und Grenzausgleich 1015
92.3 Weaponized Externalities und wirkungsbasierter Grenzschutz 1017
92.4 Globale Standards 1018
92.5 Faire Lieferketten 1020
92.6 Zwischenfazit 1022
Endnoten und Quellen zu Kapitel 92 1023
Kapitel 93 - Globale Institutionen und Wirkungsgovernance 1025
93.1 Wirkungsgovernance statt Weltregierung 1026
93.2 Wirkungspartnerschaften 1028
93.3 Klimagerechtigkeit und Ressourcenfairness 1030
93.4 Globale Teilgabe 1032
93.5 Zwischenfazit 1034
Endnoten und Quellen zu Kapitel 93 1035
Kapitel 94 - Kulturelle Anschlussfähigkeit und multipolare Ordnung 1037
94.1 Keine westliche Belehrungsordnung 1037
94.2 Unterschiedliche Werteordnungen 1039
94.3 Gemeinsame Wirkungsindikatoren 1041
94.4 Übersetzung statt Dominanz 1044
94.5 Post-westliche Anschlussfähigkeit 1046
94.6 Zwischenfazit 1048
Endnoten und Quellen zu Kapitel 94 1049
Kapitel 95 - Globale Resilienz, Sicherheit und Kooperation 1052
95.1 Klima, Migration, Ernährung, Gesundheit 1052
95.2 Internationale Krisenvorsorge 1054
95.3 Daten- und Frühwarnkooperation 1056
95.4 Gemeinsame Zukunftssicherung 1058
95.5 Globale Makro-Wirkungsrisiken 1060
95.6 Zwischenfazit 1062
Endnoten und Quellen zu Kapitel 95 1063
Kapitel 96 - Wirkungsökonomie als weltfähige Ordnung 1067
96.1 Weltfähig statt weltbeherrschend 1067
96.2 Gemeinsame Maßstäbe, lokale Übersetzung 1070
96.3 Wirkungspartnerschaften und globale Anschlussfähigkeit 1072
96.4 Übergang zur Umsetzung 1075
96.5 Zwischenfazit 1078
Endnoten und Quellen zu Kapitel 96 1079

Teil XVI - Transformation, Übergänge und Implementierung 1081

Kapitel 97 - Der Umsetzungspfad 1082
97.1 Vom Konzept zur Pilotierung 1083
97.2 Reihenfolge der Einführung 1085

97.3 Lernschleifen 1088
97.4 Übergang ohne Systembruch 1090
97.5 Brückenfinanzierung und Wirkungs-Konversion von Altkapital 1092
97.6 Macht, Konflikt, Gegenmacht und Transformationsdramaturgie 1094
97.7 Zwischenfazit 1095
Endnoten und Quellen zu Kapitel 97 1096
Kapitel 98 - Pilotprojekte 1099
98.1 Produkte 1100
98.2 Kommunen 1101
98.3 Unternehmen 1104
98.4 Wirkungsfonds und Datenräume 1106
98.5 Zwischenfazit 1108
Endnoten und Quellen zu Kapitel 98 1109
Kapitel 99 - Wirkungsökonomie im Alltag 1110
99.1 Konsum 1111
99.2 Arbeit 1113
99.3 Wohnen, Mobilität, Ernährung 1115
99.4 Bürger:innenwirkung 1117
99.5 Zwischenfazit 1119
Endnoten und Quellen zu Kapitel 99 1120
Kapitel 100 - Transformationspfade 1123
100.1 Politische Übergangspfade 1124
100.2 Unternehmerische Transformationspfade 1127
100.3 Gesellschaftliche und individuelle Übergangspfade 1129
100.4 Frühe Hebel und sofort anschlussfähige Schritte 1130
100.5 Zwischenfazit 1133
Endnoten und Quellen zu Kapitel 100 1134

Teil XVII - Kritik, Missverständnisse und ideologische Projektionen 1136

Kapitel 101 - Warum neue Maßstäbe Widerstand erzeugen 1136
101.1 Maßstäbe sind Machtordnungen 1137
101.2 Widerstand entsteht nicht nur aus Interesse 1137
101.3 Der Verlust alter Selbstverständlichkeiten 1138
101.4 Warum Wirkung als moralischer Angriff missverstanden wird 1138
101.5 Systemträgheit und institutionelle Abwehr 1139
101.6 Warum Widerstand auch produktiv sein kann 1140
101.7 Zwischenfazit 1140
Endnoten und Quellen zu Kapitel 101 1141
Kapitel 102 - Die SDGs zwischen globaler Kooperation und Verschwörungsnarrativ 1142
102.1 Was die SDGs tatsächlich sind 1142
102.2 Warum globale Zielrahmen leicht verdächtigt werden 1143
102.3 Der Unterschied zwischen Kooperation und Herrschaft 1144
102.4 Warum Verschwörungsnarrative die SDGs umdeuten 1145
102.5 Rechte, libertäre und staatskritische Umdeutungen 1145

102.6 Die berechtigte Kritik an den SDGs 1146
102.7 Warum die Wirkungsökonomie SDG+ braucht 1147
102.8 Globale Maßstäbe ohne globale Bevormundung 1148
102.9 Warum Verschwörungsnarrative selbst negative Wirkung erzeugen 1148
102.10 Zwischenfazit 1149
Endnoten und Quellen zu Kapitel 102 1150
Kapitel 103 - Technokratie, Überwachung und die Angst vor Steuerung 1151
103.1 Warum der Technokratievorwurf ernst genommen werden muss 1152
103.2 Wirkungsmessung ist nicht Personenbewertung 1152
103.3 Datenräume statt Überwachungsräume 1153
103.4 Social Credit als rote Linie 1154
103.5 Algorithmische Bewertung, KI und Machtkonzentration 1155
103.6 Technokratie entsteht, wenn Messung Bewertung ersetzt 1156
103.7 Demokratische Begrenzung statt Expertenherrschaft 1157
103.8 Freiheit durch bessere Rückkopplung 1158
103.9 Missbrauchsschutz als Systembestandteil 1159
103.10 Zwischenfazit 1159
Endnoten und Quellen zu Kapitel 103 1160
Kapitel 104 - Wirkungsmessung, Manipulation und Wirkungssimulation 1162
104.1 Warum jede Kennzahl manipulierbar wird 1162
104.2 Wirkungssimulation als neue Form der Scheinleistung 1163
104.3 Greenwashing und die Illusion ökologischer Wirkung 1164
104.4 ESG-Theater und Nachhaltigkeit als Bühnenbild 1164
104.5 SDG-Washing und Zielsymbolik ohne Rückkopplung 1165
104.6 Impact-Washing und die Vermarktung guter Wirkung 1166
104.7 KPI-Gaming und die Optimierung des Messsystems 1167
104.8 Symbolische Politik und performative Verantwortung 1167
104.9 Moralische Selbsttäuschung 1168
104.10 Warum Reverse Merit Order gegen Simulation schützt 1169
104.11 Datenqualität, Prüfung und offene Unsicherheit 1169
104.12 Der Wirkungsrat als Anti-Simulationsinstitution 1170
104.13 Wirkungssimulation in Medien und Öffentlichkeit 1171
104.14 Wie die Wirkungsökonomie Wirkungssimulation begrenzt 1171
104.15 Zwischenfazit 1172
Endnoten und Quellen zu Kapitel 104 1173
Kapitel 105 - Freiheit, Markt und der Vorwurf der Planwirtschaft 1174
105.1 Warum der Planwirtschaftsvorwurf naheliegt 1175
105.2 Was Planwirtschaft ist - und was nicht 1176
105.3 Märkte bleiben Suchprozesse 1176
105.4 Wettbewerb braucht Wirkungswahrheit 1177
105.5 Preise bleiben - aber sie müssen mehr Wahrheit tragen 1178
105.6 Steuern als Lenkung, nicht als Befehl 1178
105.7 Eigentum bleibt - aber Wirkung endet nicht an Eigentumsgrenzen 1179
105.8 Freiheit ist nicht Wirkungsblindheit 1180
105.9 Keine Lebensstilpolizei 1181
105.10 Dezentralität als Schutzprinzip 1182

105.11 Innovation statt statischer Vorgaben 1182
105.12 Bürokratieabbau durch bessere Signale 1183
105.13 Der Staat als Rückkopplungsarchitekt 1183
105.14 Warum die Wirkungsökonomie marktwirtschaftlich anschlussfähig ist 1184
105.15 Zwischenfazit 1185
Endnoten und Quellen zu Kapitel 105 1186
Kapitel 106 - Die Fehlbarkeit der Wirkungsökonomie 1187
106.1 Warum Wirkung nie vollständig sicher ist 1187
106.2 Messgrenzen sind kein Scheitern 1188
106.3 Unsicherheit muss Sprache bekommen 1189
106.4 Zielkonflikte verschwinden nicht durch Wirkungsmessung 1190
106.5 Fehlsteuerungen der Wirkungsökonomie selbst 1190
106.6 Versionierung statt Dogma 1191
106.7 Evaluation als Pflicht, nicht als Nachtrag 1191
106.8 Pilotierung, Reversibilität und Schutz vor Schocklogik 1192
106.9 Wissenschaft, Öffentlichkeit und Widerspruch 1193
106.10 Das Vorsorgeprinzip und die Grenze des Nichtwissens 1193
106.11 KI, Modelle und die Pflicht zur Risikoarchitektur 1194
106.12 Fehlbarkeit und demokratische Würde 1195
106.13 Warum Fehlbarkeit kein Relativismus ist 1195
106.14 Die Grenze der Wirkungsökonomie 1196
106.15 Zwischenfazit 1196
Endnoten und Quellen zu Kapitel 106 1197

Teil XVIII - Schluss, Ausblick und zivilisatorische Perspektive 1199

Kapitel 107 - Zukunftsbilder 1199
107.1 Alltag 2035 1200
107.2 Unternehmen 2035 1202
107.3 Staat 2035 1205
107.4 Globale Ordnung 2050 1207
107.5 Zwischenfazit 1209
Endnoten und Quellen zu Kapitel 107 1211
Kapitel 108 - Schlussbild: Die neue Ordnung des Wohlstands 1212
108.1 Rückkehr zum Anfang 1212
108.2 Was Teil I und Teil II geklärt haben 1213
108.3 Was Teil III ergänzt hat: die Systemlogik 1213
108.4 Was die normative Ordnung festlegt 1214
108.5 Was die operative Ordnung leistet 1215
108.6 Was bleibt und was sich ändert 1216
108.7 Was Wohlstand dann bedeutet 1216
108.8 Die Grenze der Wirkungsökonomie 1217
108.9 Warum dieses Buch nicht mit einer fertigen Maschine endet 1217
108.10 Schlussformel 1218
Endnoten und Quellen zu Kapitel 108 1218

Einordnung, Bezugslinien und Inspirationsquellen 1221
Danksagung **1226**
Verantwortung gegenüber kommenden Generationen **1228**
Persönlicher Dank **1228**
Schluss der Danksagung **1228**
Glossar zentraler Begriffe der Wirkungsökonomie **1229**

Abstract / Meta-These

Die Wirkungsökonomie ist ein Ordnungsmodell für eine Gesellschaft, deren zentrale Krisen nicht aus einem Mangel an Wissen entstehen, sondern aus einem falschen Maßstab. Die bestehende Ordnung misst Kapital, Wachstum, Gewinn, Umsatz, Beschäftigung, Reichweite und Marktwert. Sie misst Aktivität, Bewegung und Verwertbarkeit. Sie misst aber nicht konsequent, ob diese Bewegung Zukunft erzeugt oder Zukunft verbraucht.

Die Wirkungsökonomie setzt an dieser Maßstabskrise an. Sie verschiebt den zentralen Kompass gesellschaftlicher Steuerung von Kapital zu Wirkung. Wirkung bezeichnet die tatsächliche Veränderung von Zuständen. Sie ist nicht Absicht, Image, Bericht, Haltung oder Symbolik, sondern das, was sich real verändert: Gesundheit, Würde, Sicherheit, Teilhabe, Klima, Wasser, Boden, Biodiversität, Ressourcen, Wahrheit, Vertrauen, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit und demokratische Stabilität.

Der normative Maßstab der Wirkungsökonomie lautet Mensch, Planet und Demokratie. Diese drei Dimensionen bilden keinen additiven Zielkatalog, sondern einen gekoppelten Wirkungsraum. Ein zerstörter Planet gefährdet Menschen. Soziale Unsicherheit gefährdet Demokratie. Demokratische Schwäche verhindert ökologische und soziale Korrektur. Deshalb genügt es nicht, ökologische, soziale und institutionelle Ziele nebeneinander zu berichten. Sie müssen als interdependente Systembedingungen gelesen, bewertet und rückgekoppelt werden.

Die Meta-These dieses Buches lautet:

Eine zukunftsfähige Gesellschaft kann nicht länger primär nach Kapital gesteuert werden. Sie muss nach Wirkung steuern. Kapital bleibt Werkzeug, aber es verliert seine Rolle als Kompass. Wohlstand entsteht nicht dort, wo Geldströme wachsen, sondern dort, wo Handlungen, Produkte, Institutionen, Technologien, Medien, Kapitalflüsse und politische Entscheidungen Mensch, Planet und Demokratie stabilisieren, regenerieren und weiterentwickeln.

Die Wirkungsökonomie ist damit weder ein Nachhaltigkeitslabel noch eine Variante von ESG, CSR, Gemeinwohlökonomie, Donut-Ökonomie oder Degrowth. Sie ist eine eigenständige Steuerungsarchitektur. Sie verbindet Wirkungsdaten, Scorecards, WÖk-IDs, Reverse Merit Order, NWI, T-SROI, digitale Produktpässe, Wirkungshaushalte, Wirkungssteuern, Wirkungsrat, Wirkungseinkommen, Wirkungsrente, Kapitalwirkung, öffentliche Resonanzräume und lernende Rückkopplung zu einem gemeinsamen System.

Ihr Grundkreislauf lautet: Handlung oder Unterlassen erzeugt Wirkungspotenzial oder Wirkungsrisiko. Daraus entstehen Zustandsveränderungen. Diese werden nach Wirkungen erster, zweiter und dritter Ordnung gelesen. Sie erhalten systemischen Wert und normativen Wert. Daraus folgt Wirkungslenkung. Wirkungslenkung verändert

Anreize. Veränderte Anreize verändern künftige Handlungen. Rückkopplung prüft die Wirkung. Das System lernt.

Damit wird die Wirkungsökonomie zur Antwort auf eine zentrale Frage des 21. Jahrhunderts: Wie kann eine freie, demokratische, digitale, technologisch beschleunigte und planetar begrenzte Gesellschaft steuern, ohne in Planwirtschaft, Marktblindheit, Bürokratie oder moralische Appelle zurückzufallen?

Die Antwort dieses Buches lautet: durch messbare, transparente, demokratisch gesicherte und lernfähige Rückkopplung von Wirkung.

Wirkung ersetzt nicht Freiheit. Wirkung macht Freiheit realitätsfähig.

Wirkung ersetzt nicht Markt. Wirkung macht Märkte wahrheitsfähiger.

Wirkung ersetzt nicht Kapital. Wirkung gibt Kapital Richtung.

Wirkung ersetzt nicht Demokratie. Wirkung schützt ihre Voraussetzungen.

Die neue Ordnung des Wohlstands beginnt dort, wo eine Gesellschaft nicht mehr fragt, wie viel sich bewegt, sondern was diese Bewegung bewirkt.

Executive Summary

Die Wirkungsökonomie ist ein Ordnungsmodell für Wohlstand, Wirtschaft, Staat und Gesellschaft. Sie setzt an einer einfachen Diagnose an: Die bestehende Ordnung misst sehr viel, aber sie misst nicht konsequent, ob ihre Aktivität Zukunft erzeugt oder Zukunft verbraucht.

Das ist die Maßstabskrise.

Eine Gesellschaft, die Bewegung mit Fortschritt verwechselt, kann sehr aktiv sein und trotzdem ihre eigenen Grundlagen schwächen. Ein Unternehmen kann Gewinne erzielen und zugleich Klima, Gesundheit, Arbeitsbedingungen oder Demokratie beschädigen. Ein Staat kann hohe Ausgaben leisten und trotzdem wenig verbessern. Ein Medienbeitrag kann enorme Reichweite erreichen und zugleich Vertrauen, Wahrheit und demokratische Stabilität untergraben. Eine Volkswirtschaft kann wachsen und dennoch Wohlstand verlieren, wenn dieses Wachstum auf ökologischer Übernutzung, sozialer Spaltung, demokratischer Erosion oder künftigen Reparaturkosten beruht.

Die Wirkungsökonomie verschiebt deshalb den zentralen Maßstab. Nicht Kapital, sondern Wirkung wird zum Kompass.

Wirkung bezeichnet die tatsächliche Veränderung von Zuständen. Sie ist nicht Absicht, Image, Bericht, Haltung oder Symbolik. Wirkung liegt dort vor, wo sich reale Zustände verändern: Gesundheit, Würde, Sicherheit, Teilhabe, Bildung, Arbeit, Klima, Wasser, Boden, Biodiversität, Ressourcen, Vertrauen, Wahrheit, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit und demokratische Stabilität.

Der normative Maßstab der Wirkungsökonomie lautet Mensch, Planet und Demokratie. Diese drei Dimensionen sind nicht additiv. Sie können nicht beliebig gegeneinander verrechnet werden. Ein zerstörter Planet gefährdet Menschen. Soziale Unsicherheit gefährdet Demokratie. Demokratische Schwäche verhindert ökologische und soziale Korrektur. Deshalb reicht es nicht, Nachhaltigkeit als Zusatz, Berichtspflicht oder Reputationsfrage zu behandeln. Wirkung muss in die Steuerungslogik selbst eingehen: in Preise, Steuern, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Beschaffung, Managemententscheidungen, öffentliche Haushalte, Medienverantwortung und politische Programme.

Kapital bleibt in der Wirkungsökonomie erhalten. Märkte bleiben erhalten. Eigentum bleibt erhalten. Unternehmen bleiben erhalten. Wettbewerb bleibt erhalten. Aber ihre Rolle verändert sich. Kapital ist Werkzeug, nicht Kompass. Gewinn ist Ergebnis, nicht Zweck. Wachstum ist nur dann Fortschritt, wenn es positive Wirkung erzeugt. Wettbewerb richtet sich nicht mehr auf die maximale Externalisierung von Kosten, sondern auf bessere Problemlösungen für Mensch, Planet und Demokratie.

Die Wirkungsökonomie ist kein Nachhaltigkeitslabel, keine Variante von ESG, keine Fortschreibung der Gemeinwohlökonomie und keine Kopie der Donut-Ökonomie. ESG

macht Risiken und Berichtsdaten sichtbar. Die Gemeinwohlökonomie stärkt Werte und Bilanzierung. Die Donut-Ökonomie beschreibt einen Zielraum zwischen sozialem Fundament und planetarer Grenze. Die Wirkungsökonomie geht darüber hinaus: Sie fragt, wie Wirkung operativ in die Anreizstruktur einer Gesellschaft eingebaut wird.

Dazu verbindet sie mehrere Elemente zu einem lernenden System: Wirkungsdaten, WÖk-IDs, Scorecards, Benchmarks, Reverse Merit Order, Netto-Wirkungs-Index, T-SROI, digitale Produktpässe, Wirkungsdatenräume, Wirkungssteuern, Wirkungshaushalte, Wirkungsrat, Wirkungseinkommen, Wirkungsrente, Kapitalwirkung, Medienwirkung und demokratische Rückkopplung.

Ein zentraler Baustein ist die Messarchitektur. Die Wirkungsökonomie nutzt keine willkürlichen Bewertungen. Sie knüpft an vorhandene und entstehende Dateninfrastrukturen an: SDGs, SDG+, CSRD, ESRS, GRI, EU-Taxonomie, NACE, digitale Produktpässe, Lieferkettendaten, Produktdaten, Finanzierungsdaten, Versicherungsdaten und wissenschaftliche Indikatoren. Diese Daten werden nicht als Berichtszweck verstanden, sondern als Steuerungsdaten. Was heute häufig in Nachhaltigkeitsberichten endet, soll in Preise, Steuern, Beschaffung, Kapitalzugang und Risikobewertung zurückwirken.

Die Reverse Merit Order verhindert Kompensation. Das kritischste zentrale Wirkungsfeld begrenzt die Gesamtbewertung. Ein Produkt mit guter CO2-Bilanz, aber Kinderarbeit, bleibt schädlich. Ein Unternehmen mit Diversitätsprogrammen, aber massiver Umweltzerstörung, kann sich nicht positiv bilanzieren. Eine politische Maßnahme mit kurzfristigem Nutzen, aber langfristiger demokratischer Destabilisierung, darf nicht als Fortschritt gelten. Die Wirkungsökonomie ersetzt Durchschnittslogik durch Engpasslogik.

Die Kennzahlenlogik wird dabei präzise getrennt. Der NWI, der Netto-Wirkungs-Index, bewertet die operative Netto-Wirkung: also die zusammengeführte Wirkung nach positiven und negativen Wirkungen, Mindestbedingungen, Datenqualität, Zeitwirkung und Nichtkompensation. Der T-SROI, der Transformational Social Return on Investment, geht eine Ebene weiter. Er fragt nicht, ob eine Maßnahme netto positiv ist, sondern ob sie auf Grundlage geprüfter Netto-Wirkung Transformationswirkung und systemische Hebelwirkung entfaltet: ob sie Pfade verändert, Märkte verschiebt, Standards setzt, Resilienz aufbaut, Infrastruktur öffnet, Kapitalströme umlenkt oder künftige Entscheidungen in Richtung Mensch, Planet und Demokratie verändert.

Im Steuerrecht führt die Wirkungsökonomie zu einer neuen Logik. Nicht nur die Höhe einer wirtschaftlichen Aktivität zählt, sondern ihre Wirkung. Produkte, Dienstleistungen, Einkommen, Kapitalerträge und öffentliche Ausgaben können nach Wirkung differenziert werden. Schädliches wird teurer. Positives wird entlastet. Prävention wird günstiger als Reparatur. Die Steuer wird vom reinen Einnahmeinstrument zur Rückkopplungsarchitektur.

Das bedeutet keinen autoritären Eingriff in Lebensführung. Die Wirkungsökonomie will Menschen nicht bevormunden. Sie will die Bedingungen verändern, unter denen Entscheidungen entstehen. Freiheit bleibt erhalten, aber sie wird realitätsfähiger. Eine Freiheit, die auf falschen Preisen, unsichtbaren Schäden, sozialer Unsicherheit, ökologischer Instabilität und manipulierten Öffentlichkeiten beruht, ist keine tragfähige Freiheit. Freiheit braucht Wirklichkeitsbindung.

Auch der Staat verändert seine Rolle. Er wird nicht zum allmächtigen Planer, sondern zum Architekten von Rückkopplungen. Er setzt Maßstäbe, sichert Datenqualität, schützt Grundrechte, gewährleistet Transparenz, organisiert Verhältnismäßigkeit und verhindert Missbrauch. Der Wirkungsrat dient als unabhängige Institution, die Indikatoren, Benchmarks und Bewertungslogiken überprüft, weiterentwickelt und demokratisch absichert.

Unternehmen werden als Wirkungssysteme verstanden. Ihr Zweck besteht nicht nur darin, Gewinne zu erzielen, sondern positive Netto-Wirkung zu erzeugen. Gewinn bleibt wichtig, aber als Signal tragfähiger Wirkung, nicht als höchster Zweck. Management, Controlling, Einkauf, Produktentwicklung, Risikomanagement, Lieferkettensteuerung und Finanzkommunikation werden an Wirkung zurückgebunden.

Produkte werden als Wirkungsträger gelesen. Ein Produkt ist nicht nur Ware. Es ist verdichtete Lieferkette, Rohstoffnutzung, Arbeit, Energie, Transport, Nutzung, Entsorgung und Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie. Ehrliche Preise entstehen, wenn diese Wirkung sichtbar wird.

Auf volkswirtschaftlicher Ebene ersetzt die Wirkungsökonomie die bloße Aktivitätsmessung durch eine Wirkungsbilanz. Das Bruttoinlandsprodukt zeigt Bewegung, aber nicht Richtung. Ein Wirkungs-BIP müsste unterscheiden zwischen Wirkleistung, Scheinleistung, Blindleistung und Verlustleistung. Pflege, Bildung, Prävention, Demokratiepflege, ökologische Regeneration und soziale Stabilität werden dann nicht länger als Kostenblock behandelt, sondern als tragende Leistungen einer funktionierenden Gesellschaft.

Auch Arbeit und Einkommen werden neu verstanden. In einer Welt von Automatisierung, KI und Maschinenleistung kann gesellschaftliche Leistung nicht mehr allein an Erwerbsarbeit und Markteinkommen gekoppelt bleiben. Care-Arbeit, Bildung, Pflege, Gesundheit, Kultur, Ehrenamt, Demokratiearbeit und ökologische Regeneration erzeugen reale Systemleistung, auch wenn sie im alten System unterbewertet bleiben. Wirkungseinkommen und Wirkungsrente sind Vorschläge, diese Leistung sichtbar und materiell abzusichern.

Medien, Sprache und Öffentlichkeit sind eigene Wirkungsräume. Demokratie wird nicht nur durch Parlamente, Wahlen und Gerichte stabilisiert. Sie wird täglich durch Sprache, Bilder, Plattformlogiken, Reichweite, Framing, Desinformation, Tonalität, Vertrauen und Diskurskultur gestärkt oder beschädigt. Eine Partei wirkt nicht erst, wenn sie regiert. Sie

wirkt, sobald sie spricht, normalisiert, emotionalisiert, delegitimiert, verbindet oder spaltet.

Digitalisierung und KI sind in dieser Ordnung weder Heilsversprechen noch reine Gefahr. Sie sind Verstärker. Sie können Wirkung sichtbar machen, Datenräume verbinden, Produktpässe ermöglichen, Risikomodelle verbessern und Verwaltung entlasten. Sie können aber auch Manipulation, Diskriminierung, Desinformation, Machtkonzentration und Kontrollverlust verstärken. Deshalb braucht die Wirkungsökonomie digitale Rechte, algorithmische Fairness, KI-Governance, Datenintegrität, Cyberresilienz und demokratische Kontrolle über Wirkungslogiken.

Global ist die Wirkungsökonomie anschlussfähig, weil sie nicht auf nationaler Moral beruht, sondern auf gemeinsamen Wirkungsmaßstäben. Die SDGs bilden den internationalen Referenzrahmen. Ergänzt um Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, Medienqualität und digitale Selbstbestimmung entsteht ein weltfähiger Kompass. Wirkung kann lokal unterschiedlich operationalisiert werden, ohne den gemeinsamen Maßstab zu verlieren. Die Wirkungsökonomie ist deshalb kein westliches Belehrungsmodell, sondern ein Übersetzungsmodell für eine multipolare Ordnung.

Ihr Ziel ist keine perfekte Maschine. Komplexe Gesellschaften lassen sich nicht abschließend steuern. Die Wirkungsökonomie behauptet nicht, jede Wirkung exakt vorhersagen zu können. Sie verlangt aber, dass Wirkung nicht länger unsichtbar bleibt. Was messbar ist, wird gemessen. Was geschätzt werden muss, wird transparent geschätzt. Was unklar bleibt, wird als unklar markiert. Was sich als falsch erweist, wird korrigiert.

Die Wirkungsökonomie ist damit eine lernende Ordnung. Sie verbindet Freiheit mit Verantwortung, Markt mit Wirklichkeitsbindung, Kapital mit Richtung, Staat mit Rückkopplung, Daten mit Demokratie und Wohlstand mit Zukunftsfähigkeit.

Die zentrale These dieses Buches lautet:

Eine Gesellschaft, die weiter nach Kapital steuert, wird ihre Krisen weiter verwalten. Eine Gesellschaft, die nach Wirkung steuert, kann beginnen, ihre Ursachen zu verändern.

Die neue Ordnung des Wohlstands beginnt nicht mit mehr Aktivität. Sie beginnt mit einem besseren Maßstab.

Das Modell auf einen Blick

Vorspann

Für alle Menschen, die spüren, dass diese Welt nicht an einem Mangel an Wissen scheitert, sondern an einem falschen Maßstab.

Für alle, die nicht länger hinnehmen wollen, dass schädliche Wirkung im Preis verschwindet, dass Pflege schlechter gezählt wird als Spekulation, dass Wahrheit weniger Reichweite erhält als Erregung und dass der Planet in Bilanzen wie eine externe Kostenstelle behandelt wird.

Für alle, die ahnen, dass Wohlstand nicht echt sein kann, wenn er auf dem potenziellen Wohlstandsverlust anderer Menschen, anderer Regionen, anderer Arten oder kommender Generationen beruht.

Für alle, die weiterdenken, obwohl Anpassung bequemer wäre. Für alle, die handeln, weil Wirkung nie abstrakt beginnt. Sie beginnt in einem Menschen, der erkennt, dass das Bestehende nicht das Ende des Denkbaren ist.

Präambel

Wir leben in einer Zeit, in der die alten Systeme noch laufen, aber ihre Orientierung verlieren. Märkte funktionieren, aber sie zeigen nicht die ganze Wahrheit. Staaten regulieren, aber sie reparieren zu viele Symptome. Unternehmen berichten, aber Berichte verändern keine Steuerungslogik, solange sie nicht in Preise, Steuern, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Beschaffung und Managemententscheidungen zurückwirken. Wissenschaft liefert Erkenntnisse, aber Erkenntnisse werden gesellschaftlich erst wirksam, wenn sie in Handlung, Recht, Infrastruktur, Risikoentscheidungen und öffentliche Orientierung übersetzt werden [I-V-1][I-V-4].

Wir haben gelernt, präzise zu zählen, aber der Maßstab bleibt unvollständig. Wir messen Kapital, Umsatz, Gewinn, BIP, Beschäftigung, Reichweite und Marktwert. Wir messen damit Aktivität. Wir messen Scheinleistung. Wir messen nicht konsequent, ob diese Aktivität Mensch, Planet und Demokratie stärkt oder schwächt [I-V-2].

Der Fehler liegt tiefer. Wir haben die Welt künstlich zerlegt und diese Zerlegung zu lange für Wirklichkeit gehalten. Menschen, Natur, Produkte, Preise, Unternehmen, Staaten, Kapital, Medien und Demokratie werden häufig getrennt behandelt, obwohl sie real miteinander wirken. Ein Mensch ist nicht nur Arbeitskraft, Konsumentin oder Steuerzahler. Ein Produkt ist nicht nur Ware. Ein Preis ist nicht die Wahrheit. Ein Unternehmen ist nicht nur Bilanz. Ein Staat ist nicht nur Verwaltung. Öffentlichkeit ist nicht nur Meinungsaustausch. Sie alle sind Teil eines Wirkungszusammenhangs [I-V-7].

Die Wirkungsökonomie beginnt mit dieser Korrektur des Blicks. Sie fragt nicht nur, was sichtbar bezahlt, verkauft, verwaltet oder berichtet wird. Sie fragt, welche Zustände sich tatsächlich verändern: Gesundheit, Würde, Sicherheit, Teilhabe, Klima, Wasser, Boden,

Biodiversität, Ressourcen, Vertrauen, Wahrheit, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit und demokratische Stabilität [I-V-1][I-V-6].

Die Physik kennt den Unterschied zwischen scheinbarer und nutzbarer Leistung. In einem elektrischen System ist nicht jede scheinbar vorhandene Leistung nutzbare Leistung. Scheinleistung beschreibt, was im System scheinbar bewegt wird. Blindleistung belastet Leitungen und Strukturen, ohne nutzbare Arbeit zu verrichten. Wirkleistung ist der Anteil, der tatsächlich Arbeit leistet. Die Wirkungsökonomie übernimmt diese Unterscheidung nicht als technische Gleichsetzung, sondern als Leitmetapher: Nicht jede sichtbare Aktivität erzeugt positive Zustandsveränderung [E-V-1][I-V-1][I-V-2].

Ein Unternehmen kann hohe Umsätze erzielen und zugleich Lebensgrundlagen beschädigen. Eine Branche kann viele Menschen beschäftigen und systemische Schäden erzeugen. Ein Staat kann viel Geld ausgeben und wenig Wirkung erreichen. Ein Medienbeitrag kann enorme Reichweite erzielen und Vertrauen schwächen. Eine Partei kann demokratische Zustände verändern, auch ohne Regierungsverantwortung, weil Sprache, Bilder, Emotionen, Misstrauen, Zugehörigkeit und Feindbilder in den öffentlichen Resonanzraum eingehen [I-V-7].

Wirkung entsteht nicht immer sofort. Gerade in Kommunikation, Medien, Politik, Bildung, Wissenschaft und Öffentlichkeit entsteht zunächst Wirkungspotenzial. Ein Satz, ein Bild, eine Mimik, eine Stimme, eine Tonalität, ein Frame, ein wiederholtes Wort oder ein politisches Narrativ verändert nicht automatisch die Welt. Es verändert Möglichkeitsräume. Es verschiebt Resonanz, Emotionen, Erwartungen, Zugehörigkeit und Handlungsschwellen. Erst wenn dieses Potenzial in Verhalten, Entscheidungen, Institutionen, Gewalt, Vertrauen oder Gesetzgebung übergeht, wird es tatsächliche Wirkung [I-V-1][I-V-7].

Diese Unterscheidung ist für Demokratie zentral. Demokratie wird nicht nur in Parlamenten geschützt oder beschädigt. Sie wird im Resonanzraum der Gesellschaft täglich stabilisiert oder destabilisiert. Fakten sind notwendig, aber Fakten allein genügen nicht, wenn Resonanzräume durch Angst, Identität, Misstrauen, Plattformlogiken und hybride Einflussnahme verzerrt werden. Wahrheit braucht Infrastruktur: Wissenschaft, Journalismus, Statistik, Gerichte, Bildung, Medienqualität, Quellenklarheit, Plattformverantwortung, digitale Mündigkeit und demokratische Wirkungskompetenz [I-V-7][I-V-11].

Die Daten für eine andere Steuerung entstehen bereits. Unternehmen brauchen Wirkungsdaten für Resilienz, Kostenkontrolle, Beschaffung, Standortstrategie und Risikomanagement. Banken brauchen sie für Kreditentscheidungen. Versicherungen brauchen sie für Prämien, Deckung und Risikomodelle. Investoren brauchen sie für Portfolios und Bewertungen. Kundinnen und Kunden brauchen sie für eigene Lieferkettenrisiken [I-V-4][I-V-5].

Nachhaltigkeitsdaten sind deshalb keine moralischen Zusatzdaten. Sie sind Risikodaten, Finanzierungsdaten, Versicherungsdaten, Lieferkettendaten und Steuerungsdaten. Berichtspflichten erzeugen diesen Bedarf nicht. Sie standardisieren ihn. Ohne Standards fragt jede Bank anders, jede Versicherung anders, jeder Investor anders, jeder Kunde anders. Mit Standards gilt: einmal sauber erhoben, mehrfach nutzbar [I-V-4][E-V-2][E-V-3].

Die Wirkungsökonomie macht aus dieser Standardisierung eine gesellschaftliche Infrastruktur. CSRD, ESRS, GRI, NACE, WÖk-IDs, Scorecards, digitale Produktpässe und Wirkungsdatenräume sind keine Papierwelt, wenn sie richtig gebaut werden. Sie sind Elemente einer neuen Risikointelligenz [I-V-5][E-V-2][E-V-3][E-V-4].

Daten allein reichen jedoch nicht. Ein System kann präzise messen und falsch steuern, wenn der Maßstab falsch bleibt. Darum verbindet die Wirkungsökonomie empirische Messung mit normativer Ordnung. Ihr Maßstab lautet Mensch, Planet und Demokratie [I-V-11].

Mensch bedeutet: Würde, Freiheit, Gesundheit, Sicherheit, Teilhabe, Bildung, Care, psychische Stabilität, Beziehung, Sinn und die Möglichkeit, das eigene Leben als wirksam zu erfahren. Planet bedeutet: Klima, Biodiversität, Wasser, Boden, Luft, Ressourcen, Kreisläufe, Regeneration und die ökologischen Bedingungen, ohne die keine Zivilisation stabil bleibt. Demokratie bedeutet: Rechtsstaatlichkeit, Wahrheit, Medienqualität, Diskursfähigkeit, Machtbegrenzung, institutionelles Vertrauen, Beteiligung, digitale Selbstbestimmung und Schutz vor Manipulation [I-V-11].

Diese drei Dimensionen sind nicht additiv. Sie bedingen einander. Ein zerstörter Planet gefährdet Menschen. Soziale Unsicherheit gefährdet Demokratie. Demokratische Schwäche verhindert ökologische und soziale Korrektur. Desinformation schwächt Klimapolitik, Gesundheitspolitik und sozialen Zusammenhalt. Wohnungsnot wirkt auf Gesundheit, Familien, Bildung, Stadtentwicklung und Vertrauen. Care-Arbeit wirkt auf Teilhabe, Geschlechtergerechtigkeit, psychische Stabilität und wirtschaftliche Stabilität [I-V-7][I-V-11][I-V-13].

Die Wirkungsökonomie weist damit die alte Illusion zurück, Wohlstand könne auf Kosten unsichtbarer Schäden dauerhaft wachsen. Ein Wohlstand, der Böden verbraucht, Wasser erschöpft, Klima destabilisiert, Pflege entwertet, Menschen in Angst hält, Demokratie beschädigt und künftige Generationen belastet, ist kein echter Wohlstand. Er ist vorgezogener Verbrauch. Er ist Gegenwartsgewinn auf Kosten künftiger Stabilität [I-V-4][I-V-11].

Die neue Ordnung des Wohlstands misst anders. Sie misst nicht nur, was verdient, verkauft, produziert, verwaltet oder gesagt wird. Sie fragt, welche Wirkung dadurch entsteht. Sie misst nicht nur, was Kapital vermehrt, sondern welche Wirkung Kapital entfaltet. Sie misst nicht nur, was Menschen arbeiten, sondern welche Wirkleistung sie

für das Ganze erbringen. Sie misst nicht nur, was Reichweite erzeugt, sondern welches Wirkungspotenzial im öffentlichen Raum entsteht [I-V-1][I-V-9][I-V-12].

Das ist kein Angriff auf Freiheit. Es ist eine Voraussetzung realer Freiheit. Freiheit bleibt unvollständig, wenn Menschen in falschen Preisen, intransparenter Information, sozialer Unsicherheit, ökologischer Instabilität und manipulierten Resonanzräumen handeln müssen. Freiheit braucht Wirklichkeitsbindung. Sie braucht Systeme, in denen gutes Handeln nicht permanent gegen die Anreize des Systems erkämpft werden muss [I-V-11].

Die Wirkungsökonomie will Menschen nicht bevormunden. Sie will die Bedingungen verändern, unter denen Menschen, Unternehmen, Staaten, Kapitalmärkte, Medien und Technologien handeln. Sie ersetzt dezentrale Entscheidung nicht durch zentrale Kontrolle. Sie ersetzt falsche Signale durch bessere Rückkopplung. Preise bleiben. Märkte bleiben. Eigentum bleibt. Unternehmen bleiben. Wettbewerb bleibt. Kapital bleibt. Aber sie werden neu eingeordnet [I-V-2][I-V-6].

Kapital ist Werkzeug, nicht Kompass. Gewinn ist Ergebnis, nicht Zweck. Wachstum ist nur dann Fortschritt, wenn es positive Wirkung erzeugt. Effizienz ist nur dann sinnvoll, wenn sie in eine zukunftsfähige Richtung wirkt. Innovation ist nur dann zukunftsfähig, wenn sie Mensch, Planet und Demokratie stärkt [I-V-2][I-V-11].

Die Wirkungsökonomie ist damit keine weitere Theorie über die Welt. Sie ist eine andere Art, auf die Welt zu schauen: relational statt isoliert, rückgekoppelt statt linear, wirkungsorientiert statt kapitalzentriert, lernfähig statt dogmatisch. Sie schließt an Systemtheorie, Kybernetik, Konstruktivismus, vernetztes Denken, ökologische Ökonomie, Gemeinwohl- und Wohlstandsdebatten an, ohne in ihnen aufzugehen [E-V-5][E-V-6]. Ihr Kern bleibt die eigene Steuerungsfrage der Wirkungsökonomie: Welche Handlungen verändern welche Zustände, welchen systemischen und normativen Wert haben diese Veränderungen, und wie werden daraus bessere Anreize, neue Handlungen und lernende Rückkopplung [I-V-3]?

Das ist die neue Ordnung des Wohlstands. Der Maßstab lautet nicht mehr Kapital. Der Maßstab lautet Wirkung.

Persönliches Vorwort

Ich habe dieses Buch nicht aus einer fertigen Theorie heraus begonnen. Ich habe es aus einer Unruhe heraus geschrieben.

Diese Unruhe kam aus zwei Welten, die sich lange nicht verbunden hatten: aus der Physik und aus der Unternehmenspraxis. Später kamen weitere Ebenen hinzu: Feminismus, Systemtheorie, Kybernetik, Konstruktivismus, Demokratie, Kommunikation, Resonanzräume, Care, Digitalisierung, Automatisierung, Lieferketten, Kapitalmärkte und die Frage, warum unsere Gesellschaft so viel weiß und dennoch zu selten entsprechend handelt [I-V-1].

Die Physik lehrte mich zuerst, dass nichts isoliert geschieht. Kräfte wirken, Körper reagieren, Energie wird umgewandelt, Zustände verändern sich. Was an einer Stelle geschieht, verschwindet nicht, nur weil es an anderer Stelle nicht mehr sichtbar ist. Diese Denkweise prägte mich. Sie machte es für mich später unmöglich, Wirtschaft nur als Markt, Unternehmen nur als Bilanz, Menschen nur als Arbeitskräfte und Natur nur als Ressource zu betrachten [I-V-1].

Ein zweiter physikalischer Gedanke wurde besonders wichtig: Nicht jede scheinbare Leistung ist nutzbare Leistung. In der Wechselstromlehre wird zwischen Scheinleistung, Blindleistung und Wirkleistung unterschieden. Scheinleistung beschreibt, was im System scheinbar insgesamt an Leistung vorhanden ist. Wirkleistung ist der Anteil, der tatsächlich nutzbare Arbeit verrichtet. Blindleistung pendelt im System, belastet Leitungen und Strukturen, erzeugt aber keine nutzbare Arbeit im eigentlichen Sinn [E-V-1].

Diese Unterscheidung wurde für mich zum Schlüssel. In Wirtschaft und Gesellschaft verwechseln wir Scheinleistung mit Wirkleistung. Wir nennen Umsatz Leistung. Wir nennen Gewinn Leistung. Wir nennen Arbeitszeit Leistung. Wir nennen Wachstum Leistung. Wir nennen Reichweite Leistung. Aber all das sagt noch nicht, ob positive Zustandsveränderung entsteht [I-V-1][I-V-2].

Im Nachhaltigkeitsmanagement eines Industriekonzerns sah ich die praktische Seite dieser Frage. Es fehlte nicht an Daten. Unternehmen erheben Emissionen, Wasserverbräuche, Energieverbräuche, Arbeitsunfälle, Lieferketteninformationen, Recyclingquoten, Risiken, Governance-Daten und weitere Nachhaltigkeitsinformationen. Diese Daten werden geprüft, berichtet, in Systeme übertragen, in Präsentationen verdichtet und für Ratings, Audits, Investorenkommunikation und regulatorische Anforderungen aufbereitet [I-V-4][E-V-2][E-V-3].

Aber sie steuerten das System nicht konsequent. Sie verschwanden in Berichten, Tabellen, Ratings, Präsentationen und Anhängen. Sie waren wichtig für Reputation, Investorengespräche, Compliance, Risikokommunikation und interne Zielsysteme. Aber sie entschieden nicht konsequent über Preise, Steuern, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Beschaffung, Produktentwicklung, Standortentscheidungen oder Managementboni. Wir hatten Daten über Wirkung. Kapital blieb der Kompass [I-V-4][I-V-5].

Heute ist dieser Widerspruch deutlicher. Wirkungsdaten werden nicht nur wegen Regulierung gebraucht. Ein Unternehmen, das seine Lieferkette nicht kennt, betreibt kein schlankes Management. Es betreibt Blindflug. Wer nicht weiß, wo Wasserstress entsteht, welche Rohstoffe kritisch sind, wo Menschenrechtsrisiken liegen, welche Standorte klimatisch verwundbar sind, welche Vorprodukte geopolitisch riskant sind oder welche CO2-Kosten auf das Geschäftsmodell zukommen, hat kein Berichtspflichtproblem. Er hat ein Risikomanagementproblem [I-V-4][I-V-10].

Hier wurde mir klar: Berichtspflichten sind falsch verstanden, wenn man sie nur als Bürokratie sieht. Richtig gebaut, sind sie Standardisierung. Sie sind der gemeinsame Stecker für Wirkungsdaten. Ohne Standardisierung fragt jede Bank anders, jede Versicherung anders, jeder Investor anders, jeder Kunde anders. Mit Standardisierung gilt: einmal sauber erhoben, mehrfach nutzbar [I-V-4][E-V-2].

Diese Erkenntnis verband sich mit einer weiteren: Wirkung entsteht nicht nur in Produkten, Steuern, Kapital und Lieferketten. Wirkung entsteht auch in Sprache. Eine politische Rede, ein Frame, ein Bild, eine Mimik, ein Tonfall, eine Geste, eine wiederholte Metapher, ein aggressiver Schnitt in einem Video, ein ironischer Gesichtsausdruck oder ein abwertendes Wort kann Wirkungspotenzial erzeugen. Es verändert Resonanzräume. Es verändert, was sagbar wird, wem geglaubt wird, welche Gruppen als Bedrohung erscheinen, welche Institutionen legitim wirken und welche Emotionen politisches Handeln beeinflussen [I-V-7].

Deshalb wurde die Wirkungsökonomie für mich größer als ein Wirtschaftsmodell. Sie wurde zu einer Sprache, um Gesellschaft insgesamt zu verstehen: Unternehmen, Staat, Märkte, Medien, Parteien, Wissenschaft, Pflege, Wohnen, Gesundheit, Kapital, KI, Lieferketten, Kultur und Alltag. Sie wurde zu einer Antwort auf die Frage, wie Menschen, Organisationen, Technologien, Institutionen und Natur in einem gemeinsamen Wirkungszusammenhang stehen [I-V-7][I-V-11].

Mich störte zunehmend, wie künstlich die Welt in getrennte Bereiche zerlegt wird: Wirtschaft hier, Natur dort, Mensch dort, Technik dort, Staat dort, Gefühl dort, Kultur dort, Kapital dort. Diese Zerlegung hilft beim Sortieren. Sie wird gefährlich, wenn man sie für Wirklichkeit hält. Ein Unternehmen ist nicht von Natur getrennt, weil es Rohstoffe, Energie, Wasser, Böden, Klima und Ökosysteme nutzt. Ein Mensch ist nicht von Gesellschaft getrennt, weil er in Beziehungen, Sprache, Institutionen, Erwartungen und Resonanzräumen lebt. Ein Markt ist nicht von Demokratie getrennt, weil er Recht, Vertrauen, Wahrheit, Infrastruktur und politische Stabilität braucht [I-V-7][I-V-11].

Diese Einsicht verbindet sich mit Denklinien, die für die Arbeit an der Wirkungsökonomie wichtig wurden: Kybernetik und Systemtheorie, Maturana und Varela, Heinz von Foerster, Frederic Vester, Donella Meadows, Hans Ulrich, Stafford Beer, Peter Drucker, Elinor Ostrom, Karl Polanyi, Schumpeter, Kondratieff, Amartya Sen, Martha Nussbaum, Maja Göpel und andere. Auch Alan Watts wurde für mich als philosophische Erinnerung wichtig, dass die Vorstellung eines isolierten Ichs und einer beherrschbaren äußeren Natur selbst Teil des Problems ist [E-V-5][E-V-6].

Die Wirkungsökonomie ist aber keine Sammlung dieser Denkerinnen und Denker. Sie ist keine Ableitung aus einer fremden Schule. Sie nimmt Einsichten ernst und führt sie in eine eigene Steuerungsarchitektur über. Andere haben gezeigt, dass Systeme vernetzt, rückgekoppelt, nicht-linear, beobachterabhängig, lernend, eingebettet und historisch geprägt sind. Die Wirkungsökonomie fragt: Wie steuert eine moderne Gesellschaft unter

diesen Bedingungen? Die Antwort lautet: nicht nach Kapital allein, sondern nach Wirkung [I-V-2][I-V-3].

Dafür musste Leistung neu definiert werden. Leistung ist nicht, was viel Aufwand erzeugt. Leistung ist nicht, was viel Geld einbringt. Leistung ist nicht, was viel Aufmerksamkeit bekommt. Leistung ist nicht, was sich am besten monetarisieren lässt. Wirkungsökonomisch ist Leistung dort echte Leistung, wo sie positive Zustandsveränderung erzeugt oder negative Zustandsveränderung verhindert [I-V-1][I-V-12].

Diese Verschiebung verändert den Blick auf Unternehmen, Arbeit, Pflege, Preise, Steuern, Rente, Kapital, Medien, Demokratie und Alltag. Sie verändert auch den Blick auf Wohlstand. Wohlstand ist nicht einfach die Summe von Gütern, Einkommen und Vermögen. Wohlstand ist die Fähigkeit einer Gesellschaft, ein gutes, freies, sicheres, gesundes, würdevolles und demokratisches Leben innerhalb planetarer Grenzen zu ermöglichen [I-V-11].

Dieses Buch ist deshalb auch persönlich. Nicht, weil es um mich geht, sondern weil Wirkung nie abstrakt beginnt. Sie beginnt mit der Frage, ob man bereit ist, einen falschen Maßstab nicht länger zu akzeptieren.

Ich schreibe dieses Buch, weil ich überzeugt bin: Wir haben genug Wissen, um anders zu handeln. Was fehlt, ist kein weiterer Appell. Was fehlt, ist eine Ordnung, in der gutes Handeln nicht permanent gegen die Anreize des Systems erkämpft werden muss. Die Wirkungsökonomie ist mein Versuch, diese Ordnung zu beschreiben [I-V-2][I-V-3].

Warum dieses Buch neu geschrieben werden musste

Die erste Fassung von *Die neue Ordnung des Wohlstands* formulierte den Grundgedanken: Wirkung statt Kapital [I-V-1]. Dieser Gedanke bleibt richtig. Aber er war noch nicht vollständig genug ausgearbeitet.

Seitdem ist die Wirkungsökonomie weitergewachsen. Sie wurde von einer Grundthese zu einer Systemarchitektur. Neue Begriffe, Instrumente und Anwendungsfelder kamen hinzu: Wirkungspotenzial, Wirkungsrisiko, Wirkungsordnungen, Resonanzraum, Tonalität, WÖk-IDs, Scorecards, Reverse Merit Order, NWI, T-SROI, Wirkungssteuer, Wirkungseinkommen, Wirkungsrente, Wirkungsrat, Wirkungsdatenräume, digitale Produktpässe, Wirkungsresilienz und die Neudefinition von Leistung [I-V-3][I-V-5][I-V-8][I-V-9][I-V-12].

Vor allem wurde deutlich: Die Wirkungsökonomie ist nicht nur eine Antwort auf falsche Preise. Sie ist eine Antwort auf eine falsche Weltsicht.

Die alte Ordnung betrachtet die Welt in getrennten Ausschnitten. Sie sieht Produkte, aber nicht Lieferketten. Sie sieht Preise, aber nicht Folgekosten. Sie sieht Einkommen, aber nicht Wirkleistung. Sie sieht Kapital, aber nicht Wirkung. Sie sieht Öffentlichkeit,

aber nicht Resonanzräume. Sie sieht Pflege als Kostenblock, aber nicht als Stabilitätsleistung. Sie sieht Natur als Ressource, aber nicht als Mit-System. Sie sieht Menschen als Arbeitskräfte und Konsumenten, aber nicht als verletzliche, beziehungsfähige, sinnorientierte und wirkende Wesen [I-V-7][I-V-11][I-V-12].

Diese Trennung musste überwunden werden.

Drei Entwicklungen machten eine echte Neufassung notwendig.

Erstens wurde deutlich, dass Wirkung nicht nur materiell entsteht. Kommunikation, Sprache, Stimme, Mimik, Tonalität, Bilder, Frames und emotionale Marker erzeugen Wirkungspotenziale. Parteien, Medien, Plattformen, Creatorinnen und Creator, Wissenschaft, Bildung und Akteure hybrider Einflussnahme wirken bereits, bevor Gesetze entstehen. Demokratie ist nicht nur Institution. Sie ist auch Resonanzraum, Beziehungssystem und Schutzarchitektur gegen destruktive Wirkungen [I-V-7][I-V-11].

Zweitens wurde deutlich, dass Wirkungsdaten keine Berichtsdaten im engen Sinn sind. Sie sind Risikodaten, Finanzierungsdaten, Versicherungsdaten, Lieferkettendaten und Steuerungsdaten. Klima-, Wasser-, Energie-, Rohstoff-, Arbeits-, Governance-, Standort- und Lieferkettendaten werden von Banken, Versicherungen, Investoren, Kunden und Unternehmen selbst gebraucht. Berichtspflichten schaffen diese Realität nicht. Sie standardisieren sie [I-V-4][I-V-5][E-V-2].

Drittens musste der Leistungsbegriff neu gefasst werden. Die alte Ökonomie setzt Leistung mit Arbeit, Einkommen, Output, Umsatz, Produktivität oder Kapitalrendite gleich. Die Wirkungsökonomie unterscheidet Scheinleistung, Blindleistung, Verlustleistung und Wirkleistung. Eine Gesellschaft kann sehr aktiv sein und dennoch einen schlechten Wirkungsgrad haben, wenn sie ihre Lebensgrundlagen, ihren sozialen Zusammenhalt oder ihre Demokratie schwächt [I-V-1][I-V-2].

Dieses Buch musste deshalb neu geschrieben werden, weil es nicht mehr genügt zu sagen: Wirkung statt Kapital. Es muss gezeigt werden, was daraus folgt: für Preise, Steuern, Unternehmen, Banken, Versicherungen, Kapitalmärkte, öffentliche Beschaffung, Lieferketten, Pflege, Bildung, Care, Einkommen, Rente, Medien, Plattformen, Demokratie, KI, Robotik, Automatisierung, Städte, Wohnen, Gesundheit, Kultur, Sicherheit und Alltag [I-V-6][I-V-9][I-V-10][I-V-12][I-V-13].

Die Neufassung vertieft auch die anthropologische und ökologische Ebene. Der Mensch ist nicht nur rationaler Entscheider. Er braucht Sicherheit, Zugehörigkeit, Anerkennung, Sinn, Beziehung, Wahrheit, Resonanz und Selbstwirksamkeit. Natur ist nicht der Außenraum der Ökonomie. Klima, Wasser, Boden, Biodiversität, Energie, Rohstoffe und Regenerationsfähigkeit sind die physischen Bedingungen jeder Gesellschaft [I-V-4][I-V-7][I-V-11].

Auch Schönheit, Sinn und Lebendigkeit mussten eingeordnet werden. Schönheit kann nicht als objektiver Steuerungsmaßstab dienen. Aber eine funktionierende Gesellschaft

genügt nicht, wenn sie seelenlos wird. Eine resiliente Stadt genügt nicht, wenn sie Menschen entfremdet. Ein effizientes System genügt nicht, wenn es Beziehung, Freude, Sinn und Resonanz verdrängt [I-V-7][I-V-11].

Die Wirkungsökonomie ist keine Konkurrenz zur Gemeinwohlökonomie, zur Donut-Ökonomie, zur Wellbeing Economy, zu ESG, CSR, Degrowth oder Missionsökonomie in einem Namensstreit. Diese Ansätze haben wichtige Einsichten geliefert. Die Wirkungsökonomie ordnet sie in eine eigene Steuerungsarchitektur ein: von der Handlung zur Wirkung, von der Wirkung zum systemischen Wert, vom systemischen Wert zur normativen Bewertung, von der Bewertung zur Lenkung, von der Lenkung zur Rückkopplung [I-V-2][I-V-3][E-V-7].

Dieses Buch wurde neu geschrieben, weil die Theorie selbst gelernt hat. Die erste Fassung sagte: Wirkung statt Kapital. Diese Fassung zeigt: Wirkung ist Sprache, Architektur und Kompass einer neuen Ordnung des Wohlstands.

Methodisches Vorwort: Wie dieses Werk gelesen werden soll

Dieses Buch ist kein Essay, kein Manifest und kein politisches Programm. Es ist eine Systemarchitektur. Es beschreibt nicht nur, was anders werden müsste. Es beschreibt, wie eine moderne Gesellschaft anders steuern kann. Die Wirkungsökonomie ist deshalb nicht als Sammlung einzelner Reformideen zu lesen, sondern als zusammenhängende Ordnung aus Begriffen, Messgrößen, Institutionen, Anreizen und Rückkopplungen [I-V-3][I-V-7].

Die zentrale Frage dieses Werkes lautet nicht: Was ist moralisch wünschenswert? Die zentrale Frage lautet: Welche Handlungen verändern welche Zustände, in welcher Wirkungsordnung, und wie kann eine Gesellschaft diese Veränderungen so steuern, dass Mensch, Planet und Demokratie gestärkt werden [I-V-1][I-V-3][I-V-11]?

Das Buch folgt einer klaren Dramaturgie.

Teil I beschreibt den falschen Kompass. Er zeigt, warum Kapital, Wachstum, BIP, Umsatz, Gewinn, Reichweite und Beschäftigung wichtige Informationen sein können, aber keine ausreichenden Maßstäbe für Wohlstand sind. Sie messen Aktivität, nicht automatisch Wirkung.

Teil II entwickelt die Sprache der Wirkungsökonomie. Begriffe wie Wirkung, Wirkungspotenzial, Handlung, Unterlassen, Wirkungsträger, Wirkungsempfänger, Wirkungsraum, systemischer Wert, normativer Wert, Wirkungslenkung und Rückkopplung werden präzise definiert. Ohne diese Sprache kann das spätere System nicht verstanden werden [I-V-1].

Teil III beschreibt die Systemlogik. Dort wird Wirkung in erster, zweiter und dritter Ordnung gelesen. Dort wird erklärt, warum Gesellschaft, Wirtschaft, Natur, Medien und Demokratie nicht wie einfache Maschinen reagieren. Dort werden Systemhebel,

Engpässe, Interdependenzen, Wirkungsrad, Wirkungslenkung, Wirkungsrisiko und Wirkungsresilienz zusammengeführt [I-V-3][E-V-5].

Teil IV legt den normativen Kern fest: Mensch, Planet und Demokratie. Die Wirkungsökonomie misst nicht ins Leere. Sie fragt, ob Zustände verbessert oder verschlechtert werden, die für Würde, Freiheit, Gesundheit, Teilhabe, ökologische Lebensgrundlagen, Rechtsstaatlichkeit, Wahrheit und demokratische Korrekturfähigkeit relevant sind [I-V-11].

Die folgenden Teile übertragen diese Grundlogik auf Staat, Recht, Demokratie, Öffentlichkeit, Bildung, Care, Gesundheit, Wohnen, Kultur, Sicherheit, Digitalisierung, Unternehmen, Kapital, Volkswirtschaft, Alltag und Zukunft. Diese späteren Teile sind keine bloßen Anwendungsbeispiele. Sie zeigen, dass dieselbe Wirkungslogik in unterschiedlichen Wirkungsräumen anders operationalisiert werden muss [I-V-7][I-V-10][I-V-12][I-V-13].

Dieses Werk arbeitet mit drei Formen von Genauigkeit.

Empirische Genauigkeit fragt: Was verändert sich tatsächlich? Welche Daten, Indikatoren, Beobachtungen, Studien, Berichte, Register, Produktinformationen oder Risikomodelle zeigen eine Zustandsveränderung?

Systemische Genauigkeit fragt: Was bedeutet diese Veränderung im Zusammenhang? Eine Tonne CO2, ein Liter Wasserverbrauch, ein niedriger Lohn, eine hohe Miete, ein Vertrauensverlust oder eine digitale Reichweite haben nicht in jedem Kontext dieselbe systemische Bedeutung.

Normative Genauigkeit fragt: Wie bewerten wir diese Veränderung gemessen an Mensch, Planet und Demokratie? Daten allein entscheiden nicht. Ohne Daten wird Bewertung aber willkürlich [I-V-4][I-V-5][I-V-11].

Für die Lektüre gelten sechs Grundregeln.

Erstens: Wirkung ist keine Haltung. Wirkung ist eine Zustandsveränderung. Wirkung entsteht, wenn sich reale Zustände verändern: Gesundheit, Würde, Sicherheit, Einkommen, Bildung, Wasser, Klima, Boden, Biodiversität, Vertrauen, Wahrheit, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit oder demokratische Stabilität [I-V-1].

Zweitens: Nicht jede Wirkung ist sofort sichtbar. Gerade in Kommunikation, Medien, Politik, Bildung, Wissenschaft, Kultur und digitalen Öffentlichkeiten entsteht zunächst Wirkungspotenzial. Ein Satz, ein Bild, eine Mimik, eine Stimme, eine Tonalität, ein Frame oder ein Algorithmus kann den Möglichkeitsraum verändern, in dem spätere Wirkung wahrscheinlicher wird [I-V-7].

Drittens: Nicht jede Leistung ist Wirkleistung. Umsatz, Arbeitszeit, Berichtsumfang, Reichweite, Gewinn und BIP können Hinweise auf Aktivität sein. Sie beweisen keine positive Wirkung. Wirkungsökonomisch ist Leistung dort echte Leistung, wo sie positive

Zustandsveränderung erzeugt oder negative Zustandsveränderung verhindert [I-V-1][I-V-12].

Viertens: Daten sind nicht automatisch Bürokratie. Schlechte Datenprozesse erzeugen Bürokratie. Gute Standards entlasten. Unternehmen, Banken, Versicherungen, Investoren, Kunden, Behörden und öffentliche Beschaffung brauchen Wirkungsdaten für Kreditrisiken, Versicherbarkeit, Lieferketten, Standorte, Rohstoffe, CO2-Kosten, Wasserstress, Governance, Haftung und Resilienz [I-V-4][I-V-5][E-V-2].

Fünftens: Demokratie ist ein Wirkungsraum. Demokratie wird nicht nur durch Wahlen, Parlamente und Gerichte geschützt. Sie wird täglich durch Sprache, Wahrheit, Vertrauen, Medienqualität, Diskurskultur, digitale Plattformen, Bildung, soziale Sicherheit und institutionelle Integrität stabilisiert oder beschädigt [I-V-7][I-V-11].

Sechstens: Die Wirkungsökonomie ist lernfähig. Sie behauptet nicht, jede Wirkung von Anfang an perfekt messen zu können. Was messbar ist, wird gemessen. Was geschätzt werden muss, wird transparent geschätzt. Was unklar bleibt, wird als unklar markiert. Was sich als falsch erweist, wird korrigiert [I-V-3][I-V-8].

Wer dieses Buch liest, sollte deshalb nicht nach einem einzelnen Instrument suchen. Wirkungssteuer, Wirkungsrat, WÖk-IDs, Scorecards, NWI, T-SROI, Wirkungseinkommen, Wirkungsrente, digitale Produktpässe, Wirkungsdatenräume, Medien-Wirkungslogik und öffentliche Beschaffung sind keine voneinander getrennten Reformideen. Sie sind Bausteine einer gemeinsamen Architektur [I-V-5][I-V-6][I-V-8][I-V-9][I-V-12].

Der Grundkreislauf lautet: Handlung oder Unterlassen erzeugt Wirkungspotenzial oder Wirkungsrisiko. Daraus können Zustandsveränderungen entstehen. Diese Zustandsveränderungen werden nach erster, zweiter und dritter Ordnung gelesen. Sie erhalten systemischen Wert und normativen Wert. Aus dieser Bewertung entsteht Wirkungslenkung. Wirkungslenkung verändert Anreize. Veränderte Anreize verändern künftige Handlungen. Rückkopplung prüft die Wirkung. Das System lernt [I-V-3].

Einige Grundgedanken kehren in diesem Buch an mehreren Stellen wieder. Das ist keine einfache Wiederholung. Dieselben Begriffe erfüllen in unterschiedlichen Wirkungsräumen unterschiedliche Funktionen. Wirkung in einem Produkt ist anders zu messen als Wirkung in Sprache. Wirkung in einem Steuersystem ist anders zu lenken als Wirkung in Bildung. Wirkung in einer Lieferkette ist anders zu prüfen als Wirkung in einer demokratischen Öffentlichkeit. Der gemeinsame Maßstab bleibt derselbe, aber seine Operationalisierung verändert sich [I-V-7][I-V-10].

Dieses Werk verlangt deshalb eine doppelte Lesebewegung: vom Ganzen zum Einzelnen und vom Einzelnen zurück zum Ganzen. Wer nur einzelne Kapitel isoliert liest, wird einzelne Instrumente verstehen. Wer die Architektur versteht, erkennt den eigentlichen Anspruch: Die Wirkungsökonomie will kein weiteres Nachhaltigkeitslabel schaffen. Sie will die Steuerungslogik einer Gesellschaft verändern [I-V-2][I-V-3].

Die Leitformel und der Epochenbruch der Wirkungsmoderne

Die Leitformel dieses Buches lautet:

Kapital organisiert Bewegung. Wirkung organisiert Zukunft.

Kapital kann investieren, finanzieren, beschleunigen, skalieren und vergleichen. Es kann Unternehmen ermöglichen, Infrastruktur bauen, Forschung finanzieren, Maschinen kaufen und Transformation anschieben. Kapital erkennt aus sich heraus aber nicht, ob diese Bewegung Zukunft erzeugt oder Zukunft verbraucht. Wirkung beantwortet diese Frage [I-V-2][I-V-9].

Die industrielle Moderne konnte Kapital zum Hauptmaßstab machen, weil Kapital zählbar, vergleichbar und institutionell verdrahtet war. Geld, Preise, Bilanzen, Löhne, Gewinne, Vermögen und Investitionen ließen sich messen, buchen, besteuern und politisch verarbeiten. Wirkung war real, aber verteilt: in Böden, Körpern, Familien, Lieferketten, Demokratien, Wasser, Luft, Pflege, Vertrauen und künftiger Freiheit. Die alte Ordnung konnte diese Wirkungen kennen, aber sie konnte sie nicht ausreichend in den Hauptsignalen des Systems zurückführen [I-V-1][I-V-4].

Diese Lage verändert sich. Unternehmen, Banken, Versicherungen, öffentliche Haushalte, Lieferketten, Produktpässe, Plattformen, Sensorik, Satellitendaten, Statistik, Forschung und digitale Infrastrukturen machen Wirkung sichtbarer. Perfekte Messung entsteht dadurch nicht. Perfekte Messung wäre Scheingenauigkeit. Aber die Informationslage reicht aus, um Wirkung nicht länger als Nebenfrage zu behandeln [I-V-4][I-V-5][E-V-2].

Damit beginnt eine neue Schwelle der Wirtschaftsordnung. Die alte Moderne fragte, wie Kapital, Arbeit, Markt, Staat und Wachstum organisiert werden. Die Wirkungsmoderne fragt, welche Zustände durch diese Organisation entstehen. Sie misst nicht nur, was bewegt wird. Sie misst, was besser oder schlechter wird. Sie fragt nach Gesundheit, Würde, Bildung, Wasser, Boden, Klima, Biodiversität, Vertrauen, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, digitaler Selbstbestimmung, Lebensqualität und künftiger Freiheit [I-V-11].

Die Wirkungsökonomie ist daher kein Nachhaltigkeitsanhang, kein Berichtssystem und kein moralisches Zusatzprogramm. Sie ist der Versuch, den Maßstab einer komplexen, digitalen, planetar begrenzten und demokratisch verwundbaren Gesellschaft neu zu setzen. Märkte bleiben. Kapital bleibt. Eigentum bleibt. Unternehmen bleiben. Staat, Recht, Wissenschaft, Medien und Alltag bleiben. Aber ihre Signale werden an Wirkung zurückgebunden [I-V-2][I-V-3].

Der Anspruch dieses Buches lässt sich so formulieren: Es legt die normative und technische Grundordnung einer Wirkungsmoderne vor, in der Wohlstand als Zustand von Mensch, Planet und Demokratie verstanden und gesteuert wird [I-V-7][I-V-11].

Diese Formulierung ist kein Überlegenheitsgestus. Sie bezeichnet den Gegenstand. Smith beschrieb Marktkoordination. Marx beschrieb Kapitalmacht. Keynes beschrieb Krisenstabilisierung. Die soziale Marktwirtschaft verband Markt und sozialen Ausgleich. Die Wirkungsökonomie beantwortet eine andere Frage: Wie kann eine Gesellschaft steuern, wenn ihre Risiken ökologisch, sozial, digital, finanziell, kulturell und demokratisch miteinander verbunden sind [E-V-6][I-V-2]?

Die Antwort lautet: nicht durch Kapital allein, nicht durch Staat allein, nicht durch Markt allein und nicht durch Daten allein. Sondern durch eine lernende Rückkopplung von Wirkung [I-V-3].

Hinweis zu Begriffen, Quellen und Zitierweise

Dieses Werk arbeitet mit präzisen Begriffen. Viele Begriffe der bisherigen Wirtschafts-, Nachhaltigkeits-, Demokratie- und Transformationsdebatte werden aufgenommen, aber in die Logik der Wirkungsökonomie übersetzt.

Wirkung bezeichnet die tatsächliche Veränderung von Zuständen durch Handlung, Entscheidung, Struktur, Technologie, Kommunikation oder Unterlassen. Wirkungspotenzial bezeichnet den Möglichkeitsraum vor tatsächlicher Wirkung. Wirkungsrisiko bezeichnet die Möglichkeit negativer Zustandsveränderung [I-V-1][I-V-7].

Handlung bezeichnet nicht nur individuelles Tun. Auch Organisationen, Staaten, Unternehmen, Finanzinstitutionen, Plattformen, technische Systeme und Unterlassungen können wirkungsrelevante Zustandsveränderungen auslösen oder verstärken [I-V-1]. Systemischer Wert bezeichnet die Bedeutung einer Wirkung für Stabilität, Resilienz, Regeneration, Vertrauen und demokratische Korrekturfähigkeit. Normativer Wert bezeichnet die Bewertung einer Wirkung gemessen an Mensch, Planet und Demokratie [I-V-11].

Leistung wird in diesem Werk neu definiert. Leistung ist nicht identisch mit Aufwand, Einkommen, Arbeitszeit, Umsatz, Gewinn oder Reichweite. Wirkungsökonomisch ist Leistung dort echte Leistung, wo sie positive Zustandsveränderung erzeugt oder negative Zustandsveränderung verhindert [I-V-1][I-V-12].

Wirkungsdaten bezeichnet alle Daten, die Wirkung, Wirkungspotenzial, Wirkungsrisiken, Resilienz oder Systemzustände erfassbar machen. Dazu zählen Nachhaltigkeitsdaten, Lieferkettendaten, Produktdaten, Finanzierungsdaten, Versicherungsdaten, Standortdaten, Governance-Daten, Kommunikationsdaten, Gesundheitsdaten, Bildungsdaten, Risikodaten und demokratierelevante Öffentlichkeitsdaten [I-V-4][I-V-5].

Berichtspflicht wird in diesem Werk nicht als bloßer Verwaltungszwang verstanden. Berichtspflicht ist sinnvoll, wenn sie Daten standardisiert, die Unternehmen, Banken, Versicherungen, Investoren, Kunden, Behörden und Öffentlichkeit ohnehin benötigen. Schlechte Berichtspflichten erzeugen Blindleistung. Gute Berichtspflichten reduzieren Blindleistung [I-V-4][E-V-2].

Demokratie wird nicht nur institutionell verstanden. Demokratie ist ein Wirkungsraum. Sie umfasst Rechtsstaatlichkeit, Wahrheit, Medienqualität, Diskursfähigkeit, Machtbegrenzung, institutionelles Vertrauen, digitale Selbstbestimmung, Teilhabe und Schutz vor Manipulation [I-V-7][I-V-11].

Wohlstand wird nicht auf Einkommen, Vermögen, Konsum oder BIP reduziert. Wohlstand bezeichnet die Fähigkeit einer Gesellschaft, ein gutes, freies, sicheres, würdevolles und demokratisches Leben innerhalb tragfähiger planetarer Grenzen zu ermöglichen [I-V-11].

Die Quellen dieses Werkes werden kapitelweise am Ende der jeweiligen Kapitel oder Abschnitte geführt. Interne Quellen der Wirkungsökonomie beginnen mit [I-]. Externe Quellen beginnen mit [E-]. Die Verweise stehen direkt im Fließtext. Die Endnoten sichern die Nachvollziehbarkeit. Die Nummerierung beginnt in jedem Kapitel oder Abschnitt neu, soweit der jeweilige Abschnitt ein eigenes Quellenverzeichnis erhält.

Interne WÖk-Quellen sind eigene Texte, Whitepaper, Systempapiere, Gesetzesentwürfe, technische Leitlinien, Beispiele und Arbeitsfassungen zur Wirkungsökonomie. Sie gelten als Primärquellen der Theorieentwicklung. Externe Quellen dienen der wissenschaftlichen, rechtlichen, regulatorischen und historischen Einordnung.

Dieses Werk unterscheidet vier Quellentypen. Erstens: interne Primärquellen der Wirkungsökonomie. Zweitens: wissenschaftliche Bezugslinien. Drittens: rechtliche, regulatorische und institutionelle Quellen. Viertens: empirische Datenquellen.

Quellen werden nicht verwendet, um Autorität zu simulieren. Sie sollen nachvollziehbar machen, worauf eine Aussage beruht, wo ein Begriff herkommt, welche Daten eine Diagnose stützen und an welche wissenschaftliche oder regulatorische Debatte die Wirkungsökonomie anschließt.

Die Wirkungsökonomie ist kein Sammelbecken fremder Theorien. Sie steht in Bezug zu vielen Denklinien: Adam Smith, Karl Marx, Keynes, Hayek, Polanyi, Schumpeter, Kondratieff, Peter Drucker, Hans Ulrich, Stafford Beer, Frederic Vester, Donella Meadows, Humberto Maturana, Francisco Varela, Heinz von Foerster, Gregory Bateson, Niklas Luhmann, Elinor Ostrom, Amartya Sen, Martha Nussbaum, Maja Göpel, Alan Watts und andere. Diese Bezugslinien werden nicht als Autoritätenliste geführt, sondern dort einbezogen, wo sie eine wirkungsökonomische Einsicht klären, begrenzen oder anschlussfähig machen [E-V-5][E-V-6].

Die Wirkungsökonomie bleibt eigenständig. Sie fragt nicht nur, wie Systeme beschrieben werden können. Sie fragt, wie eine Gesellschaft unter Bedingungen von Komplexität, Unsicherheit, Rückkopplung, begrenzter Rationalität, globaler Verwundbarkeit, digitaler Öffentlichkeit und planetaren Grenzen steuern kann [I-V-3][I-V-7].

Begriffe werden in diesem Werk konsistent verwendet. Wirkung ist nicht dasselbe wie Wirkungspotenzial. Netto-Wirkung ist nicht dasselbe wie Transformationswirkung. NWI

ist nicht dasselbe wie T-SROI. Systemischer Wert ist nicht dasselbe wie normativer Wert. Wirkungslenkung ist nicht dasselbe wie Regulierung im engen Sinn. Wirkungsdaten sind nicht bloß Berichtsdaten. Wohlstand ist nicht BIP. Leistung ist nicht Aufwand. Freiheit ist nicht Wirkungsblindheit.

Wo Begriffe aus anderen Debatten übernommen werden, werden sie in die Logik der Wirkungsökonomie übersetzt. ESG wird nicht verworfen, sondern als kapitalmarktnahe Risiko- und Berichtsperspektive eingeordnet. Die Donut-Ökonomie wird nicht abgelehnt, sondern als starkes Zielbild gewürdigt. Die Gemeinwohlökonomie wird nicht bekämpft, sondern als wichtige Vorarbeit verstanden. Die Wirkungsökonomie unterscheidet sich dadurch, dass sie nicht nur Zielbilder, Bilanzen oder Wertekompasse anbietet, sondern eine Steuerungsarchitektur: Daten, Bewertung, Preise, Steuern, Kapitalzugang, Einkommen, Rente, Beschaffung, Haftung, Öffentlichkeit und Rückkopplung [I-V-2][I-V-3][E-V-7].

Die Zitierweise folgt einem einfachen Prinzip: Der Fließtext bleibt lesbar. Die Endnoten sichern die Nachvollziehbarkeit. Wo eine Aussage auf mehreren internen oder externen Quellen beruht, können mehrere Quellen in einer Endnote gebündelt werden. Wo eine Zahl, ein rechtlicher Rahmen oder eine historische Aussage zentral ist, wird eine möglichst belastbare Quelle angegeben. Wo es sich um eine eigenständige These der Wirkungsökonomie handelt, wird dies erkennbar.

Endnoten und Quellen zum Vorspann

Interne WÖk-Quellen

[I-V-1] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Arbeitsfassung / Standardwerk, 2025/2026. Grundlage für die Begriffe Wirkung, Wirkungspotenzial, Handlung, Unterlassen, Wirkungsträger, Wirkungsempfänger, Wirkungsraum, Wirkleistung, Scheinleistung, Blindleistung, Verlustleistung und Wohlstand als Zustandsfrage.

[I-V-2] Weber, Natalie: *Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk*, 2025; Weber, Natalie: *WÖk-Manifest*, 2025; Weber, Natalie: *Minifest der Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für den Paradigmenwechsel von Kapital, Wachstum und Macht hin zu Wirkung als Maßstab gesellschaftlicher Steuerung.

[I-V-3] Weber, Natalie: *Die Wirkungsökonomie - ein lernendes Kreislaufsystem zur Steuerung von Wirtschaft und Gesellschaft durch Wirkung*, 2025. Grundlage für das Wirkungsrad, die Verbindung von Handlung, Wirkung, Bewertung, Wirkungslenkung, Anreiz, neuer Handlung, Rückkopplung und Lernen sowie für die spätere Ergänzung um Wirkungspotenzial, Wirkungsrisiko und Wirkungen erster, zweiter und dritter Ordnung.

[I-V-4] Weber, Natalie: *Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur*, 2025/2026. Grundlage für Nachhaltigkeits- und Wirkungsdaten als Risiko-,

Finanzierungs-, Versicherungs-, Lieferketten- und Steuerungsdaten sowie für die These, dass additive Nachhaltigkeitssteuerung in gekoppelten Systemen zu schwach bleibt.

[I-V-5] Weber, Natalie: *Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended*, August 2025; Weber, Natalie: *WÖk Master Items final v1.2*, 2025. Grundlage für WÖk-IDs, Scorecards, Archetypen, Benchmarks, Datenquellen, Datenqualitätsklassen, Prüfung, Standardisierung und technische Umsetzung.

[I-V-6] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG). Mit Kommentaren und Begründungen*, Stand 8. Oktober 2025. Grundlage für Wirkung als steuerliche Steuerungsgröße, Bonus-/Malus-Logik, Wirkungssteuerkonto, Haushaltsneutralität und Rückkopplung wirtschaftlicher Aktivitäten, Einkommen und Kapitalflüsse an Mensch, Planet und Demokratie.

[I-V-7] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie*, 2025; Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel zu Medien, Öffentlichkeit, Sprache, Tonalität, Frames und Resonanzräumen, 2025/2026. Grundlage für Staat, Wirtschaft, Finanzsystem, Gesellschaft, Individuum, Medien, Gesundheit, Kultur, Wissen, Digitalisierung und Öffentlichkeit als verbundene Wirkungsräume.

[I-V-8] Weber, Natalie: *Der Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie*, September 2025. Grundlage für Wirkungsrat, Weiterentwicklung von WÖk-IDs, Benchmarks und Archetypen, Evaluation, Wirkungsberichte, Transparenz, Vergleichbarkeit und Missbrauchsschutz.

[I-V-9] Weber, Natalie: *Whitepaper T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie*, September 2025. Grundlage für die Abgrenzung von ROI, SROI, NWI und T-SROI sowie für T-SROI als Transformationskennzahl, die auf geprüfter Netto-Wirkung aufsetzt und Transformationswirkung, systemische Hebelwirkung, Multiplikatoreffekte, Zeitwirkung, Resilienz, Datenqualität und Kapitalbewertung einordnet.

[I-V-10] Weber, Natalie: *Wirkungsökonomie in der Lieferkette*, September 2025; Weber, Natalie: *WP_Produkte - Produktbesteuerung durch Wirkung*, 2025; Weber, Natalie: *Beispiel: Automatisierte Einstufung der Wirkungssteuer - Regionaler Apfel vs. Chile-Apfel*, 2025. Grundlage für Lieferkettenwirkung, Produktwirkung, digitale Produktpässe, Vorsteuerlogik, Reverse Merit Order, FinalScore, Fast Fashion, Apfelbeispiel und Marktverzerrung durch nicht eingepreiste Schäden.

[I-V-11] Weber, Natalie: *Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie*, Oktober 2025; Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für Mensch, Planet und Demokratie als normativen Kern der Wirkungsökonomie sowie für Freiheit, Würde, Gesundheit, Teilhabe, ökologische Regeneration, Wahrheit, Rechtsstaatlichkeit, Öffentlichkeit und digitale Selbstbestimmung.

[I-V-12] Weber, Natalie: *Wenn Maschinen arbeiten. Warum wir ein neues System brauchen*, 2025; Weber, Natalie: *Arbeitspapier Wirkungseinkommensteuer*, 2025; Weber, Natalie: *Arbeitspapier Rentensystem*, 2025. Grundlage für Automatisierung, Wirkungseinkommen, Wirkungseinkommensteuer, Wirkungsrente, Wirkungsdividende und die Neudefinition gesellschaftlicher Leistung.

[I-V-13] Weber, Natalie: *Working-Paper Wohnungsmarkt: Bezahlbar, nachhaltig, gerecht*, 2025. Grundlage für Wohnraum als Wirkungsraum, Mietbelastung, energetische Qualität, Gesundheit, soziale Stabilität, Bodenlogik und Kapitalfehlsteuerung.

Externe Quellen

[E-V-1] Hagmann, Gert: *Grundlagen der Elektrotechnik*, Aula-Verlag, mehrere Auflagen; Moeller, Fricke, Frohne, Löcherer: *Grundlagen der Elektrotechnik*, Vieweg/Teubner/Springer Vieweg, mehrere Auflagen. Anschlussquellen für die elektrotechnische Unterscheidung von Scheinleistung, Blindleistung, Wirkleistung und Wirkungsgrad. Die Begriffe werden in der Wirkungsökonomie metaphorisch und strukturbildend verwendet, nicht als technische Gleichsetzung von Gesellschaft und Stromsystem.

[E-V-2] Europäische Union: Richtlinie (EU) 2022/2464 zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD); Europäische Kommission: Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772 zu den European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Anschlussquellen für die europäische Nachhaltigkeitsberichterstattung und die entstehende Datenbasis.
CSRD - Richtlinie (EU) 2022/2464: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng
ESRS - Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng
Europäische Kommission - Corporate sustainability reporting: https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

[E-V-3] Global Reporting Initiative: GRI Standards, aktuelle Fassung. Anschlussquelle für international verbreitete Nachhaltigkeitsberichtsstandards und Datenlogik.
GRI Standards: https://www.globalreporting.org/standards/

[E-V-4] Europäische Union: Verordnung (EG) Nr. 1893/2006 zur Statistischen Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft (NACE) sowie spätere Aktualisierungen. Anschlussquelle für die wirtschaftszweigbezogene Klassifikation als Ordnungsrahmen wirtschaftlicher Aktivitäten.
NACE Rev. 2 / EU-Klassifikation: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2006/1893/oj/eng

[E-V-5] Meadows, Donella H.: *Leverage Points: Places to Intervene in a System*, Sustainability Institute, 1999; Meadows, Donella H.: *Thinking in Systems. A Primer*, Chelsea Green Publishing, 2008; Vester, Frederic: *Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen*

und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, dtv, 1999/2002; von Foerster, Heinz; Pörksen, Bernhard: *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker*, Carl-Auer, 1999. Anschlussquellen für Rückkopplungen, Hebelpunkte, nichttriviale Systeme und vernetztes Denken. Diese Quellen erklären Systemlogik; die normative und steuerliche Architektur bleibt WÖk.
Donella Meadows - Leverage Points: https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/
Donella Meadows - Systems Thinking Resources: https://donellameadows.org/systems-thinking-resources/

[E-V-6] Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J.: *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*, D. Reidel Publishing Company, 1980; Bateson, Gregory: *Steps to an Ecology of Mind*, University of Chicago Press, 1972; Ulrich, Hans: *Die Unternehmung als produktives soziales System*, Haupt, 1968; Beer, Stafford: *Brain of the Firm*, Allen Lane, 1972; Drucker, Peter F.: *The Practice of Management*, Harper & Brothers, 1954; Polanyi, Karl: *The Great Transformation*, 1944; Ostrom, Elinor: *Governing the Commons*, Cambridge University Press, 1990; Sen, Amartya: *Development as Freedom*, Oxford University Press, 1999; Nussbaum, Martha C.: *Creating Capabilities*, Harvard University Press, 2011; Watts, Alan: *The Book: On the Taboo Against Knowing Who You Are*, 1966; Göpel, Maja: *Unsere Welt neu denken*, Ullstein, 2020. Anschlussquellen für systemische, institutionelle, freiheits-, gemeinschafts- und wohlfahrtsbezogene Bezugslinien. Sie dienen der Einordnung; die Wirkungsökonomie bleibt eigenständig.

[E-V-7] Raworth, Kate: *Doughnut Economics. Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*, Chelsea Green Publishing, 2017; Felber, Christian: *Gemeinwohl-Ökonomie*, Deuticke, 2010; OECD: *How's Life? Measuring Well-being*, mehrere Ausgaben; Stiglitz, Joseph E.; Sen, Amartya; Fitoussi, Jean-Paul: *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*, 2009. Anschlussquellen für Wohlstands-, Gemeinwohl-, Donut- und Wellbeing-Debatten. Die Wirkungsökonomie grenzt sich dadurch ab, dass sie Zielbilder und Berichtsperspektiven in eine Steuerungsarchitektur aus Daten, Bewertung, Preisen, Steuern, Kapital, Einkommen, Rente, Beschaffung, Öffentlichkeit und Rückkopplung überführt.
OECD - Measuring Well-being and Progress: https://www.oecd.org/en/topics/measuring-well-being-and-progress.html
OECD: https://www.oecd.org/
Stiglitz-Sen-Fitoussi Report: https://ec.europa.eu/eurostat/documents/118025/118123/Fitoussi+Commission+report
Doughnut Economics Action Lab: https://doughnuteconomics.org/
Economy for the Common Good: https://www.ecogood.org/

Begrifflicher Leseschlüssel

Dieses Werk verwendet zentrale Begriffe präziser, als sie im Alltag oder in bisherigen wirtschaftlichen, politischen und nachhaltigkeitsbezogenen Debatten verwendet werden. Dieser Leseschlüssel ersetzt nicht das Glossar am Ende des Buches. Er soll nur verhindern, dass Grundbegriffe der Wirkungsökonomie mit älteren Begriffen verwechselt werden.

Wirkung bezeichnet die tatsächliche Veränderung von Zuständen. Wirkung ist nicht Absicht, Image, Bericht, Symbolik oder Haltung. Wirkung liegt vor, wenn sich reale Zustände verändern: Gesundheit, Würde, Sicherheit, Teilhabe, Klima, Wasser, Boden, Biodiversität, Ressourcen, Vertrauen, Wahrheit, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit oder demokratische Stabilität [I-L-1][I-L-2].

Wirkungspotenzial bezeichnet den Möglichkeitsraum vor tatsächlicher Wirkung. Besonders in Sprache, Medien, Politik, Bildung, Wissenschaft, Kultur, Plattformen und öffentlicher Kommunikation entsteht Wirkung nicht immer sofort. Ein Satz, ein Bild, eine Stimme, eine Mimik, ein Frame oder ein Algorithmus kann zunächst Erwartungen, Emotionen, Resonanz, Zugehörigkeit und Handlungsschwellen verschieben. Erst wenn dieses Potenzial in Verhalten, Entscheidungen, Institutionen oder Zustandsveränderungen übergeht, wird es tatsächliche Wirkung [I-L-1][I-L-3].

Wirkungsrisiko bezeichnet die Möglichkeit negativer Zustandsveränderung. Es ist noch kein eingetretener Schaden, aber ein erkennbarer Pfad zu möglichem Schaden. Eine marode Brücke, eine unsanierte Wohnung, eine ungeprüfte Lieferkette, ein fragiles Energiesystem oder eine Plattformlogik, die Manipulation verstärkt, kann Wirkungsrisiko erzeugen, bevor der Schaden sichtbar wird [I-L-1][I-L-4].

Wirkungen erster, zweiter und dritter Ordnung beschreiben die Tiefe einer Wirkung. Wirkung erster Ordnung ist die direkte Zustandsveränderung. Wirkung zweiter Ordnung beschreibt indirekte Folgen. Wirkung dritter Ordnung beschreibt die Veränderung der Struktur, in der spätere Entscheidungen entstehen: Anreize, Kapitalflüsse, Routinen, Marktlogiken, Institutionen, öffentliche Resonanzräume oder Rückkopplungen [I-L-1][I-L-5].

Handlung bezeichnet einen Eingriff in einen bestehenden Zustand oder Möglichkeitsraum. Handlungen können von Menschen, Unternehmen, Staaten, Behörden, Kapitalmärkten, Versicherungen, Plattformen, Maschinen, Algorithmen oder Institutionen ausgehen. Eine Handlung kann Wirkungspotenzial erzeugen, Wirkungsrisiko erhöhen oder tatsächliche Zustandsveränderung auslösen [I-L-1].

Unterlassen bezeichnet die wirkende Form des Nicht-Handelns, wenn Handlung möglich, erwartbar oder verantwortlich gewesen wäre. Nicht jede Nicht-Handlung ist wirkungsökonomisch relevant. Unterlassen wird relevant, wenn das Ausbleiben einer Handlung Zustände verändert, Risiken erhöht oder schädliche Pfade fortsetzt [I-L-1][I-L-4].

Wirkungsträger sind Menschen, Organisationen, Produkte, Dienstleistungen, Infrastrukturen, Institutionen, Technologien, Kapitalflüsse, Medieninhalte, Algorithmen, Gesetze oder politische Entscheidungen, von denen Wirkung ausgeht oder über die Wirkung weitergegeben wird. Ein Apfel kann Wirkungsträger sein. Eine Bank kann Wirkungsträger sein. Eine Partei kann Wirkungsträger sein. Ein Algorithmus kann Wirkungsträger sein. Ein Gesetz kann Wirkungsträger sein [I-L-1][I-L-6].

Wirkungsempfänger sind Menschen, Gruppen, Regionen, Ökosysteme, Institutionen, Demokratien, Märkte, Unternehmen, künftige Generationen oder andere Zustandsräume, deren Zustand verändert wird. Wirkungsempfänger müssen nicht sichtbar, zahlungsfähig oder gegenwärtig sein. Auch Kinder, kommende Generationen, nicht-menschliche Natur und demokratische Öffentlichkeiten können Wirkungsempfänger sein [I-L-1][I-L-7].

Wirkungsraum bezeichnet den Zusammenhang, in dem Wirkung entsteht. Wirkung liegt nie im isolierten Objekt. Ein Produkt wirkt anders je nach Lieferkette, Nutzung, Region, Wasserstress, Energiequelle, Arbeitsbedingungen, Preis, Datenlage und Entsorgung. Eine Aussage wirkt anders je nach Resonanzraum, Tonalität, Wiederholung, Publikum, Plattformlogik und politischer Lage. Der Wirkungsraum entscheidet mit, ob eine Handlung stabilisiert, belastet oder destabilisiert [I-L-1][I-L-3].

Systemischer Wert beschreibt die Bedeutung einer Wirkung für das Gesamtsystem. Eine Wirkung kann messbar sein und dennoch geringe systemische Bedeutung haben. Eine andere Wirkung kann klein erscheinen und trotzdem einen kritischen Zustand berühren. Systemischer Wert fragt, ob eine Wirkung Stabilität, Resilienz, Regeneration, Vertrauen, Funktionsfähigkeit und demokratische Korrekturfähigkeit stärkt oder schwächt [I-L-1][I-L-8].

Normativer Wert beschreibt die Bewertung einer Wirkung gemessen an Mensch, Planet und Demokratie. Daten allein entscheiden nicht. Sie zeigen Zustandsveränderungen, Risiken, Wahrscheinlichkeiten oder Systemzusammenhänge. Die normative Bewertung entscheidet, ob diese Veränderungen gesellschaftlich gewollt, begrenzt zulässig, neutral, problematisch oder nicht akzeptabel sind [I-L-7][I-L-8].

Mensch, Planet und Demokratie bilden den normativen Kern der Wirkungsökonomie. Mensch steht für Würde, Freiheit, Gesundheit, Sicherheit, Teilhabe, Bildung, Care, psychische Stabilität, Beziehung und Sinn. Planet steht für Klima, Biodiversität, Wasser, Boden, Luft, Ressourcen, Kreisläufe und Regeneration. Demokratie steht für Rechtsstaatlichkeit, Wahrheit, Medienqualität, Diskursfähigkeit, Machtbegrenzung, institutionelles Vertrauen, digitale Selbstbestimmung und Schutz vor Manipulation [I-L-7].

Leistung wird in diesem Werk neu definiert. Leistung ist nicht identisch mit Aufwand, Arbeitszeit, Einkommen, Umsatz, Gewinn, Wachstum oder Reichweite. Wirkungsökonomisch ist Leistung nur dort echte Leistung, wo sie positive

Zustandsveränderung erzeugt oder negative Zustandsveränderung verhindert [I-L-1][I-L-9].

Scheinleistung bezeichnet Aktivität, die wie Leistung aussieht, aber keine positive Wirkung nachweist. Umsatz, Reichweite, Beschäftigung, Berichtsumfang oder Kapitalrendite können Scheinleistung sein, wenn sie keine tragfähige positive Wirkung erzeugen oder negative Wirkung verdecken [I-L-1][I-L-9].

Blindleistung bezeichnet systemischen Aufwand, der das System belastet, ohne echte Zustandsverbesserung zu erzeugen. Reparaturbürokratie, Doppelabfragen, unkoordinierte Berichtspflichten, Förderprogramme gegen falsche Preise oder Compliance ohne Steuerungswirkung können Blindleistung erzeugen [I-L-1][E-L-1].

Verlustleistung bezeichnet negative Nebenwirkungen, Folgekosten oder Systemschäden einer Handlung, Struktur oder Entscheidung. CO2, Wasserstress, Ausbeutung, Krankheit, Wohnungsnot, Vertrauensverlust, demokratische Erosion, Desinformation oder soziale Spaltung sind Formen von Verlustleistung, wenn sie aus Handlungen, Unterlassen oder Strukturen entstehen [I-L-1][I-L-6].

Wirkleistung bezeichnet den Anteil einer Handlung, Tätigkeit, Investition oder Organisation, der tatsächlich positive Wirkung erzeugt oder negative Wirkung verhindert. Pflege, Bildung, Prävention, Regeneration, faire Produktion, demokratische Orientierung, resiliente Infrastruktur und wahrheitsfähige Preise können hohe Wirkleistung haben, auch wenn ihr Marktwert gering ist [I-L-1][I-L-9].

Netto-Wirkung bezeichnet die wirkungsökonomische Gesamtbetrachtung nach positiven Wirkungen, negativen Wirkungen, Nebenwirkungen, Folgekosten, Datenqualität, Zeitwirkung und Systemwirkung. Positive Einzelwirkungen reichen nicht aus, wenn schwere negative Wirkungen in anderen Feldern entstehen oder Mindestbedingungen verletzt werden [I-L-10][I-L-11].

Netto-Wirkungs-Index (NWI) bezeichnet die operative Kennzahl der Wirkungsökonomie zur Bewertung von Netto-Wirkung. Er verdichtet Scorecards, WÖk-IDs, Benchmarks, Einzelscores, Datenqualität, Mindestbedingungen und Reverse Merit Order zu einer prüfbaren Netto-Wirkungskennzahl. Der NWI misst nicht Transformation. Er beantwortet die Frage, wie positiv, neutral, kritisch oder negativ die Gesamtwirkung eines Bewertungsgegenstands in einem definierten Wirkungsraum ist.

Wirkungsgrad beschreibt, wie viel des eingesetzten Aufwands in positive Netto-Wirkung übergeht. Eine Gesellschaft kann sehr aktiv sein und dennoch einen schlechten Wirkungsgrad haben, wenn sie viel produziert, viel berichtet, viel verwaltet, viel konsumiert und viel Kapital bewegt, aber ihre Lebensgrundlagen, ihren sozialen Zusammenhalt oder ihre Demokratie schwächt [I-L-1][E-L-1].

Nichtkompensation bedeutet, dass schwere Schäden in einem Wirkungsfeld nicht beliebig durch gute Werte in einem anderen Wirkungsfeld ausgeglichen werden dürfen.

Klimavorteile können Menschenrechtsverletzungen nicht aufheben. Hohe Rendite kann demokratische Manipulation nicht ausgleichen. Eine gute Einzelkennzahl kann eine rote Linie nicht verdecken [I-L-11].

Reverse Merit Order bezeichnet die Bewertungslogik, nach der das kritischste Wirkungsfeld die Gesamtbewertung begrenzt. Sie schützt die Wirkungsökonomie vor Ablasslogik, Greenwashing und Score-Optimierung. Gute Werte in leicht erreichbaren Feldern dürfen schwere Schwächen in kritischen Feldern nicht unsichtbar machen [I-L-6][I-L-11].

Wirkungslenkung bezeichnet die Übersetzung von Wirkung in Anreize, Regeln und Entscheidungen. Wirkung wird nicht nur gemessen, sondern in Preise, Steuern, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, öffentliche Beschaffung, Einkommen, Rente, Förderung, Haftung und Managemententscheidungen zurückgeführt [I-L-2][I-L-11].

Rückkopplung bedeutet, dass Wirkungen nicht folgenlos bleiben. Eine Handlung erzeugt Wirkungspotenzial, Wirkungsrisiko oder tatsächliche Zustandsveränderung. Diese Wirkung wird gemessen, systemisch eingeordnet, normativ bewertet und in Anreize übersetzt. Dadurch verändert sie künftige Handlungen. Ohne Rückkopplung bleibt Wirkung bloße Information [I-L-5][E-L-2].

Wirkungsdaten sind alle Daten, die Wirkung, Wirkungspotenzial, Wirkungsrisiken, Resilienz oder Systemzustände erfassbar machen. Dazu gehören Nachhaltigkeitsdaten, Lieferkettendaten, Produktdaten, Finanzierungsdaten, Versicherungsdaten, Standortdaten, Governance-Daten, Kommunikationsdaten, Gesundheitsdaten, Bildungsdaten, Risikodaten und demokratierelevante Öffentlichkeitsdaten [I-L-12][E-L-3].

WÖk-IDs sind standardisierte Wirkungsindikatoren der Wirkungsökonomie. Sie ordnen messbare Wirkungsaspekte bestimmten Feldern, Branchen, Produkten, Tätigkeiten oder Systemdimensionen zu. Sie ermöglichen Scorecards, Vergleichbarkeit, Datenqualität, Prüfung und spätere Rückkopplung in Steuerung [I-L-12].

Scorecards sind strukturierte Bewertungsraster, mit denen Wirkungen nach definierten Dimensionen, Indikatoren, Datenqualitätsklassen, Benchmarks und Archetypen eingeordnet werden. Sie ersetzen keine politische Bewertung, machen Wirkungsbewertung aber nachvollziehbarer, prüfbarer und vergleichbarer [I-L-12].

T-SROI bezeichnet den Transformational Social Return on Investment. Er ist keine zweite Netto-Wirkungskennzahl, sondern die wirkungsökonomische Kennzahl für Transformationswirkung und systemische Hebelwirkung. Der T-SROI setzt auf einer geprüften Netto-Wirkung beziehungsweise einem NWI-Profil auf und fragt, ob eine Investition, ein Projekt, ein Unternehmen, ein Fonds oder eine politische Maßnahme über ihre unmittelbare Wirkung hinaus Systeme verändert: durch Skalierung, Diffusion, Standardsetzung, Infrastrukturwirkung, Resilienzgewinn, Kapitalumlenkung oder neue

Entscheidungslogiken. Der NWI fragt: Was bleibt netto übrig? Der T-SROI fragt: Welche systemische Veränderung wird dadurch möglich? [I-L-10].

Wirkungsrat bezeichnet die unabhängige Institution zur Sicherung, Weiterentwicklung und Kontrolle der Wirkungslogik. Er entwickelt WÖk-IDs, Benchmarks und Archetypen weiter, prüft Wirkungsberichte, schützt Vergleichbarkeit und begrenzt Missbrauch durch Greenwashing, Lobbyinteressen oder methodische Verzerrung [I-L-13].

Wirkungsresilienz bezeichnet die Fähigkeit eines Systems, negative Wirkungen zu begrenzen, aus Rückkopplung zu lernen und unter Stress anpassungsfähig zu bleiben. Resilienz ist nicht bloßes Aushalten. Ein resilienter Wirkungsraum erkennt Risiken früh, begrenzt Schäden und passt Regeln, Daten, Anreize oder Strukturen nach der Rückkopplung an [I-L-4][I-L-5].

Wohlstand meint in diesem Werk nicht bloß Einkommen, Vermögen, Konsum oder BIP. Wohlstand bezeichnet die Fähigkeit einer Gesellschaft, ein gutes, freies, sicheres, würdevolles und demokratisches Leben innerhalb tragfähiger planetarer Grenzen zu ermöglichen. Ein Wohlstand, der auf ausgelagerten Schäden und potenziellem Wohlstandsverlust kommender Generationen beruht, ist kein echter Wohlstand [I-L-7][I-L-8].

Kapital ist in der Wirkungsökonomie Werkzeug, nicht Kompass. Kapital kann Zukunft ermöglichen oder Schäden skalieren. Bewertet wird nicht nur, ob Kapital vorhanden ist, sondern welcher Wirkung es dient. Kapital erhält seine gesellschaftliche Rechtfertigung nicht durch Vermehrung allein, sondern durch seinen Beitrag zu positiver oder mindestens nicht-schädlicher Wirkung [I-L-8][I-L-10].

Wirkungsökonomie bezeichnet die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, die Wirkung zur zentralen Steuerungsgröße macht. Sie ersetzt nicht Markt, Staat, Eigentum, Kapital oder Wettbewerb. Sie ordnet sie neu. Märkte bleiben, aber Preise müssen wirkungsfähiger werden. Kapital bleibt, aber es wird an Wirkung gebunden. Steuern bleiben, aber sie werden Rückkopplung. Unternehmen bleiben, aber sie werden als Wirkungsträger gelesen. Demokratie bleibt nicht nur Rahmenbedingung, sondern wird Schutzgut und Wirkungsraum [I-L-2][I-L-7][I-L-8].

Dieser Leseschlüssel ist bewusst knapp. Die vollständige begriffliche Ausarbeitung erfolgt in Teil II und im Glossar. Maßgeblich für das gesamte Werk ist: Die Wirkungsökonomie verwendet diese Begriffe nicht dekorativ. Sie baut aus ihnen eine Steuerungsarchitektur.

Endnoten und Quellen zum begrifflichen Leseschlüssel

Interne WÖk-Quellen

[I-L-1] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Arbeitsfassung / Standardwerk, 2025/2026, insbesondere Teil II. Grundlage für Wirkung, Wirkungspotenzial, Handlung, Unterlassen, Wirkungsträger,

Wirkungsempfänger, Wirkungsraum, Wirkleistung, Scheinleistung, Blindleistung, Verlustleistung und Wirkungsgrad.

[I-L-2] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG). Mit Kommentaren und Begründungen*, Stand 8. Oktober 2025, §§ 1-9. Grundlage für Wirkung als steuerliche Steuerungsgröße, Bonus-/Malus-Logik, Wirkungssteuerkonto, Haushaltsneutralität und Rückkopplung wirtschaftlicher Aktivitäten, Einkommen und Kapitalflüsse an Mensch, Planet und Demokratie.

[I-L-3] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel zu Wirkungspotenzial, Sprache, Tonalität, Frames und öffentlichen Resonanzräumen, 2025/2026. Grundlage für Wirkungspotenzial in Kommunikation, Medien, Politik, Plattformlogiken und demokratischer Öffentlichkeit.

[I-L-4] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel 23 „Wirkungsrisiko und Wirkungsresilienz“, 2025/2026. Grundlage für Wirkungsrisiko, Frühwarnlogik, Prävention und Wirkungsresilienz.

[I-L-5] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel 18 bis 23, 2025/2026. Grundlage für Wirkungen erster, zweiter und dritter Ordnung, nichttriviale Systeme, Systemhebel, Wirkungsrad, Wirkungslenkung, Wirkungsrisiko und Rückkopplung.

[I-L-6] Weber, Natalie: *Wirkungsökonomie in der Lieferkette*, September 2025; Weber, Natalie: *WP_Produkte - Produktbesteuerung durch Wirkung*, 2025; Weber, Natalie: *Beispiel: Automatisierte Einstufung der Wirkungssteuer - Regionaler Apfel vs. Chile-Apfel*, 2025. Grundlage für Lieferkettenwirkung, Produktwirkung, digitale Produktpässe, Vorsteuerlogik, Reverse Merit Order, FinalScore, Fast Fashion, Apfelbeispiel und Marktverzerrung durch nicht eingepreiste Schäden.

[I-L-7] Weber, Natalie: *Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie*, Oktober 2025; Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie*, 2025. Grundlage für Mensch, Planet und Demokratie als normativen Kern der Wirkungsökonomie sowie für Demokratie als Wirkungsraum.

[I-L-8] Weber, Natalie: *Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk*, 2025; Weber, Natalie: *WÖk-Manifest*, 2025; Weber, Natalie: *Minifest der Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für den Paradigmenwechsel von Kapital, Wachstum und Macht hin zu Wirkung als Maßstab gesellschaftlicher Steuerung.

[I-L-9] Weber, Natalie: *Wenn Maschinen arbeiten. Warum wir ein neues System brauchen*, 2025; Weber, Natalie: *Arbeitspapier Wirkungseinkommensteuer*, 2025; Weber, Natalie: *Arbeitspapier Rentensystem*, 2025. Grundlage für Automatisierung, Wirkungseinkommen, Wirkungseinkommensteuer, Wirkungsrente, Wirkungsdividende und die Neudefinition gesellschaftlicher Leistung.

[I-L-10] Weber, Natalie: *Whitepaper T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie*, September 2025. Grundlage für T-SROI als Transformationskennzahl, die auf geprüfter Netto-Wirkung aufsetzt und Transformationswirkung, systemische Hebelwirkung, Multiplikatoreffekte, Zeitwirkung, Resilienz, Datenqualität und Kapitalbewertung einordnet.

[I-L-11] Weber, Natalie: *Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended*, August 2025; Weber, Natalie: *Wirkungsökonomie in der Lieferkette*, September 2025. Grundlage für Nichtkompensation, Reverse Merit Order, Score-Logik, Bonus-/Malus-System, Datenqualität und steuerliche Rückkopplung.

[I-L-12] Weber, Natalie: *Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended*, August 2025; Weber, Natalie: *WÖk Master Items final v1.2*, 2025. Grundlage für WÖk-IDs, Scorecards, Archetypen, Benchmarks, Datenquellen, Datenqualitätsklassen, Prüfung und technische Operationalisierung.

[I-L-13] Weber, Natalie: *Der Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie*, September 2025. Grundlage für Wirkungsrat, Weiterentwicklung von WÖk-IDs, Benchmarks und Archetypen, Evaluation, Wirkungsberichte, Transparenz, Vergleichbarkeit und Missbrauchsschutz.

Externe Quellen

[E-L-1] Hagmann, Gert: *Grundlagen der Elektrotechnik*, Aula-Verlag, mehrere Auflagen; Moeller, Fricke, Frohne, Löcherer: *Grundlagen der Elektrotechnik*, Vieweg/Teubner/Springer Vieweg, mehrere Auflagen. Anschlussquellen für die elektrotechnische Unterscheidung von Scheinleistung, Blindleistung, Wirkleistung und Wirkungsgrad. Die Begriffe werden in der Wirkungsökonomie metaphorisch und strukturbildend verwendet, nicht als technische Gleichsetzung von Gesellschaft und Stromsystem.

[E-L-2] Meadows, Donella H.: Thinking in Systems. A Primer, Chelsea Green Publishing, 2008; Meadows, Donella H.: Leverage Points: Places to Intervene in a System, Sustainability Institute, 1999. Anschlussquellen für Rückkopplungen, Systemgrenzen, Verzögerungen und Hebelpunkte. Die Wirkungsarchitektur bleibt WÖk. Donella Meadows - Leverage Points: https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/ - Donella Meadows - Systems Thinking Resources: https://donellameadows.org/systems-thinking-resources/

Abkürzungsverzeichnis

Dieses Verzeichnis enthält die wichtigsten Abkürzungen dieses Werkes. Es dient der Orientierung im laufenden Text. Die ausführlichen begrifflichen Definitionen stehen im Glossar, weil dort nicht nur Abkürzungen, sondern die Systemlogik der Wirkungsökonomie erläutert wird.

ADÖ - Agentur für Digitale Öffentlichkeit. Vorgeschlagene Institution zur Sicherung von Transparenz, Quellenklarheit, Plattformverantwortung und demokratischer Qualität digitaler Öffentlichkeiten [I-AV-1].

AI Act / KI-VO - Artificial Intelligence Act der Europäischen Union beziehungsweise KI-Verordnung. Europäischer Rechtsrahmen für Künstliche Intelligenz; im Buch relevant für algorithmische Verantwortung, digitale Grundrechte, Risikoklassen, Transparenz, Governance und Wirkungsprüfung [E-AV-1].

BIP - Bruttoinlandsprodukt. Klassische volkswirtschaftliche Kennzahl, die monetarisierte Aktivität misst und in der Wirkungsökonomie zum Wirkungs-BIP erweitert wird [I-AV-2].

BNE - Bildung für nachhaltige Entwicklung. Bildungsrahmen, der in der Wirkungsökonomie um Wirkungskompetenz, digitale Mündigkeit, Systemverständnis und demokratische Resilienz erweitert wird [E-AV-7].

CBAM - Carbon Border Adjustment Mechanism. Europäischer CO2-Grenzausgleich als Beispiel für markt- und handelsbezogene Korrektur externer Klimawirkungen [E-AV-3].

C2C - Cradle to Cradle. Design- und Produktionsprinzip, das Produkte als Teil technischer oder biologischer Kreisläufe versteht und in diesem Werk im Zusammenhang mit Kreislaufwirtschaft, Materialien, Produktdesign und regenerativer Produktion behandelt wird [E-AV-8].

CO2e - Kohlendioxid-Äquivalente. Einheit zur Vergleichbarkeit verschiedener Treibhausgase anhand ihrer Klimawirkung [E-AV-6].

CSDDD - Corporate Sustainability Due Diligence Directive. Europäische Richtlinie über unternehmerische Sorgfaltspflichten in Bezug auf Menschenrechte und Umwelt in Wertschöpfungsketten; relevant für Lieferkettenwirkung, Wirkungsrisiken, Haftung und Unternehmensverantwortung [E-AV-4].

CSRD - Corporate Sustainability Reporting Directive. Europäische Nachhaltigkeitsberichtspflicht als standardisierte Datenbasis für Wirkungs-, Risiko-, Finanzierungs-, Lieferketten- und Resilienzsteuerung [E-AV-2].

D&O - Directors and Officers Liability Insurance. Managerhaftpflichtversicherung; relevant für Governance-, Sorgfalts-, Haftungs- und Wirkungsrisiken von Unternehmensleitungen.

DEAL - Doughnut Economics Action Lab. Internationale Plattform zur Anwendung der Donut-Ökonomie; dient in diesem Werk als Bezugspunkt für die Abgrenzung und Anschlussfähigkeit der Wirkungsökonomie [E-AV-8].

DNSH - Do No Significant Harm. Prinzip der EU-Taxonomie, nach dem eine wirtschaftliche Aktivität einem Umweltziel nicht erheblich schaden darf; in der Wirkungsökonomie relevant für Nichtkompensation und Mindestgrenzen [E-AV-3].

DORA - Digital Operational Resilience Act. Europäischer Rechtsrahmen zur digitalen operativen Resilienz im Finanzsektor; relevant für digitale Infrastruktur, Finanzsystemstabilität, Cyberrisiken und Wirkungsresilienz [E-AV-1].

DPP - Digitaler Produktpass. Digitale Infrastruktur für produktbezogene Wirkungsdaten, Lieferkettendaten, Kreislaufinformationen, Reparierbarkeit, Materialinformationen und Nachweisführung [E-AV-5][I-AV-4].

DSA - Digital Services Act. Europäischer Rechtsrahmen für digitale Dienste; im Buch relevant für Plattformverantwortung, Transparenz, Desinformation, sehr große Online-Plattformen und demokratische Öffentlichkeit [E-AV-1].

DSGVO - Datenschutz-Grundverordnung. Europäischer Datenschutzrahmen; relevant für Wirkungsdaten, Zweckbindung, Datenminimierung, digitale Grundrechte und die Abgrenzung der Wirkungsökonomie von Personenbewertung [E-AV-1].

EBA - European Banking Authority. Europäische Bankenaufsicht; relevant für ESG-Risikomanagement, Kreditprüfung, Finanzmarktstabilität und Wirkungsrisiken im Bankensektor.

ECG / GWÖ - Economy for the Common Good beziehungsweise Gemeinwohlökonomie. Werte- und Bilanzmodell, das als wichtige Vorarbeit eingeordnet und von der Wirkungsökonomie als vollständiger Steuerungsarchitektur unterschieden wird [E-AV-8].

EFRAG - European Financial Reporting Advisory Group. Organisation, die die European Sustainability Reporting Standards fachlich vorbereitet; relevant für ESRS, Nachhaltigkeitsdaten und Standardisierung [E-AV-2].

EIOPA - European Insurance and Occupational Pensions Authority. Europäische Aufsichtsbehörde für das Versicherungswesen und die betriebliche Altersversorgung; relevant für Versicherbarkeit, Klimarisiken, Vorsorge- und Resilienzfragen.

EPD - Environmental Product Declaration. Umweltproduktdeklaration für produktspezifische Lebenszyklusdaten; relevant für Produktwirkung, Bauprodukte, Materialien und Lebenszyklusanalyse [E-AV-9].

ERM - Enterprise Risk Management. Unternehmensweites Risikomanagement; in der Wirkungsökonomie erweitert um Klima-, Wasser-, Lieferketten-, Governance-, Standort-, Reputations-, Versicherungs- und Wirkungsrisiken [I-AV-3].

ESG - Environmental, Social, Governance. Nachhaltigkeitsbezogener Kapitalmarktbegriff, der in der Wirkungsökonomie kritisch eingeordnet und zur Wirkungsperspektive auf Mensch, Planet und Demokratie erweitert wird.

ESMA - European Securities and Markets Authority. Europäische Wertpapier- und Marktaufsicht; relevant für Kapitalmarkttransparenz, nachhaltige Finanzierung, Finanzprodukte und Wirkungsrisiken.

ESPR - Ecodesign for Sustainable Products Regulation. Europäische Ökodesign-Verordnung für nachhaltige Produkte; relevant für digitale Produktpässe, Materialdaten, Kreislauffähigkeit, Reparierbarkeit und Produktwirkung [E-AV-5].

ESRS - European Sustainability Reporting Standards. Europäische Nachhaltigkeitsberichtsstandards als Datenstruktur für Wirkungsbewertung, Risikomanagement, Vergleichbarkeit und Standardisierung [E-AV-2].

ETS - Emissions Trading System. Emissionshandelssystem; im Buch relevant für CO2-Bepreisung, Klimawirkung, Industrie, Energie und Transformationsanreize [E-AV-3].

EU - Europäische Union. Rechts-, Markt- und Standardisierungsraum vieler im Buch behandelter Instrumente, insbesondere CSRD, ESRS, EU-Taxonomie, DSA, DORA, CBAM, ESPR, CSDDD und AI Act.

EU-Taxonomie - Europäisches Klassifikationssystem für ökologisch nachhaltige wirtschaftliche Aktivitäten; relevant für Sustainable Finance, DNSH, Kapitalsteuerung und Wirkungseinordnung [E-AV-3].

GHG Protocol - Greenhouse Gas Protocol. International verbreiteter Standardrahmen zur Bilanzierung von Treibhausgasemissionen; relevant für Scope-1-, Scope-2- und Scope-3-Emissionen [E-AV-6].

GRI - Global Reporting Initiative. Internationaler Standardrahmen für Nachhaltigkeitsberichterstattung und Nachhaltigkeitsdaten [E-AV-2].

GSBP - Green-Supporting-/Brown-Penalizing-Logik. Arbeitskürzel für eine Kapitalunterlegungs- oder Finanzaufsichtslogik, nach der positive Wirkung finanziell entlastet und negative Wirkung belastet werden kann [I-AV-5].

GWÖ - Gemeinwohlökonomie. Siehe ECG / GWÖ.

IDG - Inner Development Goals. Rahmen für innere Entwicklung, Selbstführung, Beziehungskompetenz, Sinn, Reflexionsfähigkeit und transformative Handlungsfähigkeit [E-AV-8].

IEA - International Energy Agency. Internationale Energieagentur; relevante Quelle für Energie, Emissionen, Versorgungssicherheit, Transformationspfade und Energiesysteme [E-AV-6].

ILO - International Labour Organization. Internationale Arbeitsorganisation; relevante Quelle für Arbeitsnormen, menschenwürdige Arbeit, Care-Arbeit, Sozialschutz und soziale Wirkungsindikatoren [E-AV-6].

IPBES - Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services. Wissenschaftliche Plattform zu Biodiversität und Ökosystemleistungen; relevante Quelle für Biodiversität, Naturkapital, Ökosystemleistungen und planetare Risiken [E-AV-6].

IPCC - Intergovernmental Panel on Climate Change. Wissenschaftliches Gremium zu Klimawandel; relevante Quelle für Klima, Emissionen, Klimarisiken, Klimafolgen und Transformationspfade [E-AV-6].

KII - Key Impact Indicator. Wirkungskennzahl in Scorecards, Managementsystemen, Produktbewertung und Wirkungscontrolling [I-AV-4].

KI - Künstliche Intelligenz. Sammelbegriff für algorithmische Systeme, maschinelles Lernen, generative KI und automatisierte Entscheidungsunterstützung; im Buch relevant für Arbeit, Bildung, Öffentlichkeit, Verwaltung, Kapital, Gesundheitswesen und Wirkungsdaten.

KI-VO - KI-Verordnung. Siehe AI Act / KI-VO.

KPI - Key Performance Indicator. Klassische Leistungskennzahl, die von Wirkungskennzahlen unterschieden und in der Wirkungsökonomie kritisch eingeordnet wird.

LCA - Life Cycle Assessment. Lebenszyklusanalyse zur Bewertung ökologischer Produktwirkungen über Herstellung, Nutzung und Entsorgung [E-AV-9].

LkSG - Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz. Deutsches Lieferkettengesetz; relevant für menschenrechtliche und umweltbezogene Sorgfaltspflichten, Lieferkettenwirkung und Unternehmensverantwortung [E-AV-4].

MPD - Mensch, Planet und Demokratie. Normativer Kernrahmen der Wirkungsökonomie [I-AV-6].

NACE - Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne. Europäische Klassifikation wirtschaftlicher Aktivitäten zur Zuordnung von Branchen, Produkten, Tätigkeiten und Wirkungsindikatoren [E-AV-10].

NGO - Non-Governmental Organization. Nichtregierungsorganisation; relevant für Zivilgesellschaft, Wirkungskontrolle, öffentliche Debatte und demokratische Resonanzräume.

NWI - Netto-Wirkungs-Index. Operative Wirkungskennzahl zur Bewertung von Netto-Wirkung. Der NWI verdichtet Scorecards, WÖk-IDs, Benchmarks, Einzelscores, Datenqualität, Mindestbedingungen und Reverse Merit Order zu einer prüfbaren Netto-

Wirkungsbewertung. Er ist keine Transformationskennzahl; diese Funktion liegt beim T-SROI [I-AV-4][I-AV-5].

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. Internationale Organisation für wirtschaftliche, soziale, governancebezogene und institutionelle Daten, Standards und Vergleichsanalysen [E-AV-6].

PCF - Product Carbon Footprint. Produktbezogener CO2-Fußabdruck; relevant für Produktwirkung, Scope-3-Daten, Lebenszyklusanalyse und digitale Produktpässe [E-AV-6][E-AV-9].

REACH - Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals. Europäischer Chemikalienrahmen mit Bedeutung für Gesundheits-, Umwelt-, Produkt- und Lieferkettenwirkung [E-AV-9].

ROI - Return on Investment. Finanzielle Kapitalrendite; wird in der Wirkungsökonomie durch SROI und T-SROI erweitert [I-AV-5].

RMO - Reverse Merit Order. Bewertungslogik, nach der das kritischste Wirkungsfeld die Gesamtbewertung begrenzt; relevant für Nichtkompensation, Scorecards, FinalScore und Vermeidung von Greenwashing [I-AV-4][I-AV-7].

SDG - Sustainable Development Goal. Nachhaltigkeitsziel der Vereinten Nationen [E-AV-6].

SDG+ - Erweiterung der SDGs um Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, Medienqualität, Diskursstabilität, institutionelle Integrität, digitale Selbstbestimmung und Schutz vor Manipulation [I-AV-6].

SFDR - Sustainable Finance Disclosure Regulation. Europäische Offenlegungsverordnung für nachhaltige Finanzprodukte; relevant für ESG, Kapitalmärkte, Transparenz, Finanzprodukte und Wirkungseinordnung [E-AV-3].

SROI - Social Return on Investment. Kennzahl zur Monetarisierung sozialer und ökologischer Wirkungen; wird in der Wirkungsökonomie durch den T-SROI erweitert [I-AV-5].

THG - Treibhausgase. Sammelbegriff für klimaschädliche Gase; im Buch relevant für Klima, Energie, Industrie, Produktwirkung und Lieferketten [E-AV-6].

T-SROI - Transformational Social Return on Investment. Wirkungsökonomische Weiterentwicklung des SROI zur Bewertung von Transformationswirkung und systemischer Hebelwirkung. Der T-SROI setzt auf geprüfter Netto-Wirkung beziehungsweise einem NWI-Profil auf und bewertet, ob eine Investition, ein Projekt, ein Fonds, ein Unternehmen oder eine politische Maßnahme Strukturen, Märkte, Standards, Infrastruktur, Resilienz, Kapitalflüsse oder künftige Entscheidungspfade verändert [I-AV-5].

UN - United Nations. Vereinte Nationen; relevant für SDGs, Menschenrechte, internationale Entwicklungs- und Nachhaltigkeitsrahmen [E-AV-6].

UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Organisation der Vereinten Nationen für Bildung, Wissenschaft und Kultur; relevant für Bildung, BNE, Kultur, Wissenschaft und digitale Mündigkeit [E-AV-7].

VLOP - Very Large Online Platform. Sehr große Online-Plattform im Sinne des Digital Services Act; relevant für Plattformmacht, algorithmische Reichweite, Desinformation, Transparenz und demokratische Öffentlichkeit [E-AV-1].

WAOK - Wirkungsaufsicht für Kapital. Vorgeschlagene Kapitalwirkungsaufsicht zur Kontrolle systemischer Kapitalwirkung, Wirkungsrisiken, Portfolio-Wirkung und Finanzmarktstabilität [I-AV-5]. Die Abkürzung ist als Arbeitskürzel zu verstehen und darf nicht mit dem technischen Prefix WOK verwechselt werden.

W-BIP - Wirkungs-BIP. Erweiterung der klassischen volkswirtschaftlichen Aktivitätsmessung um Wirkung, Netto-Wirkung, Resilienz, Prävention, ökologische Grenzen, soziale Stabilität und demokratische Qualität [I-AV-2].

WEstG - Wirkungseinkommensteuergesetz. Vorgeschlagenes Gesetz zur Besteuerung von Einkommen nach Wirkung, Tätigkeitswirkung, Organisationswirkung und gesellschaftlicher Wirkleistung [I-AV-8].

WKG - Wirkungskennzahlensystem. Sammelbegriff für WÖk-IDs, Scorecards, Benchmarks, Archetypen, Indikatorfamilien und Wirkungsdaten [I-AV-4].

WHO - World Health Organization. Weltgesundheitsorganisation; internationale Quelle für Gesundheit, Prävention, Public Health, Gesundheitsrisiken und soziale Determinanten von Gesundheit [E-AV-6].

WOK - Technischer Prefix für WÖk-IDs. Umlautfreie Schreibweise in Datenbanken, Registern, Schnittstellen und Scorecards [I-AV-4].

WÖk - Wirkungsökonomie. Wirtschafts- und Gesellschaftsmodell, das Wirkung zur zentralen Steuerungsgröße macht [I-AV-2].

WÖk-ID - Wirkungsökonomie-Indikator-ID. Standardisierte Kennziffer für Wirkungsindikatoren; Grundlage für Scorecards, Benchmarks, Datenqualitätsklassen und technische Wirkungsbewertung [I-AV-4].

WR - Wirkungsrat. Unabhängige Institution zur Sicherung, Weiterentwicklung, Prüfung und Versionierung der Wirkungslogik [I-AV-9].

WStG - Wirkungssteuergesetz. Rahmengesetz über die steuerliche Steuerung nach Wirkung [I-AV-3].

WUStG - Wirkungsumsatzsteuergesetz. Teilgesetz oder Regelungsbereich zur wirkungsbasierten Umsatz- und Produktbesteuerung [I-AV-3][I-AV-4].

Endnoten und Quellen zum Abkürzungsverzeichnis

Interne WÖk-Quellen

[I-AV-1] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie*, 2025; Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel zu Medien, Öffentlichkeit, Sprache, Tonalität, Frames, Resonanzräumen und digitaler Demokratie, 2025/2026. Grundlage für ADÖ, digitale Öffentlichkeit, Plattformverantwortung und Demokratie als Wirkungsraum.

[I-AV-2] Weber, Natalie: *Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk*, 2025; Weber, Natalie: *WÖk-Manifest*, 2025; Weber, Natalie: *Minifest der Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für WÖk, Wirkung statt Kapital, Wirkungs-BIP und Wirkung als Maßstab gesellschaftlicher Steuerung.

[I-AV-3] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG). Mit Kommentaren und Begründungen*, Stand 8. Oktober 2025. Grundlage für WStG, WUStG, Wirkungssteuer, Bonus-/Malus-Logik, Wirkungssteuerkonto, Haushaltsneutralität und Wirkung als steuerliche Steuerungsgröße.

[I-AV-4] Weber, Natalie: *Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended*, August 2025; Weber, Natalie: *WÖk Master Items final v1.2*, 2025. Grundlage für WÖk-IDs, WOK-Prefix, WKG, KII, Scorecards, Archetypen, Benchmarks, Datenqualitätsklassen, Prüfverfahren und technische Operationalisierung.

[I-AV-5] Weber, Natalie: *Whitepaper T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie*, September 2025; Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für ROI/SROI-Abgrenzung, NWI/T-SROI-Trennung, Transformationswirkung, systemische Hebelwirkung, Kapitalwirkung, Wirkungsrisiken, Portfolio-Wirkung und WAOK.

[I-AV-6] Weber, Natalie: *Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie*, Oktober 2025; Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für MPD, SDG+, Demokratie als Wirkungsraum, Wahrheit, Rechtsstaatlichkeit, digitale Selbstbestimmung und Schutz vor Manipulation.

[I-AV-7] Weber, Natalie: *Wirkungsökonomie in der Lieferkette*, September 2025; Weber, Natalie: *WP_Produkte - Produktbesteuerung durch Wirkung*, 2025; Weber, Natalie: *Beispiel: Automatisierte Einstufung der Wirkungssteuer - Regionaler Apfel vs. Chile-Apfel*, 2025. Grundlage für Lieferkettenwirkung, Produktwirkung, digitale Produktpässe, Reverse Merit Order, FinalScore, Fast Fashion, Apfelbeispiel und Marktverzerrung durch nicht eingepreiste Schäden.

[I-AV-8] Weber, Natalie: *Wenn Maschinen arbeiten. Warum wir ein neues System brauchen*, 2025; Weber, Natalie: *Arbeitspapier Wirkungseinkommensteuer*, 2025; Weber, Natalie: *Arbeitspapier Rentensystem*, 2025. Grundlage für WEstG,

Wirkungseinkommen, Wirkungsrente, Wirkungsdividende, Automatisierung und die Neudefinition gesellschaftlicher Leistung.

[I-AV-9] Weber, Natalie: *Der Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie*, September 2025. Grundlage für WR, Wirkungsrat, Weiterentwicklung von WÖk-IDs, Benchmarks und Archetypen, Evaluation, Wirkungsberichte, Transparenz, Vergleichbarkeit und Missbrauchsschutz.

Externe Quellen

[E-AV-1] Europäische Union: Verordnung (EU) 2024/1689 über Künstliche Intelligenz; Verordnung (EU) 2022/2065 über einen Binnenmarkt für digitale Dienste (Digital Services Act); Verordnung (EU) 2022/2554 über die digitale operationale Resilienz im Finanzsektor (DORA); Verordnung (EU) 2016/679 Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Grundlage für AI Act/KI-VO, DSA, VLOP, DORA und DSGVO. - EU AI Act - Verordnung (EU) 2024/1689: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng - Digital Services Act - Verordnung (EU) 2022/2065: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2065/oj/eng - DORA - Verordnung (EU) 2022/2554: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2554/oj/eng

[E-AV-2] Europäische Union: Richtlinie (EU) 2022/2464 zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD); Europäische Kommission: Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772 zu den European Sustainability Reporting Standards (ESRS); EFRAG: European Sustainability Reporting Standards; Global Reporting Initiative: GRI Standards, aktuelle Fassung. Grundlage für CSRD, ESRS, EFRAG und GRI. CSRD - Richtlinie (EU) 2022/2464: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng - ESRS - Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng - GRI Standards: https://www.globalreporting.org/standards/ - EFRAG - ESRS: https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs

[E-AV-3] Europäische Union: Verordnung (EU) 2020/852 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen (EU-Taxonomie); Verordnung (EU) 2019/2088 über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten im Finanzdienstleistungssektor (SFDR); Verordnung (EU) 2023/956 zur Schaffung eines CO2-Grenzausgleichssystems (CBAM); EU Emissions Trading System (EU ETS). Grundlage für EU-Taxonomie, DNSH, SFDR, CBAM und ETS. EU-Taxonomie - Verordnung (EU) 2020/852: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng - SFDR - Verordnung (EU) 2019/2088: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/2088/oj/eng

[E-AV-4] Europäische Union: Richtlinie (EU) 2024/1760 über die Sorgfaltspflichten von Unternehmen im Hinblick auf Nachhaltigkeit (CSDDD); Bundesrepublik Deutschland: Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG). Grundlage für CSDDD und LkSG. CSDDD - Richtlinie (EU) 2024/1760: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj/eng - Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG): https://www.gesetze-im-internet.de/lksg/

[E-AV-5] Europäische Union: Verordnung (EU) 2024/1781 zur Schaffung eines Rahmens für die Festlegung von Ökodesign-Anforderungen für nachhaltige Produkte (ESPR). Grundlage für ESPR und digitale Produktpässe. ESPR - Ecodesign for Sustainable Products Regulation: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng

[E-AV-6] IPCC: Assessment Reports und Methodology Reports; Greenhouse Gas Protocol; IPBES: Global Assessment Report und Folgepublikationen; International Energy Agency: World Energy Outlook und weitere Energieberichte; International Labour Organization: Arbeitsnormen und Berichte zu menschenwürdiger Arbeit; World Health Organization: Public-Health- und Präventionsquellen; OECD: Well-being-, Governance- und Wirtschaftsdaten; United Nations: Sustainable Development Goals. Grundlage für CO2e, THG, GHG Protocol, IPCC, IPBES, IEA, ILO, WHO, OECD, UN und SDG. IPCC - Reports / AR6: https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/ - IPBES - Global Assessment Report: https://www.ipbes.net/global-assessment - United Nations - SDGs: https://sdgs.un.org/goals - Greenhouse Gas Protocol: https://ghgprotocol.org/ - International Energy Agency - Reports: https://www.iea.org/reports - International Labour Organization (ILO): https://www.ilo.org/ - World Health Organization: https://www.who.int/ - OECD: https://www.oecd.org/

[E-AV-7] UNESCO: Bildung für nachhaltige Entwicklung; UNESCO-Programme zu Bildung, Wissenschaft und Kultur. Grundlage für BNE und UNESCO. UNESCO - Education for Sustainable Development: https://www.unesco.org/en/sustainable-development/education - UNESCO: https://www.unesco.org/

[E-AV-8] Raworth, Kate: Doughnut Economics. Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist, Chelsea Green Publishing, 2017; Doughnut Economics Action Lab; Felber, Christian: Gemeinwohl-Ökonomie, Deuticke, 2010; Economy for the Common Good; Inner Development Goals Foundation; McDonough, William; Braungart, Michael: Cradle to Cradle. Remaking the Way We Make Things, North Point Press, 2002. Grundlage für DEAL, ECG/GWÖ, IDG und C2C. Inner Development Goals - Guide: https://innerdevelopmentgoals.org/guide/ - Doughnut Economics Action Lab: https://doughnuteconomics.org/ - Economy for the Common Good: https://www.ecogood.org/

[E-AV-9] ISO 14040/14044 zu Life Cycle Assessment; ISO 14025 zu Umweltdeklarationen; EN 15804 zu Umweltproduktdeklarationen im Bauwesen; europäischer REACH-Rahmen: Verordnung (EG) Nr. 1907/2006. Grundlage für LCA, EPD, PCF und REACH. REACH - Verordnung (EG) Nr. 1907/2006: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2006/1907/oj/eng - ISO 14040 - Life Cycle Assessment: https://www.iso.org/standard/37456.html - ISO 14025 - Environmental labels and declarations: https://www.iso.org/standard/38131.html - EN 15804 - EPD for construction products (CEN): https://standards.cencenelec.eu/dyn/www/f?p=CEN:110:::::FSP_PROJECT,FSP_ORG_ID:41438,481830 - International EPD System: https://www.environdec.com/

[E-AV-10] Europäische Union: Verordnung (EG) Nr. 1893/2006 zur Statistischen Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft (NACE) sowie spätere Aktualisierungen. Grundlage für NACE. NACE Rev. 2 / EU-Klassifikation: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2006/1893/oj/eng

Kurzfassung der Wirkungsökonomie in 25 Thesen

These 1: Die Gegenwart leidet an einer Maßstabskrise.

Wir messen Kapital, Wachstum, Umsatz, Einkommen, Beschäftigung, Reichweite, Marktwert und BIP. Wir messen damit Aktivität. Wir messen nicht konsequent, ob diese Aktivität Mensch, Planet und Demokratie stärkt oder schwächt. Die zentrale Krise der Gegenwart ist deshalb keine Wissenskrise, sondern eine Krise des Maßstabs [I-KG-1][I-KG-2].

These 2: Die Welt ist kein Haufen isolierter Dinge, sondern ein Wirkungszusammenhang.

Mensch, Natur, Wirtschaft, Technik, Staat, Kultur, Kapital, Medien und Demokratie lassen sich analytisch trennen, aber nicht real voneinander lösen. Wer die Welt künstlich zerlegt und diese Zerlegung für Wirklichkeit hält, steuert falsch. Wirkung entsteht in Beziehungen, Rückkopplungen, Resonanzräumen und Zustandsveränderungen [I-KG-3][I-KG-4][E-KG-1].

These 3: Die alte Ökonomie verwechselt Scheinleistung mit Wirkleistung.

Umsatz, Gewinn, Arbeitszeit, Reichweite und BIP können Aktivität anzeigen. Sie beweisen keine positive Wirkung. Wirkungsökonomisch ist Leistung nur dort echte Leistung, wo sie reale positive Zustandsveränderung erzeugt oder negative Zustandsveränderung verhindert [I-KG-1][I-KG-5][E-KG-2].

These 4: Wohlstand kann auf potenziellem Wohlstandsverlust beruhen.

Ein Wohlstand, der Böden verbraucht, Wasser erschöpft, Klima destabilisiert, Care entwertet, Menschen in Angst hält, Demokratie beschädigt und Folgekosten in die Zukunft verschiebt, ist kein echter Wohlstand. Er ist vorgezogener Verbrauch. Er ist Gegenwartsgewinn auf Kosten künftiger Stabilität [I-KG-4][I-KG-6][E-KG-3].

These 5: Wirkung ist reale Zustandsveränderung.

Wirkung ist nicht Absicht, Image, Bericht, Moral, Symbolik oder Haltung. Wirkung ist das, was sich tatsächlich verändert: Gesundheit, Würde, Sicherheit, Einkommen, Bildung, Klima, Wasser, Boden, Biodiversität, Vertrauen, Wahrheit, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit und demokratische Stabilität [I-KG-1][I-KG-7].

These 6: Wirkungspotenzial ist die Vorstufe tatsächlicher Wirkung.

Kommunikation, Sprache, Tonalität, Mimik, Bilder, Frames, Emotionen, Algorithmen und Narrative erzeugen Möglichkeitsräume. Sie verändern Resonanz, Erwartungen und Handlungsschwellen, bevor sie tatsächliche Zustandsveränderungen auslösen. Wer Wirkungspotenzial ignoriert, erkennt demokratische Risiken zu spät [I-KG-1][I-KG-8].

These 7: Wirkung muss nach erster, zweiter und dritter Ordnung gelesen werden.

Wirkung erster Ordnung beschreibt die direkte Veränderung. Wirkung zweiter Ordnung beschreibt indirekte Folgen. Wirkung dritter Ordnung beschreibt Veränderungen von Anreizen, Kapitalflüssen, Routinen, Marktlogiken, Institutionen, öffentlichen Resonanzräumen und Rückkopplungen. Ohne diese Unterscheidung bleibt Wirkung zu flach [I-KG-9].

These 8: Der normative Kern lautet Mensch, Planet und Demokratie.

Eine zukunftsfähige Ordnung schützt Würde, Freiheit, Gesundheit, Teilhabe, Care, psychische Stabilität, planetare Grenzen, Regeneration, Rechtsstaatlichkeit, Wahrheit, Medienqualität, Diskursfähigkeit und demokratische Korrekturfähigkeit. Mensch, Planet und Demokratie sind keine drei getrennten Säulen, sondern gegenseitig abhängige Zustandsräume [I-KG-6][I-KG-7].

These 9: Kapital ist Werkzeug, nicht Kompass.

Kapital kann Zukunft ermöglichen oder Schäden skalieren. Bewertet wird nicht nur, ob Kapital vorhanden ist, sondern welcher Wirkung es dient. Kapital erhält seine gesellschaftliche Rechtfertigung nicht durch Vermehrung allein, sondern durch seinen Beitrag zu positiver oder mindestens nicht-schädlicher Wirkung [I-KG-2][I-KG-10][I-KG-11].

These 10: Preise müssen wahrheitsfähiger werden.

Ein Preis, der CO2, Wasserstress, Ausbeutung, Gesundheitsfolgen, Biodiversitätsverlust, Wohnungsnot oder demokratische Schäden verschweigt, ist kein effizienter Preis. Er ist ein verzerrtes Signal. Märkte sind nur dann leistungsfähig, wenn ihre Preise relevante Wirkungen nicht systematisch ausblenden [I-KG-12][I-KG-13].

These 11: Steuern sind Rückkopplung.

Steuern zeigen einem System, welche Wirkung Folgen hat. Positive Wirkung kann entlastet, negative Wirkung belastet werden. Steuerrecht wird damit nicht nur Einnahmesystem, sondern Rückkopplungsarchitektur gesellschaftlicher Wirkung [I-KG-14].

These 12: Bürokratie ist häufig Blindleistung eines falsch gesteuerten Systems.

Wenn Preise Wirkung verschweigen, Steuern Wirkung ignorieren, Kapital Schäden verschiebt und Märkte negative Wirkung belohnen, muss der Staat nachträglich reparieren. Diese Reparatur erzeugt Bürokratie, Förderprogramme, Sonderregeln,

Nachweispflichten und Verwaltung. Wirkungssteuerung baut Bürokratie nicht durch Blindheit ab, sondern durch bessere Rückkopplung [I-KG-4][I-KG-15].

These 13: Wirkungsdaten sind Risikodaten.

Nachhaltigkeitsdaten sind keine moralischen Zusatzdaten. Sie zeigen Klima-, Wasser-, Rohstoff-, Lieferketten-, Standort-, Governance-, Haftungs-, Versicherungs-, Kapitalmarkt- und Reputationsrisiken. Unternehmen, Banken, Versicherungen, Investoren, Kunden und Behörden brauchen diese Daten ohnehin [I-KG-4][I-KG-16][E-KG-4].

These 14: Standardisierung ist der gemeinsame Stecker der Wirkungsökonomie.

CSRD, ESRS, GRI, NACE, WÖk-IDs, Scorecards, digitale Produktpässe und Wirkungsdatenräume sind keine Papierwelt, wenn sie richtig gebaut sind. Sie sind Infrastruktur. Sie verhindern Mehrfachabfragen und machen Wirkung dort verfügbar, wo Entscheidungen fallen: im Einkauf, im Kredit, in der Versicherung, in der Investition, in der Steuer und in der öffentlichen Beschaffung [I-KG-16][I-KG-17][E-KG-4].

These 15: Kapitalzugang ist Wirkungslenkung.

Banken, Versicherungen, Fonds, Pensionskassen, Rückversicherer und Aufsichten lenken Zukunft. Wer Kapital vergibt, Risiken deckt oder Portfolios baut, entscheidet mit, welche Geschäftsmodelle wachsen. Deshalb muss Kapital nicht nur nach Rendite, Risiko und Liquidität bewertet werden, sondern nach Wirkung [I-KG-10][I-KG-11].

These 16: Versicherbarkeit wird zum Resilienzindikator.

Was nicht mehr versicherbar ist oder nur noch zu hohen Kosten versichert werden kann, zeigt ein reales Systemrisiko. Versicherungen sind nicht nur Risikoträger. Sie sind Wirkungslenker, weil sie Risiken bepreisen und damit Investitionen, Standorte, Prävention und Resilienz beeinflussen [I-KG-10][I-KG-18].

These 17: Care-Arbeit ist hohe Wirkleistung.

Pflege, Erziehung, Beziehung, emotionale Stabilisierung, Nachbarschaft, Prävention, Konfliktvermittlung und soziale Sorge erzeugen systemischen Wert, auch wenn ihr Marktwert gering ist. Eine Gesellschaft, die Care entwertet, schwächt ihre eigenen Stabilitätsgrundlagen [I-KG-6][I-KG-19].

These 18: Beziehung, Sinn und psychische Sicherheit sind Infrastruktur.

Menschen handeln nicht nur nach Preisen. Sie brauchen Sicherheit, Zugehörigkeit, Anerkennung, Sinn, Beziehung, Vertrauen und Selbstwirksamkeit. Einsamkeit, Sinnverlust, Ohnmacht und Angst sind keine privaten Randthemen. Sie können politische Radikalisierung, Konsumflucht, Zynismus, Desinformation und autoritäre Vereinfachungen wahrscheinlicher machen [I-KG-6][I-KG-8].

These 19: Einkommen und Rente müssen Wirkung anerkennen.

Die alte Einkommensteuer fragt, wie viel Geld verdient wurde. Die Wirkungseinkommensteuer fragt zusätzlich, welche Wirkung dieses Einkommen erzeugt. Die alte Rente bewertet Erwerbsjahre und Löhne. Die Wirkungsrente erkennt auch Care, Erziehung, Pflege, Bildung, Gemeinwesenarbeit und andere gesellschaftliche Stabilitätsleistungen an [I-KG-19].

These 20: Nichtkompensation verhindert Ablasslogik.

Schwere negative Wirkung darf nicht durch gute Werte an anderer Stelle neutralisiert werden. Kinderarbeit bleibt Kinderarbeit, auch bei guter CO2-Bilanz. Wasserraubbau wird nicht durch Diversity-Programme geheilt. Demokratiebeschädigende Kommunikation wird nicht durch grüne Rechenzentren legitimiert. Das kritischste Wirkungsfeld begrenzt die Gesamtbewertung [I-KG-12][I-KG-17].

These 21: Demokratie ist ein Wirkungsraum.

Demokratie lebt nicht nur von Wahlen und Institutionen. Sie lebt von Wahrheit, Vertrauen, Rechtsstaatlichkeit, Medienqualität, Diskursfähigkeit, Quellenklarheit, sozialer Sicherheit, digitaler Selbstbestimmung und Schutz vor Manipulation. Eine Wirkung ist nicht ausreichend positiv, wenn sie Mensch oder Planet stärkt, aber Demokratie beschädigt [I-KG-6][I-KG-8].

These 22: Parteien wirken auch ohne Regierungsverantwortung.

Eine Partei wirkt nicht erst durch Ministerien. Sie wirkt durch Sprache, Normalisierung, Angst, Vertrauen, Feindbilder, Tonalität, Bilder, Mimik, Wiederholung und Resonanzräume. Politische Kommunikation erzeugt Wirkungspotenzial, lange bevor sie Gesetzgebung erzeugt [I-KG-8].

These 23: Hybride Einflussnahme greift Rückkopplung an.

Hybride Angriffe zielen nicht nur auf falsche Informationen. Sie beschädigen Vertrauen, Orientierung, Institutionen, soziale Kohäsion und die Fähigkeit einer Demokratie, gemeinsam zu handeln. Wirkungsökonomie ist deshalb auch eine Schutzarchitektur gegen Desinformation, Extremismus, autoritäre Narrative und demokratische Destabilisierung [I-KG-8][I-KG-18][E-KG-5].

These 24: Technologie ist nicht neutral.

KI, Robotik, Plattformen, Datenräume und Automatisierung verändern Handlungsmöglichkeiten, Macht, Aufmerksamkeit, Arbeit, Einkommen, Energieverbrauch, Diskriminierungsrisiken und demokratische Öffentlichkeit. Bewertet wird nicht nur, was Technologie kann, sondern welche Zustände ihr Einsatz verändert. Automatisierung entlastet von Arbeit, nicht von Verantwortung [I-KG-19][I-KG-20][E-KG-5].

These 25: Die Wirkungsökonomie ist ein lernendes und rechtsstaatlich begrenztes System.

Sie misst, was messbar ist. Sie schätzt transparent, was geschätzt werden muss. Sie markiert, was offen bleibt. Sie korrigiert, was sich als falsch erweist. Sie verbindet Handlung oder Unterlassen, Wirkungspotenzial, Wirkungsrisiko, Zustandsveränderung, Wirkungsordnungen, systemischen Wert, normative Bewertung, Wirkungslenkung, Anreiz, neue Handlung und Rückkopplung zu einer neuen Ordnung des Wohlstands. Der Maßstab lautet nicht mehr Kapital. Der Maßstab lautet Wirkung [I-KG-3][I-KG-9][I-KG-18].

Grundartikel der Wirkungsökonomie

Die folgenden Grundartikel verdichten die Wirkungsökonomie in eine verfassungsartige Form. Sie ersetzen keine Gesetze, keine Institutionenkapitel und keine technische Methodik. Sie bündeln den normativen, systemischen und operativen Rahmen, auf den spätere Kapitel verweisen können.

Artikel 1 - Maßstab

Der Maßstab der Wirkungsökonomie ist Wirkung. Wirkung bezeichnet die tatsächliche Veränderung von Zuständen in den Wirkungsräumen von Mensch, Planet und Demokratie [I-KG-1][I-KG-7].

Artikel 2 - Normativer Kern

Der normative Kern lautet Mensch, Planet und Demokratie. Keine dieser Dimensionen darf dauerhaft gegen eine andere verrechnet werden [I-KG-6][I-KG-7].

Artikel 3 - Wirkung und Wirkungspotenzial

Wirkung ist eingetretene Zustandsveränderung. Wirkungspotenzial ist der Möglichkeitsraum vor eingetretener Wirkung. Wirkungsrisiko ist der mögliche Pfad negativer Zustandsveränderung [I-KG-1][I-KG-8][I-KG-18].

Artikel 4 - Wirkungsordnungen

Jede Wirkung wird nach erster, zweiter und dritter Ordnung gelesen. Direkte Wirkung, indirekte Folge und Veränderung der Entscheidungsstruktur dürfen nicht verwechselt werden [I-KG-9].

Artikel 5 - Handlung und Unterlassen

Handlung und Unterlassen sind zwei Grundformen des Wirkens. Unterlassen wird wirkungsökonomisch relevant, wenn Handlung möglich, erwartbar oder verantwortlich gewesen wäre und das Ausbleiben dieser Handlung Zustände verändert oder Risiken erhöht [I-KG-1][I-KG-18].

Artikel 6 - Kapital

Kapital ist Werkzeug, nicht Kompass. Kapital wird danach bewertet, welche Zustände es ermöglicht, stabilisiert, beschädigt oder verhindert [I-KG-2][I-KG-10].

Artikel 7 - Leistung

Leistung ist Wirkleistung. Sie entsteht, wenn Handlungen positive Zustandsveränderungen erzeugen oder negative Zustandsveränderungen vermeiden [I-KG-1][I-KG-5].

Artikel 8 - Preis und Markt

Märkte bleiben Suchprozesse. Sie werden wirkungsfähiger, wenn Preise relevante Wirkungen nicht verschweigen [I-KG-12][I-KG-13].

Artikel 9 - Steuern

Steuern sind Rückkopplung. Sie sollen nicht nur Einnahmen erzeugen, sondern bewertete Wirkung in wirtschaftliche Entscheidungen zurückführen [I-KG-14].

Artikel 10 - Nichtkompensation

Schwere negative Wirkung in kritischen Feldern darf nicht durch positive Wirkung an anderer Stelle neutralisiert werden. Die Reverse Merit Order schützt vor Ablasslogik, Greenwashing und Score-Optimierung [I-KG-12][I-KG-17].

Artikel 11 - Daten

Wirkungsdaten sind Risikodaten, Finanzierungsdaten, Versicherungsdaten, Lieferkettendaten und Steuerungsdaten. Sie brauchen Standards, Prüfpfade, Datenqualitätsklassen und Schutz vor Manipulation [I-KG-16][I-KG-17][E-KG-4].

Artikel 12 - Rückkopplung

Wirkung bleibt nicht Information. Sie muss in Preise, Steuern, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Beschaffung, Einkommen, Rente, Haftung, Budgets und Managemententscheidungen zurückgeführt werden [I-KG-3][I-KG-14].

Artikel 13 - Staat

Der Staat ist Rückkopplungsarchitekt. Er ersetzt dezentrale Entscheidungen nicht, sondern ordnet ihre Signale so, dass Wirkung sichtbar, bewertbar und folgenreich wird [I-KG-3][I-KG-14].

Artikel 14 - Demokratie

Demokratie ist Schutzgut und Wirkungsraum. Wahrheit, Rechtsstaatlichkeit, Medienqualität, Diskursfähigkeit, Machtbegrenzung und digitale Selbstbestimmung sind Bedingungen gesellschaftlicher Korrekturfähigkeit [I-KG-6][I-KG-8].

Artikel 15 - Eigentum

Eigentum bleibt Recht und Freiheitssphäre. Es wird wirkungsbezogen verantwortlich, sobald es relevante Zustände anderer Menschen, ökologischer Systeme oder demokratischer Räume verändert [I-KG-6][I-KG-14].

Artikel 16 - Wissenschaft

Wissenschaft macht Wirklichkeit prüfbar. Sie entscheidet nicht allein über Richtung, aber sie schützt Wirkungsbewertung vor Beliebigkeit, Scheingenauigkeit und politischer Willkür [I-KG-3][E-KG-1].

Artikel 17 - KI und Digitalisierung

Digitale Systeme dürfen keine Black Box der Wahrheit bilden. Ihre Wirkungslogik muss überprüfbar, versioniert, demokratisch begrenzt und institutionell beaufsichtigt sein [I-KG-8][I-KG-20][E-KG-5].

Artikel 18 - Wirkungsrat

Die Wirkungsökonomie braucht eine unabhängige institutionelle Sicherung. Der Wirkungsrat schützt Vergleichbarkeit, Datenqualität, Weiterentwicklung, Transparenz und Missbrauchsschutz, ohne Parlament, Regierung, Gerichte oder öffentliche Debatte zu ersetzen [I-KG-21].

Artikel 19 - Globale Anschlussfähigkeit und Übergang

Die Wirkungsökonomie ist global anschlussfähig, wenn sie Schutzgüter nicht relativiert und institutionelle Formen kulturell übersetzt. Der Übergang braucht Brücken für Altkapital, Beschäftigung, Regionen, Branchen und öffentliche Haushalte, damit Transformation nicht durch Schocklogik destabilisiert wird [I-KG-3][I-KG-4][I-KG-14].

Artikel 20 - Lernfähigkeit und Begrenzung

Die Wirkungsökonomie ist versionierbar. Was messbar ist, wird gemessen. Was unsicher ist, wird markiert. Was falsch war, wird korrigiert. Jede Wirkungslogik bleibt durch Grundrechte, Datenschutz, Rechtsschutz, Transparenz und demokratische Kontrolle begrenzt [I-KG-18][I-KG-21].

Endnoten und Quellen zur Kurzfassung und zu den Grundartikeln

Interne WÖk-Quellen

[I-KG-1] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Arbeitsfassung / Standardwerk, 2025/2026, insbesondere Teil II. Grundlage für Wirkung, Wirkungspotenzial, Handlung, Unterlassen, Wirkungsträger, Wirkungsempfänger, Wirkungsraum, Wirkleistung, Scheinleistung, Blindleistung, Verlustleistung und Wirkungsgrad.

[I-KG-2] Weber, Natalie: *Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk*, 2025; Weber, Natalie: *WÖk-Manifest*, 2025; Weber, Natalie: *Minifest der Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für den Paradigmenwechsel von Kapital, Wachstum und Macht hin zu Wirkung als Maßstab gesellschaftlicher Steuerung.

[I-KG-3] Weber, Natalie: *Die Wirkungsökonomie - ein lernendes Kreislaufsystem zur Steuerung von Wirtschaft und Gesellschaft durch Wirkung*, 2025. Grundlage für das Wirkungsrad, die Verbindung von Handlung, Wirkung, Bewertung, Wirkungslenkung, Anreiz, neuer Handlung, Rückkopplung und Lernen sowie für die spätere Ergänzung um Wirkungspotenzial, Wirkungsrisiko und Wirkungen erster, zweiter und dritter Ordnung.

[I-KG-4] Weber, Natalie: *Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur*, 2025/2026. Grundlage für Nachhaltigkeits- und Wirkungsdaten als Risiko-, Finanzierungs-, Versicherungs-, Lieferketten- und Steuerungsdaten sowie für Interdependenz, Rückkopplung und systemische Nachhaltigkeitslogik.

[I-KG-5] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel zu Wirkleistung, Scheinleistung, Blindleistung, Verlustleistung und Wirkungsgrad, 2025/2026. Grundlage für die Neudefinition von Leistung als positive Zustandsveränderung oder Vermeidung negativer Zustandsveränderung.

[I-KG-6] Weber, Natalie: *Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie*, Oktober 2025; Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie*, 2025. Grundlage für Mensch, Planet und Demokratie als normativen Kern der Wirkungsökonomie sowie für Demokratie als Wirkungsraum.

[I-KG-7] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG). Mit Kommentaren und Begründungen*, Stand 8. Oktober 2025, § 3. Grundlage für Wirkung als nachweisbare Veränderung ökologischer, sozialer oder demokratischer Systembedingungen.

[I-KG-8] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel zu Wirkungspotenzial, Sprache, Tonalität, Frames, öffentlichen Resonanzräumen, Medien und digitaler Demokratie, 2025/2026. Grundlage für Wirkungspotenzial in Kommunikation, Medien, Politik, Plattformlogiken und demokratischer Öffentlichkeit.

[I-KG-9] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel 18 bis 23, 2025/2026. Grundlage für Wirkungen erster, zweiter und dritter Ordnung, nichttriviale Systeme, Systemhebel, Wirkungsrad, Wirkungslenkung, Wirkungsrisiko und Rückkopplung.

[I-KG-10] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für Kapital als Wirkungskraft, Finanzsystem, Portfolio-Wirkungsrating, Versicherbarkeit und systemische Zukunftsrisiken.

[I-KG-11] Weber, Natalie: *Whitepaper T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie*, September 2025. Grundlage für die Abgrenzung von NWI als Netto-Wirkungskennzahl und T-SROI als Transformationskennzahl, die auf geprüfter Netto-Wirkung aufsetzt und Transformationswirkung, systemische Hebelwirkung, Multiplikatoreffekte, Zeitwirkung, Resilienz, Datenqualität und Kapitalbewertung einordnet.

[I-KG-12] Weber, Natalie: *Wirkungsökonomie in der Lieferkette*, September 2025; Weber, Natalie: *WP_Produkte - Produktbesteuerung durch Wirkung*, 2025; Weber, Natalie: *Beispiel: Automatisierte Einstufung der Wirkungssteuer - Regionaler Apfel vs. Chile-Apfel*, 2025. Grundlage für Produktwirkung, Lieferkettenwirkung, digitale Produktpässe, Vorsteuerlogik, Reverse Merit Order, FinalScore, Fast Fashion, Apfelbeispiel und Marktverzerrung durch nicht eingepreiste Schäden.

[I-KG-13] Weber, Natalie: *WP_Produkte - Produktbesteuerung durch Wirkung*, 2025. Grundlage für ehrliche Preise, externalisierte Kosten, Produktwirkung, Marktversagen und wirkungsbezogene Produktbesteuerung.

[I-KG-14] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG). Mit Kommentaren und Begründungen*, Stand 8. Oktober 2025, §§ 1-9. Grundlage für Wirkung als steuerliche Steuerungsgröße, Bonus-/Malus-Logik, Wirkungssteuerkonto, Haushaltsneutralität und Rückkopplung wirtschaftlicher Aktivitäten, Einkommen und Kapitalflüsse an Mensch, Planet und Demokratie.

[I-KG-15] Weber, Natalie: *Illusionsmaschine Bürokratieabbau* und *Von Paragrafen zur Wirkung - warum wir Systeme statt Maschinen denken müssen*, 2025. Grundlage für Bürokratie als Blindleistung falscher Steuerungslogiken und für die Kritik linearer Regelsteuerung.

[I-KG-16] Weber, Natalie: *Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended*, August 2025; Weber, Natalie: *WÖk Master Items final v1.2*, 2025. Grundlage für WÖk-IDs, Scorecards, Archetypen, Benchmarks, Datenquellen, Datenqualitätsklassen, Prüfung, Standardisierung und technische Umsetzung.

[I-KG-17] Weber, Natalie: *Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz*, 2025; Weber, Natalie: *Wirkungsökonomie in der Lieferkette*, September 2025. Grundlage für Nichtkompensation, Reverse Merit Order, Score-Logik, Bonus-/Malus-System, Datenqualität und steuerliche Rückkopplung.

[I-KG-18] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel 23 „Wirkungsrisiko und Wirkungsresilienz“, 2025/2026. Grundlage für Wirkungsrisiko, Frühwarnlogik, Prävention, Wirkungsresilienz und die rechtsstaatliche Begrenzung der Wirkungslogik.

[I-KG-19] Weber, Natalie: *Wenn Maschinen arbeiten. Warum wir ein neues System brauchen*, 2025; Weber, Natalie: *Arbeitspapier Wirkungseinkommensteuer*, 2025; Weber, Natalie: *Arbeitspapier Rentensystem*, 2025. Grundlage für Automatisierung, Wirkungseinkommen, Wirkungseinkommensteuer, Wirkungsrente, Wirkungsdividende und die Neudefinition gesellschaftlicher Leistung.

[I-KG-20] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025; Weber, Natalie: *Wenn Maschinen arbeiten. Warum wir ein neues System brauchen*, 2025. Grundlage für

KI, Robotik, Automatisierung, Digitalisierung, Datenräume, Arbeit, Bildung und demokratische Öffentlichkeit als Wirkungsräume.

[I-KG-21] Weber, Natalie: *Der Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie*, September 2025. Grundlage für Wirkungsrat, Weiterentwicklung von WÖk-IDs, Benchmarks und Archetypen, Evaluation, Wirkungsberichte, Transparenz, Vergleichbarkeit und Missbrauchsschutz.

Externe Quellen

[E-KG-1] Meadows, Donella H.: Thinking in Systems. A Primer, Chelsea Green Publishing, 2008; Meadows, Donella H.: Leverage Points: Places to Intervene in a System, Sustainability Institute, 1999; Vester, Frederic: Die Kunst vernetzt zu denken, dtv, 1999/2002; von Foerster, Heinz; Pörksen, Bernhard: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners, Carl-Auer, 1999. Anschlussquellen für Rückkopplungen, Hebelpunkte, nichttriviale Systeme und vernetztes Denken. Die Wirkungsarchitektur bleibt WÖk. Donella Meadows - Leverage Points: https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/ - Donella Meadows - Systems Thinking Resources: https://donellameadows.org/systems-thinking-resources/

[E-KG-2] Hagmann, Gert: *Grundlagen der Elektrotechnik*, Aula-Verlag, mehrere Auflagen; Moeller, Fricke, Frohne, Löcherer: *Grundlagen der Elektrotechnik*, Vieweg/Teubner/Springer Vieweg, mehrere Auflagen. Anschlussquellen für die elektrotechnische Unterscheidung von Scheinleistung, Blindleistung, Wirkleistung und Wirkungsgrad. Die Begriffe werden in der Wirkungsökonomie metaphorisch und strukturbildend verwendet.

[E-KG-3] IPCC: Assessment Reports und Methodology Reports; IPBES: Global Assessment Report on Biodiversity and Ecosystem Services und Folgepublikationen; United Nations: Sustainable Development Goals. Anschlussquellen für Klima, Biodiversität, planetare Risiken und globale Nachhaltigkeitsziele. IPCC - Reports / AR6: https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/ - IPBES - Global Assessment Report: https://www.ipbes.net/global-assessment - United Nations - SDGs: https://sdgs.un.org/goals

[E-KG-4] Europäische Union: Richtlinie (EU) 2022/2464 zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD); Europäische Kommission: Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772 zu den European Sustainability Reporting Standards (ESRS); Global Reporting Initiative: GRI Standards, aktuelle Fassung. Anschlussquellen für Nachhaltigkeitsberichterstattung, Standardisierung und Datenbasis. Die wirkungsökonomische Rückkopplung bleibt WÖk. CSRD - Richtlinie (EU) 2022/2464: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng - ESRS - Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng - GRI Standards: https://www.globalreporting.org/standards/

[E-KG-5] Europäische Union: Verordnung (EU) 2024/1689 über Künstliche Intelligenz; Verordnung (EU) 2022/2065 über einen Binnenmarkt für digitale Dienste (Digital Services Act); Verordnung (EU) 2022/2554 über die digitale operationale Resilienz im Finanzsektor (DORA). Anschlussquellen für KI-Regulierung, Plattformverantwortung, digitale Resilienz und demokratierelevante digitale Risiken. EU AI Act - Verordnung (EU) 2024/1689: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng - Digital Services Act - Verordnung (EU) 2022/2065: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2065/oj/eng - DORA - Verordnung (EU) 2022/2554: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2554/oj/eng

Teil I - Die große Illusion

Dieser Teil zeigt, warum die alte Ordnung trotz Wissen, Technik, Daten und Regulierung falsch steuert.

Die Gegenwart leidet nicht zuerst an einem Mangel an Wissen. Sie leidet an einem falschen Maßstab. Wir wissen mehr über Klima, Lieferketten, Gesundheit, soziale Ungleichheit, Digitalisierung, Finanzrisiken und demokratische Verwundbarkeit als jede Generation vor uns. Wir verfügen über Daten, Modelle, Berichte, Studien, Standards, Sensorik, künstliche Intelligenz und globale Kommunikationsräume. Und doch steuern wir weiter nach Größen, die präzise zählbar sind, aber nicht verlässlich anzeigen, ob eine Handlung Mensch, Planet und Demokratie stärkt oder schwächt [I-K1-1][I-K1-2].

Kapital, Gewinn, Umsatz, BIP, Beschäftigung, Marktwert, Reichweite und Produktivität sind nicht bedeutungslos. Sie zeigen Bewegung im System. Aber sie zeigen nicht automatisch, ob diese Bewegung Zukunft erzeugt oder zerstört. Darin liegt der blinde Fleck der alten Ordnung. Sie misst Aktivität und verwechselt sie mit Leistung. Sie misst Geldströme und verwechselt sie mit Wohlstand. Sie misst Wachstum und verwechselt es mit Entwicklung. Sie misst Reichweite und verwechselt sie mit gesellschaftlicher Orientierung [I-K1-1][I-K1-2].

Dieser erste Teil beginnt deshalb nicht mit einer technischen Lösung, sondern mit der Diagnose. Bevor ein neuer Kompass gesetzt werden kann, muss sichtbar werden, warum der alte nicht mehr reicht. Die zentrale Frage lautet: Wie konnte eine Ordnung, die Wohlstand, Innovation und Freiheit ermöglicht hat, zugleich ökologische Zerstörung, soziale Spaltung, Vertrauensverlust und demokratische Instabilität hervorbringen? Die Antwort dieses Buches lautet: Weil sie am falschen Maßstab steuert.

Kapitel 1 - Meine Reise zur Wirkung

Dieses Kapitel erzählt von meiner Reise zur Wirkung. Nicht, weil meine Biografie im Mittelpunkt stehen soll. Sie ist nicht der Gegenstand dieses Buches. Aber sie erklärt, warum die Wirkungsökonomie nicht als abstrakte Theorie am Schreibtisch entstanden ist, sondern aus einem Widerspruch, der sich nicht mehr ignorieren ließ.

Ich sah eine Welt, die immer präziser messen konnte und trotzdem falsch steuerte. Ich sah Daten ohne Konsequenz, Nachhaltigkeitsberichte ohne Lenkungswirkung, Märkte ohne Wahrheit, Steuern ohne Richtung und politische Systeme, die immer neue Reparaturen erfanden, weil der innere Kompass defekt blieb [I-K1-1][I-K1-3].

Die Wirkungsökonomie begann deshalb nicht mit einer fertigen Antwort. Sie begann mit einer Frage: Warum misst eine Gesellschaft alles Mögliche, aber nicht das, was ihre Zukunft entscheidet?

1.1 Physik: Denken in Wechselwirkungen und echter Leistung

Meine erste Schule der Wirkung war die Physik. Physik zwingt dazu, die Welt nicht als Sammlung isolierter Dinge zu betrachten. Sie zeigt Kräfte, Wechselwirkungen, Zustände, Umwandlungen, Verluste und Rückwirkungen. Nichts steht einfach für sich. Eine Handlung verschwindet nicht, weil ihre Folge an anderer Stelle auftritt. Energie verschwindet nicht, weil sie die Form wechselt. Ein System bleibt nicht stabil, wenn Rückwirkungen ignoriert werden.

Diese Denkweise prägte mich. Sie führte mich früh zu der Einsicht, dass Wirklichkeit nicht aus getrennten Einheiten besteht, sondern aus Beziehungen. Ein Körper, eine Kraft, ein Impuls, eine Bewegung, eine Energieumwandlung: alles steht in einem Zusammenhang. Sobald etwas geschieht, verändert sich ein Zustand. Und sobald sich

ein Zustand verändert, verändert sich das System, in dem dieser Zustand eingebettet ist [E-K1-1].

Später wurde ein zweiter physikalischer Gedanke wichtig: Nicht jede scheinbare Leistung ist echte nutzbare Leistung. In elektrischen Wechselstromsystemen wird zwischen Scheinleistung, Blindleistung und Wirkleistung unterschieden. Die Scheinleistung beschreibt, was im System scheinbar insgesamt bewegt wird. Die Wirkleistung ist der Anteil, der tatsächlich nutzbare Arbeit verrichtet. Die Blindleistung pendelt im System, baut Felder auf, belastet Leitungen und Infrastruktur, verrichtet aber keine nutzbare Arbeit im eigentlichen Sinn. Der Wirkungsgrad zeigt, wie viel des eingesetzten Aufwands in nutzbare Wirkung übergeht [E-K1-2].

Diese Unterscheidung wurde für mich zum Schlüssel der Wirkungsökonomie. Denn auch unsere Wirtschaft verwechselt Scheinleistung mit echter Leistung. Umsatz sieht aus wie Leistung. Gewinn sieht aus wie Leistung. Arbeitsstunden sehen aus wie Leistung. BIP-Wachstum sieht aus wie Leistung. Reichweite sieht aus wie Leistung. Beschäftigung sieht aus wie Leistung. Berichtsumfang sieht aus wie Leistung. Aber all das sagt noch nicht, ob Mensch, Planet und Demokratie gestärkt werden [I-K1-1][I-K1-5].

Vieles, was wir Leistung nennen, ist wirkungsökonomisch Scheinleistung. Es bewegt Geld, Güter, Menschen, Daten oder Aufmerksamkeit, ohne positive Wirkung nachzuweisen. Vieles ist Blindleistung. Es hält ein falsch gesteuertes System am Laufen: Reparaturbürokratie, Krisenverwaltung, Doppelabfragen, Compliance ohne Steuerung, Förderprogramme gegen falsche Preise, Berichte ohne Rückkopplung. Manches erzeugt Verlustleistung: CO2, Wasserstress, Ausbeutung, Krankheit, soziale Spaltung, Vertrauensverlust und demokratische Destabilisierung [I-K1-1][I-K1-15].

Die Frage lautet deshalb nicht: Wie viel Leistung wird erbracht? Die Frage lautet: Wie viel Wirkleistung entsteht? Wirkungsökonomisch ist Leistung nur dann echte Leistung, wenn sie reale positive Zustandsveränderung erzeugt oder negative Zustandsveränderung verhindert. Pflege, Bildung, Prävention, Regeneration, demokratische Vermittlung, resiliente Lieferketten und ehrliche Preise können hohe Wirkleistung haben, auch wenn ihr Marktwert gering ist. Spekulation, destruktive Produktion oder polarisierende Kommunikation können hohe Scheinleistung erzeugen und zugleich Verlustleistung verursachen [I-K1-5][I-K1-19].

Aus dieser Analogie entstand eine der wichtigsten Einsichten dieses Buches: Eine Gesellschaft kann sehr aktiv sein und trotzdem einen schlechten Wirkungsgrad haben. Sie kann viel produzieren, viel arbeiten, viel konsumieren, viel regulieren, viel berichten und viel Kapital bewegen - und dennoch ihre Lebensgrundlagen, ihren sozialen Zusammenhalt und ihre Demokratie schwächen. Die Wirkungsökonomie will diesen Wirkungsgrad sichtbar machen. Sie fragt nicht nur, was im System bewegt wird. Sie fragt, was positive Zustandsveränderung erzeugt [I-K1-1][I-K1-3].

1.2 Nachhaltigkeitsmanagement im Konzern

Nach dem Studium kam die Praxis. Ich arbeitete im Nachhaltigkeitsmanagement eines großen Industriekonzerns. Dort lernte ich eine Welt kennen, die nach außen abstrakt klingt, intern aber hoch konkret ist: Emissionsdaten, Energieverbräuche, Wasserentnahmen, Abfallströme, Recyclingquoten, Arbeitssicherheit, Diversity-Kennzahlen, Lieferkettenrisiken, Audits, Standards, Zielsysteme, Managementpräsentationen und Berichte [I-K1-1][I-K1-3].

Das war keine Welt der Gleichgültigkeit. Viele Menschen arbeiteten ernsthaft, sorgfältig und mit hoher fachlicher Kompetenz daran, die ökologischen und sozialen Folgen industrieller Tätigkeit sichtbar zu machen. Es wurden Daten erhoben, geprüft, konsolidiert, kommentiert, in Tabellen übertragen und in Berichte übersetzt. Ganze Abteilungen beschäftigten sich damit, Kennzahlen sauber zu erfassen und regulatorischen Anforderungen gerecht zu werden.

Ich sah, was heute viele noch unterschätzen: Die Datenbasis für eine andere Wirtschaftssteuerung entsteht längst. Unternehmen wissen immer genauer, wie viel CO2 bestimmte Anlagen verursachen, welche Stoffströme durch Produktionsprozesse laufen, welche Arbeitsschutzkennzahlen sich verändern, welche Lieferketten Risiken enthalten, wo Wasser verbraucht wird, wo Abfall entsteht, wo Recycling gelingt und wo nicht. Mit Standards wie CSRD, ESRS und GRI wird diese Datenwelt weiter verdichtet. Nachhaltigkeit ist nicht mehr nur Kommunikation. Sie ist messbar geworden, berichtspflichtig, prüfbar und datenförmig [I-K1-3][E-K1-3].

Und genau darin lag der Widerspruch. Diese Daten veränderten die Steuerungslogik nicht. Sie wurden gesammelt, geprüft und berichtet. Sie wurden in Nachhaltigkeitsberichte geschrieben, in Präsentationen verdichtet, in ESG-Gespräche eingebracht und in Managementrunden diskutiert. Sie waren relevant für Reputation, Risikomanagement, Investorendialog, regulatorische Pflichten und öffentliche Wahrnehmung. Aber sie entschieden nicht konsequent über den Preis eines Produkts. Sie entschieden nicht konsequent über die Steuerlast. Sie entschieden nicht konsequent über Kapitalzugang. Sie entschieden nicht konsequent darüber, ob ein Geschäftsmodell strukturell im Vorteil oder im Nachteil war [I-K1-3][I-K1-16].

Das war der Bruch. Ich sah, dass ein Unternehmen enorme Mengen an Wirkungsdaten erzeugen konnte, ohne dass Wirkung zur eigentlichen Steuerungsgröße wurde. Nachhaltigkeit war sichtbar, aber nicht steuernd. Kapital blieb der Maßstab. Rendite blieb der Takt. Kosten blieben die Sprache. Wirkung blieb Beilage. Damals verstand ich noch nicht vollständig, was daraus folgen würde. Aber ich spürte, dass hier der entscheidende Konstruktionsfehler lag. Es fehlte nicht an Daten. Es fehlte an Rückkopplung [I-K1-3].

1.3 Der Moment der Unruhe: Warum Berichte keine Steuerung sind

Der Moment der Unruhe begann mit einer einfachen Beobachtung: Ein Bericht verändert noch keine Entscheidung. Er kann informieren. Er kann dokumentieren. Er kann Transparenz schaffen. Er kann Daten standardisieren. Er kann Risiken sichtbar machen. Aber solange seine Informationen nicht in Preise, Steuern, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Beschaffung, Managemententscheidungen, Haftung oder öffentliche Haushalte übergehen, bleibt er unvollständig [I-K1-3][I-K1-6].

Ein Nachhaltigkeitsbericht ist keine Steuerung. Diese Einsicht wertet Berichtswesen nicht ab. Sie macht seine Funktion präziser. Ein Bericht ist sinnvoll, wenn er die sichtbare Ausgabe eines funktionierenden Steuerungs- und Risikomanagementsystems ist. Er ist schwach, wenn Daten nur für den Bericht erhoben werden.

Ein gutes Unternehmen erhebt Wirkungsdaten nicht, weil ein Bericht sie verlangt. Es erhebt sie, weil es ohne sie seine Risiken nicht kennt. Wer seine Lieferkette nicht kennt, kennt seine Verwundbarkeit nicht. Wer Wasserstress nicht kennt, kennt seine Produktionsrisiken nicht. Wer Energieabhängigkeiten nicht kennt, kennt seine Kostenrisiken nicht. Wer Arbeitsbedingungen in der Lieferkette nicht kennt, kennt seine Haftungs-, Reputations- und Beschaffungsrisiken nicht. Wer CO2-Kosten, Rohstoffabhängigkeiten, geopolitische Engpässe und Standortverwundbarkeit nicht kennt, steuert nicht schlank. Er steuert blind [I-K1-4][I-K1-7].

Deshalb ist Berichtspflicht falsch verstanden, wenn sie nur als Bürokratie beschrieben wird. Die Daten werden längst gebraucht: von Banken, Versicherungen, Investoren, Kunden, Lieferanten, Aufsichtsbehörden und Unternehmen selbst. Die Berichtspflicht erzeugt diesen Bedarf nicht. Sie standardisiert ihn. Ohne Standard fragt jede Bank anders, jede Versicherung anders, jeder Investor anders, jeder Kunde anders. Jeder Konzern entwickelt eigene Lieferantenfragebögen. Jedes Unternehmen muss dieselben Informationen mehrfach aufbereiten, übersetzen, belegen und prüfen lassen. Das ist Bürokratie. Der Standard ist die Entlastung [I-K1-3][I-K1-16][E-K1-3].

Berichte sind deshalb nicht das Ziel der Wirkungsökonomie. Sie sind die Ausgabe einer tieferen Logik: Wirkung wird sichtbar, vergleichbar, auditierbar und steuerungsfähig. Die alte Nachhaltigkeitslogik blieb zu lange bei Sichtbarkeit stehen. Die Wirkungsökonomie geht weiter. Sie fragt, welche Entscheidung sich durch diese Daten verändert, welche Finanzierung sich verändert, welche Versicherbarkeit sich verändert, welche Beschaffung sich verändert, welche Steuer sich verändert, welche Investition sich verändert und welche Resilienz entsteht. Erst dann wird aus Bericht Steuerung [I-K1-3][I-K1-6][I-K1-16].

1.4 Die Erfahrung der Systemblindheit

Systemblindheit bedeutet nicht, dass einzelne Menschen blind sind. Gerade in Unternehmen, Verwaltungen, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft arbeiten unzählige Menschen mit großer Klarheit. Sie kennen die Probleme. Sie haben Daten. Sie

sehen Risiken. Sie formulieren Ziele. Sie entwickeln Lösungen. Und trotzdem handelt das Gesamtsystem falsch.

Das ist der Kern der Systemblindheit: Ein System kann aus intelligenten Akteuren bestehen und dennoch schlechte Ergebnisse erzeugen, wenn seine Steuerungsgrößen falsch sind [I-K1-2][E-K1-1]. Der Markt sieht den Preis. Das Steuerrecht sieht Umsatz, Einkommen, Gewinn und Vermögen. Das Finanzsystem sieht Rendite und Risiko. Das Unternehmen sieht Kosten, Margen und Kapitalbindung. Die Politik sieht Wachstum, Beschäftigung, Haushaltszahlen und Umfragewerte. Die Öffentlichkeit sieht Schlagzeilen, Preise und Krisenbilder. Aber wer sieht die Wirkung? Nicht als Nebenaspekt. Nicht als moralische Bewertung. Nicht als Nachhaltigkeitskapitel. Sondern als zentrale Entscheidungsgröße [I-K1-2][I-K1-3].

In der alten Ordnung bleibt Wirkung zersplittert. Ein Teil liegt im Umweltbericht, ein Teil im Gesundheitswesen, ein Teil in Sozialstatistiken, ein Teil in Gerichtsverfahren, ein Teil in Klimamodellen, ein Teil im Staatshaushalt, ein Teil in privaten Lebensrisiken. Die Folgen einer Handlung werden über viele Systeme verteilt. Genau dadurch verlieren sie ihre Steuerungskraft.

Ein Produkt kann billig erscheinen, weil Wasserverbrauch nicht im Preis steckt. Ein Geschäftsmodell kann profitabel wirken, weil spätere Schäden kollektiv getragen werden. Eine politische Entscheidung kann fiskalisch solide erscheinen, weil sie Prävention kürzt und Krisenkosten in die Zukunft verschiebt. Ein Unternehmen kann effizient wirken, weil es Risiken in die Lieferkette verlagert. Ein Medienmodell kann erfolgreich wirken, weil es Aufmerksamkeit maximiert und demokratische Kohäsion schwächt [I-K1-4][I-K1-8][I-K1-12].

Systemblindheit ist deshalb gefährlicher als Unwissen. Unwissen kann man korrigieren. Systemblindheit reproduziert sich selbst, weil sie falsches Handeln rational macht. Ich begann zu verstehen: Das Problem war nicht, dass niemand Verantwortung wollte. Das Problem war, dass Verantwortung im System nicht richtig verdrahtet war.

Wer fair produziert, zahlt mehr. Wer externalisiert, produziert billiger. Wer präventiv handelt, sieht Kosten sofort. Wer Schäden verursacht, verschiebt sie. Wer Care-Arbeit leistet, wird schlecht vergütet. Wer Kapital rentabel bewegt, wird belohnt. Wer Demokratie stabilisiert, erscheint als Kostenfaktor. Wer Erregung monetarisiert, gewinnt Reichweite. Das ist kein moralisches Versagen einzelner Menschen. Es ist Architektur. Deshalb braucht es keine bloße Bewusstseinskampagne. Es braucht einen anderen Kompass [I-K1-2][I-K1-15].

1.5 Feminismus, Kooperation und die Kritik der Machtlogik

Ein weiterer Teil meiner Reise führte über den Feminismus. Nicht als Zusatzthema. Nicht als Identitätspolitik neben der Ökonomie. Sondern als Systemkritik. Denn irgendwann wurde für mich klar: Die kapitalzentrierte Ordnung ist nicht nur blind für ökologische und soziale Folgen. Sie ist auch geprägt von einer Machtlogik, die tief in unseren

Institutionen sitzt. Diese Logik heißt Hierarchie, Kontrolle, Dominanz, Konkurrenz, Besitz, Durchsetzung und Extraktion [I-K1-1][I-K1-6].

Man kann sie patriarchal nennen, weil sie historisch eng mit männlicher Macht, Besitzstrukturen, Kriegslogik, Familienhierarchien und der Abwertung von Sorgearbeit verbunden ist. Aber es wäre zu eng, sie nur als Männerproblem zu beschreiben. Patriarchat ist nicht bloß eine Gruppe von Männern. Es ist ein Organisationsprinzip. Auch Frauen können patriarchale Logiken reproduzieren, wenn Institutionen weiterhin Dominanz, Extraktion, Hierarchie und Kontrolle belohnen. Dieses Organisationsprinzip formt, was als stark gilt, was zählt, was sichtbar wird und was verschwindet.

In dieser Logik zählt, wer oben steht, besitzt, entscheidet, kontrolliert, wächst, gewinnt und sich durchsetzt. Was das System zusammenhält, gerät ins Hintertreffen: Pflege, Erziehung, Zuhören, Beziehung, Konfliktvermittlung, emotionale Stabilisierung, Nachbarschaft, Prävention, Kooperation, Geduld, Sorge, soziale Reparatur und demokratische Alltagsarbeit. All das hält Gesellschaften zusammen. Aber in einer Ordnung, die Kapital, Status und Durchsetzungskraft misst, bleibt es strukturell unterbewertet [I-K1-6][I-K1-19].

Das ist kein Nebenthema der Wirkungsökonomie. Es ist ihr Zentrum. Eine Gesellschaft, die das Tragende abwertet und das Extraktive belohnt, zerstört ihre Stabilität. Feminismus zeigte mir eine andere Logik: Kooperation statt Dominanz, Netzwerke statt Pyramiden, Teilhabe statt Kontrolle, Care als Systemleistung, Diversität als Resilienz, Beziehung als Infrastruktur, Führung als Ermöglichung und Macht als Verantwortung.

Das klingt für manche weich. Es ist das Gegenteil. Komplexe Systeme lassen sich nicht durch reine Befehlsketten stabilisieren. Sie brauchen Rückkopplung, Vertrauen, Lernfähigkeit, Fehlerkultur, dezentrales Wissen und geteilte Verantwortung. Ein System, das Rückmeldung unterdrückt, wird blind. Ein System, das nur Durchsetzung belohnt, verliert Korrekturfähigkeit. Ein System, das Care entwertet, verbraucht seine eigenen Grundlagen [E-K1-1][E-K1-4].

Deshalb ist die Wirkungsökonomie auch eine Kritik der Machtlogik. Sie fragt nicht: Wer hat die größte Durchsetzungskraft? Sie fragt: Welche Wirkung entsteht? Sie fragt nicht: Wem gehört das Kapital? Sie fragt: Welche Zustände verändert dieses Kapital? Sie fragt nicht: Wer steht oben? Sie fragt: Wer stabilisiert das Ganze [I-K1-2][I-K1-6]?

Damit verschiebt sich der Begriff von Leistung. Leistung ist nicht länger das, was sich am besten monetarisieren lässt. Leistung ist das, was Mensch, Planet und Demokratie stärkt. Eine Pflegekraft leistet nicht weniger als ein Investmentbanker, nur weil der Markt sie schlechter bezahlt. Eine Lehrerin leistet nicht weniger als ein Manager, nur weil ihr Einkommen geringer ist. Ein Mensch, der in einer Familie, Kommune oder Nachbarschaft Verantwortung übernimmt, ist nicht wirkungslos, nur weil seine Arbeit nicht in einer Bilanz erscheint [I-K1-19].

Die Wirkungsökonomie macht sichtbar, was die alte Machtlogik unsichtbar gemacht hat. Sie ist deshalb nicht nur ein Wirtschaftsmodell. Sie ist eine Befreiung von einer falschen Vorstellung von Stärke. Stark ist nicht, wer dominiert. Stark ist, was stabilisiert, regeneriert und Zukunft ermöglicht.

1.6 Der Apfel als Erkenntnismodell

Die theoretische Einsicht wurde an einem einfachen Beispiel klar: dem Apfel. Zwei Äpfel liegen nebeneinander im Supermarkt. Beide sehen aus wie Äpfel. Beide haben ein Preisschild. Beide werden verkauft, gegessen, bilanziert, besteuert. Im alten System sind sie ökonomisch vergleichbar, weil sie derselben Produktkategorie angehören und am Markt über den Preis konkurrieren. Aber ihre Wirkung kann grundverschieden sein [I-K1-12][I-K1-13].

Der eine Apfel kommt aus regionalem Bio-Anbau. Er hat kurze Transportwege, stärkt regionale Wertschöpfung, benötigt keine langen Kühlketten über Kontinente, kann biodiversitätsfreundlicher angebaut werden, unterliegt lokalen Arbeits- und Kontrollstandards und steht in einem nachvollziehbaren Produktionsraum. Der andere Apfel kommt aus einer weit entfernten Region, möglicherweise aus einem wasserarmen Gebiet. Er hat lange Transportwege, eine andere Kühl- und Lagerlogik, andere Arbeitsbedingungen, andere Pestizidrisiken, andere Wasserfolgen und andere Lieferkettenabhängigkeiten [I-K1-13].

Das heutige System sieht diesen Unterschied nur schwach. Es sieht den Preis. Es sieht die Ware. Es sieht den Umsatz. Es sieht den Mehrwertsteuersatz. Es sieht vielleicht ein Siegel. Aber es übersetzt die unterschiedliche Wirkung nicht konsequent in die ökonomische Steuerung.

Darin lag für mich die Klarheit. Der Apfel ist kein Apfelbeispiel. Er ist ein Systemmodell. An ihm zeigt sich der Fehler der alten Ordnung. Wenn zwei Produkte mit völlig unterschiedlicher Wirkung steuerlich gleich behandelt werden, dann ist das Steuersystem blind. Wenn das schädlichere Produkt billiger sein kann, weil seine Folgekosten nicht im Preis erscheinen, dann ist der Markt verzerrt. Wenn Konsumentinnen und Konsumenten moralisch entscheiden sollen, während das System destruktive Wirkung preislich belohnt, dann wird Verantwortung individualisiert, obwohl sie strukturell gelöst werden müsste [I-K1-12][I-K1-14].

Der Apfel zeigte mir auch, dass die Lösung nicht darin liegt, jedem Menschen ein schlechtes Gewissen zu machen. Der Mensch am Regal soll nicht die komplette globale Lieferkette eines Produkts rekonstruieren müssen. Das wäre absurd. Die Information gehört in das System selbst: in Produktdaten, Scorecards, Steuerklassen, Preise, digitale Produktpässe, Lieferkettenstandards und transparente Kennzeichnung [I-K1-16].

Aus dieser Einsicht wurde später eine methodische Logik. Der Apfel kann über wirtschaftliche Klassifikationen wie NACE eingeordnet werden. Für Kernobstbau lassen sich relevante Wirkungsdimensionen bestimmen: Ernährung, Wasser, Arbeit,

nachhaltige Produktion, Klima und Biodiversität. Diese Dimensionen können über Indikatoren abgebildet werden. Aus den Indikatoren entsteht eine Scorecard. Aus der Scorecard entsteht ein FinalScore. Aus dem FinalScore entsteht eine Lenkung, etwa über Steuern oder Preise [I-K1-13][I-K1-16].

Damit wird aus einer moralischen Intuition ein regelbasiertes Verfahren. Nicht: Dieser Apfel fühlt sich besser an. Sondern: Dieser Apfel hat eine andere messbare Wirkung. Nicht: Menschen sollen nachhaltiger einkaufen. Sondern: Das System soll Wirkung sichtbar machen und die bessere Wirkung strukturell begünstigen. Nicht: Der Markt soll abgeschafft werden. Sondern: Der Markt soll Wirklichkeit besser abbilden [I-K1-2][I-K1-14].

Vom Apfel aus wurde die Logik übertragbar. Wenn sie beim Apfel gilt, gilt sie beim T-Shirt. Wenn sie beim T-Shirt gilt, gilt sie beim Strom. Wenn sie beim Strom gilt, gilt sie bei Beton, Chemie, Autos, Immobilien, Pflege, Einkommen, Kapital, Medien, Algorithmen, Forschung und staatlichen Haushalten. Der Apfel war der Moment, in dem aus einer Unruhe eine Architektur wurde.

1.7 Warum Wirkung kein moralisches Gefühl ist

An diesem Punkt musste ich sehr sauber werden. Sobald man über Wirkung spricht, droht ein Missverständnis. Viele hören darin sofort ein moralisches Urteil. Gut oder schlecht. Richtig oder falsch. Verantwortlich oder unverantwortlich. Die Gefahr ist real: Wirkung darf nicht zu einem neuen moralischen Etikett werden, mit dem Menschen, Unternehmen oder politische Gegner bewertet werden.

Wirkung ist kein moralisches Gefühl. Wirkung ist die tatsächliche Veränderung von Zuständen [I-K1-1][I-K1-7]. Die Wirkungsökonomie moralisiert nicht Personen, sondern bewertet Zustandsveränderungen und Systemwirkungen. Diese Definition schützt die Wirkungsökonomie vor Moralisierung. Eine Handlung kann gut gemeint sein und schlecht wirken. Eine Maßnahme kann sympathisch klingen und destruktive Nebenfolgen haben. Ein Unternehmen kann eine schöne Nachhaltigkeitskampagne machen und gleichzeitig negative Netto-Wirkung erzeugen. Eine politische Entscheidung kann populär sein und langfristig Stabilität zerstören. Umgekehrt kann eine unbequeme Maßnahme kurzfristig Widerstand auslösen und langfristig Freiheit sichern.

Absicht reicht nicht. Wirkung zählt. Aber Wirkung ist auch nicht wertfrei. Sobald wir sagen, dass ein Zustand besser oder schlechter wird, brauchen wir einen normativen Maßstab. Deshalb verbindet die Wirkungsökonomie drei Ebenen, die nicht vermischt werden dürfen. Die empirische Ebene fragt: Was verändert sich tatsächlich? Emissionen, Wasserverbrauch, Arbeitsbedingungen, Gesundheit, Einkommen, Vertrauen, Wohnsicherheit, Biodiversität oder demokratische Diskursqualität. Die systemische Ebene fragt: Was bedeutet diese Veränderung für Stabilität, Resilienz, Regeneration und Handlungsfähigkeit des Gesamtsystems? Die normative Ebene fragt:

Wie bewerten wir diese Veränderung gemessen an Mensch, Planet und Demokratie [I-K1-6][I-K1-7][I-K1-18]?

Erst alle drei Ebenen zusammen ergeben Wirkungsökonomie. Eine reine Messung ohne normative Einordnung wäre technokratisch. Sie könnte zählen, aber nicht entscheiden. Eine reine Moral ohne Messung wäre wirkungsschwach. Sie könnte fordern, aber nicht steuern. Eine reine Systemanalyse ohne demokratische Legitimation wäre gefährlich. Sie könnte plausibel erscheinen und trotzdem Macht konzentrieren. Deshalb braucht die Wirkungsökonomie präzise Begriffe, nachvollziehbare Verfahren, transparente Bewertungsmaßstäbe und unabhängige Institutionen [I-K1-7][I-K1-21].

An dieser Stelle entwickelte sich auch eine wichtige Differenzierung weiter: der Unterschied zwischen Wirkung und Wirkungspotenzial. Bei materiellen Prozessen ist Wirkung in vielen Fällen direkter beobachtbar. Ein Produkt verursacht Emissionen. Eine Produktion verbraucht Wasser. Eine Sanierung senkt Energiebedarf. Eine Pflegeleistung verbessert Versorgung. Eine Miete belastet oder entlastet einen Haushalt. Hier lassen sich Zustandsveränderungen relativ klar bestimmen, auch wenn Messung anspruchsvoll bleibt.

In Kommunikation, Medien, Bildung, Wissenschaft und Politik ist die Lage komplexer. Ein Satz erzeugt nicht automatisch eine gesellschaftliche Wirkung. Eine Studie verändert nicht automatisch Politik. Eine Rede führt nicht automatisch zu einer Handlung. Eine Information wird nicht einfach übertragen und dann umgesetzt. Kommunikation erzeugt zunächst Wirkungspotenzial [I-K1-8].

Ein Satz öffnet oder schließt Anschlussräume. Er aktiviert Frames, Emotionen, Identitäten, Erwartungen, Abwehr, Vertrauen oder Misstrauen. Er wird wiederholt, verstärkt, verzerrt, ignoriert oder aufgegriffen. In digitalen Öffentlichkeiten kommen Algorithmen, Reichweitenlogiken, Gruppendynamiken und mediale Zuspitzung hinzu. Erst wenn dieses Wirkungspotenzial Schwellen überschreitet und Verhalten, Entscheidungen, Institutionen oder Systemzustände verändert, wird es zur tatsächlichen Wirkung [I-K1-8][E-K1-5].

Diese Unterscheidung macht die Wirkungsökonomie präziser. Sie verhindert, dass man Kommunikation mechanisch missversteht. Sie verhindert auch, dass man Wirkung mit Absicht verwechselt. Eine Aussage wirkt nicht, weil sie so gemeint war. Sie wirkt, wenn sie in einem Resonanzraum anschlussfähig wird und Folgen auslöst. Damit wurde mir klar: Wirkung ist weder Gefühl noch Moral noch bloße Kausalbehauptung. Wirkung ist ein systemischer Prozess. Sie braucht Beobachtung, Kontext, Bewertung und Rückkopplung [I-K1-3][I-K1-8].

1.8 Vom Zweifel zur Theorie

Die Wirkungsökonomie entstand nicht aus Gewissheit. Sie entstand aus Zweifel. Ich zweifelte an der alten Ökonomie, aber ich zweifelte auch an meinen eigenen Antworten. Kann man Wirkung überhaupt messen? Wer entscheidet, welche Wirkung positiv ist?

Wird daraus Bürokratie? Wird daraus Bevormundung? Ist das mit Freiheit vereinbar? Ist das marktwirtschaftlich anschlussfähig? Wie verhindert man Missbrauch? Was geschieht bei Unsicherheit? Wie bewertet man Zielkonflikte? Wie verhindert man, dass mächtige Akteure die Indikatoren in ihrem Interesse verbiegen?

Diese Fragen waren keine Einwände von außen. Sie waren Teil der Theorieentwicklung. Eine Wirkungsökonomie, die diese Fragen nicht beantwortet, wäre gefährlich. Sie würde nur ein altes Problem durch ein neues ersetzen. Kapitalblindheit darf nicht durch Wirkungswillkür ersetzt werden. Die Antwort auf falsche Steuerung darf nicht technokratische Übergriffigkeit sein. Ein System, das Wirkung zur Steuerungsgröße macht, muss sich selbst begrenzen, prüfen und korrigieren können [I-K1-18][I-K1-21].

Beim Ringen mit diesen Fragen wurde mir klar: Die Wirkungsökonomie steht nicht im luftleeren Raum. Sie ist keine Zusammenstellung fremder Theorien. Aber sie antwortet auf eine lange Denktradition, die in unterschiedlichen Sprachen dasselbe Grundproblem berührt: Komplexe Systeme lassen sich nicht mit einfachen, linearen Maßstäben steuern [E-K1-1][E-K1-4].

Von Maturana und Varela ist die Einsicht anschlussfähig, dass Systeme nicht einfach Informationen aufnehmen, sondern auf Grundlage ihrer eigenen Struktur reagieren. Wirkung entsteht nicht mechanisch durch einen Input. Sie entsteht in Kopplung, Resonanz und Anschlussfähigkeit. Das ist wichtig für Kommunikation, Medien, Politik, Bildung und Demokratie. Ein Satz wirkt nicht, weil er gesendet wurde. Er wirkt, wenn er in einem Resonanzraum aufgenommen, verstärkt, blockiert, verzerrt oder in Handlung übersetzt wird [E-K1-3].

Heinz von Foerster und Bernhard Pörksen machten für mich die erkenntnistheoretische Dimension schärfer. Foersters Unterscheidung zwischen trivialen und nichttrivialen Maschinen zeigt, warum Gesellschaft, Wirtschaft, Natur und Demokratie nicht wie einfache Apparate behandelt werden dürfen. Eine triviale Maschine liefert bei gleichem Input immer gleichen Output. Nichttriviale Systeme verändern sich durch ihre eigene Geschichte, ihre Beobachtungen, ihre inneren Zustände und ihre Rückkopplungen. Wer solche Systeme mit einfachen Stellschrauben steuern will, erzeugt Nebenwirkungen, ohne sie zu verstehen [E-K1-1].

Frederic Vester, Donella Meadows, die Kybernetik und die St. Galler Schule stärkten eine weitere Einsicht: Maßgeblich sind nicht einzelne Elemente, sondern Beziehungen, Rückkopplungen, Verzögerungen, Engpässe, Verstärkungen und Systemhebel. Eine Wirtschaft ist keine Ansammlung isolierter Transaktionen. Sie ist ein vernetztes Wirkungsgefüge aus Unternehmen, Kapital, Staat, Infrastruktur, Natur, Haushalten, Medien, Kultur und Vertrauen [E-K1-4].

Alan Watts gab dieser systemischen Einsicht eine philosophische Tiefe. Seine Kritik an der Illusion eines getrennten Ichs erinnert daran, dass der Mensch nicht außerhalb der Welt steht, die er gestaltet. Wer Natur als bloßes Außen behandelt, wer Wirtschaft als

getrennt von Leben versteht, wer Technik als Beherrschung eines fremden Objekts begreift, erzeugt genau jene Entkopplung, die später als ökologische und soziale Krise zurückkehrt. Die Wirkungsökonomie übernimmt daraus keine religiöse Lehre. Sie übernimmt eine nüchterne Konsequenz: Der Mensch ist nicht Beobachter außerhalb des Systems. Er ist Teil des Wirkungszusammenhangs, den er verändert [E-K1-6].

Aber die Wirkungsökonomie bleibt eigenständig. Sie sammelt diese Denkerinnen und Denker nicht, um sich mit fremder Autorität zu schmücken. Sie nutzt sie, um die eigene Aufgabe präziser zu formulieren. Andere haben gezeigt, dass Systeme vernetzt, lernend, nichtlinear, begrenzt rational, kommunikativ, eingebettet, evolutionär und institutionell geprägt sind. Die Wirkungsökonomie fragt: Wie steuert eine Marktwirtschaft unter diesen Bedingungen [I-K1-2][I-K1-3]?

Daraus entstand Schritt für Schritt die Architektur. Erstens: Wirkung braucht eine klare Definition. Sie ist die tatsächliche Veränderung von Zuständen im Wirkungsraum von Mensch, Planet und Demokratie [I-K1-1][I-K1-7]. Zweitens: Wirkung braucht Daten. Diese Daten entstehen nicht aus dem Nichts. Sie knüpfen an bestehende Berichts-, Umwelt-, Sozial-, Governance-, Produkt- und Lieferkettendaten an [I-K1-3][I-K1-16]. Drittens: Wirkung braucht Ordnung. WÖk-IDs, Indikatorfamilien, Archetypen, Benchmarks und Scorecards schaffen Vergleichbarkeit, ohne die Komplexität der Welt zu leugnen [I-K1-16]. Viertens: Wirkung braucht normative Transparenz. Mensch, Planet und Demokratie bilden den Kern. Diese Grundlage muss offen benannt, demokratisch legitimiert und wissenschaftlich weiterentwickelt werden [I-K1-6][I-K1-7]. Fünftens: Wirkung braucht Lenkung. Ohne Preise, Steuern, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Beschaffung, Einkommen, Haftung und öffentliche Budgets bleibt sie wirkungslos [I-K1-10][I-K1-14]. Sechstens: Wirkung braucht Institutionen. Ein Wirkungsrat, unabhängige Prüfung, öffentliche Konsultation, Versionierung, Auditierbarkeit und Missbrauchsschutz verhindern, dass Wirkung zur Spielwiese von Lobbyismus oder politischer Willkür wird [I-K1-21]. Siebtens: Wirkung braucht Lernen. Kein Modell kennt alle Folgen von Anfang an. Ein intelligentes System muss messen, korrigieren, aus Fehlern lernen und neue wissenschaftliche Erkenntnisse aufnehmen [I-K1-3][I-K1-18].

So verdichtete sich die Wirkungsökonomie zu einem Kreislauf: Handlung oder Unterlassen erzeugt Wirkungspotenzial, Wirkungsrisiko oder tatsächliche Zustandsveränderung. Diese Veränderung wird nach erster, zweiter und dritter Ordnung gelesen. Sie hat systemischen Wert oder systemischen Schaden. Sie wird normativ an Mensch, Planet und Demokratie bewertet. Aus der Bewertung entsteht Wirkungslenkung. Lenkung verändert Anreize. Anreize verändern neue Handlungen. Das System lernt [I-K1-3][I-K1-9].

Damit wurde aus der ursprünglichen Frage eine Theorie. Die Frage lautete: Warum steuern wir nach Kapital, obwohl Wirkung entscheidet? Die Theorie antwortet: Weil Kapital bisher die am einfachsten verfügbare Steuerungsgröße war. Weil Geld zählbar, vergleichbar und institutionell verankert ist. Weil Preise, Steuern, Bilanzen, Budgets und

Renditen um Kapital gebaut wurden. Weil Wirkung zwar real war, aber nicht operationalisiert wurde [I-K1-2][I-K1-3].

Die Wirkungsökonomie operationalisiert Wirkung. Sie schafft keine perfekte Welt. Sie verspricht keine fehlerfreie Messung. Sie braucht keine perfekten Menschen. Sie verlangt nicht, dass alle ständig moralisch handeln. Sie baut ein System, in dem positive Wirkung strukturell leichter wird als destruktives Handeln. Das ist ihr Anspruch: nicht alles zentral wissen, nicht alles zentral planen, nicht alles moralisch verlangen, sondern die Signale so verändern, dass Märkte, Unternehmen, Staat, Kapital, Versicherungen, Wissenschaft, Medien und Bürgerinnen und Bürger aus Wirkung lernen können [I-K1-3][I-K1-18].

Damit endet meine persönliche Reise nicht. Sie beginnt hier erst als gesellschaftliche Aufgabe. Denn der falsche Kompass ist kein individuelles Problem. Er ist der gemeinsame Ausgangspunkt der kommenden Kapitel. Wir müssen verstehen, wie Kapital zum Maßstab wurde. Wir müssen verstehen, warum alte Modelle an ihre Grenze geraten. Wir müssen verstehen, warum Nachhaltigkeit als Zusatz nicht reicht. Wir müssen verstehen, warum Berichtsdaten ohne Rückkopplung nicht steuern. Und wir müssen verstehen, warum eine Gesellschaft, die ihre Zukunft sichern will, Wirkung nicht länger nur beschreiben darf. Sie muss nach Wirkung steuern.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 1

Interne WÖk-Quellen

[I-K1-1] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Arbeitsfassung / Standardwerk, 2025/2026, insbesondere Vorspann, Begrifflicher Leseschlüssel, Kurzfassung der Wirkungsökonomie in 25 Thesen und Teil II. Grundlage für die persönliche Herleitung der Wirkungsökonomie über Physik, Nachhaltigkeitsmanagement, Feminismus, Wirkung, Wirkungspotenzial, Wirkleistung, Scheinleistung, Blindleistung, Verlustleistung und Systemsteuerung.

[I-K1-2] Weber, Natalie: *Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk*, 2025; Weber, Natalie: *WÖk-Manifest*, 2025; Weber, Natalie: *Minifest der Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für Maßstabskrise, Wirkung statt Kapital, Paradigmenwechsel, Wirkungssteuerung und die Kritik der kapitalzentrierten Ordnung.

[I-K1-3] Weber, Natalie: *Die Wirkungsökonomie - ein lernendes Kreislaufsystem zur Steuerung von Wirtschaft und Gesellschaft durch Wirkung*, 2025; Weber, Natalie: *Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur*, 2025/2026. Grundlage für Rückkopplung, Berichtskritik, Risikodaten, Systemblindheit, Lernfähigkeit und Wirkung als Steuerungsarchitektur.

[I-K1-4] Weber, Natalie: *Wirkungsökonomie in der Lieferkette*, September 2025. Grundlage für Lieferkettenwirkung, ausgelagerte Risiken, Produktwirkung, Lieferkettendaten und strukturelle Marktverzerrung.

[I-K1-5] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel zu Wirkleistung, Scheinleistung, Blindleistung, Verlustleistung und Wirkungsgrad, 2025/2026. Grundlage für die Neudefinition von Leistung als positive Zustandsveränderung oder Vermeidung negativer Zustandsveränderung.

[I-K1-6] Weber, Natalie: *Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie*, Oktober 2025; Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie*, 2025. Grundlage für Mensch, Planet und Demokratie als normativen Kern der Wirkungsökonomie sowie für Demokratie als Wirkungsraum.

[I-K1-7] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG). Mit Kommentaren und Begründungen*, Stand 8. Oktober 2025, § 3. Grundlage für Wirkung als nachweisbare Veränderung ökologischer, sozialer oder demokratischer Systembedingungen.

[I-K1-8] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel zu Wirkungspotenzial, Sprache, Tonalität, Frames, öffentlichen Resonanzräumen, Medien und digitaler Demokratie, 2025/2026. Grundlage für Wirkungspotenzial in Kommunikation, Medien, Politik, Plattformlogiken und demokratischer Öffentlichkeit.

[I-K1-9] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel 18 bis 23, 2025/2026. Grundlage für Wirkungen erster, zweiter und dritter Ordnung, nichttriviale Systeme, Systemhebel, Wirkungsrad, Wirkungslenkung, Wirkungsrisiko und Rückkopplung.

[I-K1-10] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für Kapital als Wirkungskraft, Finanzsystem, Portfolio-Wirkungsrating, Versicherbarkeit und systemische Zukunftsrisiken.

[I-K1-11] Weber, Natalie: *Whitepaper T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie*, September 2025. Grundlage für die Abgrenzung von NWI als Netto-Wirkungskennzahl und T-SROI als Transformationskennzahl, die auf geprüfter Netto-Wirkung aufsetzt und Transformationswirkung, systemische Hebelwirkung, Multiplikatoreffekte, Zeitwirkung, Resilienz, Datenquali

[I-K1-12] Weber, Natalie: *WP_Produkte - Produktbesteuerung durch Wirkung*, 2025. Grundlage für ehrliche Preise, externalisierte Kosten, Produktwirkung, Marktversagen und wirkungsbezogene Produktbesteuerung.

[I-K1-13] Weber, Natalie: *Beispiel: Automatisierte Einstufung der Wirkungssteuer - Regionaler Apfel vs. Chile-Apfel*, 2025. Grundlage für das Apfelbeispiel, regionale und importierte Produktwirkung, NACE-Zuordnung, SDG-Relevanz, Scorecard-Logik und methodische Operationalisierung.

[I-K1-14] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG). Mit Kommentaren und Begründungen*, Stand 8. Oktober 2025, §§ 1-9. Grundlage für Wirkung als steuerliche Steuerungsgröße, Bonus-/Malus-Logik, Wirkungssteuerkonto,

Haushaltsneutralität und Rückkopplung wirtschaftlicher Aktivitäten, Einkommen und Kapitalflüsse an Mensch, Planet und Demokratie.

[I-K1-15] Weber, Natalie: *Illusionsmaschine Bürokratieabbau* und *Von Paragrafen zur Wirkung - warum wir Systeme statt Maschinen denken müssen*, 2025. Grundlage für Bürokratie als Blindleistung falscher Steuerungslogiken und für die Kritik linearer Regelsteuerung.

[I-K1-16] Weber, Natalie: *Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended*, August 2025; Weber, Natalie: *WÖk Master Items final v1.2*, 2025. Grundlage für WÖk-IDs, Scorecards, Archetypen, Benchmarks, Datenquellen, Datenqualitätsklassen, Prüfung, Standardisierung und technische Umsetzung.

[I-K1-17] Weber, Natalie: *Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz*, 2025; Weber, Natalie: *Wirkungsökonomie in der Lieferkette*, September 2025. Grundlage für Nichtkompensation, Reverse Merit Order, Score-Logik, Bonus-/Malus-System, Datenqualität und steuerliche Rückkopplung.

[I-K1-18] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel 23 „Wirkungsrisiko und Wirkungsresilienz“, 2025/2026. Grundlage für Wirkungsrisiko, Frühwarnlogik, Prävention, Wirkungsresilienz und rechtsstaatliche Begrenzung der Wirkungslogik.

[I-K1-19] Weber, Natalie: *Wenn Maschinen arbeiten. Warum wir ein neues System brauchen*, 2025; Weber, Natalie: *Arbeitspapier Wirkungseinkommensteuer*, 2025; Weber, Natalie: *Arbeitspapier Rentensystem*, 2025. Grundlage für Automatisierung, Wirkungseinkommen, Wirkungseinkommensteuer, Wirkungsrente, Wirkungsdividende, Care und die Neudefinition gesellschaftlicher Leistung.

[I-K1-20] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025; Weber, Natalie: *Wenn Maschinen arbeiten. Warum wir ein neues System brauchen*, 2025. Grundlage für KI, Robotik, Automatisierung, Digitalisierung, Datenräume, Arbeit, Bildung und demokratische Öffentlichkeit als Wirkungsräume.

[I-K1-21] Weber, Natalie: *Der Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie*, September 2025. Grundlage für Wirkungsrat, Weiterentwicklung von WÖk-IDs, Benchmarks und Archetypen, Evaluation, Wirkungsberichte, Transparenz, Vergleichbarkeit und Missbrauchsschutz.

Externe Quellen

[E-K1-1] Foerster, Heinz von; Pörksen, Bernhard: *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker*, Carl-Auer, 1999. Anschlussquelle für Beobachterverantwortung, triviale und nichttriviale Maschinen, Zirkularität, Selbstorganisation, Heterarchie und Kommunikation. Die Wirkungsarchitektur bleibt WÖk.

[E-K1-2] Hagmann, Gert: *Grundlagen der Elektrotechnik*, Aula-Verlag, mehrere Auflagen; Moeller, Fricke, Frohne, Löcherer: *Grundlagen der Elektrotechnik*, Vieweg/Teubner/Springer Vieweg, mehrere Auflagen. Anschlussquellen für die elektrotechnische Unterscheidung von Scheinleistung, Blindleistung, Wirkleistung und Wirkungsgrad. Die Begriffe werden in der Wirkungsökonomie metaphorisch und strukturbildend verwendet.

[E-K1-3] Europäische Union: Richtlinie (EU) 2022/2464 zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD); Europäische Kommission: Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772 zu den European Sustainability Reporting Standards (ESRS); Global Reporting Initiative: *GRI Standards*, aktuelle Fassung. Anschlussquellen für Nachhaltigkeitsberichterstattung, Standardisierung und Datenbasis. Die wirkungsökonomische Rückkopplung bleibt WÖk.

[E-K1-4] Meadows, Donella H.: Thinking in Systems. A Primer, Chelsea Green Publishing, 2008; Meadows, Donella H.: Leverage Points: Places to Intervene in a System, Sustainability Institute, 1999; Vester, Frederic: Die Kunst vernetzt zu denken, dtv, 1999/2002; Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, Haupt, 1968; Beer, Stafford: Brain of the Firm, Allen Lane, 1972; Malik, Fredmund: Arbeiten zur Managementkybernetik und zum St. Galler Managementverständnis. Anschlussquellen für Rückkopplungen, Hebelpunkte, Engpässe, Vernetzung, lebensfähige Systeme und Managementkybernetik. Die Wirkungsarchitektur bleibt WÖk. - Donella Meadows - Leverage Points: https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/ - Donella Meadows - Systems Thinking Resources: https://donellameadows.org/systems-thinking-resources/

[E-K1-5] Europäische Union: Verordnung (EU) 2024/1689 über Künstliche Intelligenz; Verordnung (EU) 2022/2065 über einen Binnenmarkt für digitale Dienste (Digital Services Act); Verordnung (EU) 2022/2554 über die digitale operationale Resilienz im Finanzsektor (DORA). Anschlussquellen für KI-Regulierung, Plattformverantwortung, digitale Resilienz und demokratierelevante digitale Risiken. EU AI Act - Verordnung (EU) 2024/1689: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng - Digital Services Act - Verordnung (EU) 2022/2065: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2065/oj/eng - DORA - Verordnung (EU) 2022/2554: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2554/oj/eng

[E-K1-6] Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J.: Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens, deutschsprachige Ausgabe; Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J.: Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living, D. Reidel Publishing Company, 1980; Watts, Alan: Die Illusion des Ich. On the Taboo Against Knowing Who You Are, deutschsprachige Ausgabe. Anschlussquellen für Autopoiesis, strukturelle Kopplung, Kognition und die Kritik der Vorstellung eines isolierten Ichs. Die Wirkungsökonomie übernimmt daraus keine religiöse oder weltanschauliche Lehre, sondern eine systemische Anschlusslogik.

Kapitel 2 - Die Maßstabskrise

Dieses Kapitel beschreibt die zentrale Diagnose der Wirkungsökonomie: Die gegenwärtige Ordnung scheitert nicht an fehlenden Daten, sondern an einem falschen Maßstab. Moderne Gesellschaften messen präzise, permanent und global vernetzt. Sie erfassen Kapitalflüsse, Gewinne, Umsätze, Beschäftigung, Reichweiten, Marktwerte, Emissionen, Risiken und Produktivität. Doch sie messen nicht konsequent, ob diese Bewegung Zukunft erzeugt oder Zukunft verbraucht.

Die Wirkungsökonomie kritisiert deshalb nicht Messung an sich. Sie kritisiert die falsche Einordnung dessen, was gemessen wird. Kapital, BIP, Gewinn, Umsatz, Beschäftigung, Reichweite und Marktwert bleiben wichtige Aktivitätsgrößen. Aber sie sind keine ausreichenden Maßstäbe für Wohlstand und Zukunftsfähigkeit.

Eine Maßstabskrise entsteht, wenn eine Gesellschaft die falschen Größen für die richtigen hält: wenn sie Aktivität als Fortschritt deutet, Bewegung mit Entwicklung verwechselt, Geldströme mit Wohlstand, Beschäftigung mit gesellschaftlicher Leistung, Reichweite mit Orientierung, Marktwert mit Wert und Wachstum mit Zukunftsfähigkeit [I-K2-1][I-K2-2].

Diese Krise ist gefährlicher als eine reine Datenlücke. Eine Datenlücke bedeutet: Wir wissen noch nicht genug. Eine Maßstabskrise bedeutet: Wir wissen viel, aber wir ordnen falsch ein.

Noch nie verfügten Unternehmen, Staaten, Banken, Versicherungen, Investoren, Wissenschaft und Öffentlichkeit über so viele Informationen zu ökologischen, sozialen, finanziellen und politischen Zuständen. Dennoch bleiben die zentralen

Steuerungssignale weitgehend unverändert: Kapital, BIP, Gewinn, Umsatz, Beschäftigung, Reichweite und Marktwert.

Diese Größen sind nicht bedeutungslos. Sie zeigen Aktivität, Intensität, Zahlungsfähigkeit, Nachfrage, Erwartungen, Knappheit und Bewegung. Problematisch werden sie dort, wo sie zum eigentlichen Kompass werden. Denn sie zeigen nicht zuverlässig, ob eine Handlung Mensch, Planet und Demokratie stärkt oder schwächt [I-K2-2][I-K2-3].

Die alte Ordnung hat deshalb kein reines Wissensproblem. Sie hat ein Orientierungsproblem.

2.1 Warum Maßstäbe niemals neutral sind

Ein Maßstab ist nie nur eine Zahl.

Sobald eine Zahl darüber entscheidet, wohin Kapital fließt, welche Projekte gefördert werden, welche Unternehmen Kredite erhalten, welche Vorstände Boni bekommen, welche Produkte billiger erscheinen oder welche politischen Maßnahmen als Erfolg gelten, wird sie zur Steuerungsgröße.

Dann beschreibt sie die Welt nicht mehr nur. Sie verändert sie.

Was gemessen wird, wird wichtig. Was verglichen wird, wird optimiert. Was belohnt wird, wächst. Was unsichtbar bleibt, wird strukturell benachteiligt oder zerstört [I-K2-3][E-K2-1].

Darum reicht die Maßstabskrise so tief. Kapital, Gewinn, Umsatz, BIP, Beschäftigung, Reichweite und Marktwert sind nicht bloß technische Kennzahlen. Sie prägen Wahrnehmung, Anerkennung und politische Rationalität.

Ein Unternehmen mit steigenden Gewinnen gilt als erfolgreich. Ein Staat mit wachsendem BIP gilt als stabil. Eine Branche mit vielen Arbeitsplätzen gilt als schützenswert. Eine Plattform mit hoher Reichweite gilt als relevant. Eine Person mit hohem Einkommen gilt als leistungsfähig.

Diese Zuschreibungen erzeugen eine Ordnung der Sichtbarkeit. Ein Pflegeheim, das Würde und Stabilität erzeugt, aber geringe Rendite erwirtschaftet, erscheint wirtschaftlich schwach. Eine Schule, die demokratische Mündigkeit stärkt, erscheint als Kostenfaktor. Ein Wald wird ökonomisch häufig erst dann sichtbar, wenn er verkauft, bebaut oder verrechnet werden kann. Ein differenzierter Medienbeitrag erscheint schwächer als ein polarisierender Beitrag mit Millionen Klicks.

Der Maßstab entscheidet darüber, was als Leistung gilt. Wenn der Maßstab falsch ist, wird das Falsche leistungsfähig gemacht.

2.2 Kapital: Werkzeug ohne Richtung

Kapital ist nicht das Problem.

Kapital ist gespeicherte Handlungsmöglichkeit. Es kann Infrastruktur finanzieren, Forschung ermöglichen, Häuser sanieren, Bildung stärken, Innovation beschleunigen und Transformation tragen. Kapital kann Zukunft ermöglichen.

Aber Kapital kann ebenso Zerstörung skalieren, Spekulation verstärken, Rohstoffe ausbeuten, Wohnraum verknappen, politische Einflussnahme finanzieren oder ökologische Schäden in die Zukunft verschieben.

Kapital besitzt keine eigene Richtung. Es folgt der Steuerungslogik, in die es eingebettet ist [I-K2-4][I-K2-5].

Wenn diese Logik Gewinnmaximierung lautet, fließt Kapital dorthin, wo hohe Rendite erwartet wird. Das kann gesellschaftlich sinnvoll sein. Es kann aber auch destruktiv wirken. Kapital fragt zunächst nicht, ob ein Geschäftsmodell Lebensgrundlagen schützt. Es fragt nach Ertrag. Kapital fragt nicht, ob eine Plattform demokratische Diskursräume stabilisiert. Es fragt nach Aufmerksamkeit, Daten und Werbeeinnahmen. Kapital fragt nicht, ob Wohnraum bezahlbar bleibt. Es fragt nach Renditepotenzial.

Das ist kein moralischer Fehler einzelner Akteure. Es ist eine strukturelle Logik.

Kapital ist ein Verstärker. Die entscheidende Frage lautet: Was verstärkt es?

In der alten Ordnung verstärkt Kapital primär Kapitalvermehrung. Es finanziert, was sich rechnet. Doch was sich rechnet, hängt davon ab, welche Kosten sichtbar werden und welche nicht. Wenn CO2, Wasserstress, schlechte Arbeitsbedingungen, Polarisierung

oder demokratische Schäden nicht ausreichend zurückwirken, kann Kapital destruktive Pfade rational finanzieren [I-K2-6][I-K2-7].

Als Werkzeug bleibt Kapital unverzichtbar. Als Kompass ist es blind.

2.3 BIP: Die Summe der Bewegung

Das Bruttoinlandsprodukt gehört zu den mächtigsten Kennzahlen der Moderne. Regierungen werden an Wachstum gemessen. Reformen werden danach bewertet, ob sie Wachstum fördern oder bremsen. Schrumpft das BIP, beginnt die Krisensprache. Wächst es, gilt das als Fortschritt.

Dabei wurde das BIP nie dafür entwickelt, Zukunftsfähigkeit zu messen. Es misst wirtschaftliche Aktivität: den Wert aller produzierten Waren und Dienstleistungen innerhalb eines bestimmten Zeitraums. Dafür ist es nützlich. Es hilft, Produktion, Nachfrage und Konjunktur sichtbar zu machen. Aber es misst nicht, ob eine Gesellschaft tragfähig bleibt [I-K2-8][E-K2-2].

Das BIP steigt auch, wenn nach einer Flut zerstörte Häuser wieder aufgebaut werden. Es steigt, wenn Krankheiten behandelt werden müssen, die durch Umweltbelastungen entstanden sind. Es steigt, wenn Sicherheitskosten wachsen, weil gesellschaftliches Vertrauen sinkt.

Das Problem liegt nicht in der Rechenmethode. Das Problem liegt in der politischen Deutung.

Das BIP unterscheidet nicht ausreichend zwischen Prävention und Reparatur, zwischen Aufbau und Wiederaufbau, zwischen Wertschöpfung und Folgekosten. Ein Land kann wachsen und gleichzeitig seine Böden erschöpfen, Wohnraum unbezahlbar machen oder demokratische Stabilität verlieren.

Die Kritik am BIP ist deshalb keine bloße Wachstumskritik. Sie ist eine Kritik am Maßstab. Robert F. Kennedy formulierte bereits 1968, das BIP messe vieles - aber nicht das, was das Leben lebenswert mache. Die Stiglitz-Sen-Fitoussi-Kommission griff diese Kritik später erneut auf [E-K2-2][E-K2-3].

Die Wirkungsökonomie sagt nicht: Wachstum ist grundsätzlich falsch. Sie sagt: Wachstum bleibt unzureichend, solange seine Wirkung unklar bleibt. Entscheidend ist nicht, ob etwas wächst. Entscheidend ist, was wächst.

2.4 Gewinn: Buchhalterischer Erfolg ohne Wirkungswahrheit

Gewinn ist eine der wichtigsten Größen unternehmerischer Steuerung. Ein Unternehmen, das dauerhaft keinen Gewinn erzielt, kann nicht investieren, keine Rücklagen bilden und keine Transformation finanzieren. Gewinn kann deshalb ein Hinweis auf Tragfähigkeit sein.

Aber Gewinn ist kein Beweis positiver Wirkung.

Gewinn entsteht innerhalb eines bestimmten Rechnungsrahmens. Er ergibt sich aus Erlösen abzüglich Kosten. Genau darin liegt das Problem: Nicht alle realen Kosten erscheinen in dieser Rechnung [I-K2-9].

Wenn ein Unternehmen CO2 ausstößt, die langfristigen Klimafolgen aber nicht vollständig trägt, erscheint sein Gewinn künstlich höher. Wenn schlechte Arbeitsbedingungen niedrige Preise ermöglichen, entsteht Gewinn durch ausgelagerte Verantwortung. Wenn Plattformmodelle Aufmerksamkeit monetarisieren und gleichzeitig Polarisierung verstärken, taucht der demokratische Schaden nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung auf [I-K2-9][I-K2-10].

Gewinn misst deshalb nicht automatisch gesellschaftlichen Wert. Er misst, ob innerhalb eines bestehenden Regelwerks mehr eingenommen als ausgegeben wurde.

Ein Unternehmen kann Gewinn erzielen, weil es effizient, innovativ und wirkungsvoll arbeitet. Es kann aber ebenso Gewinn erzielen, weil Kosten externalisiert werden. Die Gewinnzahl allein unterscheidet beides nicht.

Die eigentliche Frage lautet daher: Welche Zustände entstehen durch diese Gewinne?

Gewinn kann Folge positiver Wirkung sein. Er darf aber nicht länger Ersatz für Wirkung sein.

2.5 Umsatz: Bewegung ohne Richtung

Umsatz zeigt, wie viel verkauft wurde. Er zeigt Marktaktivität, Nachfrage, Absatzgeschwindigkeit und Volumen. Er zeigt, dass sich Geld bewegt.

Aber Umsatz sagt nichts darüber aus, ob das Verkaufte Zukunft stärkt oder schwächt [I-K2-11].

Ein Unternehmen kann Umsatz steigern, indem es langlebige, faire und regenerative Produkte verkauft. Es kann Umsatz aber ebenso durch Wegwerfprodukte, manipulative Dienstleistungen oder gesundheitsbelastende Angebote steigern. Der Umsatz unterscheidet nicht zwischen konstruktiver und destruktiver Wirkung. Er zählt Verkauf, nicht Wirkung.

Ein regional produzierter Apfel und ein importierter Apfel aus einer wasserarmen Region erzeugen beide Umsatz. Erneuerbarer Strom und Kohlestrom erzeugen beide Umsatz. Eine wissenschaftlich fundierte Analyse und ein polarisierender Empörungsbeitrag erzeugen beide Erlöse.

Die Umsatzlogik belohnt Skalierung. Sie fragt aber nicht, was skaliert wird.

Skaliert Gesundheit oder Krankheit? Bildung oder Desinformation? Resilienz oder Abhängigkeit?

Manche Umsätze sind Wirkleistung. Manche sind Scheinleistung. Manche sind Verlustleistung. Ohne Wirkungsmaßstab bleiben diese Unterschiede unsichtbar.

2.6 Beschäftigung: Arbeit ist nicht automatisch Wirkung

Beschäftigung besitzt hohe gesellschaftliche Bedeutung. Arbeit bedeutet Einkommen, Teilhabe, soziale Einbindung, Selbstwirksamkeit und Sicherheit. Gesellschaften brauchen sinnvolle Tätigkeiten und funktionierende soziale Rollen.

Aber auch Beschäftigung misst nicht automatisch Zukunftsfähigkeit [I-K2-12].

Die Zahl der Arbeitsplätze zeigt zunächst nur, wie viele Menschen in Erwerbsarbeit eingebunden sind. Sie sagt nicht, welche Wirkung diese Arbeit erzeugt.

Eine Tätigkeit kann hohe positive Wirkung entfalten und gleichzeitig schlecht bezahlt sein. Eine andere Tätigkeit kann hohe Einkommen erzeugen und gleichzeitig systemische Schäden verstärken. Pflege, Bildung, Erziehung, Prävention und soziale Arbeit erzeugen enorme Stabilitätsleistung für Gesellschaften. Sie stärken Gesundheit, Vertrauen, Teilhabe und Zukunftsfähigkeit. Dennoch erscheinen sie im alten System häufig als Kostenfaktoren [I-K2-13].

Damit gerät das traditionelle Leistungsprinzip in ein Paradox. Es behauptet: Wer mehr verdient, leistet mehr. In einer komplexen, digitalisierten und ökologisch begrenzten Welt gilt diese Gleichung jedoch nicht mehr zuverlässig [I-K2-12][I-K2-13].

Hinzu kommt ein Strukturbruch: Moderne Gesellschaften koppeln Einkommen, Steuern, Renten und soziale Sicherung weiterhin stark an Erwerbsarbeit. Dieses Modell entstand in einer Industriegesellschaft, in der menschliche Arbeit der zentrale Produktivitätsfaktor war. Automatisierung, künstliche Intelligenz und Plattformökonomie verändern diese Grundlage grundlegend [I-K2-14].

Die Zukunftsfrage lautet deshalb nicht nur: Wie viele Menschen arbeiten?

Sie lautet: Welche Wirkung entsteht durch menschliche Arbeit, technologische Produktivität und gesellschaftliche Organisation?

Arbeit bleibt wichtig. Aber sie muss nach Wirkung verstanden werden.

2.7 Reichweite: Aufmerksamkeit ist keine Orientierung

Reichweite ist die Leitkennzahl digitaler Öffentlichkeit. Sie misst Sichtbarkeit, Klicks, Kommentare, Shares und Aufmerksamkeit. Sie zeigt, wie stark Inhalte Resonanz erzeugen.

Aber Reichweite misst nicht Wahrheit. Sie misst nicht demokratische Qualität. Sie misst nicht Vertrauen. Sie misst nicht gesellschaftliche Orientierung [I-K2-15].

Das macht Reichweite zu einer der gefährlichsten Aktivitätskennzahlen der Gegenwart. Was Reichweite erzeugt, wird belohnt. Was belohnt wird, wird wiederholt. Was wiederholt wird, prägt den öffentlichen Resonanzraum.

Digitale Plattformen haben die Reibung klassischer Medienordnungen reduziert. Aufmerksamkeit wird in Echtzeit gemessen und algorithmisch verstärkt. Sichtbarkeit orientiert sich häufig stärker an emotionaler Aktivierung als an Wahrheit oder Einordnung [E-K2-4].

Ein differenzierter Beitrag kann geringe Reichweite erhalten, weil er nicht empört. Eine Falschinformation kann enorme Reichweite erzeugen, weil sie emotional aktiviert. Ein Hasskommentar kann stärker wirken als eine sachliche Korrektur.

Damit entsteht Wirkungspotenzial. Reichweite verändert, was sagbar erscheint. Sie verändert, wem geglaubt wird. Sie verändert politische Emotionen, Zugehörigkeiten und Feindbilder [I-K2-15][I-K2-16].

Aber die Reichweitenzahl selbst bewertet diese Veränderung nicht. Sie sagt nur: Viele Menschen wurden erreicht. Nicht: Die Information war wahr. Nicht: Demokratie wurde stabilisiert.

Die alte Ordnung verwechselt dadurch Sichtbarkeit mit Bedeutung.

2.8 Marktwert: Erwartung ist nicht Wert

Der Marktwert eines Unternehmens gilt häufig als Ausdruck seines gesellschaftlichen Werts. Je höher die Börsenbewertung, desto stärker die Erzählung von Bedeutung, Zukunftsfähigkeit und Innovationskraft.

Aber Marktwert ist Erwartung, nicht Wirkung.

Er entsteht aus Kapitalmarktstimmung, Renditeerwartungen, Skalierungsfantasien, Zinspolitik, Narrativen, Datenmacht und Monopolhoffnungen [I-K2-5][E-K2-5].

Ein Unternehmen kann hoch bewertet sein, weil es reale Probleme löst. Es kann aber ebenso hoch bewertet sein, weil Investoren zukünftige Marktmacht oder Datenkontrolle erwarten. Der Marktwert sagt deshalb nicht automatisch, ob ein Unternehmen Mensch, Planet und Demokratie stärkt. Er zeigt primär, welche Kapitalerwartungen sich an dieses Unternehmen binden.

Das gilt nicht nur für börsennotierte Unternehmen. Auch Immobilien, Plattformen, Datenbestände und Finanzprodukte können an Wert gewinnen, obwohl ihre gesellschaftliche Wirkung sinkt. Ein Grundstück kann teurer werden, weil Wohnraum knapper wird. Eine Plattform kann steigen, weil sie Aufmerksamkeit bindet, obwohl sie demokratische Diskursqualität senkt.

Marktwert ist kein neutraler Spiegel gesellschaftlichen Nutzens. Er ist ein Spiegel kapitalförmiger Erwartung.

Und Erwartungen können blind sein.

2.9 Die gemeinsame Blindheit: Alle messen Bewegung, keiner misst Richtung

Kapital, BIP, Gewinn, Umsatz, Beschäftigung, Reichweite und Marktwert unterscheiden sich. Sie haben unterschiedliche Funktionen, gehören zu unterschiedlichen Systemen und sind nicht austauschbar.

Aber sie teilen eine gemeinsame Blindheit: Sie messen Bewegung, nicht Richtung.

Kapital misst verfügbare Mittel und Verwertungslogik. BIP misst gesamtwirtschaftliche Aktivität. Gewinn misst betriebswirtschaftlichen Überschuss. Umsatz misst Absatzbewegung. Beschäftigung misst Erwerbseinbindung. Reichweite misst Aufmerksamkeit. Marktwert misst Kapitalerwartung.

Keine dieser Größen beantwortet für sich die zentrale Frage: Welche Zustände entstehen dadurch?

Wer wird gesünder? Wer wird ausgebeutet? Welche Lebensgrundlagen werden erhalten? Welche werden beschädigt? Wird Vertrauen aufgebaut oder abgebaut? Wird Demokratie stabiler oder fragiler? Wer trägt Folgekosten? Wer erhält Gewinne? Welche Risiken entstehen in der Zukunft? Welche Resilienz wächst?

Die alte Ordnung behandelt diese Fragen als Nebenfragen. Sie erscheinen in Nachhaltigkeitsberichten, Sozialstatistiken, Umweltgutachten, Risikokapiteln, Förderprogrammen oder politischen Debatten. Aber sie stehen nicht im Zentrum der primären Steuerung [I-K2-17].

Wirkung ist nicht abwesend. Sie ist nachgelagert. Sie ist nicht unbekannt. Sie ist nicht maßgeblich genug.

Genau das ist die Krise.

2.10 Warum Nachhaltigkeit als Zusatz nicht reicht

Nachhaltigkeit ist in den letzten Jahren deutlich sichtbarer geworden. Unternehmen berichten. Investoren prüfen ESG-Daten. Banken fragen Klimarisiken ab. Versicherungen analysieren Standortrisiken. Lieferketten werden dokumentiert. CSRD, ESRS, GRI, EU-Taxonomie, digitale Produktpässe und branchenspezifische Standards schaffen neue Datenräume [I-K2-17][E-K2-6][E-K2-7].

Das ist ein Fortschritt.

Aber Sichtbarkeit ist noch keine Steuerung.

Nachhaltigkeit bleibt in der alten Ordnung häufig ein Zusatz innerhalb eines kapitalszentrierten Modells. Sie erscheint als Reputationsfaktor, Risikofaktor, Berichtspflicht, Compliance-Aufgabe, Investorenerwartung oder strategisches Narrativ. Sie wird relevant, wenn sie Kapital schützt. Sie wird nachrangig, wenn sie Rendite belastet [I-K2-18].

Ein Unternehmen kann Nachhaltigkeitsziele formulieren und trotzdem nach Kapitalrendite steuern. Ein Staat kann Klimaziele beschließen und Haushalte weiterhin nach kurzfristigen Ausgabenlogiken ordnen. Ein Investor kann ESG-Ratings nutzen und systemische Transformation dennoch unterfinanzieren. Ein Produkt kann ein Siegel tragen und trotzdem in einem Preissystem stehen, das zentrale Wirkungen nicht abbildet.

Das Problem liegt nicht darin, dass Nachhaltigkeitsberichte falsch wären. Das Problem liegt darin, dass sie zu häufig nicht zurückwirken. Sie müssen in Preise, Steuern, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Beschaffung, Managementboni, Haushaltsentscheidungen, Produktsortimente, Lieferketten und politische Prioritäten eingehen.

Solange Nachhaltigkeit nur berichtet, aber nicht steuert, bleibt der alte Kompass intakt.

2.11 Bürokratie als Blindleistung des falschen Kompasses

Viele Menschen erleben die Gegenwart als bürokratisch: neue Berichte, Nachweise, Formulare, Prüfpflichten, Förderbedingungen, Standards, Audits, Kontrollen und Ausnahmen. Diese Erfahrung ist real. Aber sie wird häufig falsch gedeutet.

Bürokratie entsteht nicht nur, weil Staaten zu viel regeln. Bürokratie entsteht auch, weil die primären Steuerungssignale falsch sind [I-K2-19].

Wenn Preise Wirkung nicht abbilden, braucht der Staat Korrekturprogramme. Wenn Steuern Wirkung nicht unterscheiden, braucht er Ausnahmen, Subventionen und Sonderregeln. Wenn Märkte externalisierte Kosten belohnen, braucht er Verbote, Nachweise und Kontrollsysteme. Wenn Nachhaltigkeitsdaten nicht standardisiert sind, fragt jede Bank anders, jede Versicherung anders, jeder Investor anders und jeder Kunde anders.

Wenn Wirkung nicht im System verankert ist, muss sie nachträglich administriert werden.

Das erzeugt Blindleistung.

Blindleistung ist Aufwand, der ein System belastet, ohne eine entsprechende positive Zustandsveränderung zu erzeugen. In der Bürokratie zeigt sie sich als Doppelabfrage, Formularlogik, Bericht ohne Rückkopplung, Förderprogramm gegen falsche Preise, Kontrolle gegen systemisch erzeugte Fehlanreize und Reparatur statt Prävention [I-K2-19][E-K2-1].

Die Wirkungsökonomie sagt deshalb nicht: mehr Bürokratie. Sie sagt: weniger Reparatur durch bessere Rückkopplung.

Schlechte Datenpflichten erzeugen Bürokratie. Gute Standards reduzieren Bürokratie.

2.12 Der Preis lügt, wenn Wirkung fehlt

Der Preis gilt in der Marktwirtschaft als zentrales Signal. Er zeigt Knappheit, koordiniert Angebot und Nachfrage, ermöglicht dezentrale Entscheidungen und macht Vergleiche einfach.

Aber ein Preis ist nur so gut wie die Wirklichkeit, die in ihm enthalten ist.

Wenn ökologische, soziale oder demokratische Folgekosten fehlen, sendet der Preis ein falsches Signal [I-K2-6][I-K2-11].

Dann erscheint das schädlichere Produkt billiger. Das verantwortliche Produkt erscheint teurer. Ausbeutung wirkt effizient. Prävention wirkt kostspielig. Zerstörung wirkt marktfähig. Verantwortung wird zur individuellen Moralfrage, obwohl das System die falschen Anreize setzt.

Das Apfelbeispiel zeigt dies einfach. Zwei Äpfel liegen nebeneinander: einer regional, ökologischer, mit kurzen Wegen und nachvollziehbaren Standards; einer importiert, möglicherweise mit höherem Wasserstress, längeren Transportwegen, anderen Pestizidrisiken und anderen Lieferkettenbedingungen. Wenn beide steuerlich gleich behandelt werden und zentrale Folgekosten nicht im Preis erscheinen, kann der schädlichere Apfel günstiger sein [I-K2-20].

Dann entscheidet nicht die bessere Wirkung. Dann entscheidet der verzerrte Preis.

Ein Preis, der Wirkung verschweigt, ist nicht effizient. Er ist unvollständig.

Und unvollständige Preise erzeugen falsche Märkte.

2.13 Die Maßstabskrise des Staates

Auch der Staat steckt in der Maßstabskrise.

Er misst Haushaltsvolumen, Schuldenstände, Ausgabenquoten, Steueraufkommen, Beschäftigung, Wachstum, Fördermittelabfluss und Verwaltungsleistung. Diese Größen sind wichtig. Ein Staat muss finanzierbar bleiben. Er muss Rechenschaft ablegen. Er muss Mittel verwalten.

Aber auch staatliche Aktivität ist nicht automatisch Wirkung.

Ein Ministerium kann viel Geld ausgeben und wenig verbessern. Ein Förderprogramm kann Mittel abfließen lassen, ohne Transformation zu erreichen. Ein Gesetz kann beschlossen werden, ohne die intendierte Wirkung zu entfalten. Eine Behörde kann Prozesse korrekt verwalten und dennoch gesellschaftliche Zustände nicht verbessern. Ein Haushalt kann formal solide wirken, weil Prävention gekürzt wird, während spätere Krisenkosten nicht sichtbar sind [I-K2-21].

Das ist die fiskalische Variante der Maßstabskrise.

Staatliche Systeme messen häufig den Input: Wie viel Geld wurde bereitgestellt? Wie viele Stellen wurden geschaffen? Wie viele Anträge wurden bearbeitet? Wie viele Maßnahmen wurden beschlossen?

Zukunftsfähigkeit entsteht aber nicht durch Input allein. Sie entsteht durch Zustandsveränderung.

Wird Wohnen bezahlbarer? Wird Gesundheit präventiv gestärkt? Sinkt Wasserstress? Steigt Bildungsqualität? Wird demokratisches Vertrauen stabiler? Sinken Folgekosten? Wächst Resilienz? Werden Kommunen handlungsfähiger?

Ohne Wirkungsmaßstab bleibt Politik anfällig für Symbolik. Sie kann Maßnahmen zählen, ohne Wirkung zu erzeugen.

2.14 Die Maßstabskrise der sozialen Systeme

Die sozialen Sicherungssysteme zeigen besonders deutlich, wie tief die alte Logik reicht.

Das Einkommensteuersystem fragt vor allem, wie viel Geld verdient wurde. Es fragt nicht systematisch, welche Wirkung dieses Einkommen erzeugt. Damit behandelt es Tätigkeiten gleich, die gesellschaftlich völlig unterschiedlich wirken können [I-K2-22].

Das Rentensystem bewertet Erwerbsjahre und Einkommen. Es fragt nicht ausreichend, ob Lebensleistung gesellschaftliche Stabilität, Pflege, Bildung, ökologische Transformation oder demokratischen Zusammenhalt gestärkt hat [I-K2-23].

Das Gesundheitssystem finanziert häufig Behandlung stärker als Prävention. Krankheit wird abrechenbar. Gesundheit bleibt schwerer sichtbar [I-K2-24].

Der Wohnungsmarkt bewertet Rendite, Miete, Bodenwert und Verwertbarkeit. Er fragt nicht konsequent, ob Wohnraum Menschen stabilisiert, Quartiere stärkt, Emissionen senkt und demokratische Teilhabe ermöglicht [I-K2-25].

In all diesen Systemen ist der Maßstab nicht neutral. Er erzeugt soziale Realität. Wenn Einkommen als Leistung gilt, werden hochbezahlte Tätigkeiten automatisch aufgewertet. Wenn Rentenansprüche an Lohn gekoppelt sind, werden schlecht bezahlte, aber wirkungsstarke Tätigkeiten im Alter erneut benachteiligt. Wenn Gesundheit erst bei Krankheit bezahlt wird, bleibt Prävention unterbewertet. Wenn Wohnen nach Rendite gesteuert wird, wird ein Grundbedürfnis zur Anlageklasse.

Die Maßstabskrise ist deshalb nicht nur ökologisch. Sie ist sozial. Sie ist demokratisch.

2.15 Zukunftsfähigkeit: Was die alten Kennzahlen nicht sehen

Zukunftsfähigkeit ist keine einzelne Zahl.

Sie ist die Fähigkeit eines Systems, seine eigenen Lebensbedingungen zu erhalten, sich an Veränderungen anzupassen, Krisen zu bewältigen, Freiheit zu sichern, Würde zu schützen und Entwicklung innerhalb planetarer Grenzen zu ermöglichen.

Eine zukunftsfähige Gesellschaft kann nicht nur produzieren. Sie muss regenerieren. Sie kann nicht nur wachsen. Sie muss tragfähig bleiben. Sie kann nicht nur effizient sein. Sie muss resilient sein. Sie kann nicht nur reich sein. Sie muss gerecht genug bleiben, um Vertrauen zu erhalten. Sie kann nicht nur laut sein. Sie muss wahrheitsfähig bleiben.

Genau das sehen die alten Kennzahlen zu wenig.

Kapital sieht nicht, ob Lebensgrundlagen erhalten bleiben. BIP sieht nicht, ob Wachstum aus Reparatur oder echter Entwicklung entsteht. Gewinn sieht nicht, ob Kosten externalisiert wurden. Umsatz sieht nicht, ob das Verkaufte nützt oder schadet. Beschäftigung sieht nicht, ob Arbeit positive Wirkung erzeugt. Reichweite sieht nicht, ob Öffentlichkeit demokratisch stabiler wird. Marktwert sieht nicht, ob Erwartung auf Zukunft oder auf Macht beruht.

Deshalb braucht Zukunftsfähigkeit einen anderen Bewertungsraum.

Mensch. Planet. Demokratie.

Diese drei Dimensionen sind kein moralischer Zusatz. Sie sind die Mindestarchitektur eines stabilen Gemeinwesens. Ohne Menschenwürde, Gesundheit, Teilhabe, Bildung und soziale Sicherheit zerfällt Gesellschaft. Ohne Klima, Wasser, Boden, Biodiversität, Ressourcen und Energiegrundlagen zerfällt die materielle Basis. Ohne

Rechtsstaatlichkeit, Wahrheit, Vertrauen, Medienqualität, Diskursfähigkeit und demokratische Institutionen zerfällt die politische Korrekturfähigkeit [I-K2-26].

2.16 Die alte Ordnung funktioniert - aber in die falsche Richtung

Das Beunruhigende an der Maßstabskrise ist: Die alte Ordnung funktioniert.

Märkte funktionieren. Unternehmen reagieren auf Preise. Kapital sucht Rendite. Menschen reagieren auf Einkommen. Politik reagiert auf Wachstum, Arbeitsplätze und Umfragen. Medien reagieren auf Reichweite. Banken reagieren auf Sicherheiten und Risiken. Versicherungen reagieren auf Schadenswahrscheinlichkeiten. Konsumentinnen und Konsumenten reagieren auf Preise.

Das System ist nicht tot. Es ist wirksam.

Aber seine Wirksamkeit folgt einem falschen Kompass.

Viele Teile des Systems verhalten sich rational. Unternehmen optimieren Kosten. Investoren optimieren Rendite. Konsumentinnen und Konsumenten suchen bezahlbare Produkte. Politikerinnen und Politiker sichern Arbeitsplätze. Medien suchen Aufmerksamkeit. Verwaltungen erfüllen Regeln.

Niemand muss böse sein, damit das Gesamtsystem falsch wirkt.

Die Maßstabskrise ist deshalb keine moralische Abrechnung mit einzelnen Akteuren. Sie ist eine architektonische Kritik.

Wenn destruktive Wirkung billig bleibt, wird sie gekauft. Wenn positive Wirkung teuer bleibt, wird sie zur Zumutung. Wenn Care schlecht bezahlt bleibt, fehlen Pflegekräfte. Wenn Spekulation höher belohnt wird als Prävention, wächst Instabilität. Wenn Erregung mehr Reichweite bekommt als Wahrheit, leidet Demokratie. Wenn BIP Reparatur zählt, aber Prävention unterschätzt, wird Krise zum Geschäftsmodell. Wenn Kapital Wirkung nicht sieht, finanziert es blind.

Dann ist falsches Handeln nicht irrational. Es ist systemrational.

Deshalb braucht es einen neuen Maßstab.

2.17 Von der Aktivitätsmessung zur Wirkungssteuerung

Die Wirkungsökonomie beginnt nicht mit der Behauptung, dass alle alten Kennzahlen abgeschafft werden müssen.

Kapital bleibt wichtig. Gewinn bleibt wichtig. Umsatz bleibt relevant. Beschäftigung bleibt gesellschaftlich bedeutsam. BIP bleibt als Aktivitätsgröße nützlich. Reichweite bleibt ein Hinweis auf Sichtbarkeit. Marktwert bleibt ein Signal für Kapitalerwartungen.

Aber keine dieser Größen darf alleiniger Kompass sein.

Gewinn braucht Wirkungskontext. Umsatz braucht Produktwirkung. Beschäftigung braucht Tätigkeitswirkung. BIP braucht Wirkungsbilanz. Reichweite braucht demokratische Qualitätsbewertung. Marktwert braucht Wirkungs- und Resilienzprüfung. Kapital braucht Wirkungsrichtung.

Das ist der Übergang von Aktivitätsmessung zu Wirkungssteuerung.

Die Frage lautet nicht mehr: Wie viel wurde bewegt?

Sondern: Was hat sich dadurch verändert? Für wen? Auf wessen Kosten? Mit welchen Nebenwirkungen? Mit welcher Rückwirkung? Mit welcher Zukunftsfähigkeit?

Diese Fragen sind anspruchsvoller als die alten Kennzahlen. Aber sie sind nicht beliebig. Wirkung wird in der Wirkungsökonomie nicht als Haltung, Absicht oder Image verstanden, sondern als tatsächliche Veränderung von Zuständen. Diese Zustandsveränderungen können über Wirkungsindikatoren, Benchmarks, WÖk-IDs, Scorecards, Datenqualitätsklassen, NWI, digitale Produktpässe, Wirkungsdatenräume und institutionelle Prüfung operationalisiert werden [I-K2-27].

Dabei zählt nicht nur die unmittelbare Erstwirkung. Wirkung muss auch in zweiter und dritter Ordnung gelesen werden: als Nebenwirkung, Folgewirkung, Rückkopplung, Risikoverlagerung oder Resilienzgewinn.

Wirkungssteuerung braucht deshalb mehr als Datensammlung. Sie braucht eine Bewertungslogik, die Wirkungspotenzial, Wirkungsrisiko, Netto-Wirkung, Nichtkompensation, Reverse Merit Order und Rückkopplung zusammenführt. Positive Wirkung darf kritische Negativwirkung nicht einfach überdecken. Ein gutes Klimaprofil hebt Kinderarbeit nicht auf. Hohe Reichweite hebt Desinformation nicht auf. Hoher Gewinn hebt zerstörte Lebensgrundlagen nicht auf.

Der NWI bewertet dabei die operative Netto-Wirkung. Der T-SROI bewertet anschließend, ob aus geprüfter Netto-Wirkung Transformationswirkung und systemische Hebelwirkung entstehen. So bleibt die Wirkungsökonomie methodisch präzise: Sie unterscheidet zwischen Netto-Bewertung und Transformationsleistung.

Aus Bewertung wird Wirkungslenkung. Aus Wirkungslenkung entsteht verändertes Verhalten. Rückkopplung prüft, ob die beabsichtigte Wirkung tatsächlich eingetreten ist. Das System lernt.

Die alte Ordnung hat Aktivität sichtbar gemacht. Die neue Ordnung muss Wirkung sichtbar machen.

2.18 Der falsche Kompass

Am Ende dieses Kapitels steht eine einfache Einsicht: Die alte Ordnung steuert nicht deshalb falsch, weil sie gar keinen Kompass hätte.

Sie hat einen Kompass.

Er heißt Kapital, Wachstum, Gewinn, Umsatz, Beschäftigung, Reichweite und Marktwert.

Dieser Kompass hat lange Orientierung gegeben. Er half, industrielle Produktion zu organisieren, Märkte zu entwickeln, Wohlstand zu steigern, Innovation zu finanzieren, Arbeitsplätze zu schaffen und Staaten handlungsfähig zu machen.

Aber er zeigt nicht mehr zuverlässig in Richtung Zukunft.

Er zeigt auf Aktivität. Er zeigt auf Verwertung. Er zeigt auf Bewegung. Er zeigt auf Sichtbarkeit. Er zeigt auf Kapitalrendite.

Zukunftsfähigkeit entsteht aber nicht durch Bewegung allein.

Ein System kann sehr schnell in die falsche Richtung fahren. Es kann wachsen und zerstören. Es kann arbeiten und erschöpfen. Es kann profitieren und destabilisieren. Es kann kommunizieren und Vertrauen beschädigen. Es kann regulieren und Blindleistung erzeugen. Es kann berichten und trotzdem nicht steuern.

Die Maßstabskrise ist deshalb der Kern des falschen Kompasses.

Sie erklärt, warum Wissen nicht genügt. Sie erklärt, warum Technik nicht genügt. Sie erklärt, warum Daten nicht genügen. Sie erklärt, warum Regulierung nicht genügt.

Solange die zentralen Maßstäbe Aktivität statt Wirkung messen, bleibt die Richtung falsch.

Die nächste Frage lautet deshalb nicht mehr, ob wir mehr messen müssen.

Die Frage lautet: Was muss zum Maßstab werden?

Die Antwort der Wirkungsökonomie ist einfach.

Nicht Kapital.

Wirkung.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 2

Interne WÖk-Quellen

[I-K2-1] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Vorspann, Kurzfassung der Wirkungsökonomie in 25 Thesen und Kapitel 2.

[I-K2-2] Weber, Natalie: *Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk*, 2025.

[I-K2-3] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, methodisches Vorwort und begrifflicher Leseschlüssel.

[I-K2-4] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Kurzthesen 8, 14 und 20.

[I-K2-5] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie*, Spalte „Finanzsystem & Kapital“.

[I-K2-6] Weber, Natalie: *Produktbesteuerung durch Wirkung*, Teil I.

[I-K2-7] Weber, Natalie: *Working-Paper Wohnungsmarkt: Bezahlbar, nachhaltig, gerecht*, Teil I.

[I-K2-8] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Abschnitt „BIP neu berechnen“ und Kurzthesen zur Maßstabskrise.

[I-K2-9] Weber, Natalie: *T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für die Abgrenzung von finanzieller Rendite, operativer Netto-Wirkung und Transformationswirkung.

[I-K2-10] Weber, Natalie: *Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur*, 2025.

[I-K2-11] Weber, Natalie: *Produktbesteuerung durch Wirkung*, Kapitel „Warum heutige Produktpreise die Wahrheit nicht zeigen“.

[I-K2-12] Weber, Natalie: *Arbeitspapier Wirkungseinkommensteuer*, Kapitel 1.1 und 1.2.

[I-K2-13] Weber, Natalie: *Arbeitspapier Rentensystem*, Kapitel 1.2.

[I-K2-14] Weber, Natalie: *Wenn Maschinen arbeiten: Warum wir ein neues System brauchen*, 2025.

[I-K2-15] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Kurzthesen 5, 6, 22 und 23.

[I-K2-16] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, Spalte „Medien & Öffentlichkeit“.

[I-K2-17] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, methodisches Vorwort und Abschnitte zu CSRD, ESRS, GRI, WÖk-IDs, Scorecards und digitalen Produktpässen.

[I-K2-18] Weber, Natalie: *Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur*, 2025.

[I-K2-19] Weber, Natalie: *Von Paragrafen zur Wirkung - warum wir Systeme statt Maschinen denken müssen*, 2025.

[I-K2-20] Weber, Natalie: *Beispiel: Automatisierte Einstufung der Wirkungssteuer Regionaler Apfel vs. Chile-Apfel*, 2025.

[I-K2-21] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG)*, Oktober 2025.

[I-K2-22] Weber, Natalie: *Arbeitspapier Wirkungseinkommensteuer*, Kapitel 1.

[I-K2-23] Weber, Natalie: *Arbeitspapier Rentensystem*, Kapitel 1.

[I-K2-24] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, Spalte „Gesundheit, Pflege & Leben“.

[I-K2-25] Weber, Natalie: *Working-Paper Wohnungsmarkt: Bezahlbar, nachhaltig, gerecht*, Teil I.

[I-K2-26] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG)*, § 1 und § 3.

[I-K2-27] Weber, Natalie: *Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz*, *WÖk Master Items final v1.2*, *Der Wirkungsrat* und *T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie*. Grundlage für Wirkungsindikatoren, WÖk-IDs, Scorecards, NWI, digitale Produktpässe, Wirkungsdatenräume, institutionelle Prüfung sowie die Abgrenzung von NWI als Netto-Wirkungskennzahl und T-SROI als Transformationskennzahl.

Externe Quellen

[E-K2-1] Foerster, Heinz von; Pörksen, Bernhard: *Understanding Systems: Conversations on Epistemology and Ethics*, Carl-Auer, 2002.

[E-K2-2] Kennedy, Robert F.: *Remarks at the University of Kansas*, 18. März 1968.
Robert F. Kennedy - Remarks at University of Kansas (1968): https://www.jfklibrary.org/learn/about-jfk/the-kennedy-family/robert-f-kennedy/robert-f-kennedy-speeches/remarks-at-the-university-of-kansas-march-18-1968

[E-K2-3] Stiglitz, Joseph E.; Sen, Amartya; Fitoussi, Jean-Paul: *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*, 2009.
Stiglitz-Sen-Fitoussi Report: https://ec.europa.eu/eurostat/documents/118025/118123/Fitoussi+Commission+report

[E-K2-4] European Union: Digital Services Act, Regulation (EU) 2022/2065.
Digital Services Act - Verordnung (EU) 2022/2065: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2065/oj/eng

[E-K2-5] Shiller, Robert J.: *Irrational Exuberance*, Princeton University Press, 2000.

[E-K2-6] European Union: Corporate Sustainability Reporting Directive, Directive (EU) 2022/2464.
CSRD - Richtlinie (EU) 2022/2464: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng
Europäische Kommission - Corporate sustainability reporting: https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

[E-K2-7] European Commission: European Sustainability Reporting Standards (ESRS), Delegated Regulation (EU) 2023/2772.
ESRS - Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng

Kapitel 3 - Kapital als Werkzeug und falscher Kompass

Dieses Kapitel klärt den Status des Kapitals in der Wirkungsökonomie. Es geht nicht darum, Kapital zu verteufeln oder Märkte abzuschaffen. Es geht darum, Kapital aus seiner falschen Rolle als gesellschaftlicher Kompass zu lösen und wieder als Werkzeug zu begreifen.

Kapital bleibt notwendig. Ohne Kapital lassen sich Infrastruktur, Forschung, Pflege, Bildung, Energie, Digitalisierung, Wohnraum, Transformation und Resilienz nicht dauerhaft finanzieren. Aber Kapital darf nicht länger selbst bestimmen, was als wertvoll, zukunftsfähig oder leistungsfähig gilt.

Kapital ist weder gut noch böse. Es hat keine Moral, keine Absicht, keine Richtung und kein Gewissen. Kapital ist gespeicherte Möglichkeit. Es kann bauen, forschen, pflegen, retten, sanieren, verbinden und transformieren. Es kann aber auch zerstören, spekulieren, ausbeuten, verknappen, täuschen und destabilisieren. Kapital ist Macht zur Veränderung. Aber Veränderung ist noch keine Verbesserung.

Die alte Ordnung hat Kapital vom Werkzeug zum Ziel erhoben. Kapitalvermehrung wurde zum Zeichen von Erfolg. Rendite wurde zum Ausdruck von Leistung. Marktwert wurde mit Wert verwechselt. Vermögen wurde als Stärke gelesen. Wachstum wurde als Fortschritt gedeutet. Damit wurde ein Mittel zum Maßstab. Ein Verstärker wurde zum Kompass [I-K3-1].

Die Wirkungsökonomie stellt Kapital an seinen richtigen Ort zurück.

Kapital darf nicht verschwinden. Kapital muss wirken.

Nicht Kapital abschaffen, sondern Kapital ausrichten.

Nicht Gewinn verbieten, sondern Gewinn einordnen.

Nicht Märkte ersetzen, sondern Märkte wahrheitsfähiger machen.

Nicht Investitionen bremsen, sondern Investitionen in Richtung Zukunft lenken.

Die Frage lautet also nicht: Kapital oder kein Kapital?

Die Frage lautet: Wofür arbeitet Kapital?

Für Vermehrung seiner selbst? Oder für Mensch, Planet und Demokratie?

3.1 Kapital ist gespeicherte Handlungsmöglichkeit

Kapital ist verdichtete Möglichkeit.

Geld, Vermögen, Kredit, Beteiligung, Infrastruktur, Maschinen, Boden, Daten, Patente, Wissen, Netzwerke und Liquidität können Kapitalform annehmen. Sie erlauben, Gegenwart in Zukunft zu übersetzen. Kapital macht Projekte möglich, bevor ihr Nutzen bereits entstanden ist. Es überbrückt Zeit, bündelt Vertrauen und schafft Spielräume.

Ohne Kapital gäbe es keine großen Investitionen: keine Energienetze, keine Krankenhäuser, keine Forschungslabore, keine Wohnungsbauprogramme, keine Maschinenparks, keine öffentlichen Infrastrukturen, keine großen Bildungs-, Pflege-, Verkehrs-, Digital- oder Klimaprojekte.

Kapital ist deshalb nicht der Gegner der Wirkungsökonomie. Eine wirkungsorientierte Gesellschaft braucht Kapital. Sie braucht sogar sehr viel Kapital. Die ökologische Transformation, die Erneuerung öffentlicher Infrastruktur, die Resilienz von Kommunen, die Digitalisierung, die Pflege, die Bildung, der Wohnungsbau und die Dekarbonisierung industrieller Systeme lassen sich nicht mit guten Absichten allein finanzieren [I-K3-2].

Aber Kapital allein entscheidet nicht, ob diese Transformation gelingt.

Kapital ist wie Energie. Es kann eine Stadt beleuchten oder eine Bombe zünden. Es kann einen Wald regenerieren oder ihn abholzen. Es kann eine Schule bauen oder eine Desinformationskampagne finanzieren. Es kann bezahlbaren Wohnraum ermöglichen oder Wohnraum verknappen.

Kapital ist ein Verstärker. Es macht das größer, worauf es gerichtet wird.

Deshalb ist seine Richtung entscheidend.

3.2 Der Fehler beginnt, wenn das Werkzeug zum Ziel wird

Ein Werkzeug wird gefährlich, wenn es nicht mehr als Werkzeug erkannt wird.

Ein Hammer ist nützlich, solange klar ist, was gebaut werden soll. Wird das Hämmern selbst zum Ziel, entstehen Lärm, Zerstörung oder sinnloser Aufwand. Dasselbe gilt für Kapital. Kapital ist nützlich, solange klar ist, welcher gesellschaftliche, ökologische oder

demokratische Zweck damit ermöglicht wird. Wird Kapitalvermehrung selbst zum Ziel, entsteht eine selbstreferenzielle Ordnung.

Dann investiert Kapital nicht mehr, um Leben zu verbessern. Es investiert, um mehr Kapital zu werden. Dann dient Arbeit nicht mehr primär Versorgung, Würde oder Teilhabe. Sie dient Rendite. Dann dient Produktion nicht mehr primär Nutzen. Sie dient Absatz, Marge und Skalierung. Dann dient Wohnen nicht mehr primär Sicherheit und Zuhause. Es dient Wertsteigerung. Dann dient Öffentlichkeit nicht mehr primär Orientierung. Sie dient Aufmerksamkeit und Monetarisierung.

Das Problem ist nicht, dass Kapital existiert. Das Problem ist, dass Kapital in der alten Ordnung häufig zur letzten Instanz der Bewertung wird [I-K3-3].

Was sich rechnet, gilt als rational. Was Gewinn bringt, gilt als erfolgreich. Was Rendite verspricht, gilt als investierbar. Was Vermögen steigert, gilt als wertvoll. Was nicht monetarisierbar ist, gilt als Kostenstelle.

Damit verschiebt sich die Wahrnehmung der Wirklichkeit. Pflege, Bildung, Prävention, soziale Stabilität, saubere Luft, Artenvielfalt, Vertrauen, demokratische Diskursfähigkeit, psychische Gesundheit und gesellschaftliche Resilienz erscheinen als Ausgaben. Spekulation, Ressourcenausbeutung, Überkonsum, Datenextraktion oder polarisierende Reichweitenmodelle erscheinen als Geschäftsmodelle.

Das ist der Moment, in dem Kapital vom Werkzeug zum falschen Kompass wird.

3.3 Kapital misst nicht Wert, sondern Verwertbarkeit

Kapital kann viel sichtbar machen.

Aber nicht alles, was zählt.

Kapital misst Zahlungsfähigkeit, Eigentumsrechte, Knappheit, Renditeerwartungen, Risikoaufschläge, Liquidität, Marktpositionen, Sicherheiten und Verwertbarkeit. Das ist wichtig. Aber es ist nicht identisch mit gesellschaftlichem Wert.

Ein Wald hat ökonomischen Wert, wenn er verkauft, bewirtschaftet, als CO2-Senke bilanziert, touristisch genutzt oder als Baufläche verwertet wird. Aber sein Systemwert reicht weiter: Er speichert Wasser, kühlt Landschaften, schützt Böden, erhält Biodiversität, bindet Kohlenstoff, reduziert Hochwasserrisiken und verbessert Lebensqualität.

Ein Mensch hat Einkommen, wenn seine Tätigkeit am Markt vergütet wird. Aber seine gesellschaftliche Wirkung kann weit über dieses Einkommen hinausgehen. Eine Erzieherin, eine Pflegekraft, eine Lehrkraft, eine Sozialarbeiterin oder ein Mensch, der Angehörige pflegt, erzeugt Systemstabilität, die im Kapitalmaßstab unterbewertet bleibt [I-K3-4].

Eine Plattform kann einen hohen Marktwert haben, weil sie Daten, Aufmerksamkeit und Werbeerlöse bündelt. Aber dieser Marktwert sagt nicht, ob sie Vertrauen stärkt, Diskursqualität erhöht, Desinformation begrenzt oder demokratische Resonanzräume schützt.

Ein Wohnhaus kann im Preis steigen, weil Boden knapp wird, Mieten steigen oder Spekulation zunimmt. Aber dieser Preis sagt nicht, ob Menschen dort sicher, gesund, bezahlbar und würdevoll leben können [I-K3-5].

Kapital sieht Verwertbarkeit. Wirkung sieht Zustandsveränderung.

Kapital fragt: Was lässt sich daraus machen?

Wirkung fragt: Was entsteht dadurch?

Der Fehler der alten Ordnung besteht darin, diese Fragen zu verwechseln.

3.4 Kapital als Verstärker falscher Anreize

Kapital folgt Regeln. Es folgt Preisen, Steuern, Renditeerwartungen, Risiken, politischer Sicherheit, Versicherbarkeit, Regulierung, Marktmacht und Narrativen.

Deshalb ist Kapital nie einfach frei. Es bewegt sich in einer Architektur von Anreizen. Wenn diese Architektur falsche Signale sendet, verstärkt Kapital das Falsche.

Wenn CO2-intensive Produktion billiger ist, fließt Kapital in CO2-intensive Produktion. Wenn schlechte Arbeitsbedingungen Kosten senken, fließt Kapital in Lieferketten, die diese Bedingungen ermöglichen. Wenn Wohnraum durch Verknappung profitabler wird, fließt Kapital in Boden- und Immobilienstrategien, die Bezahlbarkeit verschlechtern. Wenn Aufmerksamkeit monetarisiert wird, fließt Kapital in Modelle, die Aufmerksamkeit maximieren - auch dann, wenn Empörung, Polarisierung und Desinformation höhere Reichweite erzeugen als Wahrheit [I-K3-6].

Das ist keine Verschwörung. Es ist Systemlogik.

Ein Investor, der Rendite maximiert, handelt im alten System rational. Ein Unternehmen, das Kosten senkt, handelt betriebswirtschaftlich rational. Eine Konsumentin, die ein günstigeres Produkt kauft, handelt im Rahmen ihres Haushalts rational. Eine Bank, die Sicherheiten prüft, handelt nach Risikologik rational.

Das Problem liegt nicht in der einzelnen Rationalität. Das Problem liegt in der falschen Gesamtlogik.

Wenn destruktive Wirkung billig bleibt, wird sie finanziert. Wenn positive Wirkung teuer bleibt, wird sie zur Nische. Wenn Kapitalrendite der zentrale Kompass bleibt, werden Wirkungskosten verschoben.

Deshalb muss die Wirkungsökonomie Kapital nicht moralisch beschimpfen. Sie muss die Regeln ändern, denen Kapital folgt.

3.5 Kapital ist nicht neutral in seiner Wirkung

Kapital selbst hat keine Absicht.

Aber Kapitalflüsse sind nicht folgenlos.

Sobald Kapital eingesetzt wird, verändert es Zustände. Es entscheidet mit, welche Technologien wachsen, welche Gebäude entstehen, welche Lieferketten stabil bleiben, welche Arbeitsbedingungen sich durchsetzen, welche politischen Akteure Einfluss gewinnen, welche Medienmodelle skalieren, welche Produkte billig erscheinen, welche Risiken versichert werden und welche Regionen Zukunftschancen erhalten.

Kapital wirkt.

Auch dann, wenn es vorgibt, nur zu investieren. Auch dann, wenn es nur Marktchancen nutzt. Auch dann, wenn es nur Portfolioentscheidungen trifft.

Diese Wirkung kann positiv sein. Kapital kann Solarparks finanzieren, Pflegeinfrastruktur verbessern, Schulen digitalisieren, Wohnraum sanieren, Forschung ermöglichen, Kreislaufwirtschaft aufbauen, Lieferketten fairer machen und Unternehmen bei der Transformation helfen.

Aber Kapital kann auch negative Wirkung erzeugen. Es kann fossile Pfadabhängigkeiten verlängern, Bodenpreise treiben, politische Einflussnahme kaufen, Medienmacht konzentrieren, riskante Finanzprodukte skalieren, Datenmonopole stärken, ausbeuterische Lieferketten ermöglichen und demokratische Räume destabilisieren [I-K3-7].

Kapital ist deshalb nicht wirkungsneutral. Es ist nur absichtslos.

Das ist ein wichtiger Unterschied.

Eine Wirkung entsteht nicht erst, wenn jemand sie moralisch beabsichtigt. Sie entsteht, wenn Zustände verändert werden. Wer Kapital in ein Geschäftsmodell gibt, gibt diesem Geschäftsmodell Zukunftsmacht. Wer Kapital abzieht, entzieht ihm Handlungsmöglichkeit. Wer Kredite vergibt, ermöglicht. Wer Versicherbarkeit herstellt, stabilisiert. Wer Renditeerwartungen setzt, lenkt.

Kapital ist deshalb nicht nur ein ökonomisches Instrument.

Kapital ist ein gesellschaftlicher Wirkungshebel.

3.6 Der falsche Kompass des Finanzsystems

Das Finanzsystem ist die zentrale Verteilungsmaschine von Zukunftsmöglichkeiten.

Banken entscheiden, welche Projekte Kredit bekommen. Investoren entscheiden, welche Unternehmen wachsen. Versicherungen entscheiden, welche Risiken tragbar erscheinen. Ratingagenturen beeinflussen Kapitalkosten. Pensionskassen und Fonds entscheiden, welche Geschäftsmodelle langfristig getragen werden. Staatliche

Förderbanken entscheiden, welche Transformationen beschleunigt werden. Zentralbanken und Aufsicht beeinflussen Risiko, Liquidität und Stabilität.

Das Finanzsystem ist also nicht neutraler Hintergrund. Es ist eine aktive Architektur gesellschaftlicher Zukunft [I-K3-8].

Aber in der alten Ordnung bewertet das Finanzsystem Risiken vor allem finanziell: Kreditwürdigkeit, Ausfallwahrscheinlichkeit, Sicherheiten, Eigenkapitalquote, Cashflow, Zinssensitivität, Liquidität, Marktstellung und Volatilität. All das bleibt wichtig. Aber es reicht nicht mehr.

Die großen Risiken des 21. Jahrhunderts sind nicht nur finanzielle Risiken. Sie sind Klima-, Wasser-, Biodiversitäts-, Lieferketten-, Demokratie-, Gesundheits-, Governance-, Resilienz- und Vertrauensrisiken. Sie schlagen irgendwann finanziell durch, aber sie entstehen vorher als Systemrisiken.

Ein Unternehmen, das Wasserstress ignoriert, trägt Produktionsrisiken. Ein Immobilienportfolio, das Hitzeschutz, Energiebedarf und soziale Bezahlbarkeit ignoriert, trägt Klima- und Sozialrisiken. Ein Fonds, der in fossile Lock-in-Strukturen investiert, trägt Transitionsrisiken. Eine Bank, die Geschäftsmodelle mit negativen Lieferkettenwirkungen finanziert, trägt Reputations-, Haftungs- und Ausfallrisiken. Eine Versicherung, die Klimarisiken nur als Schadenswahrscheinlichkeiten behandelt, erkennt zu spät, dass Versicherbarkeit selbst zum Resilienzindikator wird.

Das Finanzsystem kann deshalb nicht mehr nur Kapitalrendite steuern.

Es muss Kapitalwirkung steuern [I-K3-9].

3.7 Rendite ist Folge, nicht Ziel

Rendite ist nicht unwichtig.

Eine Investition, die dauerhaft keine Tragfähigkeit erzeugt, kann keine Transformation finanzieren. Unternehmen brauchen Überschüsse, um zu investieren. Banken brauchen Rückzahlungen, um Kredite vergeben zu können. Versicherungen brauchen Prämien, um Schäden zu decken. Öffentliche Haushalte brauchen Einnahmen, um Infrastruktur zu finanzieren.

Die Wirkungsökonomie ist keine Romantik gegen Tragfähigkeit.

Aber sie ordnet Rendite neu ein.

Rendite ist Folge. Nicht Ziel.

Ein wirkungsorientiertes Geschäftsmodell darf Gewinn erzielen. Es soll wirtschaftlich tragfähig sein. Aber der Gewinn ist dann nicht der Sinn des Handelns, sondern ein Signal, dass eine positive Wirkung dauerhaft organisiert werden kann.

In der alten Ordnung lautet die Frage: Wie viel Rendite erzeugt eine Investition?

In der Wirkungsökonomie lautet die Frage: Welche Wirkung erzeugt eine Investition - und ist sie tragfähig genug, um dauerhaft zu bestehen?

Eine Investition in Pflege, Bildung, energetische Sanierung, kommunale Resilienz, Kreislaufwirtschaft oder erneuerbare Energien kann wirtschaftlich tragfähig sein und hohe positive Wirkung erzeugen. Dann ist Rendite willkommen, weil sie Wirkung stabilisiert.

Eine Investition in Spekulation, Ausbeutung, fossile Pfadverlängerung, Wohnraumverknappung oder demokratiegefährdende Plattformmodelle kann ebenfalls Rendite erzeugen. Aber diese Rendite ist kein Beweis von Wert. Sie kann Ausdruck externalisierter Kosten sein [I-K3-10].

Deshalb darf Rendite nicht verschwinden. Aber sie muss ihren Rang verlieren.

Rendite ist ein Rückmeldungssignal. Wirkung ist der Maßstab.

3.8 Der Unterschied zwischen Kapitalrendite und Kapitalwirkung

Kapitalrendite fragt: Was bekomme ich zurück?

Kapitalwirkung fragt: Was entsteht durch meinen Einsatz?

Kapitalrendite ist eine Verhältniszahl zwischen eingesetztem Kapital und finanziellem Ertrag. Kapitalwirkung ist eine systemische Bewertung der Zustandsveränderung, die durch Kapital ermöglicht wird. Beide können zusammenfallen. Sie müssen es aber nicht.

Ein Agri-Solarpark kann finanzielle Erträge erzeugen und gleichzeitig Flächen effizient nutzen, erneuerbare Energie bereitstellen, Landwirtschaft stabilisieren, Klima schützen und regionale Wertschöpfung erzeugen. Ein Fonds für energetische Quartierssanierung kann stabile Rückflüsse schaffen und zugleich Heizkosten senken, Emissionen reduzieren, Gesundheit verbessern und Wohnsicherheit erhöhen. Eine Investition in Kreislaufwirtschaft kann Materialkosten senken und gleichzeitig Ressourcenverbrauch reduzieren, Lieferketten unabhängiger machen und Abfall vermeiden.

Hier sind Rendite und Wirkung nicht Gegner. Sie ergänzen sich.

Aber ein spekulativer Immobilienkauf kann ebenfalls Rendite erzeugen, während er Mieten erhöht, soziale Verdrängung verschärft und demokratisches Vertrauen beschädigt. Ein fossiles Projekt kann Rendite erzeugen, während es zukünftige Klimakosten vergrößert. Ein Geschäftsmodell der Empörungsökonomie kann hohe Werbeerträge erzeugen, während es Diskursqualität senkt.

Hier widersprechen sich Rendite und Wirkung.

Die Wirkungsökonomie macht diesen Unterschied sichtbar. Sie fragt nicht nur nach dem Return on Investment. Sie prüft zunächst die Netto-Wirkung über NWI-Logik und fragt

anschließend über T-SROI, ob eine Investition systemische Transformationswirkung und Hebelwirkung entfaltet [I-K3-11].

Damit wird Kapital nicht abgeschafft. Es wird präziser befragt.

3.9 Kapital als Beschleuniger von Transformation

Die ökologische und soziale Transformation scheitert nicht nur an fehlendem Wissen.

Sie scheitert auch an falscher Kapitalallokation.

Viele Lösungen existieren bereits: erneuerbare Energien, Speichertechnologien, energetische Sanierung, Gebäudebegrünung, Kreislaufwirtschaft, klimafreundliche Mobilität, Präventionsmedizin, digitale öffentliche Infrastruktur, faire Lieferketten, regenerative Landwirtschaft, nachhaltige Chemie, Bildungstechnologien, Pflegeassistenz und resiliente Stadtplanung.

Aber Lösungen wachsen nicht automatisch.

Sie brauchen Kapital. Sie brauchen günstige Kredite. Sie brauchen Versicherbarkeit. Sie brauchen öffentliche Beschaffung. Sie brauchen klare Steueranreize. Sie brauchen Marktzugang. Sie brauchen Planungssicherheit. Sie brauchen Datenstandards. Sie brauchen politische Glaubwürdigkeit.

Wenn Kapital weiterhin vor allem dort hinfließt, wo kurzfristige Rendite maximal ist, bleiben viele dieser Lösungen unterfinanziert. Dann entsteht ein Paradox: Die Gesellschaft weiß, was nötig wäre, aber das Finanzsystem stärkt weiter das, was sich im alten Maßstab rechnet.

Die Wirkungsökonomie dreht diese Logik um.

Kapital soll dorthin fließen, wo positive Netto-Wirkung entsteht und Transformation möglich wird. Nicht als Spende. Nicht als moralischer Sonderfall. Nicht als CSR-Projekt. Sondern als neue Normalität der Kapitalordnung [I-K3-12].

Positive Netto-Wirkung verbessert Kapitalfähigkeit. Negative Wirkung erhöht Kapitalkosten, Haftungsrisiken und Versicherungsprobleme. Transformative Wirkung kann Zugang zu Kapital erleichtern, wenn sie resilientere Strukturen, neue Standards, bessere Infrastruktur oder langfristige Systemfähigkeit schafft.

So entsteht ein Markt, in dem Zukunftsfähigkeit nicht länger gegen Wirtschaftlichkeit ausgespielt wird.

Wirtschaftlichkeit wird neu definiert.

3.10 Kapital und Preis: Warum billiger nicht effizienter ist

Kapital folgt Preisen.

Preise sind Signale.

Aber Preise können lügen.

Wenn ein Produkt billig ist, weil Umweltfolgen, Gesundheitskosten, schlechte Arbeitsbedingungen oder demokratische Schäden nicht eingepreist sind, ist es nicht effizient. Es ist unvollständig kalkuliert.

Ein T-Shirt aus ausbeuterischer Produktion ist nicht wirklich billig. Ein Teil seines Preises wurde ausgelagert. Ein fossiler Energieträger ist nicht wirklich billig. Ein Teil seines Preises erscheint später als Klimaschaden, Gesundheitskosten, Anpassungsaufwand oder Sicherheitsrisiko. Ein Apfel aus einer wasserarmen Region ist nicht automatisch günstiger, wenn Wasserstress, Transport, Kühlung und Lieferkettenrisiken nicht vollständig sichtbar sind. Ein Geschäftsmodell, das Desinformation oder Polarisierung monetarisiert, ist nicht effizient, wenn demokratische Folgekosten nicht in der Rechnung erscheinen [I-K3-13].

Das alte Preissystem erzeugt deshalb Kapitalfehlleitung. Kapital fließt in scheinbar effiziente Modelle, weil deren Schäden außerhalb des Preises liegen. Verantwortliche Produkte erscheinen teurer, obwohl sie geringere Folgekosten verursachen.

Die Wirkungsökonomie korrigiert diesen Fehler, indem sie Wirkung in Preise, Steuern und Kapitalflüsse zurückkoppelt. Wirkung wird nicht nur berichtet. Sie verändert die Kostenstruktur. Damit wird Kapital nicht durch Moral gelenkt, sondern durch bessere Signale.

Ehrliche Preise sind keine Einschränkung des Marktes. Sie sind seine Voraussetzung.

3.11 Kapital und Steuer: Der Staat als Rückkopplungsarchitekt

Steuern sind nicht nur Einnahmen.

Steuern sind Rückkopplung.

Sie sagen einem System, welche Aktivitäten Folgen haben. Sie machen bestimmte Handlungen teurer und andere günstiger. Sie verschieben Anreize, Erwartungen, Kalkulationen und Kapitalflüsse.

Das heutige Steuerrecht behandelt Kapital, Einkommen, Umsatz, Gewinn und Konsum weitgehend monetär. Es fragt: Wie viel wurde verdient? Wie viel wurde verkauft? Wie hoch ist der Gewinn? Wie groß ist der Umsatz? Wie viel Vermögen wurde übertragen?

Diese Fragen sind fiskalisch sinnvoll. Aber sie sind wirkungsblind, wenn sie nicht fragen, wodurch diese Werte entstanden sind.

Ein Einkommen aus Pflege und ein Einkommen aus klimaschädlicher Spekulation können steuerlich ähnlich behandelt werden. Ein regional verantwortliches Produkt und ein schädlicheres Produkt können denselben Umsatzsteuersatz tragen. Ein Gewinn aus echter Innovation und ein Gewinn aus externalisierten Kosten können im alten Rahmen ähnlich erscheinen.

Das Wirkungssteuergesetz setzt genau hier an. Es definiert Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie als steuerliche Steuerungsgröße und schafft einen Rahmen, in dem Einkommen, Kapitalflüsse, Produkte, Konsum und Gewinne nach Wirkung differenziert werden können [I-K3-14].

Der Staat wird damit nicht zum Zentralplaner. Er wird zum Rückkopplungsarchitekten.

Er schreibt nicht jedes Ergebnis vor. Er korrigiert die Signale, damit dezentrale Entscheidungen eine bessere Richtung bekommen. Unternehmen bleiben frei, Produkte zu entwickeln. Konsumentinnen und Konsumenten bleiben frei, zu wählen. Kapital bleibt frei, zu investieren. Aber die Folgen dieser Entscheidungen werden sichtbarer und wirksamer zurückgekoppelt.

Bevormundung sagt: Du darfst nicht.

Wirkungssteuerung sagt: Deine Wirkung hat Folgen.

3.12 Kapital und Unternehmen: Gewinn als Resultat positiver Wirkung

Unternehmen brauchen eine neue Erfolgserzählung.

Nicht gegen Gewinn. Sondern über Gewinn hinaus.

Ein Unternehmen ist in der Wirkungsökonomie kein reines Renditevehikel. Es ist ein Wirkungssystem. Es verbindet Ressourcen, Menschen, Technologie, Wissen, Kapital, Lieferketten, Produkte, Dienstleistungen und Märkte. Es verändert Zustände. Es erzeugt Nutzen oder Schaden. Es stabilisiert oder belastet Systeme.

Deshalb reicht es nicht, Unternehmen nach Umsatz, Gewinn, Marktanteil und Kapitalrendite zu bewerten.

Die entscheidende Frage lautet: Welche Netto-Wirkung erzeugt dieses Unternehmen?

Für Menschen. Für den Planeten. Für demokratische Stabilität. Für Lieferketten. Für Gesundheit. Für Resilienz. Für Regionen. Für kommende Generationen.

Das Systemmodell der Wirkungsökonomie beschreibt Wirtschaft nicht mehr als Wertschöpfung aus Ressourcen, sondern als Wertschöpfung aus Wirkung. Unternehmen existieren im neuen Leitbild nicht, weil sie Kapital vermehren, sondern weil sie positive Netto-Wirkung erzeugen und Kapital als Ermöglichungsressource nutzen [I-K3-15].

Gewinn bleibt möglich. Aber er wird neu gedeutet.

Gewinn ist nicht der Beweis, dass ein Unternehmen gut wirkt. Gewinn ist der Beweis, dass ein Geschäftsmodell im bestehenden Rahmen finanziell funktioniert.

Ob es zukunftsfähig ist, entscheidet erst die Wirkung.

3.13 Kapital und Arbeit: Warum Einkommen nicht Leistung beweist

Kapital ordnet auch Arbeit.

Es entscheidet, welche Tätigkeiten gut bezahlt werden, welche wenig zählen, welche Status erhalten, welche in politischen Debatten als Leistungsträger gelten und welche als Kosten erscheinen.

In der alten Ordnung wird Einkommen häufig mit Leistung verwechselt. Wer mehr verdient, gilt als leistungsfähiger. Wer hohe Kapitalerträge erzielt, gilt als erfolgreich. Wer wenig verdient, erscheint als weniger produktiv.

Diese Gleichsetzung ist falsch.

Einkommen misst Marktverwertbarkeit. Nicht Wirkung.

Eine Pflegekraft kann mit niedrigem Einkommen enorme Wirkleistung erzeugen. Ein Lehrer kann Zukunftsfähigkeit schaffen, ohne dass sein Marktwert dies vollständig ausdrückt. Eine Sozialarbeiterin kann Gewalt, Isolation, Krankheit und demokratische Entfremdung verhindern, ohne dass diese verhinderte Krise in einer Bilanz erscheint.

Umgekehrt kann ein hochbezahlter Akteur negative Wirkung erzeugen: durch spekulative Risiken, ausbeuterische Lieferketten, destruktive Geschäftsmodelle, fossile Pfadverlängerung oder demokratiegefährdende Kommunikation [I-K3-16].

Die Wirkungseinkommensteuer setzt deshalb an einer grundlegenden Korrektur an: Sie fragt nicht nur, wie viel Einkommen erzielt wurde, sondern welche Wirkung dieses Einkommen erzeugt. Einkommen wird nicht isoliert betrachtet, sondern als Ergebnis einer Wirkungskette [I-K3-17].

Das ist kein Angriff auf Leistung. Es ist die Rettung des Leistungsbegriffs.

Denn ein System, das hohe Wirkung niedrig bewertet und geringe oder negative Wirkung hoch belohnt, verliert Glaubwürdigkeit. Es untergräbt Vertrauen, Leistungsgerechtigkeit und demokratische Akzeptanz.

Die Wirkungsökonomie sagt deshalb: Leistung ist nicht Einkommen. Leistung ist Wirkung.

3.14 Kapital und Rente: Lebensleistung statt bloßer Einzahlung

Die alte Kapital- und Einkommenslogik wirkt bis ins Rentensystem.

Wer mehr verdient, zahlt mehr ein und erhält später höhere Ansprüche. Diese Logik war in einer industriellen Erwerbsgesellschaft plausibel. Aber sie wird problematisch, wenn Einkommen und gesellschaftliche Wirkung auseinanderfallen.

Ein Jahr im klimaschädlichen Sektor und ein Jahr in der Altenpflege können rentenlogisch ähnlich erscheinen, wenn Einkommen und Beitragsjahre zählen. Doch

ihre Wirkung auf Zukunft, Gesundheit, Klima, Vertrauen und gesellschaftliche Stabilität kann völlig verschieden sein.

Das Rentensystem bewertet finanzielle Einzahlung. Nicht Lebenswirkung.

Dadurch verstärkt es Ungleichheiten, die der Markt bereits erzeugt. Menschen in Care-, Bildungs-, Kultur- und Gemeinwohlberufen erhalten häufig geringere Einkommen und später geringere Renten, obwohl ihre Tätigkeiten hohe Systemwirkung erzeugen. Menschen in kapitalstarken Sektoren können hohe Ansprüche erwerben, auch wenn die zugrunde liegenden Tätigkeiten langfristig hohe Folgekosten verursachen [I-K3-18].

Die Wirkungsrente korrigiert diesen Maßstab.

Sie fragt nicht nur: Wer hat wie viel eingezahlt?

Sie fragt: Welche gesellschaftliche Wirkung wurde über den Lebensverlauf erzeugt?

Das bedeutet nicht, dass Geldbeiträge irrelevant werden. Aber sie verlieren ihre Monopolstellung als Ausdruck von Lebensleistung. Eine Gesellschaft sorgt nicht nur vor, indem sie Kapital ansammelt. Sie sorgt vor, indem sie ihre eigenen Zukunftsbedingungen erhält.

Rente ist dann nicht nur Rückzahlung vergangener Beiträge.

Rente ist Rückwirkung gesellschaftlicher Lebensleistung.

3.15 Kapital und Wohnen: Wenn Zuhause zur Anlageklasse wird

Der Wohnungsmarkt zeigt besonders deutlich, was passiert, wenn Kapital Zweck statt Mittel wird.

Wohnen ist ein Grundbedürfnis. Es ist Sicherheit, Zugehörigkeit, Gesundheit, soziale Stabilität, Bildungsbedingung, Teilhabe und demokratischer Anker. Wer nicht sicher wohnt, lebt unsicher. Wer verdrängt wird, verliert Vertrauen. Wer Miete kaum bezahlen kann, verliert Freiheit.

Doch in der alten Ordnung wird Wohnen häufig als Kapitalanlage behandelt. Boden wird Renditevehikel. Wohnungen werden Portfoliobausteine. Sanierungen werden nach Wertsteigerung kalkuliert. Mieten werden Zahlungsströme. Verknappung kann Vermögen steigern.

Dann wird ein Grundbedürfnis zum Kapitalobjekt.

Das Problem ist nicht, dass Investitionen in Wohnraum nötig wären. Sie sind nötig. Gebäude müssen gebaut, saniert, finanziert, instand gehalten und dekarbonisiert werden. Aber Kapital muss dem Wohnen dienen - nicht Wohnen dem Kapital.

Wenn ein Investor energetisch saniert, bezahlbar vermietet und Quartiere stabilisiert, erzeugt Kapital positive Wirkung. Wenn ein Investor luxussaniert, verdrängt, Mieten

maximiert und Boden hortet, erzeugt Kapital negative Wirkung. Der alte Markt unterscheidet beides zu wenig. Er sieht Rendite, nicht Wirkung [I-K3-19].

Die Wirkungsökonomie stellt die Frage anders: Welche Wirkung entfaltet ein Gebäude? Senkt es Emissionen? Bleibt es bezahlbar? Erhält es Gesundheit? Stärkt es Quartiere? Schafft es Teilhabe? Reduziert es Hitzerisiken? Vermeidet es Verdrängung? Stärkt es Vertrauen?

Damit wird Kapital im Wohnungsmarkt nicht ausgeschlossen. Es wird an seine eigentliche Aufgabe zurückgebunden: Menschen ein gutes Zuhause zu ermöglichen.

3.16 Kapital und Lieferketten: Verborgene Wirkung im Vorfeld

Kapital liebt die saubere Bilanz.

Lieferketten machen sie unruhig.

Denn viele ökologische und soziale Wirkungen entstehen nicht dort, wo ein Unternehmen sein Logo trägt, sondern weit vorher: bei Rohstoffen, Vorprodukten, Transport, Energie, Arbeitsbedingungen, Chemikalien, Wasser, Böden, Zulieferern, Subunternehmen und informellen Strukturen.

Die alte Kapitalordnung hat diese Wirkungen häufig ausgelagert. Ein Unternehmen konnte günstiger einkaufen, wenn negative Wirkungen in der Lieferkette unsichtbar blieben. Die Bilanz erschien effizienter, weil Schäden woanders entstanden. Das Produkt erschien billiger, weil seine wirklichen Kosten in anderen Ländern, Körpern, Ökosystemen oder Zukunftsrisiken lagen [I-K3-20].

Die Wirkungsökonomie beendet diese Trennung.

Eine Lieferkette ist nicht nur Beschaffung. Sie ist Wirkungskette.

Jedes Vorprodukt trägt Wirkung mit sich. Jede Lieferentscheidung verändert Zustände. Jede Einkaufsabteilung steuert Kapital. Jeder Preis verhandelt Verantwortung.

Deshalb reichen Unternehmensdurchschnitte nicht. Wenn ein Konzern auf Unternehmensebene gute Nachhaltigkeitswerte berichtet, können einzelne Produktgruppen trotzdem sehr unterschiedliche Wirkungen haben. Die Wirkung muss von der Unternehmensebene auf Produkte, Produktgruppen, Anlagen, NACE-Codes, Lieferketten und digitale Produktpässe heruntergebrochen werden [I-K3-21].

Kapital darf negative Wirkung nicht durch die Kette durchschleusen.

Wenn ein schädliches Vorprodukt eingesetzt wird, muss seine Wirkung sichtbar bleiben. Wenn Kinderarbeit, Wasserstress, toxische Chemikalien oder hohe Emissionen auftreten, darf dies nicht durch andere positive Werte neutralisiert werden. Deshalb braucht die Wirkungsökonomie das Prinzip der Reverse Merit Order: Das kritischste Feld begrenzt die Gesamtbewertung [I-K3-22].

Kapital muss dort wirken, wo Wirkung entsteht.

Auch im Vorfeld.

3.17 Kapital und Demokratie: Wenn Geld politische Räume formt

Kapital wirkt nicht nur in Märkten. Es wirkt auch in Demokratien.

Es finanziert Medien, Parteien, Kampagnen, Lobbyismus, Thinktanks, Plattformen, Dateninfrastrukturen, Stiftungen, Rechtsstreitigkeiten, Werbung, Narrative, Kommunikationsstrategien und technologische Öffentlichkeitsräume.

Das kann demokratisch nützlich sein. Kapital kann unabhängigen Journalismus fördern, zivilgesellschaftliche Räume stärken, politische Bildung ermöglichen, Transparenzinstrumente finanzieren, Desinformation bekämpfen und Beteiligung ausbauen.

Aber Kapital kann demokratische Wirkung auch gefährden. Es kann Medienkonzentration befördern, Lobbyeinfluss verstärken, politische Abhängigkeiten schaffen, Desinformation finanzieren, Plattformmacht aufbauen, strategische Klagen ermöglichen, Parteien indirekt stützen, Datenmacht konzentrieren und öffentliche Debatten verzerren.

Kapital ist dann nicht mehr nur ökonomische Macht. Es wird Resonanzmacht.

Es entscheidet mit, welche Stimmen laut werden, welche Themen sichtbar sind, welche Ängste verstärkt werden, welche Narrative zirkulieren und welche demokratischen Institutionen Vertrauen verlieren.

Die alte Ordnung behandelt solche Wirkungen häufig getrennt: als Medienfrage, als Parteienfrage, als Lobbyfrage, als Plattformfrage, als Sicherheitsfrage. Die Wirkungsökonomie erkennt den Zusammenhang: Auch Kapitalflüsse haben demokratische Wirkung [I-K3-23].

Deshalb gehört Demokratie in den Kapitalmaßstab. Nicht als Dekoration. Als Schutzbedingung.

Ein Kapitalmodell, das Mensch und Planet berücksichtigt, aber Demokratie ignoriert, bleibt unvollständig. Denn ohne demokratische Korrekturfähigkeit kann eine Gesellschaft weder soziale noch ökologische Krisen stabil bearbeiten.

Kapital darf Demokratie nicht kaufen. Kapital muss Demokratie schützen helfen.

3.18 Kapital und Nachhaltigkeit: Warum ESG nicht genügt

ESG, Nachhaltigkeitsberichte, Taxonomien, Offenlegungspflichten und Ratings haben viel sichtbar gemacht.

Das ist ein Fortschritt.

Aber Sichtbarkeit ist nicht gleich Steuerung.

Solange Nachhaltigkeit im Kapitalmaßstab verbleibt, wird sie häufig als Risikofaktor, Reputationsfaktor, Compliance-Faktor oder Investmentfilter behandelt. Sie wird relevant, wenn sie finanzielle Risiken beeinflusst, Kapitalzugang verbessert oder regulatorische Kosten senkt. Das ist sinnvoll, aber nicht ausreichend [I-K3-24].

Denn dann bleibt die Grundfrage kapitalzentriert: Wie wirkt Nachhaltigkeit auf Kapital?

Die Wirkungsökonomie dreht die Frage um: Wie wirkt Kapital auf Nachhaltigkeit, Menschenwürde und Demokratie?

ESG kann dazu führen, dass ein Unternehmen negative Risiken für Investoren reduziert. Wirkungsökonomie fragt zusätzlich, ob das Unternehmen negative Risiken für die Gesellschaft reduziert. ESG kann Portfolios grüner erscheinen lassen. Wirkungsökonomie fragt, ob reale Zustände besser werden. ESG kann Daten berichten. Wirkungsökonomie verlangt Rückkopplung in Preise, Steuern, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Beschaffung und Managemententscheidungen.

Nachhaltigkeit bleibt strukturell unterbestimmt, solange der Maßstab Kapital bleibt. Sie wird dann in das Koordinatensystem von Rendite, Risiko und Reputation übersetzt. Die Wirkungsökonomie macht Nachhaltigkeit nicht zum Zusatz, sondern zur Architektur [I-K3-25].

Nicht Nachhaltigkeit als Abteilung.

Nicht Nachhaltigkeit als Bericht.

Nicht Nachhaltigkeit als Label.

Nachhaltigkeit als Systemlogik.

Kapital muss dieser Logik dienen.

3.19 Kapital und Bürokratie: Warum falsche Preise Verwaltung erzeugen

Viele Menschen fürchten, eine Wirkungsökonomie werde mehr Bürokratie erzeugen.

Diese Sorge ist ernst zu nehmen.

Schlechte Wirkungssteuerung kann tatsächlich Bürokratie erzeugen: doppelte Datenabfragen, unklare Indikatoren, komplizierte Nachweise, schlechte digitale Systeme, uneinheitliche Standards, unfaire Belastung kleiner Unternehmen, Greenwashing-Prüfungen ohne echte Steuerungswirkung.

Aber die alte Kapitalordnung erzeugt bereits massive Bürokratie. Nur nennt sie diese häufig nicht so.

Wenn Preise Wirkung nicht abbilden, braucht der Staat Förderprogramme, Ausnahmen, Verbote, Kompensationen, Kontrollen und Reparaturmechanismen. Wenn Steuerrecht

Wirkung nicht unterscheidet, entstehen Sonderregelungen. Wenn Lieferkettenwirkung nicht standardisiert ist, fragt jeder Akteur anders. Wenn Banken, Versicherungen, Investoren und Kunden eigene Datenformate verlangen, müssen Unternehmen dieselben Informationen mehrfach liefern.

Das ist Blindleistung [I-K3-26].

Die Wirkungsökonomie will diese Blindleistung reduzieren, indem sie Standards schafft. CSRD, ESRS, GRI, NACE, WÖk-IDs, Scorecards und digitale Produktpässe sind dann nicht Papierpflichten, sondern gemeinsame Infrastruktur. Einmal sauber erhoben, mehrfach nutzbar. Ein gemeinsamer Datenstecker statt Adapterchaos.

Das Ziel ist nicht mehr Bürokratie. Das Ziel ist bessere Rückkopplung.

Schlechte Datenpflichten erzeugen Bürokratie. Gute Standards reduzieren Bürokratie.

Kapital braucht diese Standards, weil Kapital ohne Wirkungsdaten blind finanziert.

3.20 Kapital und Freiheit: Warum Wirkung kein Planwirtschaftsmodell ist

Eine häufige Einwendung lautet: Wenn Kapital nach Wirkung gelenkt wird, entsteht dann nicht Planwirtschaft?

Nein.

Die Wirkungsökonomie ersetzt nicht dezentrale Entscheidungen durch zentrale Befehle. Sie ersetzt falsche Signale durch bessere Signale.

Der Markt bleibt. Unternehmen bleiben. Eigentum bleibt. Gewinn bleibt. Investitionen bleiben. Konsumfreiheit bleibt. Wettbewerb bleibt.

Aber die Spielregeln ändern sich. Negative Wirkungen werden nicht länger systematisch versteckt. Positive Wirkungen werden nicht länger strukturell benachteiligt. Kapital erhält nicht mehr automatisch Vorrang, nur weil es Kapital ist. Es wird danach bewertet, was es bewirkt.

Planwirtschaft sagt: Der Staat entscheidet, was produziert wird.

Wirkungsökonomie sagt: Das System macht sichtbar, welche Wirkung Produktion erzeugt.

Planwirtschaft sagt: Preise werden politisch gesetzt.

Wirkungsökonomie sagt: Preise müssen Folgekosten und Systemwirkungen ehrlicher spiegeln.

Planwirtschaft sagt: Kapital ist verdächtig.

Wirkungsökonomie sagt: Kapital ist notwendig, aber rechenschaftspflichtig.

Planwirtschaft ersetzt Marktentscheidungen.

Wirkungsökonomie verbessert ihre Informationsgrundlage.

Das ist ein fundamentaler Unterschied.

Die Wirkungsökonomie ist keine Anti-Marktwirtschaft. Sie ist eine Weiterentwicklung der Marktwirtschaft unter Bedingungen planetarer Grenzen, sozialer Verwundbarkeit, digitaler Öffentlichkeit und demokratischer Fragilität [I-K3-27].

Sie fragt nicht: Markt oder Staat?

Sie fragt: Welcher Maßstab steuert beide?

3.21 Der richtige Ort des Kapitals

Kapital gehört nicht an die Spitze der Ordnung. Es gehört in ihre Hände.

Es ist Werkzeug. Es ist Infrastruktur. Es ist Ermöglichung. Es ist Rücklage. Es ist Risikoträger. Es ist Investitionsmittel. Es ist Transformationsenergie.

Aber es ist nicht Sinn. Nicht Ziel. Nicht Kompass. Nicht Legitimation. Nicht Wahrheit. Nicht Wohlstand.

Der richtige Ort des Kapitals ist dort, wo es Wirkung ermöglicht: wo es Schulen baut, Pflege stärkt, Wohnungen saniert, erneuerbare Energien finanziert, Forschung ermöglicht, Kreisläufe schließt, Lieferketten fairer macht, Resilienz erhöht, Demokratie schützt, Gesundheit erzeugt und planetare Grenzen achtet.

Der falsche Ort des Kapitals ist dort, wo es sich selbst zum Maßstab macht: wo alles dem Ziel untergeordnet wird, aus Geld mehr Geld zu machen; wo Menschen Mittel werden; wo Natur Kostenstelle wird; wo Demokratie Einflussraum wird; wo Wahrheit weniger zählt als Reichweite; wo Zukunft nur noch Quartalsprognose ist.

Kapital am richtigen Ort ist ein Werkzeug der Freiheit.

Kapital am falschen Ort ist ein Kompass der Zerstörung.

Die Wirkungsökonomie unterscheidet beides.

3.22 Vom Kapitalismus zur Kapitalverantwortung

Die alte Debatte stellte häufig die falsche Frage.

Kapitalismus oder Sozialismus. Markt oder Staat. Privat oder öffentlich. Gewinn oder Gemeinwohl.

Diese Gegensätze erklären Teile der Geschichte. Aber sie reichen nicht mehr aus. Die zentrale Frage des 21. Jahrhunderts lautet anders: Womit steuern wir?

Wenn Kapital der Maßstab bleibt, können sowohl Märkte als auch Staaten falsch steuern. Märkte externalisieren Kosten. Staaten messen Haushaltsvolumen statt Wirkung. Unternehmen optimieren Gewinn. Verwaltungen produzieren Blindleistung.

Parteien optimieren Reichweite. Sozialstaaten koppeln Sicherheit an Einkommen. Kapitalmärkte finanzieren Rendite statt Zukunft.

Wenn Wirkung der Maßstab wird, können Märkte, Staaten, Unternehmen, Finanzsysteme und Bürgerinnen anders handeln.

Dann wird Kapitalverantwortung möglich.

Kapitalverantwortung bedeutet: Wer Kapital einsetzt, trägt Verantwortung für die Wirkung dieses Kapitals.

Wer investiert, fragt nicht nur nach Rendite. Wer Kredite vergibt, fragt nicht nur nach Sicherheiten. Wer versichert, fragt nicht nur nach Schadenswahrscheinlichkeit. Wer konsumiert, sieht nicht nur Preis. Wer produziert, sieht nicht nur Marge. Wer reguliert, sieht nicht nur Paragraphen. Wer berichtet, sieht nicht nur Daten.

Alle sehen Wirkung.

Kapitalverantwortung ist deshalb kein moralischer Appell. Sie ist eine neue Systempflicht.

3.23 Die Kapitalordnung der Wirkungsökonomie

Die neue Kapitalordnung folgt einfachen Prinzipien.

Erstens: Kapital ist erlaubt, aber nicht blind. Jeder Kapitalfluss hat Wirkung. Diese Wirkung muss sichtbar, bewertbar und rückgekoppelt werden.

Zweitens: Rendite ist möglich, aber nicht selbstlegitimierend. Finanzieller Ertrag beweist Tragfähigkeit, nicht Zukunftsfähigkeit.

Drittens: Wirkung entscheidet über Richtung. Kapital soll günstiger, leichter und schneller dorthin fließen, wo positive Netto-Wirkung und Transformationsfähigkeit entstehen. Es soll teurer, schwerer oder unzulässig werden, wo schwere negative Wirkung entsteht.

Viertens: Negative Wirkung darf nicht kompensatorisch versteckt werden. Kinderarbeit, massive Umweltzerstörung, demokratiegefährdende Strukturen oder gravierende Gesundheitsrisiken dürfen nicht durch gute Werte an anderer Stelle neutralisiert werden.

Fünftens: Kapitalmärkte brauchen Wirkungsaufsicht. Wenn Kapital systemische Risiken erzeugt, braucht es Transparenz, Aufsicht, Grenzen und demokratische Kontrolle.

Sechstens: Öffentliche Gelder müssen Wirkungshaushalte werden. Staatliche Ausgaben, Förderprogramme, Beschaffung und Investitionen müssen nach Netto-Wirkung gesteuert werden, nicht nur nach Mittelabfluss.

Siebtens: Kapital muss lernfähig werden. Wirkungsmessung ist nicht von Anfang an perfekt. Sie muss geprüft, verbessert, versioniert und demokratisch abgesichert werden. Dafür braucht es unabhängige Institutionen wie den Wirkungsrat [I-K3-28].

Das ist keine Kapitalfeindschaft. Das ist Kapitalordnung.

3.24 Warum Kapital ohne Wirkung sich selbst gefährdet

Eine kapitalzentrierte Ordnung zerstört langfristig auch die Bedingungen von Kapital.

Das ist ihre innere Paradoxie.

Kapital braucht stabile Gesellschaften. Kapital braucht funktionierende Infrastrukturen. Kapital braucht Rechtsstaatlichkeit. Kapital braucht Vertrauen. Kapital braucht gesunde Arbeitskräfte. Kapital braucht Bildung. Kapital braucht Energie. Kapital braucht Wasser. Kapital braucht sichere Lieferketten. Kapital braucht politische Stabilität. Kapital braucht Versicherbarkeit. Kapital braucht ökologische Grundlagen.

Wenn Kapital diese Grundlagen untergräbt, zerstört es seine eigene Zukunft.

Fossile Renditen können kurzfristig attraktiv sein, aber langfristig Klimarisiken, Regulierungskosten, Schadenskosten und stranded assets erzeugen. Immobilienrenditen durch Verdrängung können kurzfristig steigen, aber langfristig soziale Spaltung und politische Gegenreaktionen erzeugen. Digitale Aufmerksamkeitsrenditen können kurzfristig wachsen, aber langfristig Vertrauen, Demokratie und mentale Gesundheit beschädigen. Lieferkettenrenditen durch Ausbeutung können kurzfristig Kosten senken, aber langfristig Reputations-, Haftungs-, Versorgungs- und Stabilitätsrisiken erzeugen.

Die Wirkungsökonomie schützt also nicht nur Menschen, Planeten und Demokratie vor blindem Kapital. Sie schützt auch Kapital vor seiner eigenen Kurzsichtigkeit [I-K3-29].

Ein Kapital, das Wirkung ignoriert, finanziert Risiken, die später seine Grundlagen zerstören.

Ein Kapital, das Wirkung versteht, investiert in die Bedingungen seiner eigenen Stabilität.

3.25 Kapital nach Wirkung: Der neue Kompass

Am Ende dieses Kapitels steht keine Anti-Kapital-These.

Sondern eine Ordnungsthese.

Kapital bleibt. Aber es führt nicht mehr.

Kapital investiert. Aber Wirkung entscheidet, wohin.

Kapital trägt Risiko. Aber Risiko wird systemisch verstanden.

Kapital erzielt Rendite. Aber Rendite ist Folge, nicht Ziel.

Kapital ermöglicht Wachstum. Aber nur Wachstum, das Mensch, Planet und Demokratie stärkt, gilt als Fortschritt.

Kapital kann mächtig sein. Aber Macht braucht Verantwortung.

Kapital kann frei sein. Aber Freiheit ohne Rückkopplung wird zerstörerisch.

Kapital kann Zukunft ermöglichen. Aber nur, wenn es nicht länger der Kompass ist.

Die alte Ordnung fragte: Wie vermehren wir Kapital?

Die neue Ordnung fragt: Wie verwandeln wir Kapital in Wirkung?

Das ist der Schritt von Kapitalvermehrung zu Wirkungsvermehrung. Von Rendite als Ziel zu Rendite als Tragfähigkeitssignal. Von Preis als Illusion zu Preis als Wirkungsinformation. Von Investition als Kapitalentscheidung zu Investition als Zukunftsentscheidung. Von Eigentum als Macht zu Eigentum als Verantwortung. Von Marktwert zu Systemwert. Von Kapitalismus zu Kapitalverantwortung.

Kapital wird nicht verteufelt. Kapital wird an seinen richtigen Ort gestellt.

Werkzeug. Nicht Ziel.

Mittel. Nicht Maßstab.

Verstärker. Nicht Kompass.

Der Kompass heißt Wirkung.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 3

Interne WÖk-Quellen

[I-K3-1] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Vorspann, Präambel und Kurzthese 8. Grundlage für Kapital als Werkzeug, nicht Kompass, sowie für die Einordnung von Kapitalvermehrung als unzureichendem gesellschaftlichem Maßstab.

[I-K3-2] Weber, Natalie: *Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie*, Kapitel „Die Krise der alten Logik“ und „Grenzen von Kapital & Wachstum“. Grundlage für Kapital als notwendige Ermöglichungsressource und für die Abgrenzung von Kapitalnutzung und Kapitalzentrierung.

[I-K3-3] Weber, Natalie: *Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk*, 2025. Grundlage für Wirkung statt Kapital, Maßstabskrise, Kapital als Verstärker und die Kritik der kapitalzentrierten Ordnung.

[I-K3-4] Weber, Natalie: *Arbeitspapier Wirkungseinkommensteuer*, Kapitel 1.1 und 1.2; Weber, Natalie: *Arbeitspapier Rentensystem*, Abschnitt 1.2. Grundlage für die Unterscheidung von Einkommen, Leistung, gesellschaftlicher Wirkung und Lebensleistung.

[I-K3-5] Weber, Natalie: *Working-Paper Wohnungsmarkt: Bezahlbar, nachhaltig, gerecht*, Teil I. Grundlage für Wohnraum als Wirkungsraum, Bodenlogik, Wohnsicherheit, Mietbelastung, Renditedruck und Kapitalfehlsteuerung.

[I-K3-6] Weber, Natalie: *Wirkung statt Kapital: Warum Deutschland eine neue Steuerlogik braucht*. Grundlage für Kapital als Verstärker falscher Anreize, externalisierte Kosten, falsche Preise und die Notwendigkeit wirkungsbezogener Rückkopplung.

[I-K3-7] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, Spalte „Finanzsystem & Kapital“. Grundlage für Kapital als Wirkungskraft, Finanzsystem, Portfolio-Wirkungsrating, Versicherbarkeit und systemische Zukunftsrisiken.

[I-K3-8] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, Ebenen „Finanzsystem & Kapital“. Grundlage für Banken, Versicherungen, Investoren, Fonds, Ratingagenturen und Kapitalmärkte als Zukunftsverteilungsarchitektur.

[I-K3-9] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Vorspann und methodisches Vorwort. Grundlage für Wirkungsdaten als Risiko-, Finanzierungs-, Versicherungs-, Lieferketten- und Steuerungsdaten.

[I-K3-10] Weber, Natalie: *T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für die Abgrenzung von finanzieller Rendite, SROI, NWI und T-SROI sowie für Rendite als Tragfähigkeitssignal, nicht als höchster Zweck.

[I-K3-11] Weber, Natalie: *T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie*, Executive Summary und Einleitung. Grundlage für die Unterscheidung von Kapitalrendite, Kapitalwirkung, operativer Netto-Wirkung und systemischer Transformationswirkung.

[I-K3-12] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, Leitbild „Kapital als Wirkungskraft“ und „Kapitalwirkung statt Kapitalrendite“. Grundlage für Kapital als Beschleuniger von Transformation, Kapitalzugang, Kapitalwirkung und Finanzsystem als Wirkungshebel.

[I-K3-13] Weber, Natalie: *Produktbesteuerung durch Wirkung*, Teil I. Grundlage für ehrliche Preise, externalisierte Kosten, Produktwirkung, Marktversagen und wirkungsbezogene Produktbesteuerung.

[I-K3-14] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG)*, §§ 1-3. Grundlage für Wirkung als steuerliche Steuerungsgröße, Bonus-/Malus-Logik, Wirkungssteuerkonto, Haushaltsneutralität und Rückkopplung wirtschaftlicher Aktivitäten an Mensch, Planet und Demokratie.

[I-K3-15] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, Spalte „Wirtschaft“. Grundlage für Unternehmen als Wirkungssysteme, Wertschöpfung aus Wirkung, Produktwirkung, Lieferkettenwirkung und Managementverantwortung.

[I-K3-16] Weber, Natalie: *Arbeitspapier Wirkungseinkommensteuer*, Kapitel 1.1.1 bis 1.2.7. Grundlage für Einkommen als unzureichenden Leistungsmaßstab, Tätigkeitswirkung, Organisationswirkung und Wirkungseinkommensteuer.

[I-K3-17] Weber, Natalie: *Arbeitspapier Wirkungseinkommensteuer*, Kapitel 1.3. Grundlage für Einkommen als Ergebnis einer Wirkungskette und für die steuerliche Erweiterung von Einkommen um Tätigkeits- und Organisationswirkung.

[I-K3-18] Weber, Natalie: *Arbeitspapier Rentensystem*, Kapitel 1.1 und 1.2. Grundlage für Wirkungsrente, Lebensleistung, Care-Leistung, gesellschaftliche Stabilitätsleistung und die Kritik der rein beitragsbezogenen Rentenlogik.

[I-K3-19] Weber, Natalie: *Working-Paper Wohnungsmarkt: Bezahlbar, nachhaltig, gerecht*, Teil I. Grundlage für Wohnraum als Grundbedürfnis, Kapitalanlage, Renditelogik, Mietbelastung, energetische Sanierung, Verdrängungsrisiken und Quartierswirkung.

[I-K3-20] Weber, Natalie: *Wirkungsökonomie in der Lieferkette*, 2025. Grundlage für Lieferkettenwirkung, ausgelagerte Risiken, Produktwirkung, Lieferkettendaten und strukturelle Marktverzerrung.

[I-K3-21] Weber, Natalie: *Beispiel: Von der CSRD zur Produktscorecard am Beispiel BASF Polyamid*, 2025. Grundlage für die Übersetzung von Unternehmensdaten in Produktscorecards, Produktgruppen, Anlagenbezug, NACE-Codes und digitale Produktpässe.

[I-K3-22] Weber, Natalie: *Produktbesteuerung durch Wirkung*; Weber, Natalie: *Wirkungsökonomie in der Lieferkette*. Grundlage für Nichtkompensation, Reverse Merit Order, Lieferkettenwirkung, FinalScore und die Verhinderung kompensatorischer Ablasslogik.

[I-K3-23] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Vorspann und Kurzthesen 5, 6, 22 und 23. Grundlage für Demokratie als Wirkungsraum, Resonanzräume, öffentliche Sprache, Medienwirkung und Kapital als potenzielle Resonanzmacht.

[I-K3-24] Weber, Natalie: *Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur*, 2025. Grundlage für ESG als begrenzten Fortschritt, Nachhaltigkeit als Bericht, Risiko- und Reputationslogik sowie für die Kritik kapitalzentrierter Nachhaltigkeitslogik.

[I-K3-25] Weber, Natalie: *Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur*, 2025. Grundlage für Nachhaltigkeit als Systemarchitektur, Wirkungsdaten, Rückkopplung, Interdependenz und die Übersetzung von Nachhaltigkeitsdaten in Steuerungslogik.

[I-K3-26] Weber, Natalie: *Von Paragrafen zur Wirkung - warum wir Systeme statt Maschinen denken müssen*, 2025. Grundlage für Bürokratie als Blindleistung falscher

Steuerungslogiken, Reparaturverwaltung, Doppelabfragen, Standardisierung und bessere Rückkopplung.

[I-K3-27] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Kurzthese 21 und Vorspann. Grundlage für die Abgrenzung der Wirkungsökonomie von Planwirtschaft, für Markt, Eigentum, Wettbewerb, Freiheit und demokratische Begrenzung.

[I-K3-28] Weber, Natalie: *Der Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für Wirkungsrat, Weiterentwicklung von WÖk-IDs, Benchmarks und Archetypen, Evaluation, Wirkungsberichte, Transparenz, Vergleichbarkeit und Missbrauchsschutz.

[I-K3-29] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, Spalte „Finanzsystem & Kapital“. Grundlage für Kapitalwirkung, systemische Zukunftsrisiken, Versicherbarkeit, Resilienz, Finanzmarktstabilität und Kapital als Bedingung seiner eigenen Stabilität.

Externe Quellen

[E-K3-1] Stiglitz, Joseph E.; Sen, Amartya; Fitoussi, Jean-Paul: *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*, 2009. Bezugspunkt für die Kritik an BIP, Wohlstandsmessung und rein monetären Fortschrittsindikatoren.
Stiglitz-Sen-Fitoussi Report: https://ec.europa.eu/eurostat/documents/118025/118123/Fitoussi+Commission+report

[E-K3-2] European Union: Corporate Sustainability Reporting Directive, Directive (EU) 2022/2464. Bezugspunkt für Nachhaltigkeitsberichterstattung, Unternehmensdaten, Finanzmarktanschluss und Standardisierung von Nachhaltigkeitsinformationen.
CSRD - Richtlinie (EU) 2022/2464: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng
Europäische Kommission - Corporate sustainability reporting: https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

[E-K3-3] European Commission: European Sustainability Reporting Standards (ESRS), Delegated Regulation (EU) 2023/2772. Bezugspunkt für europäische Nachhaltigkeitsdaten, doppelte Wesentlichkeit, Standardisierung und Unternehmensberichterstattung.
ESRS - Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng

[E-K3-4] Global Reporting Initiative: GRI Standards, aktuelle Fassung. Bezugspunkt für international verbreitete Nachhaltigkeitsberichtsstandards und Datenlogik.
GRI Standards: https://www.globalreporting.org/standards/

[E-K3-5] European Union: Regulation (EU) 2020/852 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment. Bezugspunkt für EU-Taxonomie,

nachhaltige Investitionen, DNSH-Logik und Kapitalmarktanschluss.
EU-Taxonomie - Verordnung (EU) 2020/852: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng

[E-K3-6] Task Force on Climate-related Financial Disclosures: *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*, 2017. Bezugspunkt für klimabezogene Finanzrisiken, Offenlegung, Szenarien und Risiko-Governance.
TCFD Recommendations: https://www.fsb-tcfd.org/recommendations/

[E-K3-7] Network for Greening the Financial System: *Guide for Supervisors: Integrating climate-related and environmental risks into prudential supervision*, 2020. Bezugspunkt für Klima- und Umweltrisiken in Finanzaufsicht, Bankenaufsicht und systemischer Risikosteuerung.
NGFS - Publications: https://www.ngfs.net/en/publications-and-statistics/publications

[E-K3-8] European Banking Authority: *Guidelines on the management of ESG risks*, aktuelle Fassung. Bezugspunkt für ESG-Risikomanagement, Kreditprüfung, Kapitalmarktstabilität und Integration von Nachhaltigkeitsrisiken in Bankenprozesse.
European Banking Authority - ESG risk management guidelines: https://www.eba.europa.eu/publications-and-media/press-releases/eba-publishes-its-final-guidelines-management-esg-risks

[E-K3-9] OECD: *Responsible Business Conduct for Institutional Investors*, 2017. Bezugspunkt für Verantwortung institutioneller Investoren, Due Diligence, Kapitalwirkung und nachhaltige Kapitalallokation.
OECD - Responsible Business Conduct for Institutional Investors: https://mneguidelines.oecd.org/RBC-for-Institutional-Investors.pdf
OECD: https://www.oecd.org/

[E-K3-10] IPCC: *AR6 Synthesis Report: Climate Change 2023*, 2023. Bezugspunkt für Klimarisiken, Transitionsrisiken, physische Risiken, fossile Pfadabhängigkeiten und die Notwendigkeit klimabezogener Kapitalumlenkung.
IPCC - Reports / AR6: https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/

Kapitel 4 - Die Entstehung des falschen Kompasses

Dieses Kapitel zeichnet keine vollständige Ideengeschichte der Ökonomie nach. Es erklärt, wie der falsche Kompass entstehen konnte: warum Markt, Kapital, Gewinn, Wachstum, Rendite und Preis zu dominanten Steuerungsgrößen wurden und weshalb diese Größen trotz ihrer historischen Leistung heute nicht mehr ausreichen. Die Wirkungsökonomie verwirft die ökonomische Tradition nicht. Sie ordnet sie neu ein. Sie zeigt, welche Einsichten bleiben, welche Verengungen korrigiert werden müssen und warum Wirkung zur zentralen Steuerungsgröße werden muss.

Ökonomische Theorien entstehen aus den Problemen ihrer Zeit. Sie sind keine ewigen Wahrheiten, sondern Antworten auf historische Lagen. Adam Smith schrieb gegen Merkantilismus, Monopole und feudale Privilegien. Karl Marx schrieb gegen Ausbeutung, Entfremdung und die brutale Sozialordnung des frühen Industriekapitalismus. Die Neoklassik suchte mathematische Ordnung in einer wachsenden Marktwelt. Keynes antwortete auf Massenarbeitslosigkeit, Nachfrageeinbruch und Weltwirtschaftskrise. Die soziale Marktwirtschaft reagierte auf Krieg, Diktatur, Armut und die Erfahrung zerstörerischer Extreme. Der Neoliberalismus entstand als Gegenbewegung zu Staatsversagen, Inflation, Verkrustung und überdehnter Regulierung. Die Finanzialisierung versprach, Kapital beweglicher, effizienter und globaler einsetzbar zu machen. Die Wachstumsideologie erzählte, dass mehr Produktion, mehr Konsum und mehr BIP langfristig auch mehr Wohlstand bedeuten würden [I-K4-1].

Keine dieser Antworten war von Anfang an unsinnig. Jede sah etwas Reales. Smith sah die Kraft dezentraler Koordination. Marx sah Kapitalmacht und Ausbeutung. Die Neoklassik sah Knappheit, Preise und Anreize. Keynes sah Instabilität, Nachfrage und Erwartung. Die soziale Marktwirtschaft sah, dass Freiheit soziale Einbettung braucht. Der Neoliberalismus sah Bürokratie, Machtmissbrauch und Staatsversagen. Die

Finanzialisierung sah, dass Kapital Zeit, Risiko und Investition organisieren kann. Die Wachstumsideologie sah den realen Fortschritt industrieller Entwicklung.

Der Irrweg begann dort, wo eine richtige Einsicht zum allgemeinen Maßstab wurde. Markt wurde zum Wahrheitsersatz. Kapital wurde zum Ziel. Gewinn wurde zum Erfolgsbeweis. Wachstum wurde zur Fortschrittserzählung. Preis wurde mit Wert verwechselt. Beschäftigung wurde mit Wirkleistung verwechselt. BIP wurde zum Wohlstandsindikator. Rendite wurde zum Beweis wirtschaftlicher Vernunft.

Die Wirkungsökonomie widerspricht deshalb nicht der gesamten Geschichte der Ökonomie. Sie widerspricht ihrer falschen Verallgemeinerung. Sie sagt nicht, Smith, Marx, Keynes, Neoklassik, soziale Marktwirtschaft, Neoliberalismus, Finanzsysteme oder Wachstum seien schlicht falsch gewesen. Sie sagt: Diese Modelle beschrieben Ausschnitte. Sie erklärten bestimmte Probleme. Sie erzeugten nützliche Instrumente. Aber sie machten Wirkung nicht zum Maßstab. Sie fragten nicht durchgängig, welche Zustände wirtschaftliches Handeln für Mensch, Planet und Demokratie verändert [I-K4-2].

Dieses Kapitel zeigt daher die historische Linie, die erklärt, warum Kapital, Wachstum, Marktwert und Rendite so mächtig wurden und warum sie als alleinige Steuerungsgrößen nicht mehr ausreichen. Die genaue Abgrenzung der Wirkungsökonomie gegenüber ESG, CSR, Gemeinwohlökonomie, Donut-Ökonomie, Wellbeing Economy, Degrowth, Kapitalismus und Sozialismus erfolgt später im systematischen Vergleich. Hier geht es um die Entstehung des falschen Kompasses.

4.1 Adam Smith: Markt als Befreiung aus alter Macht

Adam Smith gehört an den Anfang dieser Entwicklung, auch wenn sein Hauptwerk vor 1800 erschien. Seine Wirkung prägte das 19. Jahrhundert und die spätere marktwirtschaftliche Ordnung. Smith schrieb in einer Welt, in der feudale Privilegien, Monopole, Zunftordnungen und staatlich gelenkte Handelsinteressen wirtschaftliche Entwicklung blockierten. Gegen diese Ordnung stellte er Arbeitsteilung, Wettbewerb, dezentrale Koordination und das Eigeninteresse freier Akteure [E-K4-1].

Die Stärke dieser Idee war groß. Wenn Märkte offen sind, wenn Wettbewerb funktioniert, wenn Eigentum gesichert und Monopole begrenzt werden, können Menschen handeln, produzieren, tauschen, lernen und Wohlstand schaffen. Smith erkannte, dass keine zentrale Instanz alle Bedürfnisse, Knappheiten und Möglichkeiten einer Gesellschaft vollständig überblicken kann. Der Markt verarbeitet verteiltes Wissen. Er verbindet Entscheidungen vieler Menschen über Preise. Er kann Innovation und Spezialisierung ermöglichen.

Doch Smith war nicht der kalte Marktgläubige, zu dem ihn spätere Deutungen machten. Er war Moralphilosoph. In seiner Theorie moralischer Gefühle spielen Sympathie, Anstand, Gerechtigkeit und gesellschaftliche Einbettung eine zentrale Rolle [E-K4-2]. Das spätere Missverständnis bestand darin, Smiths Marktbeobachtung von diesem

moralischen Rahmen zu lösen. Aus dem Gedanken, dass Eigeninteresse unter bestimmten Bedingungen gesellschaftlich nützlich sein kann, wurde die Behauptung, Eigeninteresse sei an sich schon Gemeinwohl. Aus Marktkoordination wurde Marktlegitimation.

Der falsche Kompass begann, als der Markt nicht mehr als Koordinationsform verstanden wurde, sondern als Wahrheitsinstanz. Was sich am Markt durchsetzt, gilt dann als gut. Was Gewinn bringt, gilt als wertvoll. Was Nachfrage findet, gilt als legitim. Was billig ist, gilt als effizient. Doch ein Markt, der ökologische Schäden, Ausbeutung, Gesundheitsfolgen oder demokratische Risiken nicht im Preis abbildet, koordiniert keine Wahrheit. Er koordiniert verzerrte Signale [I-K4-3].

Smith bleibt für die Wirkungsökonomie wichtig, weil dezentrale Entscheidungen unverzichtbar bleiben. Die Wirkungsökonomie will Märkte nicht ersetzen. Sie will ihre Informationsgrundlage verbessern. Märkte können nur dann in Richtung Zukunft arbeiten, wenn Preise, Steuern, Kapitalzugang und Beschaffung Wirkung sichtbar machen.

Der Markt ist nicht das Problem. Ein Markt ohne Wirkungswahrheit ist das Problem.

4.2 Karl Marx: Kapitalmacht erkannt, Wirkung nicht operationalisiert

Karl Marx sah, was die liberale Ökonomie des 19. Jahrhunderts unterschätzte: Kapital ist nicht nur Produktionsmittel oder Tauschgröße. Kapital ist ein Machtverhältnis. Es ordnet Arbeit, Eigentum, Zeit, Technik, Produktion und gesellschaftliche Abhängigkeit. Marx beschrieb Ausbeutung, Entfremdung, Konzentration, Krisenanfälligkeit und den Drang des Kapitals, sich selbst zu vermehren [E-K4-3].

Diese Kritik berührte eine reale Wunde der Industrialisierung. Menschen wurden zur Arbeitskraft. Natur wurde zum Rohstoff. Zeit wurde zu Lohnzeit. Städte wuchsen, Fabriken verdichteten Arbeit, Eigentum konzentrierte sich, Krisen zerstörten Existenzen. Marx erkannte, dass der Markt nicht einfach freie Gleichheit zwischen Akteuren herstellt, wenn Eigentum, Macht und Abhängigkeit ungleich verteilt sind.

Seine Grenze lag nicht in der Kritik, sondern in der Schlussrichtung. Die Antwort, Kapitalmacht über zentrale Planung und staatliche Eigentumsordnung zu überwinden, erzeugte neue Formen der Blindheit. Zentralplanerische Systeme konnten Bedürfnisse, Wissen, Innovation, lokale Besonderheiten und individuelle Freiheit nicht dauerhaft angemessen verarbeiten. Wo Preise, dezentrale Rückmeldung, offene Kritik und institutionelle Freiheit fehlen, wird Planung selbst zum Machtapparat. Das Problem verschiebt sich von Kapitalmacht zu Staatsmacht [I-K4-4].

Für die Wirkungsökonomie bleibt Marx trotzdem bedeutsam. Er zeigt, dass Kapital nicht unschuldig ist, sobald es zum Selbstzweck wird. Er zeigt, dass Eigentum, Produktion und Arbeit nicht nur technische Kategorien sind, sondern soziale Ordnungen. Er zeigt, dass wirtschaftliche Systeme Menschen formen. Aber Marx machte Wirkung nicht zur

eigenständigen Steuerungsgröße. Eigentumsform, Klasse und Produktionsverhältnisse standen im Vordergrund. Die Frage, welche konkrete Wirkung eine Tätigkeit, ein Produkt, ein Kapitalfluss oder ein staatlicher Betrieb auf Mensch, Planet und Demokratie erzeugt, blieb nicht systematisch operationalisiert.

Daraus folgt keine Rückkehr zu Marx und keine pauschale Abwehr. Die Lehre lautet: Kapital darf nicht der Kompass sein. Aber Staatseigentum allein ist auch kein Kompass. Wirkung muss gemessen, bewertet und rückgekoppelt werden. Ein privates Unternehmen kann positive Wirkung erzeugen. Ein staatlicher Betrieb kann Verlustleistung erzeugen. Eine Genossenschaft kann gute oder schlechte Wirkung haben. Die Eigentumsform ersetzt nicht die Wirkungsprüfung.

4.3 Die Neoklassik: Eleganz des Modells, Verengung der Wirklichkeit

Die Neoklassik brachte eine neue Form der ökonomischen Ordnung hervor. Sie modellierte Nutzen, Knappheit, Preise, Gleichgewicht, Grenzkosten, Präferenzen und rationale Entscheidungen. Jevons, Walras, Menger, Marshall und spätere Schulen schufen eine Ökonomie, die berechenbarer, formalisierter und mathematisch anschlussfähig wurde [E-K4-4].

Ihre Stärke liegt bis heute in der Analyse von Knappheit und Anreizen. Preise können Informationen verdichten. Knappheit kann Verhalten verändern. Menschen reagieren auf Kosten und Nutzen. Unternehmen reagieren auf Margen, Risiken und Wettbewerb. Diese Einsichten bleiben wichtig. Eine Wirkungsökonomie, die Anreize ignoriert, wäre wirkungsschwach.

Doch die Neoklassik erreichte ihre Klarheit durch Reduktion. Der Mensch wurde zum rationalen Entscheider mit Präferenzen. Natur wurde Ressource. Gesellschaft wurde Marktumfeld. Macht wurde Störfaktor oder Randbedingung. Demokratie, Vertrauen, Care, psychische Gesundheit, Medienqualität, Biodiversität, Systemresilienz und kulturelle Resonanz passten schlecht in die Modellarchitektur. Was nicht in Preis, Nutzen oder Kosten übersetzt werden konnte, erschien schnell als extern.

Der Begriff der Externalität ist dafür aufschlussreich. Er klingt, als liege ein Schaden außerhalb des wirtschaftlichen Vorgangs. In Wahrheit liegt er nur außerhalb der Rechnung. Für den Fluss, der verschmutzt wird, ist der Schaden nicht extern. Für Menschen mit Atemwegserkrankungen ist Luftverschmutzung nicht extern. Für Kinder in ausbeuterischen Lieferketten ist schlechte Arbeit nicht extern. Extern ist der Schaden vor allem für die Bilanz der Verursacher [I-K4-5].

Die Neoklassik beschreibt also eine wichtige Teilwahrheit. Sie zeigt, wie Menschen und Unternehmen auf Signale reagieren. Aber sie fragt zu wenig, ob diese Signale die Wirklichkeit vollständig genug abbilden. Wenn Preise Wirkungen verschweigen, reagieren Akteure rational auf falsche Informationen. Ein Unternehmen kann betriebswirtschaftlich effizient sein und zugleich hohe Verlustleistung erzeugen. Eine Konsumentin kann preisbewusst handeln und damit ungewollt schädliche Lieferketten

stärken. Ein Staat kann Wachstum ermöglichen und zugleich künftige Stabilität mindern.

Die Wirkungsökonomie übernimmt deshalb nicht den neoklassischen Preisglauben. Sie übernimmt den Ernst für Anreize. Der Preis bleibt wichtig. Aber er muss ehrlicher werden. Erst wenn Wirkung in Preis, Steuer, Haftung, Kapitalzugang und Beschaffung zurückwirkt, kann dezentrale Entscheidungskraft zukunftsfähig werden.

4.4 Keynes: Stabilisierung ohne Wirkungsrichtung

John Maynard Keynes reagierte auf eine Welt, in der Märkte nicht von selbst in Stabilität zurückfanden. Die Weltwirtschaftskrise zeigte, dass Nachfrage einbrechen, Investitionen ausbleiben, Arbeitslosigkeit sich verfestigen und eine Volkswirtschaft in eine Abwärtsspirale geraten kann. Keynes erkannte, dass Erwartungen, Unsicherheit und Nachfrage zentrale Größen sind. Der Staat muss in solchen Situationen investieren, stabilisieren und Vertrauen wiederherstellen [E-K4-5].

Diese Einsicht bleibt unverzichtbar. Eine moderne Ordnung kann nicht darauf vertrauen, dass Märkte jede Krise aus eigener Kraft heilen. Arbeitslosigkeit, Krisenangst, Investitionsstau und Nachfrageschwäche können soziale und politische Schäden erzeugen. Keynes rettete die Marktwirtschaft vor der Illusion, dass Nicht-Handeln immer die beste staatliche Antwort sei.

Seine Grenze lag im Maßstab der Stabilisierung. Keynes fragte, wie wirtschaftliche Aktivität wieder in Gang kommt. Er fragte weniger, welche Art von Aktivität stabilisiert wird. Nachfrage ist nicht automatisch positive Wirkung. Ein Staat kann Ausgaben erhöhen und damit Beschäftigung, Produktion und BIP steigern. Wenn diese Ausgaben jedoch fossile Abhängigkeit verlängern, Flächenverbrauch erhöhen, schlechte Infrastruktur stabilisieren oder kurzfristige Konsumanreize gegen langfristige Resilienz setzen, stabilisiert er den falschen Pfad [I-K4-6].

Die Wirkungsökonomie widerspricht Keynes nicht. Sie erweitert ihn. Staatliche Nachfrage kann notwendig sein. Öffentliche Investitionen können Märkte aktivieren. Krisenpolitik kann Gesellschaften vor Absturz schützen. Aber die Frage nach der Richtung darf nicht nachgelagert bleiben.

Ein Wirkungshaushalt fragt deshalb nicht nur, ob Geld ausgegeben wird, sondern welche Zustandsveränderung daraus entsteht. Er fragt, ob eine Ausgabe Gesundheit verbessert, Bildung stärkt, Klima schützt, Wohnraum stabilisiert, Pflege entlastet, Infrastruktur resilienter macht oder demokratisches Vertrauen sichert.

Keynes zeigt, dass der Staat handeln muss, wenn Märkte versagen.

Die Wirkungsökonomie ergänzt: Der Staat muss nach Wirkung handeln.

4.5 Die soziale Marktwirtschaft: Freiheit und Sicherheit, aber ohne planetare Tiefenlogik

Die soziale Marktwirtschaft war eine der großen Ordnungsleistungen des 20. Jahrhunderts. Nach Krieg, Diktatur und wirtschaftlichem Zusammenbruch verband sie Wettbewerb mit sozialem Ausgleich, Eigentum mit Verantwortung, Markt mit Rechtsstaat und unternehmerische Freiheit mit sozialer Sicherung. Ihre Stärke lag in der politischen Einbettung des Marktes. Sie erkannte, dass reine Marktlogik soziale Spaltung erzeugen kann und dass eine freie Wirtschaft rechtliche, soziale und institutionelle Ordnung braucht [E-K4-6].

Dieses Modell prägte den Wiederaufbau, stabilisierte Demokratie und ermöglichte breiten Wohlstand. Es war eine Antwort auf zwei Extreme: ungezügelten Kapitalismus und totalitäre Planwirtschaft. Damit bleibt es historisch stark. Auch die Wirkungsökonomie übernimmt zentrale Anliegen: Freiheit, Wettbewerb, soziale Sicherung, Eigentumsverantwortung, dezentrale Entscheidung, Rechtsstaatlichkeit und öffentliche Rahmensetzung.

Ihre Grenze lag in der ökologischen und globalen Blindheit. Die soziale Marktwirtschaft entstand in einer Zeit, in der Wachstum, industrielle Produktion und steigender Konsum als Voraussetzung sozialer Stabilität galten. Der ökologische Zustand des Planeten war noch kein zentraler Bestandteil ihrer Grundarchitektur. Globale Lieferketten standen nicht im heutigen Ausmaß im Blick. Digitale Öffentlichkeit, Plattformmacht, algorithmische Verstärkung und globale Finanzialisierung lagen außerhalb ihres historischen Horizonts.

Dadurch entstand ein stiller Widerspruch: Sozialer Ausgleich wurde innerhalb nationaler Grenzen organisiert, während ökologische und soziale Kosten zunehmend räumlich und zeitlich ausgelagert wurden. Ein Land konnte soziale Sicherheit finanzieren und zugleich auf fossiler Energie, Ressourcenverbrauch und globaler Ungleichheit basieren. Wachstum erleichterte Verteilung, aber Wachstum konnte selbst auf künftigen Wohlstandsverlust bauen [I-K4-7].

Die Wirkungsökonomie ist deshalb keine Absage an die soziale Marktwirtschaft. Sie ist ihre Fortentwicklung unter den Bedingungen planetarer Grenzen, digitaler Öffentlichkeit, globaler Lieferketten, Automatisierung und demokratischer Verwundbarkeit.

Die soziale Marktwirtschaft fragte: Wie verbinden wir Markt und soziale Sicherheit?

Die Wirkungsökonomie fragt: Wie verbinden wir Markt, soziale Sicherheit, planetare Stabilität, digitale Wahrheit, globale Verantwortung und demokratische Resilienz?

4.6 Wachstumsideologie: Fortschritt als Mengensteigerung

Wachstum war die große Erzählung der Moderne: mehr Produktion, mehr Einkommen, mehr Konsum, mehr Infrastruktur, mehr Technik, mehr Energie, mehr Mobilität.

Dieses Wachstum schuf reale Verbesserungen: längere Lebenserwartung, medizinische Fortschritte, Bildung, Wohnraum, Versorgung, Arbeitsteilung, Kommunikation, Mobilität und soziale Sicherung. Es wäre geschichtsblind, Wachstum nur als Problem zu erzählen.

Der Irrweg begann, als Wachstum selbst zum Fortschrittsbeweis wurde. Dann zählt nicht mehr, was wächst, sondern dass etwas wächst. BIP-Wachstum kann aus Bildung, Gesundheit, sauberer Energie und guter Infrastruktur entstehen. Es kann aber auch aus Reparatur, Krankheit, Zerstörung, Sicherheitsausgaben, Ressourcenverbrauch oder spekulativer Aktivität entstehen. Die Zahl unterscheidet nicht ausreichend [I-K4-8].

Der Club of Rome zeigte 1972, dass unbegrenztes materielles Wachstum auf einem endlichen Planeten nicht dauerhaft möglich ist. Robert F. Kennedy hatte bereits 1968 die Schwäche einer Wohlstandsmessung beschrieben, die vieles zählt, aber nicht das, was Leben lebenswert macht [E-K4-7][E-K4-8]. Beide Bezugspunkte bleiben wichtig. Doch auch Wachstumskritik darf nicht zu einfach werden. Wachstum ist nicht immer dasselbe. Eine Gesellschaft kann mehr Wirkung erzeugen, ohne mehr Ressourcen zu verbrauchen, wenn sie lernt, rekombiniert, regeneriert und bessere Lösungen entwickelt.

Die Wirkungsökonomie ist deshalb nicht gegen Entwicklung. Sie ist gegen blinde Mengensteigerung. Wachstum kann positiv sein, wenn es Gesundheit, Bildung, Regeneration, Kreisläufe, erneuerbare Energie, Resilienz, demokratische Stabilität und Lebensqualität stärkt. Wachstum kann negativ sein, wenn es Emissionen, Abhängigkeit, Ressourcenverbrauch, Überkonsum, Spekulation oder Desinformation skaliert.

Die Frage lautet nicht: Wachstum oder Verzicht?

Die Frage lautet: Welche Wirkung entsteht?

Diese Trennung schützt vor einer falschen Debatte. Die alte Wachstumsideologie verklärt jede Steigerung. Ein pauschaler Anti-Wachstumsreflex kann gute Entwicklung verkennen. Die Wirkungsökonomie setzt den Maßstab anders: Nicht die Menge entscheidet, sondern die Zustandsveränderung.

4.7 Neoliberalismus: Marktvertrauen ohne Wirkungswahrheit

Der Neoliberalismus entstand nicht grundlos. Er reagierte auf reale Probleme: Staatsversagen, Bürokratie, Inflation, Protektionismus, ineffiziente Unternehmen, politische Willkür und verkrustete Strukturen. Die Warnung, dass Staaten Märkte ersticken, Innovation bremsen und Macht missbrauchen können, war nicht falsch. Wettbewerb, Eigentum, Unternehmertum, offene Preise und dezentrale Entscheidungen können Freiheit und Wohlstand ermöglichen [I-K4-9].

Der Irrweg lag in der Verabsolutierung. Aus der berechtigten Kritik an schlechter Regulierung wurde Misstrauen gegen Staatlichkeit. Aus dem Vertrauen in Wettbewerb wurde Marktgläubigkeit. Aus Freiheit wurde Entbettung. Aus Bürgerinnen und Bürgern

wurden Konsumentinnen und Konsumenten. Aus Unternehmen wurden Renditeapparate. Aus öffentlichen Gütern wurden Effizienzprobleme. Aus sozialen und ökologischen Schäden wurden Nebenfolgen, die später korrigiert werden sollten.

Diese Entbettung erzeugte eine neue Form der Blindheit. Märkte können nur dann sinnvoll entscheiden, wenn ihre Signale ausreichend wahr sind. Wenn Preise ökologische, soziale und demokratische Schäden verschweigen, belohnt der Markt nicht Effizienz, sondern Auslagerung. Wenn Wohnraum nur als Asset erscheint, verliert er seine soziale Funktion. Wenn Pflege unter Kostendruck gerät, sinkt Würde. Wenn Plattformen Aufmerksamkeit monetarisieren, kann demokratische Öffentlichkeit Schaden nehmen. Freiheit ohne Wirkungswahrheit wird zur Freiheit der Stärkeren [I-K4-10].

Der Neoliberalismus wollte Bürokratie reduzieren. In der Praxis erzeugte seine Wirkungsblindheit neue Bürokratie. Wo Preise Folgen nicht abbilden, muss der Staat mit Förderprogrammen, Ausnahmen, Sonderregelungen, Verboten, Nachweisen und Reparaturmaßnahmen reagieren. Der Markt erzeugt dann den Korrekturbedarf, den seine Ideologie dem Staat anlastet.

Die Wirkungsökonomie übernimmt die Warnung vor schlechter Regulierung. Sie will keinen übergriffigen Staat. Aber sie widerspricht der Vorstellung, ein Markt ohne Wirkungsmaßstab sei frei. Freiheit braucht richtige Signale. Markt und Staat müssen beide an Wirkung gebunden werden.

4.8 Finanzialisierung: Wenn Bewertung die Wirklichkeit verdrängt

Finanzierung ist notwendig. Finanzialisierung ist eine Verschiebung der Ordnung.

Finanzierung ermöglicht Investitionen, Infrastruktur, Unternehmen, Forschung, Wohnungsbau, Transformation und Risikoteilung. Finanzialisierung beginnt dort, wo finanzielle Bewertung reale Wirkung dominiert. Dann wird ein Haus zuerst zum Asset, ein Unternehmen zuerst zum Cashflow, eine Zeitung zuerst zum Reichweitenmodell, ein Pflegeheim zuerst zum Investmentobjekt, ein Rohstoff zuerst zur Spekulationsposition [I-K4-11].

Finanzialisierung verändert die Zeitlogik. Quartalszahlen, Renditeerwartungen, Exit-Optionen, Kapitalmarktbewertungen und Portfoliologik gewinnen Macht über langfristige Wirkung. Unternehmen optimieren nicht nur Produkte, sondern Investorenerwartungen. Immobilienmärkte bedienen nicht nur Wohnbedarf, sondern Kapitalströme. Plattformen optimieren nicht nur Kommunikation, sondern Aufmerksamkeitserträge. Pflege, Bildung, Energie, Infrastruktur und Medien geraten unter Bewertungslogiken, die ihre gesellschaftliche Funktion verengen.

Damit wird Vermögenszuwachs mit Wohlstand verwechselt. Immobilienpreise können steigen, während Wohnsicherheit sinkt. Aktienwerte können steigen, während Lieferketten fragiler werden. Plattformbewertungen können steigen, während öffentliche

Diskursräume beschädigt werden. Finanzprodukte können Rendite erzeugen, während Klimarisiken, soziale Risiken oder demokratische Risiken wachsen [I-K4-12].

Die Wirkungsökonomie sieht das Finanzsystem nicht als Feind. Sie braucht Kapital für Transformation. Aber Kapital muss in seine dienende Rolle zurück. Es soll Zukunft ermöglichen, nicht Wirklichkeit in Verwertbarkeit auflösen. Deshalb muss Kapital nach Wirkung bewertet werden: Welche Systeme stärkt es? Welche Risiken finanziert es? Welche Schäden verschiebt es? Welche Resilienz baut es auf? Welche demokratischen Räume beeinflusst es?

Finanzialisierung ist der Punkt, an dem der falsche Kompass seine größte Macht gewinnt. Nicht weil Geld vorhanden ist, sondern weil Geld zum Maßstab für Wirklichkeit wird.

4.9 Die gemeinsame Grenze der alten Modelle

Die bisherige Entwicklung zeigt eine gemeinsame Grenze. Smith sah Marktkoordination, aber nicht ausreichend die Folgen falscher Preise. Marx sah Kapitalmacht, aber überschätzte zentrale Planung. Die Neoklassik sah Anreize und Knappheit, aber verengte Wirklichkeit auf modellierbare Größen. Keynes sah Stabilisierung, aber nicht immer die Qualität stabilisierter Aktivität. Die soziale Marktwirtschaft sah sozialen Ausgleich, aber nicht planetare Grenzen, globale Lieferketten und digitale Öffentlichkeit. Der Neoliberalismus sah Staatsversagen, aber unterschätzte Marktversagen. Finanzialisierung sah Kapitalmobilität, aber verwechselte Bewertung mit Wert. Wachstumsideologie sah Entwicklung, aber verwechselte Mengensteigerung mit Zukunftsfähigkeit [I-K4-13].

Diese Modelle sind nicht überflüssig. Sie enthalten Bausteine, die eine neue Ordnung braucht: Marktkoordination, Kapitalanalyse, Anreizverständnis, staatliche Stabilisierung, soziale Sicherung, Bürokratiekritik, Finanzierungsfähigkeit und Entwicklungsdynamik. Aber sie brauchen einen neuen Maßstab, der sie einordnet.

Der gemeinsame blinde Fleck heißt Wirkung.

Nicht als moralischer Zusatz. Nicht als weiches Nachhaltigkeitsziel. Nicht als Berichtskapitel. Wirkung als Steuerungsgröße. Wirkung als Rückkopplung. Wirkung als Korrektur des Kompasses.

Die alte Ordnung fragt: Wer besitzt? Wer produziert? Wer verkauft? Wer wächst? Wer gewinnt? Wer finanziert? Wer beschäftigt? Wer erzielt Rendite?

Die Wirkungsökonomie fragt: Was verändert sich? Für wen? Auf wessen Kosten? Mit welchen Nebenfolgen? Mit welcher Rückwirkung? Mit welcher Bedeutung für Mensch, Planet und Demokratie?

4.10 Warum der systematische Vergleich später noch nötig bleibt

Dieses Kapitel hat die historische Entstehung des falschen Kompasses beschrieben. Es zeigt, warum Markt, Staat, Kapital, Arbeit, Wachstum, Wettbewerb und Finanzierung zu zentralen Steuerungsgrößen wurden. Es zeigt auch, warum diese Größen trotz ihrer historischen Leistung nicht mehr ausreichen.

Es hat aber noch nicht systematisch erklärt, wie sich die Wirkungsökonomie von heutigen Reformansätzen unterscheidet. Diese Aufgabe gehört in den späteren systematischen Vergleich. Dort wird präzise herausgearbeitet, warum ESG, CSR, Gemeinwohlökonomie, Donut-Ökonomie, Wellbeing Economy, Degrowth, Kapitalismus, Sozialismus und soziale Marktwirtschaft jeweils wichtige Elemente anbieten, aber keine vollständige Wirkungsarchitektur aus Daten, Preisen, Steuern, Kapitalzugang, Einkommen, Beschaffung, Institutionen und Lernen bilden.

Die Trennung ist wichtig. Dieses Kapitel beantwortet die historische Frage: Wie entstand der falsche Kompass? Der spätere Vergleich beantwortet die systematische Frage: Warum ist die Wirkungsökonomie mehr als die bestehenden Alternativen?

Damit bleibt der rote Faden sauber. Erst wird die alte Entwicklung verstanden. Dann wird der neue Begriff aufgebaut. Danach wird die neue Ordnung im Vergleich positioniert.

4.11 Übergang: Vom historischen Irrweg zum falschen Wohlstand

Die Entstehung des falschen Kompasses erklärt, warum die alte Ordnung so lange stark wirken konnte und zugleich ihre eigenen Grundlagen untergrub. Der Markt konnte koordinieren, aber Wirkungen ausblenden. Kapital konnte investieren, aber Schäden skalieren. Wachstum konnte Fortschritt ermöglichen, aber Stabilität verbrauchen. Der Staat konnte stabilisieren, aber Richtung verlieren. Finanzmärkte konnten Kapital bewegen, aber Wirklichkeit in Bewertung auflösen.

Der nächste Schritt liegt daher nahe. Wenn die alten Maßstäbe Kapital, Wachstum, Gewinn, Rendite und Marktwert sind, dann konnte Wohlstand entstehen, der in Wahrheit teilweise auf künftigen Wohlstandsverlust gebaut war.

Genau das zeigt das nächste Kapitel: Ein Teil des heutigen Wohlstands war kein echter Wohlstand, sondern vorgezogener Verbrauch künftiger Stabilität.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 4

Interne WÖk-Quellen

[I-K4-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie, Kapitel 4.

[I-K4-2] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025.

[I-K4-3] Weber, Natalie: Produktbesteuerung durch Wirkung, Teil I.

[I-K4-4] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025.

[I-K4-5] Weber, Natalie: Produktbesteuerung durch Wirkung, Teil I.

[I-K4-6] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, Spalte „Staat & Recht“.

[I-K4-7] Weber, Natalie: Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie, Kapitel „Grenzen von Kapital & Wachstum“.

[I-K4-8] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Abschnitte zum BIP und zum Wirkungs-BIP.

[I-K4-9] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Abschnitt zur historischen Einordnung des Neoliberalismus.

[I-K4-10] Weber, Natalie: Von Paragrafen zur Wirkung - warum wir Systeme statt Maschinen denken müssen, 2025.

[I-K4-11] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Abschnitt zur Finanzialisierung.

[I-K4-12] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, Spalte „Finanzsystem & Kapital“.

[I-K4-13] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Kapitel 4 und Abschnitt zur gemeinsamen Blindheit der alten Modelle.

Externe Quellen

[E-K4-1] Smith, Adam: An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 1776.

[E-K4-2] Smith, Adam: The Theory of Moral Sentiments, 1759.

[E-K4-3] Marx, Karl: Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie, Band I, 1867.

[E-K4-4] Jevons, William Stanley: The Theory of Political Economy, 1871; Walras, Léon: Éléments d'économie politique pure, 1874; Menger, Carl: Grundsätze der Volkswirtschaftslehre, 1871; Marshall, Alfred: Principles of Economics, 1890.

[E-K4-5] Keynes, John Maynard: The General Theory of Employment, Interest and Money, 1936.

[E-K4-6] Eucken, Walter: Grundsätze der Wirtschaftspolitik, 1952; Müller-Armack, Alfred: Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft, 1947; Erhard, Ludwig: Wohlstand für Alle, 1957.

[E-K4-7] Kennedy, Robert F.: Remarks at the University of Kansas, 18. März 1968. Robert F. Kennedy - Remarks at University of Kansas (1968): https://www.jfklibrary.org/learn/about-jfk/the-kennedy-family/robert-f-kennedy/robert-f-kennedy-speeches/remarks-at-the-university-of-kansas-march-18-1968

[E-K4-8] Meadows, Donella H.; Meadows, Dennis L.; Randers, Jørgen; Behrens III, William W.: The Limits to Growth, Club of Rome, 1972. Club of Rome - The Limits to Growth: https://www.clubofrome.org/publication/the-limits-to-growth/

Kapitel 5 - Wohlstand auf Kosten künftiger Stabilität

Dieses Kapitel führt einen zentralen Begriff der Wirkungsökonomie ein: Vorgriffswohlstand. Gemeint ist Wohlstand, der in der Gegenwart real erscheint, aber auf dem Verbrauch künftiger Stabilität beruht. Das Kapitel unterscheidet deshalb zwischen echtem Wirkungswohlstand, Scheinwohlstand, Reparaturwohlstand und Wohlstand, der durch den Abbau ökologischer, sozialer oder demokratischer Grundlagen entsteht.

Der gefährlichste Irrtum der alten Wohlstandsordnung besteht nicht darin, dass sie keinen Wohlstand geschaffen hätte. Sie hat Häuser gebaut, Industrien aufgebaut, medizinische Versorgung verbessert, Bildung verbreitet, Mobilität ermöglicht, Märkte geöffnet, soziale Sicherungssysteme finanziert und technische Entwicklung beschleunigt. Dieser reale Fortschritt darf nicht geleugnet werden.

Der Irrtum liegt tiefer: Ein Teil dieses Wohlstands war kein echter Wohlstand, sondern vorgezogener Verbrauch künftiger Stabilität.

Wir haben nicht nur aus Produktivität gelebt. Wir haben aus Substanz gelebt: aus Böden, die erschöpft wurden; aus Wasser, das verknappt wurde; aus Atmosphäre, die als kostenlose Deponie benutzt wurde; aus Care-Arbeit, die unterbezahlt blieb; aus Vertrauen, das verbraucht wurde; aus Infrastrukturen, deren Sanierung verschoben wurde; aus Demokratien, die Angriffe auf Wahrheit, Institutionen und Zusammenhalt lange als Nebenthemen behandelten [I-K5-1].

Eine Gesellschaft kann reich wirken und ihre künftigen Wohlstandsbedingungen abbauen. Sie kann Wachstum melden und ärmer werden. Sie kann Vermögen aufbauen und Wohnsicherheit verlieren. Sie kann Gesundheitsausgaben steigern und Gesundheit verlieren. Sie kann nach Katastrophen Wiederaufbau finanzieren und diese Reparatur als wirtschaftliche Aktivität zählen, obwohl zuvor realer Wohlstand zerstört wurde. Sie kann billige Produkte kaufen und die Rechnung an Ökosysteme, Arbeiterinnen und Arbeiter, Kommunen, Krankenkassen, Kinder und kommende Generationen weiterreichen [I-K5-2].

Der alte Wohlstandsbegriff ist deshalb nicht nur unvollständig. Er ist zeitlich verzerrt. Er zählt, was heute produziert, verkauft und konsumiert wird. Er sieht zu schwach, welche Stabilität morgen fehlt. Er behandelt Gegenwartsnutzen als Wohlstand, auch wenn dieser Nutzen aus künftigen Kosten entsteht.

Die Wirkungsökonomie nennt diesen Fehler beim Namen: Wohlstand, der seine eigenen Grundlagen schwächt, ist kein vollständiger Wohlstand. Er ist Vorgriffswohlstand.

5.1 Die alte Wohlstandsrechnung

Die alte Wohlstandsrechnung folgt einer einfachen Logik: Was Einkommen erzeugt, ist wirtschaftlich relevant. Was Umsatz schafft, gilt als Leistung. Was Nachfrage auslöst, erscheint als Beitrag. Was Vermögen erhöht, wird als Wohlstandsgewinn gelesen.

Diese Logik war für Statistik, Steuerung und Verwaltung nützlich, weil sie wirtschaftliche Aktivität sichtbar machte. Aus einer Aktivitätsmessung wurde jedoch ein Fortschrittsmaß. Dort begann die Verwechslung.

Wenn eine Flut Häuser zerstört, ist zunächst realer Wohlstand verloren: Sicherheit, Gebäude, Erinnerungen, Versicherbarkeit, Gesundheit, Lebenszeit und Vertrauen. Der Wiederaufbau kann das BIP erhöhen, weil Bauleistungen, Material, Versicherungszahlungen und Kredite aktiviert werden. Doch niemand wäre reicher, wenn die Zerstörung hätte verhindert werden können.

Der Wiederaufbau kann notwendig sein. Er kann sogar Wirkleistung erzeugen, wenn danach widerstandsfähiger, gerechter und klimafester gebaut wird. Wird aber nur verlorene Substanz ersetzt, ist er keine Wohlstandsmehrung, sondern eine verspätete Rechnung [I-K5-3].

Dasselbe gilt für Krankheit, soziale Instabilität, Umweltzerstörung oder Vertrauensverlust. Eine Gesellschaft kann mehr Behandlung, mehr Sicherheit, mehr Verwaltung und mehr Krisenkommunikation bezahlen und dadurch wirtschaftliche Aktivität erzeugen, während die zugrunde liegenden Zustände schlechter werden [I-K5-4].

Die alte Rechnung sieht Aktivität. Die Wirkungsrechnung fragt, ob sich Zustände verbessern.

Darum muss Wohlstand von Aktivität getrennt werden.

Aktivität kann Wirkleistung sein, wenn sie echte positive Zustandsveränderung erzeugt. Aktivität kann Scheinleistung sein, wenn sie nach Leistung aussieht, aber keinen positiven Zustand nachweist. Aktivität kann Blindleistung sein, wenn sie ein falsch gesteuertes System beschäftigt hält. Aktivität kann Verlustleistung sein, wenn sie Schäden erzeugt.

Das klassische BIP enthält alle diese Formen. Genau deshalb darf es nicht alleiniger Wohlstandsmaßstab bleiben [I-K5-5].

Die vollständige Methodik des Wirkungs-BIP wird später erläutert. An dieser Stelle reicht die Einsicht: Nicht jede wirtschaftliche Aktivität ist Wohlstand.

5.2 Vorgriff auf Zukunft

Vorgriff auf Zukunft entsteht, wenn heutiger Nutzen durch den Abbau künftiger Stabilität möglich wird. Diese Verschiebung kann ökologisch, sozial, demokratisch,

gesundheitlich, kulturell oder infrastrukturell geschehen. Sie ist besonders gefährlich, weil sie in der Gegenwart wie Wohlstand aussieht.

Fossile Energie war lange günstiger, weil Klima-, Gesundheits-, Sicherheits- und Abhängigkeitskosten nur teilweise im Preis erschienen. Billige Lebensmittel können günstig wirken, weil Bodenverlust, Pestizidfolgen, Wasserstress, Tierleid, Niedriglöhne oder spätere Gesundheitskosten ausgelagert werden. Billige Kleidung kann günstig wirken, weil Löhne gedrückt, Chemikalienrisiken verschoben, Retouren vernichtet und Entsorgungskosten an andere Systeme abgegeben werden. Ein Preis ist dann nicht effizient. Er ist unvollständig [I-K5-6].

Die alte Ökonomie nennt solche Folgen Externalitäten. Der Begriff klingt neutral, fast technisch. In Wahrheit handelt es sich um reale Kosten, die im falschen Konto landen. Für das Klima sind CO2-Emissionen nicht extern. Für Menschen, die krank werden, sind Luftschadstoffe nicht extern. Für Arbeiterinnen und Arbeiter in unsicheren Lieferketten ist Ausbeutung nicht extern. Extern sind diese Kosten vor allem für die Bilanz derjenigen, die sie verursachen und nicht vollständig übernehmen [I-K5-7].

Vorgriff auf Zukunft ist deshalb eine verdeckte Kreditaufnahme. Nur steht sie nicht im Staatshaushalt. Sie steht in steigenden Klimarisiken, sinkender Biodiversität, geschwächten Böden, überlasteten Familien, erschöpften Pflegekräften, maroder Infrastruktur, Vertrauensverlust und politischer Instabilität.

Die alte Ordnung nahm diesen Kredit auf, ohne ihn als Kredit auszuweisen. Sie hatte keinen Tilgungsplan, keine Risikoprämie und keine Generationenbilanz.

5.3 Naturkapital

Natur war die größte stille Subvention der industriellen Moderne.

Atmosphäre, Böden, Wasser, Wälder, Meere, Artenvielfalt, Rohstoffe und stabile Klimasysteme wurden behandelt, als seien sie entweder unbegrenzt verfügbar oder später technisch ersetzbar. Die Wirtschaft rechnete mit Rohstoffen, nicht mit Regenerationsfähigkeit. Sie rechnete mit Energie, nicht mit Atmosphäre. Sie rechnete mit Ertrag, nicht mit Bodenfruchtbarkeit. Sie rechnete mit Fläche, nicht mit Lebensraum.

Dadurch entstand eine doppelte Täuschung. Erstens erschienen Produkte billiger, weil natürliche Schäden nicht vollständig eingepreist wurden. Zweitens erschien die Volkswirtschaft wohlhabender, weil der Abbau von Naturkapital nicht konsequent als Vermögensverzehr behandelt wurde.

Wer einen Wald abholzt, kann Holz verkaufen und Einkommen erzeugen. Wenn aber die Funktionen des Waldes - Wasserspeicherung, Kühlung, Bodenschutz, Kohlenstoffbindung, Biodiversität, Erholung und Resilienz - nicht als Wohlstandsbestand erscheinen, wird Entnahme als Gewinn gelesen [I-K5-8].

Naturkapital ist kein romantischer Zusatz zur Ökonomie. Es ist eine materielle Voraussetzung von Wohlstand.

Ohne fruchtbare Böden keine Ernährungssicherheit. Ohne Wasser keine Industrie, Landwirtschaft oder Gesundheit. Ohne Biodiversität keine stabilen Ökosysteme. Ohne stabiles Klima keine planbare Infrastruktur, keine bezahlbare Versicherung, keine sichere Ernte und keine verlässliche Stadtentwicklung.

Der Planet ist nicht die Umgebung der Wirtschaft. Er ist ihre Existenzbedingung [E-K5-1].

Deshalb ist Naturzerstörung nicht nur Umweltproblem. Sie ist Wohlstandsverlust.

5.4 Sozialkapital

Der zweite Vorgriff betrifft Menschen.

Gesellschaften können sich wohlhabend fühlen, weil bestimmte Kosten nicht bezahlt, sondern von Menschen übernommen werden: von Pflegekräften, Eltern, Lehrkräften, Erzieherinnen und Erziehern, Alleinerziehenden, prekär Beschäftigten, Migrantinnen und Migranten, Ehrenamtlichen, Angehörigen, Menschen in globalen Lieferketten und jenen, die soziale Konflikte im Alltag auffangen. Sie zahlen mit Zeit, Gesundheit, Planbarkeit, Einkommen, psychischer Kraft und Anerkennung.

Care-Arbeit zeigt diesen Fehler besonders deutlich. Pflege, Erziehung, Beziehung, Begleitung, emotionale Stabilisierung, Konfliktvermittlung und soziale Reparatur erzeugen hohe Wirkleistung. Sie ermöglichen Bildung, Gesundheit, Familienleben, Arbeitsfähigkeit, Vertrauen, Sicherheit und demokratische Alltagspraxis. Dennoch erscheint vieles davon im alten Maßstab als Kostenstelle, private Aufgabe oder schlecht vergütete Arbeit [I-K5-9].

Eine Gesellschaft spart nicht, wenn sie Care entwertet. Sie verschiebt Kosten.

Was heute nicht in Pflege, Prävention, Bildung, psychische Gesundheit, soziale Räume und verlässliche Beziehungen investiert wird, erscheint später als Krankheit, Fachkräftemangel, Bildungsdefizit, Einsamkeit, Gewalt, Radikalisierung, Pflegekollaps, Produktivitätsverlust und Vertrauensverlust.

Sozialkapital lässt sich verbrauchen. Es erneuert sich nicht automatisch.

Auch Einkommen und Rente zeigen diese Verzerrung. Das heutige Einkommensteuersystem fragt, wie viel Einkommen erzielt wurde, aber nicht, welche Wirkung dieses Einkommen ermöglicht oder verursacht. Das Rentensystem bewertet Erwerbsjahre und Einkommen, aber nicht ausreichend die gesellschaftliche Wirkung eines Lebenslaufs [I-K5-10].

So entsteht ein doppelter Wohlstandsfehler: Tätigkeiten mit hoher Wirkung bleiben finanziell schwach, während Tätigkeiten mit geringer oder negativer Wirkung hohe Einkommen und hohe Ansprüche erzeugen können.

Das ist nicht nur soziale Ungerechtigkeit. Es ist falsche Wohlstandsrechnung.

5.5 Demokratiekapital

Demokratie ist ebenfalls ein Wohlstandsbestand.

Sie erscheint selten in ökonomischen Bilanzen, aber ohne sie werden Märkte unsicherer, Investitionen riskanter, Transformationen blockierter und Gesellschaften konfliktanfälliger. Rechtsstaatlichkeit, verlässliche Institutionen, öffentliche Wahrheit, Medienqualität, Diskursfähigkeit, Minderheitenschutz, Korruptionsschutz und Vertrauen sind keine weichen Faktoren. Sie sind Systembedingungen von Wohlstand [I-K5-11].

Demokratiekapital wird verbraucht, wenn politische Sprache Menschen gegeneinander stellt, wenn Desinformation Vertrauen beschädigt, wenn Plattformen Erregung belohnen, wenn Korruption Institutionen schwächt, wenn Medienqualität sinkt, wenn Bürgerinnen und Bürger den Eindruck verlieren, dass Regeln nicht für alle gelten.

Solche Verluste zeigen sich nicht sofort als Minusposition in einer Bilanz. Sie erscheinen später: in geringerer Kooperationsbereitschaft, in Misstrauen, in Radikalisierung, in Gewalt, in sinkender Reformfähigkeit und in höheren Kosten für Sicherheit, Verwaltung und Krisenpolitik [I-K5-12].

Ein besonders gefährlicher Vorgriff liegt darin, demokratisches Vertrauen für kurzfristige Aufmerksamkeit oder Machtgewinne zu verbrauchen. Wer Angstnarrative verstärkt, kann Reichweite erzielen. Wer Institutionen pauschal delegitimiert, kann Zustimmung mobilisieren. Wer Feindbilder normalisiert, kann Gruppen binden. In der alten Logik kann das politisch oder medial erfolgreich aussehen. In der Wirkungslogik ist es Verlust von Demokratiekapital.

Demokratiekapital bedeutet nicht, Kritik zu dämpfen. Kritik ist Lebensbedingung offener Gesellschaften. Demokratiekapital meint die Fähigkeit, Streit, Wahrheit, Machtbegrenzung, Rechtsstaat und Vertrauen so zu verbinden, dass Korrektur möglich bleibt.

Eine Gesellschaft, die diese Fähigkeit verbraucht, verliert nicht nur politische Kultur. Sie verliert Wohlstandsfähigkeit.

5.6 Scheinwohlstand

Scheinwohlstand entsteht, wenn Kennzahlen Wohlstand anzeigen, ohne dass die zugrunde liegenden Zustände besser werden. Er entsteht durch steigende Vermögenswerte ohne reale Lebensqualität, durch Wachstum ohne Resilienz, durch Konsum ohne Nutzen, durch Umsatz ohne positive Wirkung, durch Reichweite ohne Orientierung, durch Aktivität ohne Verbesserung.

Ein steigender Immobilienwert kann für Eigentümerinnen und Eigentümer Vermögen bedeuten, während Mieterinnen und Mieter Sicherheit verlieren. Eine hohe Marktbewertung kann Kapitalerwartung spiegeln, ohne dass das Unternehmen die Welt

verbessert. Ein großer Umsatz kann aus kurzlebigen Produkten, Überkonsum oder schädlichen Angeboten entstehen. Eine hohe Reichweite kann Desinformation, Häme oder Polarisierung verstärken.

In jedem Fall sieht die alte Ordnung Bewegung, während die Wirkungsökonomie nach Zustand fragt.

Scheinwohlstand ist so wirksam, weil er sich gut erzählen lässt. Er zeigt Zahlen, Kurven, Rankings, Wachstumsraten, Bewertungen, Gewinne und Reichweiten. Was fehlt, ist die Frage nach den Kosten, die außerhalb dieser Zahlen entstehen.

Scheinwohlstand ist nicht immer Täuschung mit Absicht. Häufig ist er die Folge eines Messsystems, das Aktivität besser erfasst als Wirkung [I-K5-13].

Die Wirkungsökonomie muss Scheinwohlstand entlarven, ohne echten Wohlstand zu verkennen. Ein steigender Unternehmenswert kann echte Innovation anzeigen. Ein höherer Umsatz kann gesunde Produkte verbreiten. Ein wachsendes BIP kann Bildung, Pflege, erneuerbare Energie und Infrastruktur enthalten.

Die Frage lautet nicht, ob eine Kennzahl steigt. Die Frage lautet, welche Wirkung hinter der Steigerung steht.

5.7 Reparaturwohlstand

Reparaturwohlstand entsteht, wenn Schäden wirtschaftliche Aktivität auslösen und diese Aktivität als Wohlstand gelesen wird.

Nach einer Katastrophe werden Häuser wiederaufgebaut. Nach Krankheit wird behandelt. Nach sozialem Zerfall werden Sicherheits- und Verwaltungsstrukturen ausgebaut. Nach Umweltzerstörung wird saniert. Nach Vertrauensverlust wird Krisenkommunikation betrieben. All das kann notwendig sein. Aber es ist nicht automatisch Fortschritt.

Reparatur ist Wirkleistung, wenn sie Schäden behebt, Wiederholung verhindert und Resilienz erhöht. Reparatur ist nur Schadensverwaltung, wenn sie dieselben Strukturen wiederherstellt, die den Schaden ermöglicht haben.

Ein wiederaufgebautes Haus in derselben Risikolage ohne bessere Vorsorge ist weniger wert als ein resilienter Neubau. Eine medizinische Behandlung kann lebensrettend sein, aber ein System, das vermeidbare Krankheiten nicht verhindert, erzeugt Wohlstandsverlust. Eine Sicherheitsmaßnahme kann notwendig sein, aber eine Demokratie, die Vertrauen nur noch durch Kontrolle ersetzt, verliert Freiheit [I-K5-14].

Der alte Wohlstandsbegriff hat Reparatur und Prävention falsch gewichtet. Prävention bleibt unspektakulär, weil der Schaden nicht eintritt. Reparatur ist sichtbar, weil sie nach der Krise stattfindet.

Ein Hitzeschutzprogramm, das Todesfälle verhindert, erzeugt weniger sichtbare Aktivität als ein Gesundheitssystem, das nach Überlastung behandelt. Eine stabile Pflegeinfrastruktur wirkt leiser als ein Krisenprogramm nach Personalkollaps. Eine gute Schule wirkt leiser als spätere Nachqualifizierung, Arbeitslosigkeit oder soziale Reparatur.

Die Wirkungsökonomie verschiebt die Anerkennung. Sie macht vermiedene Schäden sichtbar. Sie behandelt Prävention nicht als Luxusausgabe, sondern als Wohlstandserhalt.

Reparatur bleibt nötig. Aber sie darf nicht die Hauptform werden, in der Gesellschaften ihre eigene Fehlsteuerung verwalten.

5.8 Die vier Formen von Wohlstand

Um die Verwechslung zu beenden, braucht das Buch eine klare Unterscheidung.

Echter Wirkungswohlstand stärkt die Bedingungen, die ihn ermöglichen: Gesundheit, Bildung, gute Arbeit, bezahlbares Wohnen, demokratische Stabilität, ökologische Regeneration, resiliente Infrastruktur, faire Lieferketten und technologische Entwicklung innerhalb planetarer Grenzen.

Scheinwohlstand sieht nach Wohlstand aus, weil Konsum, Umsatz, Marktwert, Vermögen, Reichweite oder BIP steigen, ohne dass positive Zustandsveränderung belegt ist.

Vorgriffswohlstand entsteht, wenn Gegenwartsnutzen aus dem Verbrauch künftiger Stabilität finanziert wird: fossile Pfade, Bodenverlust, unterbezahlte Care-Arbeit, überlastete Familien, marode Infrastruktur, billige Lieferketten auf Kosten anderer und Vertrauensverbrauch.

Reparaturwohlstand entsteht, wenn Schäden ökonomische Aktivität auslösen. Er kann notwendig sein, aber nur dann echter Wirkungswohlstand werden, wenn er Ursachen reduziert und Resilienz verbessert [I-K5-15].

Diese vier Formen erklären, warum die alte Ordnung zugleich Erfolg und Krise hervorbringen konnte. Sie enthielt echten Wohlstand. Aber sie vermischte ihn mit Scheinwohlstand, Vorgriffswohlstand und Reparaturwohlstand.

Wer Wachstum pauschal verteidigt, übersieht Verlustleistung. Wer Wachstum pauschal ablehnt, übersieht Wirkleistung.

Die Wirkungsökonomie trennt diese Formen, damit Wohlstand nicht länger mit bloßer Bewegung verwechselt wird.

5.9 Warum die alte Ordnung den Vorgriff nicht erkennt

Die alte Ordnung erkennt den Vorgriff nicht, weil ihre Instrumente anders gebaut sind.

Preise zeigen Kapitalaufwand, Nachfrage und Knappheit, aber nicht automatisch Wirkung. Bilanzen zeigen Vermögenswerte, aber selten Natur-, Sozial- und Demokratiekapital. Steuern belasten Einkommen, Umsatz oder Gewinn, aber nicht durchgängig die Wirkung, aus der diese Größen entstehen. Haushalte unterscheiden formal zwischen Ausgaben, Einnahmen und Investitionen, aber nicht ausreichend nach Zukunftswirkung. Finanzmärkte bewerten Risiken häufig erst dann, wenn sie finanziell sichtbar werden. Medienlogiken bewerten Reichweite, nicht demokratische Qualität.

Dadurch entsteht eine falsche Rationalität. Unternehmen handeln rational, wenn sie Kosten senken, auch wenn sie Wirkungen auslagern. Konsumentinnen und Konsumenten handeln rational, wenn sie günstiger kaufen, auch wenn der Preis unvollständig ist. Politik handelt rational, wenn sie kurzfristige Belastungen vermeidet, auch wenn spätere Kosten wachsen. Finanzmärkte handeln rational, wenn sie Renditen suchen, auch wenn Stabilität geschwächt wird.

Jede einzelne Entscheidung kann im alten Rahmen nachvollziehbar sein. Das Gesamtergebnis kann dennoch destruktiv sein [I-K5-16].

Das ist kein moralisches Einzelversagen. Es ist Architektur. Und Architektur ändert man nicht durch Appelle allein. Man ändert sie durch Rückkopplung: bessere Daten, ehrlichere Preise, wirkungsorientierte Steuern, Haftung, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Beschaffung, Wirkungshaushalte, Einkommen, Renten und demokratische Institutionen.

Die vollständige Mess- und Steuerungsarchitektur wird in den methodischen und institutionellen Teilen ausgearbeitet. Dieses Kapitel setzt den Wohlstandsbegriff, der diese Architektur notwendig macht.

5.10 Wirkungswohlstand

Wirkungswohlstand bedeutet nicht, Wohlstand kleiner zu denken. Er bedeutet, ihn vollständiger zu denken.

Wohlstand ist nicht die Menge dessen, was verbraucht wird. Wohlstand ist der Zustand der Systeme, die gutes Leben ermöglichen. Menschen müssen sicher, gesund, gebildet, frei, beteiligt und würdevoll leben können. Der Planet muss regenerationsfähig bleiben. Demokratie muss Wahrheit, Vertrauen, Rechtsstaatlichkeit und Korrektur ermöglichen [I-K5-17].

Daraus folgt ein anderer Blick auf Reichtum.

Ein Land ist nicht reich, wenn es viel konsumiert und seine Böden verliert. Es ist nicht reich, wenn Immobilienwerte steigen und Wohnen unsicher wird. Es ist nicht reich, wenn Gesundheitsausgaben wachsen und Menschen kränker werden. Es ist nicht reich, wenn Kapitalmärkte boomen und Vertrauen zerfällt. Es ist nicht reich, wenn digitale Plattformen hohe Bewertungen erzielen und demokratische Öffentlichkeit Schaden nimmt.

Ein Land ist reich, wenn seine Wohlstandsquellen nicht aufgebraucht werden: wenn Bildung stärkt, Pflege würdig ist, Wohnen leistbar bleibt, Gesundheit entsteht, Natur regeneriert, Arbeit sinnvolle Wirkung erzeugt, Kapital Zukunft finanziert, Preise wahrer werden und Demokratie Korrektur ermöglicht.

Wirkungswohlstand ist deshalb keine Verzichtsformel. Er ist eine Ent-Täuschung. Er beendet die falsche Rechnung, nach der Gegenwartsnutzen auch dann Wohlstand heißt, wenn er künftige Stabilität verbraucht.

Die Frage lautet nicht: Wie verzichten wir auf Wohlstand?

Die Frage lautet: Wie schaffen wir Wohlstand, der seine eigenen Grundlagen erneuert?

5.11 Der Übergang zum nächsten Kapitel

Dieses Kapitel hat den Wohlstandsbegriff der Wirkungsökonomie geschärft. Ein Teil des heutigen Wohlstands war kein echter Wohlstand, sondern vorgezogener Verbrauch künftiger Stabilität. Wohlstand besteht nicht nur aus Einkommen, Konsum, Vermögen, BIP oder Marktwert, sondern aus Naturkapital, Sozialkapital, Demokratiekapital, Infrastruktur, Gesundheit, Bildung, Wohnen, Vertrauen und Resilienz.

Damit wird der nächste Schritt notwendig. Wenn ein Teil unseres Wohlstands aus verschobenen Schäden entstand, reicht Nachhaltigkeit als Zusatz nicht mehr. Sie darf nicht bloß Bericht, Strategie, Image oder Risikomanagement bleiben. Sie muss den Steuerungsrahmen selbst verändern.

Genau das behandelt das nächste Kapitel: Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 5

Interne WÖk-Quellen

[I-K5-1] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Abschnitte zu Wirkungswohlstand und Zukunftsbildern. Grundlage für Vorgriffswohlstand, Wohlstand auf Kosten künftiger Stabilität und die Kritik der gegenwartsverengten Wohlstandsrechnung.

[I-K5-2] Weber, Natalie: *Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie*, Kapitel „Grenzen von Kapital & Wachstum“. Grundlage für Mensch, Planet und Demokratie als Bedingungen tragfähigen Wohlstands sowie für die Kritik eines Wohlstands, der ökologische, soziale oder demokratische Grundlagen verbraucht.

[I-K5-3] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Abschnitt zum Wirkungs-BIP. Grundlage für die Unterscheidung von wirtschaftlicher Aktivität, Reparatur, Wiederaufbau und tatsächlicher Wohlstandsmehrung.

[I-K5-4] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Abschnitte zur Differenz zwischen klassischer Wirtschaftsleistung und echter Zustandsverbesserung. Grundlage für die Trennung von Aktivität, Output, Reparatur und Wirkung.

[I-K5-5] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Abschnitt zu Scheinleistung, Blindleistung, Verlustleistung und Wirkleistung. Grundlage für die Einordnung wirtschaftlicher Aktivität nach ihrer wirkungsökonomischen Qualität.

[I-K5-6] Weber, Natalie: *Produktbesteuerung durch Wirkung*, Teil I. Grundlage für unvollständige Preise, externalisierte Kosten, Produktwirkung und wirkungsbezogene Preis- und Steuerlogik.

[I-K5-7] Weber, Natalie: *Produktbesteuerung durch Wirkung*, Abschnitt „Marktversagen durch externalisierte Kosten“. Grundlage für Externalitäten als reale Kosten im falschen Konto und für die Kritik unvollständiger Marktpreise.

[I-K5-8] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Abschnitt zu Wohlstandsbeständen, Naturkapital und Humankapital. Grundlage für Naturkapital als Wohlstandsbestand, ökologische Lebensgrundlagen und Vermögensverzehr durch Naturzerstörung.

[I-K5-9] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Kurzfassung der Wirkungsökonomie in 25 Thesen. Grundlage für Care-Arbeit, soziale Stabilität, Wirkleistung und die Unterbewertung sozialer Reproduktionsarbeit.

[I-K5-10] Weber, Natalie: *Arbeitspapier Wirkungseinkommensteuer*; Weber, Natalie: *Arbeitspapier Rentensystem*. Grundlage für die Kritik einkommens- und beitragsbezogener Leistungsbewertung sowie für Wirkungseinkommen und Wirkungsrente.

[I-K5-11] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, Spalte „Medien & Öffentlichkeit“. Grundlage für Demokratie als Wirkungsraum, öffentliche Wahrheit, Medienqualität, Vertrauen und demokratische Stabilität als Wohlstandsbedingungen.

[I-K5-12] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, Spalten „Medien & Öffentlichkeit“ sowie „Kultur, Identität & Resonanz“. Grundlage für Resonanzräume, Vertrauensverlust, öffentliche Sprache, Desinformation, politische Emotionen und demokratische Kohäsion.

[I-K5-13] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Abschnitte zu wirtschaftlicher Aktivität und echter positiver Zustandsveränderung. Grundlage für Scheinwohlstand, Aktivitätsmessung und die Unterscheidung von Kennzahlen und Zustandsqualität.

[I-K5-14] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Abschnitte zu Prävention, Krisenreparatur und volkswirtschaftlicher Wirkleistung. Grundlage für Reparaturwohlstand, Prävention, vermiedene Schäden und Resilienz.

[I-K5-15] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Abschnitte zu Wirkungswohlstand, Wirkungs-BIP, Scheinleistung, Blindleistung, Verlustleistung und Wirkleistung. Grundlage für die vier Wohlstandsformen: Wirkungswohlstand, Scheinwohlstand, Vorgriffswohlstand und Reparaturwohlstand.

[I-K5-16] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Abschnitt zur Preislogik und zur falschen Rationalität der alten Ordnung. Grundlage für systemrationales Fehlverhalten, unvollständige Preise, verschobene Kosten und die Notwendigkeit von Rückkopplung.

[I-K5-17] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Abschnitt „Wirkungswohlstand"; Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG)*, § 1 und § 3. Grundlage für Wohlstand als Zustand von Mensch, Planet und Demokratie sowie für Wirkung als steuerungsrelevante Zustandsveränderung.

Externe Quellen

[E-K5-1] Dasgupta, Partha: *The Economics of Biodiversity: The Dasgupta Review*, HM Treasury, 2021; World Bank: *The Changing Wealth of Nations*, aktuelle Ausgabe. Bezugspunkte für Naturkapital, Biodiversität, natürliche Vermögensbestände und Wohlstandsmessung jenseits klassischer Aktivitätsgrößen.
The Economics of Biodiversity: The Dasgupta Review:
https://www.gov.uk/government/publications/final-report-the-economics-of-biodiversity-the-dasgupta-review
World Bank - The Changing Wealth of Nations:
https://www.worldbank.org/en/publication/changing-wealth-of-nations
World Bank: https://www.worldbank.org/

Kapitel 6 - Nachhaltigkeit ist keine Strategie

Dieses Kapitel schließt direkt an den neuen Wohlstandsbegriff an. Wenn ein Teil des alten Wohlstands auf künftigen Wohlstandsverlust gebaut war, kann Nachhaltigkeit nicht länger als Zusatz zu einer Ordnung behandelt werden, deren Grundlogik diesen Verlust erzeugt. Sie kann nicht nur Abteilung, Bericht, Strategie, Risikoanalyse, Marketingversprechen oder Investorenkommunikation sein. Wenn der Maßstab Kapital bleibt, wird Nachhaltigkeit in die Sprache des Kapitals übersetzt. Sie wird dann relevant, wenn sie Kosten senkt, Risiken mindert, Reputation schützt, Finanzierung erleichtert oder Marktchancen eröffnet. Das ist besser als Gleichgültigkeit. Aber es reicht nicht [I-K6-1].

Nachhaltigkeit ist heute überall sichtbar. Unternehmen veröffentlichen Berichte, Banken prüfen ESG-Daten, Fonds sortieren Portfolios, Regierungen beschließen Klimaziele, Städte entwickeln Strategien, Lieferketten werden dokumentiert, Ratings vergleichen ökologische und soziale Kennzahlen. Auf den ersten Blick wirkt das wie ein historischer

Fortschritt. In einem gewissen Maß ist es das auch. Die Welt weiß heute mehr über Emissionen, Wasserverbrauch, Arbeitsbedingungen, Ressourcen, Governance und Risiken als je zuvor. Dennoch bleiben Emissionen hoch, Biodiversität sinkt, soziale Unsicherheit wächst in vielen Bereichen, und demokratische Resonanzräume geraten unter Druck [I-K6-1][E-K6-1].

Das ist das Paradox der Gegenwart: Nachhaltigkeit wurde sichtbar, aber nicht ausreichend wirksam.

Der Grund liegt nicht allein in mangelndem politischen Willen, Unternehmensinteressen oder fehlender Moral. Diese Faktoren existieren. Aber sie erklären nicht das strukturelle Problem. Selbst dort, wo Nachhaltigkeit ernsthaft betrieben wird, bleibt sie zu häufig additiv. Sie wird an ein bestehendes Steuerungssystem angehängt, statt dessen Maßstab zu verändern.

Genau deshalb scheitert Nachhaltigkeit als Strategie.

6.1 Nachhaltigkeit als Zusatz

Eine Strategie ist ein Plan innerhalb eines bestehenden Rahmens. Sie setzt Ziele, ordnet Maßnahmen, verteilt Ressourcen, definiert Kennzahlen und beschreibt Wege. Das kann sinnvoll sein. Unternehmen brauchen Strategien. Staaten brauchen Strategien. Kommunen brauchen Strategien.

Aber Nachhaltigkeit scheitert, wenn sie nur eine Strategie innerhalb einer Ordnung bleibt, die weiterhin nach Kapital, Umsatz, Gewinn, Wachstum, Reichweite und Marktwert bewertet.

Dann entsteht eine doppelte Buchführung. Im Hauptsystem zählen finanzielle Kennzahlen. Im Nachhaltigkeitssystem zählen ökologische und soziale Kennzahlen. Das eine entscheidet über Investitionen, Preise, Boni, Budgets, Wachstum und Wettbewerb. Das andere dokumentiert, erklärt, bewertet und berichtet. Zwischen beiden Systemen gibt es Verbindung, aber keine ausreichende Rangumkehr [I-K6-2].

Das ist der zentrale Fehler. Nachhaltigkeit wird als Zusatz behandelt, obwohl sie die Grundlage sein müsste. Sie erscheint als Abteilung neben Finanzen, als Kapitel im Geschäftsbericht, als Risikoabschnitt im Lagebericht, als Kommunikationslinie, als Projektportfolio, als Zielmatrix. Doch die Kernentscheidungen bleiben häufig an der alten Frage ausgerichtet: Was rechnet sich?

Wenn Nachhaltigkeit sich rechnet, wird sie umgesetzt. Wenn sie Rendite belastet, wird sie verhandelt, verschoben, kompensiert oder in Pilotprojekten gehalten. Dadurch bleibt sie untergeordnet. Sie darf wirken, solange sie den alten Maßstab nicht stört.

Nachhaltigkeit als Zusatz ist deshalb strukturell zu schwach. Sie kann Schäden sichtbar machen, aber sie verändert nicht automatisch die Logik, die diese Schäden erzeugt.

6.2 ESG als begrenzter Fortschritt

ESG war ein wichtiger Schritt. Umwelt, Soziales und Governance wurden für Kapitalmärkte, Unternehmen, Banken, Versicherungen und Investoren relevanter. Klimarisiken, Lieferketten, Diversität, Arbeitsbedingungen, Korruption, Governance-Strukturen und Transparenz rückten stärker in die Bewertung. Das war nötig. Eine Wirtschaft, die ökologische, soziale und institutionelle Risiken ignoriert, gefährdet sich selbst [I-K6-3][E-K6-2].

Aber ESG bleibt häufig im Blick des Kapitals. Die Frage lautet dann: Welche Umwelt-, Sozial- und Governance-Risiken betreffen das Unternehmen, das Portfolio oder den Investor? Welche Folgen haben Klimarisiken für Vermögenswerte? Welche Reputationsrisiken entstehen? Welche regulatorischen Kosten drohen? Welche Risiken muss ein Unternehmen managen, damit es investierbar bleibt?

Diese Fragen sind legitim. Aber sie sind nicht identisch mit der Frage der Wirkungsökonomie.

Die Wirkungsökonomie fragt nicht nur, wie Nachhaltigkeitsrisiken auf Kapital wirken. Sie fragt, wie Kapital, Unternehmen, Produkte, Dienstleistungen und politische Entscheidungen auf Mensch, Planet und Demokratie wirken [I-K6-4].

Dieser Perspektivwechsel ist wesentlich. ESG kann ein Unternehmen robuster gegenüber Nachhaltigkeitsrisiken machen, ohne dass reale Zustände ausreichend besser werden. Ein Portfolio kann ESG-konformer erscheinen, obwohl sich Wirkung nur verlagert. Ein Rating kann gute Governance bewerten, während ein Produkt erhebliche ökologische oder soziale Schäden erzeugt. Ein Unternehmen kann eigene Risiken reduzieren, ohne die Risiken zu reduzieren, die es anderen Systemen auferlegt.

Das ist keine Abwertung von ESG. ESG ist ein notwendiger Zwischenschritt. Es hat Nachhaltigkeit in die Sprache von Risiko, Kapital und Bericht eingeführt. Aber genau darin liegt seine Grenze. Eine Ordnung, die nur fragt, ob Nachhaltigkeitsprobleme Kapital gefährden, fragt zu spät und zu schmal.

Die Wirkungsökonomie braucht ESG-Daten. Aber sie darf nicht in ESG-Logik stehen bleiben.

6.3 Reporting ohne Rückkopplung

Berichte können aufklären. Sie können Daten standardisieren, Vergleichbarkeit verbessern, interne Prozesse ordnen, Verantwortung dokumentieren und öffentliche Debatten ermöglichen. Ohne Berichtspflichten wäre vieles unsichtbar geblieben. Die Ausweitung von Nachhaltigkeitsberichten hat in Unternehmen neue Zuständigkeiten, Datenprozesse und Lernschritte geschaffen [I-K6-5][E-K6-3].

Das Problem beginnt, wenn Berichte als Steuerung missverstanden werden.

Ein Bericht verändert noch keinen Zustand. Er kann zeigen, was geschieht. Er kann aber nicht garantieren, dass Entscheidungen anders getroffen werden. Ein Unternehmen kann Emissionen berichten und trotzdem in emissionsintensive Pfade investieren. Es kann Lieferkettenrisiken offenlegen und weiterhin vor allem nach Preis einkaufen. Es kann soziale Kennzahlen veröffentlichen und zugleich Personal, Pflege, Ausbildung oder Arbeitsbedingungen unter Kostendruck setzen. Es kann eine Klimastrategie besitzen und trotzdem Geschäftsmodelle fortführen, deren Wirkung nicht zur Strategie passt.

Reporting ohne Rückkopplung erzeugt eine paradoxe Situation: Die Daten werden besser, aber die Richtung bleibt unklar. Es entstehen Tabellen, Prüfungen, Kennzahlen, Berichte, Datenbanken und Präsentationen. Doch wenn diese Informationen nicht in reale Entscheidungen eingehen, wachsen Sichtbarkeit und Blindleistung zugleich [I-K6-6].

Das erklärt auch, warum viele Menschen Berichtspflichten als Bürokratie erleben. Wenn Daten erhoben werden, ohne dass sie spürbar bessere Entscheidungen ermöglichen, erscheinen sie als Last. Wenn dieselben Daten aber Risiken sichtbar machen, Investitionen verbessern, Lieferketten klären, Produkte vergleichbar machen, Versicherbarkeit einschätzen, öffentliche Beschaffung verbessern oder Managemententscheidungen verändern, werden sie zur Infrastruktur.

Die Frage lautet deshalb nicht: Berichten oder nicht berichten?

Die Frage lautet: Wofür werden Daten erhoben?

Für Dokumentation oder für Rückkopplung? Für Image oder für Richtung? Für Pflichterfüllung oder für Veränderung von Zuständen?

Nachhaltigkeitsreporting scheitert nicht an sich. Es scheitert, wenn es in der Berichtswelt endet.

6.4 Die falsche Trennung von Ökologie, Sozialem und Governance

Nachhaltigkeit wird häufig in drei Felder zerlegt: Umwelt, Soziales und Governance. Diese Ordnung schafft Übersicht. Sie hilft, Daten zu sortieren, Verantwortlichkeiten zu klären und Risiken zu benennen. Doch sie kann eine falsche Vorstellung erzeugen: als ließen sich ökologische, soziale und institutionelle Wirkungen getrennt optimieren.

In Wirklichkeit sind sie gekoppelt. Eine Klimamaßnahme verändert Energiepreise, soziale Verteilung, politische Akzeptanz, industrielle Strukturen und öffentliche Debatten. Eine Wohnungsmaßnahme beeinflusst Gesundheit, Mobilität, Bildung, Stadtklima, soziale Mischung und Vertrauen. Eine Plattformregulierung wirkt auf Meinungsfreiheit, Medienmärkte, Demokratie, Werbung, Datenmacht und psychische Belastung. Eine Lieferkettenregel verändert Produktion, Preise, Arbeitsbedingungen, Wettbewerb, internationale Beziehungen und Unternehmensrisiken [I-K6-1].

Nachhaltigkeitsdimensionen sind deshalb keine unabhängigen Variablen. Sie sind Zustandsgrößen eines verbundenen Systems. Wer eine Dimension isoliert verbessert, kann an anderer Stelle neue Schäden erzeugen. Eine ökologische Maßnahme kann sozial ungerecht wirken, wenn Kosten falsch verteilt werden. Eine soziale Entlastung kann planetare Schäden vergrößern, wenn sie alte Konsum- oder Energiepfade stabilisiert. Eine Governance-Regel kann formal sauber sein und dennoch Wirklichkeit verfehlen, wenn sie nur Dokumente prüft.

Die Wirkungsökonomie trennt die Dimensionen nicht, um sie isoliert zu optimieren. Sie unterscheidet sie, um ihre Wechselwirkungen sichtbar zu machen. Mensch, Planet und Demokratie sind keine nebeneinanderliegenden Themenfelder. Sie sind gemeinsam die Bedingungen einer stabilen Gesellschaft [I-K6-7].

Nachhaltigkeit als Strategie denkt zu leicht in Zielen und Maßnahmen.

Nachhaltigkeit als Systemarchitektur denkt in Wechselwirkungen, Rückkopplungen und Zustandsveränderungen.

6.5 Nachhaltigkeit als Reputationsschutz

Ein Teil der Nachhaltigkeitspraxis dient Reputationsschutz. Unternehmen wollen zeigen, dass sie Verantwortung übernehmen. Staaten wollen zeigen, dass sie handeln. Finanzprodukte wollen zeigen, dass sie nicht destruktiv investieren. Kommunen wollen zeigen, dass sie klimabewusst planen. Diese Motive sind nicht wertlos. Sichtbarkeit, öffentlicher Druck und Rechenschaft können Veränderung auslösen.

Aber Reputationsschutz ist ein schwacher Maßstab.

Er hängt davon ab, was gerade sichtbar ist, was Medien aufgreifen, welche Risiken öffentlich werden, welche Gruppen Druck ausüben und welche Themen kommunikativ bearbeitet werden können. Was schwerer sichtbar ist, bleibt leichter außen vor. Eine komplexe Lieferkette, langsamer Biodiversitätsverlust, psychische Belastung, institutionelles Misstrauen oder demokratische Resonanzschäden lassen sich nicht so einfach kommunizieren wie ein CO2-Ziel oder ein sichtbares Projekt.

Wenn Nachhaltigkeit als Reputationsfrage behandelt wird, entsteht Selektion. Gute Geschichten werden hervorgehoben. Schwierige Wirkungen werden erklärt, relativiert oder in technische Anhänge verschoben. Die Aufmerksamkeit wandert zu dem, was erzählbar ist. Das Systemische verliert gegen das Kommunikative.

Die Wirkungsökonomie braucht daher eine ruhigere, härtere Logik.

Wirkung ist nicht das, was sich gut berichten lässt.

Wirkung ist das, was Zustände verändert.

Eine gute Nachhaltigkeitsgeschichte ist nur so stark wie die Wirklichkeit, die sie beschreibt.

6.6 Nachhaltigkeit als Risikomanagement

Auch Risikomanagement reicht nicht aus. Unternehmen müssen Risiken kennen. Banken müssen Klimarisiken, Lieferkettenrisiken, Rechtsrisiken, Reputationsrisiken und physische Risiken berücksichtigen. Versicherungen müssen Schäden, Standorte, Hitzebelastung, Überschwemmungen, Lieferausfälle und Haftungsfragen bewerten. Das ist notwendig [I-K6-8].

Doch Risikomanagement fragt aus der Perspektive des betroffenen Akteurs. Es fragt: Welche Risiken bedrohen unser Unternehmen? Unsere Bilanz? Unser Portfolio? Unsere Lieferfähigkeit? Unsere Reputation?

Diese Perspektive kann Nachhaltigkeit ernst nehmen, bleibt aber begrenzt. Ein Risiko für andere kann für das Unternehmen zunächst kein Risiko sein. Ein Schaden für kommende Generationen kann in der heutigen Bilanz schwach erscheinen. Ein demokratischer Resonanzschaden kann finanziell lange unsichtbar bleiben. Eine Gesundheitsfolge kann im öffentlichen System landen, während das Geschäftsmodell profitabel bleibt.

Risikomanagement wird erst wirkungsökonomisch, wenn es die Richtung umkehrt:

Nicht nur: Welches Risiko trifft uns?

Sondern: Welches Risiko erzeugen wir?

Nicht nur: Welche Schäden drohen unserem Kapital?

Sondern: Welche Schäden verursacht unser Kapital?

Nicht nur: Welche ESG-Faktoren beeinflussen unseren Wert?

Sondern: Welche Wirkung entsteht durch unser Handeln?

Solange diese Umkehr fehlt, bleibt Nachhaltigkeit defensiv. Sie schützt das Unternehmen vor der Welt. Wirkungsökonomie fragt zusätzlich, wie das Unternehmen auf die Welt wirkt.

6.7 Nachhaltigkeit als Zielkatalog

Die Sustainable Development Goals haben eine große Stärke: Sie machen deutlich, dass Entwicklung mehr ist als BIP, Einkommen oder Industrialisierung. Armut, Hunger, Gesundheit, Bildung, Gleichstellung, Wasser, Energie, Arbeit, Ungleichheit, Städte, Konsum, Klima, Meere, Biodiversität, Frieden, Institutionen und Partnerschaften gehören zusammen. Diese Ziele haben weltweit Sprache geschaffen [I-K6-9][E-K6-4].

Doch auch Zielkataloge können zu schwach bleiben. Ein Ziel beschreibt eine Richtung. Es schafft noch keine Steuerungsarchitektur.

Ein Unternehmen kann SDG-Symbole in einem Bericht verwenden, ohne dass seine Kernentscheidungen durch die entsprechenden Ziele bestimmt werden. Ein Staat kann

SDG-Ziele anerkennen und zugleich Haushalte so planen, dass Prävention, Klimaanpassung, Bildung oder Pflege unterfinanziert bleiben. Ein Projekt kann einem SDG zugeordnet werden und trotzdem Nebenwirkungen in anderen Bereichen erzeugen.

Das Problem liegt nicht bei den SDGs. Es liegt bei ihrer Verwendung als additive Zuordnung. Wenn jedes Projekt irgendwo ein Ziel erfüllt, entsteht noch keine systemische Wirkung. Erst wenn Zielkonflikte, Nebenfolgen, Rückwirkungen, Mindestbedingungen und nicht verhandelbare Grenzen sichtbar werden, entsteht Orientierung.

Die Wirkungsökonomie nutzt Zielräume, aber sie bleibt nicht bei ihnen stehen. Sie fragt, welche Zustände sich verändern, welche Wechselwirkungen entstehen und welche Rückkopplung daraus folgt.

Die SDGs werden später als globaler Referenzrahmen der Wirkungsökonomie systematisch eingeordnet. Hier genügt die Diagnose: Nachhaltigkeit als Zielkatalog ist besser als Ziellosigkeit, aber schwächer als ein wirkendes System.

6.8 Der Irrtum der Kompensation

Ein weiteres Problem vieler Nachhaltigkeitslogiken liegt in der Kompensation. Schlechte Wirkung an einer Stelle wird durch gute Wirkung an anderer Stelle ausgeglichen. Emissionen werden kompensiert, Lieferkettenrisiken relativiert, soziale Schwächen durch ökologische Stärken überdeckt, Governance-Probleme durch Klimaziele beschönigt. In Berichten kann dadurch ein ausgewogenes Bild entstehen, das reale Schäden verdeckt.

Doch nicht alles ist verrechenbar.

Kinderarbeit wird nicht akzeptabel, weil ein Produkt weniger CO2 verursacht. Wasserstress verschwindet nicht, weil Recyclingquoten steigen. Demokratische Schäden durch Desinformation werden nicht durch Spendenprogramme aufgehoben. Verdrängung auf dem Wohnungsmarkt wird nicht dadurch neutral, dass ein Gebäude energieeffizient ist.

Kompensation kann sinnvoll sein, wenn sie echte Resteffekte adressiert und nicht als Ersatz für Veränderung dient. Sie wird gefährlich, wenn sie eine schlechte Wirkung dauerhaft verdeckt.

Nachhaltigkeit als Strategie neigt zu solchen Ausgleichsbildern, weil sie unterschiedliche Ziele nebeneinanderstellt. Wirkungsökonomie arbeitet strenger: Bestimmte Schäden markieren Grenzen.

Diese methodische Grenze wird später im Zusammenhang mit Reverse Merit Order und Nichtkompensation vollständig entfaltet. Hier genügt der Grundsatz: Nachhaltigkeit darf kein Ablasssystem werden [I-K6-10].

6.9 Nachhaltigkeit als Systemarchitektur

Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur.

Diese Formulierung meint: Nachhaltigkeit darf nicht als zusätzlicher Plan innerhalb des alten Systems erscheinen. Sie muss die Grundstruktur verändern, nach der Entscheidungen entstehen. Eine Architektur ordnet nicht nur Ziele. Sie bestimmt Räume, Wege, Verbindungen, Lasten, Grenzen und Übergänge. Sie entscheidet, was leicht möglich ist und was erschwert wird. Sie bestimmt, welche Signale wirken, welche Daten zirkulieren, welche Verantwortung sichtbar wird und welche Folgen zurückkehren.

Nachhaltigkeit als Systemarchitektur bedeutet, dass ökologische, soziale und demokratische Zustände nicht am Rand beobachtet werden, sondern in den Entscheidungsgrundlagen des Systems erscheinen. Unternehmen führen dann nicht nur nach finanziellen Kennzahlen, sondern nach Zustandsveränderungen. Politik beschließt nicht nur Zielbilder, sondern prüft Wechselwirkungen. Öffentliche Haushalte verwalten nicht nur Ausgaben, sondern machen Zukunftswirkungen sichtbar. Kapital betrachtet nicht nur Risiken für sich selbst, sondern seine Wirkung auf die Stabilität des Ganzen.

Diese Architektur ist keine moralische Zusatzschicht. Sie ist eine Antwort auf Komplexität. In einer vernetzten Welt können Klima, Wasser, Gesundheit, Wohnen, soziale Verteilung, digitale Öffentlichkeit, Vertrauen, Lieferketten und Kapital nicht getrennt stabilisiert werden. Jede größere Entscheidung wirkt in mehreren Feldern. Wer Nachhaltigkeit systemisch denkt, behandelt diese Kopplung nicht als Störung, sondern als Ausgangspunkt [I-K6-11].

Damit wird Nachhaltigkeit präziser. Sie verliert ihre Rolle als wohlklingender Sammelbegriff und wird zur Frage nach Zustandsqualität, Wechselwirkung und Rückkopplung.

Das ist der Übergang von Nachhaltigkeitsstrategie zur Wirkungsökonomie.

6.10 Komplexität, Nicht-Trivialität und Interdependenz

Nachhaltigkeit scheitert als Strategie auch deshalb, weil sie häufig auf einem zu einfachen Bild der Wirklichkeit beruht. Dieses Bild lautet: Man verändert eine Variable, und das System reagiert entsprechend. Man setzt einen Grenzwert, und Emissionen sinken. Man gibt eine Förderung, und Verhalten ändert sich. Man schreibt einen Bericht vor, und Verantwortung entsteht. Man beschließt ein Ziel, und das System bewegt sich dorthin.

So funktionieren einfache Maschinen.

So funktionieren komplexe Gesellschaften nicht.

Heinz von Foerster unterscheidet zwischen trivialen und nichttrivialen Maschinen. Eine triviale Maschine reagiert bei gleichem Input mit gleichem Output. Wenn dieselbe Taste gedrückt wird, geschieht dasselbe. Diese Vorstellung prägt bis heute viele politische,

ökonomische und administrative Steuerungslogiken. Sie behandelt Wirtschaft, Natur, Gesellschaft, Medien, Demokratie und Menschen, als seien sie Apparate mit isolierbaren Hebeln [E-K6-5].

Aber die Wirklichkeit ist nicht trivial.

Eine Gesellschaft reagiert nicht nur auf Regeln. Sie reagiert auf Erwartungen, Preise, Vertrauen, Angst, Gewohnheiten, Machtverhältnisse, Erzählungen, Ausweichbewegungen, Institutionen, technische Infrastrukturen und vergangene Erfahrungen. Ein Markt reagiert nicht nur auf Kosten. Er reagiert auf Wettbewerb, Kapitalzugang, Risiko, Reputation, Regulierung, Lieferketten, Konsumentenerwartungen und politische Stabilität. Eine Demokratie reagiert nicht nur auf Gesetze. Sie reagiert auf Wahrheit, soziale Sicherheit, Medienqualität, Zugehörigkeit, öffentliche Sprache, Plattformlogiken und institutionelles Vertrauen [I-K6-12][E-K6-6].

Deshalb kann dieselbe Maßnahme in unterschiedlichen Wirkungsräumen unterschiedliche Folgen erzeugen. Ein CO2-Preis kann Emissionen senken. Er kann aber auch soziale Ablehnung erzeugen, wenn er Menschen trifft, die keine realistische Alternative haben. Eine energetische Sanierung kann Klima schützen. Sie kann aber auch Verdrängung erzeugen, wenn Mietsteigerungen nicht mitgedacht werden. Ein Nachhaltigkeitsbericht kann Verantwortung sichtbar machen. Er kann aber auch Blindleistung erzeugen, wenn Daten erhoben werden, ohne in Preise, Steuern, Kapitalzugang, Beschaffung oder Managemententscheidungen zurückzuwirken [I-K6-6][I-K6-12].

Das Problem liegt dann nicht in der einzelnen Maßnahme. Das Problem liegt im linearen Denken.

Lineares Denken fragt: Welche Ursache erzeugt welche Wirkung?

Systemisches Denken fragt: Welche Handlung verändert welchen Zustand in welchem Wirkungsraum, mit welchen Rückkopplungen, Nebenfolgen, Verzögerungen und Verstärkungen?

Dieser Unterschied ist zentral.

Nachhaltigkeitsziele werden häufig so behandelt, als seien sie einzelne Felder einer Liste. Klima hier. Wasser dort. Arbeit dort. Gesundheit dort. Demokratie dort. Jedes Feld bekommt Indikatoren, Maßnahmen, Zuständigkeiten und Berichte. Das schafft Ordnung. Aber es kann eine falsche Ordnung sein, wenn die Felder real nicht getrennt sind.

Klima wirkt auf Gesundheit. Gesundheit wirkt auf Arbeit. Arbeit wirkt auf Einkommen. Einkommen wirkt auf Wohnen. Wohnen wirkt auf psychische Stabilität. Psychische Stabilität wirkt auf Vertrauen. Vertrauen wirkt auf Demokratie. Demokratie wirkt auf Klimapolitik. Klimapolitik wirkt auf Investitionen. Investitionen wirken auf Unternehmen.

Unternehmen wirken auf Lieferketten. Lieferketten wirken auf Wasser, Arbeit, Ressourcen und geopolitische Stabilität [I-K6-11][I-K6-12].

Wirkung entsteht im Zusammenhang.

Komplexität bedeutet nicht, dass Steuerung unmöglich wäre. Das wäre die falsche Schlussfolgerung. Komplexität bedeutet nur, dass Steuerung anders gedacht werden muss: nicht als vollständige Kontrolle, nicht als moralischer Appell, nicht als starres Punktesystem und nicht als zentrale Detailplanung, sondern als lernende Rückkopplung.

Eine wirkungsökonomische Ordnung muss anerkennen, dass Wirkungen nicht immer vollständig vorhersehbar sind. Aber sie dürfen deshalb nicht unsichtbar bleiben. Was messbar ist, wird gemessen. Was indirekt wirkt, wird als Wirkungskette betrachtet. Was verzögert wirkt, wird nicht aus der Bewertung ausgeschlossen. Was unsicher ist, wird transparent als Unsicherheit markiert. Was negative Nebenfolgen erzeugt, wird nicht durch positive Einzelwerte verdeckt. Was sich als falsch erweist, wird korrigiert [I-K6-12][E-K6-7].

Das ist der Unterschied zwischen Scheingenauigkeit und Lernfähigkeit.

Scheingenauigkeit tut so, als könne ein komplexes System vollständig berechnet werden. Lernfähigkeit weiß, dass Systeme beobachtet, bewertet, gelenkt und korrigiert werden müssen. Die Wirkungsökonomie verspricht deshalb nicht perfekte Vorhersage. Sie verlangt bessere Rückkopplung.

Darum arbeitet die Wirkungsökonomie nicht nur mit Zielen, sondern mit Wirkungsräumen. Nicht nur mit Daten, sondern mit Rückkopplung. Nicht nur mit Durchschnittswerten, sondern mit Mindestbedingungen. Nicht nur mit Berichten, sondern mit Lenkung [I-K6-12].

Interdependenz bedeutet: Die Teile eines Systems sind nicht unabhängig voneinander. Sie beeinflussen sich gegenseitig. Eine ökologische Wirkung kann soziale Folgen haben. Eine soziale Wirkung kann demokratische Stabilität verändern. Eine demokratische Wirkung kann ökologische Transformation ermöglichen oder blockieren. Ein Finanzsignal kann Lieferketten verändern. Ein Mediennarrativ kann politische Mehrheiten verschieben. Eine Steuerregel kann Geschäftsmodelle verändern. Ein Geschäftsmodell kann Lebensqualität, Wasser, Gesundheit, Arbeit, Wahrheit oder Vertrauen beeinflussen [I-K6-12][E-K6-6][E-K6-7].

In einer interdependenten Welt ist Wirkung nie nur eine Eigenschaft eines isolierten Objekts. Sie entsteht zwischen Handlung, Kontext, Empfänger, Zeit, Infrastruktur und Rückkopplung.

Ein Apfel ist deshalb nicht nur ein Apfel. Er ist Lieferkette, Wasser, Boden, Arbeit, Energie, Transport, Ernährung, Preis, Steuer, Information und Konsumentscheidung.

Eine Wohnung ist nicht nur eine Immobilie. Sie ist Sicherheit, Gesundheit, Energie, Nachbarschaft, Stadtentwicklung, Vermögensbildung, Spekulationsobjekt oder sozialer Stabilitätsraum. Ein Medienbeitrag ist nicht nur Inhalt. Er ist Resonanz, Tonalität, Reichweite, Vertrauen, Angst, Zugehörigkeit, Polarisierung oder Orientierung. Kapital ist nicht nur Geld. Es ist Möglichkeit, Macht, Verstärker und Richtung [I-K6-12][I-K6-13].

Wer diese Interdependenzen nicht sieht, misst zu flach.

Darum ist Komplexität kein Argument gegen die Wirkungsökonomie. Sie ist ihr Grund.

Gerade weil Gesellschaften nicht trivial sind, brauchen sie Wirkung als Maßstab. Gerade weil Handlungen Nebenfolgen erzeugen, brauchen sie Rückkopplung. Gerade weil Nachhaltigkeitsziele interdependent sind, braucht es mehr als Zielkataloge. Gerade weil nicht alles verrechenbar ist, braucht es Engpasslogik. Gerade weil niemand alle Wirkungen von Anfang an vollständig kennen kann, braucht es ein lernendes System [I-K6-12][E-K6-5][E-K6-7].

Die Wirkungsökonomie ist damit keine Steuerung von oben gegen die Komplexität der Welt.

Sie ist eine Steuerungsarchitektur, die diese Komplexität ernst nimmt.

6.11 Warum dieses Kapitel noch keine Mechanik liefert

Dieses Kapitel bleibt bewusst auf der Ebene der Diagnose. Es zeigt, warum Nachhaltigkeit als Zusatz scheitert. Es zeigt die Grenzen von ESG, Reporting, Reputationsschutz, Risikomanagement, Zielkatalogen und Kompensation. Es erklärt, warum Nachhaltigkeit als Systemarchitektur verstanden werden muss.

Die konkrete Mess- und Datenarchitektur folgt später in den methodischen Teilen. Dort geht es um Indikatoren, Vergleichbarkeit, Prüfbarkeit, Datenqualität und methodische Grenzen. Die staatlich-rechtliche Architektur folgt in den institutionellen Teilen. Die Produkt- und Marktlogik wird später im Zusammenhang mit Unternehmen, Produkten, Lieferketten und Preissteuerung ausgearbeitet.

Diese Trennung ist wichtig. Kapitel 6 soll nicht die spätere Methodik vorwegnehmen. Es entfernt die Illusion, Nachhaltigkeit könne innerhalb des alten Kompasses vollständig wirksam werden. Wenn Kapital, Wachstum, Gewinn, Umsatz, Reichweite und Marktwert weiterhin die Hauptsignale bleiben, wird Nachhaltigkeit immer wieder in deren Sprache übersetzt: als Bericht, Risiko, Zielbild, Reputationsschutz oder Kostenfaktor.

Die Wirkungsökonomie beginnt an genau dieser Grenze.

Sie sagt nicht: Wir brauchen noch eine Nachhaltigkeitsstrategie.

Sie sagt: Der Maßstab muss sich ändern.

6.12 Übergang: Von Nachhaltigkeit zur Reparaturmaschine

Wenn Nachhaltigkeit im alten System als Zusatz bleibt, entsteht ein dauernder Reparaturbedarf. Politik muss nachsteuern, Unternehmen müssen Zusatzberichte liefern, Förderprogramme müssen Fehlanreize ausgleichen, Verwaltungen müssen Einzelregeln prüfen, Märkte müssen mit Ausnahmen korrigiert werden.

So wächst Bürokratie nicht nur aus staatlicher Regelungsfreude, sondern aus einer tieferen Ursache: Das System selbst erzeugt Wirkungsblindheit und verwaltet anschließend ihre Folgen.

Genau das behandelt das nächste Kapitel. Bürokratie ist nicht nur ein Verwaltungsproblem. Sie ist häufig die Reparaturmaschine eines falschen Kompasses.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 6

Interne WÖk-Quellen

[I-K6-1] Weber, Natalie: *Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur*, 2025/2026. Grundlage für die zentrale These, dass Nachhaltigkeit nicht als Zusatzstrategie genügt, sondern als Systemarchitektur verstanden werden muss.

[I-K6-2] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, frühere Arbeitsfassung, Einleitung. Grundlage für die Kritik der doppelten Buchführung zwischen finanzieller Hauptsteuerung und nachgelagerter Nachhaltigkeitssteuerung.

[I-K6-3] Weber, Natalie: *Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk*, 2025. Grundlage für die Einordnung von ESG als begrenztem Fortschritt, Wirkung statt Kapital und die Kritik kapitalzentrierter Nachhaltigkeitslogik.

[I-K6-4] Weber, Natalie: *Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur*, 2025/2026. Grundlage für die Umkehr der ESG-Frage: nicht nur, wie Nachhaltigkeitsrisiken auf Kapital wirken, sondern wie Kapital, Unternehmen und Produkte auf Mensch, Planet und Demokratie wirken.

[I-K6-5] Weber, Natalie: *Produktbesteuerung durch Wirkung*, Teil I, Abschnitt „Von der Nachhaltigkeitsberichterstattung zur Marktsteuerung“. Grundlage für die Verbindung von Nachhaltigkeitsberichterstattung, Wirkungsdaten, Produktbewertung und Marktsteuerung.

[I-K6-6] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, frühere Arbeitsfassung, Einleitung. Grundlage für Reporting ohne Rückkopplung, Berichtskritik und die Unterscheidung zwischen Sichtbarkeit und Steuerung.

[I-K6-7] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG)*, § 1 und § 3. Grundlage für Mensch, Planet und Demokratie als steuerungsrelevante Wirkungsräume

sowie für Wirkung als nachweisbare Veränderung ökologischer, sozialer oder demokratischer Systembedingungen.

[I-K6-8] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, Spalten „Finanzsystem & Kapital“, „Wirtschaft“ und „Staat & Recht“. Grundlage für Nachhaltigkeitsdaten als Risiko-, Finanzierungs-, Versicherungs-, Governance- und Steuerungsdaten.

[I-K6-9] Weber, Natalie: *Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie*, Oktober 2025. Grundlage für die Einordnung der SDGs als wichtige Zielräume und für die Erweiterung zu SDG+ im Rahmen von Mensch, Planet und Demokratie.

[I-K6-10] Weber, Natalie: *Produktbesteuerung durch Wirkung*, Abschnitt „Reverse Merit Order“. Grundlage für Nichtkompensation, Engpasslogik, Reverse Merit Order und die Kritik kompensatorischer Nachhaltigkeitslogik.

[I-K6-11] Weber, Natalie: *Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur*, Abschnitt zu Interdependenz, Nicht-Linearität und Rückkopplung. Grundlage für Nachhaltigkeit als Systemarchitektur, Wechselwirkungen, gekoppelte Zustandsräume und systemische Rückkopplung.

[I-K6-12] Weber, Natalie: *Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk*, 2025. Grundlage für Wirkung als Steuerungsgröße, Komplexität, nichttriviale Systeme, Interdependenz, Wirkungsräume, Rückkopplung und Lernfähigkeit.

[I-K6-13] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie*, 2025. Grundlage für Apfel, Wohnung, Medienbeitrag, Kapital, Staat, Wirtschaft, Finanzsystem, Gesellschaft und Öffentlichkeit als verbundene Wirkungsräume.

Externe Quellen

[E-K6-1] IPCC: *AR6 Synthesis Report: Climate Change 2023*, 2023; IPBES: *Global Assessment Report on Biodiversity and Ecosystem Services*, 2019. Bezugspunkte für Klima, Biodiversität, planetare Risiken und die Grenzen additiver Nachhaltigkeitsstrategien.
IPCC - Reports / AR6: https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/
IPBES - Global Assessment Report: https://www.ipbes.net/global-assessment

[E-K6-2] European Union: Corporate Sustainability Reporting Directive, Directive (EU) 2022/2464; European Commission: European Sustainability Reporting Standards (ESRS), Delegated Regulation (EU) 2023/2772. Bezugspunkte für Nachhaltigkeitsberichterstattung, ESG-Daten, doppelte Wesentlichkeit, Unternehmensberichte und regulatorische Standardisierung.
CSRD - Richtlinie (EU) 2022/2464: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng
ESRS - Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng

Europäische Kommission - Corporate sustainability reporting: https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

[E-K6-3] Global Reporting Initiative: GRI Standards, aktuelle Fassung. Bezugspunkt für international verbreitete Nachhaltigkeitsberichtsstandards und Datenlogik.
GRI Standards: https://www.globalreporting.org/standards/

[E-K6-4] United Nations: *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, 2015. Bezugspunkt für die Sustainable Development Goals als globalen Zielrahmen nachhaltiger Entwicklung.
United Nations - 2030 Agenda: https://sdgs.un.org/2030agenda

[E-K6-5] Foerster, Heinz von; Pörksen, Bernhard: *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker*, Carl-Auer, 1999; Foerster, Heinz von: *Understanding Understanding. Essays on Cybernetics and Cognition*, Springer, 2003. Bezugspunkte für nichttriviale Systeme, Beobachterabhängigkeit, Scheingenauigkeit und die Grenzen linearer Steuerung.

[E-K6-6] Vester, Frederic: *Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*, dtv, 1999/2002. Bezugspunkt für vernetztes Denken, Wechselwirkungen, Systemzusammenhänge und die Kritik isolierter Einzelindikatoren.

[E-K6-7] Meadows, Donella H.: *Thinking in Systems. A Primer*, Chelsea Green Publishing, 2008; Meadows, Donella H.: *Leverage Points: Places to Intervene in a System*, Sustainability Institute, 1999. Bezugspunkte für Rückkopplungen, Systemgrenzen, Verzögerungen, Hebelpunkte, Lernfähigkeit und systemische Interventionstiefe.
Donella Meadows - Leverage Points: https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/
Donella Meadows - Systems Thinking Resources: https://donellameadows.org/systems-thinking-resources/

Kapitel 7 - Bürokratie als Reparaturmaschine

Dieses Kapitel verschiebt die Bürokratiedebatte. Bürokratie wird hier nicht pauschal als Gegner von Freiheit dargestellt. Moderne Gesellschaften brauchen Verwaltung, Verfahren, Register, Kontrollen und Rechtsklarheit. Das Problem entsteht dort, wo Verwaltung immer größere Reparaturarbeit leisten muss, weil die Grundsteuerung des Systems falsche Signale sendet. Bürokratie erscheint dann nicht mehr als Schutzstruktur, sondern als Reparaturmaschine eines falschen Kompasses.

Bürokratie ist nicht das Grundproblem. Diese Klarstellung ist wichtig, weil jede ernsthafte Kritik an Bürokratie sonst in die falsche Richtung führt. Eine moderne Gesellschaft braucht Verwaltung. Sie braucht Verfahren, Nachweise, Rechtsklarheit,

Steuervollzug, Verbraucherschutz, Umweltaufsicht, Sozialleistungen, Bauordnungen, Register, Gerichte, Haushaltskontrolle und demokratische Kontrolle. Ohne Verfahren wird Macht willkürlich. Ohne Regeln gewinnen die Stärkeren. Ohne Verwaltung bleiben Rechte auf dem Papier [I-K7-1].

Das Problem beginnt an einer anderen Stelle: Bürokratie kann ihre Funktion verlieren. Dann dient sie nicht mehr der Klarheit, sondern ersetzt sie. Sie wird zur Reparaturmaschine eines Systems, das an der falschen Stelle steuert. Sie wächst, weil Märkte falsche Signale senden. Sie wächst, weil Preise Folgekosten verschweigen. Sie wächst, weil Steuern Wirkung nicht unterscheiden. Sie wächst, weil Förderprogramme ausgleichen sollen, was der Grundmechanismus vorher beschädigt hat. Sie wächst, weil Politik Symptome reguliert, statt den Kompass zu korrigieren [I-K7-1].

Bürokratie ist dann nicht der Staat, der zu viel denkt. Bürokratie ist der Staat, der ständig flicken muss, weil das System falsch misst.

Die Wirkungsökonomie beginnt deshalb nicht mit dem Ruf nach weniger Regeln. Weniger Regeln in einem falsch gesteuerten System bedeuten nicht automatisch mehr Freiheit. Sie können auch mehr Externalisierung, mehr Machtmissbrauch, mehr ökologische Schäden, mehr soziale Unsicherheit und mehr demokratische Verwundbarkeit erzeugen.

Die richtige Frage lautet nicht: Welche Vorschrift können wir streichen?

Die richtige Frage lautet: Welche Blindleistung erzeugt diese Vorschrift, und welche bessere Steuerungslogik macht sie überflüssig?

7.1 Der Unterschied zwischen Schutz und Reparatur

Nicht jede Verwaltung ist Bürokratie im schlechten Sinn. Datenschutz, Arbeitsschutz, Lebensmittelsicherheit, Umweltaufsicht, Antikorruptionsregeln, Sozialleistungen, Rechtsbehelfe und Gleichbehandlung sind Schutzaufwand. Sie sichern Freiheit, Gesundheit, Fairness und Rechtsstaatlichkeit. Ein Staat, der diese Schutzfunktionen abbaut, wird nicht automatisch moderner. Er wird anfälliger für Willkür, Ausbeutung und Machtkonzentration.

Daneben gibt es Standardisierungsaufwand. Er kann produktiv sein, wenn er Mehrfacharbeit reduziert und Verfahren vereinheitlicht. Gemeinsame Datenformate, klare Register, interoperable Schnittstellen, digitale Nachweise und ein Once-Only-Prinzip können Verwaltung entlasten, wenn sie Prozesse vereinfachen statt nur Papier zu digitalisieren [I-K7-2].

Problematisch ist der dritte Bereich: Reparaturaufwand.

Reparaturaufwand entsteht, wenn Verwaltung Schäden verwaltet, die ein falsch gesteuertes System vorher erzeugt hat. Dazu gehören Förderdschungel, Ausnahmeverfahren, doppelte Nachweise, symbolische Berichtspflichten,

Kompensationsprogramme gegen falsche Preise und Verwaltungsaufwand für Probleme, die bei ehrlicher Steuerung kleiner wären [I-K7-2].

Guter Bürokratieabbau reduziert Reparaturaufwand. Schlechter Bürokratieabbau reduziert Schutzaufwand.

Dieser Unterschied entscheidet darüber, ob ein Reformvorschlag Freiheit schafft oder Folgekosten verschiebt. Wer Schutzregeln streicht, ohne die Ursache der Schäden zu verändern, verlagert Verantwortung auf Menschen, Umwelt, Kommunen, Gerichte, Krankenkassen oder kommende Generationen. Wer Reparaturaufwand reduziert, indem er die falsche Steuerung korrigiert, schafft echte Entlastung.

7.2 Falsche Preise erzeugen Verwaltungsbedarf

Falsche Preise erzeugen Bürokratie, weil sie Schäden erst nachträglich sichtbar machen.

Ein Produkt kommt günstig in den Markt, weil seine Klimawirkung, sein Wasserverbrauch, seine Arbeitsbedingungen, seine Gesundheitsfolgen oder seine Ressourcenfolgen nicht ausreichend im Preis stehen. Später entstehen Klimaanpassungskosten, Gesundheitsbelastungen, Versicherungsschäden, Ernteausfälle, soziale Konflikte und Infrastrukturprobleme. Dann reagiert der Staat mit Grenzwerten, Hilfsprogrammen, Berichtspflichten, Ausnahmen, Zertifikaten, Kompensationen und Kontrollen [I-K7-3].

Dasselbe Muster erscheint in vielen Bereichen. Schlechte Arbeitsbedingungen erzeugen später Arbeitsschutzkontrollen, Mindestlohndebatten, Klagen, Sozialkosten und Förderprogramme für bessere Beschäftigung. Wohnraumspekulation erzeugt Mietregeln, Wohngeld, Sanierungsförderungen, Zweckentfremdungsverbote und kommunale Sonderprogramme. Fossile Pfade erzeugen CO2-Preise, Ausnahmen, Entlastungspakete, Förderlinien, Härtefallregelungen und Nachweispflichten. Lieferkettenrisiken erzeugen Fragebögen, Audits, Selbstauskünfte und Parallelstandards, wenn keine gemeinsame Datenlogik existiert.

Der Staat wirkt dann überlastet, obwohl das Grundproblem vorher entstanden ist. Er versucht, nachträglich zu reparieren, was Preise, Steuern und Kapitalflüsse nicht von Beginn an richtig zurückgemeldet haben.

Was am Ursprung nicht bewertet wird, wird am Ende verwaltet [I-K7-2].

Diese Reparaturverwaltung wird besonders sichtbar, wenn das System gleichzeitig schädliches Verhalten ermöglicht und gutes Verhalten nachträglich fördert. Ein Unternehmen, das faire Löhne zahlt und klimafreundlich produziert, hat höhere Kosten. Ein Unternehmen, das Kosten auslagert, kann günstiger anbieten. Danach finanziert der Staat Programme, um verantwortliches Verhalten wieder konkurrenzfähig zu machen.

Das ist keine schlanke Ordnung. Das ist ein System, das zuerst falsche Vorteile zulässt und danach versucht, sie mit Verwaltung zu korrigieren.

7.3 Förderlogik als Symptom

Förderprogramme sind nicht falsch. Sie können Innovation ermöglichen, Transformation beschleunigen, soziale Härten abfedern und Übergänge sichern. Sie sind besonders dort wichtig, wo ein System neue Technologien, neue Infrastrukturen oder neue soziale Lösungen erst aufbauen muss.

Aber Förderlogik wird zum Symptom, wenn sie dauerhaft korrigieren soll, was Preise und Steuern vorher falsch setzen.

Dann finanziert der Staat Klimaschutzprogramme, während klimaschädliche Strukturen weiter günstige Signale erhalten. Er fördert faire Produktion, während unfaire Produktion am Markt preislich im Vorteil bleibt. Er unterstützt energetische Sanierung, während kurzfristige Renditelogik und soziale Verdrängungsrisiken nicht ausreichend gekoppelt werden. Er fördert nachhaltige Mobilität, während Infrastruktur, Raumplanung und alte Kostenlogiken gegenläufig wirken.

So entsteht ein Flickenteppich. Ein Programm gleicht aus, was ein anderer Mechanismus verschärft. Eine Subvention versucht zu heilen, was ein Preis verzerrt. Eine Ausnahme beruhigt eine Gruppe, die von einem schlecht gebauten Instrument belastet wird. Eine Berichtspflicht soll Transparenz schaffen, wo der Markt selbst keine ausreichende Wahrheit zeigt. Jede Maßnahme hat ihre eigene Logik, ihre eigenen Anträge, Nachweise, Fristen, Bedingungen und Prüfstellen.

Die Folge ist nicht nur Verwaltungsaufwand. Die Folge ist Orientierungslosigkeit. Unternehmen wissen nicht, welcher Rahmen langfristig gilt. Kommunen kämpfen mit wechselnden Förderrichtlinien. Bürgerinnen und Bürger erleben Anträge statt einfacher Zugänge. Verwaltungen prüfen Mittelverwendung, ohne immer sicher zu wissen, welche Wirkung tatsächlich entstanden ist. Politik feiert Fördervolumen, obwohl Fördervolumen noch keine Zustandsverbesserung ist.

Förderung darf deshalb nicht Ersatz für Systemklarheit werden. Sie muss Übergänge ermöglichen, nicht den defekten Kompass dauerhaft überdecken. Ein gutes Förderprogramm hat ein klares Ende, eine messbare Wirkung und eine systemische Anschlusslogik. Ein schlechtes Förderprogramm erzeugt Dauerverwaltung, Mitnahmeeffekte und neue Abhängigkeiten.

7.4 Doppelabfragen und Nachweischaos

Ein weiterer Bürokratieverstärker liegt in fehlender Standardisierung.

Wenn jedes Institut, jede Behörde, jeder Investor, jeder Kunde, jeder Konzern und jedes Förderprogramm andere Nachweise verlangt, entsteht ein System aus Mehrfachabfragen. Dieselben Daten werden mehrfach erhoben, verschieden formatiert,

anders bewertet und zu unterschiedlichen Fristen eingereicht. Für große Unternehmen ist das teuer. Für kleine und mittlere Unternehmen kann es überfordernd werden.

Diese Doppelabfragen entstehen nicht, weil Nachhaltigkeits- oder Wirkungsdaten überflüssig wären. Sie entstehen, weil es keine gemeinsame Steuerungs- und Datenlogik gibt. Eine Bank fragt nach Klimarisiken. Ein Kunde fragt nach Lieferkettendaten. Ein Förderprogramm fragt nach Emissionen. Eine Versicherung fragt nach Standort- und Schadensrisiken. Ein Konzern fragt seine Zulieferer nach eigenen Kriterien. Eine Behörde verlangt andere Angaben.

Jede Abfrage ist einzeln erklärbar. Zusammen entsteht Blindleistung [I-K7-4].

Das Ergebnis ist paradox. Gerade Unternehmen, die Verantwortung übernehmen wollen, verbringen viel Zeit mit Nachweisen, statt ihre Wirkung zu verbessern. Nachhaltigkeit wird zur Formulartätigkeit. Daten werden nicht als gemeinsame Entscheidungsgrundlage erlebt, sondern als Belastung. Dadurch wächst Widerstand gegen Berichte, Standards und Transparenz, obwohl das eigentliche Problem nicht in den Daten liegt. Das Problem liegt in unverbundenen Datenanforderungen.

Bürokratieabbau heißt deshalb nicht: keine Daten.

Bürokratieabbau heißt: weniger doppelte Daten. Weniger widersprüchliche Formate. Weniger Sonderlogiken. Weniger individuelle Fragebögen. Weniger Nachweise, die keinen Entscheidungswert haben.

Eine moderne Ordnung braucht Daten. Aber sie braucht sie in einer Form, die Entscheidungen verbessert und Wiederholungen vermeidet.

7.5 Blindleistung

Blindleistung ist Aufwand ohne echte positive Zustandsveränderung. Der Begriff stammt aus der physikalischen Analogie, die dieses Buch bereits eingeführt hat: Nicht jede scheinbare Leistung verrichtet nutzbare Arbeit. In der Gesellschaft entsteht Blindleistung, wenn Menschen, Unternehmen und Verwaltungen beschäftigt sind, ohne dass sich die eigentlichen Zustände verbessern.

Bürokratische Blindleistung kann viele Formen annehmen. Eine Behörde prüft denselben Nachweis mehrfach. Ein Unternehmen füllt verschiedene Fragebögen mit ähnlichen Daten aus. Eine Kommune beantragt Mittel in Programmen, deren Bedingungen nicht zu ihrer Lage passen. Ein Ministerium entwickelt eine Ausnahmeregel, weil eine allgemeine Regel Nebenwirkungen erzeugt. Eine Verwaltung digitalisiert ein Formular, ohne den Prozess zu vereinfachen. Ein Förderprogramm verlangt Berichte, aber keine echte Wirkungsauswertung. Eine politische Maßnahme erzeugt neue Kontrollpflichten, weil die erste Regel zu grob war.

Blindleistung ist nicht nur lästig. Sie hat Folgen. Sie bindet Arbeitszeit, Geld, Vertrauen und Aufmerksamkeit. Sie schwächt Akzeptanz für notwendige Regeln. Sie erschöpft

Verwaltungen. Sie benachteiligt kleine Akteure, die weniger Verwaltungskapazität haben. Sie erzeugt das Gefühl, der Staat sei vor allem Hindernis. Dieses Gefühl kann demokratisch gefährlich werden, wenn es in pauschale Staatsverachtung umschlägt.

Die Wirkungsökonomie unterscheidet deshalb streng zwischen notwendigem Schutzaufwand und vermeidbarem Reparaturaufwand. Sie will nicht die Verfahren beseitigen, die Rechte sichern. Sie will den Aufwand verringern, der entsteht, weil Schäden erst am Ende verwaltet werden.

7.6 Systemfehler statt Einzelversagen

Bürokratiekritik wird häufig personalisiert. Dann heißt es: Die Verwaltung sei zu langsam, die Beamtinnen und Beamten seien zu vorsichtig, die Politik sei zu detailverliebt, Unternehmen seien zu bequem, Bürgerinnen und Bürger seien zu anspruchsvoll.

Solche Kritik kann Einzelfälle treffen. Sie erklärt aber nicht das Muster.

Wenn Bürokratie in vielen Bereichen gleichzeitig wächst, liegt mehr vor als individuelles Fehlverhalten. Dann ist die Steuerung selbst falsch gebaut. Wer am Ursprung keine Wirkung bewertet, muss später an vielen Stellen nachregeln. Wer Preise unvollständig lässt, braucht Kompensation. Wer Risiken nicht standardisiert, braucht Nachweisfluten. Wer Zuständigkeiten entlang von Ressorts und nicht entlang von Lebenslagen ordnet, braucht Abstimmungsrunden. Wer Gesetze ohne ausreichende Wirkungsprüfung erlässt, muss nachbessern. Wer digitale Verfahren auf alte Prozesslogik setzt, bekommt digitale Bürokratie statt Entlastung.

Der Systemfehler zeigt sich besonders klar an Zielkonflikten. Eine Maßnahme soll Klima schützen und erzeugt soziale Härten. Die Politik baut eine Entlastung. Die Entlastung schwächt das Preissignal. Dann braucht es zusätzliche Förderung, neue Kriterien, neue Ausnahmen und neue Prüfungen. Am Ende entsteht ein kompliziertes Geflecht, das niemand gewollt hat, aber alle verwalten müssen.

Das ist keine Frage von Dummheit. Es ist die Folge einer Architektur, die Wirkung zu spät einbaut.

Die Wirkungsökonomie setzt früher an. Sie fragt nicht erst, wie man ein falsches Ergebnis kompensiert. Sie fragt, welche Steuerungsgröße falsche Ergebnisse wahrscheinlicher macht.

7.7 Die falsche Deregulierungsfrage

Klassische Deregulierung fragt: Welche Vorschriften können gestrichen werden?

Diese Frage kann berechtigt sein. Manche Regeln sind veraltet, doppelt, unklar oder unnötig. Manche Berichtspflichten erzeugen mehr Aufwand als Erkenntnis. Manche Verfahren verhindern bessere Lösungen. Bürokratieabbau braucht deshalb Mut.

Aber die reine Streichfrage reicht nicht. Eine Vorschrift kann lästig sein und trotzdem Schutz sichern. Eine Berichtspflicht kann schlecht gebaut sein und dennoch auf ein reales Risiko reagieren. Eine Prüfung kann langsam sein und dennoch Machtmissbrauch verhindern. Wer nur streicht, kann die Ursache der Bürokratie verfehlen und Schutz abbauen, statt Blindleistung zu reduzieren.

Die bessere Frage lautet: Warum existiert diese Vorschrift? Welchen Schaden soll sie verhindern? Entsteht dieser Schaden, weil der Grundmechanismus falsch steuert? Könnte eine bessere Rückkopplung die Regel vereinfachen oder überflüssig machen? Welche Daten müssen einmal erhoben werden, damit fünf Nachweise entfallen? Welche Wirkung muss sichtbar sein, damit ein Förderprogramm nicht als Ausgleich gebraucht wird? Welche Regel schützt, und welche repariert nur?

Diese Unterscheidung bewahrt vor einer gefährlichen Vereinfachung. Bürokratieabbau ist nicht automatisch Freiheitspolitik. Wenn Schutzregeln fallen und falsche Anreize bleiben, gewinnen die Akteure, die Kosten leichter auf andere verschieben können. Dann sinkt Bürokratie auf dem Papier, aber reale Belastung steigt in Gesundheit, Umwelt, Kommunen, Gerichten oder Sozialhaushalten.

Die Wirkungsökonomie will deshalb keinen schlankeren Staat um jeden Preis. Sie will einen wirksameren Staat.

Schutz bleibt. Reparaturaufwand sinkt. Standardisierung steigt dort, wo sie Doppelarbeit beendet.

7.8 Warum Digitalisierung allein nicht reicht

Digitale Verwaltung kann viel verbessern. Sie kann Wege verkürzen, Daten schneller verfügbar machen, Register verbinden, Medienbrüche vermeiden und Verfahren transparenter gestalten. Aber Digitalisierung allein beseitigt keine falsche Steuerung.

Eine Behörde kann Papier in Onlineformulare übersetzen und denselben schlechten Prozess fortführen. Eine App kann modern aussehen und trotzdem dieselben Nachweise verlangen. Ein Register kann Daten speichern und dennoch nicht mit anderen Registern verbunden sein. Eine Plattform kann Vorgänge beschleunigen und trotzdem keine Wirkung verbessern [I-K7-2].

Digitale Bürokratie ist Bürokratie mit Bildschirm.

Der Ausgangspunkt muss daher Prozesslogik sein, nicht Software. Welche Lebenslage soll gelöst werden? Welche Wirkung soll entstehen? Welche Daten liegen bereits vor? Welche Nachweise müssen nicht erneut verlangt werden? Welche Entscheidung braucht die Verwaltung wirklich? Welche Regel erzeugt Aufwand ohne Schutz? Welche Zuständigkeit zerschneidet den Vorgang?

Erst wenn diese Fragen beantwortet sind, kann Digitalisierung entlasten. Sonst beschleunigt sie nur alte Fehler.

Eine schlechte Regel wird nicht besser, weil sie online beantragt werden kann. Ein doppelter Nachweis wird nicht besser, weil er digital hochgeladen wird. Ein komplizierter Förderantrag wird nicht wirksamer, weil er eine elektronische Signatur erhält.

Die Wirkungsökonomie behandelt Digitalisierung deshalb nicht als kosmetische Modernisierung. Sie behandelt sie als mögliche Infrastruktur für bessere Rückkopplung.

Die detaillierte digitale Verwaltungs- und Datenarchitektur wird später in den methodischen und institutionellen Teilen ausgearbeitet. In diesem Kapitel zählt nur die Diagnose: Digitalisierung ohne Wirkungslogik erzeugt keinen Bürokratieabbau, sondern digitale Blindleistung.

7.9 Gute Verwaltung bleibt notwendig

Eine wirkungsorientierte Kritik der Bürokratie darf den Wert guter Verwaltung nicht schwächen.

Gute Verwaltung schützt Rechte, ermöglicht Gleichbehandlung, schafft Verlässlichkeit, sichert öffentliche Mittel, begrenzt Macht und macht demokratische Entscheidungen umsetzbar. Ohne sie gäbe es keine faire Steuererhebung, keine rechtssichere Genehmigung, keinen Verbraucherschutz, keine soziale Sicherung, keinen Umweltschutz und keine Rechtsbehelfe.

Die Wirkungsökonomie braucht Verwaltung sogar in hoher Qualität. Wirkung muss geprüft werden. Daten müssen verlässlich sein. Missbrauch muss verhindert werden. Öffentliche Gelder müssen kontrolliert werden. Rechte müssen geschützt bleiben. Unternehmen und Bürgerinnen und Bürger brauchen klare Verfahren. Verwaltung ist nicht Gegensatz zur Freiheit. Verwaltung kann Voraussetzung von Freiheit sein [E-K7-1].

Der Unterschied liegt in der Art der Verwaltung. Eine Verwaltung, die nur Zuständigkeiten abarbeitet, kann rechtlich korrekt sein und dennoch wenig Wirkung erzeugen. Eine Verwaltung, die Lebenslagen versteht, Daten einmal nutzt, Verfahren klar ordnet, Schutz und Reparatur trennt und Wirkung auswertet, wird zur Ermöglichungsstruktur. Sie kontrolliert nicht um der Kontrolle willen. Sie schafft verlässliche Rückkopplung.

Dieses Kapitel entwickelt keine vollständige Verwaltungsreform. Das folgt später in den institutionellen Teilen. Hier geht es um den Grundfehler: Bürokratie wird nicht überwunden, wenn man sie nur beschimpft. Sie wird kleiner, wenn das System weniger Reparaturbedarf erzeugt.

7.10 Die Reparaturmaschine im Alltag

Die Reparaturmaschine ist im Alltag sichtbar. Menschen beantragen Leistungen, für die sie Nachweise liefern müssen, die andere Behörden bereits besitzen. Unternehmen beantworten ähnliche Nachhaltigkeitsfragen in unterschiedlichen Formaten. Kommunen passen Projekte an Förderrichtlinien an, statt Mittel nach lokalem Bedarf einzusetzen. Eigentümerinnen, Eigentümer, Mieterinnen und Mieter geraten in

komplizierte Sanierungs-, Umlage- und Förderlogiken, weil der Gebäudemarkt Wirkung nicht sauber abbildet. Landwirtinnen und Landwirte erfüllen mehrere Dokumentationspflichten, während Preise sie weiterhin in problematische Pfade drücken. Schulen, Pflegeeinrichtungen und soziale Träger verbringen Zeit mit Abrechnung, Bericht und Nachweis, die ihnen für Menschen fehlt.

In jedem Einzelfall gibt es Gründe. Der Staat muss Missbrauch verhindern. Geld soll korrekt verwendet werden. Umwelt- und Sozialziele müssen geprüft werden. Wettbewerbsverzerrungen sollen vermieden werden. Aber die Summe zeigt eine Schieflage: Wenn ein System zu viele Einzelkorrekturen braucht, stimmt die Grundlogik nicht.

Die Wirkungsökonomie fragt deshalb nicht nur nach Vereinfachung an der Oberfläche. Sie fragt nach der Quelle des Verwaltungsbedarfs. Warum muss dieser Antrag überhaupt gestellt werden? Warum muss diese Information erneut geliefert werden? Warum braucht es dieses Förderprogramm? Warum wurde der Schaden nicht vorher im Preis sichtbar? Warum wird eine gute Wirkung nicht automatisch besser gestellt? Warum ist eine schädliche Wirkung im Markt noch günstiger?

Aus dieser Sicht wird Bürokratie zur Diagnosehilfe. Sie zeigt, wo der Kompass falsch eingestellt ist.

7.11 Der Übergang zum Systemdenken

Bürokratie als Reparaturmaschine führt direkt zum nächsten Kapitel. Denn die Reparaturlogik entsteht aus einem falschen Bild von Gesellschaft. Man behandelt Wirtschaft, Verwaltung, Natur und soziale Systeme, als ließen sie sich mit einzelnen Stellschrauben korrigieren. Ein Förderprogramm hier, ein Grenzwert dort, eine Ausnahme daneben, ein Bericht zusätzlich, eine Subvention zum Ausgleich. Diese Logik behandelt Gesellschaft wie eine triviale Maschine.

Aber Gesellschaft ist kein Apparat mit einfachen Hebeln. Eine Regel verändert Anreize, Erwartungen, Ausweichbewegungen, Vertrauen, Preise, Investitionen, Verwaltung und politische Akzeptanz. Eine Maßnahme kann an einer Stelle helfen und an anderer Stelle neue Belastung erzeugen. Ein Gesetz kann gut gemeint sein und dennoch Blindleistung erzeugen, wenn es Rückkopplungen nicht versteht [I-K7-5].

Deshalb folgt nun das nächste Kapitel: Warum klassische Ökonomie komplexe Systeme falsch behandelt. Dort wird gezeigt, warum lineare Steuerung, isolierte Stellschrauben und triviale Ursache-Wirkungsvorstellungen nicht reichen. Dieses Kapitel hat den Verwaltungsfehler sichtbar gemacht. Das nächste Kapitel erklärt den Denkfehler dahinter.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 7

Interne WÖk-Quellen

[I-K7-1] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Kapitel „Bürokratie als Reparaturmaschine“.

[I-K7-2] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Abschnitte zu Bürokratieabbau, digitalen Verwaltungsdaten, Schutzaufwand, Standardisierungsaufwand und Reparaturaufwand.

[I-K7-3] Weber, Natalie: *Produktbesteuerung durch Wirkung*, Teil I.

[I-K7-4] Weber, Natalie: *Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur*, 2025/2026.

[I-K7-5] Weber, Natalie: *Von Paragrafen zur Wirkung - warum wir Systeme statt Maschinen denken müssen*, 2025.

Externe Quellen

[E-K7-1] Weber, Max: *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1922; Crozier, Michel: *The Bureaucratic Phenomenon*, University of Chicago Press, 1964; Simon, Herbert A.: *Administrative Behavior*, Macmillan, 1947.

Kapitel 8 - Warum klassische Ökonomie komplexe Systeme falsch behandelt

Dieses Kapitel schließt die Diagnose von Teil I ab. Die bisherigen Kapitel haben gezeigt, dass der alte Kompass falsch misst: Kapital wurde zum Maßstab, BIP zur Wohlstandsformel, Gewinn zum Erfolgsbeweis, Nachhaltigkeit zum Zusatz und Bürokratie zur Reparaturmaschine. Hinter diesen Fehlern liegt eine tiefere Annahme: Wirtschaft und Gesellschaft werden häufig so behandelt, als seien sie lineare Systeme.

Ein Eingriff soll eine berechenbare Folge erzeugen. Ein Preis setzt einen Anreiz. Ein Anreiz verändert Verhalten. Ein Markt stellt Gleichgewicht her. Ein Gesetz korrigiert ein Problem. Diese Denkweise kann in einfachen Situationen nützlich sein. Sie scheitert jedoch dort, wo Wirklichkeit vernetzt, rückgekoppelt, zeitverzögert, emotional, kulturell und politisch verarbeitet wird [I-K8-1].

Dieses Kapitel erklärt den Denkfehler, nicht die vollständige Systemlogik der Wirkungsökonomie. Die positive Architektur des lernenden Systems folgt später. Hier geht es um die Diagnose: Klassische Ökonomie unterschätzt Komplexität, wenn sie Wirkungsräume auf lineare Ursache-Wirkung-Bilder, isolierte Einzelvariablen und stabil gedachte Akteure reduziert. Sie sieht Preise, Märkte, Einkommen, Nachfrage und Kapital, aber zu wenig Rückkopplung, Resonanz, Nebenfolgen, Macht, Vertrauen, Zeit und Selbstveränderung des Systems.

Das Problem liegt nicht darin, dass Modelle vereinfachen. Jedes Modell muss vereinfachen. Das Problem beginnt, wenn Vereinfachung zur Wirklichkeitsbehauptung wird. Dann erscheinen Gesellschaften wie steuerbare Apparate. Unternehmen werden

zu Produktionsfunktionen. Menschen werden zu Nutzenmaximierern. Natur wird zur Ressource. Demokratie wird zum institutionellen Hintergrund. Öffentlichkeit wird zum Informationskanal. Wirkung wird zur Nebenfolge.

Genau dadurch entstehen die Denkfehler, die eine neue Ordnung überwinden muss.

8.1 Die Trivialisierung der Welt

Heinz von Foerster unterscheidet zwischen trivialen und nichttrivialen Maschinen. Eine triviale Maschine reagiert auf denselben Input immer mit demselben Output. Ihre Transformationsregel ist stabil, vergangenheitsunabhängig und analytisch bestimmbar. Wer den Input und die Regel kennt, kann den Output berechnen [E-K8-1].

Gesellschaft, Wirtschaft, Natur, Medien und Demokratie funktionieren nicht so. Sie reagieren nicht immer gleich auf denselben Eingriff. Sie verändern sich durch ihre Geschichte, ihre inneren Zustände, ihre Erwartungen, ihre Verletzlichkeiten und ihre Rückkopplungen. Ein Gesetz wirkt anders in einer Gesellschaft mit hohem Vertrauen als in einer Gesellschaft mit Misstrauen. Eine Steuer wirkt anders, wenn Menschen Alternativen haben, als wenn sie in alten Infrastrukturen gefangen sind. Eine Information wirkt anders in einer ruhigen Öffentlichkeit als in einem polarisierten Resonanzraum [I-K8-2].

Klassische Ökonomie neigt zur Trivialisierung, wenn sie komplexe Akteure in berechenbare Reaktionsmuster übersetzt. Ein höherer Preis soll Nachfrage senken. Eine Subvention soll Investitionen erhöhen. Ein Lohnanreiz soll Arbeit steigern. Ein Informationsangebot soll bessere Entscheidungen ermöglichen. Solche Zusammenhänge können gelten. Doch sie verlieren Präzision, wenn sie soziale Lage, Macht, Angst, Vertrauen, Gewohnheit, kulturelle Bedeutung, Infrastruktur und politische Resonanz ausblenden.

Von Foersters Warnung ist deshalb zentral: Wer nichttriviale Systeme wie triviale Maschinen behandelt, erzeugt Scheingenauigkeit. Er glaubt, an einer Stellschraube zu drehen, obwohl das System selbst mitentscheidet, wie der Eingriff aufgenommen wird [E-K8-2].

Genau daraus entsteht politische Enttäuschung: Eine Maßnahme war rechnerisch plausibel, wirkt aber sozial ungerecht. Ein Marktanreiz war ökonomisch sauber, erzeugt aber Ausweichverhalten. Eine Kommunikationskampagne war faktisch korrekt, verstärkt aber Abwehr. Eine Nachhaltigkeitsregel war gut gemeint, erzeugt aber neue Bürokratie.

Die Wirkungsökonomie beginnt deshalb mit einer nüchternen Einsicht: Wirkung entsteht nicht nur durch den Eingriff. Wirkung entsteht durch die Kopplung zwischen Eingriff und System.

8.2 Rückkopplungsblindheit

Lineares Denken fragt: Was verursacht was?

Systemisches Denken fragt zusätzlich: Was passiert mit dem System, nachdem die Wirkung eingetreten ist?

Rückkopplung bedeutet, dass Folgen selbst wieder Ursachen werden. Ein Preis verändert Verhalten. Dieses Verhalten verändert Märkte. Veränderte Märkte verändern Erwartungen. Erwartungen verändern Investitionen. Investitionen verändern Infrastruktur. Infrastruktur verändert künftige Entscheidungen. So entsteht keine einfache Kette, sondern ein Kreislauf.

Klassische Ökonomie erkennt Rückkopplungen in bestimmten Bereichen durchaus an, etwa in Preismechanismen, Erwartungen, Konjunktur oder Geldpolitik. Ihre Blindheit liegt nicht darin, Rückkopplung völlig zu ignorieren. Sie liegt darin, viele ökologische, soziale, kulturelle und demokratische Rückkopplungen nicht gleichrangig in die Steuerung einzubauen. Klima, Wasser, Gesundheit, Pflege, Vertrauen, Medienqualität, Wohnsicherheit, Bildung, Lieferketten und politische Stabilität werden zu häufig als Rahmenbedingungen behandelt, statt als aktive Zustandsgrößen des Wirtschaftssystems [I-K8-3].

Eine Klimamaßnahme verändert nicht nur Emissionen. Sie verändert Energiepreise, industrielle Investitionen, Haushaltsbelastungen, politische Akzeptanz, regionale Strukturen, Mediennarrative und Vertrauen. Eine Mietregel verändert nicht nur Mieten. Sie verändert Investitionsanreize, Sanierungsentscheidungen, Verdrängungsrisiken, kommunale Planung, soziale Stabilität und politische Stimmung. Eine Plattformregel verändert nicht nur Inhalte. Sie verändert Sichtbarkeit, Geschäftsmodelle, Werbemärkte, Meinungsfreiheit, Desinformation und demokratische Resonanzräume [I-K8-1][I-K8-3].

Rückkopplungsblindheit erzeugt Reparaturpolitik. Man verändert eine Variable, beobachtet eine Nebenfolge, erlässt eine Zusatzregel, erzeugt eine neue Verlagerung, baut ein Förderprogramm und schafft Nachweispflichten. Eine Ordnung, die nur den Erstimpuls sieht, muss die Zweitwirkung verwalten.

Donella Meadows hat mit ihren Arbeiten zu Systemhebeln gezeigt, dass nicht jede Intervention dieselbe Tiefe hat. Manche Eingriffe verändern Parameter, andere Informationsflüsse, Regeln, Ziele oder Denkmodelle. Klassische Ökonomie konzentriert sich häufig auf Preise, Mengen, Steuern, Subventionen und Effizienzparameter. Sie greift damit nicht selten an Stellen ein, die sichtbar sind, aber nicht die tiefere Systemlogik verändern [E-K8-3].

Wer Rückkopplungen zu schwach berücksichtigt, verwechselt Korrektur mit Steuerung.

8.3 Systemblindheit

Systemblindheit bedeutet nicht, dass einzelne Menschen blind sind. Unternehmen, Verwaltungen, Wissenschaft, Politik, Zivilgesellschaft und Medien sind voller Menschen, die Probleme erkennen, Daten erheben, Risiken benennen und Lösungen entwickeln.

Dennoch kann das Gesamtsystem falsche Ergebnisse erzeugen, wenn seine zentralen Signale falsch gesetzt sind [I-K8-4].

Der Markt sieht den Preis. Das Steuerrecht sieht Einkommen, Umsatz, Gewinn und Vermögen. Das Finanzsystem sieht Rendite und Risiko. Unternehmen sehen Kosten, Margen, Kapitalbindung und Wettbewerb. Politik sieht Wachstum, Beschäftigung, Haushaltszahlen und Umfragen. Öffentlichkeit sieht Schlagzeilen, Preise und Krisenbilder.

Die Wirkung liegt verteilt: in Umweltberichten, Gesundheitsdaten, Sozialstatistiken, Klimamodellen, Gerichtsverfahren, Familien, Kommunen, privaten Lebensrisiken und künftigen Schadenskonten. Dadurch verliert sie Steuerungskraft.

Systemblindheit reproduziert sich selbst, weil falsches Handeln im bestehenden Rahmen rational erscheint. Wer externalisiert, produziert billiger. Wer präventiv handelt, sieht Kosten sofort. Wer Schäden verursacht, kann sie verschieben. Wer fair produziert, hat höhere Preise. Wer politische Erregung erzeugt, bekommt Reichweite. Wer Wohnraum verknappt, kann Vermögen erhöhen.

Die einzelnen Entscheidungen folgen nachvollziehbaren Anreizen. Das Gesamtergebnis schwächt Mensch, Planet oder Demokratie.

Dieser Fehler lässt sich nicht durch mehr moralische Appelle lösen. Wenn der Kompass falsch steht, erzeugen Appelle Überforderung. Bürgerinnen und Bürger sollen am Regal Lieferketten rekonstruieren. Unternehmen sollen gegen den Preisdruck verantwortlich handeln. Kommunen sollen mit wechselnden Förderprogrammen strukturelle Probleme lösen. Verwaltung soll Zielkonflikte reparieren, die das System laufend neu produziert.

Die Wirkungsökonomie setzt deshalb tiefer an. Sie fragt, warum ein intelligentes System schlechte Ergebnisse hervorbringt.

Die Antwort lautet: Weil die relevanten Wirkungen nicht ausreichend in den Hauptsignalen auftauchen.

8.4 Maturana: Systeme reagieren aus ihrer eigenen Struktur

Humberto Maturana und Francisco Varela haben mit der Theorie der Autopoiesis und der strukturellen Kopplung eine Einsicht formuliert, die für die Wirkungsökonomie wichtig ist: Systeme nehmen Informationen nicht einfach passiv auf. Sie verarbeiten Impulse aus ihrer eigenen Struktur heraus. Ein System reagiert nicht nur auf das, was gesendet wird, sondern auf das, was in seiner inneren Organisation anschlussfähig wird [E-K8-4].

Diese Einsicht verändert die Sicht auf Kommunikation, Politik, Bildung, Märkte und Organisationen. Ein Gesetz ist nicht einfach ein Input, der automatisch ein gewünschtes Verhalten erzeugt. Es trifft auf Verwaltungsstrukturen, Routinen, Erwartungen, Akteure, Interessen und Interpretationen. Eine Information ist nicht einfach ein Fakt, der

automatisch Einsicht erzeugt. Sie trifft auf Vertrauen, Vorwissen, Angst, Zugehörigkeit, Medienumgebung und Identität. Eine steuerliche Maßnahme ist nicht einfach ein Preisimpuls. Sie trifft auf Alternativen, Infrastruktur, Einkommen, Gewohnheiten und soziale Lage.

Klassische Ökonomie unterschätzt diese Strukturabhängigkeit, wenn sie Verhalten zu stark als Reaktion auf isolierte Anreize modelliert. Der gleiche Anreiz kann in verschiedenen Sozialräumen unterschiedliche Wirkungen erzeugen. Ein Förderprogramm kann dort greifen, wo Kompetenzen, Zeit, Kapital und Vertrauen vorhanden sind; es kann dort versanden, wo Akteure keine Kapazität haben. Ein CO2-Preis kann lenken, wenn Ausweichmöglichkeiten bestehen; er kann Widerstand erzeugen, wenn Menschen keine Alternativen sehen. Eine Aufklärungskampagne kann Wissen steigern; sie kann auch Misstrauen verstärken, wenn sie auf ein bereits verletztes Vertrauensverhältnis trifft.

Für die Wirkungsökonomie folgt daraus: Wirkung ist kein mechanischer Transfer. Wirkung entsteht durch Kopplung.

Diese Diagnose wird später beim Begriff des Wirkungspotenzials, bei Resonanzräumen und bei politischer Kommunikation wieder wichtig. An dieser Stelle geht es um den Grundfehler: Ein System, das Impulse aus seiner eigenen Struktur verarbeitet, darf nicht wie ein passiver Empfänger behandelt werden.

8.5 Bateson: Das Muster, das verbindet

Gregory Bateson brachte eine weitere Dimension ein: Systeme sind nicht nur Ansammlungen von Teilen, sondern Muster von Beziehungen. Kommunikation, Lernen, Kultur, Ökologie und Verhalten lassen sich nicht angemessen verstehen, wenn man sie in isolierte Objekte zerlegt. Entscheidend sind Unterschiede, Rückwirkungen, Kontexte und Beziehungen [E-K8-5].

Diese Perspektive zeigt, warum klassische Ökonomie zu kurz greift, wenn sie Akteure, Preise, Güter und Präferenzen voneinander isoliert. Ein Produkt ist nicht nur ein Produkt. Es ist Teil von Materialflüssen, Lieferketten, Symbolen, Gewohnheiten, Werbebildern, sozialen Bedeutungen, Konsummustern und Entsorgungssystemen. Eine Arbeit ist nicht nur eine Arbeitsstunde. Sie ist Teil von Gesundheit, Einkommen, Anerkennung, Zeit, Familie, Fähigkeiten und sozialer Stabilität. Ein Markt ist nicht nur ein Ort von Transaktionen. Er ist ein Geflecht aus Regeln, Vertrauen, Macht, Daten, Preisen und Erwartungen.

Batesons Denken hilft, die falsche Trennung zwischen Wirtschaft und Umwelt, Individuum und Gesellschaft, Information und Wirkung zu erkennen. Wenn ein System Beziehungen ausblendet, zerstört es leicht die Bedingungen, auf denen seine sichtbaren Erfolge beruhen. Ein Unternehmen kann effizient erscheinen, weil es Kosten an Lieferanten, Umwelt oder Familien verschiebt. Eine Politik kann sparsam erscheinen,

weil sie Prävention unterlässt. Ein Preis kann niedrig erscheinen, weil seine Beziehung zu späteren Schäden nicht sichtbar ist.

Klassische Ökonomie arbeitet in vielen Bereichen mit sauberen Trennungen. Diese Trennungen sind analytisch nützlich, aber politisch riskant, wenn sie die Beziehungsebene unsichtbar machen.

Die Wirkungsökonomie setzt deshalb an Beziehungen an: zwischen Handlung und Zustand, zwischen Preis und Folge, zwischen Kapital und Zukunft, zwischen Kommunikation und Resonanz, zwischen individueller Entscheidung und Systemwirkung.

8.6 Vester: Vernetztes Denken gegen Einzelindikatoren

Frederic Vester machte mit seinem vernetzten Denken sichtbar, dass Systeme nicht durch isolierte Einzelgrößen verstanden werden können. Klima, Wasser, Gesundheit, Kapital, Lieferketten, Vertrauen, Demokratie und soziale Sicherheit beeinflussen einander. Eine Maßnahme kann an einer Stelle Entlastung schaffen und an anderer Stelle neue Belastung erzeugen [E-K8-6].

Diese Einsicht trifft die klassische Steuerungslogik an einer empfindlichen Stelle. Politische und ökonomische Systeme arbeiten gern mit Ressorts, Kennzahlen, Branchen, Einzelzielen und Zuständigkeiten. Diese Ordnung schafft Übersicht. Sie erzeugt jedoch blinde Ränder.

Ein Verkehrsprojekt wird nach Kosten, Fahrzeit, Emissionen und Auslastung geprüft, aber nicht ausreichend nach Gesundheit, Stadtklima, sozialer Teilhabe, Bodenverbrauch, Wohnpreisen und demokratischer Akzeptanz. Eine Landwirtschaftsmaßnahme wird nach Ertrag, Subvention und Wettbewerb betrachtet, aber zu schwach nach Boden, Wasser, Biodiversität, Ernährungsgesundheit, Lieferketten und ländlicher Stabilität.

In vernetzten Systemen kann ein scheinbar kleiner Faktor große Folgen haben, während eine sichtbare Größe weniger Lenkungskraft besitzt als gedacht. Manche Elemente stabilisieren viele andere. Manche erzeugen Kippwirkungen. Manche wirken verzögert. Ein System kann sich lange stabil zeigen und dann rasch kippen.

Klassische Ökonomie hat Mühe mit solchen Qualitäten, wenn sie sie in einfache Gleichgewichts- oder Optimierungsmodelle presst. Sie sucht klare Ursachen, klare Kosten, klare Grenzwerte und klare Reaktionen. Vernetztes Denken verlangt eine andere Bescheidenheit: Wechselwirkungen beobachten, Unsicherheit markieren, Nebenfolgen ernst nehmen und Rückmeldungen einbauen.

Wer nur Einzelindikatoren optimiert, kann das System verschlechtern.

8.7 Meadows: Hebelpunkte und falsche Interventionstiefe

Donella Meadows hat gezeigt, dass Systeme an unterschiedlichen Tiefenebenen verändert werden können. Manche Eingriffe verändern Parameter, etwa Steuersätze, Subventionshöhen oder Grenzwerte. Andere verändern Informationsflüsse, Regeln, Ziele oder die Denkmodelle, aus denen ein System handelt. Je tiefer der Hebel, desto stärker die mögliche Veränderung. Je oberflächlicher der Hebel, desto größer die Gefahr, dass ein System alte Muster mit neuen Mitteln fortsetzt [E-K8-3].

Diese Einsicht erklärt viele Fehlreformen. Eine Steuer wird verändert, ohne den Wirkungsmaßstab zu ändern. Ein Förderprogramm wird aufgelegt, ohne die Preislogik zu korrigieren. Ein Bericht wird eingeführt, ohne dass seine Daten Entscheidungen verändern. Eine Klimamaßnahme wird beschlossen, ohne soziale Rückwirkungen zu beachten. Ein Bürokratieabbau streicht Regeln, ohne den Reparaturbedarf des Systems zu senken.

In allen Fällen wird an Parametern gearbeitet, während die tiefere Logik weiterläuft.

Meadows' Begriff der Hebelpunkte zeigt auch, warum die Wirkungsökonomie nicht nur ein weiteres Instrument sein darf. Wenn Wirkung lediglich als zusätzliche Kennzahl an alte Steuerung angehängt wird, bleibt der Hebel flach. Die Denkweise bleibt kapitalzentriert, die Wirkung bleibt Bericht, und die Korrektur bleibt nachgelagert.

Der tiefere Hebel liegt im Maßstab selbst: Was gilt als Erfolg? Was wird belohnt? Was wird verteuert? Was wird sichtbar? Was wird verhindert? Was darf nicht kompensiert werden?

Dieses Kapitel erklärt noch nicht die konkrete Mechanik der Hebel. Es zeigt nur, warum klassische Eingriffe zu flach bleiben, wenn sie die Maßstabsebene nicht erreichen. Die Hebelarchitektur folgt später in den systemischen Teilen.

8.8 Gleichgewichtsbilder und die Realität von Kipppunkten

Viele ökonomische Modelle arbeiten mit Gleichgewichtsbildern. Angebot und Nachfrage finden Preise. Märkte tendieren unter bestimmten Bedingungen zu Ausgleich. Schocks werden verarbeitet. Systeme kehren auf Pfade zurück. Solche Modelle können für bestimmte Fragestellungen hilfreich sein. Sie werden gefährlich, wenn sie Stabilität überschätzen.

Klima, Biodiversität, Finanzmärkte, Demokratien, Gesundheitssysteme und soziale Räume können kippen. Ein Wald kann lange geschwächt werden und dann zusammenbrechen. Ein Finanzsystem kann lange fragil sein und plötzlich Vertrauen verlieren. Eine Demokratie kann über Jahre polarisiert werden und dann institutionelle Schwellen überschreiten. Ein Gesundheitssystem kann lange unter Druck stehen und dann Personal, Versorgung und Vertrauen verlieren. Ein Wohnungsmarkt kann schrittweise teurer werden und danach ganze Gruppen aus Städten verdrängen [I-K8-5].

Kipppunkte widersprechen der beruhigenden Vorstellung, Schäden ließen sich linear, später und sauber korrigieren. Manche Zustände sind nicht einfach rückholbar. Biodiversitätsverlust, Bodenerosion, Vertrauensverlust, Radikalisierung, Fachkräfteabwanderung oder demokratische Enthemmung können langwierige Folgeschäden erzeugen. Eine Ökonomie, die nur Grenzkosten, Durchschnittswerte und kurzfristige Effizienz betrachtet, unterschätzt solche Schwellen.

Darum reicht die alte Logik von Reparatur nicht. Wer einen Kipppunkt überschreitet, braucht nicht nur Korrektur. Er verliert Systemqualität.

Die Wirkungsökonomie muss deshalb Prävention, Resilienz und Nichtkompensation ernst nehmen.

8.9 Die lineare Politik der Stellschrauben

Der Denkfehler klassischer Ökonomie prägt Politik. Politische Maßnahmen werden häufig als Stellschrauben behandelt: Steuersatz rauf, Nachfrage runter; Subvention rein, Investition hoch; Verbot setzen, Schaden weg; Informationskampagne starten, Verhalten ändern; Förderprogramm öffnen, Transformation beschleunigen.

Diese Logik kann in begrenzten Situationen funktionieren. In komplexen Systemen erzeugt sie jedoch Nebenfolgen, wenn die Aufnahmebedingungen nicht verstanden werden.

Eine ökologische Abgabe kann richtig sein, wenn sie schädliche Preise korrigiert. Sie kann jedoch Akzeptanz zerstören, wenn Menschen mit geringem Einkommen keine Ausweichmöglichkeiten haben. Dann ist nicht die ökologische Richtung falsch, sondern die lineare Konstruktion. Das System antwortet nicht nur auf den Preis. Es antwortet über soziale Lage, Infrastruktur, Vertrauen, politische Kommunikation und wahrgenommene Fairness.

Ein Nachhaltigkeitsbericht kann Transparenz schaffen. Er kann aber Blindleistung erzeugen, wenn er nicht mit Entscheidungen verbunden ist. Dann reagiert das System mit Dokumentation statt Veränderung.

Digitale Verfahren können Verwaltung entlasten. Sie können aber auch alte Prozesse nur beschleunigen, wenn die Prozesslogik nicht verändert wird.

Stellschraubenpolitik scheitert nicht, weil einzelne Instrumente wertlos wären. Sie scheitert, wenn sie den Resonanzraum des Systems unterschätzt. Ein Instrument wirkt nie nur aus sich selbst. Es wirkt in einem Gefüge aus Daten, Vertrauen, Institutionen, Routinen, Macht, Alternativen und Erwartungen.

8.10 Warum klassische Ökonomie trotzdem gebraucht wird

Dieses Kapitel kritisiert die klassische Ökonomie, aber es verwirft sie nicht. Preise, Knappheit, Anreize, Wettbewerb, Kapital, Nachfrage, Erwartungen, Risiko und

Marktkoordination bleiben wichtige Größen. Eine Wirkungsökonomie, die diese Größen ignoriert, wäre weltfremd.

Der Fehler liegt nicht darin, dass klassische Ökonomie diese Größen untersucht. Der Fehler liegt darin, sie zu häufig für ausreichend zu halten.

Auch Hayeks Einsicht über verteiltes Wissen bleibt wertvoll: Keine zentrale Stelle kann das gesamte Wissen einer Gesellschaft sammeln und perfekt verarbeiten [E-K8-7]. Gerade deshalb ist die Wirkungsökonomie keine zentrale Planungsfantasie. Sie will dezentrale Entscheidungen nicht ersetzen. Sie will die Signale verbessern, nach denen dezentrale Entscheidungen getroffen werden.

Preise, Märkte und Wettbewerb bleiben wichtig. Aber sie müssen mehr Wahrheit über Wirkung enthalten.

Die Diagnose dieses Kapitels lautet also nicht: Klassische Ökonomie ist nutzlos.

Sie lautet: Klassische Ökonomie ist unterkomplex, wenn sie komplexe Wirkungsräume auf lineare, preisförmige und eigennutzbasierte Modelle reduziert. Sie erklärt bestimmte Ausschnitte. Sie darf nicht den ganzen Raum beanspruchen.

Das ist der Übergang zur Wirkungsökonomie.

Nicht als Verwerfung, sondern als Erweiterung des Maßstabs.

8.11 Übergang zur Sprache der Wirkung

Teil I endet mit diesem Kapitel an der tiefsten Diagnose des falschen Kompasses. Die alte Ordnung misst falsch, bewertet Kapital falsch, erzeugt Scheinwohlstand, behandelt Nachhaltigkeit als Zusatz, baut Reparaturbürokratie auf und denkt komplexe Systeme zu linear.

Der Fehler liegt damit nicht nur in einzelnen Kennzahlen, sondern in einem Weltbild: Die Wirtschaft erscheint als steuerbares Aggregat von Akteuren, Preisen, Produkten und Anreizen, während Wirkung, Rückkopplung, Resonanz und Systemzustände zu spät sichtbar werden.

Damit ist die Diagnose vollständig genug, um die Sprache zu wechseln.

Ab dem nächsten Kapitel beginnt Teil II. Dort wird nicht mehr die alte Ordnung erklärt, sondern die neue Begriffswelt aufgebaut. Was heißt Wirkung? Was heißt Wirkungspotenzial? Was heißt Wirkungsraum? Was ist systemischer Wert? Was ist normativer Wert? Wie unterscheiden sich Scheinleistung, Blindleistung, Verlustleistung und Wirkleistung?

Die vollständige Lern- und Rückkopplungsarchitektur wird später entfaltet. Dieses Kapitel hat gezeigt, warum sie nötig ist.

Klassische Ökonomie behandelt komplexe Systeme zu häufig wie triviale Maschinen. Die Wirkungsökonomie beginnt dort, wo diese Verwechslung endet.

8.12 Die historische Schwelle: Warum Wirkung jetzt zur Steuerungsgröße werden kann

Die Wirkungsökonomie ist nicht nur eine bessere Idee. Sie entsteht an einer historischen Schwelle.

Jede große Wirtschaftsordnung nutzt den Maßstab, den ihre Zeit technisch, institutionell und politisch verarbeiten kann. Agrarische Ordnungen maßen Land, Ernte, Abgaben, Besitz und Herrschaft. Die industrielle Moderne maß Arbeit, Kapital, Produktion, Gewinn, Lohn, Preis, Wachstum und BIP. Der Sozialstaat ergänzte diese Ordnung durch Ausgleich, Versicherung, Transfer und Schutz. Die digitale Systemgesellschaft kann nun etwas messen, was frühere Ordnungen nur unvollständig erfassen konnten: Wirkung.

Das ist der historische Einschnitt.

Kapital wurde zum Kompass, weil es verfügbar war. Geld ließ sich zählen. Preise ließen sich vergleichen. Bilanzen ließen sich prüfen. Löhne, Gewinne, Steuern, Vermögen und Investitionen ließen sich institutionell verarbeiten. Wirkung war zwar immer real, aber sie war schwerer zu erfassen. Der Wasserverbrauch eines Produkts blieb in Lieferketten verborgen. Die soziale Wirkung einer Arbeit erschien nicht vollständig im Lohn. Die Klimawirkung einer Produktion erschien nicht im Preis. Die demokratische Wirkung von Kommunikation erschien nicht in der Reichweitenzahl. Pflege, Prävention, Vertrauen, Biodiversität, Bodenqualität, mentale Gesundheit, Medienqualität und künftige Freiheit passten nicht sauber in die alte Rechnung.

Die industrielle Ökonomie konnte deshalb Kapital sehr gut messen und Wirkung nur bruchstückhaft sehen. Aus dieser Messbarkeit wurde Macht. Was zählbar war, wurde steuerungsfähig. Was schwer sichtbar war, wurde zur Nebenwirkung.

Diese Lage verändert sich.

Unternehmen erfassen Emissionen, Energie, Wasser, Abfall, Arbeitsbedingungen, Lieferketten, Governance-Risiken und Standortdaten. Banken brauchen diese Daten für Kreditrisiken. Versicherungen brauchen sie für Prämien, Deckungen und Schadensmodelle. Investoren brauchen sie für Portfolios. Kunden brauchen sie für eigene Lieferketten. Staaten brauchen sie für Haushalte, Infrastruktur, Beschaffung und Resilienz. Digitale Produktpässe, Wirkungsdatenräume, CSRD, ESRS, GRI, NACE, WÖk-IDs, Scorecards, Satellitendaten, Sensorik, Lebenszyklusanalysen, Plattformdaten, KI-gestützte Auswertung und Auditverfahren verändern die Informationslage [I-K8-6][I-K8-7][E-K8-8].

Damit wird Wirkung nicht perfekt messbar. Perfekte Messung wäre eine Illusion. Aber Wirkung wird ausreichend sichtbar, um nicht länger als bloße Nebenfrage behandelt zu werden.

Diese Verschiebung ist größer als Nachhaltigkeitsreporting. Sie verändert die Grundlage wirtschaftlicher Steuerung. Wenn Wirkung sichtbar, vergleichbar, prüfbar und rückkoppelbar wird, verliert Kapital seine Monopolstellung als Maßstab. Kapital bleibt nötig, aber es kann nicht mehr allein entscheiden. Es muss sich an der Wirkung messen lassen, die es ermöglicht oder verursacht.

Ein zweiter Grund liegt in der Rückkehr der ausgelagerten Schäden. Die alte Ordnung konnte negative Wirkung lange räumlich, zeitlich oder sozial verschieben. Emissionen wanderten in die Atmosphäre. Ausbeutung wanderte in Lieferketten. Care-Kosten wanderten in Familien. Gesundheitsfolgen wanderten in Krankenkassen. Vertrauensverlust wanderte in politische Instabilität. Biodiversitätsverlust wanderte in künftige Risiken. Doch diese Verschiebung verliert ihre Tarnung. Schäden kommen zurück: als Klimarisiken, Versicherungsprobleme, Lieferkettenbrüche, Wasserstress, Fachkräftemangel, Wohnungsnot, Gesundheitskosten, Desinformation, Polarisierung und sinkende demokratische Korrekturfähigkeit [I-K8-8][I-K8-9].

Was früher als extern galt, wird systemisch intern.

Ein dritter Grund liegt in der Automatisierung. Die industrielle Ordnung verband Einkommen, Arbeit, Steueraufkommen und soziale Sicherung über Erwerbsarbeit. KI, Robotik, Plattformen und Automatisierung lösen diese Kopplung schrittweise. Produktivität kann wachsen, während menschliche Erwerbsarbeit an bestimmten Stellen sinkt oder anders verteilt wird. Dann reicht Arbeit als alleiniger Maßstab für Einkommen, Anerkennung, Steuerbasis und soziale Sicherung nicht mehr aus. Die Frage lautet nicht mehr nur, wer arbeitet. Sie lautet, welche Wirkung entsteht: durch menschliche Tätigkeit, Maschinenleistung, Kapital, Pflege, Bildung, Prävention, Daten, Kommunikation und öffentliche Infrastruktur [I-K8-10].

Ein vierter Grund liegt in der Demokratie. Eine Gesellschaft kann Wirkung nur dann legitim bewerten, wenn ihre öffentlichen Räume wahrheitsfähig bleiben. Digitale Plattformen, KI-generierte Inhalte, algorithmische Sichtbarkeit, Desinformation, hybride Einflussnahme und Aufmerksamkeitsmärkte machen Demokratie selbst zu einem Wirkungsraum. Damit wird klar: Wirtschaftliche Steuerung kann nicht mehr nur Mensch und Planet betrachten. Sie muss Demokratie als Bedingung der Korrektur schützen [I-K8-11].

Aus diesen vier Gründen entsteht die historische Schwelle der Wirkungsökonomie:

Erstens: Wirkung wird technisch und institutionell sichtbarer.

Zweitens: Ausgelagerte Schäden kehren als Systemrisiken zurück.

Drittens: Automatisierung löst die alte Kopplung von Arbeit, Einkommen und Sicherung.

Viertens: Digitale Öffentlichkeit macht Demokratie selbst zur Wirkungsbedingung.

Die Wirkungsökonomie ist deshalb nicht nur ein neuer politischer Vorschlag. Sie ist die nächste Steuerungslogik einer Welt, die zu komplex geworden ist, um weiter nach Kapital allein geführt zu werden.

Smith konnte Märkte beschreiben, weil seine Zeit Marktkoordination brauchte. Marx konnte Kapitalmacht beschreiben, weil seine Zeit industrielle Ausbeutung sichtbar machte. Keynes konnte Nachfragepolitik begründen, weil seine Zeit Massenarbeitslosigkeit und Krisenstabilisierung verlangte. Die soziale Marktwirtschaft konnte Markt und Ausgleich verbinden, weil ihre Zeit Freiheit und soziale Sicherheit nach Krieg und Diktatur neu ordnen musste.

Die Gegenwart braucht eine andere Antwort.

Sie braucht eine Ordnung, die Kapital, Markt, Staat, Daten, Recht, Demokratie, Technologie, Natur und soziale Systeme in einer gemeinsamen Rückkopplungslogik verbindet. Diese Ordnung kann nicht allein Markt heißen, nicht allein Staat, nicht allein Sozialausgleich, nicht allein ESG, nicht allein Gemeinwohlbilanz, nicht allein Donut, nicht allein Degrowth, nicht allein Wachstum.

Sie heißt Wirkungsökonomie.

Ihr historischer Satz lautet:

Die industrielle Wirtschaft konnte Kapital messen.

Die digitale Systemgesellschaft kann Wirkung sichtbar machen.

Darum wird Wirkung zur neuen Steuerungsgröße.

Das ist keine Verheißung. Es ist eine Diagnose der historischen Lage. Eine Gesellschaft, die Wirkung messen kann und dennoch nach Kapital allein steuert, steuert bewusst unterhalb ihrer eigenen Erkenntnismöglichkeiten.

Damit endet Teil I. Die Diagnose ist vollständig genug: Der alte Kompass misst Bewegung, aber nicht Richtung; die alte Wohlstandsrechnung verwechselt Aktivität mit Zukunft; Nachhaltigkeit bleibt als Zusatz zu schwach; Bürokratie repariert falsche Signale; klassische Ökonomie unterschätzt Komplexität.

Nun beginnt Teil II mit der Sprache, die dieser neuen Steuerungslogik zugrunde liegt.

Der erste Begriff lautet: Wirkung.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 8

Interne WÖk-Quellen

[I-K8-1] Weber, Natalie: *Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur*, 2025/2026. Grundlage für Komplexität, Interdependenz, Rückkopplung, Nachhaltigkeit als Systemarchitektur und die Kritik linearer Steuerungslogik.

[I-K8-2] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Arbeitsfassung, Passage zur Trivialisierung komplexer Systeme. Grundlage für die Unterscheidung zwischen trivialen und nichttrivialen Systemen und für die Kritik mechanischer Ursache-Wirkungsvorstellungen.

[I-K8-3] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie*, 2025. Grundlage für gekoppelte Wirkungsräume, Rückkopplungen zwischen Wirtschaft, Staat, Finanzsystem, Gesellschaft, Medien, Gesundheit, Digitalisierung und Demokratie.

[I-K8-4] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Abschnitt „Die Erfahrung der Systemblindheit". Grundlage für Systemblindheit, verteilte Wirkungen, falsche Hauptsignale und systemrationales Fehlverhalten.

[I-K8-5] Weber, Natalie: *Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk*, 2025. Grundlage für Wirkung statt Kapital, Wirkungsräume, Wirkungsrisiko, Resilienz und die Notwendigkeit von Prävention und Nichtkompensation.

[I-K8-6] Weber, Natalie: *Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz*, 2025; Weber, Natalie: *WÖk Master Items final v1.2*, 2025. Grundlage für WÖk-IDs, Scorecards, Archetypen, Benchmarks, Wirkungsdaten, Datenqualitätsklassen und technische Operationalisierung.

[I-K8-7] Weber, Natalie: *Produktbesteuerung durch Wirkung*, 2025; Weber, Natalie: *Wirkungsökonomie in der Lieferkette*, 2025. Grundlage für Produktwirkung, Lieferkettenwirkung, digitale Produktpässe, Wirkungsdatenräume und die Übersetzung von Nachhaltigkeitsdaten in Markt- und Steuerungslogik.

[I-K8-8] Weber, Natalie: *Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur*, 2025/2026. Grundlage für die Rückkehr ausgelagerter Schäden als Systemrisiken, Nachhaltigkeitsdaten als Risikodaten und die Einordnung von Externalitäten als interne Systemfolgen.

[I-K8-9] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Abschnitte zu Scheinleistung, Blindleistung, Verlustleistung, Wirkungswohlstand und potenziellem Wohlstandsverlust. Grundlage für Vorgriffswohlstand, Reparaturwohlstand, Scheinwohlstand und die Kritik klassischer Aktivitätsmessung.

[I-K8-10] Weber, Natalie: *Wenn Maschinen arbeiten: Warum wir ein neues System brauchen*, 2025. Grundlage für Automatisierung, KI, Maschinenleistung, Entkopplung

von Erwerbsarbeit und Produktivität sowie die Notwendigkeit neuer Leistungs-, Einkommens- und Sicherungslogiken.

[I-K8-11] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Abschnitte zu Wirkungspotenzial, Resonanzräumen, digitaler Öffentlichkeit, Wahrheit und Demokratie als Wirkungsraum. Grundlage für Demokratie als Korrekturbedingung, digitale Öffentlichkeit, Plattformlogik, Desinformation und demokratische Resilienz.

Externe Quellen

[E-K8-1] Foerster, Heinz von: *Understanding Understanding. Essays on Cybernetics and Cognition*, Springer, 2003. Bezugspunkt für triviale und nichttriviale Systeme, Beobachterabhängigkeit und die Grenzen mechanischer Steuerungsmodelle.

[E-K8-2] Foerster, Heinz von; Pörksen, Bernhard: *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker*, Carl-Auer, 1999. Bezugspunkt für Kybernetik, Beobachterverantwortung, nichttriviale Maschinen, Zirkularität und erkenntnistheoretische Begrenzung von Steuerung.

[E-K8-3] Meadows, Donella H.: *Leverage Points: Places to Intervene in a System*, Sustainability Institute, 1999. Bezugspunkt für Hebelpunkte, Parameter, Informationsflüsse, Regeln, Ziele und Denkmodelle als unterschiedliche Interventionstiefen.
Donella Meadows - Leverage Points: https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/

[E-K8-4] Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J.: *Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living*, Reidel, 1980; Maturana, Humberto R.: „Autopoiesis, Structural Coupling and Cognition“, *Cybernetics & Human Knowing*, Vol. 9, No. 3-4, 2002. Bezugspunkt für Autopoiesis, strukturelle Kopplung, systeminterne Verarbeitung von Impulsen und die Nicht-Mechanik von Wirkung.

[E-K8-5] Bateson, Gregory: *Steps to an Ecology of Mind*, University of Chicago Press, 1972. Bezugspunkt für Beziehungsmuster, Kontext, Kommunikation, Ökologie des Denkens und die Kritik isolierter Objektbetrachtung.

[E-K8-6] Vester, Frederic: *Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*, dtv, 1999/2002. Bezugspunkt für vernetztes Denken, Wechselwirkungen, Systemzusammenhänge und die Grenzen isolierter Einzelindikatoren.

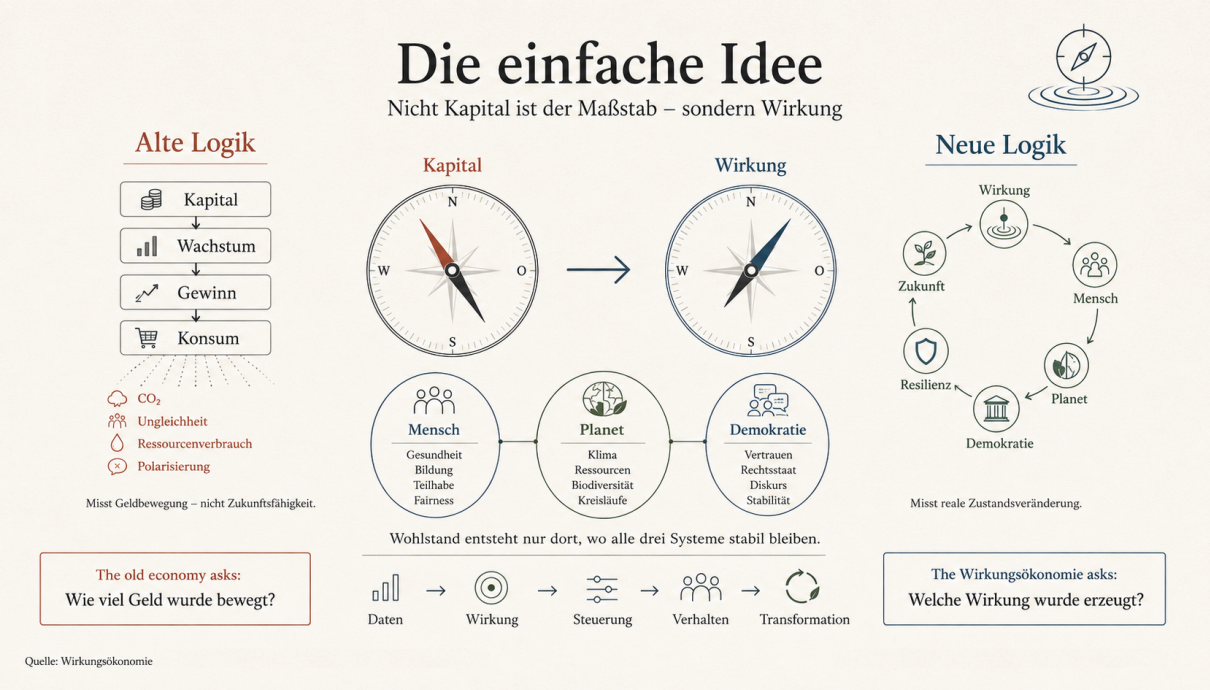
[E-K8-7] Hayek, Friedrich A.: „The Use of Knowledge in Society“, *American Economic Review*, 1945. Bezugspunkt für verteiltes Wissen, dezentrale Koordination und die Grenze zentraler Wissensverarbeitung.
Hayek (1945), *The Use of Knowledge in Society*:
https://www.econlib.org/library/Essays/hykKnw.html

[E-K8-8] European Union: Corporate Sustainability Reporting Directive, Directive (EU) 2022/2464; European Commission: European Sustainability Reporting Standards (ESRS), Delegated Regulation (EU) 2023/2772; Global Reporting Initiative: GRI Standards, aktuelle Fassung. Bezugspunkte für Nachhaltigkeitsberichterstattung, Standardisierung, doppelte Wesentlichkeit, Unternehmensdaten und die entstehende Datenbasis für Wirkungssteuerung.
CSRD - Richtlinie (EU) 2022/2464: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng
ESRS - Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng
GRI Standards: https://www.globalreporting.org/standards/
Europäische Kommission - Corporate sustainability reporting: https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

Teil II - Die Sprache der Wirkungsökonomie

Teil I hat den falschen Kompass beschrieben: Kapital wurde zum Maßstab, Wachstum zum Fortschrittsbeweis, Nachhaltigkeit zum Zusatz und Bürokratie zur Reparaturmaschine. Teil II beginnt nun mit dem Aufbau der neuen Begriffswelt. Denn eine Ordnung verändert sich nicht nur durch neue Institutionen oder Gesetze. Sie verändert sich auch durch ihre Sprache. Begriffe entscheiden, was sichtbar wird, was verglichen werden kann und was als Realität gilt.

Die Wirkungsökonomie braucht deshalb eine präzise Sprache für Zustände, Rückwirkungen, Risiken, Potenziale und Wert. Diese Sprache beginnt nicht technisch. Sie beginnt mit einer einfachen Idee.



Kapitel 9 - Die einfache Idee

Die Wirkungsökonomie beginnt mit einem einfachen Satz:

Nicht Kapital ist der Maßstab, sondern Wirkung.

Dieser Satz klingt klein. Fast zu einfach für eine neue ökonomische Ordnung. Er enthält keine technische Formel, kein Gesetz, keine neue Steuer, keine digitale Infrastruktur und keine eigene Institution. Und doch verschiebt er den Mittelpunkt des Denkens.

Denn jede Ordnung braucht einen Maßstab. Sie braucht etwas, woran sie Erfolg erkennt, Entscheidungen ausrichtet, Risiken bewertet und Fortschritt von Rückschritt unterscheidet. Die bisherige ökonomische Ordnung hat diesen Maßstab vor allem im Kapital gesucht: in Geld, Gewinn, Wachstum, Rendite, Einkommen, Besitz, Marktwert und Preis.

Diese Größen sind nicht bedeutungslos. Sie haben ihre Funktion. Sie zeigen, ob etwas bezahlt werden kann, ob ein Unternehmen tragfähig ist, ob ein Haushalt finanziert ist, ob Investitionen möglich sind, ob Knappheit besteht und ob Nachfrage entsteht. Ohne Kapital, Preise, Märkte, Arbeit und Gewinn lässt sich eine moderne Gesellschaft nicht organisieren.

Aber sie sagen nicht genug.

Sie sagen nicht, ob ein Produkt Menschen gesünder macht oder krank. Sie sagen nicht, ob ein Geschäftsmodell den Planeten stabilisiert oder zerstört. Sie sagen nicht, ob eine politische Entscheidung Vertrauen stärkt oder Demokratie schwächt. Sie sagen nicht, ob Arbeit nur bezahlt wird oder tatsächlich Zukunft trägt.

Kapital kann zählen. Aber es kann nicht von selbst unterscheiden, ob das Gezählte dem Leben dient.

Genau hier setzt die Wirkungsökonomie an. Sie schafft Kapital nicht ab. Sie ersetzt nicht den Markt durch einen Plan. Sie erklärt Gewinn nicht zum Feind und Arbeit nicht zur Nebensache.

Sie verändert den Kompass.

Der Maßstab lautet nicht mehr zuerst: Wie viel Geld wurde bewegt?

Der Maßstab lautet: Welche Wirkung ist entstanden?

9.1 Der einfachste Satz der Wirkungsökonomie

Die einfachste Idee der Wirkungsökonomie lautet:

Eine Gesellschaft, die Kapital misst, steuert Kapital. Eine Gesellschaft, die Wirkung misst, steuert Zustände.

Das ist der eigentliche Paradigmenwechsel.

Denn wirtschaftliche Aktivität ist nie nur Bewegung von Geld. Sie ist immer Veränderung von Wirklichkeit. Wenn produziert wird, verändern sich Materialien, Energieflüsse, Arbeitsbedingungen, Lieferketten, Landschaften, Körper, Beziehungen, Erwartungen und Risiken. Wenn investiert wird, entstehen Möglichkeiten für bestimmte Zukünfte und keine für andere. Wenn konsumiert wird, werden Strukturen gestärkt. Wenn der Staat reguliert, fördert oder besteuert, verändert er Verhalten. Wenn Unternehmen Preise setzen, prägen sie Entscheidungen. Wenn Menschen arbeiten, entsteht mehr als Einkommen: Es entsteht Wirkung.

Die alte Ordnung hat diese Rückwirkungen oft als Nebensache behandelt. Sie waren Umweltfolgen, Sozialfolgen, externe Kosten, Begleiterscheinungen oder politische Korrekturaufgaben. Die eigentliche Rechnung blieb kapitalbezogen: Umsatz, Gewinn, Rendite, Kosten und Wachstum.

Die Wirkungsökonomie dreht diese Logik um.

Sie fragt nicht erst am Ende, welche Schäden entstanden sind. Sie fragt von Beginn an, welche Wirkung erzeugt wird. Sie betrachtet wirtschaftliche Aktivität nicht als neutralen Geldprozess, sondern als Eingriff in ein lebendiges System.

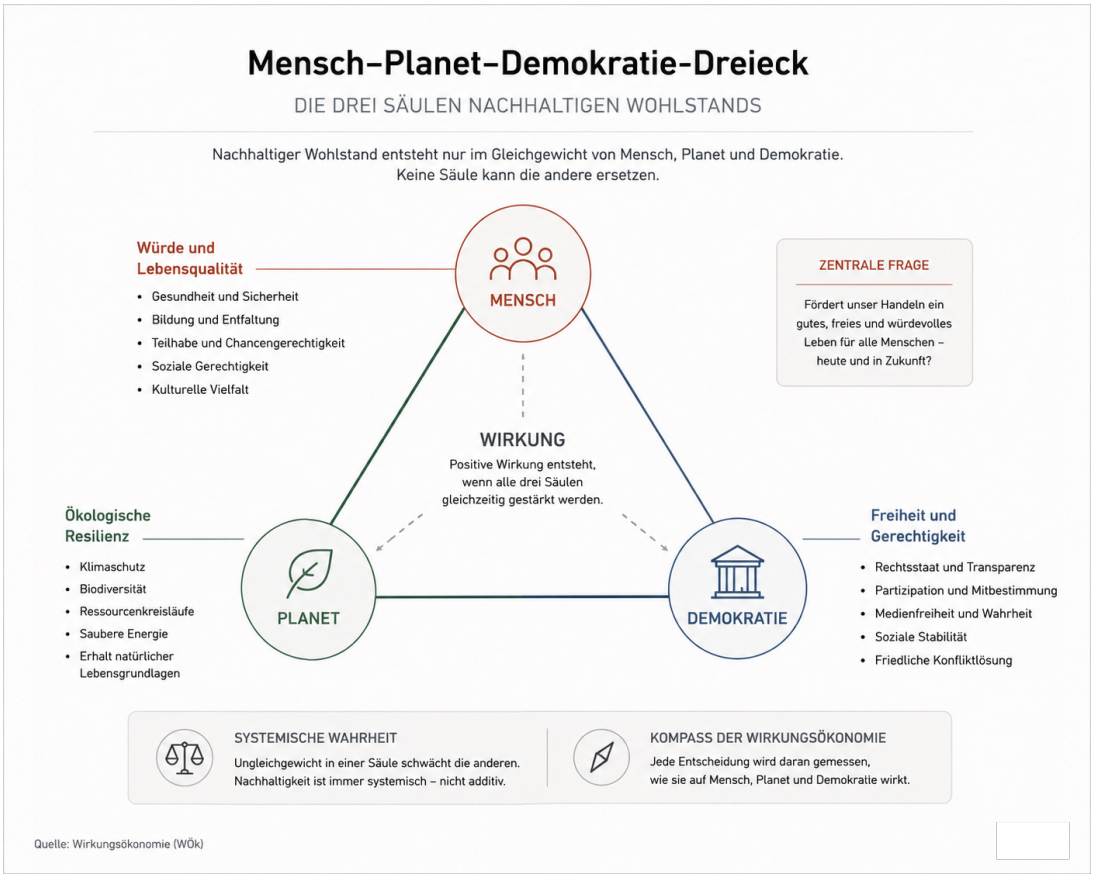
Wirkung meint dabei nicht gute Absicht. Wirkung meint nicht Haltung, Image oder Symbolik. Wirkung meint die tatsächliche Veränderung von Zuständen. Werden Menschen gestärkt oder geschwächt? Werden Lebensgrundlagen erhalten oder verbraucht? Wird Vertrauen aufgebaut oder zerstört? Wird Demokratie widerstandsfähiger oder verletzlicher? Wird Zukunft gesichert oder vorfinanziert auf Kosten anderer?

Darum beginnt die Wirkungsökonomie nicht mit einer Detailtechnik. Sie beginnt nicht mit einer Scorecard, nicht mit einer WÖk-ID, nicht mit einer Steuerklasse, nicht mit einem digitalen Produktpass und nicht mit einer Kennzahl. All das kann später wichtig werden. Aber es ist nicht der Anfang.

Der Anfang ist die Verschiebung des Maßstabs.

Was bisher Nebeneffekt war, wird Hauptfrage. Was bisher unsichtbar blieb, wird steuerungsrelevant. Was bisher moralisch diskutiert wurde, wird systemisch geordnet.

Die einfache Idee lautet: Wirtschaft wirkt. Deshalb muss Wirkung die zentrale Sprache der Wirtschaft werden.



9.2 Kapital bleibt - aber es führt nicht mehr

Kapital ist nicht das Problem.

Kapital ermöglicht Investitionen. Es finanziert Unternehmen, Infrastruktur, Forschung, Produktion, Wohnraum, Maschinen, Bildungseinrichtungen, Krankenhäuser, Energieanlagen und Innovation. Ohne Kapital kann eine Gesellschaft viele ihrer Möglichkeiten nicht verwirklichen. Kapital ist gespeicherte Handlungsfähigkeit.

Aber Kapital entscheidet nicht von selbst, ob diese Handlungsfähigkeit sinnvoll eingesetzt wird.

Dass Geld in Bewegung ist, bedeutet noch nicht, dass Zukunft entsteht. Dass eine Investition Rendite bringt, bedeutet noch nicht, dass sie Mensch, Planet und Demokratie stärkt. Dass ein Unternehmen profitabel ist, bedeutet noch nicht, dass es gesellschaftlich tragfähig wirkt. Dass ein Markt wächst, bedeutet noch nicht, dass er gute Zustände erzeugt.

Kapital ist ein Mittel. Wirkung ist die Richtung.

Diese Unterscheidung ist zentral. Denn solange Kapital selbst die oberste Zielgröße ist, folgt es dem stärksten Renditesignal. Es sucht Vermehrung. Es sucht Skalierung. Es sucht Absicherung. Es sucht Vorteil. Das ist nicht überraschend und nicht moralisch außergewöhnlich. Kapital tut, was eine kapitalszentrierte Ordnung von ihm verlangt.

Die entscheidende Frage lautet daher nicht, ob Kapital existieren darf. Die entscheidende Frage lautet: Welchem Maßstab folgt es?

Kapital ohne Wirkungskompass kann zerstörerische Geschäftsmodelle vergrößern. Kapital mit Wirkungskompass kann regenerative, soziale und demokratisch stabile Strukturen ermöglichen. Dasselbe Geld kann ein Krankenhaus modernisieren oder ein spekulatives Modell befeuern. Es kann Bildung finanzieren oder Desinformation. Es kann Kreislaufwirtschaft aufbauen oder Ressourcenverbrauch beschleunigen. Es kann Pflege entlasten oder Wohnraum verteuern.

Kapital ist also nicht gut oder schlecht. Es ist richtungsabhängig.

Die Wirkungsökonomie entthront Kapital, ohne es zu verwerfen. Sie nimmt ihm die Rolle des letzten Maßstabs und gibt ihm seine eigentliche Funktion zurück: Werkzeug zu sein.

Das verändert die Sprache. Kapitalrendite ist dann nicht mehr die oberste Frage. Sie wird zu einer von mehreren Rückmeldungen. Sie zeigt, ob etwas finanziell tragfähig ist. Aber sie sagt nicht, ob es wirksam ist.

In der Wirkungsökonomie gilt deshalb:

Kapital darf dienen. Aber es darf nicht führen.

Es führt nicht mehr, weil es nicht weiß, wohin. Wirkung führt, weil sie die Richtung beschreibt: hin zu Zuständen, die Mensch, Planet und Demokratie stärken.

9.3 Der Markt bleibt - aber er muss Wahrheit abbilden

Auch der Markt verschwindet nicht.

Märkte sind wichtige Suchprozesse. Sie koordinieren Angebot und Nachfrage. Sie machen Knappheit sichtbar. Sie ermöglichen Wettbewerb, Innovation, Vergleich und Wahl. Sie können schneller reagieren als zentrale Planung. Sie können Vielfalt abbilden und dezentrale Entscheidungen ermöglichen.

Aber Märkte können nur mit den Informationen arbeiten, die im Preis sichtbar werden.

Ein Markt, der nur Kapitalaufwand, Knappheit und Zahlungsbereitschaft zeigt, aber Wirkung verschweigt, sendet unvollständige Signale. Dann erscheint etwas billig, obwohl es an anderer Stelle hohe Kosten erzeugt. Dann erscheint etwas profitabel, obwohl es Lebensgrundlagen abbaut. Dann erscheint etwas effizient, obwohl es Folgekosten in Gesundheitssysteme, Umwelt, Familien, Kommunen oder kommende Generationen verschiebt.

Ein solcher Markt ist nicht frei im tieferen Sinn. Er ist blind.

Die Wirkungsökonomie will den Markt daher nicht moralisch ersetzen. Sie will ihn wahrheitsfähiger machen.

Das ist ein wichtiger Unterschied. Es geht nicht darum, den Markt durch Appelle zu zähmen. Es geht nicht darum, Konsumentinnen und Konsumenten allein die Verantwortung aufzubürden, jedes Produkt, jede Lieferkette und jede Folgeentscheidung selbst zu prüfen. Es geht auch nicht darum, Unternehmen in eine moralische Dauerverteidigung zu drängen.

Es geht darum, dass der Markt bessere Informationen erhält.

Preise sollen nicht länger so tun, als hätten Produkte und Dienstleistungen keine Wirkung. Preise sollen zunehmend sichtbar machen, ob etwas Schäden verursacht, Risiken erhöht, Ressourcen verbraucht, Menschen ausbeutet, Gesundheit belastet, Vertrauen zerstört oder ob es im Gegenteil Zukunftsfähigkeit stärkt.

Der Preis bleibt ein Signal. Aber er wird ein ehrlicheres Signal.

Heute kann ein Produkt günstiger sein, weil ein Teil seiner Kosten nicht im Preis erscheint. Die Wirkungsökonomie sagt: Dann ist es nicht wirklich günstiger. Es ist nur unvollständig bepreist. Die Kosten verschwinden nicht. Sie tauchen nur später wieder auf: als Klimaschaden, Krankheit, soziale Spaltung, Reparaturaufwand, Versicherungsrisiko, Vertrauensverlust oder Staatsausgabe.

Der Markt bleibt also bestehen. Aber er wird auf Wirkung rückgekoppelt.

Dann verändert sich Wettbewerb. Unternehmen konkurrieren nicht mehr nur darum, wer billiger produziert oder schneller skaliert. Sie konkurrieren darum, wer bei tragfähigem Preis die bessere Wirkung erzeugt. Innovation wird nicht nur daran gemessen, ob sie neue Nachfrage schafft, sondern ob sie reale Zustände verbessert.

So wird der Markt nicht abgeschafft. Er wird präziser.

9.4 Der Staat bleibt - aber seine Rolle verändert sich

Auch der Staat bleibt notwendig.

Eine Wirkungsökonomie ist kein staatsfreier Markt und kein marktfrei geplanter Staat. Sie braucht Regeln, Institutionen, demokratische Legitimation, Kontrolle, öffentliche Infrastruktur und Schutz vor Machtmissbrauch. Sie braucht einen Staat, der nicht nur reagiert, sondern die Rückkopplungen des Systems gestaltet.

Heute muss der Staat häufig nachträglich reparieren, was in Märkten vorher unsichtbar blieb. Wenn Preise ökologische Schäden nicht abbilden, entstehen Förderprogramme, Verbote, Kompensationen, Sonderregeln und Ausgleichszahlungen. Wenn Arbeit mit hoher gesellschaftlicher Wirkung schlecht bezahlt wird, entstehen Fachkräfteprogramme, Zuschüsse, Krisenpakete und politische Appelle. Wenn Wohnraum zum Anlageobjekt wird, entstehen Mietbremsen, Förderkulissen, Sozialquoten und kommunale Notprogramme. Wenn Gesundheit erst dann finanziert wird, wenn Krankheit eingetreten ist, wächst ein Reparatursystem.

Der Staat wird dadurch zum Reparaturbetrieb einer falsch rückgekoppelten Ordnung.

Die Wirkungsökonomie verschiebt diese Rolle.

Der Staat soll nicht immer mehr Einzelflickwerk erzeugen. Er soll Rückkopplungen so gestalten, dass das System selbst bessere Entscheidungen begünstigt. Seine Aufgabe ist nicht, jede Einzelentscheidung zu ersetzen. Seine Aufgabe ist, den Maßstab zu setzen, nach dem Entscheidungen Folgen haben.

Der Staat wird vom Reparaturbetrieb zum Rückkopplungsarchitekten.

Das bedeutet: Er definiert nicht jeden einzelnen guten Ausgang. Er schafft eine Ordnung, in der positive Wirkung strukturell leichter wird und negative Wirkung nicht länger folgenlos bleibt. Er sorgt dafür, dass Wirkung sichtbar, vergleichbar und anschlussfähig wird. Er schützt die Verfahren vor Manipulation. Er achtet darauf, dass Macht nicht die Bewertungsmaßstäbe kapert. Er stellt sicher, dass Mensch, Planet und Demokratie nicht in Nebenrechnungen verschwinden.

Damit verändert sich auch der Charakter von Politik. Politik ist nicht mehr nur Verteilung von Geld, Erlass von Verboten oder Verwaltung von Krisen. Politik wird zur Gestaltung von Lernfähigkeit.

Ein wirkungsorientierter Staat fragt: Welche Rückkopplung erzeugt diese Regel? Welche Wirkung hat diese Ausgabe? Welche Folgekosten vermeiden wir? Welche Zustände stabilisieren wir? Welche Anreize setzen wir? Welche Fehlanreize bauen wir ab?

Das ist weniger spektakulär als große Einzelprogramme. Aber es ist grundlegender.

Denn ein System verändert sich nicht dauerhaft durch immer neue Reparaturen. Es verändert sich, wenn seine Rückkopplungen stimmen.

9.5 Arbeit bleibt - aber Leistung wird neu verstanden

Auch Arbeit bleibt zentral.

Menschen wirken durch Arbeit. Sie pflegen, bauen, lehren, forschen, organisieren, entwickeln, vermitteln, heilen, schützen, produzieren, gestalten und entscheiden. Arbeit ist nicht nur Erwerb. Sie ist eine Form der Teilhabe an der Welt. Sie gibt Sinn, Struktur, Anerkennung und Verbindung.

Aber die alte Ordnung hat Arbeit zu eng verstanden. Sie hat Leistung mit Einkommen, Aufwand, Position oder Marktwert verwechselt. Wer viel verdient, gilt als leistungsstark. Wer wenig verdient, gilt als geringwertiger Beitrag. Wer nicht bezahlt arbeitet, erscheint in der ökonomischen Rechnung fast unsichtbar.

Diese Kopplung ist falsch.

Nicht jede hoch bezahlte Tätigkeit erzeugt hohe positive Wirkung. Nicht jede gering bezahlte Tätigkeit erzeugt geringe Wirkung. Pflege, Bildung, Erziehung, Prävention, soziale Stabilisierung, demokratische Vermittlung, ökologische Regeneration und kulturelle Resonanz können enorme Wirkleistung erzeugen, auch wenn sie in der alten Ordnung schlecht bezahlt werden.

Umgekehrt kann eine Tätigkeit hohen Marktwert haben und dennoch negative Rückwirkungen erzeugen. Sie kann Ressourcen verbrauchen, Risiken verschieben, Vertrauen untergraben oder Abhängigkeiten schaffen. Der Marktwert allein sagt nicht, ob sie trägt.

Die Wirkungsökonomie erweitert daher den Leistungsbegriff.

Leistung ist nicht bloß Aufwand. Leistung ist nicht bloß Einkommen. Leistung ist nicht bloß Produktivität.

Leistung ist positive Zustandsveränderung.

Das bedeutet nicht, dass jede Arbeit sofort vollständig bewertet werden kann. Es bedeutet auch nicht, dass Menschen nach einem einfachen Schema beurteilt werden sollen. Es geht nicht um die Bewertung des Menschen. Es geht um die Wirkung von Tätigkeiten, Strukturen und Entscheidungen.

Dieser Unterschied ist zentral. Die Wirkungsökonomie fragt nicht: Was ist ein Mensch wert?

Sie fragt: Welche Wirkung erzeugt eine Handlung, eine Tätigkeit, ein Beruf, eine Organisation, ein Produkt, eine Entscheidung?

Dadurch wird Arbeit neu sichtbar. Care-Arbeit, Bildungsarbeit, Beziehungsarbeit, Prävention und demokratische Alltagsarbeit rücken aus dem Schatten. Sie erscheinen nicht mehr als Kostenfaktor, sondern als tragende Infrastruktur.

Arbeit bleibt. Aber ihre Würde hängt nicht länger daran, wie gut der Markt sie bezahlt. Ihre Bedeutung wird an ihrer Wirkung erkennbar.

9.6 Gewinn bleibt - aber er ist nicht mehr der letzte Maßstab

Auch Gewinn bleibt möglich.

Die Wirkungsökonomie ist kein Modell, das wirtschaftliche Tragfähigkeit abschafft. Ein Unternehmen muss bestehen können. Es muss investieren, Löhne zahlen, Risiken tragen, Rücklagen bilden, Innovation finanzieren und langfristig stabil bleiben. Gewinn kann zeigen, dass eine Lösung nachgefragt wird, dass sie effizient organisiert ist und dass sie nicht dauerhaft von fremder Finanzierung abhängt.

Aber Gewinn allein beweist nicht, dass eine Lösung gesellschaftlich gut ist.

Ein Unternehmen kann profitabel sein, weil es echte Probleme löst. Es kann aber auch profitabel sein, weil es Kosten auslagert, Risiken verschiebt, Abhängigkeiten nutzt, Ressourcen übernutzt oder Schäden unsichtbar hält. Gewinn zeigt Tragfähigkeit innerhalb einer bestimmten Ordnung. Wenn diese Ordnung Wirkung nicht richtig abbildet, kann Gewinn auch destruktive Modelle belohnen.

Deshalb gilt:

Gewinn ist ein Tragfähigkeitssignal, nicht der Sinn des Systems.

Diese Unterscheidung befreit auch Unternehmen. Denn sie müssen nicht länger so tun, als sei Gewinn selbst die gesellschaftliche Rechtfertigung ihres Handelns. Gewinn bleibt wichtig, aber er wird eingebettet. Er ist nicht der letzte Beweis von Erfolg. Er ist ein Signal unter einem höheren Maßstab.

In der Wirkungsökonomie lautet die Frage nicht: Ist dieses Unternehmen profitabel?

Die Frage lautet: Ist es profitabel, weil es positive Wirkung erzeugt?

Wenn die Antwort ja lautet, entsteht eine neue Form von wirtschaftlicher Stärke. Dann ist Gewinn nicht länger gegen Verantwortung ausgespielt. Dann wird Tragfähigkeit zum Ausdruck guter Wirkung. Dann kann ein Unternehmen wachsen, weil es reale Zustände verbessert.

Die Wirkungsökonomie will genau diese Form zum strukturellen Vorteil machen. Unternehmen sollen nicht trotz positiver Wirkung überleben müssen, sondern wegen positiver Wirkung besser bestehen können. Nachhaltige, faire, gesunde, demokratisch saubere und regenerative Lösungen sollen nicht die teurere Ausnahme bleiben. Sie sollen ökonomisch plausibel werden.

Das ist kein moralischer Bonus. Es ist Systemlogik.

Denn eine Gesellschaft, die negative Wirkung günstiger macht als positive, darf sich nicht wundern, wenn negative Wirkung wächst. Eine Gesellschaft, die positive Wirkung strukturell belohnt, verändert die Richtung des Wettbewerbs.

Gewinn bleibt also erhalten. Aber er wird rückgebunden.

Er darf nicht mehr die Frage ersetzen, die eigentlich zählt: Was bewirkt dieses Geschäftsmodell?

9.7 Die eigentliche Verschiebung: vom Ergebnis zur Rückwirkung

Die alte Ökonomie misst vor allem Ergebnisse.

Umsatz ist ein Ergebnis. Gewinn ist ein Ergebnis. Wachstum ist ein Ergebnis. Beschäftigung ist ein Ergebnis. Rendite ist ein Ergebnis. Marktanteil ist ein Ergebnis. Einkommen ist ein Ergebnis. Preis ist ein Ergebnis.

Diese Ergebnisse sind nicht unwichtig. Aber sie zeigen nur einen Ausschnitt. Sie zeigen, was innerhalb der ökonomischen Rechnung sichtbar geworden ist. Sie zeigen nicht vollständig, was diese Aktivität im System auslöst.

Die Wirkungsökonomie ergänzt deshalb die Frage nach dem Ergebnis durch die Frage nach der Rückwirkung.

Was erzeugt diese Aktivität im System? Welche Zustände verändert sie? Welche Folgekosten entstehen? Welche Risiken wachsen? Welche Risiken sinken? Welche Stabilität entsteht? Welche Abhängigkeiten werden aufgebaut? Welche Lebensgrundlagen werden erhalten? Welche sozialen Räume werden gestärkt? Welche demokratischen Voraussetzungen werden geschützt?

Die einfache Idee lautet: Jede wirtschaftliche Aktivität wirkt zurück. Die Wirkungsökonomie macht diese Rückwirkung zur Steuerungsgröße.

Das klingt selbstverständlich. Aber genau diese Selbstverständlichkeit wurde ökonomisch lange vernachlässigt. Eine Handlung wurde innerhalb ihrer unmittelbaren Rechnung betrachtet: Kosten hier, Ertrag dort, Gewinn am Ende. Die Rückwirkungen wurden ausgelagert: in Umwelt, Gesundheit, Familien, Kommunen, Staatshaushalte, Demokratie, Zukunft.

Die Wirkungsökonomie holt sie zurück in die Betrachtung.

Nicht als moralischen Zusatz. Nicht als nachträglichen Bericht. Sondern als Teil der eigentlichen Rechnung.

Damit verändert sich auch, was als effizient gilt. Effizient ist nicht mehr nur, wer mit wenig Kapitalaufwand hohen Ertrag erzeugt. Effizient ist, wer mit möglichst wenig negativer Rückwirkung möglichst hohe positive Wirkung erzeugt. Ein System mit hohem Umsatz und hohen Folgeschäden ist nicht effizient. Es ist nur schnell. Ein System mit hohem Gewinn und hohem Reparaturbedarf ist nicht produktiv. Es verschiebt Kosten. Ein Staat, der Ausgaben vermeidet, aber Krisenkosten wachsen lässt, spart nicht. Er verlagert Lasten.

Die Wirkungsökonomie fragt nach dem Wirkungsgrad der Gesellschaft.

Wie viel des eingesetzten Kapitals, der Arbeit, der Energie, der Aufmerksamkeit und der politischen Anstrengung wird tatsächlich zu positiver Wirkung? Wie viel verpufft in Blindleistung? Wie viel erzeugt Verlustleistung? Wie viel muss später repariert werden?

Damit entsteht eine neue Sprache für Wohlstand.

Wohlstand ist nicht nur, wenn viel bewegt wird. Wohlstand entsteht, wenn die Bewegung gute Zustände erzeugt.

9.8 Fazit: Ein anderer Kompass, kein anderes Universum

Die Wirkungsökonomie baut kein anderes Universum neben der bestehenden Welt.

Sie schafft Märkte nicht ab. Sie ersetzt Kapital nicht durch Moral. Sie erklärt Arbeit nicht für überholt. Sie verbietet Gewinn nicht. Sie macht Preise nicht bedeutungslos. Sie entzieht dem Staat nicht seine Verantwortung. Sie entwirft keine Welt ohne Eigentum, Wettbewerb oder Investitionen.

Sie verändert den Kompass innerhalb dieser Welt.

Kapital bleibt. Aber es führt nicht mehr.

Märkte bleiben. Aber sie müssen Wirkung sichtbar machen.

Preise bleiben. Aber sie dürfen Wirkung nicht länger verschweigen.

Gewinn bleibt. Aber er ist nicht mehr der letzte Beweis von Erfolg.

Arbeit bleibt. Aber Leistung wird an Wirkung rückgebunden.

Der Staat bleibt. Aber er wird stärker zum Architekten von Rückkopplungen.

Das ist die einfache Idee.

Nicht alles wird neu erfunden. Aber alles wird neu bezogen. Die bisherigen Grundfunktionen bleiben im System, doch sie verlieren ihre Rolle als oberste Orientierung. Kapital wird Werkzeug. Gewinn wird Tragfähigkeitssignal. Preis wird

Wirkungsinformation. Arbeit wird Wirkleistung. Staat wird Rückkopplungsarchitektur. Markt wird Suchprozess für bessere Wirkung.

Die Wirkungsökonomie beginnt deshalb nicht mit einer neuen Steuer, einer neuen Kennzahl oder einem neuen Berichtssystem. Sie beginnt mit einer Umstellung des Maßstabs.

Eine Gesellschaft, die Kapital misst, steuert Kapital.

Eine Gesellschaft, die Wirkung misst, steuert Zustände.

Um diese Verschiebung präzise denken zu können, braucht es eine klare Sprache. Der erste Begriff dieser Sprache ist der einfachste und zugleich wichtigste:

Wirkung.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 9

Interne WÖk-Quellen

[I-K9-1] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Vorspann, Präambel und Kurzfassung der Wirkungsökonomie in 25 Thesen.

[I-K9-2] Weber, Natalie: *Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk*, 2025.

[I-K9-3] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie*, 2025.

[I-K9-4] Weber, Natalie: *Produktbesteuerung durch Wirkung*, Teil I.

[I-K9-5] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG)*, § 1 und § 3.

[I-K9-6] Weber, Natalie: *Arbeitspapier Wirkungseinkommensteuer*, Kapitel 1.

[I-K9-7] Weber, Natalie: *T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie*, 2025.

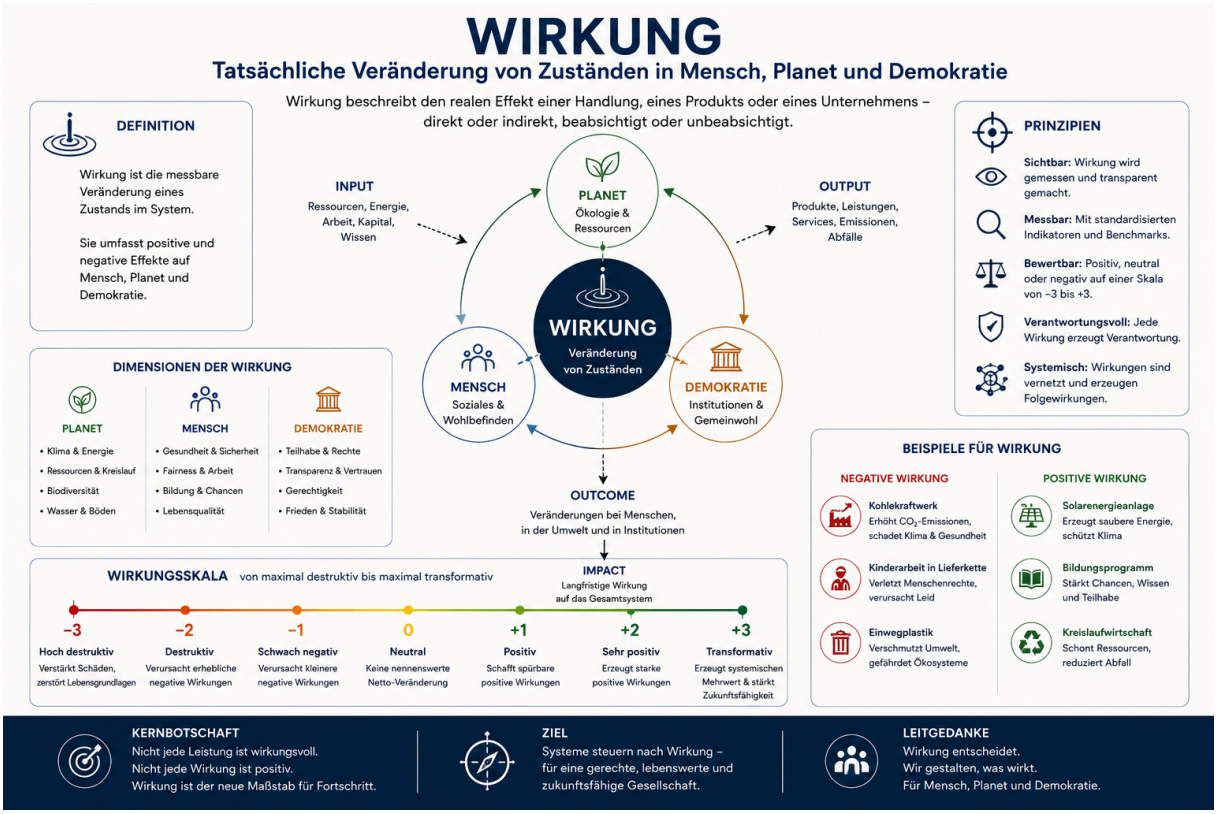
[I-K9-8] Weber, Natalie: *Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur*, 2025/2026.

Kapitel 10 - Wirkung

Dieses Kapitel definiert den ersten Grundbegriff der Wirkungsökonomie. Nachdem Teil I den falschen Kompass beschrieben und Kapitel 9 die einfache Idee formuliert hat, beginnt hier die eigentliche Sprache der Wirkungsökonomie. Wirkung ist der Begriff, an dem sich alle weiteren Begriffe ausrichten: Wirkungspotenzial, Wirkungsraum, Wirkleistung, Wirkungsrisiko, Wirkungsgrad, Wirkungskapital und Wirkungswohlstand.

Wirkung ist die tatsächliche Veränderung von Zuständen [I-K10-1].

Diese Definition trennt Wirkung von Absicht, Image, Bericht, Maßnahme, Output und moralischer Haltung. Eine Handlung wirkt nicht, weil sie gut gemeint war. Ein Unternehmen wirkt nicht positiv, weil es Verantwortung kommuniziert. Ein Gesetz wirkt nicht, weil es beschlossen wurde. Ein Bericht wirkt nicht, weil er Daten enthält. Eine Maßnahme wirkt nicht, weil sie geplant, finanziert oder öffentlich vorgestellt wurde. Wirkung entsteht erst dort, wo sich ein Zustand tatsächlich verändert.



Ein Zustand kann ein menschlicher, ökologischer, sozialer, wirtschaftlicher, institutioneller, kultureller oder demokratischer Zustand sein. Gesundheit ist ein Zustand. Vertrauen ist ein Zustand. Wohnsicherheit ist ein Zustand. Biodiversität ist ein Zustand. Wasserqualität ist ein Zustand. Arbeitsbedingungen sind Zustände. Rechtsstaatlichkeit, Medienqualität, Diskursfähigkeit, Bildung, Pflege, psychische Stabilität, Versorgungssicherheit und Resilienz sind Zustände.

Die Wirkungsökonomie fragt: Was hat sich an diesen Zuständen verändert?

Damit wird Wirkung zur Korrektur einer alten Verwechslung. Die alte Ordnung misst viele Ergebnisse, aber nicht immer ihre Zustandsfolgen. Sie misst Umsatz, aber nicht zwingend Nutzen. Sie misst Gewinn, aber nicht zwingend Zukunftsfähigkeit. Sie misst Beschäftigung, aber nicht zwingend gesellschaftliche Wirkleistung. Sie misst Reichweite, aber nicht zwingend Vertrauen. Sie misst Berichtsumfang, aber nicht zwingend Steuerung.

Wirkung beginnt dort, wo diese Oberflächenzahlen auf reale Zustandsveränderung bezogen werden.

10.1 Wirkung ist nicht Absicht

Absicht ist das, was jemand erreichen will.

Wirkung ist das, was tatsächlich geschieht.

Diese Unterscheidung schützt die Wirkungsökonomie vor Moralisierung. Eine Handlung kann gut gemeint sein und trotzdem Schaden erzeugen. Eine politische Maßnahme kann soziale Entlastung beabsichtigen und neue Abhängigkeiten schaffen. Ein Förderprogramm kann Transformation anstoßen wollen und hauptsächlich Mitnahmeeffekte erzeugen. Eine Kommunikationskampagne kann aufklären wollen und Abwehr verstärken. Ein Unternehmen kann Nachhaltigkeit ernst meinen und dennoch durch sein Geschäftsmodell negative Zustandsveränderungen verursachen.

Absicht bleibt relevant, aber sie ersetzt Wirkung nicht. Sie kann erklären, warum gehandelt wurde. Sie kann Verantwortung mildern oder verschärfen. Sie kann Lernbereitschaft zeigen. Aber sie beweist keine positive Wirkung.

Deshalb fragt die Wirkungsökonomie nicht zuerst nach der Selbstdarstellung einer Handlung, sondern nach ihrer Folge im Zustand.

Nicht: Was war gewollt?

Sondern: Was hat sich verändert?

10.2 Wirkung ist nicht Image

Image ist die Wahrnehmung einer Handlung, Organisation oder Person. Es kann mit Wirkung übereinstimmen. Es kann aber auch von ihr abweichen.

Ein Unternehmen kann verantwortungsvoll erscheinen und dennoch Lieferkettenrisiken auslagern. Ein Produkt kann nachhaltig beworben werden und trotzdem hohe Belastungen verursachen. Eine politische Maßnahme kann modern klingen und geringe Zustandsveränderung erzeugen. Ein Medium kann neutral auftreten und durch Auswahl, Tonalität oder Verstärkung bestimmte Wirkungen vorbereiten.

Image ist Oberfläche. Wirkung ist Zustand.

Das bedeutet nicht, dass Kommunikation unwichtig ist. Kommunikation kann Wirkungspotenzial erzeugen und später reale Zustände verändern. Aber Image allein reicht nicht. Es beschreibt, wie etwas erscheint. Wirkung beschreibt, was sich verändert.

Die Wirkungsökonomie verlangt daher mehr als Glaubwürdigkeit. Sie verlangt Nachvollziehbarkeit.

10.3 Wirkung ist nicht Output

Output ist das, was unmittelbar produziert, geliefert, beschlossen oder umgesetzt wurde. Wirkung ist die Veränderung, die daraus entsteht.

Eine Schule kann viele Unterrichtsstunden anbieten. Das ist Output. Wirkung entsteht erst, wenn Lernfähigkeit, Selbstvertrauen, soziale Kompetenz, Zukunftschancen oder demokratische Mündigkeit wachsen. Ein Krankenhaus kann viele Behandlungen durchführen. Das ist Output. Wirkung entsteht, wenn Gesundheit, Lebensqualität, Sicherheit oder Prävention verbessert werden. Ein Staat kann viel Geld ausgeben. Das ist Output. Wirkung entsteht, wenn öffentliche Zustände besser werden.

Output ist wichtig, weil ohne Tätigkeit keine Veränderung entstehen kann. Aber Output ist nicht dasselbe wie Wirkung. Eine Maßnahme kann viel Output erzeugen und geringe Wirkung haben. Eine andere kann mit wenig Output hohe Wirkung erzeugen, wenn sie einen wichtigen Zustand verändert.

Diese Unterscheidung erklärt, warum Aktivität nicht mit Leistung verwechselt werden darf. Eine Gesellschaft kann viel produzieren, viel regulieren, viel berichten und viel verwalten, ohne im gleichen Maß Zukunftsfähigkeit zu schaffen.

Wirkung ist nicht die Menge des Tuns. Wirkung ist die Qualität der Zustandsveränderung.

10.4 Wirkung ist nicht Maßnahme

Eine Maßnahme ist ein Instrument. Wirkung ist ihr Ergebnis im System.

Diese Unterscheidung klingt einfach, wird politisch und wirtschaftlich aber ständig verletzt. Eine Maßnahme wird beschlossen und schon als Erfolg präsentiert. Ein Programm erhält Geld und gilt als Fortschritt. Ein Gesetz wird verabschiedet und gilt als Lösung. Ein Unternehmen führt eine Initiative ein und nennt sie Wirkung.

Die Wirkungsökonomie trennt Instrument und Zustand. Eine Maßnahme kann notwendig sein, aber noch nicht ausreichen. Sie kann richtig angelegt sein, aber zu schwach umgesetzt werden. Sie kann ein Problem adressieren und ein anderes verstärken. Sie kann kurzfristig helfen und langfristig Risiken erhöhen. Erst die beobachtbare Veränderung zeigt, ob aus der Maßnahme Wirkung geworden ist.

Das bedeutet nicht, dass jede Maßnahme sofort vollständig bewertbar sein muss. Manche Wirkungen brauchen Zeit. Manche entstehen indirekt. Manche lassen sich erst über mehrere Indikatoren erkennen.

Aber auch dann bleibt die Grundfrage gleich: Welche Zustände verändern sich durch diese Maßnahme, und in welche Richtung?

Die Maßnahme ist nicht der Maßstab. Wirkung ist der Maßstab.

10.5 Wirkung ist nicht Bericht

Berichte können Wirkung sichtbar machen. Sie können Daten ordnen, Transparenz schaffen, Vergleichbarkeit ermöglichen und Verantwortung dokumentieren. Doch ein Bericht ist keine Wirkung.

Ein Bericht verändert erst dann etwas, wenn seine Informationen Entscheidungen verändern. Wenn Daten in Preise, Investitionen, Beschaffung, Risikomanagement, öffentliche Haushalte, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Verhalten oder institutionelle Rückkopplung eingehen, kann Berichterstattung Teil von Wirkung werden. Solange Daten nur abgelegt, gelesen, geprüft oder kommuniziert werden, bleibt Wirkung offen [I-K10-2].

Diese Unterscheidung war einer der Ausgangspunkte der Wirkungsökonomie. Die moderne Nachhaltigkeitswelt hat sehr viele Daten erzeugt. Aber Daten ohne Rückkopplung verändern den Maßstab nicht. Sie können Wissen erweitern und dennoch steuerungsschwach bleiben.

Berichte sind daher nicht wertlos. Sie sind Vorarbeit. Sie werden wichtig, wenn sie nicht Abschluss, sondern Eingang in Entscheidungen sind. Die Wirkungsökonomie behandelt Berichte nicht als Ziel, sondern als mögliche Schnittstelle zwischen Wirklichkeit und Steuerung.

10.6 Wirkung ist nicht moralische Haltung

Eine moralische Haltung kann wichtig sein. Sie kann Verantwortung, Empathie, Gerechtigkeitssinn und politische Orientierung ausdrücken. Aber Haltung ersetzt Wirkung nicht.

Ein Mensch kann eine richtige Haltung haben und wirkungsschwach handeln. Eine Organisation kann moralisch argumentieren und geringe Zustandsveränderung erzeugen. Eine Bewegung kann berechtigte Anliegen vertreten und Nebenwirkungen übersehen. Eine Regierung kann sich auf gute Werte berufen und schlechte Umsetzung leisten.

Die Wirkungsökonomie moralisiert nicht die Welt. Sie fragt nicht, ob jemand sich gut fühlt, richtig spricht oder verantwortungsvoll erscheinen will. Sie fragt, welche Zustände entstehen. Damit wird sie strenger und fairer zugleich. Strenger, weil sie Absicht nicht

genügen lässt. Fairer, weil sie nicht nach Gesinnung urteilt, sondern nach nachvollziehbarer Veränderung.

Moral kann den normativen Maßstab begründen. Wirkung zeigt, ob dieser Maßstab in der Wirklichkeit erreicht wird. Die genaue Unterscheidung zwischen systemischem und normativem Wert folgt später. Für die Definition reicht: Wirkung ist keine Haltung. Wirkung ist Veränderung.

10.7 Wirkung kann positiv, negativ oder neutral sein

Wirkung ist nicht automatisch gut.

Eine Handlung kann positive Wirkung erzeugen, wenn sie Zustände verbessert. Eine Pflegeleistung kann Lebensqualität erhöhen. Eine Sanierung kann Energiebedarf senken. Eine Bildungsmaßnahme kann Zukunftschancen verbessern. Eine gute Moderation kann Vertrauen in einem Konflikt stärken.

Eine Handlung kann negative Wirkung erzeugen, wenn sie Zustände verschlechtert. Ein Produkt kann Wasserstress erhöhen. Ein Geschäftsmodell kann Ausbeutung begünstigen. Eine politische Kommunikation kann Misstrauen verstärken. Eine Investition kann fossile Pfade verlängern. Eine Plattformlogik kann Polarisierung wahrscheinlicher machen.

Eine Handlung kann auch neutral wirken, wenn keine relevante Zustandsveränderung eintritt oder die Veränderung im betrachteten Wirkungsraum keine erkennbare Richtung erhält. Neutralität darf jedoch nicht vorschnell angenommen werden. In komplexen Systemen kann scheinbare Neutralität auch ein Mangel an Beobachtung sein. Sie kann bedeuten, dass die Wirkung zu klein, zu indirekt, zu verzögert oder noch nicht sichtbar ist.

Darum braucht Wirkung immer einen Wirkungsraum, einen Zeitraum und einen Bewertungsmaßstab. Was in einem engen Zeitraum neutral erscheint, kann langfristig relevant werden. Was für eine Gruppe positiv wirkt, kann für eine andere negativ wirken. Was ökonomisch tragfähig erscheint, kann ökologisch schädlich sein.

Wirkung muss daher differenziert betrachtet werden.

10.8 Wirkung kann direkt oder indirekt sein

Direkte Wirkung entsteht, wenn eine Handlung einen Zustand unmittelbar verändert. Eine medizinische Behandlung kann Schmerzen lindern. Eine Lohnerhöhung verbessert Einkommen. Eine Dämmung reduziert Wärmeverlust. Eine barrierefreie Rampe verbessert Zugang. Eine Entscheidung kann ein Risiko sofort beenden.

Indirekte Wirkung entsteht über Zwischenstufen. Eine Bildungsmaßnahme verändert nicht sofort die Gesellschaft, kann aber Fähigkeiten, Selbstvertrauen, Einkommen, politische Teilhabe und Gesundheit über Jahre beeinflussen. Eine Stadtplanung verändert nicht nur Gebäude, sondern Mobilität, Begegnung, Hitze, Sicherheit, soziale

Mischung und Lebensqualität. Eine neue Finanzierungsregel verändert Kapitalflüsse, Investitionen, Unternehmensentscheidungen und spätere Marktstrukturen.

Indirekte Wirkung ist schwerer zu erfassen, aber nicht weniger real. Viele der wichtigsten Zustandsveränderungen entstehen indirekt: Vertrauen, Resilienz, Bildung, Gesundheit, demokratische Stabilität, Innovationsfähigkeit und soziale Bindung.

Wer nur direkte Wirkung sieht, unterschätzt die Strukturen, die Zukunft vorbereiten.

Die Wirkungsökonomie darf deshalb nicht bei unmittelbaren Ergebnissen stehen bleiben. Sie muss Wirkungsketten erkennen, ohne sie vorschnell zu vereinfachen. Die vollständige Systemlogik dieser Ketten folgt später in den systemischen Teilen.

Hier gilt die Grunddefinition: Auch indirekte Zustandsveränderung ist Wirkung.

10.9 Wirkung kann verzögert sein

Nicht jede Wirkung erscheint im Moment der Handlung.

Manche Wirkungen entstehen erst nach Tagen, Monaten, Jahren oder Generationen. Eine frühe Bindungserfahrung kann spätere Resilienz prägen. Eine Bildungsentscheidung kann Jahrzehnte wirken. Eine Emission verändert Klimarisiken über lange Zeiträume. Eine verschobene Sanierung erhöht spätere Kosten. Eine politische Entwertung von Institutionen kann über Jahre Vertrauen abbauen. Eine Investition in Prävention kann Schäden verhindern, die nie als Ereignis sichtbar werden.

Verzögerte Wirkung ist für die alte Steuerung besonders schwer. Kurzfristige Kennzahlen bevorzugen das Sichtbare. Sie belohnen schnelle Ergebnisse, klare Outputs und unmittelbare Kostenersparnis. Verzögerte Wirkung wird dadurch unterbewertet. Prävention erscheint teuer, solange der verhinderte Schaden nicht sichtbar ist. Bildung erscheint langsam, solange ihre Zustandsveränderung erst später eintritt. Klimaschutz erscheint belastend, solange vermiedene Risiken nicht als Gewinn gerechnet werden.

Die Wirkungsökonomie verschiebt den Blick. Sie fragt nicht nur, was sofort geschieht. Sie fragt auch, welche Zustände wahrscheinlicher werden.

Verzögerte Wirkung bleibt Wirkung, wenn sie plausibel, nachvollziehbar und im Zeitverlauf beobachtbar ist.

10.10 Wirkung kann kumulativ sein

Kumulative Wirkung entsteht, wenn viele kleine Zustandsveränderungen sich über Zeit addieren oder verstärken.

Ein einzelner Konsumakt verändert nicht allein das Klima. Millionen Konsumentscheidungen verändern Produktionsweisen, Lieferketten und Märkte. Eine einzelne abwertende Formulierung zerstört nicht allein demokratische Kultur. Wiederholung, Verstärkung und Normalisierung können jedoch Sagbarkeitsräume verändern. Eine einzelne unterlassene Sanierung zerstört nicht allein eine

Volkswirtschaft. Viele unterlassene Sanierungen erzeugen Energieabhängigkeit, Kostenbelastung und Klimarisiken.

Kumulative Wirkung ist schwer zu greifen, weil der einzelne Beitrag klein erscheinen kann. Gerade deshalb wird Verantwortung leicht verflüchtigt. Jede Person, jedes Unternehmen und jede Institution kann sagen: Unser Anteil ist gering. Aber Systeme verändern sich durch Muster. Wenn viele kleine Beiträge in dieselbe Richtung gehen, entsteht große Wirkung.

Die Wirkungsökonomie muss daher zwischen Einzelwirkung und Musterwirkung unterscheiden. Einzelne Handlungen können gering wirken, aber Teil eines starken kumulativen Prozesses sein.

Diese Sicht verhindert die Ausrede der Bedeutungslosigkeit und zugleich die Überforderung durch totale Verantwortung. Niemand bewirkt alles allein. Aber niemand wirkt völlig außerhalb des Systems.

10.11 Wirkung kann systemisch sein

Systemische Wirkung verändert nicht nur einen einzelnen Zustand, sondern die Bedingungen, unter denen viele Zustände entstehen.

Eine Preislogik kann systemisch wirken, weil sie Millionen Entscheidungen beeinflusst. Eine Steuerregel kann systemisch wirken, weil sie Investitionen und Verhalten lenkt. Eine Plattformarchitektur kann systemisch wirken, weil sie Sichtbarkeit, Aufmerksamkeit und öffentliche Debatten prägt. Eine Bildungsreform kann systemisch wirken, weil sie Fähigkeiten und Zukunftschancen ganzer Generationen verändert. Eine Kultur der Angst kann systemisch wirken, weil sie Vertrauen, Politik, Medien und soziale Beziehungen gleichzeitig beeinflusst.

Systemische Wirkung ist nicht einfach große Wirkung. Sie ist Wirkung auf die Ordnung der Möglichkeiten. Sie verändert nicht nur, was geschieht, sondern was wahrscheinlicher wird.

Das ist für die Wirkungsökonomie zentral. Sie interessiert sich nicht nur für einzelne Projekte oder isolierte Outputs. Sie fragt, welche Strukturen positive oder negative Wirkung wahrscheinlicher machen. Eine Gesellschaft kann einzelne Schäden reparieren und dennoch die systemische Ursache unangetastet lassen. Dann bleiben die Schäden in anderer Form bestehen. Eine Gesellschaft kann aber auch die Rückkopplung verändern, sodass bessere Wirkungen leichter entstehen.

Die vollständige Systemarchitektur folgt später in den systemischen Teilen. Dieses Kapitel setzt nur den Grundbegriff: Wirkung kann systemisch sein, wenn sie die Bedingungen künftiger Zustandsveränderung verändert.

10.12 Wirkung braucht einen Bezugspunkt

Eine Zustandsveränderung ist nur verständlich, wenn klar ist, welcher Zustand betrachtet wird.

Wirkung braucht daher einen Bezugspunkt: Was war vorher? Was ist nachher anders? Wer oder was ist betroffen? In welchem Zeitraum? In welchem Raum? Welche Dimension ist gemeint? Mensch, Planet, Demokratie, Gesundheit, Bildung, Wohnen, Arbeit, Vertrauen, Biodiversität, Wasser, Klima, Medienqualität oder Rechtsstaat?

Ohne Bezugspunkt wird Wirkung unscharf. Dann kann fast alles als Wirkung behauptet werden. Ein Unternehmen kann sagen, es wirke positiv, weil es Arbeitsplätze schafft. Die Frage bleibt: Welche Arbeitsplätze? Unter welchen Bedingungen? Mit welchen Produkten? Mit welchen Umweltfolgen? Mit welchen Lieferketten? Mit welcher demokratischen Wirkung? Ein Staat kann sagen, er investiere in Zukunft. Die Frage bleibt: Welche Zustände verbessern sich tatsächlich?

Wirkung braucht deshalb Kontext. Sie ist keine isolierte Zahl, sondern eine Veränderung in einem bestimmten Wirkungsraum.

Wirkungsträger, Wirkungsempfänger und Wirkungsräume werden später genauer definiert. Hier genügt: Wirkung kann nur verstanden werden, wenn klar ist, welcher Zustand sich für wen oder was verändert.

10.13 Wirkung ist nicht vollständig kontrollierbar

Wirkung kann beobachtet, verstanden, bewertet und gesteuert werden. Aber sie ist nicht vollständig kontrollierbar.

Komplexe Systeme reagieren aus ihrer eigenen Struktur heraus. Menschen interpretieren. Institutionen verarbeiten. Märkte weichen aus. Medien verstärken oder verzerren. Natur reagiert mit Verzögerungen, Schwellen und Wechselwirkungen. Deshalb kann eine Handlung Wirkungen erzeugen, die nicht beabsichtigt waren. Sie kann Nebenwirkungen auslösen, Gegenwirkungen provozieren oder in anderen Räumen anders wirken als erwartet [I-K10-3].

Das ist kein Argument gegen Wirkung als Maßstab. Es ist ein Argument gegen Scheingenauigkeit.

Wirkungsökonomie bedeutet nicht, jede Folge im Voraus perfekt zu kennen. Sie bedeutet, Zustandsveränderungen ernst zu nehmen, Unsicherheit zu markieren, Nebenwirkungen zu beobachten und aus Rückkopplung zu lernen.

Wirkung ist kein Versprechen vollständiger Kontrolle. Sie ist die Verpflichtung, nicht länger blind zu steuern.

Damit unterscheidet sich Wirkung von einem starren Kennzahlendenken. Eine Kennzahl kann präzise wirken und dennoch falsch sein, wenn sie den relevanten Zustand nicht trifft.

Wirkung verlangt daher immer Beobachtung, Kontext und Lernfähigkeit.

10.14 Zwischenfazit: Wirkung ist Zustandsveränderung

Wirkung ist die tatsächliche Veränderung eines Zustands. Sie ist nicht Absicht, nicht Haltung, nicht Bericht, nicht Image und nicht bloßer Output. Ein Output zeigt, dass etwas erzeugt, beschlossen, verkauft, kommuniziert oder durchgeführt wurde. Wirkung zeigt, was sich dadurch verändert hat: an Menschen, ökologischen Systemen, Institutionen, Märkten, Preisen, Lieferketten, öffentlichen Räumen oder künftigen Handlungsmöglichkeiten [I-K10-1][I-K10-2].

Diese Unterscheidung ist die erste sprachliche Grundlage der Wirkungsökonomie. Ein Unternehmen kann ein Produkt herstellen, ohne positive Wirkung zu erzeugen. Ein Staat kann ein Programm beschließen, ohne reale Zustände zu verbessern. Ein Medium kann Reichweite erzielen, ohne Orientierung, Wahrheit oder Vertrauen zu stärken. Eine Maßnahme kann gut gemeint sein und trotzdem Schäden verschieben. Die Frage lautet deshalb nicht, ob etwas getan wurde. Die Frage lautet, welcher Zustand sich verändert hat, wodurch, für wen, in welchem Raum und mit welcher Folge.

Wirkung kann unmittelbar eintreten oder zeitlich verzögert. Sie kann direkt sichtbar sein oder erst durch Vergleich, Daten und Rückkopplung erkennbar werden. Sie kann einzelne Menschen betreffen, Gruppen, Regionen, Organisationen, Ökosysteme, demokratische Institutionen oder kommende Generationen. Sie kann positiv, negativ, ambivalent oder unsicher sein. Die Wirkungsökonomie behandelt Wirkung deshalb nicht als Behauptung, sondern als prüfbare Zustandsveränderung [I-K10-1].

Von Wirkung zu unterscheiden ist Wirkungspotenzial. Wirkungspotenzial beschreibt den Möglichkeitsraum vor der eingetretenen Zustandsveränderung. Eine politische Aussage, ein Gesetzesentwurf, ein Produktdesign, eine Investitionsentscheidung, ein Algorithmus, ein Preis oder ein wiederholtes Narrativ kann Wirkungspotenzial erzeugen, bevor sich ein Zustand messbar verändert. Dieses Potenzial kann positive Wirkung vorbereiten, aber auch Wirkungsrisiko erhöhen.

Die Grenze ist klar: Wirkung liegt vor, wenn Zustände verändert sind. Wirkungspotenzial liegt vor, wenn sich Wahrscheinlichkeiten, Erwartungen, Resonanzräume, Risiken oder Handlungsmöglichkeiten verändern, ohne dass die spätere Wirkung schon vollständig eingetreten ist. Diese Trennung schützt die Wirkungsökonomie vor zwei Fehlern. Sie verbucht Potenzial nicht als bereits erreichte Wirkung. Sie übersieht aber auch nicht jene frühen Signale, aus denen spätere Wirkung entstehen kann.

Auch Unterlassen gehört zur Wirkungssprache. Nicht nur Handlungen verändern Zustände. Ein nicht saniertes Gebäude, eine nicht geprüfte Lieferkette, eine nicht

geschützte öffentliche Infrastruktur, eine nicht korrigierte Desinformation oder eine nicht angepasste Regel kann Wirkung erzeugen. Unterlassen wird wirkungsökonomisch relevant, wenn Handlung möglich, verantwortlich oder erwartbar gewesen wäre und das Ausbleiben dieser Handlung Zustände verändert oder Wirkungsrisiken erhöht.

Kapitel 10 definiert damit den Grundbegriff. Das nächste Kapitel beschreibt Wirkungspotenzial. Danach werden Handlung und Unterlassen, Wirkungsträger, Wirkungsempfänger und Wirkungsräume genauer geordnet. Die spätere Systemlogik unterscheidet Wirkung zusätzlich nach ihrer Ordnung: Wirkung erster Ordnung, Wirkung zweiter Ordnung und Wirkung dritter Ordnung.

10.15 Fazit: Wirkung als Grundbegriff

Wirkung ist die tatsächliche Veränderung von Zuständen.

Sie ist nicht Absicht. Sie ist nicht Image. Sie ist nicht Output. Sie ist nicht Maßnahme. Sie ist nicht Bericht. Sie ist nicht moralische Haltung.

Wirkung kann positiv, negativ oder neutral sein. Sie kann direkt oder indirekt entstehen, sofort oder verzögert, einzeln oder kumulativ, lokal oder systemisch. Sie kann Menschen, Ökosysteme, Institutionen, Märkte, Räume, Beziehungen, Wissen, Gesundheit, Vertrauen und Demokratie verändern.

Mit diesem Begriff beginnt die Sprache der Wirkungsökonomie. Er schafft den Unterschied zwischen Bewegung und Veränderung, zwischen Aktivität und Leistung, zwischen Darstellung und Zustand, zwischen Absicht und Folge.

Eine Wirtschaft, die Wirkung nicht sieht, verwechselt Erfolg mit Geldbewegung. Eine Gesellschaft, die Wirkung versteht, fragt nach dem Zustand, der aus ihrem Handeln entsteht.

Darum ist Wirkung der erste Begriff der neuen Ordnung.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 10

Interne WÖk-Quellen

[I-K10-1] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG)*, § 3.

[I-K10-2] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Vorspann, methodisches Vorwort und Kapitel 10.

[I-K10-3] Weber, Natalie: *Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk*, 2025.

Externe Quellen

Für dieses Kapitel werden keine externen Quellen gesondert benötigt. Die Definition wird aus den internen Grundlagen der Wirkungsökonomie entwickelt.

Kapitel 11 - Wirkungspotenzial

Wirkung entsteht nicht immer sofort. Manche Handlungen verändern einen Zustand unmittelbar: Ein Medikament lindert Schmerzen. Eine Sanierung senkt den Energieverbrauch. Eine Lohnerhöhung verändert Einkommen. Eine Entscheidung beendet ein Verfahren. In solchen Fällen lässt sich Wirkung relativ klar beschreiben: Vorher war ein Zustand anders als nachher. Die Wirkungsökonomie bezeichnet Wirkung deshalb als tatsächliche Veränderung von Zuständen; das Wirkungssteuergesetz fasst sie als nachweisbare Veränderung ökologischer, sozialer oder demokratischer Systembedingungen in Bezug auf Mensch, Planet und Demokratie [I-11-1].

Viele gesellschaftliche Prozesse verlaufen jedoch nicht so direkt. Ein Satz verändert nicht automatisch eine Gesellschaft. Ein Bild verändert nicht automatisch ein Verhalten. Eine Technologie verändert nicht automatisch eine Lebenswelt. Eine politische Entscheidung verändert nicht automatisch Vertrauen. Eine Information verändert nicht automatisch Erkenntnis. Trotzdem können all diese Impulse Möglichkeiten öffnen, Erwartungen verschieben, Anschluss erzeugen, Widerstand auslösen, Vertrauen stärken, Misstrauen vergrößern, beruhigen, verletzen, stabilisieren oder eskalieren. Zwischen Handlung und tatsächlicher Wirkung liegt deshalb ein eigener Raum. Dieser Raum heißt Wirkungspotenzial [I-11-2].

11.1 Der Raum vor der Wirkung

Wirkungspotenzial bezeichnet den Möglichkeitsraum vor der tatsächlichen Wirkung. Es beschreibt die Fähigkeit einer Handlung, Sprache, Entscheidung, Technologie, Regel, Information, Tonalität, Mimik, Stimme, eines Bildes, einer Plattformlogik oder einer Struktur, bestimmte Wirkungen auszulösen, bevor diese Wirkungen als Zustandsveränderung beobachtbar sind [I-11-2].

Noch ist die Wirkung nicht eingetreten. Noch ist kein Zustand sicher verändert. Noch ist nicht entschieden, ob ein Impuls stärkt oder schwächt, beruhigt oder verschärft, verbindet oder trennt. Aber etwas ist möglich geworden. Genau diese Veränderung der Möglichkeit ist wirkungsökonomisch relevant. Wirkungspotenzial ist damit keine abgeschwächte Wirkung, sondern eine eigene Kategorie vor der Wirkung.

Ein Gesetzesentwurf hat Wirkungspotenzial, bevor er beschlossen wird. Er kann Investitionen vorbereiten, Erwartungen verändern, Widerstand erzeugen oder Verhalten vorwegnehmen. Eine politische Rede hat Wirkungspotenzial, bevor sie Wahlentscheidungen, Proteste oder Gesetzgebung verändert. Ein Algorithmus hat Wirkungspotenzial, bevor seine Reichweitenlogik demokratische Diskurse, psychische Gesundheit oder Konsummuster messbar verändert. Ein Produktdesign hat Wirkungspotenzial, bevor Nutzung, Reparatur, Entsorgung oder Abhängigkeit tatsächlich eintreten. Wirkungspotenzial fragt daher nicht: Was hat sich verändert? Es fragt: Was kann sich verändern?

11.2 Wirkungspotenzial ist nicht Wirkung

Die Trennung zwischen Wirkung und Wirkungspotenzial ist notwendig. Wirkung beschreibt einen eingetretenen Zustand. Wirkungspotenzial beschreibt eine Möglichkeit vor diesem Zustand. Wer diese Begriffe vermischt, erzeugt analytische Unschärfe. Dann wird Potenzial als Wirkung verbucht, obwohl noch kein Nachweis vorliegt. Oder umgekehrt: Ein gefährlicher Möglichkeitsraum wird ignoriert, weil der Schaden noch nicht eingetreten ist [I-11-2].

Diese Unterscheidung schützt vor Überdehnung. Nicht jede harte Aussage ist schon tatsächliche Schädigung. Nicht jedes Risiko ist schon eingetretener Schaden. Nicht jede Technologie ist schon negative Wirkung, nur weil sie negative Nutzung ermöglichen kann. Die Wirkungsökonomie darf Potenziale nicht als fertige Tatsachen behandeln. Sonst würde sie aus Aufmerksamkeit Verdacht und aus Risiko Schuld machen.

Die Unterscheidung schützt auch vor Blindheit. Eine marode Brücke ist nicht erst relevant, wenn sie bricht. Eine unsanierte Wohnung ist nicht erst relevant, wenn Menschen krank werden. Eine Plattform, die Desinformation verstärkt, ist nicht erst relevant, wenn demokratische Institutionen beschädigt sind. Eine Lieferkette mit ungeprüften Arbeitsbedingungen ist nicht erst relevant, wenn ein Skandal öffentlich wird. Wirkungspotenzial macht sichtbar, dass Verantwortung vor dem Schaden beginnt [I-11-3].

11.3 Wirkungspotenzial als Verschiebung von Wahrscheinlichkeit

Wirkungspotenzial lässt sich als Verschiebung von Wahrscheinlichkeit verstehen. Ein Impuls macht bestimmte Zustände wahrscheinlicher und andere unwahrscheinlicher. Das gilt für Sprache, Produkte, Preise, Gesetze, Infrastrukturen, Technologien, Bildungsangebote, Investitionen und Plattformlogiken. Ein Impuls ist nicht deshalb Wirkung, weil er existiert. Er wird wirkungsrelevant, wenn er die Wahrscheinlichkeit künftiger Zustandsveränderungen verändert [I-11-2].

Eine Preissenkung kann den Kauf eines Produkts wahrscheinlicher machen. Ein Hinweis auf dem Produktpass kann informierte Entscheidungen wahrscheinlicher machen. Eine steuerliche Entlastung kann die Umstellung auf bessere Vorleistungen wahrscheinlicher machen. Eine wiederholte Abwertung einer Gruppe kann soziale Distanz, Misstrauen oder Gewaltbereitschaft wahrscheinlicher machen. Eine klare, überprüfbare Information kann Vertrauen und Handlungsfähigkeit wahrscheinlicher machen.

Diese Wahrscheinlichkeit ist nicht mechanisch. Sie hängt vom Wirkungsraum ab. Der gleiche Satz kann in einem stabilen Raum klären und in einem verletzten Raum verhärten. Die gleiche Technologie kann Teilhabe verbessern oder Abhängigkeit vertiefen. Die gleiche Regel kann Orientierung schaffen oder Blockade erzeugen. Wirkungspotenzial ist daher nie nur Eigenschaft des Auslösers. Es entsteht aus dem Verhältnis zwischen Auslöser, Empfänger, Wirkungsraum und Struktur [I-11-4].

11.4 Wirkungsrisiko und Wirkungschance

Wirkungspotenzial ist richtungsoffen. Es kann konstruktiv, destruktiv oder ambivalent sein. Konstruktives Wirkungspotenzial erhöht die Wahrscheinlichkeit positiver Zustandsveränderungen. Es kann Vertrauen, Orientierung, Gesundheit, Bildung, Kooperation, demokratische Handlungsfähigkeit, ökologische Regeneration oder faire Marktentscheidungen wahrscheinlicher machen [I-11-2].

Destruktives Wirkungspotenzial erhöht die Wahrscheinlichkeit negativer Zustandsveränderungen. Es kann Angst, Abwertung, Polarisierung, Manipulation, Gesundheitsbelastung, Ressourcenverschwendung, Ausbeutung, Marktverzerrung oder demokratische Erosion wahrscheinlicher machen. Ambivalentes Wirkungspotenzial öffnet mehrere Pfade. Eine Technologie kann Menschen entlasten und zugleich Überwachung ermöglichen. Ein Gesetz kann Ordnung schaffen und zugleich neue Ausweichstrategien erzeugen. Eine öffentliche Kampagne kann informieren und zugleich Widerstand verstärken.

Wirkungsrisiko bezeichnet den Teil des Wirkungspotenzials, der auf mögliche negative Wirkung verweist. Wirkungschance bezeichnet den Teil, der auf mögliche positive Wirkung verweist. Beide Begriffe sind keine endgültige Bewertung. Sie markieren Prüfbedarf. Sie sagen nicht: Diese Wirkung ist schon eingetreten. Sie sagen: Dieser Pfad ist möglich, plausibel und relevant genug, um beobachtet, bewertet und gegebenenfalls gesteuert zu werden [I-11-5].

11.5 Sprache, Bilder, Tonalität und Frames

Wirkungspotenzial ist besonders wichtig für Kommunikation, Medien, Politik und Öffentlichkeit. Eine Aussage ist nicht nur Information. Sie besteht aus Wortwahl, Tonalität, Betonung, Kontext, Bild, Mimik, Gestik, Stimme, Medium, Zeitpunkt, Wiederholung, sozialer Position des Senders und erwarteter Anschlussfähigkeit im Resonanzraum [I-11-6].

Sprache kann soziale Situationen verändern. Sie kann versprechen, drohen, beleidigen, anerkennen, ausschließen, legitimieren oder beruhigen. Die Sprachphilosophie hat dafür den Begriff der Sprechhandlung entwickelt; die Wirkungsökonomie nutzt diese Einsicht nicht als philosophischen Exkurs, sondern für eine präzise Wirkungsfrage: Welche Möglichkeit erzeugt eine Aussage, bevor tatsächliche Zustandsveränderung messbar wird [E-11-1]?

Frames sind Deutungsrahmen. Sie bestimmen, welches Problem sichtbar wird, welche Ursache plausibel erscheint, wem Verantwortung zugeschrieben wird und welche Lösung naheliegt [E-11-2]. Ein Frame kann eine ökologische Frage als Kostenproblem, Freiheitsfrage, Sicherheitsproblem, Generationenfrage oder Gerechtigkeitsfrage lesbar machen. Jeder dieser Rahmen erzeugt anderes Wirkungspotenzial. Er verändert nicht automatisch Verhalten, aber er verändert den Raum, in dem Verhalten verständlich und wahrscheinlich wird.

Deshalb reicht es nicht, Kommunikation nur auf Wahrheit oder Falschheit zu prüfen. Eine Aussage kann wahr sein und trotzdem ein destruktives Wirkungspotenzial entfalten, wenn sie entmenschlicht, verzerrt, kontextlos zugespitzt oder strategisch wiederholt wird. Eine Aussage kann auch unklar, verkürzt oder emotional sein und trotzdem Orientierung schaffen. Die Wirkungsökonomie ersetzt die Wahrheitsfrage nicht. Sie ergänzt sie. Die doppelte Prüfung lautet: Ist eine Aussage wahrheitsfähig? Und welches Wirkungspotenzial erzeugt sie [I-11-6]?

11.6 Technologie, Design und Infrastruktur

Wirkungspotenzial entsteht nicht nur durch Sprache. Auch Dinge, Oberflächen, Plattformen, Gebäude, Verkehrswege, Formulare, Standards, Preise und technische Systeme eröffnen oder begrenzen Handlungsmöglichkeiten. In der Wahrnehmungs- und Designtheorie wird dafür der Begriff der Affordanz genutzt: Eine Gestaltung legt bestimmte Nutzungen nahe und erschwert andere [E-11-3]. Für die Wirkungsökonomie ist daran relevant, dass Gestaltung nie neutral ist.

Ein Formular kann Zugang erleichtern oder verhindern. Eine App kann Transparenz schaffen oder Abhängigkeit vergrößern. Eine Plattform kann Diskurs sortieren, verstärken, belohnen oder erschweren. Eine Stadt kann Begegnung ermöglichen oder soziale Trennung verfestigen. Eine Verpackung kann Reparatur und Kreislauf erleichtern oder Wegwerfen nahelegen. Ein Gebäude kann Gesundheit fördern oder Belastung

erzeugen. Jede Struktur enthält Wirkungspotenzial, weil sie Handlungen wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher macht.

Technologie wirkt daher nicht erst, wenn ein Schaden eingetreten ist. Sie erzeugt schon vorher Möglichkeitsräume. Eine KI-Anwendung kann bessere Diagnostik ermöglichen, aber auch Diskriminierung automatisieren. Ein autonomes System kann Menschen entlasten, aber Verantwortungszuordnung erschweren. Eine digitale Identität kann Zugang vereinfachen, aber Kontrollrisiken erzeugen. Wirkungspotenzial hilft, diese Pfade vor der eingetretenen Wirkung zu prüfen, ohne Technik pauschal zu verdächtigen oder zu idealisieren [I-11-7].

11.7 Wirkungspotenzial in Märkten und Produkten

Auch Märkte arbeiten mit Wirkungspotenzial. Ein Preis verändert nicht nur Zahlung. Er verändert Erwartungen, Nachfrage, Vergleich, Status, Verfügbarkeit und Investitionsentscheidungen. Ein billiges Produkt erzeugt das Potenzial höherer Nachfrage. Wenn seine Schäden nicht im Preis enthalten sind, entsteht das Potenzial, dass destruktive Lieferketten wachsen. Ein Produktpass erzeugt das Potenzial informierterer Kaufentscheidungen. Eine Wirkungssteuer erzeugt das Potenzial, dass Unternehmen Vorleistungen verbessern, Datenqualität erhöhen und Produktdesign verändern [I-11-8].

Das Apfelbeispiel zeigt diese Logik. Ein regionaler Bio-Apfel und ein importierter Apfel aus einer Wasserstressregion unterscheiden sich nicht nur in direkten Daten wie Transport, Wasserverbrauch, Pestizideinsatz und Arbeitsbedingungen. Ihre Sichtbarkeit im Preis und in der Steuerklasse verändert auch Nachfrage, Beschaffung, Lieferkettenentscheidungen und regionale Wertschöpfung [I-11-9]. Noch bevor der Markt insgesamt anders reagiert, entsteht Wirkungspotenzial: Händler können anders einkaufen, Kund:innen anders entscheiden, Produzent:innen anders investieren.

Dasselbe gilt für Textilien, Strom, Baustoffe, Ernährung, Mobilität und digitale Produkte. Ein Produkt ist nicht nur Ware. Es ist verdichtete Lieferkette, Ressourcennutzung, Arbeit, Energie, Transport, Nutzung und Entsorgung [I-11-10]. Sobald diese Wirkung sichtbar wird, verändert sich der Möglichkeitsraum des Marktes. Wirkungspotenzial ist daher kein weicher Kommunikationsbegriff. Es betrifft auch harte ökonomische Entscheidungen.

11.8 Resonanzraum und Anschlussfähigkeit

Kein Potenzial entfaltet sich allein. Ein Impuls trifft immer auf einen Wirkungsraum. Dieser Raum entscheidet mit, ob ein Potenzial aufgenommen, blockiert, verstärkt, umgedeutet oder in Handlung übersetzt wird [I-11-4].

In der öffentlichen Kommunikation umfasst der Resonanzraum Menschen mit Erfahrungen, Ängsten, Erwartungen, Loyalitäten, Kränkungen, Hoffnungen, Gruppenzugehörigkeiten und Mediengewohnheiten. Er umfasst Redaktionen, Plattformen, Kommentare, Bilder, Algorithmen, Wiederholung, Widerspruch, Humor, Spott, Empörung und institutionelle Reaktionen [I-11-6]. In Märkten umfasst er Preise, Einkommen, Verfügbarkeit, Werbung, Routinen, Kultur, Wettbewerb und Regulierung. In Organisationen umfasst er Hierarchien, Regeln, Ressourcen, Zeitdruck, Vertrauen, Sanktionen und Gewohnheiten.

Anschlussfähigkeit beschreibt, ob ein Potenzial in diesem Raum aufgenommen werden kann. Eine gute Information bleibt wirkungslos, wenn Menschen keinen Zugang, keine Zeit, kein Vertrauen oder keine Handlungsoption haben. Eine sinnvolle Regel kann scheitern, wenn Verwaltung, Rechtsprechung oder Marktstrukturen sie nicht aufnehmen. Eine Innovation kann blockiert werden, wenn Infrastruktur, Kapital, Standards oder Akzeptanz fehlen. Wirkungspotenzial muss deshalb immer mit dem Wirkungsraum gelesen werden [I-11-4].

11.9 Drei Fehler im Umgang mit Wirkungspotenzial

Der erste Fehler ist Übertreibung. Aus Potenzial wird direkte Wirkung. Eine Aussage, ein Design, ein Algorithmus oder eine Regel wird behandelt, als sei der spätere Schaden bereits eingetreten. Das ist analytisch falsch und kann Freiheit gefährden. Wirkungspotenzial begründet Aufmerksamkeit, Prüfung und Verantwortung. Es begründet nicht automatisch Schuld.

Der zweite Fehler ist Verharmlosung. Aus nicht eingetretener Wirkung wird Nicht-Relevanz. Eine Gefahr wird erst anerkannt, wenn sie sichtbar beschädigt hat. Diese Haltung ist in Prävention, Gesundheit, Infrastruktur, Klima, Demokratie und Lieferketten riskant. Viele Schäden werden gerade deshalb teuer, weil ihre Potenziale lange ignoriert wurden [I-11-5].

Der dritte Fehler ist Moralisierung. Wirkungspotenzial wird zur Bewertung von Personen. Auch das ist falsch. Die Wirkungsökonomie bewertet keine Menschen als gut oder schlecht, weil sie in einem bestimmten Möglichkeitsraum handeln. Sie betrachtet Impulse, Räume, Strukturen, Plausibilitäten, Pfade und Verantwortung. Potenzial ist Möglichkeit, nicht Ergebnis. Es braucht Beobachtung, Kontext und späteren Nachweis.

11.10 Freiheit und Verantwortung

Wirkungspotenzial darf nicht als Vorwand für Kontrolle verstanden werden. Eine freie Gesellschaft braucht offene Rede, Experiment, Irrtum, Kritik, Kunst, Wissenschaft, politische Auseinandersetzung und technologische Entwicklung. Nicht jede mögliche Nebenwirkung rechtfertigt Eingriff. Nicht jede provokante Aussage ist Schaden. Nicht jedes Risiko ist Verbot. Die Wirkungsökonomie muss Freiheit schützen, sonst würde sie ihren demokratischen Maßstab verletzen [I-11-11].

Gleichzeitig ist Freiheit nicht Blindheit gegenüber Folgen. Wer öffentliche Macht, Kapital, Plattformreichweite, technische Infrastruktur oder institutionelle Autorität besitzt, verändert größere Möglichkeitsräume als ein einzelner privater Impuls. Verantwortung wächst mit Reichweite, Einfluss, Wiederholung, Datenmacht, ökonomischer Steuerungskraft und institutioneller Rolle. Diese Verantwortung bedeutet nicht, dass alles reguliert werden muss. Sie bedeutet, dass Wirkungspotenziale sichtbar, diskutierbar und rückkoppelbar werden müssen.

Die Grenze verläuft daher nicht zwischen Freiheit und Wirkung. Sie verläuft zwischen offener Verantwortung und verdeckter Wirkungsmacht. Eine Gesellschaft, die Wirkungspotenziale versteht, kann früher lernen, bessere Räume schaffen, Risiken senken und positive Möglichkeiten erhöhen. Sie muss nicht jede Wirkung im Voraus bestimmen. Sie muss aber erkennen, welche Möglichkeiten sie selbst erzeugt.

11.11 Zwischenfazit: Nicht alles wirkt sofort, aber vieles kann wirken

Wirkungspotenzial ist der Möglichkeitsraum vor der tatsächlichen Wirkung. Es beschreibt die Fähigkeit von Handlungen, Sprache, Entscheidungen, Technologien, Regeln, Informationen, Tonalität, Mimik, Stimme, Bildern, Preisen, Plattformlogiken und Strukturen, Wirkungen möglich zu machen. Es ist keine Wirkung, solange keine Zustandsveränderung eingetreten ist. Es ist aber auch nicht irrelevant, nur weil diese Zustandsveränderung noch aussteht.

Das Kapitel klärt deshalb die Grenze zwischen Wirkung und Wirkungspotenzial. Wirkung fragt: Was hat sich verändert? Wirkungspotenzial fragt: Was kann sich verändern?

Wirkungsrisiko fragt: Welche negative Zustandsveränderung wird wahrscheinlicher?
Wirkungschance fragt: Welche positive Zustandsveränderung wird wahrscheinlicher?

Diese Unterscheidung ist für die weitere Architektur des Buches zentral. [Kap. 12] zeigt, dass nicht nur aktives Handeln, sondern auch Unterlassen Wirkungspotenzial, Wirkungsrisiko und spätere Wirkung erzeugen kann. [Kap. 13] klärt den Wirkungsraum, in dem Potenziale aufgenommen, blockiert oder verändert werden. [Kap. 18] wird die eingetretene Wirkung nach erster, zweiter und dritter Ordnung unterscheiden. Wirkungspotenzial liegt vor dieser Ordnung. Es ist der Raum, aus dem spätere Wirkungsordnungen entstehen können.

Damit erweitert sich die Sprache der Wirkungsökonomie um eine notwendige Kategorie. Wer nur eingetretene Wirkung betrachtet, erkennt viele Risiken zu spät. Wer Potenzial schon als Wirkung behandelt, verliert analytische Genauigkeit. Die Wirkungsökonomie braucht beides: frühe Aufmerksamkeit für Möglichkeitsräume und strenge Prüfung tatsächlicher Zustandsveränderung.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 11

Interne WÖk-Quellen

[I-11-1] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG). Mit Kommentaren und Begründungen*, Stand 8. Oktober 2025, § 3. Grundlage für die Definition von Wirkung als nachweisbare Veränderung ökologischer, sozialer oder demokratischer Systembedingungen in Bezug auf Mensch, Planet und Demokratie.

[I-11-2] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Arbeitsfassung, Kapitel 10 und Kapitel 11, 2025/2026. Grundlage für die Unterscheidung zwischen tatsächlicher Wirkung als Zustandsveränderung und Wirkungspotenzial als Möglichkeitsraum vor der eingetretenen Wirkung.

[I-11-3] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Arbeitsfassung, Kapitel 23 „Wirkungsrisiko und Wirkungsresilienz“, 2025/2026. Grundlage für die Unterscheidung von Wirkungspotenzial, Wirkungsrisiko, eingetretenem Schaden und Präventionslogik.

[I-11-4] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Arbeitsfassung, Kapitel 13 „Wirkungsträger, Wirkungsempfänger und Wirkungsräume“ sowie Kapitel 16 „Die Grundbegriffe der Wirkungsökonomie“, 2025/2026. Grundlage für Wirkungsraum, Resonanzraum, Anschlussfähigkeit und Kontextabhängigkeit.

[I-11-5] Weber, Natalie: *Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur*, 2025/2026. Grundlage für Interdependenz, Rückkopplung, Nicht-Linearität,

Zustandsräume und die Bedeutung früher Risikowahrnehmung in gekoppelten Systemen.

[I-11-6] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Arbeitsfassung, Kapitel 90 „Wirkungspotenzial in der Kommunikation“, 2025/2026. Grundlage für Aussage, Sender, Empfänger, Resonanzraum, Frames, emotionale Marker, algorithmische Verstärkung und Schwelle zur Handlung.

[I-11-7] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie*, 2025. Grundlage für Technologie, Digitalisierung, Öffentlichkeit, Gesundheit, Bildung, Kultur und Kapital als miteinander verbundene Wirkungsräume.

[I-11-8] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG). Mit Kommentaren und Begründungen*, Stand 8. Oktober 2025, §§ 4-9. Grundlage für Wirkungsdimensionen, Scorecards, Steuerklassen, Wirkungssteuerkonto, Bonus-/Malus-Logik und wirtschaftliche Rückkopplung.

[I-11-9] Weber, Natalie: *Beispiel: Automatisierte Einstufung der Wirkungssteuer - Regionaler Apfel vs. Chile-Apfel*, 2025. Grundlage für das Apfelbeispiel, Produktwirkung, Datenbewertung und steuerliche Einordnung entlang von Klima, Ressourcen, Arbeit und Gesundheit.

[I-11-10] Weber, Natalie: *Wirkungsökonomie in der Lieferkette*, September 2025; Weber, Natalie: *WP_Produkte - Produktbesteuerung durch Wirkung*, 2025. Grundlage für Lieferkettenwirkung, Produktwirkung, digitale Produktpässe, Vorsteuerlogik und Marktverzerrung durch nicht eingepreiste Schäden.

[I-11-11] Weber, Natalie: *Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie*, Oktober 2025; Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für den normativen Maßstab Mensch, Planet und Demokratie sowie für die Verbindung von Freiheit, Verantwortung, Öffentlichkeit und demokratischer Stabilität.

Externe Quellen

[E-11-1] Austin, J. L.: *How to Do Things with Words*, Oxford University Press, 1962; Searle, John R.: *Speech Acts. An Essay in the Philosophy of Language*, Cambridge University Press, 1969. Anschlussquellen für die Einsicht, dass Sprache soziale Handlungen auslösen oder vollziehen kann. Die Wirkungsökonomie nutzt diese Quellen zur Erklärung kommunikativen Wirkungspotenzials; der Maßstab bleibt Mensch, Planet und Demokratie.

[E-11-2] Goffman, Erving: *Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience*, Harvard University Press, 1974; Entman, Robert M.: „Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm“, *Journal of Communication*, 43(4), 1993; Lakoff, George: *Don’t*

Think of an Elephant!, Chelsea Green Publishing, 2004. Anschlussquellen für Frames als Deutungsrahmen, die Wahrnehmung, Verantwortungszuschreibung und Anschlussfähigkeit strukturieren.

[E-11-3] Gibson, James J.: *The Ecological Approach to Visual Perception*, Houghton Mifflin, 1979; Norman, Donald A.: *The Design of Everyday Things*, Basic Books, 1988. Anschlussquellen für Affordanzen und Gestaltung als Eröffnung oder Begrenzung von Handlungsmöglichkeiten.

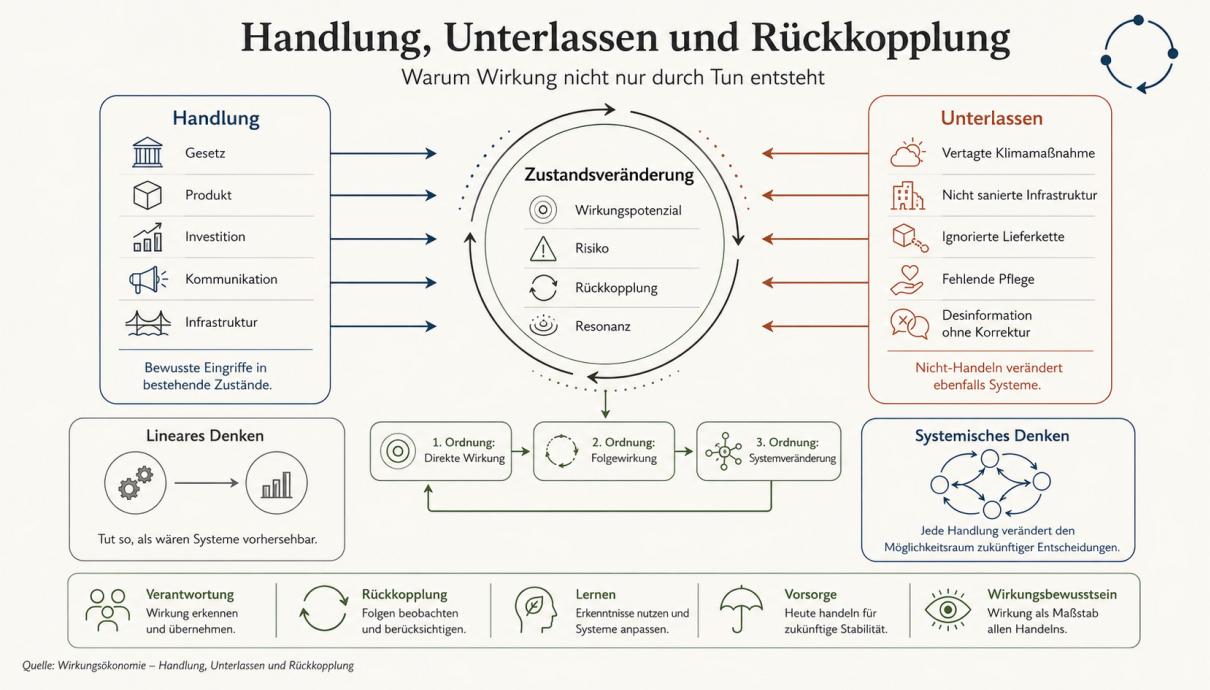
[E-11-4] Merton, Robert K.: „The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action“, *American Sociological Review*, 1(6), 1936. Anschlussquelle für unbeabsichtigte Nebenfolgen zielgerichteten Handelns. Merton (1936), The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action: https://doi.org/10.2307/2084615

[E-11-5] Rogers, Everett M.: *Diffusion of Innovations*, 5. Auflage, Free Press, 2003. Anschlussquelle für die Ausbreitung von Innovationen über Anschlussfähigkeit, soziale Systeme und Diffusionspfade.

[E-11-6] Bandura, Albert: *Self-Efficacy. The Exercise of Control*, W. H. Freeman, 1997. Anschlussquelle für Selbstwirksamkeit, Handlungserwartung und die Wahrscheinlichkeit, dass ein Möglichkeitsraum in Handlung übersetzt wird.

[E-11-7] Meadows, Donella H.: *Thinking in Systems. A Primer*, Chelsea Green Publishing, 2008; Meadows, Donella H.: *Leverage Points: Places to Intervene in a System*, Sustainability Institute, 1999. Anschlussquellen für Rückkopplungen, Verzögerungen, Systemgrenzen und Hebelpunkte. Die Quellen erklären Systemverhalten; die Wirkungsarchitektur bleibt WÖk. Donella Meadows - Leverage Points: https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/ - Donella Meadows - Systems Thinking Resources: https://donellameadows.org/systems-thinking-resources/

Kapitel 12 - Handlung, Unterlassen und Rückkopplung



Quelle: Wirkungsökonomie – Handlung, Unterlassen und Rückkopplung

12.1 Warum Handlung allein nicht reicht

Wirkung entsteht nicht nur dort, wo jemand aktiv handelt. Sie entsteht auch dort, wo eine Handlung ausbleibt, obwohl Handlung möglich, erwartbar oder verantwortlich gewesen wäre. Die Wirkungsökonomie betrachtet deshalb nicht nur Tun, sondern auch Unterlassen. Beide verändern Zustände, Möglichkeitsräume, Risiken und spätere Entscheidungen [I-12-1].

Diese Erweiterung ist notwendig, weil viele Systemschäden nicht aus einem einzelnen zerstörerischen Akt entstehen. Sie entstehen aus fortgesetzter Nicht-Korrektur. Eine Infrastruktur wird nicht saniert. Eine Lieferkette bleibt ungeprüft. Eine Wohnung bleibt gesundheitsgefährdend. Ein Algorithmus verstärkt Desinformation. Eine Pflegekrise wird verwaltet, aber nicht gelöst. Eine Klimamaßnahme wird vertagt, bis spätere Anpassung teurer wird. In all diesen Fällen wirkt nicht nur das aktive Handeln. Auch die unterlassene Korrektur verändert den Zustand des Systems [I-12-2].

Die alte Ordnung behandelt Unterlassen häufig als Abwesenheit von Entscheidung. Wirkungsökonomisch ist das zu eng. Nicht-Handeln kann ein bestehendes Risiko verlängern, eine Fehlsteuerung stabilisieren, eine Abhängigkeit vertiefen oder ein Schadenpotenzial wachsen lassen. Unterlassen ist deshalb keine Leerstelle. Es ist eine eigene Wirkungsform.

12.2 Handlung als Eingriff in einen Zustand

Eine Handlung ist ein Eingriff in einen bestehenden Zustand oder Möglichkeitsraum. Sie kann materiell, rechtlich, kommunikativ, institutionell, wirtschaftlich, digital, kulturell oder sozial sein. Ein Unternehmen stellt ein Produkt her. Ein Staat beschließt ein Gesetz.

Eine Kommune baut eine Straße. Eine Bank vergibt einen Kredit. Eine Plattform ändert einen Algorithmus. Ein Mensch pflegt Angehörige. Eine Redaktion veröffentlicht eine Recherche. Ein Hersteller entscheidet sich für eine bestimmte Verpackung.

Handlung erzeugt nicht automatisch Wirkung. Zunächst verändert sie einen Ausgangszustand oder eröffnet Wirkungspotenzial. Wirkung liegt erst vor, wenn eine tatsächliche Zustandsveränderung eintritt [I-12-1]. Eine Handlung kann daher auf drei Ebenen betrachtet werden: Sie kann ein Potenzial eröffnen, sie kann eine unmittelbare Veränderung erzeugen, und sie kann über Rückkopplungen weitere Veränderungen auslösen. Diese Differenzierung verbindet Kapitel 12 mit [Kap. 11] und [Kap. 18].

Ein Gesetz ist nicht schon Wirkung, weil es beschlossen wurde. Es wirkt, wenn es Verhalten, Investitionen, Rechte, Pflichten, Risiken oder institutionelle Abläufe verändert. Ein Produkt wirkt nicht schon, weil es verkauft wurde. Es wirkt, wenn Nutzung, Lieferkette, Gesundheit, Ressourcenverbrauch, Abfall, Reparierbarkeit oder Preisentscheidung Zustände verändern. Eine Aussage wirkt nicht schon, weil sie ausgesprochen wurde. Sie wirkt, wenn sie Vertrauen, Angst, Orientierung, Zugehörigkeit, Abwertung, Handlungsschwellen oder demokratische Resonanzräume verändert [I-12-3].

12.3 Unterlassen als wirkende Nicht-Handlung

Unterlassen ist die wirkende Form des Nicht-Handelns. Es liegt vor, wenn eine Handlung möglich, erwartbar oder verantwortlich gewesen wäre und ihr Ausbleiben einen Zustand verändert, ein Risiko erhöht oder einen problematischen Pfad fortsetzt [I-12-1].

Nicht jede Nicht-Handlung ist Unterlassen im wirkungsökonomischen Sinn. Niemand kann für alles verantwortlich sein, was nicht geschieht. Für die Wirkungsökonomie braucht es daher drei Kriterien. Erstens: Es muss eine erkennbare Möglichkeit zur Handlung gegeben haben. Zweitens: Der Wirkungsträger muss eine zumutbare Nähe zum Problem, zum Risiko oder zum Entscheidungsraum haben. Drittens: Das Ausbleiben der Handlung muss für eine spätere Zustandsveränderung relevant sein.

Eine Behörde unterlässt nicht jede denkbare Verbesserung, nur weil sie nicht alles gleichzeitig bearbeitet. Ein Unternehmen unterlässt aber eine relevante Handlung, wenn es bekannte Risiken in seiner Lieferkette ignoriert, obwohl Prüfung, Korrektur oder Transparenz möglich wären. Ein Staat unterlässt eine relevante Handlung, wenn er bekannte Infrastrukturmängel über Jahre fortschreibt und dadurch spätere Schäden wahrscheinlicher macht. Eine Plattform unterlässt eine relevante Handlung, wenn sie bekannte Verstärkungsmechanismen für Manipulation oder Desinformation nicht begrenzt, obwohl die technische Möglichkeit besteht [I-12-4].

Unterlassen ist deshalb nicht Schuldvermutung. Es ist eine Zurechnungsfrage. Die Wirkungsökonomie fragt nicht pauschal: Wer hätte alles verhindern können? Sie fragt präziser: Wer hatte Einfluss, Wissen, Handlungsmöglichkeit und Verantwortung in einem konkreten Wirkungsraum?

12.4 Verzögerung, Duldung und Verschiebung

Unterlassen hat mehrere Formen. Verzögerung bedeutet, dass eine notwendige Handlung zeitlich verschoben wird, obwohl das Risiko bereits sichtbar ist. Duldung bedeutet, dass ein schädlicher Zustand weiterbestehen darf. Verschiebung bedeutet, dass Kosten, Schäden oder Risiken in andere Räume oder Zeiten verlagert werden. Vermeidung bedeutet, dass Verantwortung nicht benannt oder nicht bearbeitet wird.

Diese Formen sind wirkungsökonomisch relevant, weil Zeit ein Teil der Wirkung ist. Eine Maßnahme, die heute unterbleibt, kann morgen teurer, härter oder weniger wirksam sein. Eine Gebäudesanierung, die zehn Jahre verschoben wird, verändert nicht nur Energieverbrauch. Sie verändert Nebenkosten, Gesundheit, Emissionen, Mieterbelastung, kommunale Ziele und spätere Investitionskosten [I-12-5]. Eine Lieferkettenprüfung, die ausbleibt, lässt Risiken für Arbeit, Chemikalien, Wasserverbrauch oder Beschaffung bestehen [I-12-6]. Eine nicht bearbeitete Desinformationslogik kann demokratische Orientierung schwächen, bevor eine einzelne konkrete politische Entscheidung sichtbar verändert wird [I-12-3].

Die Wirkungsökonomie betrachtet Zeit daher nicht als neutralen Hintergrund. Zeit verändert Wirkung. Verzögerung kann Risiken vergrößern, Optionen verengen oder spätere Maßnahmen verschärfen.

12.5 Rückkopplung: Wenn Folgen zu Ursachen werden

Rückkopplung bedeutet, dass eine Folge wieder auf den Ausgangsraum zurückwirkt. Eine Handlung verändert einen Zustand. Dieser veränderte Zustand verändert Erwartungen, Preise, Vertrauen, Entscheidungen, Risiken oder Regeln. Daraus entstehen neue Handlungen oder neues Unterlassen. So wird eine Wirkung selbst Teil der nächsten Ursache [I-12-7][E-12-1].

Ein Preis verändert Kaufverhalten. Das Kaufverhalten verändert Nachfrage. Nachfrage verändert Beschaffung. Beschaffung verändert Lieferketten. Lieferketten verändern Produktionsbedingungen. Produktionsbedingungen verändern Preise, Risiken und neue Kaufentscheidungen. Ähnlich wirken Gesetze, Medien, Subventionen, Kreditbedingungen, Produktdesign, Bildung, Pflege, Wohnpolitik oder Plattformlogiken.

Rückkopplung unterscheidet die Wirkungsökonomie von linearen Modellen. Ein lineares Modell betrachtet Input und Output. Die Wirkungsökonomie betrachtet Zustandsveränderung und Rückwirkung. Deshalb reicht es nicht, eine Maßnahme nur am ersten Ergebnis zu prüfen. Die Frage lautet auch: Welche späteren Entscheidungen werden dadurch wahrscheinlicher? Welche Fehlanreize werden verstärkt? Welche Korrekturen werden erleichtert? Welche Abhängigkeiten entstehen?

12.6 Positive, negative und ambivalente Rückkopplungen

Rückkopplungen können verstärken oder dämpfen. Verstärkende Rückkopplungen erhöhen eine Dynamik. Dämpfende Rückkopplungen begrenzen sie. Beide Formen sind

nicht automatisch gut oder schlecht. Eine verstärkende Rückkopplung kann Regeneration beschleunigen. Sie kann aber auch Polarisierung, Spekulation, Ressourcenverbrauch oder Misstrauen erhöhen. Eine dämpfende Rückkopplung kann Schäden begrenzen. Sie kann aber auch notwendige Transformation blockieren [E-12-1].

Eine Wirkungssteuer kann eine konstruktive Rückkopplung erzeugen, wenn Produkte mit besserer Wirkung günstiger, kapitalfähiger oder reputationsstärker werden. Dann verändern sich Beschaffung, Produktdesign und Wettbewerb. Eine falsche Subvention kann eine destruktive Rückkopplung erzeugen, wenn schädliche Geschäftsmodelle länger rentabel bleiben, als sie es bei echten Wirkungspreisen wären [I-12-8].

Rückkopplung ist deshalb nicht nur eine Beschreibung von Systemverhalten. Sie ist ein Steuerungsproblem. Eine Wirkungsökonomie muss erkennen, welche Rückkopplungen sie selbst erzeugt. Sonst kann sie neue Blindleistung schaffen: Daten, Berichte, Prüfungen oder Anreize, die formal korrekt erscheinen, aber reale Zustandsveränderungen nicht verbessern.

12.7 Nebenwirkungen und Gegenwirkungen

Handlungen können beabsichtigte Wirkungen und unbeabsichtigte Nebenwirkungen erzeugen. Sie können auch Gegenwirkungen auslösen. Eine Regel kann ein Problem senken und zugleich Ausweichverhalten fördern. Eine Steuer kann schädliches Verhalten verteuern und zugleich soziale Belastung erzeugen, wenn Alternativen fehlen. Eine Informationskampagne kann Orientierung geben und zugleich Abwehr auslösen, wenn der Resonanzraum verletzt ist. Eine Plattformregulierung kann Desinformation reduzieren und zugleich neue Ausweichräume entstehen lassen [E-12-2].

Nebenwirkungen sind nicht automatisch ein Grund gegen Handlung. Sie sind ein Grund für bessere Wirkungsanalyse. Die Wirkungsökonomie verlangt deshalb nicht Perfektion vor jeder Entscheidung. Sie verlangt, dass erwartbare Nebenwirkungen, Gegenwirkungen und Rückkopplungen in die Bewertung eingehen [I-12-7].

Das gilt auch für Unterlassen. Nicht-Handeln erzeugt ebenfalls Nebenwirkungen. Wer eine schädliche Struktur bestehen lässt, vermeidet zwar kurzfristig Konflikt oder Kosten, verschiebt aber möglicherweise Risiken in spätere Zeiträume. Auch das ist Wirkung.

12.8 Zurechnung und Verantwortung

Wirkung braucht Zurechnung. Ohne Zurechnung bleibt Wirkung unklar. Mit zu grober Zurechnung wird sie unfair. Kapitel 12 setzt daher eine Zwischenregel: Verantwortung wächst mit Einfluss, Wissen, Handlungsmöglichkeit, Nähe zum Wirkungsraum, Wiederholung und Reichweite [I-12-1][I-12-4].

Ein einzelner Konsument hat eine andere Wirkungsmacht als ein Handelskonzern. Ein lokaler Verein hat eine andere Wirkungsmacht als eine Plattform mit Millionen Nutzer:innen. Eine Kommune hat andere Möglichkeiten als ein Staat. Ein kleiner Betrieb hat andere Handlungsspielräume als ein globaler Konzern. Eine Person in einer

Organisation ist nicht automatisch für die Wirkung der gesamten Organisation verantwortlich. Ein Unternehmen kann aber nicht alle Verantwortung auf einzelne Konsumentscheidungen verschieben.

Diese Unterscheidung schützt vor zwei Fehlern. Der erste Fehler wäre Individualisierung: Systemschäden werden einzelnen Menschen zugerechnet, obwohl Preis, Infrastruktur, Arbeitsbedingungen oder fehlende Alternativen den Handlungsspielraum begrenzen. Der zweite Fehler wäre Entlastung großer Wirkungsträger: Unternehmen, Staaten, Plattformen oder Kapitalakteure verweisen auf individuelle Entscheidungen, obwohl sie selbst den Wirkungsraum gestalten.

Die Wirkungsökonomie bewertet daher nicht nur Verhalten. Sie bewertet Handlungsspielräume.

12.9 Rückkopplung als Voraussetzung von Lernen

Wirkungsmessung wird erst durch Rückkopplung zur Steuerung. Ein Bericht, der keine Entscheidung verändert, bleibt Information. Eine Kennzahl, die keine Preise, Steuern, Budgets, Beschaffung, Kapitalzugang, Haftung, Managemententscheidung oder öffentliche Kontrolle verändert, bleibt beschreibend. Die Wirkungsökonomie will Messung in Rückkopplung überführen [I-12-7].

Das Wirkungssteuergesetz ist dafür ein Beispiel. Es macht Wirkung nicht nur sichtbar, sondern steuerlich relevant. Scorecards, WÖk-IDs, Datenqualitätsklassen, Benchmarks und Wirkungssteuerkonten erzeugen Rückkopplung, wenn sie Preise, Steuerklassen, Bonus-/Malus-Logik oder Kapitalzugang beeinflussen [I-12-8][I-12-9]. Der T-SROI geht in dieselbe Richtung, indem er Investitionen nicht nur nach finanzieller Rendite, sondern nach Netto-Wirkung, Negativwirkungen, Transformationswirkung, Zeitwirkung, Resilienz und Datenqualität bewertet [I-12-10].

Lernen entsteht, wenn das System prüft, ob eine erwartete Wirkung eingetreten ist. Wenn sie nicht eintritt, müssen Annahmen, Indikatoren, Gewichtungen, Datenquellen oder Anreize angepasst werden. Ohne diese Korrektur entsteht eine neue starre Ordnung. Mit Rückkopplung bleibt die Wirkungsökonomie lernfähig.

12.10 Handlung, Unterlassen und Wirkungsordnungen

Kapitel 12 bereitet die späteren Wirkungsordnungen vor. Wirkung erster Ordnung beschreibt die direkte Zustandsveränderung. Wirkung zweiter Ordnung beschreibt indirekte Folgen. Wirkung dritter Ordnung beschreibt Veränderungen von Anreizen, Erwartungen, Kapitalflüssen, Routinen, Institutionen, Märkten oder Rückkopplungen [Kap. 18].

Handlung und Unterlassen können auf allen drei Ebenen wirken. Eine Sanierung wirkt erster Ordnung, wenn der Energieverbrauch sinkt. Sie wirkt zweiter Ordnung, wenn Nebenkosten, Gesundheit und soziale Stabilität beeinflusst werden. Sie wirkt dritter Ordnung, wenn Gebäudebewertung, Kapitalflüsse, Baupraxis oder kommunale Planung

andere Entscheidungen wahrscheinlicher machen. Unterlassene Sanierung wirkt entsprechend: zuerst durch fortbestehende Belastung, dann durch Folgekosten, schließlich durch eine Struktur, in der schlechte Gebäude weiterhin wirtschaftlich attraktiv bleiben.

Diese Verbindung ist zentral für das Wirkungsrad in [Kap. 21]. Das Rad beginnt nicht nur mit Handlung. Es beginnt mit Handlung oder Unterlassen. Es führt über Wirkungspotenzial, Wirkungsrisiko, Zustandsveränderung, Wirkungsordnungen, Bewertung, Lenkung, Anreiz, neue Handlung und Rückkopplung. Die zweite Handlung im Rad ist daher keine Wiederholung. Sie ist die Reaktion des Systems auf veränderte Bedingungen.

12.11 Zwischenfazit

Handlung und Unterlassen sind zwei Grundformen des Wirkens. Handlung greift in einen Zustand oder Möglichkeitsraum ein. Unterlassen lässt einen Zustand fortbestehen, obwohl Handlung möglich, erwartbar oder verantwortlich gewesen wäre. Beide können Wirkungspotenzial, Wirkungsrisiko und tatsächliche Zustandsveränderungen erzeugen.

Rückkopplung macht aus einzelnen Wirkungen ein lernendes System. Folgen werden zu neuen Ursachen. Preise, Steuern, Vertrauen, Kapital, Nachfrage, Regeln, Resonanzräume und Risiken verändern spätere Entscheidungen. Deshalb kann Wirkung nicht linear gelesen werden. Sie muss als Prozess aus Handlung, Nicht-Handlung, Potenzial, Risiko, Zustandsveränderung, Nebenwirkung, Gegenwirkung und Lernen verstanden werden.

Das nächste Kapitel klärt, wie Wirkung zugeordnet wird. Wer oder was wirkt? Auf wen oder was? In welchem Raum? Mit welcher Reichweite? Diese Fragen führen zu [Kap. 13]: Wirkungsträger, Wirkungsempfänger und Wirkungsräume.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 12

Interne WÖk-Quellen

[I-12-1] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Arbeitsfassung, Kapitel 10 bis 13, 2025/2026. Grundlage für Wirkung als Zustandsveränderung, Wirkungspotenzial, Handlung, Unterlassen, Wirkungsträger, Wirkungsempfänger und Wirkungsräume.

[I-12-2] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Arbeitsfassung, Kapitel 23 „Wirkungsrisiko und Wirkungsresilienz“, 2025/2026. Grundlage für die Einordnung von Risiken, Prävention und Resilienz als Wirkungskategorien.

[I-12-3] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Arbeitsfassung, Kapitel 76 und Kapitel 90, 2025/2026.

Grundlage für Sprache, Tonalität, Frames, öffentliche Kommunikation, Resonanzräume und demokratisches Wirkungspotenzial.

[I-12-4] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie*, 2025. Grundlage für Wirkungsmacht, institutionelle Verantwortung, Öffentlichkeit, Kapital, Staat, Wirtschaft, Gesundheit, Kultur und Wissen als verbundene Wirkungsräume.

[I-12-5] Weber, Natalie: *Working-Paper Wohnungsmarkt: Bezahlbar, nachhaltig, gerecht*, 2025. Grundlage für Wohnen als Wirkungsraum, energetische Sanierung, soziale Stabilität, Gesundheit, Mietbelastung und Kapitalfehlsteuerung.

[I-12-6] Weber, Natalie: *Wirkungsökonomie in der Lieferkette*, September 2025. Grundlage für Lieferkettenwirkung, Vorleistungen, Arbeitsbedingungen, Chemikalien, Wasserverbrauch, Transparenz und steuerliche Rückkopplung.

[I-12-7] Weber, Natalie: *Die Wirkungsökonomie - ein lernendes Kreislaufsystem zur Steuerung von Wirtschaft und Gesellschaft durch Wirkung*, 2025; Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel 21, 2025/2026. Grundlage für den Kreislauf aus Handlung, Wirkung, Bewertung, Lenkung, Anreiz, neuer Handlung, Rückkopplung und Lernen.

[I-12-8] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG). Mit Kommentaren und Begründungen*, Stand 8. Oktober 2025, §§ 1 bis 9. Grundlage für steuerliche Steuerung nach Wirkung, Bonus-/Malus-Logik, Haushaltsneutralität, Wirkungsdimensionen und Wirkungssteuerkonto.

[I-12-9] Weber, Natalie: *Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended*, August 2025; Weber, Natalie: *WÖk Master Items final v1.2*, 2025. Grundlage für WÖk-IDs, Archetypen, Scorecards, Datenqualitätsklassen, Benchmarks und Prüfung.

[I-12-10] Weber, Natalie: *Whitepaper T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie*, September 2025. Grundlage für Netto-Wirkung, Abzug negativer Wirkungen, Transformationsmultiplikator, Zeitwirkung, Resilienz und Datenqualität.

Externe Quellen

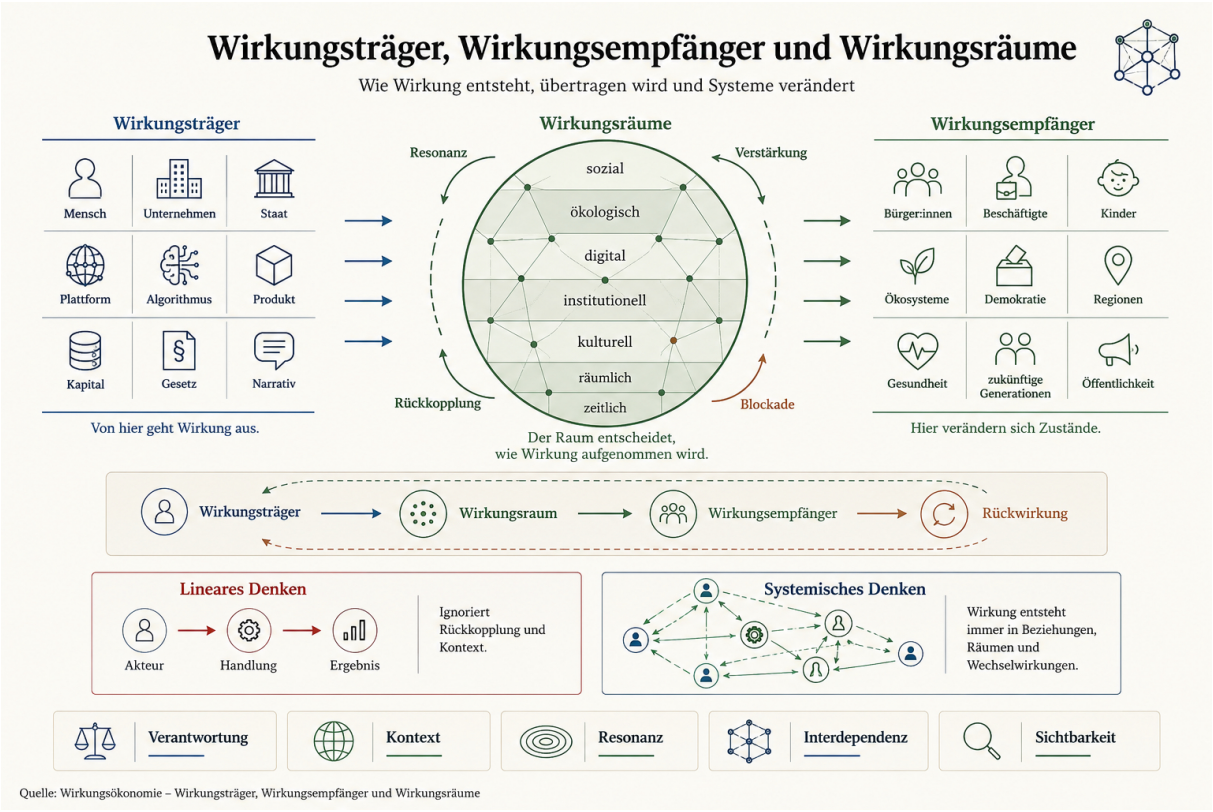
[E-12-1] Meadows, Donella H.: *Thinking in Systems. A Primer*, Chelsea Green Publishing, 2008; Meadows, Donella H.: *Leverage Points: Places to Intervene in a System*, Sustainability Institute, 1999. Anschlussquelle für Rückkopplungen, Verzögerungen, Systemgrenzen und Hebelpunkte. Die Quelle erklärt Systemverhalten; die Wirkungsarchitektur bleibt WÖk. Donella Meadows - Leverage Points: https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/

- Donella Meadows - Systems Thinking Resources: https://donellameadows.org/systems-thinking-resources/

[E-12-2] Merton, Robert K.: „The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action“, *American Sociological Review*, 1(6), 1936. Anschlussquelle für unbeabsichtigte Nebenfolgen zielgerichteten Handelns. Merton (1936), The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action: https://doi.org/10.2307/2084615

[E-12-3] von Foerster, Heinz; Pörksen, Bernhard: *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners*, Carl-Auer, 1999. Anschlussquelle für die Unterscheidung trivialer und nicht-trivialer Systeme. Die Quelle erklärt Nicht-Linearität; die normative und steuerliche Ordnung bleibt WÖk.

Kapitel 13 - Wirkungsträger, Wirkungsempfänger, Wirkungsräume



13.1 Warum Wirkung Zuordnung braucht

Wirkung ist Zustandsveränderung. Damit diese Zustandsveränderung analysiert, bewertet und gesteuert werden kann, braucht sie Zuordnung. Es muss klar sein, von wem oder was die Wirkung ausgeht, wen oder was sie betrifft und in welchem Raum sie entsteht [I-13-1].

Ohne Zuordnung bleibt Wirkung Behauptung. Ein Unternehmen kann sagen, ein Produkt sei nachhaltig. Ein Staat kann sagen, ein Gesetz sei gerecht. Eine Plattform kann sagen, ihre Technik sei neutral. Eine Bank kann sagen, sie finanziere Zukunft. Solche Aussagen reichen nicht. Die Wirkungsökonomie fragt genauer: Wer oder was ist Wirkungsträger?

Wer oder was ist Wirkungsempfänger? In welchem Wirkungsraum entsteht die Veränderung? Welche Reichweite hat sie? Welche Rückwirkung entsteht?

Diese Fragen sind die Grundlage fairer Bewertung. Sie verhindern, dass sichtbare Akteure überzeichnet und unsichtbare Betroffene ausgeblendet werden. Sie verhindern auch, dass Verantwortung dort verschwindet, wo Wirkung über Lieferketten, Datenräume, Kapitalflüsse, Preise, Regeln oder öffentliche Kommunikation vermittelt wird.

13.2 Wirkungsträger

Wirkungsträger sind Akteure, Objekte, Regeln, Technologien, Strukturen oder Muster, von denen Wirkung ausgeht. Ein Wirkungsträger kann ein Mensch sein, ein Unternehmen, ein Staat, eine Kommune, eine Schule, ein Krankenhaus, eine Pflegeeinrichtung, ein Medium, eine Plattform, ein Algorithmus, ein Produkt, ein Gebäude, ein Kapitalfluss, ein Gesetz, ein Preis, ein Förderprogramm, ein Narrativ oder eine kulturelle Praxis [I-13-1].

Diese breite Definition ist notwendig, weil Wirkung nicht nur aus bewussten Entscheidungen entsteht. Auch Dinge und Strukturen verändern Möglichkeitsräume. Ein Produkt wirkt durch Material, Herstellung, Nutzung, Reparierbarkeit, Entsorgung, Preis und Lieferkette. Ein Gebäude wirkt durch Energiebedarf, Gesundheit, Sicherheit, Lage, Barrierefreiheit und soziale Nutzung. Ein Algorithmus wirkt durch Sortierung, Reichweite, Sichtbarkeit und Verstärkung. Ein Preis wirkt durch Anreiz. Ein Gesetz wirkt durch Rechte, Pflichten, Sanktionen, Verfahren und Erwartungen.

Ein Wirkungsträger muss daher nicht menschlich sein. Aber menschliche und institutionelle Verantwortung bleibt relevant. Ein Algorithmus ist Wirkungsträger, aber er wurde entworfen, trainiert, eingesetzt, finanziert, überwacht oder nicht überwacht. Ein Preis ist Wirkungsträger, aber er entsteht aus Marktstruktur, Steuerrecht, Subvention, Lieferkette und Wettbewerb. Ein Produkt ist Wirkungsträger, aber es wurde designt, hergestellt, beschafft, beworben und reguliert.

13.3 Direkte und indirekte Wirkungsträger

Wirkungsträger können direkt oder indirekt wirken. Ein direkter Wirkungsträger löst eine Zustandsveränderung unmittelbar aus. Eine Pflegekraft versorgt eine Person. Ein Medikament verändert einen körperlichen Zustand. Ein Unternehmen produziert ein Produkt. Eine Behörde erlässt einen Bescheid. Eine Redaktion veröffentlicht einen Beitrag.

Ein indirekter Wirkungsträger verändert Bedingungen, unter denen spätere Wirkungen wahrscheinlicher werden. Ein Kapitalgeber finanziert eine Anlage. Eine Plattform gestaltet Reichweitenlogik. Ein Gesetz setzt Preis- oder Haftungssignale. Eine Norm definiert einen technischen Standard. Eine Schule bildet Fähigkeiten aus, die später in

Gesundheit, Einkommen, Teilhabe und Demokratie wirksam werden. Eine Steuerklasse verändert Produktentscheidungen, ohne selbst das Produkt herzustellen [I-13-2].

Diese Unterscheidung ist für die Wirkungsökonomie zentral. Wer nur direkte Wirkungsträger betrachtet, übersieht Macht in Strukturen. Kapital, Recht, Daten, Beschaffung, Standards und Plattformlogiken wirken häufig indirekt. Ihre Wirkung ist nicht weniger real, nur weil sie vermittelt ist.

13.4 Wirkungsempfänger

Wirkungsempfänger sind jene, deren Zustand verändert wird. Das können einzelne Menschen sein, Gruppen, Haushalte, Beschäftigte, Kund:innen, Patient:innen, Schüler:innen, Pflegebedürftige, Mieter:innen, Regionen, Ökosysteme, Böden, Wasser, Klima, Biodiversität, Institutionen, Demokratien, Märkte, Infrastrukturen oder künftige Generationen [I-13-1][I-13-3].

Wirkungsempfänger sind nicht immer diejenigen, die am Markt sichtbar auftreten. Ein Produkt kann Käufer:innen nützen und Arbeiter:innen in der Lieferkette belasten. Ein Gebäude kann Eigentümer:innen Rendite bringen und Mieter:innen durch schlechte Dämmung, Schimmel oder hohe Nebenkosten schädigen. Ein Kapitalfluss kann ein Unternehmen stärken und gleichzeitig ökologische oder soziale Risiken erhöhen. Eine Plattform kann Nutzer:innen verbinden und zugleich öffentliche Diskursräume beschädigen.

Die Wirkungsökonomie erweitert deshalb die Empfängerseite. Sie fragt nicht nur, wer bezahlt, wer besitzt oder wer entscheidet. Sie fragt, wer betroffen ist. Diese Betroffenheit kann direkt, indirekt, zeitverzögert oder strukturell sein.

13.5 Unsichtbare Empfänger

Viele Wirkungsempfänger sind im alten System unsichtbar. Die Lieferkette macht Arbeiter:innen, Wasser, Böden, Chemikalien, Energie und Abfall unsichtbar. Der Finanzmarkt macht künftige Risiken unsichtbar, solange sie nicht eingepreist sind. Der Wohnungsmarkt macht Gesundheit, Nachbarschaft, Teilhabe und soziale Stabilität unsichtbar, solange nur Rendite und Marktwert zählen. Die digitale Öffentlichkeit macht psychische Belastung, Vertrauen, Wahrheitsfähigkeit und demokratische Stabilität unsichtbar, solange Reichweite als Erfolg gilt [I-13-4][I-13-5].

Auch künftige Generationen sind Wirkungsempfänger. Sie sind nicht am Vertrag beteiligt, nicht im Supermarkt anwesend, nicht in der Bilanz sichtbar und nicht im heutigen Wahlkampf stimmberechtigt. Trotzdem verändern heutige Entscheidungen ihre Zustände: Klima, Schulden, Infrastruktur, Biodiversität, Bildungsqualität, demokratische Stabilität und technologische Abhängigkeit. Die Wirkungsökonomie muss diese Empfänger sichtbar machen, ohne ihre Interessen beliebig zu behaupten. Sie braucht Daten, Szenarien, Vorsorgeprinzip, nicht-kompensatorische Grenzen und institutionelle Prüfung [I-13-6].

13.6 Wirkungsräume

Der Wirkungsraum ist der Zusammenhang, in dem Wirkung entsteht. Er ist nicht bloßer Hintergrund. Er bestimmt, wie ein Impuls aufgenommen, blockiert, verstärkt, umgedeutet oder in Handlung übersetzt wird [I-13-1][I-13-7].

Ein Wirkungsraum kann physisch sein: ein Gebäude, eine Straße, ein Quartier, ein Krankenhaus, ein Wald, ein Fluss, ein Produktionsstandort. Er kann sozial sein: eine Familie, eine Klasse, ein Betrieb, eine Nachbarschaft, ein Verein, ein Pflegeteam. Er kann digital sein: eine Plattform, ein Datenraum, ein Suchsystem, ein soziales Netzwerk, ein algorithmischer Entscheidungsraum. Er kann ökologisch sein: ein Boden, ein Wassereinzugsgebiet, ein Klima, ein Ökosystem. Er kann institutionell sein: eine Verwaltung, ein Gericht, ein Markt, eine Schule, ein Steuerrecht. Er kann kulturell sein: ein Diskurs, ein Narrativ, ein Symbolraum, eine Erinnerungskultur. Er kann zeitlich sein: eine Entscheidung wirkt heute anders als in zehn Jahren.

Wirkungsräume sind nicht passiv. Ein stabiler Raum verarbeitet einen Impuls anders als ein verletzter Raum. Ein vertrauensvoller Raum kann Kritik aufnehmen. Ein polarisierter Raum kann denselben Satz als Angriff lesen. Ein Markt mit Alternativen kann einen CO2-Preis in Innovation übersetzen. Ein Markt ohne Alternativen kann denselben Preis als Belastung weitergeben. Eine gute Schule kann ein Bildungsprogramm aufnehmen. Eine überlastete Schule kann es nur formal verwalten.

13.7 Resonanzräume und Anschlussfähigkeit

Ein besonderer Wirkungsraum ist der Resonanzraum. Er beschreibt, ob ein Impuls aufgenommen, verstanden, geteilt, abgelehnt, verstärkt oder in Handlung übersetzt wird. Resonanzräume entstehen in Kommunikation, Bildung, Medien, Politik, Kultur, Religion, Nachbarschaft, Organisationen, Märkten und digitalen Plattformen [I-13-7].

Anschlussfähigkeit ist die Bedingung dafür, dass Wirkungspotenzial in tatsächliche Wirkung übergehen kann. Eine Information kann sachlich richtig sein und trotzdem wirkungslos bleiben, wenn Vertrauen fehlt. Ein Produktpass kann gute Daten liefern und trotzdem wenig verändern, wenn Preis, Zugang oder Gewohnheit stärker sind. Eine Fördermaßnahme kann sinnvoll sein und trotzdem nicht wirken, wenn Antragsverfahren, Sprache oder Zeitdruck den Zugang blockieren. Eine demokratische Botschaft kann formal richtig sein und trotzdem keinen Raum finden, wenn Desinformation, Angst oder Zugehörigkeitskonflikte den Resonanzraum prägen [I-13-8].

Wirkungsräume erklären daher, warum dieselbe Maßnahme in verschiedenen Kontexten unterschiedliche Wirkung erzeugt. Diese Einsicht macht Wirkung nicht beliebig. Sie macht sie genauer.

13.8 Mehrfachrollen: Wer wirkt, kann zugleich betroffen sein

Akteure können zugleich Wirkungsträger und Wirkungsempfänger sein. Ein Unternehmen wirkt durch Produkte, Lieferketten, Arbeitsbedingungen und

Kapitalentscheidungen. Zugleich ist es Empfänger von Regulierung, Preisen, Kundenentscheidungen, Fachkräftemangel, Klimarisiken, Energiepreisen und Kapitalanforderungen. Eine Kommune wirkt durch Planung, Infrastruktur, Beschaffung und Verwaltung. Zugleich ist sie Empfänger von Bundesrecht, Landespolitik, Haushaltslage, Klimafolgen und sozialer Belastung. Bürger:innen wirken durch Kauf, Arbeit, Sprache, Wahl, Engagement, Pflege und Teilhabe. Zugleich sind sie Empfänger von Preisen, Wohnungsmarkt, Medienlogik, Arbeitsbedingungen, Gesundheitssystem und Klima [I-13-3].

Diese Mehrfachrolle verhindert einfache Schuldzuweisungen. Die Wirkungsökonomie bewertet nicht Personen als gut oder schlecht. Sie betrachtet Rollen, Räume, Möglichkeiten, Einfluss und Rückwirkungen. Ein Mensch kann in einem Wirkungsraum nur begrenzt handeln und in einem anderen hohe Wirkungsmacht haben. Ein kleines Unternehmen kann unter Lieferkettenvorgaben leiden und zugleich eigene Beschaffung steuern. Ein Staat kann Regeln setzen und zugleich von globalen Kapital-, Klima- oder Migrationsdynamiken betroffen sein.

Wirkungsanalyse muss diese Mehrfachrollen abbilden. Sonst verschiebt sie Verantwortung an die falsche Stelle.

13.9 Reichweite, Intensität und Dauer

Wirkung lässt sich nicht nur nach Ursprung, Empfänger und Raum beschreiben. Sie braucht auch Reichweite, Intensität und Dauer. Reichweite fragt, wie viele Menschen, Systeme, Räume oder Zeiträume betroffen sind. Intensität fragt, wie stark ein Zustand verändert wird. Dauer fragt, ob die Veränderung kurzfristig, mittelfristig, langfristig oder strukturell bleibt [I-13-9].

Ein Produkt mit geringer Stückzahl kann hohe Intensität haben, wenn es giftig, gefährlich oder besonders entlastend ist. Ein digitales System kann hohe Reichweite haben, obwohl jede einzelne Interaktion klein erscheint. Eine Sanierung kann langfristige Wirkung haben, obwohl die erste Veränderung schlicht als Energieeinsparung sichtbar wird. Ein politisches Narrativ kann zunächst schwer messbar sein, aber durch Wiederholung, Reichweite und Anschlussfähigkeit systemische Wirkung entfalten.

Die Wirkungsökonomie verbindet daher qualitative Zuordnung mit quantitativer Bewertung. WÖk-IDs, Scorecards, Datenqualitätsklassen, Benchmarks und Produktpässe helfen, Reichweite, Intensität, Dauer und Datenlage zu ordnen [I-13-10]. Sie ersetzen die Wirkungsanalyse nicht. Sie machen sie prüfbar.

13.10 Zurechnung ohne Scheingenauigkeit

Wirkung lässt sich nicht immer vollständig zurechnen. In komplexen Systemen wirken mehrere Auslöser zusammen. Ein Gesundheitsergebnis kann durch Medizin, Wohnraum, Einkommen, Bildung, Ernährung, Arbeit, Umwelt und Beziehung beeinflusst werden. Eine politische Entwicklung kann durch Medien, Plattformen, ökonomische

Unsicherheit, Parteien, Kultur, internationale Ereignisse und persönliche Erfahrung geprägt sein. Ein Produktpreis kann durch Energie, Löhne, Steuern, Lieferketten, Margen, Subventionen und Nachfrage entstehen [I-13-6][E-13-1].

Die Wirkungsökonomie darf deshalb keine Scheingenauigkeit erzeugen. Sie muss zwischen direkter Zurechnung, plausibler Mitwirkung, systemischer Mitverantwortung und unklarer Datenlage unterscheiden. Wo Daten gut sind, kann genauer bewertet werden. Wo Daten schwach sind, muss Unsicherheit sichtbar bleiben. Wo Einfluss gering ist, darf Verantwortung nicht überdehnt werden. Wo Einfluss groß ist, darf Verantwortung nicht durch Komplexität verborgen werden.

Datenqualität ist daher Teil der Wirkung. Eine Bewertung mit schwacher Datenlage ist nicht wertlos, aber sie muss als solche erkennbar sein. Genau dafür braucht die Wirkungsökonomie Datenqualitätsklassen, Prüfverfahren und eine unabhängige Weiterentwicklung der Indikatoren [I-13-10][I-13-11].

13.11 Wirkungsträger und Wirkungsempfänger in der Steuerung

Die Begriffe Wirkungsträger, Wirkungsempfänger und Wirkungsraum sind nicht nur für Analyse nötig. Sie bestimmen auch die Steuerung. Eine Wirkungssteuer muss wissen, welches Produkt, welche Tätigkeit, welcher Kapitalfluss oder welche Organisation bewertet wird. Ein Produktpass muss sichtbar machen, welche Lieferkette, welche Ressourcen, welche Arbeitsbedingungen, welche Gesundheits- und Sicherheitsdaten ein Produkt betreffen. Ein T-SROI muss klären, welche Empfängergruppen profitieren oder belastet werden. Ein Wirkungsrat muss prüfen, ob Benchmarks, Archetypen und WÖk-IDs den Wirkungsraum angemessen abbilden [I-13-10][I-13-11][I-13-12].

Im Apfelbeispiel ist der Apfel nicht nur Ware. Er ist Wirkungsträger einer Lieferkette. Wirkungsempfänger sind Kund:innen, Erzeuger:innen, Böden, Wasser, Klima, regionale Betriebe, Arbeitskräfte und künftige Marktentscheidungen [I-13-13]. Beim T-Shirt gilt dasselbe: Der Preis im Laden zeigt nicht, ob Baumwolle, Färberei, Arbeitsbedingungen, Chemikalien, Transport, Abfall und Nutzung in der Wirkung berücksichtigt wurden [I-13-5]. Bei Wohnraum sind Gebäude, Boden, Kapital, Miete, Energie, Gesundheit, Nachbarschaft und Stadtentwicklung miteinander verbunden [I-13-14].

Steuerung ohne diese Zuordnung bleibt grob. Steuerung mit dieser Zuordnung kann differenzieren, ohne beliebig zu werden.

13.12 Zwischenfazit: Wirkung braucht Ursprung, Empfänger und Raum

Wirkung ist Zustandsveränderung. Damit sie verständlich und steuerbar wird, muss sie zugeordnet werden. Wirkungsträger beschreiben, von wem oder was Wirkung ausgeht. Wirkungsempfänger beschreiben, wen oder was die Wirkung betrifft. Wirkungsräume beschreiben den Zusammenhang, in dem Wirkung entsteht, aufgenommen wird und zurückwirkt [I-13-1].

Diese drei Begriffe verhindern, dass Wirkung pauschal behauptet wird. Sie machen sichtbar, ob ein Produkt nur für Käufer:innen nützlich ist oder andere Empfänger belastet. Sie zeigen, ob ein Gesetz nur formell wirkt oder in einem bestimmten Raum Zugang, Verhalten und Vertrauen verändert. Sie zeigen, ob ein Kapitalfluss nur Rendite erzeugt oder künftige Risiken verschiebt. Sie zeigen, ob öffentliche Kommunikation nur Meinung ausdrückt oder den demokratischen Resonanzraum verändert.

Die Zuordnung ist zugleich die Voraussetzung für [Kap. 18]. Dort wird unterschieden, ob eine Wirkung nur unmittelbar eintritt, indirekt über andere Zustände weiterwirkt oder die Struktur verändert, in der künftige Entscheidungen entstehen. Wirkung erster Ordnung beschreibt die direkte Veränderung. Wirkung zweiter Ordnung beschreibt die indirekte Folge. Wirkung dritter Ordnung beschreibt die Veränderung von Anreizen, Erwartungen, Kapitalflüssen, Routinen, Machtverhältnissen oder Rückkopplungen.

Das nächste Kapitel führt diese Begriffsebene weiter. Nach Ursprung, Empfänger und Raum geht es um die Frage, welchen Wert eine Wirkung im System hat und nach welchem Maßstab sie bewertet wird.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 13

Interne WÖk-Quellen

[I-13-1] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Arbeitsfassung, Kapitel 10 bis 13 und Kapitel 16, 2025/2026. Grundlage für Wirkung, Wirkungspotenzial, Handlung, Unterlassen, Wirkungsträger, Wirkungsempfänger und Wirkungsräume.

[I-13-2] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG). Mit Kommentaren und Begründungen*, Stand 8. Oktober 2025, §§ 1 bis 9. Grundlage für Wirkung als Steuerungsmaßstab wirtschaftlicher Aktivitäten, Einkommen und Kapitalflüsse sowie für Wirkungsdimensionen, Wirkungssteuerkonto und Bonus-/Malus-Logik.

[I-13-3] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie*, 2025. Grundlage für Staat, Wirtschaft, Finanzsystem, Gesellschaft, Individuum, Medien, Gesundheit, Kultur, Wissen und Digitalisierung als verbundene Wirkungsräume.

[I-13-4] Weber, Natalie: *Wirkungsökonomie in der Lieferkette*, September 2025. Grundlage für Lieferkettenwirkung, Vorleistungen, Arbeitsbedingungen, Chemikalien, Wasserverbrauch, Produkttransparenz und Vorsteuerlogik.

[I-13-5] Weber, Natalie: *WP_Produkte - Produktbesteuerung durch Wirkung*, 2025. Grundlage für Produktpreise, Marktversagen durch externalisierte Kosten, digitale Produktpässe, Produktwirkung und steuerliche Rückkopplung.

[I-13-6] Weber, Natalie: *Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur*, 2025/2026. Grundlage für Interdependenz, Zustandsräume, Rückkopplung, Nicht-Linearität und additive Steuerungsfehler in gekoppelten Systemen.

[I-13-7] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel 76 und Kapitel 90, 2025/2026. Grundlage für öffentliche Kommunikation, Resonanzräume, Sprache, Tonalität, Frames, Plattformlogiken und demokratisches Wirkungspotenzial.

[I-13-8] Weber, Natalie: *Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie*, Oktober 2025. Grundlage für den normativen Maßstab Mensch, Planet und Demokratie sowie für Teilhabe, Verantwortung, Demokratie und gesellschaftliche Orientierung.

[I-13-9] Weber, Natalie: *Whitepaper T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie*, September 2025. Grundlage für Netto-Wirkung, Reichweite, Transformationsmultiplikator, Zeitwirkung, Resilienz und Datenqualität.

[I-13-10] Weber, Natalie: *Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended*, August 2025; Weber, Natalie: *WÖk Master Items final v1.2*, 2025. Grundlage für WÖk-IDs, Scorecards, Archetypen, Datenqualitätsklassen, Benchmarks und Prüfverfahren.

[I-13-11] Weber, Natalie: *Der Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie*, September 2025. Grundlage für unabhängige Weiterentwicklung von WÖk-IDs, Benchmarks, Archetypen, Wirkungsberichten, Transparenz und Missbrauchsschutz.

[I-13-12] Weber, Natalie: *Whitepaper T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie*, September 2025. Grundlage für Empfängergruppen, negative Wirkungen, Transformationswirkung, Kapitalbewertung und Wirkung im Investitionscontrolling.

[I-13-13] Weber, Natalie: *Beispiel: Automatisierte Einstufung der Wirkungssteuer - Regionaler Apfel vs. Chile-Apfel*, 2025. Grundlage für das Apfelbeispiel, die datenbasierte Produktbewertung und die Zuordnung zu Klima, Ressourcen, Arbeit und Gesundheit.

[I-13-14] Weber, Natalie: *Working-Paper Wohnungsmarkt: Bezahlbar, nachhaltig, gerecht*, 2025. Grundlage für Wohnraum als Wirkungsraum, soziale Stabilität, Gesundheit, Mietbelastung, energetische Qualität und Kapitalfehlsteuerung.

Externe Quellen

[E-13-1] Meadows, Donella H.: *Thinking in Systems. A Primer*, Chelsea Green Publishing, 2008; Meadows, Donella H.: *Leverage Points: Places to Intervene in a System*, Sustainability Institute, 1999. Anschlussquelle für Systemgrenzen, Rückkopplungen, Verzögerungen und Hebelpunkte. Die Quelle erklärt Systemverhalten; die Wirkungsarchitektur bleibt WÖk. Donella Meadows - Leverage Points:

https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/ - Donella Meadows - Systems Thinking Resources: https://donellameadows.org/systems-thinking-resources/

[E-13-2] Gibson, James J.: *The Ecological Approach to Visual Perception*, Houghton Mifflin, 1979; Norman, Donald A.: *The Design of Everyday Things*, Basic Books, 1988. Anschlussquellen für die Einsicht, dass Gestaltung Handlungsmöglichkeiten eröffnet oder begrenzt. In der Wirkungsökonomie dient dies der Erklärung von Produkten, Oberflächen, Gebäuden und digitalen Systemen als Wirkungsträger.

[E-13-3] Vester, Frederic: *Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*, dtv, 1999. Anschlussquelle für Wechselwirkungen, vernetzte Problemanalyse und Sensitivitätslogik. Die Quelle dient der methodischen Einordnung, nicht als Ersatz der Wirkungsökonomie.

Kapitel 14 - Systemischer Wert und normativer Wert

Dieses Kapitel führt zwei Wertbegriffe ein, die in der Wirkungsökonomie sauber getrennt werden müssen: systemischer Wert und normativer Wert. Ohne diese Trennung wird Wirkung entweder zu technisch oder zu moralisch. Wird nur systemisch gedacht, kann auch eine schädliche Ordnung als funktional erscheinen, solange sie stabil bleibt. Wird nur normativ gedacht, können gut gemeinte Ziele verfolgt werden, ohne zu prüfen, ob sie ein System tatsächlich verbessern oder unbeabsichtigt schwächen.

Systemischer Wert beschreibt, ob eine Wirkung ein System stabiler, lernfähiger, resilienter, gesünder oder tragfähiger macht. Normativer Wert beschreibt, ob diese Wirkung gemessen an Mensch, Planet und Demokratie wünschenswert ist [I-K14-1].

Beide Begriffe gehören zusammen, aber sie sind nicht identisch. Etwas kann systemisch wirksam sein und dennoch normativ schädlich. Etwas kann normativ gewollt sein und dennoch systemisch schlecht umgesetzt werden.

Diese Unterscheidung ist notwendig, weil Wirkung nicht nur gut oder schlecht genannt werden darf. Wirkung muss zuerst beschrieben, dann systemisch eingeordnet und danach normativ bewertet werden. Erst diese Reihenfolge verhindert Scheingenauigkeit, Moralisierung und technokratische Blindheit.

Quelle: *Wirkungsökonomie – Systemischer und normativer Wert*

14.1 Warum ein einziger Wertbegriff nicht reicht

In der alten Ordnung werden sehr unterschiedliche Bedeutungen von Wert vermischt. Marktwert beschreibt, was sich verkaufen, finanzieren oder als Vermögen bilanzieren lässt. Gebrauchswert beschreibt, welchen Nutzen etwas für bestimmte Menschen hat. Tauschwert beschreibt, welchen Preis etwas im Markt erzielt. Politischer Wert beschreibt, welche Zustimmung oder Machtwirkung etwas erzeugt. Moralischer Wert beschreibt, was als richtig, gerecht oder verantwortbar gilt.

Die Wirkungsökonomie führt keinen weiteren unscharfen Wertbegriff ein. Sie trennt zwei Ebenen, die in der Praxis ständig durcheinandergeraten.

Die erste Ebene fragt: Was macht eine Wirkung mit dem System? Stabilisiert sie? Entlastet sie? Lernt das System daraus? Werden Risiken kleiner? Werden Rückkopplungen besser? Werden Menschen, Institutionen, Ökosysteme oder Infrastrukturen widerstandsfähiger?

Die zweite Ebene fragt: Soll diese Wirkung gemessen an Mensch, Planet und Demokratie gewollt sein?

Diese Frage ist nicht identisch mit Stabilität. Ein System kann stabil sein und dennoch ungerecht. Es kann effizient sein und dennoch destruktiv. Es kann leistungsfähig wirken und dennoch Lebensgrundlagen verbrauchen.

Ein einzelner Wertbegriff reicht deshalb nicht. Die Wirkungsökonomie muss unterscheiden, ob etwas funktioniert und ob es gut ist.

14.2 Systemischer Wert

Systemischer Wert beschreibt die Wirkung auf die Funktionsfähigkeit eines Systems. Ein hoher systemischer Wert liegt vor, wenn eine Wirkung Stabilität, Lernfähigkeit, Resilienz, Gesundheit, Regenerationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit oder Zukunftsfähigkeit verbessert.

Ein System ist nicht schon wertvoll, weil es besteht. Auch ein schädliches System kann bestehen. Systemischer Wert meint mehr als bloße Dauer. Er meint die Fähigkeit eines Systems, seine notwendigen Zustände zu erhalten, Risiken zu verarbeiten, Rückmeldungen aufzunehmen und sich unter veränderten Bedingungen sinnvoll anzupassen.

Ein Gesundheitssystem hat systemischen Wert, wenn es nicht nur Krankheiten behandelt, sondern Gesundheit ermöglicht, Überlastung vermeidet, Prävention stärkt und Menschen in verletzlichen Lebenslagen erreicht. Ein Bildungssystem hat systemischen Wert, wenn es Fähigkeiten, Urteilskraft, Selbstwirksamkeit, Wissen und demokratische Mündigkeit aufbaut. Eine Infrastruktur hat systemischen Wert, wenn sie Versorgung sichert, Ausfälle begrenzt, Zugang ermöglicht und Krisen übersteht. Ein Unternehmen hat systemischen Wert, wenn es nicht nur Produkte verkauft, sondern stabile, faire, resiliente und lernfähige Wirkungsketten erzeugt.

Systemischer Wert ist deshalb ein Funktionswert. Er fragt nicht zuerst nach Moral, sondern nach Systemzustand. Wird das System stärker oder schwächer? Wird es lernfähiger oder starrer? Wird es resilienter oder anfälliger? Werden Risiken verteilt, reduziert oder nur verschoben?

Diese Frage ist notwendig, weil gute Absichten ohne systemischen Wert wirkungsschwach bleiben. Eine Maßnahme kann normativ richtig gemeint sein, aber das System überfordern, falsche Anreize setzen, Vertrauen beschädigen oder neue Reparaturbürokratie erzeugen. Dann war die Absicht nicht genug. Der systemische Wert bleibt gering oder negativ.

14.3 Normativer Wert

Normativer Wert beschreibt, ob eine Wirkung gemessen an der Zieltrias Mensch, Planet und Demokratie wünschenswert ist [I-K14-2]. Diese Trias bildet den späteren

normativen Kern des Buches und wird in Teil IV ausführlich entfaltet. An dieser Stelle genügt die begriffliche Funktion: Normativer Wert gibt Richtung.

Eine Wirkung hat normativen Wert, wenn sie Menschenwürde, Gesundheit, Freiheit, Teilhabe, Gerechtigkeit, Lebensqualität, planetare Regenerationsfähigkeit, Biodiversität, Klimastabilität, Rechtsstaatlichkeit, Wahrheit, Vertrauen und demokratische Korrekturfähigkeit stärkt. Diese Aufzählung ist hier noch keine vollständige normative Ordnung. Sie zeigt nur, weshalb Wirkung nicht allein technisch gelesen werden darf.

Normativer Wert beantwortet die Frage: Wollen wir diese Zustandsveränderung?

Ein System kann sehr effizient darin sein, Menschen zu überwachen. Es kann sehr wirksam darin sein, oppositionelle Stimmen zu unterdrücken. Es kann sehr stabil darin sein, Ungleichheit zu sichern. Es kann sehr lernfähig darin sein, Manipulation zu verbessern.

Solche Wirkungen können systemisch stark sein. Normativ sind sie schädlich, wenn sie Mensch, Planet oder Demokratie verletzen.

Darum reicht Systemstabilität allein nicht. Die Geschichte zeigt viele stabile Ordnungen, die Unfreiheit, Ausbeutung oder ökologische Zerstörung ermöglichten. Eine Wirkungsökonomie darf Stabilität nicht mit Richtigkeit verwechseln.

Normativer Wert ist deshalb der Richtungswert der Wirkungsökonomie.

14.4 Systemisch wirksam, aber normativ schädlich

Etwas kann systemisch wirksam sein und dennoch normativ schädlich. Diese Möglichkeit muss ausdrücklich benannt werden, weil sie eine der größten Gefahren jeder reinen Effizienzlogik ist.

Ein autoritäres Überwachungssystem kann Informationen schnell sammeln, Verhalten beeinflussen und Widerstand früh erkennen. Systemisch kann es eine Machtordnung stabilisieren. Normativ verletzt es Freiheit, Würde, Rechtsstaatlichkeit und demokratische Selbstbestimmung.

Eine Plattformlogik kann enorme Aufmerksamkeit erzeugen, Nutzerinnen und Nutzer binden und Erträge steigern. Systemisch kann sie für das Geschäftsmodell sehr wirksam sein. Normativ kann sie schädlich sein, wenn sie Polarisierung, Suchtmechanismen, Desinformation oder soziale Verletzung begünstigt.

Ein Geschäftsmodell kann Lieferketten straff organisieren, Preise senken und Renditen erhöhen. Systemisch kann es innerhalb des Unternehmens erfolgreich wirken. Normativ kann es schädlich sein, wenn Ausbeutung, Wasserstress, Emissionen oder Gesundheitsrisiken in andere Räume verschoben werden.

Ein fossiles Energiesystem kann über Jahrzehnte Versorgungssicherheit, industrielle Entwicklung und günstige Energie ermöglicht haben. Systemisch hatte es in seiner Zeit

hohen Wert für bestimmte wirtschaftliche Strukturen. Normativ wird es problematisch, sobald es planetare Stabilität gefährdet und kommende Generationen belastet [I-K14-3].

Diese Beispiele zeigen: Systemische Wirksamkeit ist nicht automatisch positiver Wert. Die Wirkungsökonomie muss daher immer fragen, welches System stabilisiert wird und auf wessen Kosten.

14.5 Normativ gewollt, aber systemisch schlecht umgesetzt

Auch die umgekehrte Konstellation ist wichtig: Etwas kann normativ gewollt sein und dennoch systemisch schlecht umgesetzt werden.

Eine Klimamaßnahme kann normativ richtig sein, weil sie Emissionen senken soll. Wenn sie aber soziale Härten erzeugt, ohne Alternativen bereitzustellen, kann sie Vertrauen beschädigen und Widerstand verstärken. Dann ist die normative Richtung richtig, aber die systemische Umsetzung schwach.

Ein Sozialprogramm kann normativ richtig sein, weil es Menschen entlasten soll. Wenn es jedoch kompliziert, stigmatisierend, schwer zugänglich oder verwaltungsintensiv gebaut ist, erreicht es die Zielgruppe zu schlecht und erzeugt Blindleistung. Dann bleibt der systemische Wert hinter dem normativen Anspruch zurück.

Ein Nachhaltigkeitsbericht kann normativ sinnvoll sein, weil Transparenz geschaffen werden soll. Wenn seine Daten aber nicht in Entscheidungen zurückwirken, erzeugt er Dokumentation ohne Steuerung. Dann wird Berichterstattung zur Aktivität, nicht zur Zustandsveränderung.

Eine digitale Lösung kann normativ Inklusion, Zugang oder Effizienz versprechen. Wenn sie aber Menschen ohne digitale Kompetenz ausschließt, Verfahren nicht vereinfacht oder neue Abhängigkeiten schafft, verfehlt sie ihren systemischen Wert.

Diese Fälle sind für die Wirkungsökonomie besonders wichtig, weil sie zeigen: Gute Ziele brauchen gute Architektur. Normativer Wert allein reicht nicht. Die Wirklichkeit prüft, ob ein Ziel systemisch anschlussfähig, lernfähig und wirksam umgesetzt wird.

14.6 Die Reihenfolge der Bewertung

Die Wirkungsökonomie braucht eine klare Reihenfolge der Bewertung.

Zuerst wird beschrieben, welche Wirkung eingetreten ist oder eintreten kann: Welche Zustände verändern sich? Wer ist betroffen? In welchem Wirkungsraum? Mit welcher Reichweite? Mit welcher zeitlichen Verzögerung?

Dann wird systemisch eingeordnet: Stabilisiert die Wirkung das betroffene System? Macht sie es lernfähiger, gesünder, resilienter oder tragfähiger? Oder erzeugt sie Abhängigkeit, Überlastung, Verschiebung, Blindleistung oder neue Risiken?

Erst danach wird normativ bewertet: Ist diese Wirkung gemessen an Mensch, Planet und Demokratie wünschenswert? Schützt sie Würde, Freiheit, Gerechtigkeit, Lebensgrundlagen, Demokratie und Vertrauen? Oder stabilisiert sie ein System, das selbst schädlich ist?

Diese Reihenfolge verhindert zwei Fehler. Der erste Fehler wäre moralische Voreiligkeit: Man nennt etwas gut, weil es gut gemeint ist. Der zweite Fehler wäre technokratische Kälte: Man nennt etwas gut, weil es funktioniert.

Die Wirkungsökonomie braucht beides nicht. Sie braucht Beschreibung, systemische Einordnung und normative Bewertung.

14.7 Systemischer Wert ist kein Selbstzweck

Ein häufiger Fehler besteht darin, Stabilität als höchsten Wert zu behandeln. Stabilität ist wichtig. Ohne Stabilität entstehen Angst, Unsicherheit, Planungsverlust, soziale Spannungen und politische Überforderung. Aber Stabilität allein genügt nicht.

Auch ungerechte Systeme können stabil sein. Auch fossile Pfade können lange stabil wirken. Auch Bürokratien können sich stabil erhalten, obwohl sie Blindleistung erzeugen. Auch Machtstrukturen können stabil bleiben, weil sie Kritik ausschließen.

Deshalb darf systemischer Wert nicht mit bloßer Bestandssicherung verwechselt werden.

Systemischer Wert in der Wirkungsökonomie meint nicht: Das Bestehende soll bleiben. Er meint: Das System soll fähig werden, gute Zustände zu erhalten, schlechte Zustände zu korrigieren und aus Rückkopplung zu lernen.

Lernfähigkeit gehört deshalb zum systemischen Wert. Ein starres System, das Stabilität nur durch Verdrängung, Unterdrückung oder Externalisierung erreicht, hat aus wirkungsökonomischer Sicht keinen ausreichenden systemischen Wert.

Systemischer Wert braucht Offenheit für Korrektur.

Er ist nicht konservierend im engen Sinn. Er ist zukunftsfähig.

14.8 Normativer Wert ist kein bloßer Wunsch

Normativer Wert ist ebenfalls kein bloßer Wunsch. Er bedeutet nicht, dass eine Idee schon deshalb wertvoll ist, weil sie sich gut anfühlt oder politisch wünschenswert klingt. Normativer Wert braucht Begründung, demokratische Anschlussfähigkeit und Rückbindung an reale Zustände.

Mensch, Planet und Demokratie sind keine dekorativen Leitworte. Sie beschreiben die Mindestbedingungen einer lebensfähigen Ordnung. Ohne Menschenschutz wird Wirtschaft zur Ausbeutung. Ohne Planetenschutz verliert Wirtschaft ihre materielle Grundlage. Ohne Demokratie verliert Gesellschaft ihre Korrekturfähigkeit [I-K14-4].

Normativer Wert fragt daher nicht nach persönlichem Geschmack. Er fragt nach den Bedingungen eines guten, freien und zukunftsfähigen Zusammenlebens. Trotzdem muss er demokratisch und transparent verhandelt werden. Die Wirkungsökonomie darf normative Maßstäbe nicht verstecken. Sie muss offen sagen, woran sie Wirkung bewertet.

Damit unterscheidet sich normativer Wert von versteckter Ideologie. Ideologie behauptet ihre Maßstäbe als selbstverständlich. Wirkungsökonomie macht Maßstäbe sichtbar, prüfbar und kritisierbar.

14.9 Die Verbindung beider Wertformen

Eine Wirkung ist im Sinne der Wirkungsökonomie stark, wenn systemischer und normativer Wert zusammenkommen.

Sie stabilisiert ein System nicht nur irgendwie, sondern in einer Weise, die Mensch, Planet und Demokratie stärkt. Sie erzeugt nicht nur gute Absichten, sondern tragfähige Zustandsveränderungen. Sie schützt nicht nur ein Ziel, sondern verändert auch die Bedingungen so, dass dieses Ziel dauerhaft erreichbar wird.

Eine gute Bildungsmaßnahme hat systemischen Wert, wenn sie Fähigkeiten, Selbstwirksamkeit und gesellschaftliche Teilhabe stärkt. Sie hat normativen Wert, wenn diese Fähigkeiten Menschenwürde, Freiheit und demokratische Mündigkeit unterstützen.

Eine gute Gesundheitsmaßnahme hat systemischen Wert, wenn sie Prävention, Versorgung und Resilienz verbessert. Sie hat normativen Wert, wenn sie Lebensqualität, Gerechtigkeit und Teilhabe stärkt.

Eine gute Klimamaßnahme hat systemischen Wert, wenn sie Emissionen senkt, Risiken reduziert und Anpassungsfähigkeit stärkt. Sie hat normativen Wert, wenn sie planetare Grenzen achtet und Lasten fair verteilt.

Diese Verbindung ist das Ziel. Systemischer Wert ohne normative Richtung kann gefährlich werden. Normativer Wert ohne systemische Tragfähigkeit bleibt schwach.

Die Wirkungsökonomie braucht beides.

14.10 Warum diese Trennung für spätere Kapitel wichtig ist

Die Trennung von systemischem und normativem Wert verhindert spätere Dopplungen und Unklarheiten. Teil III wird die Systemlogik der Wirkungsökonomie entfalten: Rückkopplung, Hebel, Lernen, Interdependenzen und Wirkungslenkung. Dort steht der systemische Wert im Vordergrund. Teil IV wird den normativen Kern aus Mensch, Planet und Demokratie ausarbeiten. Dort steht die Frage der wünschenswerten Richtung im Vordergrund.

Dieses Kapitel verbindet beide Ebenen, ohne sie vollständig auszuführen. Es stellt nur die begriffliche Ordnung her. Spätere Kapitel können darauf verweisen, statt die Unterscheidung neu zu erklären.

Wenn später ein Gesetz, ein Produkt, ein Unternehmen, eine Plattform, eine Stadt, eine Technologie oder ein Kapitalfluss bewertet wird, muss immer klar bleiben: Wir fragen nicht nur, ob etwas funktioniert. Wir fragen auch, wofür es funktioniert. Und wir fragen nicht nur, ob etwas gewollt ist. Wir fragen auch, ob es systemisch wirksam umgesetzt wird.

14.11 Der Bewertungsdreischritt: beschreiben, einordnen, bewerten

Die Trennung von Wirkung, systemischem Wert und normativem Wert braucht eine klare Reihenfolge. Ohne diese Reihenfolge wird die Wirkungsökonomie entweder technokratisch oder moralisch unsauber. Technokratisch wird sie, wenn Daten schon als Entscheidung gelten. Moralisch unsauber wird sie, wenn Bewertung beginnt, bevor die Zustandsveränderung beschrieben wurde.

Der Bewertungsdreischritt lautet daher: Erstens wird Wirkung beschrieben. Zweitens wird diese Wirkung systemisch eingeordnet. Drittens wird sie normativ an Mensch, Planet und Demokratie bewertet [I-K14-1][I-K14-2].

Der erste Schritt ist deskriptiv. Er fragt: Welche Zustandsveränderung ist eingetreten oder wahrscheinlich? Diese Frage betrifft Emissionen, Wasserverbrauch, Löhne, Gesundheit, Sicherheit, Biodiversität, Bildung, Pflege, Wohnen, Vertrauen, Diskursqualität, Rechtsstaatlichkeit oder andere Wirkungsfelder. Auf dieser Ebene wird noch nicht entschieden, ob eine Veränderung gesellschaftlich gut oder schlecht ist. Es wird geklärt, was sich verändert hat, wodurch, für wen, in welchem Zeitraum, mit welcher Datenqualität und mit welcher Unsicherheit.

Der zweite Schritt ist systemisch. Er fragt: Welche Bedeutung hat diese Zustandsveränderung im Zusammenhang? Eine kleine Veränderung kann systemisch groß sein, wenn sie einen kritischen Engpass berührt. Eine große Veränderung kann systemisch schwach sein, wenn sie keine relevante Stabilitätsbedingung verbessert. Systemischer Wert fragt daher nach Resilienz, Regeneration, Lernfähigkeit, Stabilität, Korrekturfähigkeit, Risikovermeidung und der Verringerung von Verlustleistung [I-K14-5].

Der dritte Schritt ist normativ. Er fragt: Ist diese systemisch eingeordnete Wirkung gemessen an Mensch, Planet und Demokratie wünschenswert, begrenzt zulässig, neutral, problematisch oder nicht akzeptabel? Diese Bewertung ist keine private Geschmacksfrage. Sie braucht Recht, demokratische Legitimation, wissenschaftliche Prüfung, öffentliche Begründung und transparente Maßstäbe. Der normative Kern der Wirkungsökonomie lautet Mensch, Planet und Demokratie, nicht Kapital, Marktwert oder bloße Systemstabilität [I-K14-2][I-K14-4][E-K14-1][E-K14-2].

Ein Beispiel macht die Reihenfolge sichtbar. Ein Produkt kann niedrige Emissionen haben. Das ist eine deskriptive Wirkung. Wenn dieses Produkt zugleich in einer wasserarmen Region produziert wird, in der Wasserstress Landwirtschaft, Gesundheit und soziale Stabilität gefährdet, verändert sich seine systemische Einordnung. Wenn zusätzlich Zwangsarbeit, Kinderarbeit oder demokratiefeindliche Lieferkettenbedingungen vorliegen, folgt daraus eine normative Grenze. Die niedrigen Emissionen bleiben ein positiver Messwert. Sie heben die anderen Wirkungen aber nicht auf [I-K14-6].

Diese Reihenfolge schützt die Wirkungsökonomie vor drei Fehlern. Der erste Fehler wäre Moralisierung: Eine Handlung wird bewertet, ohne ihre tatsächlichen Wirkungen geprüft zu haben. Der zweite Fehler wäre Scheingenauigkeit: Eine Zahl erscheint objektiv, obwohl Datenqualität, Kontext und Systemwirkung ungeklärt sind. Der dritte Fehler wäre Funktionalismus: Eine Wirkung stabilisiert ein System, obwohl dieses System Menschenrechte verletzt, ökologische Grundlagen zerstört oder demokratische Korrektur schwächt.

Darum reicht es nicht zu sagen: Eine Wirkung ist positiv. Es muss immer geklärt werden, auf welcher Ebene diese Aussage gilt. Positiv gemessen? Positiv für das System? Positiv gemessen an Mensch, Planet und Demokratie? Erst wenn diese Ebenen getrennt und wieder verbunden werden, entsteht eine belastbare Bewertung.

Dieser Bewertungsdreischritt wird später für alle Wirkungsräume gebraucht: Produkte, Unternehmen, Kapital, Steuern, Plattformen, Medien, Bildung, Pflege, Wohnen, öffentliche Haushalte, Forschung, KI und globale Lieferketten. Überall gilt dieselbe Grundordnung: Wirkung beschreiben, systemischen Wert einordnen, normativen Wert bestimmen.

Die Wirkungsökonomie bewertet nicht schneller. Sie bewertet sauberer.

14.12 Fazit: Funktionswert und Richtungswert

Systemischer Wert und normativer Wert sind zwei verschiedene Wertformen.

Systemischer Wert fragt: Macht eine Wirkung ein System stabiler, lernfähiger, resilienter, gesünder oder tragfähiger?

Normativer Wert fragt: Ist diese Wirkung gemessen an Mensch, Planet und Demokratie wünschenswert?

Etwas kann systemisch wirksam und normativ schädlich sein. Etwas kann normativ gewollt und systemisch schlecht umgesetzt sein. Eine Wirkungsökonomie, die diesen Unterschied nicht erkennt, würde entweder technokratisch oder moralisch unsauber.

Die neue Sprache braucht deshalb beide Begriffe.

Systemischer Wert ist der Funktionswert.

Normativer Wert ist der Richtungswert.

Erst wenn beide zusammenkommen, entsteht eine Wirkung, die nicht nur funktioniert, sondern Zukunft ermöglicht.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 14

Interne WÖk-Quellen

[I-K14-1] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG)*, § 1 und § 3.

[I-K14-2] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie*, 2025.

[I-K14-3] Weber, Natalie: *Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie*, Oktober 2025.

[I-K14-4] Weber, Natalie: *Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk*, 2025.

[I-K14-5] Weber, Natalie: *Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur*, 2025/2026.

[I-K14-6] Weber, Natalie: *Produktbesteuerung durch Wirkung*, 2025; Weber, Natalie: *Wirkungsökonomie in der Lieferkette*, 2025.

Externe Quellen

[E-K14-1] Sen, Amartya: *Development as Freedom*, Oxford University Press, 1999.

[E-K14-2] Nussbaum, Martha C.: *Creating Capabilities. The Human Development Approach*, Harvard University Press, 2011.

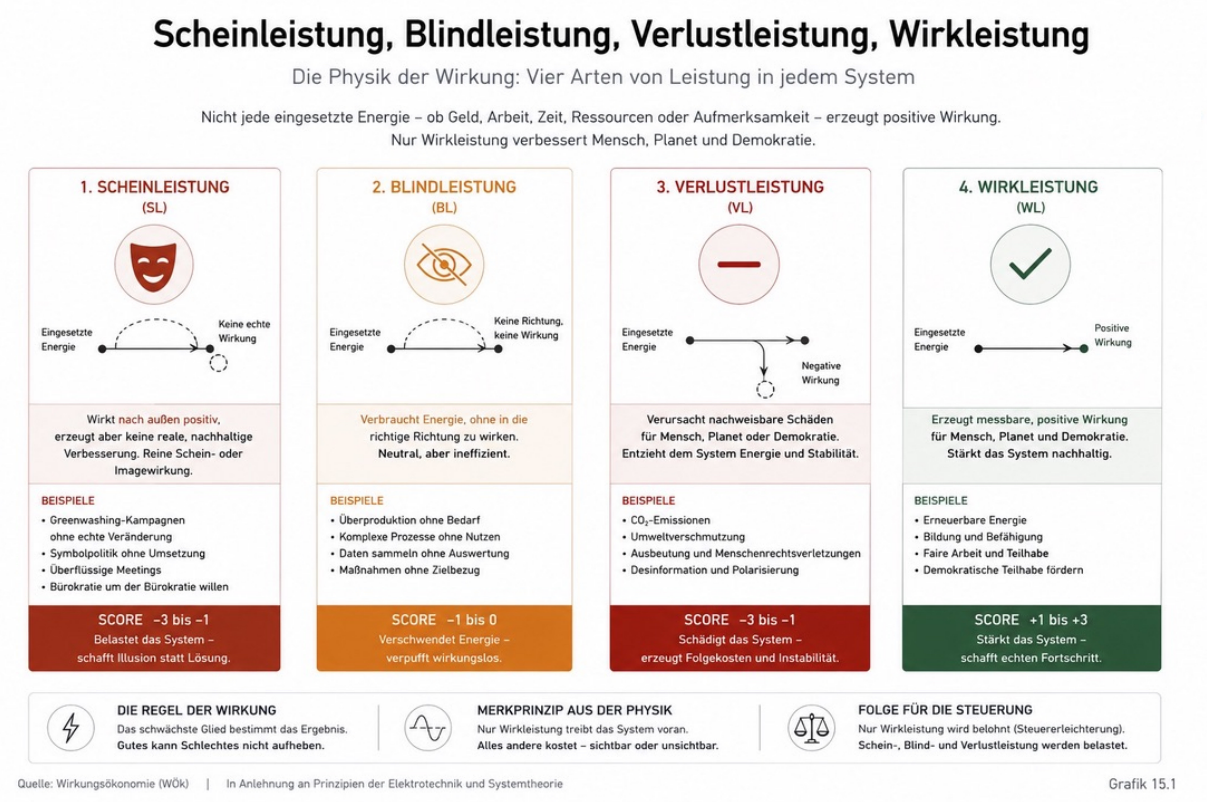
Kapitel 15 - Leistung neu definieren

Dieses Kapitel korrigiert einen der mächtigsten Begriffe der alten Ordnung: Leistung. Die Wirkungsökonomie schafft das Leistungsprinzip nicht ab. Sie rettet es vor seiner falschen Messung. Denn eine Gesellschaft braucht Anerkennung für echte Beiträge. Aber sie muss präziser bestimmen, was ein Beitrag ist. Leistung ist nicht bloß Aufwand, Einkommen, Umsatz, Gewinn, Reichweite oder Aktivität. Leistung ist positive Wirkung.

Leistung gehört zu den mächtigsten Begriffen der alten Ordnung. Kaum ein Begriff entscheidet stärker darüber, wer Anerkennung erhält, wer Einkommen bekommt, wer als erfolgreich gilt, welche Tätigkeiten politisch geschützt werden und welche Bereiche als Kosten erscheinen. Wer leistet, soll belohnt werden. Diese Idee ist richtig. Das Problem liegt nicht im Leistungsprinzip. Das Problem liegt darin, dass Leistung falsch gemessen wurde.

Die alte Ordnung verwechselt Leistung mit Aufwand, Beschäftigung, Einkommen, Umsatz, Gewinn, Reichweite oder Aktivität. Wer viel arbeitet, gilt als leistungsstark. Wer viel verdient, gilt als leistungsstark. Wer hohe Umsätze erzielt, gilt als leistungsstark. Wer wächst, gilt als leistungsstark. Wer viele Menschen erreicht, gilt als relevant. Doch all diese Größen zeigen noch nicht, ob eine positive Zustandsveränderung entsteht [I-K15-1].

Die Wirkungsökonomie definiert Leistung neu.



Leistung ist nicht das, was viel bewegt. Leistung ist das, was wirksam verbessert.

Damit verändert sich die Bewertung von Arbeit, Unternehmen, Staat, Kapital, Medien, Produkten und Institutionen. Eine Gesellschaft kann sehr aktiv sein und trotzdem wenig leisten, wenn ihre Aktivität keine guten Zustände erzeugt. Sie kann viel verwalten, viel produzieren, viel konsumieren, viel berichten und viel Kapital bewegen, während Mensch, Planet und Demokratie geschwächt werden. Umgekehrt kann eine Tätigkeit geringe Marktwerte haben und hohe Leistung erzeugen, wenn sie Gesundheit, Bildung, Vertrauen, Resilienz, Regeneration oder Teilhabe verbessert.

Der Leistungsbegriff der Wirkungsökonomie unterscheidet deshalb fünf Kategorien: Wirkleistung, Scheinleistung, Blindleistung, Verlustleistung und Wirkungsgrad.

15.1 Warum der alte Leistungsbegriff nicht reicht

Die alte Ordnung setzt Leistung meist dort an, wo etwas sichtbar, bezahlbar oder zählbar ist. Erwerbsarbeit zählt. Einkommen zählt. Gewinn zählt. Umsatz zählt. Output

zählt. Berichtspflichten zählen. Politische Maßnahmen zählen. Marktanteile zählen. Reichweite zählt.

Diese Größen können Hinweise auf Leistung sein. Sie können zeigen, dass Menschen arbeiten, Unternehmen verkaufen, ein Markt Nachfrage findet, ein Staat Mittel einsetzt oder eine Organisation aktiv ist. Aber sie zeigen nicht automatisch, ob die Aktivität eine gute Wirkung erzeugt.

Ein Unternehmen kann hohe Umsätze erzielen, weil es nützliche Produkte verkauft. Es kann hohe Umsätze aber auch durch kurzlebige Produkte, Ausbeutung, Überkonsum oder Folgekosten erzeugen. Ein Staat kann viel Geld ausgeben, ohne Zustände zu verbessern. Eine Plattform kann hohe Reichweite erzielen und zugleich Vertrauen, Aufmerksamkeit und Diskursqualität beschädigen. Ein Beruf kann gering bezahlt sein und dennoch hohe gesellschaftliche Wirkung erzeugen. Ein anderer kann hoch bezahlt sein und negative Rückwirkungen auslösen.

Der alte Leistungsbegriff verwechselt also Messbarkeit mit Bedeutung. Er sieht, was am Markt vergütet wird, und nennt es Leistung. Er sieht, was in Haushalten gebucht wird, und nennt es Politik. Er sieht, was in Medien sichtbar wird, und nennt es Relevanz.

Die Wirkungsökonomie fragt genauer: Welche Zustände verändern sich durch diese Aktivität? Leistung ist nicht identisch mit Aktivität. Leistung ist Wirkung.

15.2 Wirkleistung

Wirkleistung ist reale positive Zustandsveränderung.

Sie entsteht, wenn eine Handlung, Tätigkeit, Struktur, Entscheidung, Investition, Regel oder Organisation Mensch, Planet oder Demokratie stärkt. Wirkleistung kann materiell, sozial, ökologisch, gesundheitlich, kulturell, institutionell oder demokratisch sein. Sie zeigt sich nicht daran, wie laut eine Tätigkeit kommuniziert wird, sondern daran, ob ein Zustand besser wird.

Eine Pflegeleistung erzeugt Wirkleistung, wenn sie Lebensqualität, Würde, Autonomie, Gesundheit oder Entlastung verbessert. Bildung erzeugt Wirkleistung, wenn Fähigkeiten, Selbstwirksamkeit, Urteilskraft, Zukunftschancen und demokratische Mündigkeit wachsen. Prävention erzeugt Wirkleistung, wenn Schäden gar nicht erst eintreten. Eine Sanierung erzeugt Wirkleistung, wenn Energiebedarf, Emissionen, Gesundheitsrisiken oder Wohnkosten sinken. Eine gute öffentliche Infrastruktur erzeugt Wirkleistung, wenn sie Versorgung, Teilhabe, Sicherheit und Resilienz verbessert.

Wirkleistung kann auch dort entstehen, wo kein hoher Marktpreis gezahlt wird. Das ist eine der wichtigsten Korrekturen der Wirkungsökonomie. Der Marktwert einer Tätigkeit ist nicht identisch mit ihrer Wirkung. Care-Arbeit, Bildung, soziale Vermittlung, Kultur, demokratische Moderation, Nachbarschaft, Prävention und ökologische Regeneration können hohe Wirkleistung erzeugen, obwohl sie im alten System zu schwach vergütet oder gar nicht als ökonomische Leistung sichtbar werden [I-K15-2].

Wirkleistung ist deshalb der eigentliche Leistungsbegriff der Wirkungsökonomie. Alles andere muss sich an ihr messen lassen.

15.3 Scheinleistung

Scheinleistung sieht nach Leistung aus, ohne positive Zustandsveränderung nachzuweisen.

Sie erzeugt Aktivität, Zahlen, Sichtbarkeit oder Bewegung, aber keine belegte Verbesserung. Scheinleistung entsteht, wenn Umsatz, Berichtsumfang, Reichweite, Marktwert, Beschäftigung oder Wachstum als Erfolg gelesen werden, obwohl die tatsächliche Wirkung unklar bleibt.

Ein Unternehmen kann steigenden Umsatz melden, ohne dass seine Produkte Mensch, Planet oder Demokratie stärken. Ein Nachhaltigkeitsbericht kann umfangreich sein, ohne dass die Daten Entscheidungen verändern. Eine politische Maßnahme kann öffentlichkeitswirksam sein, ohne relevante Zustände zu verbessern. Eine Plattform kann Millionen Reaktionen erzeugen, ohne Orientierung, Wahrheit oder Vertrauen zu erhöhen. Ein Geschäftsmodell kann Wert an der Börse gewinnen, obwohl seine gesellschaftliche Wirkung zweifelhaft bleibt.

Scheinleistung ist gefährlich, weil sie Ressourcen bindet und Anerkennung erhält. Sie erzeugt den Eindruck von Fortschritt. Sie kann Budgets, Aufmerksamkeit, Kapital und politische Zustimmung erhalten, obwohl keine ausreichende Wirkleistung entsteht. Dadurch verdrängt sie echte Leistung.

Scheinleistung ist nicht immer Betrug. Häufig entsteht sie durch falsche Maßstäbe. Wenn ein System Umsatz als Leistung behandelt, werden Umsätze erzeugt. Wenn es Reichweite als Relevanz behandelt, wird Reichweite erzeugt. Wenn es Berichtsumfang als Verantwortung behandelt, werden Berichte erzeugt. Die Wirkungsökonomie unterbricht diese Verwechslung.

Scheinleistung fragt: Was sieht nach Leistung aus, ohne positive Wirkung zu belegen?

15.4 Blindleistung als Leistungsform

Blindleistung ist Aufwand ohne echte positive Zustandsveränderung.

Der Begriff knüpft an die physikalische Analogie an, die dieses Buch bereits eingeführt hat. In technischen Systemen bezeichnet Blindleistung einen Anteil, der das System belastet, aber keine nutzbare Arbeit verrichtet. Gesellschaftlich beschreibt Blindleistung Tätigkeiten, Verfahren, Berichte, Kontrollen, Korrekturen oder Abstimmungen, die Ressourcen verbrauchen, ohne einen Zustand sinnvoll zu verbessern [I-K15-3].

Blindleistung entsteht besonders dort, wo ein falsch gesteuertes System sich selbst reparieren muss. Wenn Preise Wirkung nicht abbilden, entstehen Förderprogramme, Ausnahmen und Nachweispflichten. Wenn Daten nicht standardisiert sind, entstehen Doppelabfragen. Wenn Zuständigkeiten unklar sind, entstehen Abstimmungsrunden.

Wenn Berichte keine Rückkopplung erzeugen, entsteht Dokumentation ohne Steuerung. Wenn Verwaltung Prozesse prüft, die durch bessere Grundlogik gar nicht nötig wären, entsteht Reparaturbürokratie.

Blindleistung ist nicht gleich Verwaltung. Verwaltung kann Schutz, Rechtssicherheit und Teilhabe ermöglichen. Blindleistung entsteht, wenn Aufwand nicht mehr erkennbar zu besserer Wirkung führt. Sie ist die Energie, die ein System verbraucht, um mit seiner eigenen Fehlsteuerung umzugehen.

Blindleistung betrifft nicht nur den Staat. Auch Unternehmen erzeugen Blindleistung, wenn sie dieselben Daten für unterschiedliche Kunden, Banken, Investoren und Behörden in verschiedenen Formaten liefern müssen. Medien erzeugen Blindleistung, wenn sie Empörung verwalten, die ihre eigenen Reichweitenlogiken fördern. Organisationen erzeugen Blindleistung, wenn interne Kontrolle Misstrauen steigert und Verantwortung verhindert.

Blindleistung fragt: Welcher Aufwand beschäftigt das System, ohne es zu verbessern?

15.5 Verlustleistung

Verlustleistung ist Aktivität, die negative Wirkung erzeugt.

Sie entsteht, wenn wirtschaftliche, politische, technische, kommunikative oder institutionelle Prozesse Zustände verschlechtern. Verlustleistung kann Emissionen erhöhen, Ressourcen verbrauchen, Gesundheit schädigen, Vertrauen zerstören, Demokratie schwächen, soziale Spaltung verstärken, Böden degradieren, Wasser belasten, Pflege überfordern oder künftige Risiken erhöhen.

Der Begriff ist wichtig, weil negative Wirkung nicht als bloßer Nebeneffekt verharmlost werden darf. Eine Aktivität kann betriebswirtschaftlich erfolgreich sein und wirkungsökonomisch Verlustleistung erzeugen. Ein Produkt kann Umsatz bringen und gleichzeitig Gesundheits- oder Umweltschäden verursachen. Eine politische Kommunikation kann Zustimmung mobilisieren und demokratische Kultur beschädigen. Ein Kapitalfluss kann Rendite erzeugen und fossile Abhängigkeit verlängern. Eine Lieferkette kann Kosten senken und Ausbeutung ermöglichen.

Verlustleistung ist in der alten Ordnung häufig unsichtbar, weil sie nicht im gleichen Konto erscheint wie der Gewinn. Der Nutzen entsteht hier, der Schaden dort. Der Ertrag erscheint heute, die Kosten morgen. Die Wirkung trifft Menschen, Ökosysteme, Kommunen, Sozialversicherungen, kommende Generationen oder demokratische Institutionen.

Die Wirkungsökonomie macht Verlustleistung sichtbar, weil eine Gesellschaft nicht dauerhaft Leistung nennen darf, was ihre Grundlagen schwächt.

Verlustleistung fragt: Welche Aktivität verschlechtert Zustände?

15.6 Wirkungsgrad

Wirkungsgrad beschreibt das Verhältnis zwischen eingesetzten Ressourcen und tatsächlicher positiver Wirkung.

Der Begriff verschiebt die Effizienzfrage. In der alten Ordnung gilt Effizienz meist als Verhältnis von Aufwand zu Output oder Kosten zu Ertrag. Ein Unternehmen ist effizient, wenn es mit weniger Kosten mehr produziert. Eine Verwaltung gilt als effizient, wenn sie Vorgänge schnell bearbeitet. Ein Projekt gilt als effizient, wenn es innerhalb des Budgets bleibt. Diese Perspektive ist nützlich, aber zu schmal.

Die Wirkungsökonomie fragt: Wie viel positive Wirkung entsteht aus dem eingesetzten Aufwand?

Eingesetzte Ressourcen können Geld, Zeit, Arbeit, Energie, Material, Aufmerksamkeit, Daten, Fläche, Vertrauen, politische Kraft oder institutionelle Kapazität sein. Positive Wirkung meint die tatsächliche Verbesserung von Zuständen. Ein hoher Wirkungsgrad liegt vor, wenn mit begrenztem Aufwand viel Wirkleistung entsteht und Scheinleistung, Blindleistung sowie Verlustleistung gering bleiben.

Ein System mit hohem Wirkungsgrad nutzt seine Ressourcen so, dass Mensch, Planet und Demokratie gestärkt werden. Ein System mit niedrigem Wirkungsgrad verbraucht viel Energie, Kapital, Arbeitszeit, Aufmerksamkeit oder Verwaltungskapazität und erzeugt wenig positive Zustandsveränderung. Ein System kann sogar einen negativen Wirkungsgrad im weiteren Sinn haben, wenn es mit hohem Aufwand vor allem Verlustleistung erzeugt.

Der Wirkungsgrad macht sichtbar, warum reine Aktivität nicht reicht. Eine Gesellschaft kann beschäftigt, teuer, wachsend und technisch komplex sein und dennoch einen schlechten Wirkungsgrad haben.

Die entscheidende Frage lautet nicht, wie viel bewegt wurde. Sie lautet, wie viel davon zu positiver Wirkung wurde.

15.7 Leistung und Beschäftigung

Beschäftigung ist nicht automatisch Leistung. Diese Aussage ist unbequem, aber notwendig.

Arbeit ist für Menschen wichtig. Sie gibt Einkommen, Teilhabe, Anerkennung, Struktur und soziale Verbindung. Eine Gesellschaft darf Arbeit nicht abwerten. Aber sie darf Beschäftigung nicht mit Wirkleistung verwechseln. Eine Tätigkeit kann Menschen beschäftigen und trotzdem geringe oder negative Wirkung erzeugen. Eine andere Tätigkeit kann schlecht bezahlt, unsichtbar oder nicht als Erwerbsarbeit anerkannt sein und hohe Wirkung entfalten.

Die alte Ordnung hat Beschäftigung politisch stark gemacht. Arbeitsplätze wurden häufig als ausreichende Rechtfertigung für Branchen, Subventionen oder politische Entscheidungen verwendet. Doch die Zahl der Arbeitsplätze sagt nicht, welche Zustände durch diese Arbeit entstehen. Ein Sektor kann viele Menschen beschäftigen und gleichzeitig planetare Schäden verursachen. Ein anderer kann wenige Menschen beschäftigen und hohe positive Wirkung erzeugen. Automatisierung kann Erwerbsarbeit reduzieren und dennoch Produktivität erhöhen. Pflege, Bildung und soziale Stabilisierung können hohe Wirkleistung erzeugen und dennoch unterfinanziert bleiben [I-K15-4].

Die Wirkungsökonomie löst Arbeit nicht aus ihrer Würde. Sie löst Leistung aus der reinen Beschäftigungslogik. Eine Tätigkeit ist nicht deshalb wertvoll, weil sie existiert. Sie ist wertvoll, wenn sie positive Wirkung erzeugt oder notwendige Systemfunktionen erfüllt.

Diese Differenzierung wird später bei Arbeit, Einkommen, Automatisierung und Rente wieder aufgenommen. Hier genügt die begriffliche Klärung: Beschäftigung ist ein sozialer Zustand. Leistung ist positive Wirkung.

15.8 Leistung und Einkommen

Einkommen ist kein verlässlicher Ausdruck von Leistung.

Die alte Ordnung verbindet Einkommen mit Leistungsfähigkeit. Wer mehr verdient, gilt als leistungsstärker oder marktwichtiger. Diese Kopplung stammt aus einer Welt, in der Erwerbsarbeit, Produktivität und Einkommen enger verbunden erschienen. In einer komplexen, digitalisierten, globalisierten und ökologisch begrenzten Welt fällt diese Gleichsetzung auseinander.

Eine Pflegekraft kann hohe Wirkleistung erzeugen und geringes Einkommen erhalten. Eine Lehrkraft kann Zukunftsfähigkeit schaffen und dennoch weniger verdienen als jemand, der Kapital bewegt, ohne positive Zustandsveränderung zu erzeugen. Ein Mensch kann Angehörige pflegen, Kinder stabilisieren oder ein Quartier zusammenhalten und in der Einkommenslogik fast unsichtbar bleiben. Zugleich können Tätigkeiten mit hohen Einkommen negative Wirkungen erzeugen, wenn sie Spekulation, Überkonsum, Desinformation, Ausbeutung oder ökologische Schäden verstärken [I-K15-5].

Das bedeutet nicht, dass hohes Einkommen automatisch problematisch ist. Es bedeutet nur, dass Einkommen nicht als Leistungsbeweis reicht. Ein hohes Einkommen kann Ausdruck hoher Wirkleistung sein. Es kann aber auch Ausdruck von Marktmacht, Knappheit, Spekulation, Status, Datenmacht oder externalisierten Kosten sein.

Die Wirkungsökonomie ersetzt daher nicht Leistung durch Gleichmacherei. Sie stellt die Leistungsfrage präziser:

Welche Wirkung entsteht durch die Tätigkeit, aus der Einkommen folgt?

15.9 Leistung und Umsatz

Umsatz zeigt, dass etwas verkauft wurde. Er zeigt Nachfrage, Zahlungsbereitschaft, Marktbewegung und Preisvolumen. Umsatz kann ein Hinweis auf nützliche Leistung sein, wenn ein Produkt oder eine Dienstleistung reale Probleme löst. Aber Umsatz allein ist keine Leistung im wirkungsökonomischen Sinn.

Ein gesunder, fair produzierter, langlebiger und ressourcenschonender Gegenstand erzeugt Umsatz. Ein schädliches, kurzlebiges, ausbeuterisches oder überflüssiges Produkt erzeugt ebenfalls Umsatz. Eine gute journalistische Analyse kann Erlöse erzeugen. Ein polarisierendes Geschäftsmodell kann ebenfalls Erlöse erzeugen.

Der Umsatz unterscheidet nicht zwischen Wirkleistung und Verlustleistung.

Umsatz misst Verkauf, nicht Zustandsverbesserung.

Darum kann eine Wirtschaft wachsen und zugleich ihre Lebensgrundlagen schwächen. Darum kann ein Unternehmen stärker werden und zugleich Folgekosten verschieben. Darum kann ein Markt dynamisch sein und dennoch negative Netto-Wirkung erzeugen. Der Umsatz zeigt Bewegung. Die Wirkungsökonomie fragt nach Richtung.

Diese Unterscheidung ist wichtig, weil Umsatz in Unternehmen und Politik eine hohe Legitimation besitzt. Wer viel verkauft, gilt als erfolgreich. Wer wächst, bekommt Kapital, Aufmerksamkeit und Einfluss.

Die Wirkungsökonomie sagt nicht, dass Umsatz irrelevant ist. Sie sagt: Umsatz muss auf Wirkung bezogen werden.

15.10 Leistung und Aktivität

Aktivität ist noch weiter als Umsatz, Einkommen oder Beschäftigung. Sie umfasst alles, was getan wird: produzieren, verwalten, kommunizieren, berichten, fördern, regulieren, investieren, prüfen, bauen, reisen, klicken, posten, tagen, planen.

Aktivität kann notwendig sein. Ohne Aktivität entsteht keine Wirkung. Aber Aktivität ist nicht automatisch Leistung. Gerade moderne Gesellschaften erzeugen enorme Aktivität: E-Mails, Meetings, Berichte, Anträge, Genehmigungen, Prüfungen, Kennzahlen, Kampagnen, Programme, Strategien. Ein Teil davon ist notwendig. Ein anderer Teil ist Scheinleistung oder Blindleistung.

Die Wirkungsökonomie schärft daher die Frage: Welche Aktivität erzeugt Wirkleistung? Welche Aktivität erzeugt nur Bewegung? Welche Aktivität erzeugt Reparaturaufwand? Welche Aktivität erzeugt Verlustleistung?

Diese Frage ist nicht gegen Arbeit gerichtet. Sie schützt Arbeit vor Verschwendung. Menschen, Unternehmen und Verwaltungen sollen nicht ständig mehr tun müssen. Sie sollen wirksamer handeln können. Ein gutes System reduziert Blindleistung und erhöht Wirkleistung. Es macht nicht alle beschäftigter, sondern bessere Wirkung wahrscheinlicher.

Leistung neu zu definieren heißt daher auch: Menschen von unnötiger Aktivität zu entlasten, damit Zeit, Energie und Kompetenz dort eingesetzt werden können, wo sie positive Wirkung erzeugen.

15.11 Die Leistungsbilanz der Wirkungsökonomie

Die fünf Kategorien erlauben eine neue Leistungsbilanz.

Eine Tätigkeit, ein Unternehmen, ein Gesetz, ein Produkt, eine Institution oder ein öffentlicher Haushalt kann danach betrachtet werden, wie viel Wirkleistung, Scheinleistung, Blindleistung und Verlustleistung entsteht. Daraus ergibt sich ein qualitativer Wirkungsgrad.

Diese Bilanz ist hier noch keine technische Methode. Die vollständige volkswirtschaftliche Weiterentwicklung folgt später in den methodischen und volkswirtschaftlichen Teilen. An dieser Stelle geht es um die begriffliche Grundlage.

Die Leistungsbilanz fragt:

Welche positive Zustandsveränderung entsteht? Welche Aktivität sieht nur nach Leistung aus? Welcher Aufwand belastet das System ohne Zustandsverbesserung? Welche negativen Wirkungen entstehen? Wie viel der eingesetzten Ressourcen wird zu echter Wirkleistung?

Diese Fragen verändern die Bewertung von Erfolg. Ein Unternehmen mit hohem Gewinn und hoher Verlustleistung ist nicht leistungsstark im Sinne der Wirkungsökonomie. Eine

Verwaltung mit vielen Vorgängen und geringer Zustandsverbesserung hat einen niedrigen Wirkungsgrad. Ein politisches Programm mit hohem Budget und geringer Wirkung bleibt schwach. Eine soziale Tätigkeit mit geringem Einkommen und hoher positiver Zustandsveränderung erhält einen anderen Rang.

Damit wird Leistung nicht abgeschafft. Sie wird gereinigt.

15.12 Warum diese Definition später wichtig wird

Der neue Leistungsbegriff ist eine Voraussetzung für spätere Teile des Buches. Ohne ihn lässt sich nicht erklären, warum Pflege, Bildung, Prävention, Kultur, demokratische Resonanz, Wohnen, Gesundheit, Lieferketten, Kapitalflüsse und Produkte anders bewertet werden müssen. Ohne ihn bleibt die Wirkungsökonomie eine andere Nachhaltigkeitssprache. Mit ihm wird sie zu einer neuen Leistungsordnung.

Die späteren Teile werden zeigen, wie Wirkung messbar und vergleichbar wird, wie Unternehmen als Wirkungssysteme betrachtet werden, wie Produkte und Preise nach Wirkung gelesen werden und wie Volkswirtschaft, Arbeit, Kapital und Wohlstand neu geordnet werden. In allen diesen Teilen muss Leistung mehr bedeuten als Geldbewegung.

Dieses Kapitel legt dafür den Begriff fest:

Wirkleistung ist reale positive Zustandsveränderung.

Scheinleistung, Blindleistung und Verlustleistung sind keine Leistung im eigentlichen Sinn, auch wenn sie Aktivität erzeugen.

Wirkungsgrad zeigt, wie viel aus dem eingesetzten Aufwand tatsächlich zu positiver Wirkung wird.

15.13 Leistungssystematik

Die Wirkungsökonomie trennt Aktivität von Leistung. Diese Systematik macht die physikalische Leitmetapher in ökonomischer Sprache sichtbar [I-K15-3].

Tabelle 15-1: Scheinleistung, Blindleistung, Verlustleistung und Wirkleistung

Kategorie	Definition	Beispiele	Bewertung
Scheinleistung	Aktivität, die nach Leistung aussieht, aber keine positive Zustandsveränderung belegt.	Umsatz ohne Wirkungsnachweis; Reichweite ohne Orientierung; Berichtsumfang ohne Steuerungsfolge.	Als Aktivität erfassen, nicht als positive Leistung werten.

Kategorie	Definition	Beispiele	Bewertung
Blindleistung	Aufwand, der im System zirkuliert, ohne Zustände zu verbessern.	Doppelabfragen; Reparaturbürokratie; Compliance ohne Rückkopplung; Förderprogramme gegen falsche Preise.	Reduzieren, standardisieren oder in wirksame Rückkopplung überführen.
Verlustleistung	Aktivität, die Zustände verschlechtert.	CO2, Wasserstress, Ausbeutung, Krankheit, Wohnungsnot, Vertrauensverlust, demokratische Erosion.	Belasten, begrenzen, vermeiden oder durch andere Architektur verhindern.
Wirkleistung	Reale positive Zustandsveränderung oder Verhinderung negativer Zustandsveränderung.	Pflege, Bildung, Prävention, Regeneration, faire Produktion, resiliente Infrastruktur, ehrliche Preise.	Als Leistung im eigentlichen Sinn werten.

Formelkasten 15-1: Netto-Wirkung

W_net = W_pos - W_neg - W_syscost

W_net bezeichnet die Netto-Wirkung. W_pos steht für positive Wirkungen, W_neg für negative Wirkungen, W_syscost für ausgelöste Systemkosten. Die Formel ist ein Ordnungsmodell, keine Behauptung vollständiger Messbarkeit.

Formelkasten 15-2: Wirkungsgrad der Wirkungsökonomie

η_WÖk = W_net / A_total

η_WÖk bezeichnet den wirkungsökonomischen Wirkungsgrad. A_total umfasst eingesetzte Mittel wie Arbeit, Kapital, Energie, Material, Zeit, Aufmerksamkeit, Verwaltungsaufwand und Risikotragung. Ein hoher Wert zeigt hohe positive Netto-Wirkung je eingesetzter Einheit.

15.14 Fazit: Leistung ist Wirkung, nicht Bewegung

Die Wirkungsökonomie hält am Leistungsprinzip fest. Aber sie korrigiert seinen Maßstab.

Leistung ist nicht nur Aufwand. Leistung ist nicht nur Beschäftigung. Leistung ist nicht nur Einkommen. Leistung ist nicht nur Umsatz. Leistung ist nicht nur Aktivität.

Leistung im eigentlichen Sinn ist Wirkleistung: reale positive Zustandsveränderung.

Scheinleistung sieht nach Leistung aus, ohne positive Wirkung zu belegen. Blindleistung verbraucht Aufwand ohne Zustandsverbesserung. Verlustleistung verschlechtert Zustände. Wirkungsgrad beschreibt, wie viel der eingesetzten Ressourcen zu tatsächlicher positiver Wirkung wird.

Damit verändert sich der Blick auf Wirtschaft und Gesellschaft. Nicht wer am meisten bewegt, leistet am meisten. Nicht wer am meisten verdient, leistet automatisch am meisten. Nicht wer am meisten verkauft, stärkt das System. Nicht wer am meisten berichtet, handelt am verantwortungsvollsten.

Leistung entsteht dort, wo Wirkung entsteht.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 15

Interne WÖk-Quellen

[I-K15-1] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG)*, § 3.

[I-K15-2] Weber, Natalie: *Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk*, 2025.

[I-K15-3] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, frühere Arbeitsfassung, Kapitel 1 und Kapitel 16.

[I-K15-4] Weber, Natalie: *Wenn Maschinen arbeiten: Warum wir ein neues System brauchen*, 2025.

[I-K15-5] Weber, Natalie: *Arbeitspapier Wirkungseinkommensteuer*; Weber, Natalie: *Arbeitspapier Rentensystem*.

Kapitel 16 - Das Begriffssystem der Wirkungsökonomie

Die Wirkungsökonomie braucht eine klare Sprache. Ohne klare Begriffe wird Wirkung zu einem Sammelwort. Dann kann jede Maßnahme, jedes Ziel, jedes Projekt, jede Haltung und jede Kommunikationsabsicht als Wirkung bezeichnet werden. Genau das darf nicht geschehen.

Wirkung ist nicht alles, was wichtig klingt. Wirkung ist die tatsächliche Veränderung von Zuständen [I-K16-1].

Dieses Kapitel ordnet die zentralen Begriffe der Wirkungsökonomie. Es ist kein Glossar. Ein Glossar erklärt Wörter alphabetisch. Dieses Kapitel zeigt die innere Architektur der Begriffe. Es klärt, welcher Begriff auf welcher Ebene steht, welche Begriffe voneinander abhängen und welche Begriffe in späteren Teilen des Buches vorausgesetzt werden [I-K16-2].

Die Ordnung ist einfach: Zuerst kommt die Zustandsveränderung. Dann kommt der Möglichkeitsraum vor der Wirkung. Danach folgen Handlung, Unterlassen, Wirkungsträger, Wirkungsempfänger und Wirkungsraum. Erst danach beginnt die Bewertung. Aus Bewertung entstehen Netto-Wirkung, Wirkungskraft, Wirkungsrisiko, Wirkungsresilienz, Wirkungsdaten, Kapitalwirkung, Wohlstand, Lenkung, Architektur und Kompetenz [I-K16-2].

Damit wird zugleich eine wichtige Unterscheidung vorbereitet: Wirkung, Netto-Wirkung und Transformation sind nicht dasselbe. Wirkung bezeichnet die konkrete Zustandsveränderung. Netto-Wirkung bezeichnet die zusammengeführte Bewertung positiver und negativer Wirkungen unter Berücksichtigung von Mindestbedingungen, Nebenfolgen, Zeitwirkung, Datenqualität und Nichtkompensation. Transformation bezeichnet die Veränderung von Systemlogiken, Anreizen, Pfaden, Märkten, Institutionen oder künftigen Entscheidungsmöglichkeiten [I-K16-3][I-K16-4][I-K16-5].

Diese Trennung ist wichtig, weil die Wirkungsökonomie nicht nur einzelne positive Effekte sammeln will. Sie muss unterscheiden können, ob eine Maßnahme lokal nützt, ob sie insgesamt positive Netto-Wirkung erzeugt oder ob sie zusätzlich die Struktur eines Systems verändert. Ein Produkt kann gute Netto-Wirkung haben, ohne einen Markt zu transformieren. Eine Investition kann einen Transformationspfad öffnen, obwohl ihre unmittelbare Wirkung zunächst begrenzt ist. Eine politische Maßnahme kann kurzfristig Nutzen erzeugen und langfristig negative Systemwirkungen auslösen [I-K16-3][I-K16-5].

Das Begriffssystem verhindert solche Verwechslungen. Es schafft die Sprache, um später Scorecards, WÖk-IDs, Netto-Wirkungs-Index, Reverse Merit Order, T-SROI, Wirkungssteuern, Wirkungshaushalte, digitale Produktpässe und Wirkungsdatenräume konsistent aufzubauen [I-K16-6].

16.1 Die erste Ebene: Wirkung

Der Grundbegriff lautet Wirkung.

Wirkung ist die tatsächliche Veränderung von Zuständen. Ein Zustand kann menschlich, ökologisch, sozial, wirtschaftlich, institutionell, kulturell oder demokratisch sein. Gesundheit ist ein Zustand. Vertrauen ist ein Zustand. Biodiversität ist ein Zustand. Wohnsicherheit ist ein Zustand. Arbeitsqualität ist ein Zustand. Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit, Wasserqualität, psychische Stabilität, Bildung, Pflege und Resilienz sind Zustände [I-K16-1].

Wirkung ist nicht Absicht. Wirkung ist nicht Image. Wirkung ist nicht Output. Wirkung ist nicht Maßnahme. Wirkung ist nicht Bericht. Wirkung ist nicht moralische Haltung. Diese Unterscheidung steht am Anfang des gesamten Begriffssystems, weil sie verhindert, dass die Wirkungsökonomie in Symbolik, Kommunikation oder Absichtserklärungen aufgeht [I-K16-1][I-K16-2].

Wirkung kann positiv, negativ oder neutral sein. Sie kann direkt oder indirekt, sofort oder verzögert, einzeln oder kumulativ, lokal oder systemisch auftreten. Ihre Richtung ergibt sich nicht aus der Selbstdarstellung des Auslösers, sondern aus der Veränderung des betroffenen Zustands [I-K16-1].

Wirkung ist damit noch keine Gesamtbewertung. Eine einzelne Wirkung zeigt zunächst nur, dass sich ein Zustand verändert hat. Erst spätere Ebenen ordnen ein, ob diese Veränderung im Zusammenhang positiv, negativ, ambivalent, kompensationsfähig, nicht kompensierbar, riskant, resilient oder transformativ ist [I-K16-3].

Damit ist Wirkung die Basiskategorie. Alle weiteren Begriffe beziehen sich auf sie.

16.2 Die zweite Ebene: Wirkungspotenzial

Wirkung entsteht nicht immer sofort. Zwischen Handlung und eingetretener Zustandsveränderung liegt häufig ein Möglichkeitsraum. Diesen Raum nennt die Wirkungsökonomie Wirkungspotenzial [I-K16-7].

Wirkungspotenzial bezeichnet die Möglichkeit, dass eine Handlung, ein Produkt, eine Aussage, eine Investition, ein Gesetz, eine Infrastruktur, ein Algorithmus oder ein Unterlassen später Wirkung erzeugt. Es ist noch keine eingetretene Wirkung, aber mehr als bloße Absicht. Wirkungspotenzial verändert Wahrscheinlichkeiten, Erwartungen, Resonanz, Anschlussfähigkeit und Handlungsräume [I-K16-7].

Diese Unterscheidung ist besonders wichtig für Kommunikation, Medien, Politik, Bildung, Wissenschaft, Kultur und digitale Plattformen. Ein Satz verändert nicht automatisch eine Gesellschaft. Ein Bild führt nicht automatisch zu einer Handlung. Eine politische Rede erzeugt nicht sofort ein Gesetz. Ein Algorithmus zerstört nicht unmittelbar eine Demokratie. Aber all diese Elemente können Wirkungspotenziale erzeugen. Sie können Vertrauen stärken oder schwächen, Angst aktivieren, Zugehörigkeit verschieben, Feindbilder normalisieren, Aufmerksamkeit lenken oder Handlungsschwellen verändern [I-K16-7].

Wirkungspotenzial ist deshalb die Vorstufe tatsächlicher Wirkung. Es macht sichtbar, dass Systeme nicht erst relevant werden, wenn der Schaden eingetreten ist oder die positive Zustandsveränderung gemessen werden kann. Wer Wirkungspotenzial ignoriert, erkennt Risiken zu spät. Wer jedes Potenzial bereits als eingetretene Wirkung behandelt, überzeichnet Kausalität [I-K16-7].

Die Wirkungsökonomie braucht daher beide Begriffe: Wirkung als eingetretene Zustandsveränderung und Wirkungspotenzial als veränderten Möglichkeitsraum vor der Wirkung.

16.3 Die dritte Ebene: Handlung und Unterlassen

Wirkung braucht einen Auslöser. Dieser Auslöser kann eine Handlung sein. Er kann aber auch ein Unterlassen sein [I-K16-8].

Handlung bezeichnet jeden Eingriff in einen bestehenden Zustand oder Möglichkeitsraum. Handlungen können von Menschen, Unternehmen, Staaten, Behörden, Kapitalmärkten, Versicherungen, Plattformen, Medien, Maschinen, Algorithmen oder Institutionen ausgehen. Eine Investition ist Handlung. Ein Gesetz ist Handlung. Ein Produktdesign ist Handlung. Eine Kreditentscheidung ist Handlung. Eine öffentliche Aussage ist Handlung. Eine Beschaffungsentscheidung ist Handlung [I-K16-8].

Unterlassen bezeichnet die wirkende Form des Nicht-Handelns. Nicht jede Nicht-Handlung ist wirkungsökonomisch relevant. Unterlassen wird dann relevant, wenn Handlung möglich, erwartbar oder verantwortlich gewesen wäre und das Ausbleiben

dieser Handlung Zustände verändert, Risiken erhöht oder schädliche Pfade fortsetzt [I-K16-8].

Ein Staat, der marode Infrastruktur nicht saniert, handelt nicht neutral. Er lässt Wirkungsrisiko wachsen. Ein Unternehmen, das bekannte Lieferkettenrisiken nicht prüft, handelt nicht neutral. Es verschiebt Verantwortung. Eine Plattform, die systematische Desinformation ignoriert, handelt nicht neutral. Sie verändert den öffentlichen Resonanzraum durch Duldung. Eine Gesellschaft, die Pflege, Bildung oder Prävention vernachlässigt, spart nicht einfach. Sie erzeugt spätere Folgekosten [I-K16-8].

Handlung und Unterlassen sind deshalb zwei Grundformen des Wirkens. Beide können Wirkungspotenzial erzeugen, Wirkungsrisiko erhöhen oder tatsächliche Zustandsveränderungen auslösen. Die Wirkungsökonomie bewertet nicht nur, was getan wurde. Sie fragt auch, was hätte getan werden müssen, damit Schäden verhindert oder positive Wirkungen ermöglicht werden [I-K16-8].

16.4 Die vierte Ebene: Wirkungsträger, Wirkungsempfänger und Wirkungsraum

Wirkung braucht Zuordnung. Sie entsteht nicht abstrakt. Sie geht von etwas aus, trifft etwas und entfaltet sich in einem bestimmten Zusammenhang [I-K16-9].

Wirkungsträger sind Menschen, Organisationen, Produkte, Dienstleistungen, Infrastrukturen, Institutionen, Technologien, Kapitalflüsse, Medieninhalte, Algorithmen, Gesetze oder politische Entscheidungen, von denen Wirkung ausgeht oder über die Wirkung weitergegeben wird. Ein Apfel kann Wirkungsträger sein. Ein T-Shirt kann Wirkungsträger sein. Eine Bank, ein Krankenhaus, eine Schule, ein Gesetz, ein Fonds, ein Video, eine Plattform oder ein Algorithmus können Wirkungsträger sein [I-K16-9].

Wirkungsempfänger sind Menschen, Gruppen, Regionen, Ökosysteme, Institutionen, Demokratien, Märkte, Unternehmen, künftige Generationen oder andere Zustandsräume, deren Zustand verändert wird. Wirkungsempfänger müssen nicht sichtbar, zahlungsfähig oder gegenwärtig sein. Auch Kinder, kommende Generationen, nicht-menschliche Natur und demokratische Öffentlichkeiten können Wirkungsempfänger sein [I-K16-9].

Der Wirkungsraum bezeichnet den Zusammenhang, in dem Wirkung entsteht. Wirkung liegt nie vollständig im isolierten Objekt. Ein Produkt wirkt anders je nach Lieferkette, Nutzung, Region, Wasserstress, Energiequelle, Arbeitsbedingungen, Preis, Datenlage und Entsorgung. Eine Aussage wirkt anders je nach Resonanzraum, Tonalität, Wiederholung, Publikum, Plattformlogik und politischer Lage. Eine Steuer wirkt anders, wenn Alternativen vorhanden sind, als wenn Menschen in alten Infrastrukturen gefangen bleiben [I-K16-9].

Der Wirkungsraum entscheidet mit, ob eine Handlung stabilisiert, belastet oder destabilisiert. Deshalb kann die Wirkungsökonomie Wirkung nicht losgelöst vom Kontext bewerten. Sie braucht Wirkungsträger, Wirkungsempfänger und Wirkungsraum, damit Zustandsveränderungen nicht beliebig behauptet, sondern sauber zugeordnet werden können [I-K16-9].

16.5 Die fünfte Ebene: systemischer Wert und normativer Wert

Nicht jede Zustandsveränderung hat dieselbe Bedeutung. Eine Wirkung kann messbar sein und trotzdem geringe systemische Relevanz haben. Eine andere Wirkung kann klein erscheinen und dennoch einen kritischen Zustand berühren. Deshalb unterscheidet die Wirkungsökonomie zwischen systemischem Wert und normativem Wert [I-K16-10].

Systemischer Wert beschreibt die Bedeutung einer Wirkung für Stabilität, Resilienz, Regeneration, Funktionsfähigkeit, Vertrauen, Lernfähigkeit und demokratische Korrekturfähigkeit eines Systems. Er fragt nicht zuerst, ob eine Wirkung moralisch gut klingt. Er fragt, welche Rolle sie im Zusammenhang spielt. Stärkt sie tragende Strukturen? Entlastet sie Engpässe? Verringert sie Verwundbarkeit? Erhöht sie Anpassungsfähigkeit? Verhindert sie Kipppunkte? Öffnet sie bessere Handlungsmöglichkeiten? [I-K16-10]

Normativer Wert beschreibt die Bewertung einer Wirkung gemessen an Mensch, Planet und Demokratie. Er fragt, ob eine Zustandsveränderung Würde, Freiheit, Gesundheit, Teilhabe, ökologische Regeneration, Rechtsstaatlichkeit, Wahrheit, Vertrauen und demokratische Stabilität stärkt oder schwächt [I-K16-11].

Diese Unterscheidung ist notwendig, weil Systeme auch in eine falsche Richtung stabilisiert werden können. Eine Maßnahme kann systemisch wirksam sein und dennoch normativ schädlich. Autoritäre Kontrolle kann kurzfristig Ordnung erzeugen, aber Freiheit und Demokratie beschädigen. Fossile Infrastruktur kann Versorgung stabilisieren, aber planetare Risiken vergrößern. Eine Plattform kann Aufmerksamkeit effizient organisieren, aber Wahrheit und Diskursqualität schwächen [I-K16-10][I-K16-11].

Umgekehrt kann eine normativ richtige Maßnahme systemisch schlecht gebaut sein. Eine Klimamaßnahme kann notwendig sein, aber soziale Akzeptanz verlieren, wenn Alternativen fehlen. Eine Transparenzpflicht kann berechtigt sein, aber Blindleistung erzeugen, wenn Daten nicht weiterverwendbar sind. Eine soziale Entlastung kann sinnvoll sein, aber alte Abhängigkeiten stabilisieren, wenn sie nicht mit Strukturveränderung verbunden wird [I-K16-10][I-K16-11].

Die Wirkungsökonomie braucht deshalb beide Ebenen. Systemischer Wert zeigt, wie eine Wirkung im Zusammenhang arbeitet. Normativer Wert entscheidet, ob diese Richtung gemessen an Mensch, Planet und Demokratie tragfähig ist. Erst zusammen entsteht eine belastbare Wirkungsbewertung.

16.6 Die sechste Ebene: Leistung

Leistung wird in der Wirkungsökonomie neu definiert.

Leistung ist nicht identisch mit Aufwand, Einkommen, Arbeitszeit, Umsatz, Gewinn, Wachstum, Reichweite oder Beschäftigung. Diese Größen können Aktivität anzeigen. Sie beweisen aber keine positive Wirkung [I-K16-12].

Wirkungsökonomisch ist Leistung nur dort echte Leistung, wo sie positive Zustandsveränderung erzeugt oder negative Zustandsveränderung verhindert. Diese echte Leistung nennt die Wirkungsökonomie Wirkleistung [I-K16-12].

Daneben stehen drei weitere Formen. Scheinleistung bezeichnet Aktivität, die wie Leistung aussieht, aber keine positive Wirkung nachweist. Blindleistung bezeichnet Aufwand, der ein System belastet, ohne entsprechende Zustandsverbesserung zu erzeugen. Verlustleistung bezeichnet negative Nebenwirkungen, Folgekosten oder Systemschäden [I-K16-12].

Diese Unterscheidung verändert den Leistungsbegriff grundlegend. Eine Pflegekraft kann hohe Wirkleistung erzeugen, auch wenn ihr Einkommen niedrig ist. Eine Lehrkraft kann Zukunftsfähigkeit, Selbstwirksamkeit und demokratische Stabilität stärken, auch wenn dies im alten Maßstab nur als Personalkosten erscheint. Ein Unternehmen kann hohe Umsätze erzielen und trotzdem Verlustleistung verursachen. Eine Plattform kann hohe Reichweite erzeugen und gleichzeitig Vertrauen oder Diskursqualität beschädigen [I-K16-12].

Leistung ist damit nicht länger das, was sich am besten monetarisieren lässt. Leistung ist das, was reale positive Wirkung erzeugt oder negative Wirkung verhindert.

Diese Definition ist für spätere Kapitel zentral. Sie bildet die Grundlage für Wirkungs-BIP, Wirkungseinkommen, Wirkungsrente, Wirkungscontrolling, Wirkungshaushalte und die Neubewertung von Arbeit, Kapital, Pflege, Bildung, Prävention und öffentlicher Kommunikation [I-K16-12].

16.7 Die siebte Ebene: Netto-Wirkung

Einzelne Wirkungen reichen für eine Gesamtbewertung nicht aus. Eine Handlung, ein Produkt, ein Unternehmen, eine Investition oder eine politische Maßnahme kann positive und negative Wirkungen zugleich erzeugen. Deshalb braucht die Wirkungsökonomie den Begriff der Netto-Wirkung [I-K16-3].

Netto-Wirkung bezeichnet die zusammengeführte Bewertung positiver und negativer Wirkungen in einem definierten Wirkungsraum. Sie berücksichtigt nicht nur einzelne Vorteile, sondern auch Nebenwirkungen, Folgekosten, Wirkungsrisiken, Zeitwirkung, Datenqualität, Systemkontext und nicht kompensierbare Mindestbedingungen [I-K16-3].

Netto-Wirkung ist keine einfache Summe. Sie ist keine Punktesammlung, in der gute Werte schlechte Werte beliebig ausgleichen. Genau hier unterscheidet sich die

Wirkungsökonomie von additiven Bewertungslogiken. Schwere negative Wirkung in einem kritischen Feld kann nicht durch positive Wirkung in einem anderen Feld neutralisiert werden. Kinderarbeit wird nicht durch eine gute CO2-Bilanz aufgehoben. Wasserraubbau wird nicht durch Recyclingquoten geheilt. Demokratiebeschädigende Kommunikation wird nicht durch grüne Rechenzentren legitimiert [I-K16-3][I-K16-13].

Deshalb gehört zur Netto-Wirkung immer die Logik der Nichtkompensation. Die Reverse Merit Order schützt diese Logik methodisch: Das kritischste Wirkungsfeld begrenzt die Gesamtbewertung. So verhindert die Wirkungsökonomie Ablasslogik, Greenwashing und Score-Optimierung [I-K16-13].

Netto-Wirkung ist damit die operative Brücke zwischen einzelnen Wirkungen und späterer Steuerung. Sie beantwortet nicht nur die Frage, ob irgendwo ein positiver Effekt entstanden ist. Sie fragt, wie die Gesamtwirkung im Zusammenhang zu bewerten ist [I-K16-3].

Auf dieser Ebene wird später der Netto-Wirkungs-Index aufgebaut. Der NWI ist die operative Kennzahl, mit der Netto-Wirkung in Scorecards, Produktbewertungen, Investitionsprüfungen, Wirkungshaushalten, Wirkungscontrolling und Wirkungssteuerung vergleichbar und steuerungsfähig gemacht werden kann. Der NWI misst nicht Transformation im engeren Sinn. Er misst die Netto-Wirkung eines Bewertungsgegenstands in einem definierten Wirkungsraum [I-K16-4].

Damit entsteht die zentrale Trennung: Netto-Wirkung zeigt, wie positiv oder negativ eine Wirkung insgesamt ist. Transformation zeigt, ob sich dadurch die Struktur künftiger Entscheidungen verändert. Der T-SROI gehört daher nicht auf die Ebene der bloßen Netto-Wirkung, sondern auf die Ebene der Transformationsbewertung [I-K16-4][I-K16-5].

16.8 Die achte Ebene: Transformationswirkung

Nicht jede positive Netto-Wirkung ist Transformation. Eine Maßnahme kann nützlich, richtig und wirksam sein, ohne die Struktur eines Systems zu verändern. Sie verbessert dann einen Zustand, öffnet aber noch keinen neuen Entwicklungspfad [I-K16-5].

Transformationswirkung bezeichnet die Fähigkeit einer Handlung, Investition, Innovation, Regel, Infrastruktur, Organisation oder Kommunikationsform, die künftige Wirkungslogik eines Systems zu verändern. Sie entsteht, wenn nicht nur ein einzelner Zustand verbessert wird, sondern wenn Anreize, Erwartungen, Routinen, Märkte, Institutionen, Technologien, Kompetenzen oder Entscheidungsmöglichkeiten dauerhaft in eine andere Richtung verschoben werden [I-K16-5].

Transformation bedeutet deshalb nicht Größe allein. Eine kleine Maßnahme kann transformative Wirkung haben, wenn sie einen Engpass löst, einen Standard verändert, neue Anschlussfähigkeit erzeugt oder einen Markt kippen lässt. Eine große Maßnahme kann dagegen nur geringe Transformationswirkung haben, wenn sie bestehende Strukturen stabilisiert, ohne ihre Richtung zu verändern [I-K16-5][I-K16-10].

Transformationswirkung erkennt man an Strukturveränderung. Sie zeigt sich daran, dass spätere Entscheidungen wahrscheinlicher, leichter, günstiger, akzeptierter oder institutionell abgesichert werden. Eine Ladeinfrastruktur verändert mehr als einzelne Ladevorgänge. Sie verändert Kaufentscheidungen, Investitionsrisiken, Produktstrategien, Stadtplanung und Energieintegration. Ein digitaler Produktpass verändert mehr als Informationsverfügbarkeit. Er verändert Beschaffung, Lieferketten, Reparaturfähigkeit, Recycling, Preisbildung und Markttransparenz. Eine neue Bildungsarchitektur verändert mehr als Unterricht. Sie verändert Selbstwirksamkeit, Teilhabe, Innovationsfähigkeit und demokratische Stabilität [I-K16-5].

Transformationswirkung ist damit die Ebene, auf der Wirkung systemisch in Zukunft übergeht. Sie verbindet Wirkung mit Pfadabhängigkeit, Hebelpunkten, Skalierung, Diffusion, Resilienz und Rückkopplung [I-K16-5][I-K16-10].

Aus dieser Ebene entsteht später der T-SROI. Der Transformational Social Return on Investment misst nicht einfach, ob eine Maßnahme positive Netto-Wirkung erzeugt. Er fragt, ob eine Investition, Maßnahme oder Organisation über ihre unmittelbare Netto-Wirkung hinaus eine systemische Transformationsleistung erbringt. Der T-SROI gehört deshalb nicht zur einfachen Wirkungsmessung, sondern zur Transformationsmessung [I-K16-5].

16.9 Die neunte Ebene: Wirkungsrisiko und Wirkungsresilienz

Wirkung ist nie nur Chance. Wirkung ist immer auch Risiko. Jede Handlung, jedes Unterlassen, jede Investition, jede Infrastruktur, jedes Produkt und jede Kommunikationsform kann Zustände stabilisieren oder destabilisieren [I-K16-14].

Wirkungsrisiko bezeichnet die Möglichkeit, dass durch Handlung oder Unterlassen negative Zustandsveränderungen, Verwundbarkeiten, Folgekosten, Vertrauensverluste, ökologische Schäden, soziale Belastungen, institutionelle Erosion oder demokratische Instabilität entstehen. Wirkungsrisiko beginnt nicht erst beim eingetretenen Schaden. Es beginnt dort, wo Verwundbarkeit wächst, Alternativen fehlen, Abhängigkeiten entstehen oder kritische Zustände übersehen werden [I-K16-14].

Wirkungsresilienz bezeichnet die Fähigkeit eines Systems, Belastungen aufzunehmen, aus Störungen zu lernen, sich anzupassen und tragfähige Zustände zu erhalten oder wiederherzustellen. Resilienz ist nicht bloße Stabilität. Ein starres System kann stabil aussehen und trotzdem zerbrechen. Wirkungsresilienz meint lernfähige Stabilität [I-K16-15].

Beide Begriffe gehören zusammen. Eine Maßnahme mit positiver Netto-Wirkung kann dennoch Wirkungsrisiken erzeugen, wenn sie neue Abhängigkeiten schafft, soziale Akzeptanz untergräbt oder kritische Infrastrukturen überlastet. Eine Investition mit moderater unmittelbarer Wirkung kann hohe Wirkungsresilienz erzeugen, wenn sie Verwundbarkeit reduziert, Redundanz schafft oder Anpassungsfähigkeit erhöht [I-K16-14][I-K16-15].

Deshalb müssen Wirkungsrisiko und Wirkungsresilienz in Bewertung und Steuerung sichtbar bleiben. Sie sind keine Nebenbegriffe. Sie entscheiden darüber, ob Wirkung kurzfristig bleibt oder Zukunftsfähigkeit erzeugt [I-K16-14][I-K16-15].

16.10 Die zehnte Ebene: Wirkungsdaten

Wirkung braucht Daten, aber Daten sind nicht Wirkung.

Wirkungsdaten sind strukturierte Informationen, mit denen Zustandsveränderungen, Wirkungspotenziale, Netto-Wirkung, Wirkungsrisiken, Resilienz und Transformationswirkung beschrieben, geprüft und gesteuert werden können. Sie können aus Messungen, Berichten, Audits, Lebenszyklusanalysen, Lieferketteninformationen, amtlichen Statistiken, wissenschaftlichen Studien, Sensorik, Plattformdaten, Befragungen oder qualifizierten Schätzungen stammen [I-K16-16].

Wirkungsdaten müssen mehr leisten als Zahlen sammeln. Sie müssen Einheit, Systemgrenze, Zeitraum, Quelle, Methode, Datenqualität, Unsicherheit, Benchmark und Bewertungslogik sichtbar machen. Ohne diese Angaben werden Daten zu Dekoration. Sie wirken präzise, ohne steuerungsfähig zu sein [I-K16-16].

Die Wirkungsökonomie unterscheidet deshalb zwischen Rohdaten, Wirkungsindikatoren, WÖk-IDs, Scorecards, Benchmarks und aggregierten Kennzahlen. Rohdaten zeigen Messwerte. Indikatoren geben ihnen Bedeutung. WÖk-IDs machen sie methodisch adressierbar. Scorecards ordnen sie in Wirkungsfelder ein. Benchmarks ermöglichen Bewertung. Aggregierte Kennzahlen wie der NWI machen Netto-Wirkung steuerungsfähig. Transformationskennzahlen wie der T-SROI bewerten, ob aus Wirkung eine strukturelle Veränderung entsteht [I-K16-4][I-K16-5][I-K16-16].

Wirkungsdaten sind damit die operative Infrastruktur der Wirkungsökonomie. Sie machen Wirkung prüfbar, vergleichbar, lernfähig und rückkoppelbar [I-K16-16].

16.11 Die elfte Ebene: Wirkungskapital

Kapital ist in der Wirkungsökonomie nicht nur Geld. Kapital ist verdichtete Handlungsfähigkeit. Es kann eingesetzt werden, um Zustände zu erhalten, zu verbessern oder zu beschädigen [I-K16-17].

Wirkungskapital bezeichnet Kapital, das nach seiner Wirkung gelesen wird. Dazu gehören Finanzkapital, Sachkapital, Naturkapital, Humankapital, Sozialkapital, Wissenskapital, institutionelles Kapital, demokratisches Kapital, kulturelles Kapital und Infrastrukturkapital. Entscheidend ist nicht nur, wem Kapital gehört oder welche Rendite es erzielt. Entscheidend ist, welche Zustände es ermöglicht, stabilisiert oder zerstört [I-K16-17].

Kapital kann Wirkleistung finanzieren. Es kann Prävention ermöglichen, Infrastruktur erneuern, regenerative Geschäftsmodelle skalieren, Bildung verbessern, Gesundheit stärken, Lieferketten stabilisieren oder demokratische Öffentlichkeit schützen. Kapital

kann aber auch Verlustleistung finanzieren, wenn es Abhängigkeiten vertieft, Ressourcen erschöpft, Arbeitsbedingungen verschlechtert, Informationsräume destabilisiert oder künftige Kosten externalisiert [I-K16-17].

Deshalb wird Kapital in der Wirkungsökonomie nicht abgeschafft, sondern neu gelesen. Kapital bleibt wichtig, aber es verliert seine Rolle als oberster Maßstab. Es wird Mittel, nicht Ziel. Es wird nach seiner Netto-Wirkung und seiner Transformationswirkung bewertet [I-K16-3][I-K16-5][I-K16-17].

Ein Kapitalfluss mit positiver Rendite kann wirkungsökonomisch schädlich sein, wenn er negative Zustandsveränderungen erzeugt oder spätere Stabilität verbraucht. Ein Kapitalfluss mit geringerer kurzfristiger Rendite kann hohe Wirkleistung entfalten, wenn er Resilienz stärkt, Risiken reduziert oder neue regenerative Pfade öffnet [I-K16-12][I-K16-17].

Wirkungskapital verbindet deshalb Finanzlogik mit Wirkungslogik. Es fragt nicht nur: Wie viel Kapital wird bewegt? Es fragt: Welche Wirkung wird durch Kapital ermöglicht? [I-K16-17]

16.12 Die zwölfte Ebene: Wohlstand

Wohlstand ist in der Wirkungsökonomie kein bloßer Bestand an Geld, Konsum oder Vermögen. Wohlstand ist ein Systemzustand [I-K16-18].

Wohlstand entsteht, wenn menschliche Lebensqualität, planetare Tragfähigkeit und demokratische Stabilität gemeinsam erhalten oder verbessert werden. Er liegt nicht in einem einzelnen Feld. Er entsteht im stabilen Zusammenspiel von Mensch, Planet und Demokratie [I-K16-11][I-K16-18].

Das unterscheidet echten Wohlstand von Vorgriffswohlstand. Vorgriffswohlstand entsteht, wenn heutige Vorteile auf Kosten künftiger Stabilität erzeugt werden. Er kann monetär reich aussehen und systemisch arm sein. Er kann Konsum ermöglichen und zugleich Infrastrukturen verschleißen, Böden erschöpfen, Bildungsstände senken, Vertrauen zerstören, Schulden verschieben oder demokratische Räume beschädigen [I-K16-18].

Wohlstand ist deshalb mehr als Kaufkraft. Er umfasst Gesundheit, Bildung, Sicherheit, Wohnraum, Teilhabe, Zeit, Pflege, intakte Lebensgrundlagen, funktionierende Infrastrukturen, demokratisches Vertrauen, Rechtsstaatlichkeit, ökologische Regeneration, soziale Beziehungen und Zukunftsfähigkeit [I-K16-18].

Wirkungsökonomisch ist Wohlstand nur dann tragfähig, wenn er nicht aus der Schwächung seiner eigenen Voraussetzungen entsteht. Eine Gesellschaft ist nicht wohlhabend, wenn sie ihre Naturgrundlagen zerstört. Sie ist nicht wohlhabend, wenn sie Pflege, Bildung und Gesundheit systematisch unterfinanziert. Sie ist nicht wohlhabend, wenn sie Demokratie, Wahrheit und Vertrauen verbraucht. Sie ist nicht wohlhabend, wenn sie Gegenwartsvorteile durch künftige Reparaturpflichten erkauft [I-K16-18].

Damit wird Wohlstand zur Ergebnisgröße gelungener Wirkung. Er ist nicht Ausgangspunkt der Bewertung, sondern Resultat stabiler Netto-Wirkung und gelingender Transformation [I-K16-3][I-K16-5][I-K16-18].

16.13 Die dreizehnte Ebene: Wirkungslenkung

Wirkungslenkung bezeichnet die Übersetzung von Bewertung in Entscheidung [I-K16-19].

Wirkung wird nicht relevant, wenn sie nur berichtet wird. Sie wird relevant, wenn sie Anreize, Preise, Steuern, Kapitalflüsse, Beschaffung, Versicherbarkeit, Managemententscheidungen, Infrastrukturplanung, Regulierung, Bildung, Plattformlogik und öffentliches Verhalten verändert [I-K16-19].

Wirkungslenkung beginnt dort, wo Wirkungsdaten nicht mehr nur dokumentieren, sondern Rückkopplung erzeugen. Ein schlechter Wirkungswert muss Folgen haben. Ein guter Wirkungswert muss Handlungsspielräume öffnen. Risiken müssen früher sichtbar werden. Resilienz muss finanzierbar werden. Prävention muss als Leistung erscheinen. Negative Wirkung darf nicht folgenlos bleiben [I-K16-12][I-K16-14][I-K16-15][I-K16-19].

Dazu braucht Wirkungslenkung operative Instrumente: Scorecards, WÖk-IDs, Benchmarks, den Netto-Wirkungs-Index, Reverse Merit Order, Wirkungssteuern, Wirkungshaushalte, Wirkungscontrolling, digitale Produktpässe, Datenräume, Beschaffungsregeln, Kapitalanforderungen und Governance-Prozesse [I-K16-4][I-K16-6][I-K16-13][I-K16-16][I-K16-19].

Die zentrale Logik lautet: Daten zeigen Wirkung. Bewertung ordnet Wirkung. Lenkung verändert Verhalten. Verhalten verändert Systeme [I-K16-19].

Wirkungslenkung ist deshalb kein Zusatz zur Marktwirtschaft. Sie ist die Korrektur einer falschen Marktlogik. Märkte können nur dann gute Entscheidungen erzeugen, wenn Preise, Risiken und Informationen die relevanten Wirkungen abbilden. Wo negative Wirkungen unsichtbar bleiben, belohnt der Markt Zerstörung. Wo positive Wirkungen nicht erkannt werden, unterfinanziert er Zukunft [I-K16-19].

Die Wirkungsökonomie macht Wirkung deshalb zur Steuerungsgröße. Sie ersetzt nicht jede dezentrale Entscheidung durch Planung. Sie verändert die Bedingungen, unter denen dezentrale Entscheidungen entstehen [I-K16-19].

16.14 Die vierzehnte Ebene: Wirkungsarchitektur

Wirkungsarchitektur bezeichnet die institutionelle, methodische, technische und kulturelle Ordnung, durch die Wirkung dauerhaft sichtbar, bewertbar, steuerbar und lernfähig wird [I-K16-20].

Eine einzelne Kennzahl reicht dafür nicht. Auch ein einzelnes Gesetz reicht nicht. Wirkungsökonomie braucht eine Architektur aus Begriffen, Daten, Methoden,

Institutionen, Rechten, Pflichten, Anreizen, Prüfverfahren, digitalen Infrastrukturen, Bildungsprozessen und demokratischer Öffentlichkeit [I-K16-20].

Zur Wirkungsarchitektur gehören WÖk-IDs, Scorecards, Benchmarks, Datenqualität, digitale Produktpässe, Wirkungsdatenräume, Wirkungsrat, Wirkungshaushalte, Wirkungssteuer, Wirkungscontrolling, Unternehmensführung, Kapitalmarktlogik, Beschaffung, Rechtsschutz, Bildung, Medienkompetenz und demokratische Korrektur [I-K16-6][I-K16-16][I-K16-19][I-K16-20].

Diese Architektur muss lernfähig sein. Wirkung verändert sich mit Technik, Wissen, Datenlage, Systemzuständen und gesellschaftlichen Bedingungen. Eine Wirkungsarchitektur darf deshalb nicht starr sein. Sie braucht Versionierung, Revision, öffentliche Begründung, wissenschaftliche Anschlussfähigkeit, institutionelle Kontrolle und demokratische Legitimation [I-K16-20].

Wirkungsarchitektur ist damit der Rahmen, in dem Netto-Wirkung und Transformationswirkung nicht nur behauptet, sondern dauerhaft geprüft, verglichen und in Entscheidungen übersetzt werden können. Sie verbindet operative Messung mit politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Steuerung [I-K16-3][I-K16-5][I-K16-20].

16.15 Die fünfzehnte Ebene: Wirkungskompetenz

Wirkungskompetenz bezeichnet die Fähigkeit, Wirkung zu erkennen, einzuordnen, zu bewerten und verantwortlich zu gestalten [I-K16-21].

Sie ist mehr als Datenkompetenz. Datenkompetenz hilft, Messwerte zu lesen. Wirkungskompetenz fragt, welche Zustände betroffen sind, welche Systemzusammenhänge bestehen, welche Nebenfolgen entstehen können, welche Risiken übersehen werden, welche Resilienz gestärkt wird und ob eine Maßnahme nur lokal wirkt oder Transformationswirkung entfaltet [I-K16-5][I-K16-14][I-K16-15][I-K16-21].

Wirkungskompetenz verbindet fachliches Wissen, systemisches Denken, ethische Urteilsfähigkeit, demokratische Streitfähigkeit, Datenverständnis, Kontextsensibilität und Lernfähigkeit. Sie schützt vor einfachen Kausalbehauptungen und vor bloßer Kennzahlenlogik. Sie erkennt, dass Wirkung nicht durch Absicht entsteht, sondern durch Zustandsveränderung im Zusammenhang [I-K16-1][I-K16-10][I-K16-11][I-K16-21].

In Unternehmen bedeutet Wirkungskompetenz, Produkte, Lieferketten, Investitionen, Geschäftsmodelle, Managemententscheidungen und Kommunikation nach ihrer Netto-Wirkung und Transformationswirkung zu lesen. In Politik und Verwaltung bedeutet sie, Gesetze, Haushalte, Infrastruktur, Beschaffung, Bildung, Sicherheit und Kommunikation nicht nur nach Zuständigkeit, Ressortlogik oder kurzfristiger Zustimmung zu bewerten. In Medien und Öffentlichkeit bedeutet sie, Sprache, Reichweite, Plattformlogik und Resonanzräume als Wirkungsräume zu verstehen [I-K16-3][I-K16-5][I-K16-9][I-K16-21].

Wirkungskompetenz ist deshalb eine Schlüsselkompetenz der Wirkungsökonomie. Ohne sie bleiben Scorecards mechanisch, Datenräume technokratisch und Wirkungssteuerung anfällig für Missverständnisse. Mit ihr kann eine Gesellschaft lernen, Wirkung nicht nur zu messen, sondern verantwortlicher zu erzeugen [I-K16-19][I-K16-20][I-K16-21].

16.16 Zusammenfassung des Begriffssystems

Das Begriffssystem der Wirkungsökonomie folgt einer klaren Ordnung [I-K16-2].

Am Anfang steht Wirkung als tatsächliche Zustandsveränderung. Davor liegt Wirkungspotenzial als Möglichkeitsraum. Handlung und Unterlassen sind die Grundformen des Wirkens. Wirkungsträger, Wirkungsempfänger und Wirkungsraum ermöglichen Zuordnung. Systemischer und normativer Wert geben Richtung und Bedeutung. Leistung wird als Wirkleistung neu gefasst. Netto-Wirkung bündelt positive und negative Wirkungen in einem definierten Zusammenhang. Transformationswirkung fragt, ob sich dadurch Systemlogiken, Anreize, Pfade und künftige Entscheidungsmöglichkeiten verändern [I-K16-1][I-K16-3][I-K16-5][I-K16-7][I-K16-8][I-K16-9][I-K16-10][I-K16-11][I-K16-12].

Darauf bauen Wirkungsrisiko, Wirkungsresilienz und Wirkungsdaten auf. Wirkungskapital beschreibt Kapital nach seiner Wirkung. Wohlstand wird als stabiler Systemzustand von Mensch, Planet und Demokratie verstanden. Wirkungslenkung übersetzt Bewertung in Entscheidung. Wirkungsarchitektur schafft den institutionellen, methodischen und technischen Rahmen. Wirkungskompetenz bezeichnet die Fähigkeit,

all dies zu verstehen und verantwortungsvoll anzuwenden [I-K16-14][I-K16-15][I-K16-16][I-K16-17][I-K16-18][I-K16-19][I-K16-20][I-K16-21].

Damit entsteht eine gestufte Sprache. Sie verhindert, dass Wirkung mit Absicht, Output, Aktivität, Image, Geldbewegung, Nutzenversprechen oder Transformation verwechselt wird [I-K16-1][I-K16-2].

Die wichtigste Präzisierung lautet:

Wirkung zeigt, was sich verändert.

Netto-Wirkung zeigt, wie die Gesamtwirkung eines Bewertungsgegenstands im Zusammenhang zu beurteilen ist.

Transformationswirkung zeigt, ob sich die Struktur künftiger Entscheidungen verändert.

Aus dieser Trennung ergeben sich zwei unterschiedliche Kennzahlenlogiken. Der Netto-Wirkungs-Index macht operative Netto-Wirkung vergleichbar und steuerbar. Der T-SROI bewertet systemische Transformationswirkung. Beide gehören zusammen, aber sie messen nicht dasselbe [I-K16-4][I-K16-5].

Diese Unterscheidung ist zentral für alle folgenden Teile des Buches. Sie entscheidet darüber, ob die Wirkungsökonomie nur bessere Berichte erzeugt oder tatsächlich eine neue Steuerungsarchitektur für Wirtschaft, Staat, Kapital, Öffentlichkeit und Demokratie wird [I-K16-19][I-K16-20].

Endnoten und Quellen zu Kapitel 16

[I-K16-1] Eigene Definition der Wirkungsökonomie: Wirkung als tatsächliche Veränderung von Zuständen, nicht als Absicht, Output, Maßnahme, Image oder Bericht.

[I-K16-2] Eigene begriffliche Architektur der Wirkungsökonomie: gestufte Ordnung von Wirkung, Wirkungspotenzial, Handlung, Wirkungsraum, Bewertung, Netto-Wirkung, Transformation, Lenkung, Architektur und Kompetenz.

[I-K16-3] Eigene Definition der Wirkungsökonomie: Netto-Wirkung als zusammengeführte Bewertung positiver und negativer Wirkungen unter Berücksichtigung von Nebenfolgen, Mindestbedingungen, Zeitwirkung, Datenqualität, Systemkontext und Nichtkompensation.

[I-K16-4] Eigene methodische Definition der Wirkungsökonomie: Netto-Wirkungs-Index als operative Kennzahl zur Bewertung und Steuerung von Netto-Wirkung.

[I-K16-5] Eigene Definition der Wirkungsökonomie: Transformationswirkung und T-SROI als Bewertung systemischer Transformationsleistung, nicht als bloße Wirkungsmessung.

[I-K16-6] Eigene Systematik der Wirkungsökonomie: Zusammenhang von Scorecards, WÖk-IDs, Netto-Wirkungs-Index, Reverse Merit Order, T-SROI, Wirkungssteuern, Wirkungshaushalten, digitalen Produktpässen und Wirkungsdatenräumen.

[I-K16-7] Eigene Definition der Wirkungsökonomie: Wirkungspotenzial als veränderter Möglichkeitsraum vor eingetretener Wirkung.

[I-K16-8] Eigene Definition der Wirkungsökonomie: Handlung und Unterlassen als Grundformen des Wirkens.

[I-K16-9] Eigene Definition der Wirkungsökonomie: Wirkungsträger, Wirkungsempfänger und Wirkungsraum als Zuordnungsstruktur von Wirkung.

[I-K16-10] Eigene Definition der Wirkungsökonomie: systemischer Wert als Bedeutung einer Wirkung für Stabilität, Resilienz, Regeneration, Funktionsfähigkeit, Vertrauen, Lernfähigkeit und Korrekturfähigkeit eines Systems.

[I-K16-11] Eigene Definition der Wirkungsökonomie: normativer Wert als Bewertung einer Wirkung gemessen an Mensch, Planet und Demokratie.

[I-K16-12] Eigene Definition der Wirkungsökonomie: Wirkleistung, Scheinleistung, Blindleistung und Verlustleistung als Neubestimmung des Leistungsbegriffs.

[I-K16-13] Eigene methodische Definition der Wirkungsökonomie: Reverse Merit Order und Nichtkompensation als Schutz vor Ablasslogik, Greenwashing und additiver Fehlbewertung.

[I-K16-14] Eigene Definition der Wirkungsökonomie: Wirkungsrisiko als Möglichkeit negativer Zustandsveränderungen, Verwundbarkeiten, Folgekosten und Systemschäden.

[I-K16-15] Eigene Definition der Wirkungsökonomie: Wirkungsresilienz als lernfähige Stabilität von Systemen.

[I-K16-16] Eigene Definition der Wirkungsökonomie: Wirkungsdaten als strukturierte Informationen zur Beschreibung, Prüfung und Steuerung von Wirkung, Netto-Wirkung, Risiko, Resilienz und Transformation.

[I-K16-17] Eigene Definition der Wirkungsökonomie: Wirkungskapital als nach Wirkung gelesenes Kapital.

[I-K16-18] Eigene Definition der Wirkungsökonomie: Wohlstand als stabiler Systemzustand von Mensch, Planet und Demokratie sowie Abgrenzung zu Vorgriffswohlstand.

[I-K16-19] Eigene Definition der Wirkungsökonomie: Wirkungslenkung als Übersetzung von Bewertung in Entscheidung über Preise, Steuern, Kapital, Beschaffung, Regulierung, Management, Infrastruktur und öffentliche Resonanzräume.

[I-K16-20] Eigene Definition der Wirkungsökonomie: Wirkungsarchitektur als institutionelle, methodische, technische und kulturelle Ordnung zur Sichtbarmachung, Bewertung, Steuerung und Rückkopplung von Wirkung.

[I-K16-21] Eigene Definition der Wirkungsökonomie: Wirkungskompetenz als Fähigkeit, Wirkung zu erkennen, einzuordnen, zu bewerten und verantwortlich zu gestalten.

Kapitel 17 - Wirkungsökonomie im Vergleich

Die Wirkungsökonomie steht nicht im luftleeren Raum. Sie entsteht in einer Landschaft von Ansätzen, die auf reale Schwächen der alten Ordnung reagieren: ESG macht Umwelt-, Sozial- und Governancefragen für Kapitalmärkte sichtbarer. CSR bringt Verantwortung in die Unternehmenspraxis. Die Gemeinwohlökonomie ordnet Unternehmen entlang von Werten und Gemeinwohlbeiträgen. Die Donut-Ökonomie beschreibt einen sozialen und planetaren Zielraum. Die Wellbeing Economy rückt Wohlbefinden in die politische Zielsetzung. Degrowth kritisiert blinde Wachstumserzählungen. Kapitalismus betont Markt, Eigentum, Kapital und Wettbewerb. Sozialismus betont Planung, Gleichheit und kollektive Ordnung [E-K17-1][E-K17-2][E-K17-3][E-K17-4][E-K17-5].

Dieses Kapitel ordnet diese Ansätze systematisch ein. Es fragt nicht, welcher Ansatz sympathisch klingt oder historisch bedeutsam war. Es fragt, welche Steuerungsleistung er erbringt. Damit schließt Kapitel 17 den begrifflichen Teil des Buches ab: Nachdem die Wirkungsökonomie ihre eigene Sprache entwickelt hat, wird nun geklärt, worin ihre Eigenständigkeit gegenüber anderen Ordnungs-, Nachhaltigkeits- und Wohlstandsmodellen liegt [I-K17-1][I-K17-2].

Die Antwort lautet: Die genannten Ansätze berühren jeweils einen Teil des Problems. Die Wirkungsökonomie verbindet diese Teile zu einer Rückkopplungsordnung. Sie betrachtet Wirkung nicht nur als Bericht, Wert, Ziel, Risiko, Kritik oder politisches Leitbild. Sie macht Wirkung zur systemischen Bezugsgröße für Daten, Preise, Steuern, Kapital, Einkommen, öffentliche Mittel, Institutionen und Lernen [I-K17-3][I-K17-4][I-K17-5].

Damit ist die Wirkungsökonomie weder ein weiteres ESG-Label noch eine moralische Unternehmensbilanz, kein reines Zielbild, keine Anti-Wachstumslehre und kein klassisches Markt- oder Planmodell. Sie ist eine Architektur, in der die Wirkung wirtschaftlichen, staatlichen, gesellschaftlichen und digitalen Handelns sichtbar wird und in Entscheidungen zurückkehrt.

17.1 Der Vergleichsmaßstab

Um die Wirkungsökonomie sauber einzuordnen, braucht es einen einheitlichen Vergleichsmaßstab. Die Frage lautet nicht, ob ein Ansatz wichtige Ziele formuliert. Die Frage lautet, ob er die Steuerungslogik einer Gesellschaft verändert.

Dafür sind fünf Kriterien maßgeblich.

Erstens: Was ist der zentrale Maßstab? Geht es um Kapitalrendite, Risiko, Werte, Wohlbefinden, planetare Grenzen, Wachstumskritik, Gleichheit oder Wirkung?

Zweitens: Was wird gemessen? Werden Berichte erstellt, Bilanzen geschrieben, Ziele formuliert, Risiken bewertet, Zustände beobachtet oder Wirkungen geprüft?

Drittens: Was verändert sich durch die Messung? Bleiben Daten in Berichten und Ratings, oder verändern sie Preise, Steuern, Kapitalzugang, Einkommen, Beschaffung, Haushalte und institutionelle Entscheidungen?

Viertens: Wie werden Zielkonflikte behandelt? Können negative Wirkungen verrechnet werden, oder gibt es nicht verhandelbare Grenzen?

Fünftens: Lernt das System? Gibt es Rückkopplung, Prüfung, Korrektur, Versionierung, institutionellen Schutz und demokratische Kontrolle?

An diesen fünf Fragen zeigt sich der Unterschied zwischen Zielbild, Bericht, Wertelogik, Kritik und Steuerungsarchitektur [I-K17-3][I-K17-6].

17.2 ESG: Risiko- und Berichtsperspektive

ESG hat Nachhaltigkeit in den Kapitalmarkt gebracht. Das war ein wichtiger Schritt. Umwelt, Soziales und Governance wurden für Investoren, Banken, Versicherungen und Unternehmen relevanter. Klimarisiken, Lieferketten, Arbeitsbedingungen, Korruption, Diversität, Governance, Transparenz und regulatorische Anforderungen wurden sichtbarer [E-K17-6][E-K17-7].

Die Stärke von ESG liegt in der Sichtbarkeit. Was früher außerhalb der Finanzlogik lag, wurde teilweise in Risikobewertungen, Offenlegung, Ratings und Kapitalmarktkommunikation übersetzt. ESG zwang Unternehmen, Daten zu erheben, Zuständigkeiten aufzubauen und gegenüber Investoren zu erklären, wie ökologische und soziale Faktoren das Unternehmen betreffen können.

Die Grenze liegt in der Perspektive. ESG fragt häufig aus Sicht des Unternehmens oder des Investors: Welche Nachhaltigkeitsrisiken beeinflussen Wert, Reputation,

Finanzierung oder regulatorische Lage? Das ist relevant, aber nicht dasselbe wie die Wirkungsfrage. Die Wirkungsökonomie fragt umgekehrt: Welche Wirkung erzeugt das Unternehmen, der Kapitalfluss, das Produkt oder die Entscheidung auf Mensch, Planet und Demokratie [I-K17-4][I-K17-7]?

Diese Umkehrung verändert die Steuerungslogik. ESG kann Investorenrisiken reduzieren, ohne reale Zustände ausreichend zu verbessern. Ein Portfolio kann ESG-konformer erscheinen, während schädliche Aktivitäten verlagert werden. Ratings können Unterschiede zeigen, aber ihre Methodiken sind nicht einheitlich, und sie verändern nicht automatisch Preis, Steuer, Kapitalzugang oder öffentliche Mittel [E-K17-8].

Die Wirkungsökonomie nutzt ESG-Daten, bleibt aber nicht in ESG stehen. ESG macht sichtbar. Wirkungsökonomie koppelt zurück. ESG fragt nach Risiko- und Berichtsfähigkeit. Wirkungsökonomie fragt nach Zustandsveränderung, Bewertung, Lenkung und Lernen [I-K17-3][I-K17-4].

17.3 CSR: Verantwortung als Unternehmenspraxis

CSR hat Verantwortung in die Unternehmenswelt getragen. Corporate Social Responsibility erinnert Unternehmen daran, dass sie nicht nur gegenüber Eigentümer:innen, sondern auch gegenüber Beschäftigten, Kund:innen, Lieferanten, Gesellschaft und Umwelt Verantwortung besitzen [E-K17-9]. CSR kann Kultur verändern, Projekte ermöglichen, Bewusstsein schaffen und freiwillige Initiativen anstoßen.

Die Stärke von CSR liegt in der Selbstverpflichtung. Unternehmen können mehr tun, als rechtlich verlangt wird. Sie können soziale Projekte unterstützen, Umweltstandards verbessern, Mitarbeitende stärken, Lieferketten prüfen oder gesellschaftliches Engagement entwickeln. CSR kann Verantwortung in Organisationen verankern, bevor staatliche Regeln greifen.

Die Grenze liegt in der Freiwilligkeit und in der Trennung vom Hauptsystem. CSR bleibt in vielen Fällen neben der eigentlichen Geschäftslogik stehen. Es gibt das Geschäftsmodell und daneben Verantwortungspraxis. Es gibt Gewinnlogik und daneben Engagement. Es gibt Kerngeschäft und daneben Projekte. Auch wenn CSR ernst gemeint ist, bleibt die zentrale Frage: Verändert sie die Grundlogik des Unternehmens, oder ergänzt sie diese nur?

Die Wirkungsökonomie verschiebt den Ort der Verantwortung. Verantwortung ist nicht mehr ein freiwilliges Zusatzfeld neben dem Geschäft. Sie wird Teil der Bewertung des Geschäfts selbst. Nicht nur das CSR-Projekt zählt, sondern die Wirkung von Produkten, Lieferketten, Kapital, Arbeit, Kommunikation, Management und Preisen [I-K17-2][I-K17-3].

CSR fragt: Was übernimmt ein Unternehmen zusätzlich an Verantwortung? Wirkungsökonomie fragt: Welche Wirkung erzeugt das Unternehmen insgesamt?

17.4 Gemeinwohlökonomie: Werte- und Gemeinwohlbilanz

Die Gemeinwohlökonomie hat einen wichtigen Beitrag geleistet, weil sie Unternehmen nicht nur an Gewinn und Kapitalrendite misst. Sie fragt nach Menschenwürde, Solidarität, ökologischer Nachhaltigkeit, sozialer Gerechtigkeit, Transparenz und Mitbestimmung. Damit öffnet sie den Blick auf Beziehungen: zu Mitarbeitenden, Lieferanten, Kund:innen, Eigentümer:innen, Gesellschaft und Natur [E-K17-2].

Ihre Stärke liegt in der Wertebilanz. Sie macht sichtbar, dass Unternehmen nicht isoliert handeln, sondern in Beziehung zu vielen Anspruchsgruppen stehen. Sie gibt Verantwortung eine Sprache und schafft Vergleichsmöglichkeiten jenseits reiner Finanzkennzahlen.

Ihre Grenze liegt in der Steuerungstiefe. Eine Gemeinwohlbilanz macht Werte sichtbar, verändert aber nicht automatisch Preise, Steuern, Kapitalzugang, Einkommen, öffentliche Beschaffung, Versicherbarkeit oder makroökonomische Anreize. Ein Unternehmen kann gemeinwohlorientiert handeln und dennoch im Markt gegen billigere, schädlichere Wettbewerber stehen, deren Folgekosten nicht im Preis erscheinen [I-K17-7][I-K17-8].

Zudem bleibt die Gemeinwohlökonomie stärker organisationsbezogen. Die Wirkungsökonomie geht darüber hinaus. Sie bewertet nicht nur Unternehmen als Organisationen, sondern auch Produkte, Kapitalflüsse, öffentliche Haushalte, Einkommen, Plattformlogiken, Gesetze, Wirkungsräume und gesellschaftliche Systeme.

Die Gemeinwohlökonomie macht Verantwortung bilanzierbar. Die Wirkungsökonomie macht Wirkung steuerungsrelevant.

17.5 Donut-Ökonomie: Zielraum zwischen sozialem Fundament und planetarer Decke

Die Donut-Ökonomie liefert ein starkes Bild: Gesellschaften sollen innerhalb eines sicheren und gerechten Raums leben, oberhalb eines sozialen Fundaments und unterhalb ökologischer Belastungsgrenzen. Sie verbindet soziale Mindeststandards mit planetaren Grenzen und zeigt, dass Wirtschaft nicht außerhalb von Gesellschaft und Natur existiert [E-K17-1].

Ihre Stärke liegt im Zielraum. Der Donut macht anschaulich, dass Armut, Hunger, Bildung, Gesundheit, Energie, Wohnen, Gleichstellung und Teilhabe nicht gegen Klima, Biodiversität, Wasser, Landnutzung oder Ressourcen ausgespielt werden dürfen. Er zeigt, dass die Wirtschaft eingebettet ist.

Seine Grenze liegt in der Lenkungsmechanik. Ein Zielraum beschreibt, wohin eine Gesellschaft gelangen soll. Er erklärt aber nicht vollständig, wie Preise, Steuern, Kapitalflüsse, Einkommen, Beschaffung, Versicherbarkeit, Produktbewertung,

öffentliche Haushalte und Institutionen so verändert werden, dass das System in diesen Raum gelangt und dort bleibt.

Die Wirkungsökonomie versteht die Donut-Ökonomie daher als wichtigen Bezugspunkt, aber nicht als vollständige Architektur. Der Donut beschreibt Grenzen und Mindestbedingungen. Die Wirkungsökonomie fragt: Welche Daten zeigen die Lage im Zielraum? Welche Rückkopplungen verändern Entscheidungen? Welche Institutionen sichern Vergleichbarkeit? Welche Anreize verhindern das Überschreiten kritischer Grenzen? Wie wird aus Zielraum Steuerung [I-K17-3][I-K17-5]?

Donut-Ökonomie ist ein Zielbild. Wirkungsökonomie ist die Rückkopplungsarchitektur, die Zielbilder in Entscheidungen übersetzt.

17.6 Wellbeing Economy: Wohlbefinden als politisches Ziel

Die Wellbeing Economy rückt Wohlbefinden, Lebensqualität, Gesundheit, soziale Sicherheit, Teilhabe und ökologische Stabilität stärker in den Mittelpunkt politischer Zielsetzungen. Sie reagiert auf die Schwäche einer Politik, die Wohlstand zu stark am BIP orientiert. Statt bloßes Wachstum zu verfolgen, soll Politik daran gemessen werden, ob Menschen gut leben können [E-K17-3][E-K17-10].

Ihre Stärke liegt in der politischen Neuausrichtung. Sie erweitert die Frage nach Wohlstand und rückt Zustände in den Blick, die in kapitalzentrierten Kennzahlen zu kurz kommen: mentale Gesundheit, soziale Beziehungen, gute Arbeit, Sicherheit, Umweltqualität, Chancengerechtigkeit, Gemeinschaft und Vertrauen.

Ihre Grenze liegt in der Operationalisierung der Rückkopplung. Wohlbefinden als Ziel verändert noch nicht automatisch Marktpreise, Kapitalflüsse, Unternehmensentscheidungen, Steuerlogiken, Produktwirkungen oder digitale Öffentlichkeiten. Politische Zielindikatoren können Fortschritt beschreiben, aber sie reichen nicht aus, wenn die primären wirtschaftlichen Signale unverändert bleiben.

Die Wirkungsökonomie schließt hier an, aber sie erweitert den Rahmen. Wohlbefinden ist ein zentraler Zustand, aber nicht der einzige. Mensch, Planet und Demokratie bilden gemeinsam die Bewertungsordnung [I-K17-9]. Zudem muss Wohlbefinden in die Steuerungslogik zurückgeführt werden: in öffentliche Mittel, Preise, Investitionen, soziale Sicherung, Gesundheit, Bildung, Stadtplanung und demokratische Resonanzräume.

Wellbeing Economy fragt: Wie gut leben Menschen? Wirkungsökonomie fragt zusätzlich: Welche Systemarchitektur macht gutes Leben, planetare Stabilität und Demokratie dauerhaft wahrscheinlicher?

17.7 Degrowth: Kritik an blindem Wachstum

Degrowth kritisiert die Vorstellung, dass immer mehr Produktion, Konsum und materieller Durchsatz automatisch Wohlstand bedeuten. Diese Kritik ist wichtig. Die

Wachstumsideologie hat Aktivität mit Fortschritt verwechselt und planetare Grenzen zu lange als Nebenbedingung behandelt. Degrowth macht sichtbar, dass eine endliche Erde keine unbegrenzte materielle Entnahme erlaubt [E-K17-4][E-K17-11].

Die Stärke von Degrowth liegt in der Entlarvung blinden Wachstums. Es zeigt, dass bestimmte Formen von Produktion, Konsum, Energieverbrauch, Flächenverbrauch und Ressourcenextraktion nicht dauerhaft verallgemeinerbar sind. Es stellt die Frage nach Suffizienz, Begrenzung, Lebensqualität, sozialer Gerechtigkeit und dem Ende zerstörerischer Mengensteigerung.

Die Grenze liegt in der Negationsform. Weniger Wachstum ist noch keine vollständige Steuerungsarchitektur. Eine Gesellschaft muss unterscheiden können, was schrumpfen soll, was wachsen soll, was umgebaut werden muss und was regenerieren soll. Fossile Abhängigkeit, Ressourcenverschwendung, Überkonsum, schädliche Finanzialisierung und destruktive Produkte müssen zurückgehen. Pflege, Bildung, Gesundheit, erneuerbare Energien, Kreislaufwirtschaft, Resilienz, demokratische Stabilität und regenerative Infrastruktur müssen wachsen können [I-K17-10].

Die Wirkungsökonomie übernimmt die Kritik an blindem Wachstum, ersetzt die Gegenüberstellung von Wachstum und Schrumpfung aber durch die Frage nach Wirkung. Nicht jede Vergrößerung ist Fortschritt. Nicht jede Verringerung ist gut. Die Richtung entscheidet.

Degrowth fragt: Wo ist Wachstum zerstörerisch? Wirkungsökonomie fragt: Welche Zustandsveränderung entsteht - und welche Aktivitäten müssen wachsen, schrumpfen, enden oder transformiert werden?

17.8 Kapitalismus: Kapital und Markt als Hauptlogik

Kapitalismus ist keine einzelne Theorie, sondern eine Ordnung, in der Eigentum, Kapital, Markt, Wettbewerb, Gewinn und private Investition zentrale Steuerungsgrößen bilden. Seine Stärke liegt in dezentraler Koordination, Innovationskraft, Wettbewerb, Kapitalbildung, Unternehmertum und Anpassungsfähigkeit. Kapitalistische Ordnungen haben Wohlstand, technische Entwicklung und Produktivität ermöglicht [E-K17-12].

Die Grenze liegt in der Zielgröße. Wenn Kapitalvermehrung, Gewinn und Marktwert zu dominanten Maßstäben werden, können externe Schäden, Machtkonzentration, soziale Spaltung, ökologische Überlastung und demokratische Verwundbarkeit wachsen. Der Markt bewertet, was im Preis sichtbar ist. Wenn Wirkung im Preis fehlt, kann destruktives Verhalten rational erscheinen [I-K17-7][I-K17-8].

Die Wirkungsökonomie verwirft Markt und Kapital nicht. Sie entthront sie. Kapital bleibt Werkzeug, Markt bleibt Suchprozess, Gewinn bleibt Tragfähigkeitssignal. Aber Wirkung wird zum höheren Maßstab. Ein Geschäftsmodell ist nicht deshalb zukunftsfähig, weil es profitabel ist. Es ist zukunftsfähig, wenn seine Wirkung Mensch, Planet und Demokratie stärkt oder mindestens nicht schwächt [I-K17-1][I-K17-9].

Kapitalismus fragt vorrangig: Wie wird Kapital eingesetzt und vermehrt? Wirkungsökonomie fragt: Welche Wirkung erzeugt Kapital, und welche Rückkopplung stellt sicher, dass Kapital positive Wirkung ermöglicht?

17.9 Sozialismus: Planung, Eigentum und Gleichheit als Hauptlogik

Sozialismus reagiert auf reale Schwächen kapitalistischer Ordnungen: Ausbeutung, Ungleichheit, Machtkonzentration, soziale Unsicherheit und die Unterordnung von Arbeit unter Kapital [E-K17-13]. Seine Stärke liegt in der Frage nach Gerechtigkeit, öffentlicher Verantwortung, kollektiver Daseinsvorsorge und der Begrenzung privater Kapitalmacht.

Seine Grenze liegt in der Gefahr zentraler Übersteuerung. Wenn Planung, Eigentumsordnung und staatliche Kontrolle dezentrale Information, Innovation, Freiheit, Kritik und Vielfalt verdrängen, entsteht eine andere Form der Systemblindheit. Die Macht wandert dann nicht in Märkte, sondern in Verwaltungen, Parteien oder Planapparate. Gleichheit kann formal angestrebt werden und dennoch Freiheit, Effizienz, Kreativität und lokale Wirklichkeit verlieren [E-K17-14].

Die Wirkungsökonomie übernimmt die Kritik an Kapitalmacht, ersetzt Kapitalismus aber nicht durch Planwirtschaft. Sie fragt nicht zuerst, ob Eigentum privat oder staatlich ist, sondern welche Wirkung durch Eigentum, Kapital, Arbeit, Produktion und Institutionen entsteht. Ein staatlicher Betrieb kann schlechte Wirkung erzeugen. Ein privates Unternehmen kann positive Wirkung erzeugen. Eine Genossenschaft kann zukunftsfähig wirken oder nicht. Die Eigentumsform allein ist kein ausreichender Maßstab [I-K17-1][I-K17-3].

Sozialismus fragt: Wie wird Eigentum kollektiv oder gerecht geordnet? Wirkungsökonomie fragt: Welche Wirkung erzeugt die jeweilige Ordnung - und wie wird sie rückgekoppelt, geprüft und korrigiert?

17.10 Was die Wirkungsökonomie anders macht

Die Wirkungsökonomie verbindet Elemente, die in anderen Ansätzen getrennt bleiben.

Sie nimmt von ESG die Daten- und Risikoperspektive auf, bleibt aber nicht im Bericht stehen. Sie nimmt von CSR die Verantwortungsperspektive auf, bleibt aber nicht bei freiwilliger Unternehmenspraxis stehen. Sie nimmt von der Gemeinwohlökonomie die Werteperspektive auf, bleibt aber nicht bei der Bilanz stehen. Sie nimmt von der Donut-Ökonomie den Zielraum auf, bleibt aber nicht beim Bild stehen. Sie nimmt von der Wellbeing Economy die Lebensqualitätsfrage auf, bleibt aber nicht bei politischen Zielindikatoren stehen. Sie nimmt von Degrowth die Kritik an blindem Wachstum auf, bleibt aber nicht bei der Schrumpfungsfrage stehen. Sie nimmt vom Kapitalismus Markt und Kapital auf, bleibt aber nicht bei Kapitalvermehrung stehen. Sie nimmt vom Sozialismus die Kritik an Macht und Ungleichheit auf, bleibt aber nicht bei Planung und Eigentum stehen [I-K17-2][I-K17-3].

Ihr eigener Beitrag liegt in der Rückkopplungsarchitektur.

Wirkung wird definiert, gemessen, bewertet und zurückgeführt. Daten bleiben nicht Bericht. Sie verändern Entscheidungen. Preise bleiben nicht nur Ausdruck von Knappheit und Zahlungsbereitschaft. Sie werden wirkungsfähiger. Kapital bleibt nicht nur Renditesuche. Es wird nach Wirkung gelesen. Einkommen bleibt nicht nur Marktergebnis. Es wird auf Wirkung beziehbar. Öffentliche Mittel bleiben nicht nur Haushaltsposition. Sie werden nach Netto-Wirkung betrachtet. Institutionen bleiben nicht nur Verwaltung. Sie sichern Vergleichbarkeit, Transparenz, Missbrauchsschutz und Lernen [I-K17-3][I-K17-5][I-K17-6][I-K17-11].

Die Wirkungsökonomie fragt also nicht nur: Was ist wünschenswert? Sie fragt: Wie wird das Wünschenswerte systemisch wahrscheinlicher?

17.11 Die Rückkopplungsarchitektur

Der Begriff Rückkopplungsarchitektur beschreibt, warum die Wirkungsökonomie über Zielbilder hinausgeht. Wirkung muss in das System zurückkehren, das sie erzeugt hat. Ohne Rückkopplung bleibt Wirkung Beobachtung. Mit Rückkopplung wird sie Steuerungsgröße [E-K17-15][I-K17-3].

Diese Architektur besteht aus mehreren Ebenen. Zuerst braucht es eine klare Definition von Wirkung, Wirkungspotenzial, Wirkungsträgern, Wirkungsempfängern, Wirkungsräumen, systemischem Wert und normativem Wert. Dann braucht es Daten, die Zustandsveränderungen sichtbar machen. Danach braucht es Bewertungslogik, damit Wirkung nicht beliebig behauptet wird. Schließlich braucht es Rückführung in Entscheidungen: Preise, Kapital, Einkommen, öffentliche Mittel, Beschaffung, Management, Recht, Bildung und digitale Systeme [I-K17-1][I-K17-3][I-K17-5].

Diese Ebenen werden in den methodischen, institutionellen und operativen Teilen des Buches ausgearbeitet. An dieser Stelle zählt nur die Positionsbestimmung: Die Wirkungsökonomie ist vollständig, weil sie den Weg von der Zustandsveränderung bis zur Rückkopplung beschreibt. Sie ist nicht nur ein Werteansatz, nicht nur ein Berichtssystem, nicht nur ein Zielraum, nicht nur Wachstumskritik und nicht nur Steuertechnik. Sie ist die Verbindung dieser Ebenen.

Darin liegt ihre Eigenständigkeit.

17.12 Kein Überlegenheitsgestus

Die Wirkungsökonomie muss klar sein, ohne herablassend zu werden. ESG, CSR, Gemeinwohlökonomie, Donut-Ökonomie, Wellbeing Economy, Degrowth, Kapitalismus und Sozialismus haben jeweils wichtige Fragen sichtbar gemacht. Ohne sie wäre die Wirkungsökonomie ärmer. Viele Daten, Begriffe, Debatten, Zielbilder und Kritiklinien, die heute verfügbar sind, stammen aus diesen Ansätzen oder wurden durch sie geschärft.

Die Wirkungsökonomie steht deshalb nicht gegen diese Modelle. Sie überführt ihre brauchbaren Einsichten in eine umfassendere Ordnung. Sie muss aber dort deutlich sein, wo Ansätze nicht ausreichen. Sichtbarkeit ist nicht Steuerung. Verantwortungspraxis ist nicht Architektur. Wertebilanz ist nicht Preislogik. Zielraum ist nicht Rückkopplung. Wohlbefinden ist nicht automatisch Systemstabilität. Wachstumskritik ist nicht allein Transformation. Markt ist nicht Wahrheit. Planung ist nicht Wirkung.

Diese Klarheit ist keine Polemik. Sie ist methodische Präzision.

17.13 Zusammenfassung des Vergleichs

Die Vergleichslogik lässt sich in einem Satz je Ansatz zusammenfassen.

ESG ist Risiko- und Berichtsperspektive. Die Wirkungsökonomie nutzt Daten, geht aber zur Rückkopplung über.

CSR ist Verantwortung als Unternehmenspraxis. Die Wirkungsökonomie macht Verantwortung zur systemischen Bewertung des gesamten Handelns.

Gemeinwohlökonomie ist Werte- und Gemeinwohlbilanz. Die Wirkungsökonomie macht Wirkung steuerungsrelevant.

Donut-Ökonomie ist Zielraum. Die Wirkungsökonomie entwickelt die Architektur, mit der ein System in diesen Zielraum gelenkt werden kann.

Wellbeing Economy ist Wohlbefinden als politisches Ziel. Die Wirkungsökonomie verbindet Wohlbefinden mit planetarer Stabilität, Demokratie und Rückkopplung.

Degrowth ist Kritik an blindem Wachstum. Die Wirkungsökonomie unterscheidet nach Wirkung, was schrumpfen, wachsen, enden oder transformiert werden muss.

Kapitalismus setzt Kapital und Markt ins Zentrum. Die Wirkungsökonomie erhält Markt und Kapital, ordnet sie aber Wirkung unter.

Sozialismus setzt Planung, Eigentum und Gleichheit ins Zentrum. Die Wirkungsökonomie übernimmt die Gerechtigkeitsfrage, ersetzt Eigentumslogik aber nicht durch Planlogik, sondern durch Wirkungsrückkopplung.

Damit ist die Wirkungsökonomie kein Kompromiss zwischen allen. Sie ist eine andere Ebene. Sie fragt nicht, welches alte Lager gewinnt. Sie fragt, welche Ordnung tatsächliche positive Wirkung wahrscheinlicher macht [I-K17-1][I-K17-3].

17.14 Die Wirkungsökonomie im Kanon der Ordnungsentwürfe

Dieses Unterkapitel wiederholt die historische Herleitung der früheren Teile nicht. Es ordnet die Wirkungsökonomie systematisch in zentrale Ordnungsentwürfe ein und zeigt, welche Einsichten übernommen, begrenzt oder weitergeführt werden.

Adam Smith bleibt für die Wirkungsökonomie wichtig, weil Märkte verteiltes Wissen, Spezialisierung und dezentrale Suche organisieren können. Die Wirkungsökonomie übernimmt diese Einsicht, korrigiert aber die Preisblindheit. Ein Markt kann nur dann gute Suchprozesse erzeugen, wenn seine Signale relevante Wirkungen nicht verschweigen. Die unsichtbare Hand braucht Wirkungswahrheit [E-K17-12][I-K17-7].

Marx bleibt wichtig, weil er Kapital nicht nur als Geld, sondern als Machtverhältnis las. Die Wirkungsökonomie übernimmt die Einsicht, dass Kapital Arbeit, Zeit, Technik, Eigentum und Abhängigkeit formt. Sie folgt aber nicht der Schlussrichtung, Eigentumsform allein als Lösung zu behandeln. Ein privates Unternehmen kann positive Wirkung erzeugen, ein staatliches Unternehmen kann Verlustleistung erzeugen. Die Eigentumsform ersetzt nicht die Wirkungsprüfung [E-K17-13][I-K17-3].

Keynes bleibt wichtig, weil Instabilität, Nachfrage, Erwartungen und Krisenpolitik reale Größen sind. Die Wirkungsökonomie übernimmt die Notwendigkeit staatlicher Stabilisierung, ergänzt aber die Richtungsfrage. Öffentliche Ausgaben sind nicht schon deshalb gut, weil sie Aktivität erzeugen. Sie sind gut, wenn sie Zustände verbessern, Risiken senken und Zukunftsfähigkeit erhöhen [E-K17-14][I-K17-5].

Hayek bleibt wichtig, weil kein Zentrum das Wissen einer komplexen Gesellschaft vollständig erfassen kann. Die Wirkungsökonomie übernimmt die Warnung vor zentraler Übersteuerung. Sie widerspricht aber dem Schluss, dass Marktpreise ohne Wirkungsdaten ausreichend sind. Verteiltes Wissen braucht bessere Signale. Wirkung soll dezentrale Entscheidungen nicht ersetzen, sondern ihre Informationsgrundlage verbessern [E-K17-14][I-K17-3].

Der Ordoliberalismus und die soziale Marktwirtschaft bleiben wichtig, weil Märkte eine Ordnung brauchen und Freiheit ohne sozialen Schutz brüchig wird. Die Wirkungsökonomie übernimmt Rahmenordnung, Wettbewerb, Rechtsstaatlichkeit und soziale Einbettung. Sie erweitert die soziale Marktwirtschaft um planetare Grenzen, digitale Öffentlichkeit, globale Lieferketten, Wirkungsdaten, Wirkungshaushalte und Demokratie als eigenen Wirkungsraum [E-K17-14][I-K17-9].

Die Wohlfahrtsökonomik bleibt wichtig, weil sie externe Kosten, Verteilung und gesellschaftliche Wohlfahrt in die Ökonomie brachte. Die Wirkungsökonomie übernimmt diesen Problemzugang, ersetzt abstrakte Wohlfahrtsannahmen aber durch prüfbare Zustandsveränderungen. Wirkung ist die Basiseinheit: nicht Nutzenbehauptung, sondern beobachtete Veränderung in konkreten Wirkungsräumen [E-K17-10][I-K17-1].

Rawls, Sen und Nussbaum bleiben wichtig, weil Gerechtigkeit, reale Freiheit und Fähigkeiten nicht auf Einkommen reduziert werden können. Die Wirkungsökonomie übernimmt diesen Gedanken und macht ihn steuerungsfähig: Eine Wirkung ist normativ stark, wenn sie reale Befähigung, Würde, Gesundheit, Teilhabe und demokratische Korrekturfähigkeit stärkt [E-K17-10][I-K17-9].

Ostrom bleibt wichtig, weil gemeinsame Güter nicht nur durch Markt oder Staat gesichert werden. Die Wirkungsökonomie übernimmt polyzentrische Governance, lokale Regeln, Beteiligung und institutionelles Lernen. Sie erweitert dies auf Wirkungsdatenräume, globale Lieferketten, digitale Öffentlichkeit und Rückkopplung zwischen lokalen und globalen Wirkungsräumen [E-K17-15][I-K17-5].

Die Donut-Ökonomie bleibt wichtig, weil sie soziale Fundamente und planetare Grenzen gemeinsam denkt. Die Wirkungsökonomie übernimmt den Zielraum, geht aber in die Steuerungsarchitektur: Scorecards, WÖk-IDs, Reverse Merit Order, Wirkungssteuern, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Beschaffung, Einkommen und Rückkopplung [E-K17-1][I-K17-5][I-K17-6].

Die Gemeinwohlökonomie bleibt wichtig, weil sie Unternehmensverantwortung, Werte und Bilanzierung früh systematisch sichtbar machte. Die Wirkungsökonomie übernimmt die Richtung, unterscheidet sich aber durch die Kopplung von Daten, Produktwirkung, Preisen, Steuern, Kapital, Versicherbarkeit, öffentlicher Beschaffung, Wirkungsrat und digitaler Infrastruktur [E-K17-2][I-K17-5][I-K17-6].

Degrowth und Postwachstum bleiben wichtig, weil sie die Verwechslung von Mengenwachstum und Wohlstand kritisieren. Die Wirkungsökonomie übernimmt diese Kritik, lehnt aber eine pauschale Wachstumssprache ab. Wachstum ist nicht das Problem, wenn es Wirkungswachstum innerhalb planetarer, sozialer und demokratischer Grenzen ist. Problematisch ist Wachstum durch mehr Primärinput, mehr Verlustleistung und mehr Vorgriff auf Zukunft [E-K17-4][E-K17-11][I-K17-10].

ESG bleibt wichtig, weil es ökologische, soziale und Governance-Daten in Kapitalmärkte brachte. Die Wirkungsökonomie nutzt diese Daten, dreht aber die Richtung: Nicht nur, wie Nachhaltigkeit auf Kapital wirkt, sondern wie Kapital auf Mensch, Planet und Demokratie wirkt [E-K17-6][E-K17-7][I-K17-4].

So entsteht der Ort der Wirkungsökonomie im Kanon. Sie verwirft die großen Ordnungsentwürfe nicht. Sie sammelt ihre starken Einsichten und ordnet sie unter einen neuen Maßstab: reale Zustandsveränderung. Damit wird Wirkung nicht ein weiteres Thema innerhalb der Ökonomie. Wirkung wird die Kategorie, in der Markt, Kapital, Staat, Freiheit, Gerechtigkeit, Wachstum, Demokratie und Planet zusammen lesbar werden [I-K17-1][I-K17-3].

Tradition	Bleibende Einsicht	WÖk-Korrektur
Smith	Dezentrale Marktkoordination	Preise brauchen Wirkungswahrheit.
Marx	Kapital als Machtverhältnis	Eigentumsform ersetzt keine Wirkungsprüfung.

Tradition	Bleibende Einsicht	WÖk-Korrektur
Keynes	Staatliche Stabilisierung in Krisen	Stabilisierung braucht Wirkungsrichtung.
Hayek	Verteiltes Wissen	Dezentrale Entscheidung braucht bessere Wirkungssignale.
Soziale Marktwirtschaft	Markt und sozialer Schutz	Sozialer Ausgleich wird um Planet, Demokratie und digitale Öffentlichkeit erweitert.
Rawls / Capabilities	Gerechtigkeit und reale Befähigung	Befähigung wird als Zustandsveränderung operationalisiert.
Ostrom	Polyzentrische Governance	Commons-Logik wird auf Datenräume, Lieferketten und digitale Öffentlichkeit übertragen.
Donut / GWÖ / Degrowth	Zielräume, Werte, Wachstumskritik	Wirkung wird als vollständige Rückkopplungsarchitektur gebaut.

17.15 Abschluss von Teil II

Mit Kapitel 17 endet der begriffliche Teil des Buches. Teil II hat die Sprache der Wirkungsökonomie aufgebaut: Wirkung, Wirkungspotenzial, Handlung, Unterlassen, Wirkungsträger, Wirkungsempfänger, Wirkungsraum, systemischer Wert, normativer Wert, Wirkleistung, Scheinleistung, Blindleistung, Verlustleistung, Netto-Wirkung, Wirkungskraft, Wirkungsgrad, Wirkungsrisiko, Wirkungsresilienz, Wirkungsdaten, Wirkungskapital, Wirkungswohlstand, Wirkungslenkung, Wirkungsarchitektur und Wirkungskompetenz [I-K17-1][I-K17-2].

Diese Sprache ist kein Begriffsapparat um seiner selbst willen. Sie ist die Voraussetzung dafür, Wirkung von Absicht, Haltung, Aktivität, Bericht, Image und Output zu unterscheiden. Wirkung liegt erst vor, wenn sich Zustände verändern. Wirkungspotenzial liegt vor, wenn sich Möglichkeitsräume, Erwartungen, Risiken oder Handlungsschwellen verändern, bevor eine Zustandsveränderung vollständig eingetreten ist [I-K17-1].

Kapitel 17 hat diese Sprache in den größeren Theorie- und Ordnungszusammenhang gestellt. Die Wirkungsökonomie ersetzt nicht alle bisherigen Ansätze. Sie ordnet sie neu. Märkte bleiben relevant, aber Preise brauchen Wirkungswahrheit. Kapital bleibt relevant, aber es wird an Wirkung rückgebunden. Staatliche Stabilisierung bleibt relevant, aber sie braucht Wirkungsrichtung. Gerechtigkeit bleibt relevant, aber sie wird als reale Zustandsveränderung operationalisiert. Nachhaltigkeit bleibt relevant, aber sie

wird von einer additiven Ziel- und Berichtlogik in eine rückgekoppelte Wirkungsarchitektur überführt [I-K17-3][I-K17-5][I-K17-11].

Ab Teil III beginnt die Systemlogik. Wirkung wird dann nicht mehr nur als Begriff, Potenzial oder Zuordnung betrachtet. Sie wird in ihrer Tiefe gelesen. Eine Handlung kann eine unmittelbare Veränderung auslösen. Sie kann indirekte Folgen erzeugen. Sie kann auch die Struktur verändern, in der spätere Entscheidungen entstehen. Diese drei Ebenen müssen unterschieden werden, weil eine Maßnahme kurzfristig entlasten und langfristig Fehlanreize verlängern kann. Sie kann direkt wenig sichtbar sein und dennoch die Architektur künftiger Entscheidungen verändern. Sie kann einen einzelnen Zustand verbessern und an anderer Stelle neue Lasten erzeugen [I-K17-3][E-K17-15].

Die nächste Frage lautet deshalb nicht nur: Was wirkt? Sie lautet: In welcher Ordnung wirkt es? Was verändert sich direkt? Welche Folgen entstehen aus dieser Veränderung? Und welche Struktur wird so verschoben, dass künftige Entscheidungen anders entstehen?

Diese Frage führt zu Kapitel 18: Wirkungsordnungen.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 17

Interne WÖk-Quellen

[I-K17-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie, Arbeitsfassung / Standardwerk, 2025/2026. Grundlage für die Begriffssprache der Wirkungsökonomie, insbesondere Wirkung, Wirkungspotenzial, Handlung, Unterlassen, Wirkungsträger, Wirkungsempfänger, Wirkungsraum, systemischer Wert, normativer Wert, Wirkleistung, Scheinleistung, Blindleistung, Verlustleistung und Wirkungsgrad.

[I-K17-2] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025; Weber, Natalie: WÖk-Manifest, 2025; Weber, Natalie: Minifest der Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für den Paradigmenwechsel von Kapital, Wachstum, Macht und kurzfristiger Effizienz hin zur messbaren Wirkung als Maßstab gesellschaftlicher Steuerung.

[I-K17-3] Weber, Natalie: Die Wirkungsökonomie - ein lernendes Kreislaufsystem zur Steuerung von Wirtschaft und Gesellschaft durch Wirkung, 2025; Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für Wirkungsrad, Rückkopplung, Systemarchitektur, Wirkungsräume, Wirkungslenkung, Anreiz, neue Handlung und Lernen.

[I-K17-4] Weber, Natalie: Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur, 2025/2026. Grundlage für die Einordnung von Nachhaltigkeitsdaten, ESG, Berichtssystemen, Risikodaten und der Kritik additiver Nachhaltigkeitslogik im kapitalszentrierten Steuerungsmodell.

[I-K17-5] Weber, Natalie: Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended, August 2025; Weber, Natalie: WÖk Master Items final v1.2, 2025. Grundlage für WÖk-IDs, Scorecards, Archetypen, Benchmarks, Datenqualitätsklassen, Prüfung, Standardisierung und technische Operationalisierung.

[I-K17-6] Weber, Natalie: Der Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie, September 2025. Grundlage für Wirkungsrat, Weiterentwicklung von WÖk-IDs, Benchmarks und Archetypen, Evaluation, Wirkungsberichte, Transparenz, Vergleichbarkeit und Missbrauchsschutz.

[I-K17-7] Weber, Natalie: WP_Produkte - Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025; Weber, Natalie: Beispiel: Automatisierte Einstufung der Wirkungssteuer - Regionaler Apfel vs. Chile-Apfel, 2025. Grundlage für Produktwirkung, Preisblindheit, externe Kosten, Steuerklassen, Reverse Merit Order und Marktverzerrung durch nicht eingepreiste Schäden.

[I-K17-8] Weber, Natalie: Wirkungsökonomie in der Lieferkette, September 2025; Weber, Natalie: Beispiel-Konzern. Von der CSRD zur Produktscorecard am Beispiel BASF Polyamid, 2025. Grundlage für Lieferkettenwirkung, Produktgruppenbewertung, CSRD-/ESRS-Daten, digitale Produktpässe, Vorsteuerlogik und produktbezogene Scorecards.

[I-K17-9] Weber, Natalie: Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie, Oktober 2025; Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Mensch, Planet und Demokratie als normativen Kern der Wirkungsökonomie sowie für Demokratie als eigenständigen Wirkungsraum.

[I-K17-10] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung, Kapitel zu Wachstum, Wirkungswachstum, Verlustleistung, Innovation, Kreislaufwirtschaft und planetaren Grenzen, 2025/2026. Grundlage für die Abgrenzung gegenüber Degrowth und für die Unterscheidung zwischen Mengenwachstum, Wirkungswachstum und zerstörerischem Wachstum.

[I-K17-11] Weber, Natalie: Whitepaper T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie, September 2025. Grundlage für Netto-Wirkung, negative Wirkungen, Transformationsmultiplikator, Zeitwirkung, Resilienz, Datenqualität und Kapitalbewertung.

[I-K17-12] Weber, Natalie: Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG). Mit Kommentaren und Begründungen, Stand 8. Oktober 2025. Grundlage für Wirkung als steuerliche Steuerungsgröße, Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie, Bonus-/Malus-Logik, Haushaltsneutralität und Rückkopplung wirtschaftlicher Aktivitäten, Einkommen und Kapitalflüsse.

Externe Quellen

[E-K17-1] Raworth, Kate: Doughnut Economics. Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist, Chelsea Green Publishing, 2017; Doughnut Economics Action Lab. Anschlussquelle für den sicheren und gerechten Raum zwischen sozialem Fundament und planetaren Grenzen. Doughnut Economics Action Lab: https://doughnuteconomics.org/

[E-K17-2] Felber, Christian: Gemeinwohl-Ökonomie, Deuticke, 2010; Economy for the Common Good: Gemeinwohl-Bilanz und Gemeinwohl-Matrix, aktuelle Fassungen. Anschlussquellen für Wertebilanzierung, Gemeinwohlorientierung und Unternehmensverantwortung. Economy for the Common Good: https://www.ecogood.org/

[E-K17-3] Wellbeing Economy Alliance: Wellbeing Economy Policy Design Guide; OECD: How's Life? Measuring Well-being, mehrere Ausgaben; OECD: Framework for Measuring Well-being and Progress. Anschlussquellen für Wellbeing Economy, Lebensqualität und multidimensionale Wohlstandsindikatoren. OECD - Measuring Well-being and Progress: https://www.oecd.org/en/topics/measuring-well-being-and-progress.html - OECD: https://www.oecd.org/ - Wellbeing Economy Alliance: https://weall.org/

[E-K17-4] Latouche, Serge: Farewell to Growth, Polity, 2009; Hickel, Jason: Less is More. How Degrowth Will Save the World, William Heinemann, 2020. Anschlussquellen für Degrowth, Postwachstum und Kritik an unbegrenztem materiellen Wachstum.

[E-K17-5] United Nations: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, 2015; United Nations: Sustainable Development Goals. Anschlussquellen für die SDGs als globalen Zielrahmen nachhaltiger Entwicklung. United Nations - 2030 Agenda: https://sdgs.un.org/2030agenda - United Nations - SDGs: https://sdgs.un.org/goals

[E-K17-6] Europäische Union: Richtlinie (EU) 2022/2464 zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD); Europäische Kommission: Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772 zu den European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Anschlussquellen für Nachhaltigkeitsberichterstattung und ESG-nahe Datenbasis. CSRD - Richtlinie (EU) 2022/2464: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng - ESRS - Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng

[E-K17-7] Global Reporting Initiative: GRI Standards, aktuelle Fassung; Europäische Union: Verordnung (EU) 2020/852 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen (EU-Taxonomie); Verordnung (EU) 2019/2088 über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten im Finanzdienstleistungssektor (SFDR). Anschlussquellen für Nachhaltigkeitsdaten, Taxonomie, Offenlegung und Sustainable Finance. CSRD - Richtlinie (EU) 2022/2464: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng - ESRS - Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng

[E-K17-8] Berg, Florian; Koelbel, Julian F.; Rigobon, Roberto: Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings, Review of Finance, 2022. Anschlussquelle für methodische Unterschiede und Divergenzen von ESG-Ratings. Berg/Koelbel/Rigobon - Aggregate Confusion: https://doi.org/10.1093/rof/rfac033

[E-K17-9] Europäische Kommission: Corporate Social Responsibility, Definitionen und Politikrahmen; ISO 26000: Guidance on Social Responsibility, 2010. Anschlussquellen für CSR, freiwillige Verantwortung und organisatorische Verantwortungspraxis. ISO 26000 - Social Responsibility: https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html

[E-K17-10] Stiglitz, Joseph E.; Sen, Amartya; Fitoussi, Jean-Paul: Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress, 2009; Sen, Amartya: Development as Freedom, Oxford University Press, 1999; Nussbaum, Martha C.: Creating Capabilities, Harvard University Press, 2011. Anschlussquellen für Wohlstandsmessung, Fähigkeiten, reale Freiheit und Gerechtigkeit jenseits von Einkommen. Stiglitz-Sen-Fitoussi Report: https://ec.europa.eu/eurostat/documents/118025/118123/Fitoussi+Commission+report

[E-K17-11] Meadows, Donella H.; Meadows, Dennis L.; Randers, Jørgen; Behrens, William W.: The Limits to Growth, Universe Books, 1972; Meadows, Donella H.: Thinking in Systems. A Primer, Chelsea Green Publishing, 2008. Anschlussquellen für Wachstumsgrenzen, Systemdenken, Rückkopplungen und Hebelpunkte. Meadows, Donella H.; Meadows, Dennis L.; Randers, Jørgen; Behrens, William W.: The Limits to Growth, Universe Books, 1972; Meadows, Donella H.: Thinking in Systems. A Primer, Chelsea Green Publishing, 2008. Anschlussquellen für Wachstumsgrenzen, Systemdenken, Rückkopplungen und Hebelpunkte. Donella Meadows - Systems Thinking Resources: https://donellameadows.org/systems-thinking-resources/ - Club of Rome - The Limits to Growth: https://www.clubofrome.org/publication/the-limits-to-growth/

[E-K17-12] Smith, Adam: An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 1776; Smith, Adam: The Theory of Moral Sentiments, 1759. Anschlussquellen für Marktkoordination, Arbeitsteilung, Eigeninteresse, Moral und die moralische Einbettung wirtschaftlicher Ordnung.

[E-K17-13] Marx, Karl: Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie, Band I, 1867; Marx, Karl; Engels, Friedrich: Manifest der Kommunistischen Partei, 1848. Anschlussquellen für Kapital als Machtverhältnis, Ausbeutung, Klassenanalyse und Kritik kapitalistischer Eigentums- und Produktionsverhältnisse.

[E-K17-14] Keynes, John Maynard: The General Theory of Employment, Interest and Money, 1936; Hayek, Friedrich A.: The Use of Knowledge in Society, American Economic Review, 1945; Eucken, Walter: Grundsätze der Wirtschaftspolitik, 1952; Müller-Armack, Alfred: Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft, 1947. Anschlussquellen für staatliche

Stabilisierung, verteiltes Wissen, Ordnungsrahmen und soziale Marktwirtschaft. Hayek (1945), The Use of Knowledge in Society: https://www.econlib.org/library/Essays/hykKnw.html

[E-K17-15] Ostrom, Elinor: Governing the Commons, Cambridge University Press, 1990; Meadows, Donella H.: Leverage Points: Places to Intervene in a System, Sustainability Institute, 1999; von Foerster, Heinz: Understanding Understanding. Essays on Cybernetics and Cognition, Springer, 2003. Anschlussquellen für polyzentrische Governance, Commons, Rückkopplung, Hebelpunkte und nichttriviale Systeme. Donella Meadows - Leverage Points: https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/ - Donella Meadows - Systems Thinking Resources: https://donellameadows.org/systems-thinking-resources/

Teil III - Das lernende System

Teil III führt die Wirkungsökonomie aus der Begriffsebene in die Systemlogik. Teil II hat geklärt, was Wirkung, Wirkungspotenzial, Wirkungsraum, Wirkungskapital, Wirkungsrisiko und Wirkungslenkung bedeuten. Nun geht es darum, wie Wirkung in komplexen Systemen entsteht, wie sie sich ausbreitet, wie Rückkopplungen wirken und wie ein System aus seinen Wirkungen lernen kann.

Der Fokus liegt nicht mehr auf einzelnen Begriffen, sondern auf Zusammenhängen: Wirkungsordnungen, nichttriviale Systeme, Rückkopplung, Interdependenzen, Hebel, Resilienz und Lernfähigkeit. Dieser Teil behandelt noch keine konkreten Gesetze, keine Verwaltungsarchitektur und keine sektoralen Umsetzungsprogramme. Diese folgen später in den institutionellen und operativen Teilen des Buches. Teil III klärt die innere Logik: Warum Wirkung nicht linear gelesen werden kann, warum eine Maßnahme mehrere Ebenen verändert und warum Steuerung nur dann funktioniert, wenn ein System aus seinen eigenen Folgen lernt.

Kapitel 18 - Wirkungsordnungen

Dieses Kapitel eröffnet die Systemlogik der Wirkungsökonomie. Es erklärt, warum Wirkung nicht nur als einzelne Zustandsveränderung verstanden werden darf, sondern nach Ordnungen gelesen werden muss. Eine Handlung verändert selten nur einen Zustand. Sie erzeugt Anschlussfolgen, verschiebt Erwartungen, verändert Risiken und kann die Struktur künftiger Entscheidungen beeinflussen. Deshalb unterscheidet die Wirkungsökonomie zwischen Wirkung erster Ordnung, Wirkung zweiter Ordnung und Wirkung dritter Ordnung.

Diese Unterscheidung ist notwendig, damit Wirkung nicht zu flach bewertet wird. Viele politische, wirtschaftliche und kommunikative Fehlsteuerungen entstehen, weil nur die unmittelbare Veränderung betrachtet wird. Die Wirkungsökonomie fragt weiter: Welche Folgewirkungen entstehen? Welche Rückkopplungen werden ausgelöst? Welche künftigen Entscheidungen werden wahrscheinlicher? Und verändert eine Maßnahme nur einen Zustand - oder die Ordnung, in der spätere Zustände entstehen?

18.1 Warum Wirkung nach Ordnungen gelesen werden muss

Wirkung ist Zustandsveränderung. Diese Definition ist der Ausgangspunkt. Sie reicht aber nicht aus, wenn Wirkung in einer vernetzten Gesellschaft verstanden und gesteuert werden soll. Eine Zustandsveränderung bleibt selten an dem Punkt stehen, an dem sie beginnt. Sie verändert weitere Zustände, verschiebt Erwartungen, öffnet oder schließt Handlungsmöglichkeiten, verändert Preise, Vertrauen, Risiken, Kapitalflüsse, Routinen und institutionelle Reaktionen [I-K18-1][I-K18-2].

Deshalb unterscheidet die Wirkungsökonomie zwischen Wirkung erster Ordnung, Wirkung zweiter Ordnung und Wirkung dritter Ordnung. Wirkung erster Ordnung ist die unmittelbare Veränderung. Wirkung zweiter Ordnung ist die indirekte Folge dieser Veränderung. Wirkung dritter Ordnung ist die Veränderung der Struktur, in der spätere Entscheidungen entstehen [I-K18-2][E-K18-1].

Diese Unterscheidung ist notwendig, weil viele Fehlsteuerungen aus einem zu engen Wirkungsverständnis entstehen. Eine Maßnahme kann an der Oberfläche entlasten und zugleich eine problematische Abhängigkeit verlängern. Ein Produkt kann im direkten Nutzen positiv erscheinen und über Lieferketten, Ressourcenverbrauch oder Gesundheitsfolgen eine andere Bilanz erzeugen. Ein Preis kann kurzfristig attraktiv sein und langfristig Schäden verbergen. Eine Aussage kann zunächst Aufmerksamkeit erzeugen und später den öffentlichen Resonanzraum verändern [I-K18-3][E-K18-2].

Die alte Steuerungslogik bewertet vor allem erste Ordnung. Sie fragt, ob ein Programm beschlossen wurde, ob ein Produkt verkauft wurde, ob ein Preis gesenkt wurde, ob eine Kennzahl steigt oder ob eine Aktivität sichtbar ist. Die Wirkungsökonomie fragt weiter: Welche Anschlussfolgen entstehen? Welche Rückwirkungen entstehen im System?

Welche künftigen Entscheidungen werden wahrscheinlicher? Welche Kosten werden vermieden, verschoben oder neu erzeugt?

Wirkungsordnungen machen Wirkung nicht komplizierter. Sie machen sie genauer.

18.2 Wirkung erster Ordnung: die unmittelbare Veränderung

Wirkung erster Ordnung bezeichnet die direkte Veränderung, die durch eine Handlung oder ein Unterlassen entsteht. Eine Sanierung senkt den Energiebedarf eines Gebäudes. Eine Preissenkung verändert Nachfrage. Ein Medikament lindert Schmerzen. Eine Steuer verändert den Endpreis. Ein Gesetz verändert eine Pflicht. Eine Aussage erzeugt Aufmerksamkeit. Eine Katastrophenhilfe stellt Versorgung wieder her.

Diese Ebene ist wichtig, weil sie die erste erkennbare Veränderung beschreibt. Sie ist häufig messbar, zurechenbar und leicht erklärbar. Im Produktbereich zeigt sie sich in direkten Eigenschaften: Ein Apfel hat einen bestimmten Transportweg, Wasserverbrauch, Pestizideinsatz, Lagerbedarf und bestimmte Arbeitsbedingungen. Eine Kilowattstunde Strom entsteht aus Kohle, Gas, Sonne, Wind, Wasser oder Speicherleistung. Ein T-Shirt entsteht aus Fasern, Färbeprozessen, Energie, Arbeit, Transport, Nutzung und Entsorgung [I-K18-4][I-K18-5].

Die erste Ordnung darf aber nicht mit vollständiger Wirkung verwechselt werden. Eine Preisbremse kann Haushalte entlasten. Das sagt noch nicht, ob sie Energiesparen behindert oder fossile Abhängigkeit verlängert. Eine Subvention kann ein Produkt günstiger machen. Das sagt noch nicht, ob sie eine schädliche Produktionsweise stabilisiert. Eine politische Aussage kann Aufmerksamkeit erzeugen. Das sagt noch nicht, ob sie Vertrauen stärkt, Angst vergrößert oder demokratische Orientierung verändert.

Wirkung erster Ordnung beantwortet nur die erste Frage: Was hat sich unmittelbar verändert?

18.3 Wirkung zweiter Ordnung: die indirekte Folge

Wirkung zweiter Ordnung entsteht, wenn eine erste Veränderung weitere Zustände verändert. Sie liegt nicht immer direkt an der Oberfläche, bleibt aber kausal anschlussfähig. Eine Gebäudesanierung senkt nicht nur Energiebedarf. Sie senkt Nebenkosten, reduziert Schimmelrisiken, verringert Gesundheitsbelastung und macht Haushalte weniger anfällig für fossile Preisschocks [I-K18-6]. Eine Pflegeleistung stabilisiert nicht nur eine Person. Sie entlastet Angehörige, vermeidet Krankenhausaufenthalte, erhält soziale Beziehungen und senkt spätere Systemkosten [I-K18-7]. Eine Bildungsmaßnahme erzeugt nicht nur Unterricht. Sie verändert Kompetenzen, Selbstwirksamkeit, spätere Berufschancen, Gesundheitsverhalten und demokratische Urteilsfähigkeit [I-K18-8].

Im Produktbereich wird die zweite Ordnung besonders sichtbar. Ein regionaler Bio-Apfel ist nicht nur ein Produkt mit kürzerem Transportweg. Er kann regionale Wertschöpfung,

Bodenqualität, Biodiversität, Wasserhaushalt, Arbeitsbedingungen und Verbraucherinformation verändern [I-K18-4]. Ein Fast-Fashion-T-Shirt ist nicht nur ein billiges Kleidungsstück. Es ist Teil eines Systems aus Löhnen, Chemikalien, Wasserverbrauch, Abfall, Arbeitsrechten, Lagerlogik, Plattformverkauf und steuerlicher Gleichbehandlung trotz unterschiedlicher Wirkung [I-K18-5].

Diese Ebene entscheidet, ob eine Maßnahme Kosten nur verlagert oder Systemlasten senkt. Ein Produkt kann direkt günstig sein und indirekt teuer. Eine Regel kann direkt entlasten und indirekt Abhängigkeit verlängern. Eine Investition kann direkt Rendite erzeugen und indirekt Risiko aufbauen. Wirkung zweiter Ordnung macht diese Anschlussfolgen sichtbar.

Die zweite Ordnung beantwortet die Frage: Was entsteht aus der unmittelbaren Veränderung?

18.4 Wirkung dritter Ordnung: die Veränderung der Entscheidungsstruktur

Wirkung dritter Ordnung betrifft die Struktur, in der spätere Entscheidungen entstehen. Sie verändert Anreize, Erwartungen, Kapitalflüsse, Routinen, Machtverhältnisse, Märkte, Institutionen, öffentliche Deutungen oder Rückkopplungen. Sie betrifft nicht nur, was heute geschieht. Sie betrifft, welche Entscheidungen künftig näherliegen [I-K18-2][E-K18-1].

Eine Wirkungssteuer wirkt erster Ordnung, wenn ein Produkt anders besteuert wird. Sie wirkt zweiter Ordnung, wenn Unternehmen Lieferanten wechseln, Daten verbessern, Verpackungen ändern oder Produktdesign anpassen. Sie wirkt dritter Ordnung, wenn Wettbewerb nicht mehr den niedrigsten Preis belohnt, sondern bessere Netto-Wirkung wirtschaftlich vorteilhaft macht [I-K18-9].

Ein T-SROI wirkt erster Ordnung, wenn eine Investition anders bewertet wird. Er wirkt zweiter Ordnung, wenn Kapital nicht nur finanziellen Return, sondern negative Wirkungen, Systemkosten, Datenqualität, Zeitwirkung und Resilienz berücksichtigt. Er wirkt dritter Ordnung, wenn Kapitalmärkte andere Projekte finanzieren und damit die künftige Wirtschaftsstruktur verändern [I-K18-10].

Eine Plattformregulierung wirkt erster Ordnung, wenn einzelne Inhalte weniger Reichweite erhalten. Sie wirkt zweiter Ordnung, wenn Hass, Desinformation oder Polarisierung abnehmen. Sie wirkt dritter Ordnung, wenn sich die Logik öffentlicher Aufmerksamkeit verändert und wahrheitsfähige Kommunikation bessere Anschlussbedingungen erhält [I-K18-11].

Die dritte Ordnung beantwortet die Frage: Welche Struktur verändert sich so, dass spätere Wirkungen anders entstehen?

18.5 Wirkungspotenzial, Wirkungsrisiko und Wirkungsordnung

Wirkungspotenzial liegt vor der eingetretenen Wirkung. Es beschreibt den Möglichkeitsraum, in dem spätere Wirkung entstehen kann. Wirkungsrisiko beschreibt den Möglichkeitsraum möglicher negativer Wirkung. Beide Begriffe sind noch keine vollständige Wirkung, aber sie sind für Steuerung notwendig [I-K18-12][I-K18-13].

Ein Gesetzesentwurf kann Wirkungspotenzial erzeugen, bevor er beschlossen ist. Eine öffentliche Aussage kann Wirkungspotenzial erzeugen, bevor sich Verhalten ändert. Ein Produktdesign kann Wirkungsrisiko erzeugen, bevor ein Schaden eingetreten ist. Eine unsanierte Brücke hat Wirkungsrisiko, bevor sie bricht. Eine Lieferkette mit ungeprüften Arbeitsbedingungen hat Wirkungsrisiko, bevor ein Skandal öffentlich wird [I-K18-13].

Die Wirkungsordnungen setzen dort an, wo Potenzial oder Risiko in Zustandsveränderungen übergehen oder wo ihr Eintritt mit ausreichender Plausibilität absehbar wird. Erste Ordnung beschreibt die direkte Veränderung. Zweite Ordnung beschreibt die Anschlussfolge. Dritte Ordnung beschreibt die Veränderung der Entscheidungsstruktur. Diese Abfolge verhindert, dass Wirkungspotenzial als Erfolg verbucht wird. Sie verhindert auch, dass Risiken erst ernst genommen werden, wenn Schäden eingetreten sind.

Die Wirkungsökonomie arbeitet daher mit einer doppelten Lesart. Sie erkennt Potenziale und Risiken früh. Sie bewertet eingetretene Wirkung nach ihrer Ordnung.

18.6 Wirkung als Beziehung

Die Wirkungsordnungen verändern nicht die Definition von Wirkung. Sie vertiefen sie. Wirkung bleibt Zustandsveränderung. Aber diese Zustandsveränderung entsteht nicht isoliert aus einer Ursache. Sie entsteht in einer Beziehung zwischen Impuls, Wirkungsträger, Wirkungsempfänger, Wirkungsraum, Ausgangszustand, Zeit, Datenlage und Rückkopplung [I-K18-1][I-K18-14].

Ein CO2-Preis wirkt anders, wenn Alternativen vorhanden sind, als wenn Menschen keine Ausweichmöglichkeit haben. Ein Produktpass wirkt anders, wenn er verständlich, sichtbar und preislich anschlussfähig ist, als wenn er nur technische Daten enthält. Eine Bildungsmaßnahme wirkt anders in einer gut ausgestatteten Schule als in einem überlasteten Lernraum. Eine öffentliche Aussage wirkt anders in einem vertrauensvollen Resonanzraum als in einem polarisierten Raum [I-K18-11][I-K18-12].

Diese Beziehungsperspektive schützt die Wirkungsökonomie vor einer falschen Vereinfachung. Nicht der Auslöser allein bestimmt die Wirkung. Der Raum entscheidet mit. Der Zustand entscheidet mit. Empfänger entscheiden mit. Institutionen entscheiden mit. Preise, Daten, Sprache, Vertrauen, Infrastruktur und Alternativen entscheiden mit. Deshalb kann die gleiche Handlung unterschiedliche Wirkungsordnungen auslösen.

Wirkungsordnungen sind daher keine lineare Kette. Sie sind eine Lesart für vernetzte Zustandsveränderungen.

18.7 Finanzmärkte: Wenn Wirkung Risiko wird

Finanzmärkte zeigen, dass Wirkung ökonomisch wird, sobald sie als Risiko erscheint. Klimarisiken verändern Versicherbarkeit, Prämien, Immobilienwerte und Infrastrukturkosten. Lieferkettenrisiken verändern Finanzierungskosten, Lagerstrategien, Herkunftsnachweise und Kapitalzugang. Politische Instabilität verändert Investitionsentscheidungen, Risikoprämien und Standortstrategien. Energieabhängigkeiten werden nicht nur als Umweltfrage gelesen, sondern als geopolitisches, inflationäres und sicherheitspolitisches Risiko [I-K18-15][E-K18-3][E-K18-4].

Die erste Ordnung zeigt die einzelne Risikoveränderung: ein Extremwetterereignis, ein Preisschock, ein Lieferausfall, eine politische Unsicherheit. Die zweite Ordnung zeigt Anschlussfolgen: höhere Versicherungskosten, teurere Finanzierung, Investitionsverschiebungen, Produktionsausfälle oder höhere Lagerbestände. Die dritte Ordnung zeigt die Veränderung der Kapitalallokation. Bestimmte Geschäftsmodelle werden riskanter, andere werden stabiler. Kapital sucht neue Sicherheiten.

Der Satz lautet daher: Wenn Wirkung als Risiko sichtbar wird, wird Wirkung zur ökonomischen Größe. Risiken werden eingepreist. Die Wirkungsökonomie macht diesen Mechanismus früher, transparenter und demokratisch anschlussfähig. Sie wartet nicht, bis Schäden als Marktrisiko erscheinen, sondern übersetzt Wirkung vorher in Scorecards, T-SROI, Kapitalanforderungen, Wirkungsberichte und Preislogik [I-K18-10][I-K18-15].

Kapital wird nicht abgeschafft. Es bekommt einen besseren Maßstab.

18.8 Öffentliche Kommunikation als Wirkungsraum

Öffentliche Kommunikation ist ein Wirkungsraum. Eine einzelne Aussage erzeugt zunächst Wirkungspotenzial. Sie verändert noch nicht automatisch einen Zustand, kann aber Erwartungen, Zugehörigkeit, Angst, Vertrauen, Handlungsschwellen und Resonanzräume verschieben [I-K18-11][I-K18-12].

Wirkung erster Ordnung liegt in der unmittelbaren Reaktion: Aufmerksamkeit, Zustimmung, Ablehnung, Verunsicherung oder Mobilisierung. Wirkung zweiter Ordnung liegt in der Veränderung von Stimmungen, Gruppenbindung, Vertrauen, Orientierung, Feindbildern oder Handlungsbereitschaft. Wirkung dritter Ordnung entsteht, wenn sich der öffentliche Raum selbst verändert: wenn Wahrheit weniger anschlussfähig wird, wenn Institutionen systematisch delegitimiert werden, wenn Polarisierung steigt oder wenn Vertrauen, Diskursfähigkeit und demokratische Rückkopplung wachsen [I-K18-11][E-K18-5].

Empfänger sind in öffentlichen Kommunikationsräumen keine Endpunkte. Sie werden wieder zu Sendern. Aussagen werden geteilt, zugespitzt, ironisiert, instrumentalisiert oder in andere Narrative eingebaut. Deshalb lässt sich Kommunikationswirkung nicht allein über einzelne Aussagen bewerten. Sie entsteht in Zirkulation, Wiederholung, Plattformlogik, Gruppenzugehörigkeit und Rückkopplung.

Die Wirkungsökonomie will Sprache nicht normieren. Sie will ihre Wirkung lesbar machen. Diese Verbindung wird später in den Kapiteln zu Medien, Öffentlichkeit und digitaler Demokratie vertieft.

18.9 Nachhaltigkeit als Systemarchitektur

Nachhaltigkeit wurde lange als Zielkatalog gelesen: Klima schützen, Armut senken, Bildung verbessern, Ressourcen sparen, Institutionen stärken. Diese Ziele sind sinnvoll. Als isolierte Liste bleiben sie aber zu schwach, wenn ihre Wechselwirkungen nicht in die Steuerung eingehen [I-K18-16][E-K18-6].

Die erste Ordnung zeigt einzelne Zielveränderungen: Emissionen sinken, Ausgaben steigen, ein Programm wird umgesetzt, ein Indikator verbessert sich. Die zweite Ordnung zeigt Wechselwirkungen: Klimapolitik beeinflusst Energiepreise, soziale Akzeptanz, Investitionen und politische Stabilität. Wohnungspolitik beeinflusst Gesundheit, Flächenverbrauch, Emissionen, Teilhabe und Vertrauen. Plattformpolitik beeinflusst Diskursqualität, Demokratie, Geschäftsmodelle und Aufmerksamkeit [I-K18-16].

Die dritte Ordnung fragt, ob die Kopplungsstruktur des Systems anders wird. Werden Preise wahrheitsfähiger? Werden Kapitalflüsse anders gelenkt? Werden Schäden früher vermieden? Werden demokratische Rückkopplungen stärker? Werden planetare Grenzen als Systembedingungen behandelt?

Damit wird Nachhaltigkeit nicht als Zusatzstrategie verstanden, sondern als Systemarchitektur. Die Wirkungsökonomie übernimmt diese Architektur und macht sie steuerungsfähig: über Wirkungsdaten, Scorecards, nichtkompensatorische Bewertung, Rückkopplung und Preislogik [I-K18-9][I-K18-16].

18.10 Energie als Systemfall

Energie zeigt besonders klar, warum Wirkungsordnungen notwendig sind. Eine Kilowattstunde wirkt erster Ordnung durch ihre Erzeugung: Emissionen, Ressourcen, Kosten, technische Verfügbarkeit. Kohle, Gas, Solarstrom, Windstrom, Wasserstoff, Speicherleistung und Netzdienstleistung erzeugen nicht dieselbe Zustandsveränderung, auch wenn sie am Ende dieselbe Einheit liefern [I-K18-17].

Die zweite Ordnung zeigt Anschlussfolgen: Luftqualität, Gesundheitsbelastung, Preisvolatilität, Importabhängigkeit, Versorgungssicherheit, Netzbedarf, Speicherbedarf, regionale Wertschöpfung und soziale Verteilung. Eine Energiequelle ist daher nicht nur technisch zu bewerten, sondern über ihre sozialen, ökologischen, finanziellen und geopolitischen Folgeketten.

Die dritte Ordnung betrifft die Energiearchitektur. Zentrale fossile Systeme erzeugen andere Abhängigkeiten als dezentrale erneuerbare Systeme. Sie haben andere Kapitalbindungen, Bauzeiten, Ausfallrisiken, Lieferketten, Rückkopplungen und Innovationspfade. Eine wirkungsökonomische Bewertung fragt daher nicht nur, was physikalisch möglich ist. Sie fragt, welche Energieordnung Mensch, Planet und Demokratie stabilisiert [I-K18-15][I-K18-17].

Das ist der Übergang von Technologievergleich zu Wirkungsarchitektur.

18.11 Produkte, Lieferketten und Märkte

Produkte sind verdichtete Wirkungszusammenhänge. Ein Produkt ist nicht nur Ware, sondern Material, Arbeit, Energie, Transport, Nutzung, Reparatur, Entsorgung, Datenlage und Preislogik. Im alten Markt erscheint dieser Zusammenhang nur unvollständig. Ein billiges Produkt kann direkte Kaufkraft schonen und zugleich indirekte oder systemische Lasten erzeugen [I-K18-5][I-K18-18].

Wirkung erster Ordnung liegt im konkreten Produkt: Material, Energie, Wasser, Emissionen, Sicherheit, Qualität, Preis. Wirkung zweiter Ordnung liegt in Lieferketten, Arbeitsbedingungen, Abfall, Gesundheitsfolgen, regionaler Wertschöpfung, Ressourcenpfaden und Ersatzentscheidungen. Wirkung dritter Ordnung entsteht, wenn Produktbewertung, Steuerklasse, Produktpass, Scorecard und Kaufentscheidung die Marktlogik verändern [I-K18-4][I-K18-9][I-K18-19].

Das Apfelbeispiel zeigt diese Logik einfach. Der regionale Bio-Apfel und der importierte Apfel aus einer Wasserstressregion unterscheiden sich nicht nur im direkten Produktprofil. Sie unterscheiden sich in Lieferkette, Wasserhaushalt, regionaler Wertschöpfung, Arbeitsbedingungen, Datenlage, Preiswirkung und Marktsignal [I-K18-4]. Wenn diese Unterschiede in Preis, Steuerklasse und Produktinformation erscheinen, verändert sich nicht nur ein einzelner Kauf. Der Markt bekommt eine andere Suchrichtung.

Die Wirkungsökonomie ersetzt den Markt nicht. Sie verändert die Information und die Rückkopplung, mit der Märkte arbeiten.

18.12 Folgen für das Wirkungsrad

Das Wirkungsrad muss die drei Wirkungsordnungen aufnehmen. Eine einfache Abfolge von Handlung, Wirkung, Bewertung, Lenkung und neuer Handlung reicht für die Grundidee. Für die Buchfassung braucht das Rad eine präzisere Struktur [I-K18-20].

Der Ablauf lautet: Handlung oder Unterlassen erzeugt Wirkungspotenzial oder Wirkungsrisiko. Daraus können eingetretene Zustandsveränderungen entstehen. Diese Zustandsveränderungen werden nach erster, zweiter und dritter Ordnung gelesen. Danach werden systemischer Wert und normativer Wert bestimmt. Aus dieser Bewertung entsteht Wirkungslenkung. Wirkungslenkung verändert Anreize, Preise, Steuern, Kapitalzugang, Haftung, Beschaffung oder Reputation. Veränderte Anreize

machen neue Handlungen wahrscheinlicher. Rückkopplung prüft, ob die erwartete Wirkung eingetreten ist und welche Nebenwirkungen entstanden sind [I-K18-20].

Im Zentrum des Rads stehen Mensch, Planet und Demokratie. Sie sind der normative Bezugspunkt. Der mittlere Ring beschreibt den Prozess: Handlung, Potenzial, Zustandsveränderung, Wirkungsordnung, Bewertung, Lenkung, Anreiz, neue Handlung, Rückkopplung. Der äußere Ring enthält die Instrumente: WÖk-IDs, Scorecards, Reverse Merit Order, T-SROI, Wirkungssteuer, digitaler Produktpass, Wirkungsdatenräume, Wirkungsrat und Wirkungsberichte [I-K18-9][I-K18-10][I-K18-19][I-K18-21].

Damit wird die doppelte Handlung im Rad verständlich. Die erste Handlung ist der Ausgangspunkt. Die neue Handlung ist das Ergebnis veränderter Anreize und beginnt die nächste Runde. Es ist keine Wiederholung desselben Schritts. Es ist Lernen.

18.13 Zwischenfazit

Die Wirkungsordnungen vertiefen den Wirkungsbegriff. Wirkung erster Ordnung zeigt die direkte Veränderung. Wirkung zweiter Ordnung zeigt indirekte Folgen. Wirkung dritter Ordnung zeigt die Veränderung der Struktur, in der spätere Entscheidungen entstehen. Diese Unterscheidung verbindet Wirkungspotenzial, Zustandsveränderung, Wirkungsräume, Systemwert, normative Bewertung und Wirkungslenkung zu einer lesbaren Architektur.

Ohne diese Unterscheidung bleibt Wirkung zu flach. Politik reagiert dann auf Symptome. Unternehmen optimieren Einzelwerte. Nachhaltigkeit bleibt Bericht. Kommunikation bleibt Aussageanalyse. Finanzmärkte reagieren erst, wenn Risiken bereits sichtbar sind.

Mit dieser Unterscheidung wird sichtbar, ob eine Maßnahme nur kurzfristig hilft, ob sie Folgekosten verändert oder ob sie das System anders ausrichtet. Auf dieser dritten Ordnung liegt die besondere Leistung der Wirkungsökonomie: Sie macht Wirkung nicht nur messbar, sondern steuerungsrelevant.

Die nächste Frage lautet: Wie reagieren Systeme, wenn sie nicht wie einfache Maschinen funktionieren?

Diese Frage führt zu Kapitel 19: Nichttriviale Systeme.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 18

Interne WÖk-Quellen

[I-K18-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie, Arbeitsfassung, Teil II, 2025/2026. Grundlage für Wirkung als Zustandsveränderung, Wirkungspotenzial, Handlung, Unterlassen, Wirkungsträger, Wirkungsempfänger und Wirkungsräume.

[I-K18-2] Weber, Natalie: Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur, 2025/2026. Grundlage für Interdependenz, Rückkopplung, Nichtlinearität, Zustandsräume und den Übergang von isolierten Zielen zu einer interdependenten Wirkungslogik.

[I-K18-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie, Arbeitsfassung, Teil II und Teil III, 2025/2026. Grundlage für Wirkungspotenzial, Unterlassen, Resonanzräume, Sprache, Kommunikation und Anschlussfolgen.

[I-K18-4] Weber, Natalie: Beispiel: Automatisierte Einstufung der Wirkungssteuer - Regionaler Apfel vs. Chile-Apfel, 2025. Grundlage für das Apfelbeispiel, Produktwirkung, Datenbewertung und steuerliche Einordnung entlang von Klima, Ressourcen, Arbeit und Gesundheit.

[I-K18-5] Weber, Natalie: Wirkungsökonomie in der Lieferkette, September 2025; Weber, Natalie: WP_Produkte - Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025. Grundlage für Lieferkettenwirkung, Produktpreise, T-Shirt-/Fast-Fashion-Logik, Arbeitsbedingungen, Chemikalien, Wasserverbrauch und steuerliche Rückkopplung.

[I-K18-6] Weber, Natalie: Working-Paper Wohnungsmarkt: Bezahlbar, nachhaltig, gerecht, 2025. Grundlage für energetische Sanierung, Nebenkosten, Gesundheit, Mietbelastung, soziale Stabilität und Wohnen als Wirkungsraum.

[I-K18-7] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für Gesundheit, Pflege, Prävention und soziale Stabilität als Wirkungsfelder.

[I-K18-8] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für Bildung, Wissen, Innovation, demokratische Mündigkeit und Wirkungskompetenz.

[I-K18-9] Weber, Natalie: Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG). Mit Kommentaren und Begründungen, Stand 8. Oktober 2025. Grundlage für Wirkung als Steuerungsmaßstab, Wirkungsdimensionen, Bewertung, Nichtkompensation, Wirkungssteuerkonto und Bonus-/Malus-System.

[I-K18-10] Weber, Natalie: Whitepaper T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie, September 2025. Grundlage für die Abgrenzung

von NWI als Netto-Wirkungskennzahl und T-SROI als Transformationskennzahl, die auf geprüfter Netto-Wirkung aufsetzt und Transformationswirkung, systemische Hebelwirkung, Multiplikatoreffekte, Zeitwirkung, Resilienz, Datenqualität und Kapitalbewertung einordnet.

[I-K18-11] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie, Arbeitsfassung, Kapitel zu Medien, Öffentlichkeit, Sprache, Diskurskultur und digitaler Demokratie, 2025/2026. Grundlage für Sprache, Tonalität, Frames, öffentliche Kommunikation, Medien, Plattformlogik und demokratisches Wirkungspotenzial.

[I-K18-12] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie, Arbeitsfassung, Kapitel zu Wirkungspotenzial, 2025/2026. Grundlage für Wirkungspotenzial als Möglichkeitsraum vor eingetretener Wirkung.

[I-K18-13] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie, Arbeitsfassung, Kapitel zu Wirkungsrisiko und Wirkungsresilienz, 2025/2026. Grundlage für Wirkungsrisiko, Prävention, Frühwarnlogik und Resilienz.

[I-K18-14] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie, Arbeitsfassung, Kapitel zu Wirkungsträgern, Wirkungsempfängern und Wirkungsräumen, 2025/2026. Grundlage für Wirkung als Beziehung zwischen Ursprung, Empfänger, Raum, Kontext und Rückwirkung.

[I-K18-15] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für Finanzsystem, Kapitalwirkung, Portfolio-Wirkungsrating, systemische Zukunftsrisiken und Wirkung als Kapitalbewertungsgröße.

[I-K18-16] Weber, Natalie: Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur, 2025/2026. Grundlage für Nachhaltigkeitsdimensionen als gekoppelte Zustandsgrößen, interdependente Netto-Wirkung, Engpassschwellen und lernende Steuerung.

[I-K18-17] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie, Arbeitsfassung, Produkt- und Energiekapitel, 2025/2026. Grundlage für Strom, Energiequellen, Preiswirkung, Systemrisiken und Produktvergleich.

[I-K18-18] Weber, Natalie: WP_Produkte - Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025. Grundlage für Produktpreise, externalisierte Kosten, digitale Produktpässe, Produktscorecards und Marktverzerrung durch nicht eingepreiste Schäden.

[I-K18-19] Weber, Natalie: Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended, August 2025; Weber, Natalie: WÖk Master Items final v1.2, 2025. Grundlage für WÖk-IDs, Scorecards, Archetypen, Datenqualitätsklassen, Benchmarks, Produktgruppen und Prüfverfahren.

[I-K18-20] Weber, Natalie: Die Wirkungsökonomie - ein lernendes Kreislaufsystem zur Steuerung von Wirtschaft und Gesellschaft durch Wirkung, 2025; Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie, Arbeitsfassung, Kapitel zum Wirkungsrad, 2025/2026. Grundlage für das Wirkungsrad aus Handlung, Wirkung, Bewertung, Lenkung, Anreiz, neuer Handlung, Rückkopplung und Lernen.

[I-K18-21] Weber, Natalie: Der Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie, September 2025. Grundlage für unabhängige Weiterentwicklung von WÖk-IDs, Benchmarks, Archetypen, Wirkungsberichten, Transparenz und Missbrauchsschutz.

Externe Quellen

[E-K18-1] Meadows, Donella H.: Thinking in Systems. A Primer, Chelsea Green Publishing, 2008; Meadows, Donella H.: Leverage Points: Places to Intervene in a System, Sustainability Institute, 1999. Anschlussquelle für Rückkopplungen, Verzögerungen, Systemgrenzen und Hebelpunkte. Die Quelle erklärt Systemverhalten; die Wirkungsarchitektur bleibt Wirkungsökonomie.

[E-K18-2] Merton, Robert K.: The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action, American Sociological Review, 1(6), 1936. Anschlussquelle für unbeabsichtigte Nebenfolgen zielgerichteten Handelns. - Merton (1936), The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action: https://doi.org/10.2307/2084615

[E-K18-3] Network for Greening the Financial System (NGFS): A call for action. Climate change as a source of financial risk, 2019; NGFS: Guide for Supervisors - Integrating climate-related and environmental risks into prudential supervision, 2020. Anschlussquellen für Klimarisiken als Finanzrisiken, Aufsicht, Kapitalallokation und systemische Risikobetrachtung. - NGFS - Publications: https://www.ngfs.net/en/publications-and-statistics/publications

[E-K18-4]

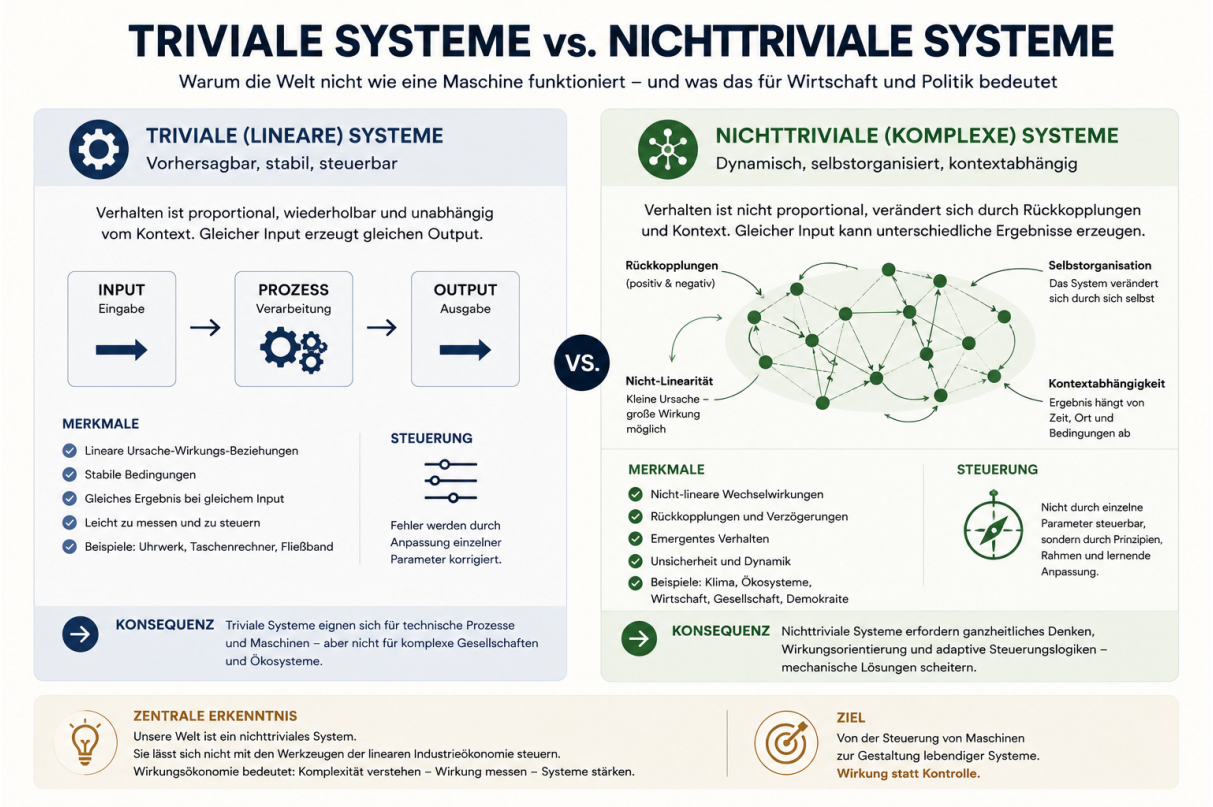
Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD): Final Report. Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures, 2017; International Sustainability Standards Board (ISSB): IFRS S1 und IFRS S2, 2023. Anschlussquellen für Klimarisiken, Risikoberichterstattung, Governance, Strategie, Risikomanagement und Kennzahlen. TCFD Recommendations: https://www.fsb-tcfd.org/recommendations/ - IFRS / ISSB Sustainability Standards: https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ [E-K18-5]

Habermas, Jürgen: Strukturwandel der Öffentlichkeit, Suhrkamp, 1962; Benkler, Yochai; Faris, Robert; Roberts, Hal: Network Propaganda. Manipulation, Disinformation, and Radicalization in American Politics, Oxford University Press, 2018. Anschlussquellen für Öffentlichkeit, Diskursräume, digitale Informationsdynamik und demokratische Kommunikationsbedingungen.

[E-K18-6] United Nations: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, 2015; Stockholm Resilience Centre: Planetary Boundaries Framework, aktuelle Forschungsgrundlagen. Anschlussquellen für SDGs, planetare Grenzen und die Einordnung von Nachhaltigkeit als gekoppeltes soziales, ökologisches und institutionelles Zielsystem. United Nations - 2030 Agenda: https://sdgs.un.org/2030agenda - Stockholm Resilience Centre - Planetary Boundaries: https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html

[E-K18-7] von Foerster, Heinz; Pörksen, Bernhard: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners, Carl-Auer, 1999; von Foerster, Heinz: Understanding Understanding. Essays on Cybernetics and Cognition, Springer, 2003. Anschlussquelle für die Unterscheidung trivialer und nichttrivialer Systeme. Diese Quelle wird im folgenden Kapitel vertieft; in Kapitel 18 dient sie als Übergang zur Nichttrivialität.

Kapitel 19 - Nichttriviale Systeme



19.1 Warum lineare Steuerung nicht reicht

Kapitel 18 hat gezeigt, dass Wirkung nicht nur nach der ersten sichtbaren Veränderung bewertet werden darf. Eine Handlung kann direkte Wirkung erzeugen, indirekte Folgen auslösen und die Struktur verändern, in der spätere Entscheidungen entstehen [Kap. 18]. Damit stellt sich eine zweite Frage: Warum reagieren Gesellschaft, Wirtschaft, Natur, Medien, Demokratie und Menschen nicht verlässlich auf dieselben Impulse?

Die alte Steuerungslogik behandelt viele Systeme, als seien sie einfache Apparate. Man erhöht einen Preis und erwartet weniger Nachfrage. Man erlässt ein Gesetz und erwartet anderes Verhalten. Man veröffentlicht eine Information und erwartet Einsicht. Man gewährt eine Förderung und erwartet Transformation. Man verschärft Kontrolle und erwartet Regelbefolgung. Diese Denkweise setzt voraus, dass ein bestimmter Input einen berechenbaren Output erzeugt.

In technischen Einzelfällen funktioniert das. In sozialen, ökologischen, ökonomischen und demokratischen Systemen scheitert diese Annahme. Menschen handeln nicht nur nach Information. Märkte reagieren nicht nur auf Preise. Unternehmen reagieren nicht nur auf Regulierung. Medienräume reagieren nicht nur auf Fakten. Natur reagiert nicht nur auf einzelne Eingriffe. Demokratien reagieren nicht nur auf Verfahren. Sie reagieren aus Geschichte, Struktur, Vertrauen, Abhängigkeiten, Machtverhältnissen, Erwartungen und Rückkopplungen [I-19-1][I-19-2].

Die Wirkungsökonomie muss diese Nichtlinearität ernst nehmen. Sie darf Wirkung nicht als einfache Ursache-Folge-Kette behandeln. Sie muss Systeme als Zustandsräume verstehen, in denen Impulse aufgenommen, verändert, verstärkt, blockiert oder umgeleitet werden. Genau daraus folgt die Notwendigkeit einer Wirkungsarchitektur: Wirkung muss sichtbar, bewertet, rückgekoppelt und lernfähig gemacht werden, weil sie in nichttrivialen Systemen nicht automatisch in der gewünschten Richtung entsteht [I-19-3].

19.2 Die triviale Maschine

Heinz von Foerster unterscheidet zwischen trivialen und nichttrivialen Maschinen. Eine triviale Maschine ist ein System, bei dem derselbe Input denselben Output erzeugt. Wer A eingibt, erhält B. Wird A wiederholt, entsteht wieder B. Die innere Regel bleibt stabil. Die Vergangenheit verändert die Reaktion nicht. Das System ist berechenbar, analysierbar und voraussagbar [E-19-1].

Dieses Modell ist in technischen Zusammenhängen sinnvoll. Eine Türklingel soll auf Knopfdruck klingeln. Ein Taschenrechner soll bei derselben Eingabe dasselbe Ergebnis liefern. Eine Maschine in einer Fertigung soll bei gleichem Programm vergleichbar arbeiten. Dort ist Trivialität ein Qualitätsmerkmal.

Problematisch wird es, wenn dieses Modell auf gesellschaftliche, ökologische, ökonomische oder demokratische Systeme übertragen wird. Dann entsteht die Annahme, man müsse nur die richtige Stellschraube finden, um das gewünschte Ergebnis zu erhalten. Gesetz hinein, Verhalten heraus. Steuer hinein, Marktreaktion heraus. Information hinein, Einsicht heraus. Förderung hinein, Innovation heraus. Sanktion hinein, Stabilität heraus.

Diese Annahme verengt die Wirklichkeit. Sie übersieht, dass Systeme nicht leer sind. Sie haben Geschichte, Struktur, Interessen, Routinen, Macht, Vertrauen, Widerstand, Ressourcen, Deutungen und Alternativen. Ein Impuls trifft nicht auf eine neutrale Maschine. Er trifft auf einen Wirkungsraum.

19.3 Die nichttriviale Maschine

Eine nichttriviale Maschine hat einen inneren Zustand. Ihre Reaktion hängt nicht nur vom Input ab, sondern auch von ihrer Struktur, Geschichte und Lage. Derselbe Impuls kann unterschiedliche Wirkungen auslösen. Das System ist nicht beliebig, aber es ist nicht leer [E-19-1].

Ein CO2-Preis wirkt anders, wenn Menschen bezahlbare Alternativen haben, als wenn sie keine Ausweichmöglichkeit besitzen. Eine Bildungsmaßnahme wirkt anders in einer stabilen Schule als in einem überlasteten Lernraum. Ein Produktpass wirkt anders, wenn er verständlich, sichtbar und preislich anschlussfähig ist, als wenn er nur technische Daten enthält. Eine öffentliche Aussage wirkt anders in einem vertrauensvollen Raum als in einem polarisierten Resonanzraum. Ein Pflegeprogramm

wirkt anders, wenn Fachkräfte, Zeit, Räume und Finanzierung vorhanden sind, als wenn der Engpass im System bestehen bleibt [I-19-4].

Nichttriviale Systeme verarbeiten Impulse aus ihrer eigenen Struktur heraus. Sie nehmen nicht einfach auf, was von außen kommt. Sie interpretieren, verzögern, verstärken, blockieren oder verwandeln Impulse. Genau deshalb kann eine gut gemeinte Maßnahme scheitern. Genau deshalb kann eine kleine Änderung große Wirkung entfalten. Und genau deshalb kann eine große politische Anstrengung wenig verändern, wenn sie am falschen Punkt ansetzt.

Die Wirkungsökonomie übernimmt diese Einsicht nicht als theoretischen Exkurs. Sie braucht sie für ihre eigene Steuerungslogik. Wenn Systeme nichttrivial sind, reicht es nicht, Wirkung nur zu messen. Wirkung muss in Rückkopplungen überführt werden. Sie muss zeigen, ob ein Eingriff tatsächlich Zustände verändert, welche Nebenwirkungen entstehen und ob der Systemzustand neue Handlungen wahrscheinlicher macht [I-19-5].

19.4 Systemzustand und Geschichte

Ein System reagiert aus seinem Zustand. Dieser Zustand besteht nicht nur aus messbaren Daten, sondern aus Erfahrungen, Erwartungen, institutionellen Regeln, materiellen Bedingungen, sozialen Beziehungen, finanziellen Spielräumen, öffentlicher Stimmung, Konflikten und Vertrauen.

Ein Markt mit intakten Lieferketten reagiert anders auf Nachfrage als ein Markt mit Engpässen. Eine Kommune mit guten Verwaltungen reagiert anders auf Förderprogramme als eine Kommune, der Personal und Planungsfähigkeit fehlen. Ein Unternehmen mit stabiler Datenbasis reagiert anders auf eine Scorecard als ein Unternehmen, das seine Lieferkette kaum kennt. Eine Gesellschaft mit hohem Vertrauen verarbeitet Transformation anders als eine Gesellschaft, in der jede Veränderung als Bedrohung gelesen wird [I-19-3][I-19-6].

Auch Zeit verändert den Systemzustand. Eine Maßnahme kann zu früh verpuffen, zu spät nur noch reparieren oder im richtigen Moment eine neue Richtung eröffnen. Eine unterlassene Sanierung kann über Jahre Energieverbrauch, Gesundheit, Nebenkosten, Mietbelastung und Klimaziele beeinflussen. Eine verzögerte Lieferkettenprüfung kann Risiken anwachsen lassen, bis sie als Skandal, Haftung oder Reputationsverlust erscheinen. Eine nicht bearbeitete Desinformationslogik kann den öffentlichen Raum verändern, bevor einzelne politische Folgen sichtbar werden [I-19-7][I-19-8].

Der Systemzustand ist daher kein Hintergrund. Er ist Teil der Wirkung.

19.5 Rückkopplung und Selbstveränderung

Nichttriviale Systeme verändern sich durch ihre eigenen Reaktionen. Eine Wirkung wird nicht nur Ergebnis, sondern Teil der nächsten Ursache. Eine Regel verändert Verhalten. Das Verhalten verändert Erwartungen. Erwartungen verändern Investitionen.

Investitionen verändern Märkte. Märkte verändern Preise. Preise verändern neue Entscheidungen.

Diese Zirkularität ist für die Wirkungsökonomie zentral. Wirkung endet nicht nach dem ersten Ergebnis. Sie geht in den Systemzustand ein. Sie verändert den Raum, in dem neue Wirkung entsteht. Deshalb ist Rückkopplung keine Zusatzfunktion. Sie ist die Bedingung dafür, dass ein System lernen kann [I-19-5][E-19-2].

Ein Produkt mit schlechter Wirkung kann im alten System billig bleiben, wenn Schäden nicht im Preis erscheinen. Dieser Preis erzeugt Nachfrage. Nachfrage stabilisiert Produktion. Produktion stabilisiert Lieferketten. Lieferketten stabilisieren Investitionen. Aus einem falschen Preis wird eine falsche Marktstruktur. Wird die Wirkung sichtbar und in Steuerklasse, Preis, Produktpass oder Kapitalzugang zurückgeführt, verändert sich die Rückkopplung. Dann wird nicht nur ein Produkt anders bewertet, sondern ein Suchraum anders geordnet [I-19-9].

Rückkopplung entscheidet daher, ob Messung folgenlos bleibt oder Steuerung entsteht. Ein Bericht ohne Rückkopplung bleibt Information. Eine Kennzahl ohne Preis-, Steuer-, Kapital-, Beschaffungs- oder Managementwirkung bleibt Beobachtung. Die Wirkungsökonomie will diese Beobachtung in wirksame Rückkopplung überführen.

19.6 Nichttrivialität in Wirtschaft, Staat und Märkten

Wirtschaft ist kein mechanisches System. Unternehmen reagieren auf Preise, aber auch auf Regulierung, Kapitalzugang, Haftung, öffentliche Wahrnehmung, Lieferketten, Managementroutinen, Technologie, Fachkräfte, Risiko, Konkurrenz und Erwartungen. Deshalb kann ein Preisimpuls stark wirken oder wirkungslos bleiben. Er kann Innovation fördern, Ausweichverhalten erzeugen oder Belastung weiterreichen.

Der Staat ist ebenfalls kein einfacher Steuerungsapparat. Ein Gesetz verändert nicht automatisch Alltag. Es braucht Vollzug, Daten, Zuständigkeiten, Personal, Verfahren, Vertrauen und Akzeptanz. Ein Förderprogramm kann Mittel bereitstellen, aber ohne Planungskapazität, Fachkräfte oder Genehmigungsfähigkeit keine Zustandsveränderung erzeugen. Eine Berichtspflicht kann Transparenz schaffen, aber ohne Rückkopplung in Preise, Steuern, Kapitalzugang oder Beschaffung zur Blindleistung werden [I-19-10].

Märkte sind nicht neutral. Sie suchen in der Richtung, in der Signale gesetzt werden. Wenn schlechte Wirkung billig bleibt, sucht der Markt nach billiger schlechter Wirkung. Wenn gute Wirkung preislich, steuerlich und kapitalbezogen besser gestellt wird, sucht der Markt nach wirksamer Verbesserung. Genau deshalb ist die Wirkungsökonomie keine Marktabschaffung. Sie verändert die Signale, nach denen Märkte suchen [I-19-9][I-19-11].

19.7 Nichttrivialität in Medien und Öffentlichkeit

Öffentlichkeit ist kein Kanal, in den man Information einspeist und aus dem Einsicht herauskommt. Öffentlichkeit ist ein Resonanzraum. Aussagen treffen auf Vorwissen,

Zugehörigkeit, Misstrauen, Angst, Identität, Plattformlogik, Wiederholung, Gegenrede, Humor, Kränkung und Macht. Deshalb kann ein Satz klären, eskalieren, beruhigen, abwerten oder folgenlos bleiben [I-19-8].

In digitalen Räumen verstärkt sich diese Nichttrivialität. Empfänger werden wieder zu Sendern. Aussagen werden geteilt, verändert, zugespitzt, ironisiert, emotionalisiert oder in andere Erzählungen eingebaut. Ein Beitrag ist nicht nur Inhalt. Er ist Teil einer Zirkulation. Er erzeugt Wirkungspotenzial, das erst über Resonanz, Wiederholung, Anschluss und Handlungsschwellen in tatsächliche Wirkung übergeht [I-19-8].

Die Wirkungsökonomie will Sprache nicht kontrollieren. Sie will sichtbar machen, dass öffentliche Kommunikation Wirkungspotenzial erzeugt. Wer Plattformreichweite, politische Macht, mediale Autorität oder algorithmische Steuerung besitzt, verändert größere Möglichkeitsräume als ein einzelner privater Impuls. Daraus folgt keine automatische Regulierung, aber eine andere Verantwortung für Daten, Transparenz, Plattformlogik, Medienqualität und demokratische Resilienz [I-19-12].

19.8 Nichttrivialität in Natur, Gesundheit und sozialen Räumen

Ökologische Systeme reagieren nicht linear auf einzelne Eingriffe. Ein Boden, ein Wald, ein Gewässer oder ein Klima ist kein Vorratslager mit festen Reaktionsregeln. Es gibt Schwellen, Verzögerungen, Rückkopplungen und Kaskaden. Eine Belastung kann lange kompensiert werden und dann in einen neuen Zustand kippen. Eine Regeneration kann Zeit brauchen und dennoch Systemrisiken senken [I-19-3][E-19-2].

Gesundheit funktioniert ebenfalls nicht als einfacher Reparaturprozess. Krankheit entsteht aus Biologie, Lebensbedingungen, Arbeit, Wohnen, Ernährung, Umwelt, Beziehung, Stress, Prävention, Zugang und Versorgung. Ein Gesundheitssystem, das erst bei Krankheit zahlt, reagiert nachträglich. Eine Wirkungsökonomie fragt früher: Welche Räume, Preise, Arbeitsbedingungen, Wohnbedingungen und Bildungsbedingungen erzeugen Gesundheit, bevor Krankheit entsteht [I-19-13]?

Auch soziale Räume sind nichttrivial. Vertrauen kann über Jahre wachsen und schnell beschädigt werden. Armut kann kurzfristig als Einkommensproblem erscheinen und langfristig Bildung, Gesundheit, Demokratie, psychische Stabilität und Teilhabe verändern. Wohnungsunsicherheit kann nicht nur Mietbelastung erzeugen, sondern Familien, Schulen, Gesundheit, Stadtentwicklung und Vertrauen beeinflussen [I-19-7].

Wer nichttriviale Systeme steuern will, muss daher nicht nur einzelne Symptome bearbeiten. Er muss die Bedingungen lesen, unter denen Symptome entstehen.

19.9 Was Nichttrivialität für Wirkungsmessung bedeutet

Nichttrivialität bedeutet nicht, dass Messung unmöglich ist. Sie bedeutet, dass Messung anders gebaut werden muss. Die Wirkungsökonomie darf nicht behaupten, jede Wirkung sofort exakt berechnen zu können. Sie muss zwischen Datenqualität,

Plausibilität, Unsicherheit, Zeitwirkung, Reichweite, Kontext und Rückkopplung unterscheiden [I-19-14].

WÖk-IDs, Scorecards, Datenqualitätsklassen, Benchmarks und digitale Produktpässe sind deshalb keine reine Technik. Sie sind Versuche, nichttriviale Wirkung in eine überprüfbare Form zu bringen [I-19-15]. Der T-SROI ergänzt diese Logik, weil er nicht nur finanzielle Rendite betrachtet, sondern Netto-Wirkung, negative Wirkungen, Transformationsbeitrag, Resilienz und Datenlage einbezieht [I-19-16].

Die Messung bleibt lernfähig. Wenn eine erwartete Wirkung nicht eintritt, muss das System nicht die Wirklichkeit zurechtbiegen. Es muss seine Annahmen, Indikatoren, Gewichtungen, Datenquellen oder Anreize prüfen. Gerade diese Fähigkeit unterscheidet die Wirkungsökonomie von einer starren Kennzahlenordnung.

Nichttriviale Systeme verlangen keine Willkür. Sie verlangen bessere Rückkopplung.

19.10 Zwischenfazit

Nichttriviale Systeme reagieren nicht mechanisch auf einzelne Impulse. Sie antworten aus Geschichte, Struktur, Lage, Erwartungen, Vertrauen, Engpässen und Rückkopplungen. Derselbe Eingriff kann in unterschiedlichen Wirkungsräumen unterschiedliche Folgen auslösen. Deshalb darf die Wirkungsökonomie Wirkung nicht als einfache Input-Output-Beziehung behandeln.

Kapitel 18 hat die Tiefe der Wirkung geordnet: erste Ordnung, zweite Ordnung, dritte Ordnung. Kapitel 19 zeigt nun, warum diese Ordnungen nicht linear verlaufen. Wirkung entsteht in Systemzuständen. Sie verändert diese Zustände. Sie wird Teil neuer Ursachen.

Daraus folgt für die Wirkungsökonomie: Sie muss messen, aber nicht mechanisieren. Sie muss Daten nutzen, aber Unsicherheit sichtbar halten. Sie muss Anreize setzen, aber Rückkopplungen prüfen. Sie muss nicht jede Wirkung im Voraus kennen. Sie muss ein System bauen, das aus Wirkung lernen kann.

Die nächste Frage lautet: Wenn Systeme nichttrivial sind, wo kann man dann sinnvoll eingreifen?

Diese Frage führt zu [Kap. 20]: Systemhebel, Engpässe und Interdependenzen.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 19

Interne WÖk-Quellen

[I-19-1] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Arbeitsfassung, Kapitel 18 „Wirkungsordnungen“, 2025/2026. Grundlage für Wirkung erster, zweiter und dritter Ordnung.

[I-19-2] Weber, Natalie: *Von Paragrafen zur Wirkung - warum wir Systeme statt Maschinen denken müssen*, September 2025. Grundlage für die Kritik an der Vorstellung, Wirtschaft, Gesellschaft und Natur wie triviale Maschinen zu steuern.

[I-19-3] Weber, Natalie: *Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur*, 2025/2026. Grundlage für Interdependenz, Nichtlinearität, Rückkopplung, Zustandsräume und additive Steuerungsfehler.

[I-19-4] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Arbeitsfassung, Kapitel 11 bis 13, 2025/2026. Grundlage für Wirkungspotenzial, Wirkungsträger, Wirkungsempfänger, Wirkungsräume und Kontextabhängigkeit.

[I-19-5] Weber, Natalie: *Die Wirkungsökonomie - ein lernendes Kreislaufsystem zur Steuerung von Wirtschaft und Gesellschaft durch Wirkung*, 2025; Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel 21, 2025/2026. Grundlage für Handlung, Wirkung, Bewertung, Wirkungslenkung, Anreiz, neue Handlung, Rückkopplung und Lernen.

[I-19-6] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie*, 2025. Grundlage für Staat, Wirtschaft, Finanzsystem, Gesellschaft, Individuum, Medien, Gesundheit, Kultur, Wissen und Digitalisierung als verbundene Wirkungsräume.

[I-19-7] Weber, Natalie: *Working-Paper Wohnungsmarkt: Bezahlbar, nachhaltig, gerecht*, 2025. Grundlage für Wohnen als Wirkungsraum, energetische Sanierung, Gesundheit, Mietbelastung, soziale Stabilität und Kapitalfehlsteuerung.

[I-19-8] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel 76 und Kapitel 90, 2025/2026. Grundlage für Sprache, Tonalität, Frames, Plattformlogik, Resonanzräume und öffentliche Kommunikation als Wirkungspotenzial.

[I-19-9] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG). Mit Kommentaren und Begründungen*, Stand 8. Oktober 2025, §§ 1 bis 9. Grundlage für Wirkung als Steuerungsmaßstab, Wirkungsdimensionen, Scorecards, Steuerklassen, Wirkungssteuerkonto und Bonus-/Malus-Logik.

[I-19-10] Weber, Natalie: *Illusionsmaschine Bürokratieabbau* und *Von Paragrafen zur Wirkung*, 2025. Grundlage für die Kritik an Regelsteuerung ohne Wirkungsrückkopplung.

[I-19-11] Weber, Natalie: *WP_Produkte - Produktbesteuerung durch Wirkung*, 2025. Grundlage für Produktpreise, externalisierte Kosten, digitale Produktpässe und Marktsignale.

[I-19-12] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025; Weber, Natalie: *Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie*, Oktober 2025. Grundlage für

demokratische Öffentlichkeit, Wahrheit, digitale Selbstbestimmung und Medienqualität als Wirkungsfelder.

[I-19-13] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für Gesundheit, Pflege, Prävention und soziale Stabilität als Wirkungsfelder.

[I-19-14] Weber, Natalie: *Whitepaper T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie*, September 2025. Grundlage für Netto-Wirkung, Transformationsmultiplikator, Resilienz, Zeitwirkung und Datenqualität.

[I-19-15] Weber, Natalie: *Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended*, August 2025; Weber, Natalie: *WÖk Master Items final v1.2*, 2025. Grundlage für WÖk-IDs, Scorecards, Datenqualitätsklassen, Archetypen, Benchmarks und Prüfverfahren.

[I-19-16] Weber, Natalie: *Whitepaper T-SROI*, September 2025. Grundlage für Wirkung im Investitionscontrolling und für die Bewertung systemischer Transformationswirkung.

Externe Quellen

[E-19-1] von Foerster, Heinz; Pörksen, Bernhard: *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker*, Carl-Auer, 1999. Anschlussquelle für die Unterscheidung trivialer und nichttrivialer Maschinen. Die Quelle erklärt Nichtlinearität; die Wirkungsarchitektur bleibt WÖk.

[E-19-2] Meadows, Donella H.: *Thinking in Systems. A Primer*, Chelsea Green Publishing, 2008; Meadows, Donella H.: *Leverage Points: Places to Intervene in a System*, Sustainability Institute, 1999. Anschlussquelle für Rückkopplungen, Verzögerungen, Systemzustände und Hebelpunkte. Donella Meadows - Leverage Points: https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/ - Donella Meadows - Systems Thinking Resources: https://donellameadows.org/systems-thinking-resources/

[E-19-3] Vester, Frederic: *Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*, dtv, 1999/2002. Anschlussquelle für vernetztes Denken, Wechselwirkungen und Systemzusammenhänge.

[E-19-4] Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J.: *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*, D. Reidel Publishing Company, 1980. Anschlussquelle für die Einsicht, dass lebende Systeme Impulse aus ihrer eigenen Struktur heraus verarbeiten. Die Quelle dient der Erklärung nichttrivialer Verarbeitung; der Maßstab bleibt WÖk.

Kapitel 20 - Systemhebel, Engpässe und Interdependenzen

Kapitel 19 hat gezeigt: Wirtschaft, Gesellschaft, Natur, Medien, Demokratie, Unternehmen und Menschen sind nichttriviale Systeme. Sie reagieren nicht mechanisch auf einzelne Impulse. Sie verarbeiten Impulse aus Geschichte, Struktur, Lage,

Erwartungen, Vertrauen, Ressourcen, Machtverhältnissen und Rückkopplungen. Damit stellt sich die nächste Frage: Wo kann eine Wirkungsökonomie sinnvoll eingreifen?

Dieses Kapitel klärt, warum nicht jeder Eingriff dieselbe Wirkung hat. Manche Maßnahmen verändern nur eine Kennzahl. Andere verändern den Möglichkeitsraum, in dem künftige Entscheidungen entstehen. Manche Maßnahmen erzeugen sichtbare Aktivität, aber kaum Zustandsveränderung. Andere erscheinen zunächst technisch oder unscheinbar und verändern dennoch Preise, Daten, Kapitalströme, Lieferketten, Beschaffung, öffentliche Wahrnehmung oder institutionelle Routinen [I-K20-1].

Die Wirkungsökonomie braucht deshalb eine Theorie der Systemhebel. Ein Systemhebel ist ein Eingriffspunkt, an dem eine Veränderung mehr bewirkt als eine oberflächliche Korrektur. Er verändert Rückkopplungen, Regeln, Informationsflüsse, Engpässe, Anreize, Zielgrößen oder Bewertungsmaßstäbe. Er verschiebt nicht nur einzelne Ergebnisse, sondern die Bedingungen, unter denen Ergebnisse entstehen [I-K20-2][E-K20-1].

20.1 Warum Eingriffe unterschiedliche Wirkung haben

Nicht jeder Eingriff verändert ein System gleich. Ein Förderbetrag, ein Grenzwert, ein Label, eine Berichtspflicht, eine Steuerklasse, ein öffentlicher Appell oder eine institutionelle Reform greifen an unterschiedlichen Stellen des Systems an. Manche Eingriffe bleiben an der Oberfläche. Andere verändern die Logik, nach der Akteure Entscheidungen treffen.

Eine Maßnahme kann viel Aktivität auslösen und dennoch wenig Wirkung erzeugen. Eine andere Maßnahme kann wenig sichtbar sein und trotzdem tief wirken, weil sie Datenflüsse, Anreize, Regeln oder Zielgrößen verändert. Deshalb reicht die Frage „Was wird getan?“ nicht aus. Die Wirkungsökonomie muss fragen: Wo greift die Maßnahme ein? Welchen Engpass berührt sie? Welche Rückkopplung verändert sie? Welche Interdependenzen löst sie aus? Und verändert sie nur ein Ergebnis oder die Bedingungen künftiger Ergebnisse?

Diese Unterscheidung entscheidet darüber, ob eine Maßnahme zur Wirkleistung wird oder ob sie Scheinleistung, Blindleistung oder Verlustleistung erzeugt [I-K20-1][I-K20-2].

20.2 Systemhebel statt Oberflächenkorrektur

Eine Oberflächenkorrektur bearbeitet ein sichtbares Symptom. Ein Systemhebel verändert den Zusammenhang, der das Symptom erzeugt.

Wenn Mieten steigen, kann ein Zuschuss kurzfristig entlasten. Das kann notwendig sein. Es verändert aber nicht automatisch Bodenpreise, Spekulation, Leerstand, Sanierungslogik, Baukosten, Energieeffizienz oder kommunale Planung. Wenn Produkte mit schädlicher Lieferkette billig bleiben, kann ein Label informieren. Das verändert aber nicht automatisch den Preisvorteil schlechter Wirkung. Wenn Desinformation zunimmt, kann ein Faktencheck korrigieren. Das verändert aber nicht automatisch Reichweitenlogik, Plattformanreize oder den Zustand öffentlicher Resonanzräume.

Ein Systemhebel setzt tiefer an. Er fragt: Welche Rückkopplung hält das Problem aufrecht? Welcher Engpass blockiert bessere Wirkung? Welche Information fehlt im Entscheidungssystem? Welche Regel stabilisiert den falschen Pfad? Welche Zielgröße wird optimiert? Welche Kosten werden verschoben? Welche Empfänger sind unsichtbar?

Die Wirkungsökonomie ist deshalb nicht auf einzelne Maßnahmen beschränkt. Sie verändert Messung, Bewertung, Preise, Steuerklassen, Kapitalzugang, Beschaffung, Produktinformation und institutionelle Kontrolle [I-K20-3][I-K20-4]. Dadurch greift sie nicht nur in Ergebnisse ein, sondern in die Suchrichtung des Systems.

20.3 Donella Meadows und die Tiefe von Hebelpunkten

Donella Meadows unterscheidet in ihrer Arbeit zu Hebelpunkten zwischen flachen und tiefen Eingriffen. Flache Hebel verändern Parameter: Sätze, Schwellen, Grenzwerte, Beträge. Tiefere Hebel verändern Informationsflüsse, Rückkopplungen, Regeln, Systemziele oder Paradigmen [E-K20-1].

Diese Unterscheidung erklärt, warum manche Maßnahmen trotz großem Aufwand wenig verändern. Ein Zuschuss kann einen Parameter verändern. Eine Berichtspflicht kann Information erzeugen. Eine Steuer kann Rückkopplung schaffen. Eine Nichtkompensationsregel kann eine Systemregel verändern. Ein neuer Maßstab kann das Ziel des Systems verändern.

Die Wirkungsökonomie nutzt diese Einsicht für ihren eigenen Aufbau. Sie beginnt nicht mit einem einzelnen Förderprogramm. Sie verändert den Maßstab: Wirkung statt Kapital. Sie verändert Informationsflüsse: WÖk-IDs, Scorecards, Produktpässe, Datenqualitätsklassen. Sie verändert Rückkopplungen: Wirkungssteuer, Bonus-/Malus-Logik, Kapitalanforderungen, Beschaffung. Sie verändert Regeln: Reverse Merit Order, Nichtkompensation, Wirkungsrat, Prüfverfahren. Sie verändert Zielgrößen: positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie [I-K20-3][I-K20-4][I-K20-5].

Der tiefste Hebel der Wirkungsökonomie ist daher nicht die Steuer. Die Steuer ist ein Instrument. Der tiefste Hebel ist der Maßstab.

20.4 Engpässe: Wo Wirkung begrenzt wird

Ein Engpass ist die Stelle, an der ein System trotz vorhandener Absicht, Mittel oder Daten nicht weiterkommt. Ein Engpass kann materiell, personell, institutionell, finanziell, sozial, politisch, digital, ökologisch oder kommunikativ sein.

Ein Förderprogramm kann bereitstehen, aber Planungskapazität fehlen. Kapital kann vorhanden sein, aber Datenqualität fehlen. Eine Technologie kann verfügbar sein, aber Fachkräfte fehlen. Ein Produktpass kann Informationen liefern, aber Preisvorteile schlechter Wirkung bleiben bestehen. Ein CO2-Preis kann ein Signal setzen, aber Alternativen fehlen. Eine Schulreform kann beschlossen werden, aber Zeit, Personal und

Räume fehlen. Ein Gesetz kann Transparenz verlangen, aber Prüfstellen, Standards oder digitale Infrastruktur fehlen [I-K20-4][I-K20-6].

Engpässe erklären, warum mehr Geld nicht immer mehr Wirkung erzeugt. Wenn der Engpass nicht Geld ist, sondern Daten, Vertrauen, Fachkräfte, Vollzug, Akzeptanz, Infrastruktur oder Standards, verstärkt zusätzliches Geld nur Bewegung im falschen Raum. Es kann Scheinleistung oder Blindleistung erzeugen.

Die Wirkungsökonomie muss deshalb vor jeder Lenkung fragen: Wo liegt der Engpass? Was begrenzt die Wirkung? Welche Voraussetzung fehlt? Welche Rückkopplung blockiert Veränderung?

20.5 Interdependenzen: Warum Ziele gekoppelt sind

Interdependenz bedeutet, dass Zustandsgrößen einander beeinflussen. Klima, Wohnen, Gesundheit, Bildung, Pflege, Kapital, Medien, Demokratie, Arbeit, Ressourcen und Vertrauen stehen nicht nebeneinander. Sie verändern sich gegenseitig [I-K20-2][I-K20-7].

Eine energetische Sanierung betrifft nicht nur Emissionen. Sie betrifft Nebenkosten, Schimmel, Gesundheit, Mietbelastung, Immobilienwerte, kommunale Wärmeplanung und soziale Stabilität [I-K20-6]. Eine Plattformregulierung betrifft nicht nur Inhalte. Sie betrifft Aufmerksamkeit, Wahrheit, Medienmärkte, politische Mobilisierung, psychische Gesundheit und demokratische Institutionen [I-K20-8]. Eine Lieferkettenregel betrifft nicht nur Unternehmen. Sie betrifft Arbeitsrechte, Wasser, Chemikalien, Produktpreise, Beschaffung, Wettbewerb und Verbraucherinformation [I-K20-9].

Diese Kopplungen sind der Grund, warum additive Steuerung zu schwach bleibt. Wer Klima, Soziales und Demokratie als getrennte Felder behandelt, übersieht, dass eine Maßnahme mehrere Zustände gleichzeitig verschiebt. Die Wirkungsökonomie liest Wirkung daher als Netto-Wirkung im Zusammenhang, nicht als isolierten Einzelindikator [I-K20-2].

Interdependenz ist keine Ausrede gegen Steuerung. Sie ist der Grund, warum Steuerung besser werden muss.

20.6 Die Reverse Merit Order als Engpasslogik

Die Reverse Merit Order ist eine zentrale Regel der Wirkungsökonomie. Sie verhindert, dass starke Werte in einem Feld schwere Schäden in einem anderen Feld verdecken. Wenn ein Produkt klimatisch gut abschneidet, aber Arbeitsrechte verletzt, kann der gute Klimawert den sozialen Schaden nicht einfach aufheben. Wenn eine Investition hohe Rendite und niedrige Emissionen zeigt, aber demokratische Manipulation finanziert, bleibt der Demokratieeffekt systemrelevant [I-K20-3][I-K20-4].

Diese Logik ist eine Engpasslogik. Das schwächste kritische Wirkungsfeld begrenzt die Gesamtbewertung. Sie schützt die Wirkungsökonomie vor Greenwashing, Sozialwashing und Kompensationsillusionen. Sie macht deutlich: Nicht alle Schäden

sind verrechenbar. Manche Zustände sind Mindestbedingungen. Menschenwürde, planetare Grenzen, Gesundheit, Rechtsstaatlichkeit und demokratische Stabilität dürfen nicht als beliebige Spalten einer Bilanz behandelt werden [I-K20-5][I-K20-10].

Damit verbindet die Reverse Merit Order Wirkungsbewertung mit Systemhebeln. Sie verändert nicht nur eine Kennzahl. Sie verändert die Regel, nach der Verbesserung zählt. Unternehmen können dann nicht mehr nur dort optimieren, wo es billig oder kommunikativ nützlich ist. Sie müssen die kritischen Engpässe bearbeiten.

20.7 Informationsflüsse als Systemhebel

Ein System kann nur steuern, was es wahrnimmt. Informationsflüsse sind deshalb Systemhebel. Wenn ein Markt nur Preis und Menge sieht, bewertet er Wirkung nicht. Wenn ein Kapitalmarkt nur Rendite und Risiko im engen finanziellen Sinn sieht, bewertet er externe Schäden zu spät. Wenn Konsument:innen die Lieferkette nicht kennen, können sie Wirkung nicht in Kaufentscheidungen einbeziehen. Wenn der Staat nur Ausgaben und Einnahmen sieht, aber nicht Netto-Wirkung, wird Haushaltspolitik blind für Zustandsveränderungen [I-K20-11].

WÖk-IDs, Scorecards, digitale Produktpässe, Datenqualitätsklassen und Wirkungsberichte verändern Informationsflüsse [I-K20-4]. Sie machen Wirkung nicht automatisch gut. Aber sie schaffen die Voraussetzung dafür, dass Wirkung in Steuer, Preis, Kapital, Beschaffung, Produktentscheidung und öffentliche Kontrolle eingehen kann.

Standardisierte Wirkungsdaten sind deshalb keine bloße Berichtsschicht. Sie sind Infrastruktur. Ohne Standards fragt jede Bank anders, jede Versicherung anders, jede Kundengruppe anders, jede Behörde anders. Mit Standards kann ein einmal geprüfter Datensatz mehrfach genutzt werden. Dadurch sinkt Blindleistung, wenn die Daten in Rückkopplung übergehen [I-K20-4][I-K20-12].

Der Informationshebel wirkt erst vollständig, wenn er nicht bei Transparenz endet. Transparenz ohne Lenkung bleibt passiv. Transparenz mit Preis-, Steuer-, Kapital- und Beschaffungswirkung verändert Entscheidungen.

20.8 Regeln und Rückkopplungen als Systemhebel

Regeln bestimmen, welche Entscheidungen sich lohnen, welche Risiken akzeptiert werden und welche Kosten verschoben werden können. Rückkopplungen bestimmen, ob ein Ergebnis wieder auf Entscheidungen zurückwirkt. Beide sind starke Hebel.

Das Wirkungssteuergesetz setzt an dieser Stelle an. Es bewertet wirtschaftliche Aktivitäten, Einkommen und Kapitalflüsse nach ihrer messbaren Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie [I-K20-3]. Es verändert die Rückkopplung zwischen Wirkung und wirtschaftlichem Vorteil. Gute Wirkung wird entlastet. Negative Wirkung wird belastet. Das Steueraufkommen soll nicht einfach steigen; die Verteilung der Lasten verändert sich [I-K20-3].

Der T-SROI setzt im Kapitalhebel an. Er fragt nicht nur, ob eine Investition finanziell rentabel ist, sondern welche Netto-Wirkung, welche Negativwirkungen, welche Transformationswirkung, welche Zeitwirkung und welche Resilienz entstehen [I-K20-5]. Damit verändert er die Kapitalrückkopplung: Projekte mit hoher Wirkung und tragfähiger Datenlage werden anders bewertet als Projekte mit verdeckten Risiken.

Der Wirkungsrat setzt am Regel- und Vertrauenshebel an. Er soll WÖk-IDs, Benchmarks, Archetypen und Wirkungsberichte weiterentwickeln, Missbrauch begrenzen und Vergleichbarkeit sichern [I-K20-10]. Ohne solche institutionelle Sicherung könnte Wirkung zur neuen Rhetorik werden. Mit unabhängiger Prüfung wird sie kontrollierbarer.

20.9 Zielgrößen als tiefster Hebel

Der tiefste Hebel liegt in der Zielgröße. Ein System richtet sich nach dem aus, was es als Erfolg erkennt. Wenn Kapital, Wachstum, Rendite, Marktwert, Output oder Reichweite als Hauptmaßstab dienen, optimieren Akteure diese Größen. Selbst gut gemeinte Zusatzkriterien bleiben dann nachgeordnet.

Die Wirkungsökonomie verändert diese Zielgröße. Sie fragt nicht zuerst, wie viel Kapital wächst, sondern welche Zustände sich für Mensch, Planet und Demokratie verändern. Sie fragt nicht nur nach Output, sondern nach Wirkung. Sie fragt nicht nur nach Gewinn, sondern nach positiver Netto-Wirkung. Sie fragt nicht nur nach Effizienz, sondern nach Richtung der Effizienz [I-K20-1][I-K20-13].

Damit wird die dritte Wirkungsordnung erreicht. Eine Steuerklasse verändert erste Ordnung, wenn ein Preis anders ausfällt. Sie verändert zweite Ordnung, wenn Lieferketten und Produktdesign reagieren. Sie verändert dritte Ordnung, wenn der Markt seine Suchrichtung ändert. Das System beginnt dann, bessere Wirkung nicht als Zusatz, sondern als Wettbewerbsbedingung zu behandeln.

Der Maßstab ist daher kein theoretischer Vorbau. Er ist der stärkste Systemhebel.

20.10 Beispiele für Hebel und Engpässe

Im Produktmarkt liegt ein starker Hebel in der Verbindung aus Produktdaten, Scorecard, Produktpass und Steuerwirkung. Der Engpass liegt häufig in der Datenqualität, der Lieferkettentransparenz und der fehlenden Preisrückkopplung. Ein Label allein reicht nicht. Ein Produktpass ohne Steuerwirkung kann informieren, aber der Preisvorteil schlechter Wirkung bleibt. Erst wenn Daten, Bewertung und Preis verbunden werden, entsteht ein Systemhebel [I-K20-9][I-K20-11].

Im Wohnungsmarkt liegt ein Hebel in der Verbindung aus energetischer Qualität, Gesundheit, Mietbelastung, Kapitalbewertung und öffentlicher Förderung. Der Engpass liegt nicht nur im Geld, sondern auch in Bodenpolitik, Planungskapazität, Fachkräften, Bestandssanierung, Datenlage und Verteilungswirkung. Eine Sanierungspolitik, die nur Emissionen betrachtet, kann soziale Belastung erzeugen. Eine Mietpolitik, die nur Preise deckelt, kann Investitionssignale schwächen. Eine wirkungsökonomische Wohnpolitik

muss direkte und indirekte Wirkungen lesen und die Wohnungsmarktlogik selbst verändern [I-K20-6].

Im Energiesystem liegt ein Hebel in Infrastruktur, Netzen, Speichern, Preislogik, Genehmigung, Kapital und Versorgungssicherheit. Der Engpass liegt nicht nur in der Erzeugung, sondern in Netzausbau, Lastmanagement, Speicherfähigkeit, Fachkräften, Akzeptanz und Investitionspfaden. Eine Kilowattstunde ist nicht nur technisch gleichwertig. Ihre Systemwirkung unterscheidet sich nach Quelle, Abhängigkeit, Risiko, Emission, Preisvolatilität und Resilienz [I-K20-2][I-K20-13].

In der öffentlichen Kommunikation liegt ein Hebel in Medienqualität, Plattformlogik, Transparenz, Quellenklarheit, Bildung und demokratischer Wirkungskompetenz. Der Engpass liegt nicht nur bei Fakten, sondern in Resonanzräumen, Vertrauen, algorithmischer Verstärkung und Geschäftsmodellen der Aufmerksamkeit [I-K20-8]. Fakten ohne Resonanzraum bleiben schwach. Reichweite ohne Verantwortung kann demokratische Wirkungsschäden erzeugen.

20.11 Falsche Hebel und neue Blindleistung

Ein Hebel kann falsch gesetzt werden. Eine Maßnahme kann viel Aktivität erzeugen und trotzdem wenig Wirkung. Eine Berichtspflicht kann Daten erzeugen, aber keine Entscheidungen verändern. Eine Förderung kann Mittel bewegen, aber den Engpass verfehlen. Eine Steuer kann ein Signal setzen, aber soziale Ausweichmöglichkeiten übersehen. Eine Plattformregel kann Inhalte begrenzen, aber neue Ausweichräume stärken. Eine Investition kann Rendite erzeugen, aber systemische Risiken erhöhen.

Die Wirkungsökonomie muss deshalb auch ihre eigenen Instrumente prüfen. WÖk-IDs können falsch kalibriert werden. Scorecards können blinde Flecken haben. Steuerklassen können Ausweichverhalten erzeugen. Datenpflichten können kleine Akteure überlasten. Wirkungsberichte können zur Fassade werden. Der Wirkungsrat kann politischem oder wirtschaftlichem Druck ausgesetzt sein [I-K20-10][I-K20-14].

Diese Risiken sprechen nicht gegen die Wirkungsökonomie. Sie sprechen für Rückkopplung. Ein lernendes System muss seine eigenen Hebel beobachten. Wenn ein Hebel Scheinleistung, Blindleistung oder Verlustleistung erzeugt, muss er angepasst werden. Genau dafür braucht es Evaluation, Datenqualitätsklassen, unabhängige Prüfung, öffentliche Wirkungsberichte und Korrekturzyklen [I-K20-4][I-K20-10].

20.12 Interdependenz und Nichtkompensation

Interdependenz bedeutet nicht, dass alles mit allem verrechnet werden darf. Gerade weil Wirkungen miteinander verbunden sind, braucht es Grenzen der Kompensation. Ein gutes Ergebnis in einem Feld kann ein kritisches Risiko in einem anderen Feld nicht automatisch ausgleichen.

Die Wirkungsökonomie unterscheidet daher zwischen Ausgleich und Grenze. Ein Produkt kann in mehreren Feldern Verbesserungen zeigen. Wenn aber ein

Mindeststandard verletzt wird, muss diese Verletzung sichtbar bleiben. Die Reverse Merit Order setzt hier an. Sie verhindert, dass gute Einzelwerte systemische Schwächen verdecken [I-K20-3][I-K20-4].

Das gilt für Produkte, Kapital, Unternehmen, Staat und öffentliche Kommunikation. Klimaschutz darf Menschenrechte nicht verdecken. Sozialprogramme dürfen demokratische Manipulation nicht ausgleichen. Effizienz darf nicht Gesundheit schwächen. Gewinn darf nicht durch Verlustleistung anderer Räume erkauft werden. Eine wirkungsökonomische Systemlogik braucht daher zwei Dinge zugleich: Interdependenzanalyse und Nichtkompensationsgrenzen.

20.13 Anschluss an das Wirkungsrad

Kapitel 20 bereitet das Wirkungsrad vor. Ein nichttriviales System braucht keine einmalige Bewertung, sondern eine wiederkehrende Rückkopplungslogik. Systemhebel, Engpässe und Interdependenzen zeigen, wo diese Rückkopplung ansetzen muss.

Das Rad beginnt mit Handlung oder Unterlassen. Es prüft Wirkungspotenzial und Wirkungsrisiko. Es betrachtet eingetretene Zustandsveränderungen nach erster, zweiter und dritter Ordnung. Es bewertet systemischen und normativen Wert. Es übersetzt Bewertung in Wirkungslenkung. Es verändert Anreize. Es erzeugt neue Handlungen. Es prüft die Folgen und lernt [I-K20-1][I-K20-15].

Systemhebel bestimmen, wo Lenkung stark wirken kann. Engpässe zeigen, was Wirkung begrenzt. Interdependenzen zeigen, welche Nebenfolgen entstehen können. Ohne diese drei Begriffe wäre das Wirkungsrad zu glatt. Mit ihnen wird es ein Instrument für nichttriviale Systeme.

20.14 Zwischenfazit

Systemhebel, Engpässe und Interdependenzen erklären, wo die Wirkungsökonomie ansetzen muss. Ein Systemhebel verändert nicht nur ein einzelnes Ergebnis, sondern Informationsflüsse, Rückkopplungen, Regeln, Zielgrößen oder Bewertungsmaßstäbe. Ein Engpass zeigt, wo Wirkung begrenzt wird. Interdependenzen zeigen, dass Zustände miteinander verbunden sind und Maßnahmen mehrere Wirkungsräume gleichzeitig verschieben.

Die Wirkungsökonomie nutzt diese Logik, um Wirkung nicht nur zu messen, sondern steuerungsfähig zu machen. Ihre wichtigsten Hebel sind der neue Maßstab Wirkung, standardisierte Wirkungsdaten, WÖk-IDs, Scorecards, Reverse Merit Order, Wirkungssteuer, T-SROI, Kapitalrückkopplung, digitale Produktpässe, öffentliche Beschaffung, Wirkungsrat und lernende Evaluation.

Damit ist die Grundlage für das nächste Kapitel gelegt. Wenn Wirkung in nichttrivialen Systemen über Hebel, Engpässe und Interdependenzen entsteht, braucht die Wirkungsökonomie eine Kreislauflogik, die diese Dynamik abbildet.

Diese Frage führt zu Kapitel 21: Das Rad der Wirkungsökonomie.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 20

Interne WÖk-Quellen

[I-K20-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie, Arbeitsfassung, Kapitel 18 und Kapitel 19, 2025/2026. Grundlage für Wirkungsordnungen und nichttriviale Systeme.

[I-K20-2] Weber, Natalie: Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur, 2025/2026. Grundlage für Interdependenz, Zustandsräume, Rückkopplungen, Schwellen und die Kritik additiver Nachhaltigkeitssteuerung.

[I-K20-3] Weber, Natalie: Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG). Mit Kommentaren und Begründungen, Stand 8. Oktober 2025. Grundlage für Wirkung als Steuerungsmaßstab, Wirkungsdimensionen, Steuerklassen, Nichtkompensation, Wirkungssteuerkonto und Bonus-/Malus-Logik.

[I-K20-4] Weber, Natalie: Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended, August 2025; Weber, Natalie: WÖk Master Items final v1.2, 2025. Grundlage für WÖk-IDs, Archetypen, Scorecards, Datenqualitätsklassen, Benchmarks und Prüfverfahren.

[I-K20-5] Weber, Natalie: Whitepaper T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie, September 2025. Grundlage für Netto-Wirkung, negative Wirkungen, Transformationsmultiplikator, Zeitwirkung, Resilienz und Datenqualität.

[I-K20-6] Weber, Natalie: Working-Paper Wohnungsmarkt: Bezahlbar, nachhaltig, gerecht, 2025. Grundlage für Wohnen als Wirkungsraum, energetische Sanierung, Gesundheit, Mietbelastung, Bodenlogik, Kapitalfehlsteuerung und soziale Stabilität.

[I-K20-7] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für die neun Systemdimensionen und ihre gegenseitige Kopplung.

[I-K20-8] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung, Kapitel zu Sprache, Öffentlichkeit, Medien, Plattformlogik und digitaler Demokratie, 2025/2026. Grundlage für Tonalität, Frames, Plattformlogik, Öffentlichkeit, Wahrheit und demokratische Wirkungskompetenz.

[I-K20-9] Weber, Natalie: Wirkungsökonomie in der Lieferkette, September 2025; Weber, Natalie: WP_Produkte - Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025. Grundlage für Lieferkettenwirkung, Produktpreise, Fast Fashion, digitale Produktpässe, Vorsteuerlogik und Marktverzerrung durch externalisierte Kosten.

[I-K20-10] Weber, Natalie: Der Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie, September 2025. Grundlage für Wirkungsrat, Weiterentwicklung

von WÖk-IDs, Benchmarks, Archetypen, Wirkungsberichten, Transparenz und Missbrauchsschutz.

[I-K20-11] Weber, Natalie: Beispiel: Automatisierte Einstufung der Wirkungssteuer - Regionaler Apfel vs. Chile-Apfel, 2025. Grundlage für Produktbewertung, Scorecard, Datenbewertung und Steuerwirkung am Apfelbeispiel.

[I-K20-12] Weber, Natalie: Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur, 2025/2026; Weber, Natalie: Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz, 2025. Grundlage für Wirkungsdaten als Risiko-, Finanzierungs-, Versicherungs-, Lieferketten- und Steuerungsdaten.

[I-K20-13] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025; Weber, Natalie: Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie, Oktober 2025. Grundlage für Wirkung statt Kapital als Maßstab und für Mensch, Planet und Demokratie als normativen Bezug.

[I-K20-14] Weber, Natalie: Der Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie, September 2025; Weber, Natalie: Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG), Oktober 2025. Grundlage für Missbrauchsschutz, Greenwashing-Vermeidung, öffentliche Wirkungsberichte und Evaluation.

[I-K20-15] Weber, Natalie: Die Wirkungsökonomie - ein lernendes Kreislaufsystem zur Steuerung von Wirtschaft und Gesellschaft durch Wirkung, 2025; Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung, Kapitel zum Wirkungsrad, 2025/2026. Grundlage für das Wirkungsrad und die Rückkopplungslogik.

Externe Quellen

[E-K20-1] Meadows, Donella H.: Leverage Points: Places to Intervene in a System, Sustainability Institute, 1999; Meadows, Donella H.: Thinking in Systems. A Primer, Chelsea Green Publishing, 2008. Anschlussquelle für Hebelpunkte, Rückkopplungen, Verzögerungen, Informationsflüsse, Regeln, Zielgrößen und Paradigmen. Die Wirkungsordnung bleibt Wirkungsökonomie. Donella Meadows - Leverage Points: https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/ - Donella Meadows - Systems Thinking Resources: https://donellameadows.org/systems-thinking-resources/

[E-K20-2] Vester, Frederic: Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, dtv, 1999/2002. Anschlussquelle für vernetztes Denken, Wechselwirkungen und Sensitivitätslogik.

[E-K20-3] Forrester, Jay W.: Industrial Dynamics, MIT Press, 1961; Urban Dynamics, MIT Press, 1969; World Dynamics, MIT Press, 1971. Anschlussquelle für Bestände, Flüsse, Verzögerungen und Rückkopplungsschleifen in Systemdynamiken.

[E-K20-4] Merton, Robert K.: The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action, American Sociological Review, 1(6), 1936. Anschlussquelle für unbeabsichtigte Nebenfolgen zielgerichteten Handelns. Merton (1936), The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action: https://doi.org/10.2307/2084615

Kapitel 21 - Das Wirkungsrad

21.1 Warum ein Rad nötig ist

Die vorherigen Kapitel haben Wirkung als Zustandsveränderung beschrieben, Wirkungspotenzial vom Eintritt tatsächlicher Wirkung getrennt, Handlung und Unterlassen als zwei Formen des Wirkens bestimmt und gezeigt, dass Systeme nicht wie einfache Maschinen reagieren [I-21-1][I-21-2]. Kapitel 18 hat die Wirkungen erster, zweiter und dritter Ordnung eingeführt. Kapitel 19 hat erklärt, warum Gesellschaft, Wirtschaft, Natur, Medien und Demokratie nichttriviale Systeme sind. Kapitel 20 hat gezeigt, dass Systemhebel, Engpässe und Interdependenzen bestimmen, ob eine Maßnahme nur ein Symptom verändert oder die Entscheidungsstruktur des Systems verschiebt [I-21-3].

Das Wirkungsrad verbindet diese Ebenen. Es ist keine neue Kennzahl und kein einzelnes Instrument. Es ist die Grundform, in der die Wirkungsökonomie ihren Ablauf beschreibt: Handlungen verändern Möglichkeitsräume und Zustände. Zustandsveränderungen werden nach ihrer Ordnung gelesen. Sie erhalten systemischen und normativen Wert. Aus dieser Bewertung folgt Lenkung. Lenkung verändert Anreize. Anreize verändern neue Handlungen. Rückkopplung prüft, ob die erwartete Wirkung eingetreten ist und ob die Lenkung korrigiert werden muss [I-21-4].

Das Rad beschreibt damit keine einfache Ursache-Folge-Kette. Es beschreibt eine lernende Rückkopplung. Wirkung steht nicht am Ende eines Prozesses. Sie kehrt in das System zurück.

21.2 Der Ablauf des Wirkungsrads

Das Wirkungsrad besteht aus neun Schritten: Handlung oder Unterlassen, Wirkungspotenzial oder Wirkungsrisiko, eingetretene Zustandsveränderung, Wirkungen erster, zweiter und dritter Ordnung, systemischer Wert, normativer Wert, Wirkungslenkung, veränderte Anreize, neue Handlung sowie Rückkopplung und Lernen [I-21-1][I-21-4].

Diese Reihenfolge ist wichtig. Wirkungspotenzial ist nicht schon Wirkung. Eine Zustandsveränderung ist nicht automatisch positiv. Eine direkte Wirkung ist nicht die ganze Wirkung. Ein systemisch stabilisierender Effekt ist nicht automatisch normativ akzeptabel. Eine Bewertung verändert noch nichts, solange sie keine Folgen für Preise, Steuern, Kapital, Beschaffung, Recht, Einkommen, Haushalte, Management oder öffentliche Aufmerksamkeit hat [I-21-5].

Das Rad ordnet diese Übergänge. Es zeigt, wo eine Wirkung entstehen kann, wann sie eingetreten ist, wie tief sie reicht, wie sie bewertet wird und wie sie in neue Entscheidungen zurückkehrt.

21.3 Handlung oder Unterlassen

Am Anfang des Rads steht eine Handlung oder ein Unterlassen. Eine Handlung greift in einen Zustand oder Möglichkeitsraum ein. Ein Unternehmen stellt ein Produkt her. Eine Bank finanziert ein Projekt. Eine Kommune saniert ein Gebäude. Eine Plattform ändert eine Reichweitenlogik. Ein Staat beschließt eine Steuer. Eine Person pflegt Angehörige, kauft ein Produkt, teilt eine Information oder beteiligt sich an einer öffentlichen Debatte [I-21-1].

Unterlassen ist die wirkende Form des Nicht-Handelns, wenn Handlung möglich, erwartbar oder verantwortlich gewesen wäre. Eine Lieferkette bleibt ungeprüft. Eine Brücke wird nicht saniert. Eine bekannte Gesundheitsbelastung wird nicht behoben. Eine Plattform lässt Verstärkungsmechanismen laufen, obwohl deren Risiko bekannt ist. Eine Behörde behält ein Verfahren bei, das Zugang verhindert. Auch das verändert Möglichkeitsräume und Zustände [I-21-1][I-21-6].

Das Wirkungsrad beginnt deshalb nicht nur mit aktivem Tun. Es beginnt mit jeder relevanten Entscheidungssituation, in der Handlung oder Nicht-Handlung Folgen für Mensch, Planet oder Demokratie haben kann.

21.4 Wirkungspotenzial und Wirkungsrisiko

Nicht jede Handlung erzeugt sofort messbare Wirkung. Viele Impulse öffnen zunächst einen Möglichkeitsraum. Ein Gesetzesentwurf kann Investitionen verändern, bevor er beschlossen ist. Ein Produktdesign kann Reparatur erleichtern oder verhindern, bevor ein Produkt genutzt wird. Ein politischer Satz kann Erwartungen, Misstrauen oder Zugehörigkeit verschieben, bevor Verhalten messbar wird. Eine neue Steuerklasse kann

Beschaffungsentscheidungen vorbereiten, bevor Marktanteile sichtbar sind [I-21-1][I-21-7].

Dieser Raum heißt Wirkungspotenzial. Er beschreibt, was möglich wird. Wirkungsrisiko ist der Teil dieses Potenzials, der auf mögliche negative Zustandsveränderungen verweist. Eine marode Brücke hat Wirkungsrisiko, bevor sie bricht. Eine unsanierte Wohnung hat Wirkungsrisiko, bevor Menschen krank werden. Eine Lieferkette mit ungeprüften Arbeitsbedingungen hat Wirkungsrisiko, bevor ein Skandal öffentlich wird [I-21-6].

Das Rad nimmt Potenzial und Risiko ernst, ohne sie schon als eingetretene Wirkung zu behandeln. Das schützt vor zwei Fehlern. Potenzial wird nicht als Erfolg verbucht. Risiko wird nicht ignoriert, nur weil der Schaden noch nicht eingetreten ist.

21.5 Eingetretene Zustandsveränderung

Wirkung im engeren Sinn liegt vor, wenn sich ein Zustand verändert. Ein Haushalt zahlt weniger Energiekosten. Ein Gebäude verbraucht weniger Energie. Ein Boden regeneriert sich. Ein Produkt verursacht weniger Abfall. Eine Pflegeleistung stabilisiert Gesundheit. Ein Kind erhält besseren Zugang zu Bildung. Eine Plattform reduziert die Reichweite manipulativer Inhalte. Eine Steuer verändert Nachfrage [I-21-1][I-21-8].

An dieser Stelle wird aus Möglichkeit Wirkung. Die Wirkungsökonomie fragt nun nicht nur, ob etwas geschehen ist, sondern welcher Zustand sich verändert hat, für wen, in welchem Raum, mit welcher Datenlage und mit welcher zeitlichen Reichweite.

Eine Zustandsveränderung bleibt aber noch keine vollständige Bewertung. Sie muss nach Tiefe gelesen werden. Deshalb folgt im Rad die Wirkungsordnung.

21.6 Wirkung erster, zweiter und dritter Ordnung

Wirkung erster Ordnung beschreibt die direkte Veränderung. Eine Sanierung senkt Energieverbrauch. Ein Wirkungsaufschlag verteuert ein schädliches Produkt. Eine Pflegeleistung verhindert akute Verschlechterung. Ein Produktpass zeigt neue Information. Diese Ebene ist nah an der Handlung und häufig gut messbar [I-21-9].

Wirkung zweiter Ordnung beschreibt die indirekten Folgen. Die Sanierung senkt Nebenkosten, reduziert Schimmelrisiken und stabilisiert Haushalte. Das verteuerte Produkt verliert Marktanteile. Die Pflegeleistung entlastet Angehörige. Der Produktpass verändert Kaufentscheidungen und Beschaffung. Diese Ebene zeigt, ob Kosten nur verschoben oder Systemlasten gesenkt werden [I-21-9].

Wirkung dritter Ordnung beschreibt die Veränderung der Entscheidungsstruktur. Wenn Sanierung andere Kapitalbewertungen, andere Baupraxis und andere kommunale Prioritäten auslöst, wirkt sie dritter Ordnung. Wenn Wirkungssteuer und Produktpass den Wettbewerb so verändern, dass bessere Netto-Wirkung wirtschaftlich vorteilhaft wird, wirkt der Markt anders. Wenn öffentliche Kommunikation nicht nur einzelne

Aussagen verändert, sondern den Resonanzraum von Wahrheit, Vertrauen und Demokratie neu ordnet, wirkt sie dritter Ordnung [I-21-9][I-21-10].

Das Rad führt diese drei Ordnungen zusammen. Direkte Wirkung zeigt den ersten Effekt. Indirekte Wirkung zeigt Anschlussfolgen. Systemische Wirkung zeigt, ob die Bedingungen künftiger Entscheidungen anders werden.

21.7 Systemischer Wert

Nach der Wirkungsordnung folgt die Einordnung des systemischen Werts. Systemischer Wert fragt, welche Bedeutung eine Zustandsveränderung für Stabilität, Resilienz, Funktionsfähigkeit, Risiko, Abhängigkeit, Folgekosten und künftige Handlungsfähigkeit hat [I-21-2][I-21-3].

Eine Maßnahme kann direkten Nutzen erzeugen und trotzdem systemisch schwach sein. Eine Preisbremse kann Haushalte entlasten und zugleich falsche Verbrauchssignale verlängern. Eine Subvention kann kurzfristig helfen und einen schädlichen Pfad stabilisieren. Ein Produkt kann Käufer:innen nutzen und Lieferkettenrisiken vergrößern. Ein digitales Angebot kann Effizienz erhöhen und Abhängigkeit von Plattformen verstärken.

Systemischer Wert bewertet deshalb nicht nur den unmittelbaren Effekt. Er fragt, ob eine Wirkung Risiken senkt, Abhängigkeiten reduziert, Rückkopplungen verbessert, Engpässe bearbeitet oder neue Fehlanreize erzeugt. Diese Einordnung ist die Brücke zwischen einzelner Wirkung und Systemarchitektur.

21.8 Normativer Wert

Systemischer Wert genügt nicht. Ein System kann stabilisiert werden, ohne Mensch, Planet und Demokratie zu stärken. Ein autoritäres System kann Ordnung herstellen und zugleich Freiheit zerstören. Ein Markt kann effizient sein und dennoch Menschen ausbeuten. Ein Algorithmus kann Reichweite optimieren und Wahrheit beschädigen. Eine Strategie kann Emissionen senken und soziale Spaltung erhöhen [I-21-11].

Der normative Wert fragt deshalb, ob eine Wirkung an Mensch, Planet und Demokratie akzeptabel und erwünscht ist. Mensch steht für Würde, Gesundheit, Sicherheit, Teilhabe, Bildung, Care, Freiheit und Lebensqualität. Planet steht für Klima, Biodiversität, Wasser, Boden, Luft, Ressourcen, Kreislauffähigkeit und Regeneration. Demokratie steht für Rechtsstaat, Wahrheit, Öffentlichkeit, Vertrauen, Machtbegrenzung, Teilhabe, institutionelle Integrität und digitale Selbstbestimmung [I-21-11].

Die normative Bewertung verhindert Einseitigkeit. Positive Wirkung in einem Feld kann kritische Schäden in einem anderen Feld nicht automatisch ausgleichen. Genau deshalb gehören Reverse Merit Order und Nichtkompensation später zur Wirkungslenkung [I-21-5].

21.9 Wirkungslenkung

Bewertung bleibt folgenlos, wenn sie nicht in Entscheidungen zurückkehrt. Das Rad führt deshalb von systemischem und normativem Wert zur Wirkungslenkung. Wirkungslenkung übersetzt bewertete Wirkung in Anreize, Regeln, Preise, Steuern, Kapitalzugang, Beschaffung, Haftung, Haushalte, Managemententscheidungen, Einkommen, Bildung oder öffentliche Aufmerksamkeit [I-21-12].

Diese Lenkung ist keine zentrale Vorschrift aller Entscheidungen. Sie verändert die Bedingungen, unter denen dezentrale Entscheidungen getroffen werden. Ein Produkt mit negativer Wirkung kann teurer werden. Ein Produkt mit positiver Wirkung kann entlastet werden. Ein Kredit für regenerative Infrastruktur kann bessere Bedingungen erhalten. Eine öffentliche Beschaffung kann Wirkung nachweisen müssen. Eine Tätigkeit mit hohem gesellschaftlichem Wert kann anders bewertet werden als eine Tätigkeit, die Risiken skaliert [I-21-12][I-21-13].

Das Rad wird an diesem Punkt praktisch. Wirkung wird nicht nur beschrieben. Sie verändert die nächste Entscheidung.

21.10 Veränderte Anreize und neue Handlung

Lenkung verändert Anreize. Veränderte Anreize verändern Entscheidungen. Entscheidungen erzeugen neue Handlungen oder neues Unterlassen. Ein Unternehmen stellt seine Lieferkette um. Ein Hersteller verändert Material, Verpackung oder Reparierbarkeit. Ein Händler bevorzugt Produkte mit besserer Datenlage. Eine Bank bewertet Risiken anders. Eine Kommune priorisiert Sanierung. Ein Haushalt wählt ein Produkt, dessen bessere Wirkung auch preislich sichtbar wird [I-21-4][I-21-13].

Die neue Handlung ist nicht dieselbe Handlung wie am Anfang des Rads. Sie entsteht unter veränderten Bedingungen. Deshalb darf das Bild des Wirkungsrads nicht zweimal denselben Schritt zeigen. Am Anfang steht „Handlung oder Unterlassen“. Später steht „neue Handlung“. Die erste Handlung erzeugt Potenzial oder Zustandsveränderung. Die neue Handlung reagiert auf veränderte Anreize und beginnt die nächste Runde.

Diese Unterscheidung ist für die Grafik wichtig. Das Rad muss zeigen: Die zweite Handlung ist Ergebnis von Rückkopplung, nicht Wiederholung des Ausgangspunkts.

21.11 Rückkopplung und Lernen

Rückkopplung prüft, ob erwartete Wirkung eingetreten ist. Sie fragt, welche Wirkungen erster, zweiter und dritter Ordnung sichtbar wurden, welche Nebenwirkungen entstanden, welche Daten unsicher waren, welche Gruppen entlastet oder belastet wurden und welche Anreize zu stark, zu schwach oder falsch gesetzt waren [I-21-4][I-21-14].

Ohne Rückkopplung wird Wirkungsmessung Bericht. Mit Rückkopplung wird sie Steuerung. Wenn eine Wirkungssteuer ein Produkt verteuert, muss geprüft werden, ob

Nachfrage sinkt, ob Alternativen verfügbar sind, ob soziale Belastungen entstehen, ob Unternehmen ausweichen, ob Daten manipuliert werden oder ob die Zielwirkung erreicht wird. Wenn eine Beschaffungsregel positive Wirkung bevorzugt, muss geprüft werden, ob sie kleine Anbieter überlastet oder ob Standards ausreichend klar sind. Wenn ein Produktpass Wirkung sichtbar macht, muss geprüft werden, ob Menschen ihn verstehen und ob Preise die bessere Entscheidung ermöglichen [I-21-5][I-21-12].

Lernen heißt nicht, jede Bewertung sofort zu ändern. Lernen heißt, Annahmen, Indikatoren, Datenquellen, Gewichtungen, Schwellen, Benchmarks und Lenkungsfolgen regelmäßig zu prüfen. Die Wirkungsökonomie bleibt dadurch korrigierbar.

21.12 Die drei Ringe des Wirkungsrads

Das Wirkungsrad lässt sich in drei Ringen darstellen. Der innere Ring ist der normative Bezugspunkt: Mensch, Planet und Demokratie. Ohne diesen Ring würde das Rad Wirkung zwar verfolgen, aber keinen Maßstab besitzen [I-21-11].

Der mittlere Ring ist der Prozess: Handlung oder Unterlassen, Wirkungspotenzial oder Wirkungsrisiko, Zustandsveränderung, Wirkungsordnung, systemischer Wert, normativer Wert, Wirkungslenkung, veränderte Anreize, neue Handlung, Rückkopplung und Lernen. Dieser Ring beschreibt, wie Wirkung entsteht und in neue Entscheidungen zurückkehrt [I-21-4].

Der äußere Ring sind die Instrumente: WÖk-IDs, Scorecards, Reverse Merit Order, T-SROI, Wirkungssteuer, Wirkungssteuerkonto, digitale Produktpässe, Wirkungsdatenräume, öffentliche Beschaffung, Kapitalbewertung, Wirkungsberichte und Wirkungsrat [I-21-5][I-21-12][I-21-14][I-21-15].

Diese drei Ringe dürfen nicht verwechselt werden. Mensch, Planet und Demokratie sind der Maßstab. Das Rad ist die Prozesslogik. Die Instrumente sind Werkzeuge. Wenn Werkzeuge den Maßstab ersetzen, droht Technokratie. Wenn der Maßstab ohne Werkzeuge bleibt, bleibt Wirkung folgenlos. Wenn der Prozess fehlt, entsteht eine Sammlung einzelner Maßnahmen ohne Lernfähigkeit.

21.13 Beispiel: Der Apfel im Wirkungsrad

Ein Apfel zeigt das Rad in einfacher Form. Die Handlung ist die Entscheidung eines Händlers, welche Äpfel eingekauft werden. Ein regionaler Bio-Apfel und ein importierter Apfel aus einer Wasserstressregion liegen im selben Regal, haben aber unterschiedliche Wirkungsprofile [I-21-16].

Das Wirkungspotenzial liegt in der Verschiebung von Nachfrage, Beschaffung und Produktionsanreizen. Die eingetretene Zustandsveränderung erster Ordnung zeigt sich in Transport, Wasserverbrauch, Pestizideinsatz, Lagerung, Arbeitsbedingungen und Emissionen. Die zweite Ordnung betrifft regionale Wertschöpfung, Wasserhaushalt, Bodenqualität, Biodiversität, Gesundheitsrisiken und Lieferkettenentscheidungen. Die

dritte Ordnung entsteht, wenn Produktpass, Scorecard, Steuerklasse und Preisrückkopplung den Wettbewerb verändern [I-21-16][I-21-17].

Der systemische Wert fragt, ob die Entscheidung Ressourcenstress senkt, regionale Versorgung stärkt und Folgekosten reduziert. Der normative Wert fragt, ob Mensch, Planet und Demokratie gestärkt werden. Die Wirkungslenkung übersetzt die Bewertung in Preis, Steuerklasse oder Wirkungspunkte. Der neue Anreiz verändert Einkauf, Angebot und Kaufentscheidung. Rückkopplung prüft, ob die erwartete Wirkung tatsächlich eintritt.

Der Apfel ist damit kein kleines Beispiel. Er zeigt die ganze Logik des Rads: Wirkung entsteht im Produkt, in der Lieferkette, im Preis, im Kauf, im Markt und in der Rückkopplung.

21.14 Was das Rad nicht ist

Das Wirkungsrad ist keine Rechenmaschine, die gesellschaftliche Entscheidungen automatisch ersetzt. Es ist auch kein Kontrollmodell für private Lebensführung. Bewertet werden Wirkungsträger, Produkte, Strukturen, Tätigkeiten, Kapitalflüsse, Institutionen, Regeln und Entscheidungen, nicht Menschen als Personen [I-21-18].

Das Rad behauptet nicht, jede Wirkung im Voraus exakt zu kennen. Es macht Unsicherheit sichtbar und zwingt zu Korrektur. Es ersetzt politische Debatte nicht. Es ordnet sie. Es ersetzt Märkte nicht. Es macht ihre Signale wahrheitsfähiger. Es ersetzt Recht nicht. Es ergänzt Recht um Wirkungsrückkopplung. Es ersetzt Demokratie nicht. Es verlangt demokratische Kontrolle der Wirkungslogik [I-21-15][I-21-18].

Damit bleibt das Rad offen genug für komplexe Systeme und präzise genug für Steuerung.

21.15 Zwischenfazit

Das Wirkungsrad ist die Prozessarchitektur der Wirkungsökonomie. Es beginnt mit Handlung oder Unterlassen. Es erkennt Wirkungspotenzial und Wirkungsrisiko. Es prüft eingetretene Zustandsveränderung. Es unterscheidet Wirkungen erster, zweiter und dritter Ordnung. Es ordnet systemischen Wert und normativen Wert. Es führt Bewertung in Wirkungslenkung zurück. Es verändert Anreize. Es erzeugt neue Handlungen. Es lernt durch Rückkopplung.

Damit unterscheidet sich die Wirkungsökonomie von bloßer Berichterstattung. Sie will Wirkung nicht nur sichtbar machen. Sie will die Rückkopplung so ordnen, dass bessere Wirkung wahrscheinlicher wird und schlechte Wirkung ihren versteckten Vorteil verliert.

Die nächste Frage lautet: Wie kehrt bewertete Wirkung konkret in Entscheidungen zurück, ohne Freiheit durch zentrale Kontrolle zu ersetzen?

Diese Frage führt zu [Kap. 22]: Wirkungslenkung.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 21

Interne WÖk-Quellen

[I-21-1] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Arbeitsfassung, Kapitel 10 bis 13, 2025/2026. Grundlage für Wirkung, Wirkungspotenzial, Handlung, Unterlassen, Wirkungsträger, Wirkungsempfänger und Wirkungsräume.

[I-21-2] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Arbeitsfassung, Kapitel 14 und 15, 2025/2026. Grundlage für systemischen Wert, normativen Wert und die Bewertung an Mensch, Planet und Demokratie.

[I-21-3] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Arbeitsfassung, Kapitel 18 bis 20, 2025/2026. Grundlage für Wirkungsordnungen, nichttriviale Systeme, Systemhebel, Engpässe und Interdependenzen.

[I-21-4] Weber, Natalie: *Die Wirkungsökonomie - ein lernendes Kreislaufsystem zur Steuerung von Wirtschaft und Gesellschaft durch Wirkung*, 2025. Grundlage für das Wirkungsrad als Kreislauf aus Handlung, Wirkung, Bewertung, Lenkung, Anreiz, neuer Handlung, Rückkopplung und Lernen.

[I-21-5] Weber, Natalie: *Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended*, August 2025; Weber, Natalie: *WÖk Master Items final v1.2*, 2025. Grundlage für WÖk-IDs, Scorecards, Archetypen, Benchmarks, Datenqualitätsklassen, Prüflogik und technische Umsetzung.

[I-21-6] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Arbeitsfassung, Kapitel 23 „Wirkungsrisiko und Wirkungsresilienz“, 2025/2026. Grundlage für Wirkungsrisiko, Frühwarnlogik, Prävention und Resilienz.

[I-21-7] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel 76 und Kapitel 90, 2025/2026. Grundlage für Sprache, Tonalität, Frames, Plattformlogik, Öffentlichkeit und demokratisches Wirkungspotenzial.

[I-21-8] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG). Mit Kommentaren und Begründungen*, Stand 8. Oktober 2025, § 3. Grundlage für Wirkung als nachweisbare Veränderung ökologischer, sozialer oder demokratischer Systembedingungen.

[I-21-9] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel 18 „Wirkungsordnungen“, 2025/2026. Grundlage für Wirkung erster, zweiter und dritter Ordnung.

[I-21-10] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie*, 2025. Grundlage für Medien, Öffentlichkeit, Kapital, Staat, Wirtschaft, Gesundheit, Kultur und Wissen als verbundene Wirkungsräume.

[I-21-11] Weber, Natalie: *Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie*, Oktober 2025; Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für den normativen Maßstab Mensch, Planet und Demokratie.

[I-21-12] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG). Mit Kommentaren und Begründungen*, Stand 8. Oktober 2025, §§ 1 bis 9. Grundlage für Wirkung als steuerliche Steuerungsgröße, Bonus-/Malus-Logik, Nichtkompensation, Wirkungssteuerkonto und Rückkopplung.

[I-21-13] Weber, Natalie: *WP_Produkte - Produktbesteuerung durch Wirkung*, 2025; Weber, Natalie: *Wirkungsökonomie in der Lieferkette*, September 2025. Grundlage für Produktpass, Lieferkettenwirkung, Vorsteuerlogik, Scorecards und Marktanreize.

[I-21-14] Weber, Natalie: *Whitepaper T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie*, September 2025. Grundlage für Netto-Wirkung, negative Wirkungen, Transformationsmultiplikator, Zeitwirkung, Resilienz und Datenqualität.

[I-21-15] Weber, Natalie: *Der Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie*, September 2025. Grundlage für Wirkungsrat, Weiterentwicklung von WÖk-IDs, Benchmarks, Archetypen, Wirkungsberichten, Transparenz und Missbrauchsschutz.

[I-21-16] Weber, Natalie: *Beispiel: Automatisierte Einstufung der Wirkungssteuer - Regionaler Apfel vs. Chile-Apfel*, 2025. Grundlage für das Apfelbeispiel und die automatische Einstufung über NACE, CSRD-, GRI- und ESRS-Daten sowie Wirkungsfelder.

[I-21-17] Weber, Natalie: *Wirkungsökonomie in der Lieferkette*, September 2025. Grundlage für FinalScore, Reverse Merit Order, Vorsteuerlogik, Bonuslogik, Konsumententransparenz und Wirkungspunkte.

[I-21-18] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Glossar und Kapitel zu Wirkungsgovernance, 2025/2026. Grundlage für die Abgrenzung von Wirkungslenkung gegenüber Personenbewertung, Social Credit und sozialer Kontrolle.

Externe Quellen

[E-21-1] Meadows, Donella H.: *Thinking in Systems. A Primer*, Chelsea Green Publishing, 2008; Meadows, Donella H.: *Leverage Points: Places to Intervene in a System*, Sustainability Institute, 1999. Anschlussquelle für Rückkopplungen, Verzögerungen, Systemgrenzen und Hebelpunkte. Die Quelle erklärt Systemverhalten; die Wirkungsarchitektur bleibt WÖk.

[E-21-2] von Foerster, Heinz; Pörksen, Bernhard: *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker*, Carl-Auer, 1999. Anschlussquelle für die Unterscheidung trivialer und nichttrivialer Systeme. Die Quelle erklärt Nichtlinearität; der Maßstab bleibt die Wirkungsökonomie.

[E-21-3] Vester, Frederic: *Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*, dtv, 1999/2002. Anschlussquelle für vernetztes Denken, Wechselwirkungen und Sensitivitätslogik.

Kapitel 22 - Wirkungslenkung

22.1 Von der Bewertung zur Entscheidung

Kapitel 21 hat das Wirkungsrad beschrieben. Handlung oder Unterlassen erzeugt Wirkungspotenzial oder Wirkungsrisiko. Daraus können Zustandsveränderungen entstehen. Diese werden nach erster, zweiter und dritter Ordnung gelesen, systemisch eingeordnet und normativ an Mensch, Planet und Demokratie bewertet [Kap. 21].

Danach beginnt die Frage, an der die Wirkungsökonomie praktisch wird: Was folgt daraus?

Eine Gesellschaft kann Wirkung erkennen und trotzdem falsch handeln. Sie kann wissen, dass ein Produkt ökologische Schäden verursacht, und es preislich begünstigen. Sie kann wissen, dass Pflege, Bildung oder Prävention soziale Stabilität sichern, und diese Tätigkeiten schlechterstellen. Sie kann wissen, dass ein Geschäftsmodell Risiken auslagert, und ihm weiterhin Kapital zu günstigen Bedingungen geben. Sie kann wissen, dass öffentliche Kommunikation demokratisches Vertrauen beschädigt, und dennoch Reichweitenlogiken belohnen, die diese Beschädigung verstärken [I-22-1][I-22-2].

Das Problem liegt dann nicht im fehlenden Wissen. Es liegt in fehlender Rückführung. Wirkungslenkung ist diese Rückführung. Sie übersetzt bewertete Wirkung in Entscheidungsstrukturen: Preise, Steuern, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, öffentliche Beschaffung, Management, Einkommen, Haushalte, Recht, Bildung, Medienlogik und Infrastruktur [I-22-3].

Wirkungslenkung bedeutet nicht, jede Entscheidung zentral vorzuschreiben. Sie ordnet die Informations- und Anreizstruktur, in der dezentrale Entscheidungen entstehen. Sie macht bessere Wirkung wahrscheinlicher und schlechte Wirkung weniger vorteilhaft.

22.2 Sichtbarkeit ist nicht genug

Sichtbarkeit ist notwendig, aber nicht ausreichend. Ein Nachhaltigkeitsbericht kann Daten sichtbar machen, ohne ein Geschäftsmodell zu verändern. Ein Label kann informieren, ohne Preisvorteile schädlicher Produkte zu beseitigen. Ein Risiko kann in einer Studie beschrieben werden, ohne dass Kapital, Versicherung, Beschaffung oder Recht reagieren. Eine Kennzahl kann veröffentlicht werden und trotzdem folgenlos bleiben [I-22-4].

Die Wirkungsökonomie trennt deshalb drei Stufen. Die erste Stufe ist Wahrnehmung: Wirkung wird erkannt. Die zweite Stufe ist Bewertung: Wirkung wird systemisch und normativ eingeordnet. Die dritte Stufe ist Lenkung: Bewertung verändert die Bedingungen künftiger Entscheidungen [I-22-1][I-22-3].

Ohne die dritte Stufe bleibt Wirkung im Bericht. Mit Lenkung kehrt sie in das System zurück.

22.3 Definition der Wirkungslenkung

Wirkungslenkung bezeichnet die Rückführung gemessener, eingeordneter und bewerteter Wirkung in reale Anreize, Regeln, Verfahren und Entscheidungen. Sie ist die Steuerungsstufe des Wirkungsrads [I-22-1][I-22-3].

Diese Definition umfasst positive, negative, ambivalente und unklare Wirkung. Positive Wirkung kann entlastet, erleichtert, bevorzugt oder finanziell besser gestellt werden. Negative Wirkung kann belastet, begrenzt, verteuert oder haftungsrechtlich klarer zugeordnet werden. Ambivalente Wirkung kann an Transformationspfade, Auflagen, Monitoring und Übergangsfristen gebunden werden. Unklare Wirkung kann Nachweise, Datenqualität, Prüfung oder vorläufige Neutralstellung verlangen [I-22-5].

Wirkungslenkung ist daher mehr als Steuererhebung. Sie kann Steuern nutzen, aber sie ist nicht auf Steuern begrenzt. Sie kann Regulierung nutzen, aber sie ist nicht bloß Regulierung. Sie kann Preise verändern, aber sie ist keine Preiskontrolle. Sie kann Förderungen nutzen, aber sie ist keine Förderpolitik alten Typs. Ihr Maßstab ist nicht Einnahme, Verbot oder Subvention, sondern die Rückführung von Wirkung in Entscheidung.

22.4 Formen der Wirkungslenkung

Die erste Form ist Preis- und Steuerlenkung. Produkte, Dienstleistungen, Einkommen, Gewinne, Kapitalflüsse oder Immobilien werden nach Wirkung differenziert. Positive Wirkung wird entlastet, negative Wirkung belastet, nicht nachgewiesene Wirkung erhält keine ungerechtfertigte Begünstigung, schwere negative Wirkung bleibt nicht verrechenbar [I-22-3][I-22-6].

Die zweite Form ist Kapitalsteuerung. Investitionen mit positiver Systemwirkung können bessere Finanzierung, niedrigere Risikoprämien, bevorzugten Zugang zu Garantien oder bessere Bewertung im Portfolio erhalten. Kapital, das ökologische, soziale oder demokratische Risiken auslagert, kann teurer, stärker geprüft oder kapitalbezogen belastet werden [I-22-7][I-22-8].

Die dritte Form ist Beschaffungssteuerung. Der Staat und öffentliche Einrichtungen bewegen große Nachfrage. Wenn öffentliche Beschaffung Wirkung in Ausschreibungen, Vergaben und Lebenszykluskosten aufnimmt, verändert sie Märkte. Dann entscheidet nicht nur der billigste Angebotspreis, sondern die geprüfte Netto-Wirkung [I-22-9].

Die vierte Form ist Transfer- und Infrastruktursteuerung. Menschen, Haushalte, Kommunen oder Organisationen können entlastet werden, wenn Transformation sonst soziale Stabilität gefährdet. Diese Entlastung ersetzt nicht die Wirkungslenkung. Sie stabilisiert den Wirkungsraum, in dem Lenkung überhaupt angenommen werden kann [I-22-10].

Die fünfte Form ist institutionelle Steuerung. Wirkung wird in Haushalte, Gesetzesfolgenabschätzung, Wirkungshaushalt, Wirkungsrat, Prüfverfahren, Datenregister, Managementsysteme, Bildung und öffentliche Berichte eingebaut. Dadurch wird Wirkung Teil der Entscheidungsroutine [I-22-11][I-22-12].

22.5 Die Kriterien der Lenkung

Wirkungslenkung braucht Abstufung. Nicht jede negative Wirkung verlangt ein Verbot. Nicht jede positive Wirkung verlangt Förderung. Nicht jede ambivalente Wirkung verlangt Detailregelung. Zwischen Bewertung und Lenkung müssen Kriterien stehen [I-22-3].

Die erste Frage lautet: Wie schwer ist die Wirkung? Ein leichter, reversibler Effekt verlangt andere Lenkung als ein schwerer, irreversibler Schaden. Die zweite Frage lautet: Wie sicher ist die Datenlage? Hohe Datenqualität erlaubt stärkere Lenkung. Unsichere Daten verlangen Prüfung, Vorsorge oder vorläufige Einstufung. Die dritte Frage lautet: Welche Wirkungsordnung ist betroffen? Eine direkte Produktwirkung verlangt andere Behandlung als eine Veränderung von Kapitalströmen, Plattformlogik oder demokratischer Öffentlichkeit [Kap. 18].

Die vierte Frage lautet: Gibt es Alternativen? Ein schädliches Luxusgut mit verfügbaren Alternativen kann schneller gelenkt werden als ein systemrelevanter Grundstoff, dessen

Transformation technisch und sozial vorbereitet werden muss. Die fünfte Frage lautet: Wer hat Handlungsspielraum? Große Wirkungsträger mit hoher Datenmacht, Kapitalmacht oder Marktmacht können anders verpflichtet werden als kleine Akteure mit begrenzten Ressourcen [I-22-13].

Die sechste Frage lautet: Welche sozialen Folgen erzeugt die Lenkung selbst? Eine Steuer, die Grundversorgung verteuert, muss anders gebaut werden als eine Steuer auf vermeidbare Verlustleistung. Die siebte Frage lautet: Welche Übergangsfristen sind gerecht? Die achte Frage lautet: Welche Wirkung wird später überprüft? Diese Fragen verhindern Kurzschlusssteuerung.

22.6 Bonus-Malus-Logik

Die Bonus-Malus-Logik ist die einfachste Form der Wirkungslenkung. Positive Wirkung wird entlastet. Negative Wirkung wird belastet. Nicht nachgewiesene Wirkung erhält keine ungerechtfertigte Begünstigung. Schwere negative Wirkung blockiert positive Gesamtbewertung [I-22-3][I-22-6].

Diese Logik ist keine Strafe. Sie ist Rückkopplung. Sie sagt nicht, dass ein Mensch moralisch schlecht ist. Sie sagt, dass eine Wirkung reale Kosten, Risiken oder Schäden erzeugt und nicht länger unsichtbar bleiben darf. Sie sagt auch nicht, dass ein Akteur moralisch gut ist. Sie sagt, dass eine Wirkung Mensch, Planet oder Demokratie stärkt, spätere Schäden senkt oder schädliche Alternativen ersetzt und deshalb anders behandelt werden kann [I-22-3].

Die Bonus-Malus-Logik kann je nach Feld unterschiedlich aussehen. Bei Produkten kann sie über Steuerklassen laufen. Bei Vorleistungen kann sie über Vorsteuerfähigkeit, Abzug oder Wirkungsgutschrift laufen. Bei Einkommen kann sie über Wirkungsfaktoren für Tätigkeiten, Sektoren oder Organisationswirkung laufen. Bei Kapital kann sie über Risikoprämien, Kapitalunterlegung, Zuschläge oder Entlastungen wirken. Bei Immobilien kann sie energetische, soziale, gesundheitliche und quartiersbezogene Wirkung berücksichtigen [I-22-3][I-22-5][I-22-8].

22.7 Nichtkompensation und Reverse Merit Order

Wirkungslenkung braucht Grenzen der Verrechnung. Gute Wirkung in einem Feld darf schwere Schäden in einem anderen Feld nicht verdecken. Ein klimatisch gutes Produkt bleibt problematisch, wenn es auf ausbeuterischer Arbeit beruht. Eine Immobilie mit guter Energiebilanz bleibt sozial problematisch, wenn sie systematisch Verdrängung erzeugt. Ein Fonds mit einigen regenerativen Anlagen wird nicht automatisch positiv, wenn andere Beteiligungen schwere Schäden skalieren [I-22-6][I-22-14].

Die Reverse Merit Order setzt diese Grenze technisch um. Das kritischste Feld begrenzt die Gesamtbewertung. Dadurch wird verhindert, dass Akteure die leicht messbaren oder kommunikativ angenehmen Felder optimieren und schwere Schäden in weniger sichtbaren Bereichen bestehen lassen [I-22-5][I-22-6].

Diese Regel ist kein Zusatz. Sie ist Schutz vor Wirkungssimulation. Ohne Nichtkompensation würde die Wirkungsökonomie zu einer neuen Bilanztechnik, in der Schäden gekauft, überdeckt oder verrechnet werden können. Mit Nichtkompensation bleibt die Verbindung zu Mensch, Planet und Demokratie belastbar.

22.8 Daten, Standards und Nachweis

Wirkungslenkung kann nur arbeiten, wenn Daten verfügbar, vergleichbar und prüfbar sind. WÖk-IDs, Scorecards, Datenqualitätsklassen, Archetypen, Benchmarks, digitale Produktpässe und Wirkungsdatenräume schaffen dafür die technische Grundlage [I-22-5].

Die europäische Nachhaltigkeitsberichterstattung, ESRS, GRI, NACE und digitale Produktpässe können Anschlussdaten liefern. Die Wirkungsökonomie nutzt diese Daten nicht als Berichtszweck, sondern als Steuerungsgrundlage. Daten werden dadurch nicht nur veröffentlicht. Sie werden in Preis, Steuer, Kapital, Beschaffung und Management übersetzt [I-22-5][E-22-1].

Datenqualität bleibt Teil der Bewertung. Wer gute Wirkung behauptet, muss sie nachvollziehbar belegen. Wer Wirkung nicht nachweisen kann, erhält keine ungerechtfertigte Begünstigung. Das bedeutet nicht automatisch Malus. Es bedeutet, dass unklare Wirkung nicht so behandelt wird, als sei sie positiv [I-22-5][I-22-12].

22.9 Schutz vor Social Credit und Personenbewertung

Wirkungslenkung darf nicht zur Bewertung privater Lebensführung werden. Die Wirkungsökonomie bewertet Wirkungsträger, Produkte, Tätigkeiten, Strukturen, Kapitalflüsse, Organisationen, öffentliche Entscheidungen und Regeln. Sie bewertet nicht Menschen als Personen [I-22-15].

Dieser Schutz ist zentral. Ein System, das Menschen nach alltäglichem Verhalten sortiert, wäre keine Wirkungsökonomie, sondern soziale Kontrolle. Wirkungspunkte, Bonusmodelle oder Entlastungen dürfen nur als Orientierungs- und Entlastungsinstrumente dienen. Sie dürfen nicht in Zugangsbeschränkungen, Überwachung oder politische Loyalitätsbewertung übergehen [I-22-15].

Wirkungslenkung braucht daher klare Grenzen: personenbezogene Datenminimierung, Zweckbindung, Rechtsschutz, Transparenz, demokratische Kontrolle, unabhängige Prüfung und Verbot politischer oder sozialer Personenklassifikation. Die Lenkung muss an Wirkung ansetzen, nicht an Gehorsam.

22.10 Freiheit und dezentrale Entscheidung

Wirkungslenkung ersetzt dezentrale Entscheidungen nicht. Märkte, Unternehmen, Bürger:innen, Kommunen, Medien, Wissenschaft und Kapitalakteure bleiben handlungsfähig. Die Lenkung verändert die Signale, nach denen sie entscheiden [I-22-16].

Ein Markt bleibt ein Suchraum. Aber er sucht anders, wenn Preise Klima-, Wasser-, Gesundheits-, Arbeits-, Ressourcen- oder Demokratiewirkungen nicht länger verschweigen. Ein Unternehmen bleibt unternehmerisch frei. Aber es kalkuliert anders, wenn Lieferkettenwirkung Steuerklasse, Kapitalzugang und Nachfrage beeinflusst. Bürger:innen bleiben frei, Produkte zu wählen. Aber die bessere Wirkung darf nicht dauerhaft teurer und schwerer zugänglich bleiben als die schlechtere Wirkung [I-22-14][I-22-17].

Freiheit braucht Wirklichkeitsbindung. Wenn Menschen in falschen Preisen, intransparenter Information und verzerrten Resonanzräumen handeln, ist Wahlfreiheit unvollständig. Wirkungslenkung schafft keine perfekte Entscheidung. Sie verbessert die Bedingungen der Entscheidung.

22.11 Soziale Abfederung und Kaufkraft

Wirkungslenkung darf Transformation nicht auf Haushalte abwälzen, die keine Alternativen haben. Wenn ein schädliches Produkt verteuert wird, muss geprüft werden, ob es Grundversorgung betrifft, ob Alternativen verfügbar sind und ob Entlastung nötig ist [I-22-10].

Die Kaufkraftlogik der Wirkungsökonomie lautet: Gute Wirkung darf nicht dauerhaft ein Privileg hoher Einkommen bleiben. Wenn ein regionales, gesundes, ressourcenschonendes oder faires Produkt gesellschaftlich gewünscht ist, muss das System so gebaut werden, dass diese Option bezahlbar wird. Das kann über Steuerentlastung, öffentliche Beschaffung, Rückverteilung, Infrastruktur, Wettbewerb, Produktinnovation oder Wirkungsfonds geschehen [I-22-17][I-22-18].

Soziale Abfederung ist daher kein Nebenteil. Sie schützt die Akzeptanz und die reale Handlungsfähigkeit. Lenkung ohne Alternativen erzeugt Widerstand. Lenkung mit Alternativen verändert Verhalten.

22.12 Wirkungslenkung in Unternehmen und Märkten

Für Unternehmen bedeutet Wirkungslenkung, dass Wirkung in Beschaffung, Produktdesign, Risiko, Finanzierung, Strategie und Management eingeht. Ein Unternehmen kann dann nicht mehr nur nach Preis, Marge und Marktanteil optimieren. Es muss prüfen, welche Vorleistungen den Score verschlechtern, welche Lieferketten Risiken enthalten, welche Daten fehlen und welche Produktentscheidungen spätere Steuer-, Kapital- oder Reputationsfolgen erzeugen [I-22-14].

Für Märkte bedeutet Wirkungslenkung, dass Wettbewerb nicht abgeschafft, sondern neu informiert wird. Schlechte Wirkung verliert den Vorteil, den sie durch externalisierte Kosten hatte. Gute Wirkung erhält bessere Chancen. Das ist keine moralische Empfehlung an Konsument:innen. Es ist eine Veränderung der ökonomischen Rückkopplung [I-22-14][I-22-19].

Das Lieferkettenpapier zeigt diese Logik: Wirkung entsteht nicht nur beim Endprodukt, sondern in Vorleistungen, Arbeit, Wasser, Chemikalien, Energie, Transport und Entsorgung. Wenn diese Wirkung in Scorecards, Vorsteuerlogik, Produktpass und Steuerklasse erscheint, verändert sich die Lieferkette [I-22-14][I-22-20].

22.13 Wirkungslenkung im Staat

Der Staat lenkt bereits heute. Er lenkt durch Steuern, Subventionen, Recht, Beschaffung, Infrastruktur, Bildung, Haushalte, Planung, Genehmigung, Haftung und öffentliche Kommunikation. Die Frage ist nicht, ob der Staat lenkt. Die Frage ist, nach welchem Maßstab er lenkt [I-22-3].

In der alten Ordnung lenkt der Staat häufig indirekt nach Kapital, Sektorinteressen, Haushaltslogik, kurzfristiger Entlastung oder historisch gewachsenen Regeln. Die Wirkungsökonomie verlangt eine andere Prüfung: Welche Zustandsveränderung erzeugt eine Ausgabe? Welche Wirkungen erster, zweiter und dritter Ordnung entstehen? Welche Gruppen werden entlastet oder belastet? Welche Risiken sinken? Welche neuen Abhängigkeiten entstehen? Welche Wirkung wird überprüft [I-22-1][I-22-21]?

Wirkungshaushalte, Gesetzesfolgenabschätzung, öffentliche Beschaffung und kommunale Wirkungsbudgets sind daher keine Zusatzverwaltung. Sie sollen verhindern, dass der Staat Symptome finanziert und Ursachen weiterlaufen lässt.

22.14 Wirkungslenkung im Kapital

Kapital reagiert auf Risiko, Rendite, Sicherheit, Regulierung, Daten und Erwartungen. Wenn Wirkung nicht sichtbar ist, bewertet Kapital Schäden zu spät. Wenn Klimarisiken, Lieferkettenrisiken, Gesundheitsrisiken oder Demokratierisiken erst nach dem Schaden in Finanzierungskosten eingehen, bleibt Kapital Teil des Problems [I-22-7][I-22-8].

Wirkungslenkung im Kapital bedeutet, dass Kapitalwirkung früher sichtbar wird. T-SROI, Portfolio-Wirkungsrating, Kapitalwirkungsaufsicht, Risikoprämien, Versicherbarkeit, Datenqualität und Transformationswirkung verändern die Bewertung von Investitionen [I-22-7][I-22-8].

Kapital wird dadurch nicht abgelehnt. Es wird auf Zukunftsfähigkeit ausgerichtet. Kapital, das Regeneration, Prävention, Bildung, Gesundheit, Infrastruktur, Kreislauffähigkeit oder demokratische Stabilität finanziert, erhält andere Bedingungen als Kapital, das Schäden und Risiken auslagert.

22.15 Wirkungslenkung in Medien und Öffentlichkeit

Auch Öffentlichkeit wird gelenkt. Heute geschieht das häufig über Reichweite, Aufmerksamkeit, Erregung, Plattformlogik und Werbemodelle. Diese Logik kann Inhalte belohnen, die Wahrheit, Vertrauen oder demokratische Orientierung schwächen [I-22-2].

Wirkungslenkung in Medien und Öffentlichkeit bedeutet nicht, Meinung zu normieren. Sie bedeutet, Reichweitenlogiken, Transparenzpflichten, Medienqualität, Quellenklarheit, Plattformverantwortung, Bildung und digitale Wirkungskompetenz so zu ordnen, dass demokratische Resonanzräume nicht systematisch verzerrt werden [I-22-2][I-22-13].

Sprache und Öffentlichkeit arbeiten zuerst über Wirkungspotenzial. Lenkung muss daher besonders vorsichtig sein. Sie darf nicht einzelne Meinungen sanktionieren, sondern muss Strukturen prüfen: algorithmische Verstärkung, Manipulation, Desinformation, Bot-Netze, Intransparenz, Eigentumsstrukturen, Medienkompetenz und Zugang zu überprüfbarer Information [I-22-2].

22.16 Wirkungsrat und demokratische Sicherung

Wirkungslenkung braucht Schutz vor Willkür. Wer Indikatoren setzt, kann Macht ausüben. Wer Daten kontrolliert, kann Märkte beeinflussen. Wer Scores definiert, kann Geschäftsmodelle begünstigen oder benachteiligen. Deshalb braucht die Wirkungsökonomie eine institutionelle Sicherung [I-22-12].

Der Wirkungsrat übernimmt diese Rolle. Er entwickelt WÖk-IDs, Benchmarks und Archetypen weiter, evaluiert Wirkungsmessung, veröffentlicht Wirkungsberichte und schützt Transparenz, Vergleichbarkeit und Missbrauchssicherheit [I-22-12]. Er ist keine Ersatzregierung und kein Wahrheitsmonopol. Er sichert Verfahren, Datenqualität, Korrekturzyklen und öffentliche Nachvollziehbarkeit.

Demokratische Sicherung bedeutet auch Rechtsschutz. Akteure müssen Einstufungen prüfen lassen können. Datenquellen, Gewichtungen und Methoden müssen offen genug sein, um Missbrauch zu erkennen. Wirkung darf nicht zu einer Black Box werden [I-22-12][I-22-15].

22.17 Lernende Lenkung

Wirkungslenkung darf nicht starr werden. Neue Technologien, neue Lieferketten, neue soziale Dynamiken, neue ökologische Risiken, neue öffentliche Kommunikationsformen und neue geopolitische Abhängigkeiten verändern die Bedingungen. Ein Lenkungssystem, das nicht lernt, wird selbst zur Blindleistung [I-22-1][I-22-12].

Lernende Lenkung prüft regelmäßig, ob die erwartete Wirkung eingetreten ist. Sie prüft Nebenwirkungen, Ausweichverhalten, Datenqualität, soziale Folgen, Marktreaktionen und demokratische Akzeptanz. Sie korrigiert Schwellen, Benchmarks, Gewichtungen, Steuerklassen, Förderlogik oder Prüfverfahren, wenn die tatsächliche Wirkung vom Ziel abweicht [I-22-5][I-22-12].

Das ist der Unterschied zwischen Wirkungsökonomie und starrer Kontrolle. Die Wirkungsökonomie behauptet nicht, komplexe Systeme vollständig vorab berechnen zu können. Sie baut Rückkopplung ein, damit Fehler sichtbar und korrigierbar werden.

22.18 Verbindung zu Kapitel 21

Kapitel 21 hat das Wirkungsrad beschrieben. Dort wurde klar: Wirkung darf nicht am Ende eines Prozesses stehen. Sie muss zurückgeführt werden. Kapitel 22 zeigt, wie diese Rückführung grundsätzlich gedacht wird.

Im Rad folgt auf den normativen Wert die Wirkungslenkung. Die Lenkung verändert Anreize. Veränderte Anreize machen neue Handlungen wahrscheinlicher. Neue Handlungen erzeugen neue Wirkungen. Rückkopplung prüft die Folgen und führt zu Lernen [Kap. 21].

Wirkungslenkung ist daher kein Zusatz zum Rad. Sie ist der Punkt, an dem das Rad gesellschaftlich wirksam wird. Ohne Wirkungslenkung bliebe Wirkung sichtbar, aber folgenlos. Mit Wirkungslenkung wird Wirkung entscheidungsrelevant.

22.19 Zwischenfazit

Wirkungslenkung ist die Rückführung bewerteter Wirkung in Entscheidungsstrukturen. Sie übersetzt Wirkung in Preise, Steuern, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, öffentliche Beschaffung, Management, Einkommen, Haushalte, Recht, Bildung, Medienlogik und Infrastruktur.

Sie ist keine Planwirtschaft. Sie ersetzt dezentrale Entscheidungen nicht, sondern verändert ihre Informations- und Anreizstruktur. Sie ist auch keine Personenbewertung. Bewertet werden Wirkungsträger, Produkte, Strukturen, Tätigkeiten, Kapitalflüsse, Regeln und Entscheidungen, nicht private Lebensführung.

Ihr Grundprinzip lautet: Positive Wirkung wird leichter. Negative Wirkung wird schwerer. Ambivalente Wirkung wird begleitet. Unklare Wirkung wird überprüfbar. Schwere Schäden bleiben nicht verrechenbar.

Damit ist Wirkungslenkung der operative Übergang von Bewertung zu Richtung. Die nächste Frage lautet: Welche Risiken entstehen, wenn Wirkungen unsicher, verzögert, verdeckt oder systemisch werden, und wie kann eine Gesellschaft dadurch resilienter werden?

Diese Frage führt zu [Kap. 23]: Wirkungsrisiko und Wirkungsresilienz.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 22

Interne WÖk-Quellen

[I-22-1] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Arbeitsfassung, Kapitel 21 „Das Wirkungsrad“, 2025/2026. Grundlage für den Ablauf aus Handlung, Wirkungspotenzial, Zustandsveränderung, Wirkungsordnung, Bewertung, Lenkung, neuer Handlung, Rückkopplung und Lernen.

[I-22-2] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel 76 und Kapitel 90, 2025/2026. Grundlage für Sprache, Frames, Tonalität, öffentliche Kommunikation, Plattformlogik und Medien als Wirkungsräume.

[I-22-3] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG). Mit Kommentaren und Begründungen*, Stand 8. Oktober 2025, §§ 1 bis 9. Grundlage für Steuerung wirtschaftlicher Aktivitäten, Einkommen und Kapitalflüsse nach messbarer Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie.

[I-22-4] Weber, Natalie: *Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur*, 2025/2026. Grundlage für die Unterscheidung von Bericht, Sichtbarkeit, Rückkopplung und Steuerung in gekoppelten Systemen.

[I-22-5] Weber, Natalie: *Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended*, August 2025; Weber, Natalie: *WÖk Master Items final v1.2*, 2025. Grundlage für WÖk-IDs, Scorecards, Archetypen, Benchmarks, Datenquellen, Datenqualitätsklassen, Assurance und Governance.

[I-22-6] Weber, Natalie: *Wirkungsökonomie in der Lieferkette*, September 2025. Grundlage für FinalScore, Reverse Merit Order, Vorsteuerlogik, Bonus-/Malus-System, Konsumententransparenz und Wirkungspunkte.

[I-22-7] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie*, 2025. Grundlage für Kapital als Wirkungskraft, Finanzsystem, Portfolio-Wirkungsrating und systemische Zukunftsrisiken.

[I-22-8] Weber, Natalie: *Whitepaper T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie*, September 2025. Grundlage für die Abgrenzung von NWI als Netto-Wirkungskennzahl und T-SROI als Transformationskennzahl, die auf geprüfter Netto-Wirkung aufsetzt und Transformationswirkung, systemische Hebelwirkung, Multiplikatoreffekte, Zeitwirkung, Resilienz, Datenqualität und Kapitalbewertung einordnet.

[I-22-9] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG)*, Oktober 2025; Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für öffentliche Beschaffung, Wirkungshaushalt und staatliche Wirkungsarchitektur.

[I-22-10] Weber, Natalie: *Working-Paper Wohnungsmarkt: Bezahlbar, nachhaltig, gerecht*, 2025; Weber, Natalie: *Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie*, Oktober 2025. Grundlage für soziale Abfederung, Wohnraum, Grundversorgung, Teilhabe und Handlungsfähigkeit.

[I-22-11] Weber, Natalie: *Der Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie*, September 2025. Grundlage für Wirkungsrat, Weiterentwicklung der WÖk-IDs, Benchmarks, Archetypen, Wirkungsberichte, Transparenz und Missbrauchsschutz.

[I-22-12] Weber, Natalie: *Der Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie*, September 2025; Weber, Natalie: *Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz*, 2025. Grundlage für Governance, Prüfung, Transparenz, Datenqualität, Korrekturzyklen und institutionelle Sicherung.

[I-22-13] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel 13 und Kapitel 19, 2025/2026. Grundlage für Handlungsspielräume, Wirkungsträger, Wirkungsräume und nichttriviale Systeme.

[I-22-14] Weber, Natalie: *WP_Produkte - Produktbesteuerung durch Wirkung*, 2025; Weber, Natalie: *Wirkungsökonomie in der Lieferkette*, September 2025. Grundlage für Produktwirkung, Lieferkettenwirkung, digitale Produktpässe, Fast Fashion, Vorsteuerlogik und Marktverzerrung durch externalisierte Kosten.

[I-22-15] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Glossar und Kapitel zu Wirkungsgovernance, 2025/2026. Grundlage für die Abgrenzung von Wirkungslenkung gegenüber Personenbewertung, Social Credit und sozialer Kontrolle.

[I-22-16] Weber, Natalie: *Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk*, 2025; Weber, Natalie: *Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie*, Oktober 2025. Grundlage für Wirkung statt Kapital als Maßstab und für die Verbindung von Freiheit, Verantwortung und Systemrückkopplung.

[I-22-17] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Glossar „Wirkungsökonomische Kaufkraftlogik“, 2025/2026. Grundlage für die Aussage, dass wirkungspositive Produkte nicht dauerhaft nur für Wohlhabende zugänglich bleiben dürfen.

[I-22-18] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG)*, Oktober 2025; Weber, Natalie: *Wenn Maschinen arbeiten. Warum wir ein neues System brauchen*, 2025. Grundlage für Wirkungsfonds, Wirkungsdividende, Transformation, soziale Stabilisierung und Rückverteilung.

[I-22-19] Weber, Natalie: *WP_Produkte - Produktbesteuerung durch Wirkung*, 2025. Grundlage für ehrliche Preise, Produktpass, Produktwirkung und Wirkung als Marktinformation.

[I-22-20] Weber, Natalie: *Wirkungsökonomie in der Lieferkette*, September 2025. Grundlage für Lieferkettenwirkung, Vorleistungen, Chemikalien, Wasser, Arbeit, Transport, Scorecards und steuerliche Rückkopplung.

[I-22-21] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025; Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG)*, Oktober 2025. Grundlage für Staat als Wirkungsarchitektur, Wirkungshaushalt, kommunale Wirkungsbudgets und Gesetzesfolgenlogik.

Externe Quellen

[E-22-1] Europäische Union: Richtlinie (EU) 2022/2464 zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD); Europäische Kommission: Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772 zu den European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Anschlussquellen für die europäische Daten- und Berichtsbasis. Die Wirkungslenkung und Steuerungsarchitektur bleiben WÖk. CSRD - Richtlinie (EU) 2022/2464: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng - ESRS - Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng - Europäische Kommission - Corporate sustainability reporting: https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

[E-22-2] Meadows, Donella H.: *Leverage Points: Places to Intervene in a System*, Sustainability Institute, 1999; Meadows, Donella H.: *Thinking in Systems. A Primer*, Chelsea Green Publishing, 2008. Anschlussquelle für Hebelpunkte, Rückkopplungen, Regeln, Informationsflüsse und Systemziele. Donella Meadows - Leverage Points: https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/ - Donella Meadows - Systems Thinking Resources: https://donellameadows.org/systems-thinking-resources/

[E-22-3] Merton, Robert K.: „The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action“, *American Sociological Review*, 1(6), 1936. Anschlussquelle für unbeabsichtigte Nebenfolgen zielgerichteten Handelns. Merton (1936), The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action: https://doi.org/10.2307/2084615

[E-22-4] von Foerster, Heinz; Pörksen, Bernhard: *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker*, Carl-Auer, 1999. Anschlussquelle für nichttriviale Systeme und die Begrenzung linearer Steuerungsannahmen.

Kapitel 23 - Wirkungsrisiko und Wirkungsresilienz

23.1 Warum Wirkung immer auch Risiko bedeutet

Kapitel 22 hat gezeigt: Wirkung darf nicht bei Sichtbarkeit stehen bleiben. Sie muss in Entscheidungsstrukturen zurückkehren. Wenn Wirkung Preise, Steuern, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Beschaffung, Management, Einkommen, öffentliche Haushalte, Recht, Bildung oder Medienlogik verändert, wird sie lenkend [I-23-1].

Dieses Kapitel schließt Teil III ab und ergänzt die Systemlogik um eine zweite Perspektive. Wirkung ist nicht nur Nutzenlogik. Wirkung ist auch Risikologik. Wer Wirkung als Zustandsveränderung versteht, muss auch die Möglichkeit negativer Zustandsveränderung betrachten: Gesundheit kann geschwächt werden, Vertrauen kann sinken, Böden können erschöpfen, Lieferketten können brüchig werden, Kapital kann falsche Pfade finanzieren, Öffentlichkeit kann manipulierbarer werden, Demokratie kann ihre Korrekturfähigkeit verlieren [I-23-2].

Wirkungsrisiko bezeichnet die Möglichkeit einer negativen Zustandsveränderung für Mensch, Planet oder Demokratie. Es ist mehr als finanzielles Risiko. Finanzielle Schäden sind häufig nur die späte Übersetzung negativer Wirkung. Eine Lieferkette kann kurzfristig billig sein und später durch Wasserstress, Arbeitsrechtsverletzungen, Reputationsschäden oder politische Instabilität teuer werden. Ein Geschäftsmodell kann Gewinne erzeugen und zugleich ökologische, soziale oder demokratische Risiken aufbauen. Eine Infrastruktur kann im Alltag funktionieren und bei Hitze, Cyberangriff, Energieengpass oder Personalmangel brüchig werden [I-23-3].

Die Wirkungsökonomie verschiebt deshalb den Risikobegriff. Risiko beginnt nicht erst, wenn ein Verlust in der Bilanz steht. Risiko beginnt, wenn ein Zustand verletzlicher wird.

23.2 Wirkungspotenzial, Wirkungsrisiko und eingetretener Schaden

Wirkungspotenzial beschreibt den Möglichkeitsraum vor der eingetretenen Wirkung. Wirkungsrisiko beschreibt jenen Teil dieses Möglichkeitsraums, der negative Zustandsveränderungen wahrscheinlicher macht [I-23-4]. Ein Gesetzesentwurf kann Wirkungspotenzial erzeugen, bevor er beschlossen ist. Eine politische Aussage kann Wirkungspotenzial erzeugen, bevor sie Verhalten verändert. Ein Produktdesign kann Wirkungsrisiko erzeugen, bevor Nutzung, Reparatur oder Entsorgung Schäden auslösen. Eine ungesicherte digitale Infrastruktur kann Wirkungsrisiko erzeugen, bevor ein Angriff gelingt.

Eingetretener Schaden liegt erst vor, wenn sich ein Zustand tatsächlich negativ verändert hat. Die Wirkungsökonomie darf diese drei Ebenen nicht vermischen. Potenzial ist nicht Wirkung. Risiko ist nicht Schaden. Schaden ist nicht bloß Verdacht. Diese Trennung schützt Freiheit, Datenqualität und Fairness.

Gleichzeitig darf die Trennung nicht zur Verharmlosung führen. Eine marode Brücke ist nicht erst relevant, wenn sie bricht. Eine unsanierte Wohnung ist nicht erst relevant, wenn Menschen krank werden. Eine Lieferkette mit ungeprüften Arbeitsbedingungen ist nicht erst relevant, wenn ein Skandal öffentlich wird. Eine Plattformlogik, die Manipulation verstärkt, ist nicht erst relevant, wenn demokratische Institutionen beschädigt sind [I-23-5].

Wirkungsrisiko ist daher Frühwarnung. Es verlangt Prüfung, Beobachtung, Priorisierung und gegebenenfalls Lenkung. Es begründet nicht automatisch Schuld. Es begründet Verantwortlichkeit im Umgang mit möglichen Folgen.

23.3 Risiko nach erster, zweiter und dritter Wirkungsordnung

Kapitel 18 hat Wirkungen erster, zweiter und dritter Ordnung unterschieden [Kap. 18]. Diese Unterscheidung gilt auch für Risiken.

Wirkungsrisiko erster Ordnung betrifft eine direkte negative Zustandsveränderung. Ein Produkt kann gesundheitsgefährdende Stoffe enthalten. Eine Straße kann Unfallrisiken erhöhen. Eine Wohnung kann Schimmelbelastung erzeugen. Ein fossiler Energieträger kann direkte Emissionen verursachen. Diese Risiken liegen nah an der Handlung, am Produkt oder am Zustand.

Wirkungsrisiko zweiter Ordnung betrifft indirekte Folgen. Eine schlechte Wohnung kann nicht nur krank machen, sondern Bildungswege, Arbeitsfähigkeit, Familienleben und soziale Stabilität beeinflussen. Ein billiges Fast-Fashion-Produkt kann nicht nur Ressourcen verbrauchen, sondern Arbeitsbedingungen, Abfallströme, Chemikalienbelastung, Preisdruck und Konsumroutinen verändern [I-23-6]. Eine politische Aussage kann nicht nur Aufmerksamkeit erzeugen, sondern Vertrauen, Gruppenzugehörigkeit, Angst oder Handlungsbereitschaft verschieben [I-23-7].

Wirkungsrisiko dritter Ordnung betrifft die Struktur, in der spätere Entscheidungen entstehen. Wenn schlechte Wirkung dauerhaft billiger bleibt, verändert das den Wettbewerb. Wenn Kapital externe Risiken ignoriert, finanziert es fragile Pfade. Wenn öffentliche Kommunikation Wahrheit durch Reichweite ersetzt, verändert sich die demokratische Entscheidungsstruktur. Wenn Versicherbarkeit sinkt, zeigt sich ein Systemrisiko, das nicht mehr nur einzelne Schäden betrifft [I-23-8].

Diese Ordnung schützt vor zu enger Risikolesart. Eine Gefahr ist nicht nur das, was direkt eintritt. Eine Gefahr kann auch in Folgeketten und Entscheidungsstrukturen liegen.

23.4 Wirkungsdaten als Frühwarninformationen

Wirkungsdaten sind nicht nur Bewertungsdaten. Sie sind Frühwarninformationen. Sie zeigen nicht nur, was geschehen ist, sondern auch, wo Verwundbarkeit entsteht, wo negative Wirkung wahrscheinlicher wird und wo Prävention möglich ist [I-23-9].

Klimadaten zeigen nicht nur Emissionen, sondern künftige Kosten, Versicherungsrisiken, Standortfragen, Lieferkettenrisiken und politische Belastungen. Arbeitsdaten zeigen nicht nur soziale Standards, sondern Fluktuation, Konflikt, Ausbeutung, Reputationsrisiken und Resilienz der Wertschöpfung. Gesundheitsdaten zeigen nicht nur Krankheit, sondern Überlastung, Präventionslücken, Wohnrisiken, Arbeitsrisiken und Pflegeengpässe. Demokratiedaten zeigen nicht nur Institutionenvertrauen, sondern Manipulationsanfälligkeit, Polarisierung, Medienqualität und Korrekturfähigkeit [I-23-10].

Die Wirkungsökonomie liest Daten daher nicht als Berichtspflicht, sondern als Risikointelligenz. CSRD, ESRS, GRI, NACE, WÖk-IDs, Scorecards, digitale Produktpässe, T-SROI, Wirkungsberichte und Datenqualitätsklassen können nur dann Sinn entfalten, wenn sie nicht in Dokumenten enden, sondern in Entscheidungen zurückwirken [I-23-11][E-23-1].

Ein Bericht zeigt einen Zustand. Rückkopplung verändert den Umgang mit diesem Zustand.

23.5 Finanzierbarkeit, Versicherbarkeit und Kapitalzugang

Risiko wird im Finanzsystem sichtbar, sobald es Finanzierungskosten, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Bewertung oder Geschäftsmodellstabilität verändert. Genau dort wird Wirkung ökonomisch relevant [I-23-8].

Ein Unternehmen mit hohen Emissionen hat nicht nur ein Klimathema. Es hat mögliche Kosten aus Regulierung, CO2-Preisen, Technologieumstellung, Reputationsdruck, Lieferkettenanforderungen, Kapitalbewertung und Marktverlusten. Eine Immobilie in einer Risikoregion hat nicht nur ein Standortthema. Sie hat ein Versicherungs-, Finanzierungs- und Wertthema. Eine Lieferkette mit schlechten Arbeits- und Umweltbedingungen hat nicht nur ein Compliance-Thema. Sie hat ein Produktions-, Haftungs-, Beschaffungs- und Kapitalthema [I-23-12].

Versicherbarkeit wird damit zum Resilienzindikator. Was nicht mehr oder nur noch sehr teuer versicherbar ist, zeigt eine reale Verwundbarkeit des Systems. Versicherungen sind in der Wirkungsökonomie nicht nur Schadensausgleicher. Sie sind Wirkungslenker, weil sie Risiken bepreisen und damit Investitionen, Standortentscheidungen und Prävention beeinflussen [I-23-8].

Kapitalzugang wird ebenfalls zum Wirkungsindikator. Kapital, das positive Wirkung finanziert, kann Resilienz erhöhen. Kapital, das Schäden externalisiert, kann Systemrisiken vergrößern. Der T-SROI übersetzt diesen Unterschied in eine Bewertungslogik, die finanzielle Rendite, Netto-Wirkung, negative Wirkung, Zeitwirkung, Resilienz und Transformationsbeitrag verbindet [I-23-13].

23.6 Infrastruktur, Lieferketten und Staat

Wirkungsrisiken entstehen nicht nur in Unternehmen. Sie entstehen in Infrastrukturen, Lieferketten, Verwaltungen, öffentlichen Haushalten und staatlicher Planung. Ein Staat kann haushaltspolitisch geordnet erscheinen und dennoch durch unterlassene Prävention künftige Krisenkosten erhöhen [I-23-14].

Eine Straße, eine Brücke, ein Stromnetz, ein Krankenhaus, ein Schulgebäude, ein Datenraum oder ein Verwaltungsverfahren kann im Alltag funktionieren und trotzdem verwundbar sein. Hitze, Personalmangel, Cyberangriffe, Energiepreise, Lieferausfälle, Starkregen, Pandemien oder politische Instabilität können zeigen, dass ein System zu knapp, zu zentral, zu abhängig oder zu wenig lernfähig gebaut wurde [I-23-15].

Lieferketten zeigen dieselbe Logik. Ein billiger Zulieferer ist kein Vorteil, wenn er Wasserstress, giftige Prozesse, unsichere Arbeit, instabile Herkunft oder fehlende Datenqualität in die Kette bringt. Die Lieferkettenlogik der Wirkungsökonomie macht kleine und große Vorleistungen sichtbar, ohne kleine Betriebe durch Bürokratie auszuschließen. Archetypen, Default-Werte, Nachweismöglichkeiten und Vorsteuerlogik sollen Sichtbarkeit, Verbesserung und wirtschaftlichen Anreiz verbinden [I-23-6].

Für den Staat folgt daraus: Wirkungsrisiko gehört in Haushalte, Beschaffung, Infrastrukturplanung, Gesetzesfolgenabschätzung und Krisenvorsorge. Prävention ist keine freiwillige Zusatzleistung. Sie ist Wirkleistung, wenn sie Schäden verhindert, Kosten senkt und Handlungsspielräume erhält [I-23-14].

23.7 Demokratie, Medien und öffentliche Resonanzräume

Wirkungsrisiken betreffen auch Demokratie und Öffentlichkeit. Eine Demokratie kann nicht nur durch formale Angriffe beschädigt werden. Sie kann ihre Orientierungsfähigkeit verlieren, wenn Wahrheit, Vertrauen, Medienqualität, Rechtsstaatlichkeit und öffentliche Resonanzräume geschwächt werden [I-23-7].

Sprache erzeugt zuerst Wirkungspotenzial. Wiederholung, Tonalität, Frames, Bilder, Plattformlogiken und algorithmische Verstärkung können aus Potenzial Risiko machen.

Eine einzelne Aussage ist nicht automatisch Schaden. Eine Kommunikationsstruktur kann jedoch demokratisches Wirkungsrisiko erzeugen, wenn sie Institutionen systematisch delegitimiert, Gruppen entmenschlicht, Quellenklarheit zerstört oder Manipulation belohnt [I-23-7].

Hybride Einflussnahme greift nicht nur Informationen an. Sie greift Rückkopplung an. Wenn Menschen nicht mehr wissen, welchen Daten sie vertrauen können, welche Institutionen legitim handeln, welche Quellen prüfbar sind oder welche Konflikte real sind, sinkt demokratische Lernfähigkeit [I-23-16].

Demokratische Resilienz bedeutet daher nicht nur Schutz von Wahlen. Sie umfasst Medienqualität, Plattformverantwortung, Bildung, digitale Mündigkeit, Statistik, Wissenschaft, Gerichte, Transparenz, Quellenklarheit und Vertrauen. Öffentlichkeit ist ein Wirkungsraum. Sie braucht Schutz vor Manipulation, ohne Meinung zu normieren [I-23-7][I-23-17].

23.8 Wirkungsresilienz

Wirkungsresilienz bezeichnet die Fähigkeit eines Systems, negative Wirkungen zu begrenzen, aus Rückkopplung zu lernen und unter Stress anpassungsfähig zu bleiben [I-23-18]. Resilienz ist nicht bloßes Aushalten. Ein System, das Schaden erträgt, aber nichts ändert, ist nicht resilient. Es ist belastet.

Wirkungsresilienz hat drei Ebenen. Die erste Ebene ist Prävention: Risiken werden erkannt, bevor sie Schäden erzeugen. Die zweite Ebene ist Begrenzung: Wenn negative Wirkung eintritt, breitet sie sich nicht unkontrolliert aus. Die dritte Ebene ist Lernen: Nach einer Störung werden Regeln, Daten, Anreize, Strukturen oder Verantwortlichkeiten angepasst.

Ein Gesundheitssystem ist nicht resilient, wenn es nur viele Krankheiten behandelt. Es ist resilient, wenn es Gesundheit erzeugt, Überlastung erkennt, Prävention finanziert, Pflege stabilisiert und aus Daten lernt [I-23-19]. Ein Energiesystem ist nicht resilient, wenn es Störungen teuer repariert. Es ist resilient, wenn es Abhängigkeiten reduziert, Speicher, Netze und Nachfrage flexibel ordnet und Preisschocks begrenzt [I-23-20]. Eine Demokratie ist nicht resilient, wenn sie nur auf Krisen reagiert. Sie ist resilient, wenn Wahrheit, Diskurs, Rechtsstaatlichkeit, Medienqualität und Vertrauen früh gestärkt werden [I-23-17].

Wirkungsresilienz ist daher die Qualität der Rückkopplung unter Belastung.

23.9 Prävention als Wirkleistung

Die alte Ordnung unterschätzt Prävention, weil Prävention häufig keinen sichtbaren Schaden repariert. Wer ein Risiko verhindert, erzeugt keinen spektakulären Wiederaufbau. Er verhindert, dass der Schaden entsteht. Genau deshalb wird Prävention häufig schlechter gezählt als Reparatur [I-23-21].

Die Wirkungsökonomie korrigiert diesen Fehler. Eine vermiedene Krankheit, ein verhinderter Pflegeabbruch, eine stabile Wohnung, eine sichere Brücke, ein resilienter Boden, eine faire Lieferkette, eine belastbare öffentliche Statistik, ein guter Journalismus, ein verständlicher Produktpass oder eine rechtzeitige Sanierung erzeugen Wirkleistung, weil sie negative Zustandsveränderungen verhindern.

Prävention ist damit keine Kostenstelle. Sie ist eine Form positiver Netto-Wirkung. Ihr Wert liegt nicht nur in den vermiedenen Ausgaben, sondern in erhaltener Freiheit, Gesundheit, Vertrauen, Sicherheit, Zeit, Demokratie und Handlungsfähigkeit [I-23-13][I-23-19].

Das beste Risiko ist nicht das teuer reparierte Risiko. Es ist das früh erkannte und vermiedene Risiko.

23.10 Nebenwirkungen und Fehlsteuerungsrisiken der Wirkungsökonomie

Auch die Wirkungsökonomie selbst kann Risiken erzeugen. Jede Steuerungsarchitektur verändert Verhalten. Sie kann Ausweichstrategien, Datenmanipulation, Scheingenauigkeit, Bürokratie, Machtkonzentration oder neue Ungerechtigkeiten erzeugen, wenn sie falsch gebaut wird [I-23-22].

Ein Score kann falsche Sicherheit erzeugen, wenn Datenqualität schwach ist. Eine Steuerklasse kann Ausweichverhalten fördern, wenn Lieferketten nur formal verbessert werden. Eine Berichtspflicht kann kleine Akteure überlasten, wenn Archetypen und einfache Nachweise fehlen. Ein Wirkungsrat kann Vertrauen verlieren, wenn Methoden und Interessen nicht transparent sind. Eine digitale Wirkungsinfrastruktur kann Datenschutz oder Grundrechte gefährden, wenn Zweckbindung und Rechtsschutz fehlen [I-23-11][I-23-23].

Diese Risiken sprechen nicht gegen die Wirkungsökonomie. Sie zeigen, warum sie rechtsstaatlich, lernfähig und begrenzt gebaut werden muss. Wirkungsresilienz gilt auch für die Wirkungsökonomie selbst. Sie muss ihre eigenen Nebenwirkungen prüfen, ihre Datenqualität offenlegen, ihre Methoden korrigieren, Rechtsschutz sichern und demokratische Kontrolle zulassen [I-23-23].

Eine Wirkungsökonomie ohne Begrenzung wäre keine bessere Ordnung. Sie wäre nur eine neue Form der Steuerungsmacht.

23.11 Wirkungsrat, Datenqualität und Missbrauchsschutz

Wirkungsrisiken verlangen institutionelle Sicherung. Der Wirkungsrat übernimmt in der WÖk-Architektur die Aufgabe, Indikatoren, Benchmarks, Archetypen, Datenqualität und Wirkungsberichte weiterzuentwickeln, zu prüfen und gegen Missbrauch zu schützen [I-23-23]. Er ist keine Ersatzregierung. Er ist eine Sicherungsinstitution der Wirkungslogik.

Datenqualität ist Teil der Resilienz. Ein System, das schlechte Daten nutzt, lenkt falsch. Ein System, das Unsicherheit nicht markiert, erzeugt Scheingenauigkeit. Ein System,

das private Daten ohne Grenze verarbeitet, gefährdet Freiheit. Ein System, das Indikatoren politisch oder wirtschaftlich vereinnahmen lässt, verliert Vertrauen [I-23-11][I-23-23].

Missbrauchsschutz braucht daher mehrere Ebenen: Datenminimierung, Zweckbindung, Rechtsschutz, offene Methoden, unabhängige Prüfung, öffentliche Wirkungsberichte, Korrekturzyklen und Nichtkompensation. Vor allem muss klar bleiben: Bewertet werden Wirkungsträger, Produkte, Tätigkeiten, Kapitalflüsse, Organisationen, Regeln und Strukturen. Menschen werden nicht als Personen klassifiziert [I-23-24].

23.12 Verbindung zum Wirkungsrad

Kapitel 21 hat das Wirkungsrad beschrieben: Handlung oder Unterlassen, Wirkungspotenzial oder Wirkungsrisiko, Zustandsveränderung, Wirkungsordnung, systemischer Wert, normativer Wert, Wirkungslenkung, veränderte Anreize, neue Handlung, Rückkopplung und Lernen [Kap. 21].

Wirkungsrisiko gehört in dieses Rad. Eine Handlung kann positive oder negative Wirkung erzeugen. Eine Wirkung kann einen Zustand stabilisieren oder destabilisieren. Sie wird normativ bewertet, weil nicht jede Zustandsveränderung erwünscht ist. Sie wird gelenkt, weil Bewertung Folgen haben muss. Die Lenkung verändert Anreize. Neue Entscheidungen entstehen. Rückkopplung zeigt, ob die Lenkung die erwartete Wirkung erzeugt hat. Lernen korrigiert den Kreislauf [I-23-18].

Wirkungsresilienz ist die Qualität dieses Kreislaufs unter Belastung. Ein System ist resilient, wenn Rückkopplung nicht erst nach dem Bruch beginnt. Es erkennt Risiken früher, lernt aus schwachen Signalen und verändert Bedingungen, bevor negative Wirkung eskaliert.

Kapitel 21 beschreibt das Rad. Kapitel 23 erklärt, warum dieses Rad risikointelligent sein muss.

23.13 Verbindung zur Wirkungslenkung

Kapitel 22 hat Wirkungslenkung als Rückführung bewerteter Wirkung in Entscheidungsstrukturen beschrieben [Kap. 22]. Kapitel 23 zeigt, dass diese Lenkung zugleich Risikosteuerung ist.

Wenn negative Wirkung schwerer wird, sinkt nicht nur ein unerwünschtes Verhalten. Es sinkt ein Systemrisiko. Wenn positive Wirkung leichter wird, steigt nicht nur ein Nutzen. Es steigt Resilienz. Wirkungslenkung verändert Wahrscheinlichkeiten: Welche Produkte werden gekauft? Welche Lieferketten werden verbessert? Welche Investitionen werden finanziert? Welche Gebäude werden saniert? Welche Medienlogiken werden belohnt? Welche Formen von Arbeit, Pflege, Bildung und Prävention werden sichtbar [I-23-1][I-23-13]?

Wirkungsresilienz beobachtet, ob diese Wahrscheinlichkeitsveränderung Systeme stabiler, lernfähiger und weniger verwundbar macht. Kapitel 22 erklärt den Lenkungsmechanismus. Kapitel 23 erklärt seine Risikobedeutung.

Teil III hat die Systemlogik der Wirkungsökonomie aufgebaut. Er hat gezeigt, dass Wirkung nicht isoliert entsteht, sondern in Beziehungen, Systemen, Rückkopplungen und Lernprozessen. Wirkungspotenzial beschreibt Möglichkeitsräume. Wirkungen erster, zweiter und dritter Ordnung beschreiben Tiefe und Reichweite. Nichttriviale Systeme erklären, warum gleiche Impulse verschiedene Folgen erzeugen. Systemhebel, Engpässe und Interdependenzen zeigen, wo Eingriffe wirksam werden können. Das Wirkungsrad ordnet die Rückkopplung. Wirkungslenkung übersetzt Bewertung in Entscheidung [Kap. 18; Kap. 19; Kap. 20; Kap. 21; Kap. 22].

Kapitel 23 fügt die Risikodimension hinzu. Ein lernendes System darf nicht nur fragen, wie positive Wirkung entsteht. Es muss auch erkennen, wo negative Wirkung wahrscheinlicher wird, wo Nebenwirkungen unterschätzt werden, wo Schocks entstehen, wo Systembrüche vorbereitet werden und wo Reparatur zur Dauerlogik wird.

Damit ist die Systemlogik von Teil III vollständig. Wirkung entsteht nicht linear. Wirkung entsteht in Beziehungen, Systemen, Rückkopplungen und Lernprozessen. Wirkung hat erste, zweite und dritte Ordnung. Wirkung enthält Nutzen, Risiko und Resilienz.

23.14 Zwischenfazit

Wirkungsrisiko ist die Möglichkeit negativer Zustandsveränderung. Es betrifft Mensch, Planet, Demokratie, Gesundheit, Kapital, Unternehmen, Staat, Lieferketten, Medien, Infrastruktur und künftige Generationen. Es ist mehr als finanzielles Risiko, weil finanzielle Schäden häufig erst die späte Übersetzung negativer Wirkung sind.

Wirkungsdaten sind Frühwarninformationen. Sie zeigen nicht nur, was geschehen ist, sondern wo Verwundbarkeit entsteht. Sie machen sichtbar, wo Prävention möglich wird, bevor Reparatur nötig wird. Wirkungsresilienz ist die Fähigkeit, negative Wirkungen zu begrenzen, aus Rückkopplung zu lernen und Systeme unter Stress anpassungsfähig zu halten.

Prävention ist in dieser Logik hohe Wirkleistung. Sie schützt Zustände, bevor sie kippen. Sie erhält Freiheit, Gesundheit, Vertrauen, Infrastruktur, Naturgrundlagen und demokratische Korrekturfähigkeit.

Damit endet Teil III. Die Wirkungsökonomie hat nun ihre Systemlogik: Wirkungspotenzial, Wirkungsordnungen, nichttriviale Systeme, Systemhebel, Wirkungsrad, Wirkungslenkung, Wirkungsrisiko und Wirkungsresilienz gehören zusammen.

Die nächste Frage lautet nicht mehr nur: Wie wirkt etwas? Sie lautet: Woran soll Wirkung ausgerichtet werden?

Diese Frage führt zu Teil IV: Mensch, Planet und Demokratie.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 23

Interne WÖk-Quellen

[I-23-1] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Arbeitsfassung, Kapitel 21 und Kapitel 22, 2025/2026. Grundlage für Wirkungsrad und Wirkungslenkung.

[I-23-2] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG). Mit Kommentaren und Begründungen*, Stand 8. Oktober 2025, § 3. Grundlage für Wirkung als nachweisbare Veränderung ökologischer, sozialer oder demokratischer Systembedingungen in Bezug auf Mensch, Planet und Demokratie.

[I-23-3] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel 23 „Wirkungsrisiko und Wirkungsresilienz“, 2025/2026. Grundlage für Wirkungsrisiko als Möglichkeit negativer Zustandsveränderung.

[I-23-4] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel 11 „Wirkungspotenzial“, 2025/2026. Grundlage für Wirkungspotenzial als Möglichkeitsraum vor eingetretener Wirkung.

[I-23-5] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel 12 „Handlung, Unterlassen und Rückkopplung“, 2025/2026. Grundlage für Unterlassen, Verzögerung, Duldung und Präventionslogik.

[I-23-6] Weber, Natalie: *Wirkungsökonomie in der Lieferkette*, September 2025. Grundlage für Lieferkettenwirkung, kleine Zulieferer, Archetypen, Vorsteuerlogik, T-Shirt-/Fast-Fashion-Beispiele und Verbesserungspfade.

[I-23-7] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel 76 und Kapitel 90, 2025/2026. Grundlage für Sprache, Tonalität, Frames, öffentliche Kommunikation, Plattformlogik, Resonanzräume und demokratisches Wirkungspotenzial.

[I-23-8] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie*, 2025. Grundlage für Finanzsystem, Kapitalwirkung, Versicherbarkeit, Portfolio-Wirkungsrating und systemische Zukunftsrisiken.

[I-23-9] Weber, Natalie: *Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur*, 2025/2026. Grundlage für Wirkungsdaten als Risiko-, Finanzierungs-, Versicherungs-, Lieferketten- und Steuerungsdaten.

[I-23-10] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für Gesundheit, Medien, Demokratie, Kapital, Staat, Gesellschaft, Wissen und Digitalisierung als verbundene Wirkungsräume.

[I-23-11] Weber, Natalie: *Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended*, August 2025; Weber, Natalie: *WÖk Master Items final v1.2*, 2025. Grundlage für WÖk-IDs, Scorecards, Archetypen, Datenqualitätsklassen, Benchmarks und Prüfverfahren.

[I-23-12] Weber, Natalie: *WP_Produkte - Produktbesteuerung durch Wirkung*, 2025; Weber, Natalie: *Working-Paper Wohnungsmarkt: Bezahlbar, nachhaltig, gerecht*, 2025. Grundlage für Produktpreise, externe Kosten, Wohnungsmarkt, Immobilienwirkung, Sanierung, Energie, Gesundheit und Kapitalfehlsteuerung.

[I-23-13] Weber, Natalie: *Whitepaper T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie*, September 2025. Grundlage für Netto-Wirkung, negative Wirkungen, Transformationsmultiplikator, Zeitwirkung, Resilienz, Datenqualität und Kapitalbewertung.

[I-23-14] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG)*, Oktober 2025; Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für Staat als Wirkungsarchitektur, Wirkungshaushalt, Beschaffung, Prävention und öffentliche Rückkopplung.

[I-23-15] Weber, Natalie: *Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur*, 2025/2026. Grundlage für Interdependenz, Nichtlinearität, gekoppelte Zustandsräume, Infrastruktur- und Systemrisiken.

[I-23-16] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025; Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel zu hybrider Einflussnahme und öffentlicher Resilienz, 2025/2026. Grundlage für Desinformation, digitale Öffentlichkeit und demokratische Korrekturfähigkeit.

[I-23-17] Weber, Natalie: *Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie*, Oktober 2025. Grundlage für Demokratie, Wahrheit, Rechtsstaatlichkeit, Öffentlichkeit, digitale Selbstbestimmung und gesellschaftlichen Zusammenhalt als normative Wirkungsfelder.

[I-23-18] Weber, Natalie: *Die Wirkungsökonomie - ein lernendes Kreislaufsystem zur Steuerung von Wirtschaft und Gesellschaft durch Wirkung*, 2025. Grundlage für Rückkopplung, Lernen, Wirkungsrad und Resilienz im Kreislaufsystem.

[I-23-19] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für Gesundheit, Pflege, Prävention und soziale Stabilität als Wirkungsfelder.

[I-23-20] Weber, Natalie: *WP_Produkte - Produktbesteuerung durch Wirkung*, 2025. Grundlage für Strombeispiele, ehrliche Energiepreise, erneuerbare Energien und Systemkosten.

[I-23-21] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Kapitel zu Wirkleistung, Pflege, Bildung, Prävention und gesellschaftlicher Leistung, 2025/2026. Grundlage für Prävention als Wirkleistung.

[I-23-22] Weber, Natalie: *Der Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie*, September 2025; Weber, Natalie: *Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz*, 2025. Grundlage für Missbrauchsschutz, Greenwashing-Vermeidung, Evaluation, Datenqualität und Korrekturzyklen.

[I-23-23] Weber, Natalie: *Der Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie*, September 2025. Grundlage für Wirkungsrat, Weiterentwicklung der WÖk-IDs, Benchmarks, Archetypen, Wirkungsberichte, Transparenz und Missbrauchsschutz.

[I-23-24] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands*, Arbeitsfassung, Glossar und Kapitel zu Wirkungsgovernance, 2025/2026. Grundlage für die Abgrenzung von Wirkungslenkung gegenüber Personenbewertung, Social Credit und sozialer Kontrolle.

Externe Quellen

[E-23-1] Europäische Union: Richtlinie (EU) 2022/2464 zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD); Europäische Kommission: Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772 zu den European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Anschlussquellen für die europäische Daten- und Berichtsbasis. Die Wirkungsrückkopplung bleibt WÖk. - CSRD - Richtlinie (EU) 2022/2464: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng - ESRS - Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng.

Europäische Union: Richtlinie (EU) 2022/2464 zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD); Europäische Kommission: Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772 zu den European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Anschlussquellen für die europäische Daten- und Berichtsbasis. Die Wirkungsrückkopplung bleibt WÖk. - CSRD - Richtlinie (EU) 2022/2464: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng - ESRS - Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng

[E-23-2] Meadows, Donella H.: *Thinking in Systems. A Primer*, Chelsea Green Publishing, 2008; Meadows, Donella H.: *Leverage Points: Places to Intervene in a System*, Sustainability Institute, 1999. Anschlussquellen für Rückkopplungen, Verzögerungen, Systemgrenzen und Hebelpunkte. Die Risikologik bleibt in der WÖk verankert. Donella Meadows - Leverage Points: https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/ - Donella Meadows - Systems Thinking Resources: https://donellameadows.org/systems-thinking-resources/

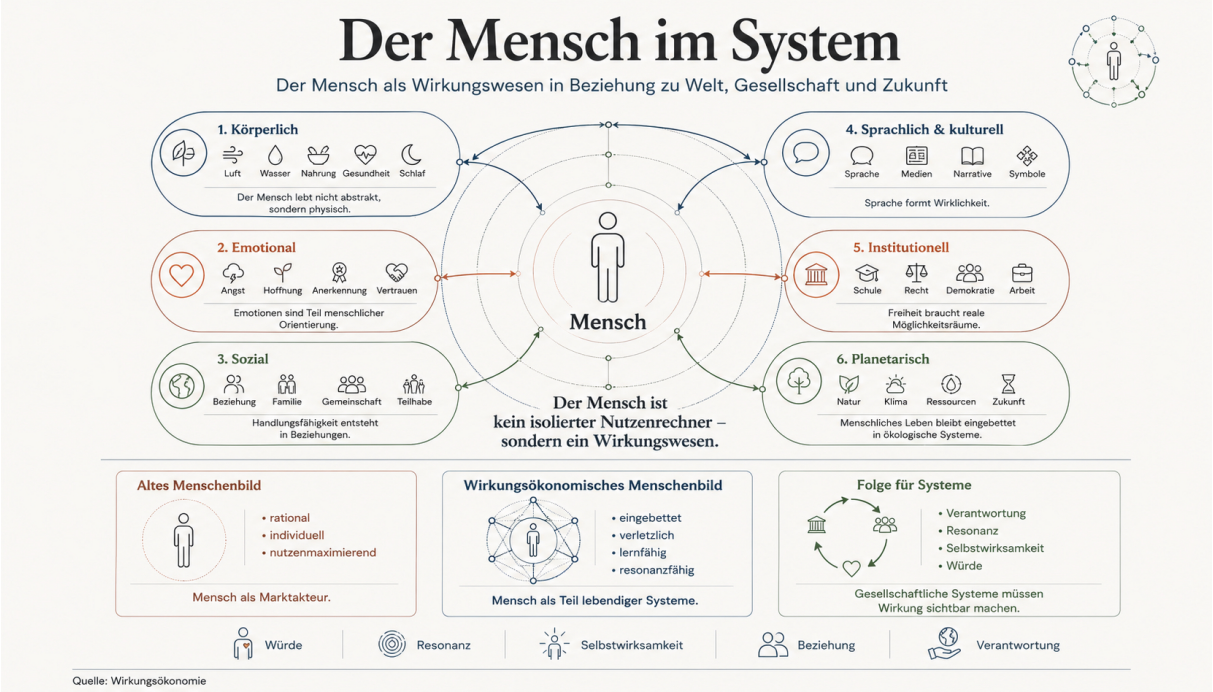
[E-23-3] Merton, Robert K.: „The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action“, *American Sociological Review*, 1(6), 1936. Anschlussquelle für unbeabsichtigte Nebenfolgen zielgerichteten Handelns. Merton (1936), The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action: https://doi.org/10.2307/2084615

Teil IV - Mensch, Planet und Demokratie

Teil IV legt den normativen Kern der Wirkungsökonomie frei. Nachdem Teil III gezeigt hat, wie Wirkung in nichttrivialen Systemen entsteht, sich ausbreitet und über Rückkopplungen lernfähig wird, fragt Teil IV nach dem Maßstab dieser Wirkung. Wirkung ist nicht neutral. Sie muss daran gemessen werden, ob sie Mensch, Planet und Demokratie stärkt oder schwächt.

Dieser Teil behandelt noch keine konkrete Steuerlogik, keine Institutionen, keine Gesetze und keine sektoralen Umsetzungsprogramme. Er klärt, worauf die Wirkungsökonomie ausgerichtet ist: auf menschliche Würde, Handlungsfähigkeit, Beziehung, planetare Stabilität, demokratische Resilienz und Verantwortung über Zeit. Damit bildet Teil IV die normative Brücke zwischen der Systemlogik und den späteren methodischen, rechtlichen und operativen Teilen des Buches.

Kapitel 24 - Der Mensch im System



Teil IV beginnt mit dem Menschen, weil jede Wirkung, die später gemessen, gelenkt oder bewertet wird, einen menschlichen Bezug hat. Die Wirkungsökonomie versteht Wirkung nicht als abstrakte Größe. Wirkung verändert Zustände. Sie verändert Lebensqualität, Sicherheit, Würde, Vertrauen, Gesundheit, Zugehörigkeit, Handlungsspielräume und Zukunftschancen. Darum kann eine Ökonomie, die Wirkung zum Maßstab macht, nicht mit einem reduzierten Menschenbild arbeiten. Sie braucht ein Menschenbild, das der realen Einbettung menschlichen Handelns gerecht wird [I-K24-1].

Der Mensch ist in der Wirkungsökonomie kein isolierter Nutzenrechner. Er ist ein Wirkungswesen. Er nimmt Wirkung auf, verarbeitet sie körperlich, emotional, sprachlich und sozial, und er erzeugt selbst Wirkung durch Handlungen, Unterlassen,

Entscheidungen, Beziehungen, Worte, Routinen und institutionelle Rollen. Menschen sind Wirkungsempfänger und Wirkungsträger. Sie werden von Preisen, Arbeitsbedingungen, Wohnräumen, Sprache, Anerkennung, Unsicherheit, Naturzuständen und politischen Ordnungen beeinflusst. Zugleich verändern sie durch ihr Verhalten andere Menschen, Systeme und Zukunftsräume [I-K24-1][I-K24-2].

Damit rückt die Wirkungsökonomie den Menschen weder über das System noch unter das System. Sie betrachtet ihn als Teil eines lebendigen Zusammenhangs. Ein Mensch steht nicht außerhalb von Wirtschaft, Sprache, Kultur, Natur und Institutionen. Er lebt in ihnen. Er wird durch sie geprägt und verändert sie. Diese Sicht unterscheidet sich von Modellen, die den Menschen als unabhängiges Individuum behandeln, das mit vollständiger Information, klaren Präferenzen und stabiler Rationalität seine Vorteile maximiert. Dieses Modell kann für bestimmte Rechenzwecke nützlich sein. Als Menschenbild einer Gesellschaft ist es zu schmal [E-K24-1].

24.1 Der Mensch als Wirkungswesen

Ein Mensch wirkt immer. Schon alltägliche Entscheidungen verändern Zustände: was gekauft wird, wie gesprochen wird, wie Konflikte geführt werden, wie Vertrauen entsteht, wie mit Ressourcen umgegangen wird, wie Kinder lernen, wie Alte gesehen werden, wie Menschen einander begegnen. Keine dieser Wirkungen ist für sich schon eine Systemlösung. Aber zusammengenommen bilden sie die soziale, ökologische und demokratische Wirklichkeit einer Gesellschaft.

Die Wirkungsökonomie setzt genau an dieser doppelten Rolle an. Der Mensch ist nicht nur Adressat von Politik, Markt oder Institutionen. Er ist auch Mitproduzent von Wirkung. Er lebt nicht nur unter Bedingungen, sondern erzeugt Bedingungen mit. Ein Preissystem, das schädliche Produkte billiger macht, wirkt auf ihn. Eine Sprache, die Gruppen abwertet, wirkt auf ihn. Ein Arbeitsumfeld, das Angst erzeugt, wirkt auf ihn. Ein Naturraum, der erlebbar bleibt, wirkt auf ihn. Umgekehrt wirkt er durch Konsum, Arbeit, Fürsorge, Sprache, Beteiligung, Wissen, Vertrauen und Widerstand auf das System zurück.

Dieses Menschenbild ist kein Idealbild. Es unterstellt nicht, dass Menschen immer einsichtig, freundlich oder verantwortungsvoll handeln. Es sagt nur: Menschen handeln nie folgenlos. Jede Handlung steht in Rückkopplung mit anderen Handlungen. Wer diese Rückkopplung ignoriert, verwechselt Verhalten mit Privatangelegenheit. Wirkungsökonomisch gibt es aber kein vollständiges Außen des Systems. Auch scheinbar private Entscheidungen können öffentliche Folgen haben, und öffentliche Strukturen prägen private Entscheidungen.

Darum kann Verantwortung nicht allein als individuelle Tugend verstanden werden. Verantwortung braucht ein System, das Folgen sichtbar macht. Wer Menschen Verantwortung zuschreibt, ihnen aber falsche Preissignale, intransparente Wirkungen und überfordernde Entscheidungslasten zumutet, verlagert Systemprobleme auf

Einzelne. Die Wirkungsökonomie unterscheidet deshalb zwischen individueller Verantwortung und struktureller Rückkopplung. Menschen sollen nicht alles allein wissen müssen. Das System muss ihnen die Wirkung seines eigenen Handelns lesbar machen [I-K24-3].

24.2 Kein isoliertes Individuum

Der Mensch ist körperlich. Er braucht Luft, Wasser, Nahrung, Wärme, Schlaf, Schutz und gesundheitliche Stabilität. Eine Ökonomie, die ihn nur als Käufer, Arbeitskraft oder Steuerzahler behandelt, verliert diesen körperlichen Grund. Preise, Arbeit, Lärm, Hitze, Stress, Unsicherheit und Umweltbelastung wirken nicht abstrakt. Sie wirken im Körper. Sie verändern Belastbarkeit, Aufmerksamkeit, Vertrauen und die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen.

Der Mensch ist emotional. Angst, Anerkennung, Scham, Stolz, Kränkung, Hoffnung, Trauer und Freude sind keine Störungen einer ansonsten reinen Rationalität. Sie sind Teil menschlicher Orientierung. Wer Märkte, Politik oder Institutionen so gestaltet, als würden Menschen nur nüchtern vergleichen, unterschätzt, wie stark Entscheidungen durch emotionale Lagen geprägt werden. Gerade Krisen zeigen, dass Menschen nicht nur auf Fakten reagieren. Sie reagieren auf Unsicherheit, Statusverlust, Kontrollverlust und Zugehörigkeitsangebote.

Der Mensch ist sozial. Er braucht Beziehungen, Resonanz, Anerkennung und Verlässlichkeit. Autonomie entsteht nicht gegen Beziehungen, sondern durch tragfähige Beziehungen. Selbstbestimmung setzt voraus, dass Menschen sich nicht dauernd gegen Angst, Ausschluss oder Demütigung absichern müssen. Psychologische Forschung zur Selbstbestimmung beschreibt Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit als grundlegende Voraussetzungen menschlicher Motivation [E-K24-3]. Die Wirkungsökonomie übersetzt diese Einsicht nicht in ein psychologisches Programm, sondern in eine normative Leitlinie: Systeme, die Beziehung zerstören, zerstören Handlungsfähigkeit.

Der Mensch ist sprachlich und kulturell. Er versteht die Welt nicht nur durch Zahlen, sondern durch Begriffe, Erzählungen, Bilder, Rituale und geteilte Deutungen. Sprache ordnet Wirklichkeit. Sie kann Vertrauen stärken oder schwächen, Gruppen verbinden oder trennen, Möglichkeiten öffnen oder schließen. Darum ist Wirkung nicht nur materiell. Kommunikation kann Wirkungspotenzial erzeugen, bevor sie in sichtbares Verhalten übergeht [I-K24-1]. Diese Einsicht wird später für Medien, Öffentlichkeit und Demokratie wichtig. In Teil IV wird zunächst der Maßstab gelegt: Sprache gehört zur Wirkungswelt des Menschen.

Der Mensch ist institutionell eingebettet. Er handelt innerhalb von Regeln, Verfahren, Erwartungen, Rechten, Pflichten und Machtverhältnissen. Was ein Mensch als möglich erlebt, hängt nicht nur von seinen inneren Eigenschaften ab, sondern von den Räumen, die ihm Institutionen eröffnen oder verschließen. In diesem Sinn ist Freiheit mehr als die

Abwesenheit von Zwang. Sie braucht reale Fähigkeiten, Zugang, Sicherheit und Anerkennung. Der Fähigkeitenansatz von Amartya Sen und Martha Nussbaum ist hier ein wichtiger externer Bezugspunkt, weil er menschliches Wohlergehen nicht auf Einkommen reduziert, sondern auf reale Handlungs- und Entfaltungsmöglichkeiten bezieht [E-K24-4][E-K24-5].

24.3 Begrenzte Rationalität

Die Wirkungsökonomie grenzt sich vom homo oeconomicus ab, ohne eine lange Theoriegeschichte zu erzählen. Der homo oeconomicus ist eine Modellfigur: informiert, stabil, rational, nutzenmaximierend. Menschen sind anders. Sie entscheiden unter Zeitdruck, mit unvollständigen Informationen, unter sozialem Einfluss, mit Gewohnheiten, Emotionen, Vorurteilen, begrenzter Aufmerksamkeit und widersprüchlichen Zielen. Herbert Simon beschrieb dies als begrenzte Rationalität: Menschen suchen nicht immer nach der optimalen Lösung, sondern nach einer handhabbaren Lösung innerhalb begrenzter Informationen und Verarbeitungskapazitäten [E-K24-1].

Diese Begrenzung ist kein Defekt. Sie gehört zum Menschsein. Kein Mensch kann die vollständige Wirkung jedes Produkts, jeder politischen Entscheidung, jeder Kommunikation und jeder institutionellen Struktur selbst berechnen. Ein Mensch kann nicht im Supermarkt eine globale Lieferkette auditieren. Er kann nicht bei jeder Nachricht ihre algorithmische Verstärkung, Quellenlage, Tonalität und demokratische Wirkung selbst vollständig prüfen. Er kann nicht jeden Preis auf Klima, Wasser, Arbeit, Gesundheit und Demokratie zurückrechnen.

Daraus folgt eine zentrale normative Konsequenz: Eine wirkungsorientierte Gesellschaft darf Menschen nicht so behandeln, als könnten sie unter falschen Signalen richtige Entscheidungen erzwingen. Wenn zerstörerische Wirkung billiger ist als verantwortliches Handeln, entsteht kein freier Markt im anspruchsvollen Sinn. Es entsteht ein Markt mit verzerrter Orientierung. Wer dann von individueller Verantwortung spricht, ohne die falschen Signale zu korrigieren, verlangt von Menschen, gegen das System zu handeln, statt das System an Wirkung auszurichten [I-K24-3].

Begrenzte Rationalität bedeutet auch, dass Menschen auf Vereinfachungen angewiesen sind. Sie nutzen Vertrauen, Routinen, soziale Hinweise, Marken, Institutionen, Zugehörigkeit, Erzählungen und Statussignale. Diese Vereinfachungen können hilfreich sein. Sie können aber auch manipuliert werden. Eine Wirtschaft, die nur Nachfrage misst, erkennt nicht, ob Nachfrage aus guter Information, Angst, sozialem Druck, Gewohnheit oder fehlenden Alternativen entsteht. Eine Demokratie, die nur Zustimmung misst, erkennt nicht automatisch, ob Zustimmung aus Urteilskraft, Erschöpfung, Misstrauen oder Zugehörigkeitsangst entsteht.

Die Wirkungsökonomie verlangt deshalb ein Menschenbild, das Rationalität ernst nimmt, aber nicht überschätzt. Menschen können lernen, prüfen, abwägen und

Verantwortung übernehmen. Aber sie brauchen Bedingungen, unter denen Lernen, Prüfen und Verantwortung möglich bleiben.

24.4 Verletzlichkeit und Würde

Der Mensch ist verletzlich. Diese Verletzlichkeit ist kein Sonderfall. Sie ist allgemein. Menschen können krank werden, Angst haben, einsam sein, sich irren, abhängig sein, beschämt werden, manipuliert werden, überlastet werden, Natur verlieren, Sprache verlieren, Vertrauen verlieren. Verletzlichkeit macht Menschen nicht schwach. Sie macht sie real.

Aus dieser Verletzlichkeit folgt Würde. Würde bedeutet, dass Menschen nicht auf Funktion reduziert werden dürfen. Nicht auf Arbeitskraft, Konsument, Kostenstelle, Datensatz, Steuerquelle, Zielgruppe oder Risiko. Würde setzt eine Grenze gegen jede Ökonomie, die Menschen nur danach bewertet, was sie verwerten, kaufen oder leisten. Diese Grenze ist in modernen Menschenrechts- und Verfassungsordnungen ausdrücklich verankert, sie ist aber auch für die Wirkungsökonomie grundlegend: Wirkung für den Menschen darf nicht gegen den Menschen selbst organisiert werden [E-K24-6].

Würde bedeutet nicht, dass jede Entscheidung folgenlos bleibt. Menschen handeln und müssen Folgen mitverantworten. Aber Würde begrenzt die Art, wie Gesellschaften Menschen behandeln. Eine wirkungsorientierte Ordnung darf Menschen nicht durch Angst steuern, nicht durch Entwertung disziplinieren und nicht durch Ausschluss sortieren. Sie muss die reale Wirkung von Strukturen auf Menschen sichtbar machen: Wer wird sicherer? Wer wird verletzlicher? Wer gewinnt Handlungsfähigkeit? Wer verliert sie? Wer wird gehört? Wer verschwindet?

Das gilt auch für ökonomische Leistung. Wenn Leistung nur als Einkommen erscheint, werden viele Formen menschlicher Wirkleistung unsichtbar. Beziehungspflege, Sorge, Konfliktvermittlung, Nachbarschaft, Vertrauen, Zuwendung, Geduld, kulturelle Weitergabe und stille Stabilisierung des Alltags erscheinen dann als Nebenleistungen. In Wirklichkeit bilden sie die Bedingungen, unter denen Menschen frei und verantwortlich handeln können. Eine Gesellschaft, die diese Formen abwertet, schwächt ihre eigene Grundlage [I-K24-1][I-K24-4].

24.5 Beziehung und Resonanz

Menschen leben nicht nur neben anderen Menschen. Sie leben durch Beziehungen. Sie werden angesprochen, anerkannt, verletzt, gestärkt, geprägt. Beziehung ist keine private Ergänzung zur Ökonomie. Sie ist eine Grundbedingung menschlicher Handlungsfähigkeit. Ohne Vertrauen, Sprache, Resonanz und Zugehörigkeit werden Entscheidungen enger, defensiver und kurzfristiger.

Der Begriff Resonanz hilft, diese Beziehung zur Welt zu beschreiben. Hartmut Rosa versteht Resonanz als eine Form der Weltbeziehung, in der Menschen nicht nur

kontrollieren oder besitzen, sondern antworten und verwandelt werden können [E-K24-7]. Die Wirkungsökonomie übernimmt daraus keine komplette Sozialtheorie. Sie nutzt Resonanz als Hinweis darauf, dass Menschen nicht nur auf Anreize reagieren, sondern auf Beziehungen zur Welt. Ein Wald, eine Stimme, ein Raum, ein Blick, eine Institution, eine Geschichte, eine Gemeinschaft können Menschen in Beziehung setzen oder von ihnen trennen.

Für Teil IV ist dieser Punkt wesentlich, weil Wirkung nicht nur in materiellen Ergebnissen erscheint. Wirkung erscheint auch in der Qualität von Beziehungen. Eine Gesellschaft kann reich sein und resonanzarm. Sie kann effizient sein und beziehungsschwach. Sie kann viele Optionen anbieten und dennoch Zugehörigkeit zerstören. Dann entsteht eine paradoxe Lage: Menschen haben formal Wahlmöglichkeiten, erleben aber wenig Sinn, wenig Vertrauen und wenig Selbstwirksamkeit.

Die Wirkungsökonomie bewertet solche Zustände nicht als Stimmungsfrage. Sie betrachtet sie als Systemzustände. Angst, Einsamkeit, Statusdruck, Misstrauen und Beziehungslosigkeit verändern politische und wirtschaftliche Entscheidungen. Sie beeinflussen, ob Menschen solidarisch, defensiv, aggressiv, gleichgültig oder lernbereit reagieren. Deshalb gehört Beziehung in den normativen Teil des Modells.

24.6 Selbstwirksamkeit als Bedingung von Verantwortung

Verantwortung setzt Selbstwirksamkeit voraus. Wer nie erlebt, dass das eigene Handeln etwas verändern kann, wird schwer dauerhaft verantwortlich handeln. Selbstwirksamkeit meint nicht Selbstüberschätzung. Sie meint die Erfahrung, dass eigenes Handeln in einem verständlichen Zusammenhang steht und Folgen haben kann. Albert Bandura beschrieb Selbstwirksamkeit als zentrale Voraussetzung dafür, dass Menschen Verhalten ändern, Belastungen bewältigen und Handlungsmöglichkeiten nutzen [E-K24-2].

In der Wirkungsökonomie wird Selbstwirksamkeit zu einem normativen Maßstab. Ein System, das Menschen nur Pflichten zuschreibt, ihnen aber keine wirksamen Handlungsspielräume eröffnet, erzeugt Frustration. Ein System, das Wirkung unsichtbar hält, zerstört Rückmeldung. Ein System, das konstruktives Handeln teurer macht als destruktives Handeln, entwertet Verantwortung. Ein System, das Menschen mit Komplexität überlädt, ohne Orientierung bereitzustellen, erzeugt Rückzug.

Selbstwirksamkeit braucht drei Bedingungen. Erstens müssen Menschen erkennen können, welche Wirkung eine Handlung hat. Zweitens müssen sie reale Alternativen haben. Drittens muss das System positive Wirkung nicht nur moralisch anerkennen, sondern praktisch ermöglichen. In diesem Kapitel werden daraus noch keine Instrumente abgeleitet. Das geschieht später. Hier geht es um den Maßstab: Verantwortung darf nicht als Appell an Einzelne verkürzt werden. Sie braucht Rückkopplung, Sichtbarkeit und Handlungsfähigkeit.

Das verändert auch den Begriff von Freiheit. Freiheit ist nicht nur Wahl zwischen Angeboten. Freiheit ist die Fähigkeit, unter verständlichen Bedingungen eine verantwortbare Entscheidung zu treffen. Wenn Menschen zwischen einem billigen schädlichen Produkt und einem teuren verantwortlichen Produkt wählen müssen, ist die Entscheidung formal frei. Wirkungsökonomisch ist sie verzerrt, wenn das Preissystem die Folgen nicht zeigt. Eine Ordnung, die Menschen ernst nimmt, muss solche Verzerrungen benennen.

24.7 Warum ein falsches Menschenbild falsche Anreize setzt

Eine Wirtschaft, die Menschen als isolierte Nutzenmaximierer behandelt, setzt Anreize für ein Verhalten, das sie später selbst beklagt. Sie belohnt kurzfristige Vorteile, Statuskonsum, Externalisierung, Konkurrenz um Aufmerksamkeit und die Verlagerung von Folgekosten. Sie unterschätzt Angst, Zugehörigkeit, Gewohnheit und soziale Nachahmung. Sie überschätzt die Fähigkeit Einzelner, in einem falsch ausgerichteten System dauerhaft richtig zu handeln.

Wenn der Mensch als bloßer Konsument erscheint, wird Wirkung zur Kaufentscheidung privatisiert. Wenn der Mensch als bloße Arbeitskraft erscheint, wird Würde an Verwertbarkeit gebunden. Wenn der Mensch als bloßer Kostenfaktor erscheint, werden Schutz, Beziehung und Zeit zu Belastungen. Wenn der Mensch als bloßer Datenpunkt erscheint, wird Verhalten steuerbar, aber nicht notwendig verstehbar. In allen Fällen wird der Mensch reduziert.

Die Wirkungsökonomie beginnt deshalb mit einem anderen Maßstab. Der Mensch ist ein verletzliches, lernfähiges, resonanzfähiges Wirkungswesen in Beziehungen, Räumen, Geschichten und Institutionen. Er ist begrenzt rational, aber nicht irrational. Er ist freiheitsfähig, aber nicht voraussetzungslos frei. Er ist verantwortlich, aber nicht allein verantwortlich für Systeme, deren Signale falsch gesetzt sind. Er braucht Würde, Beziehung, Orientierung und Selbstwirksamkeit, damit Verantwortung mehr ist als ein Wort.

Dieses Menschenbild macht die Wirkungsökonomie anspruchsvoller als eine reine Anreiztheorie. Es macht sie aber auch realistischer. Es erklärt, warum Preise, Steuern, Institutionen und öffentliche Sprache später nicht nur technische Werkzeuge sind, sondern Rückkopplungen auf menschliche Wirklichkeit. Doch Teil IV hält an dieser Stelle inne. Noch geht es nicht um Umsetzung. Es geht um die Frage, woran Wirkung ausgerichtet wird.

Der Mensch ist kein isolierter Nutzenrechner. Er ist ein Wirkungswesen in Beziehungen, Räumen, Geschichten und Systemen. Wenn das stimmt, dann muss der nächste Schritt fragen, warum Menschen in Krisen nicht nur rational reagieren. Warum Angst, Status, Zugehörigkeit und Macht so stark werden, wenn Systeme unsicher werden. Diese Frage führt zu Kapitel 25.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 24

Interne WÖk-Quellen

[I-K24-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Das Standardwerk der Wirkungsökonomie. Wirkung als Steuerungsgröße für Mensch, Planet und Demokratie, Manuskriptfassung 2025/2026. Grundlage für Wirkung als Zustandsveränderung, Wirkungspotenzial, Scheinleistung, Blindleistung, Wirkleistung, Wirkungsempfänger, Wirkungsträger und die Neudefinition von Leistung.

[I-K24-2] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie. Paradigmenwechsel für Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft und Politik, 2025. Grundlage für die Verschiebung von Kapital, Wachstum und kurzfristiger Effizienz hin zu messbarer Wirkung für gesellschaftlichen Wohlstand, ökologische Resilienz und nachhaltige Entwicklung.

[I-K24-3] Weber, Natalie: Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur. Warum Nachhaltigkeit im kapitalszentrierten Steuerungsmodell strukturell unterbestimmt bleibt - und eine interdependente Wirkungslogik erfordert, 2025/2026. Grundlage für die systemische Einbettung von Nachhaltigkeit, Rückkopplung, Interdependenz, Netto-Wirkung und die Kritik falscher Preissignale.

[I-K24-4] Weber, Natalie: Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie, Oktober 2025. Grundlage für die normative Trias Mensch, Planet und Demokratie sowie für die Leitbegriffe Nachhaltigkeit, Achtsamkeit, Teilgabe und systemische Kooperation.

[I-K24-5] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Hintergrundquelle für die Einbettung des Menschen in Staat, Wirtschaft, Finanzsystem, Gesellschaft, Medien, Gesundheit, Kultur, Wissen und Digitalisierung.

Externe Quellen

[E-K24-1] Simon, Herbert A.: A Behavioral Model of Rational Choice, in: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 69, No. 1, 1955, S. 99-118. Zentrale Quelle für begrenzte Rationalität und die Abgrenzung zu Modellen vollständiger Rationalität.

[E-K24-2] Bandura, Albert: Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, in: Psychological Review, Vol. 84, No. 2, 1977, S. 191-215. Grundlage für das Konzept der Selbstwirksamkeit als Voraussetzung handlungsfähiger Verantwortung.

[E-K24-3] Deci, Edward L.; Ryan, Richard M.: The What and Why of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, in: Psychological Inquiry, Vol. 11, No. 4, 2000, S. 227-268. Externe Grundlage für Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit als Bedingungen menschlicher Motivation.

[E-K24-4] Sen, Amartya: Development as Freedom, Oxford University Press, Oxford/New York, 1999. Bezugspunkt für Freiheit als reale Fähigkeit, Handlungsoptionen nutzen zu können, nicht nur als formale Wahlmöglichkeit.

[E-K24-5] Nussbaum, Martha C.: Creating Capabilities. The Human Development Approach, Harvard University Press, Cambridge, MA, 2011. Bezugspunkt für Würde, Fähigkeiten und menschliche Entfaltung als normative Maßstäbe.

[E-K24-6] Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Art. 1 Abs. 1: Die Würde des Menschen ist unantastbar. Externer rechtlich-normativer Bezug für Würde als Grenze jeder Reduktion des Menschen auf Funktion, Verwertung oder Kosten. Grundgesetz (GG): https://www.gesetze-im-internet.de/gg/

[E-K24-7] Rosa, Hartmut: Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung, Suhrkamp, Berlin, 2016. Bezugspunkt für Resonanz als Qualität menschlicher Weltbeziehung; in diesem Kapitel nur als Erklärungsrahmen für die Wirkungsökonomie verwendet.

Kapitel 25 - Angst, Status, Zugehörigkeit und Macht

Kapitel 24 hat den Menschen als Wirkungswesen beschrieben: körperlich, emotional, sozial, sprachlich, kulturell und institutionell eingebettet. Dieses Menschenbild ist für die Wirkungsökonomie unverzichtbar, weil Menschen nicht nur nach Information handeln. Sie handeln aus Sicherheit, Angst, Zugehörigkeit, Anerkennung und Machtverhältnissen heraus. Wer Wirtschaft, Politik, Medien und Demokratie verstehen will, muss diese Tiefenschicht sehen [I-K25-1].

Angst, Status, Zugehörigkeit und Macht sind keine Randthemen. Sie sind Wirkungsfaktoren. Sie verändern, wie Menschen Preise lesen, Informationen aufnehmen, politischen Botschaften glauben, Institutionen vertrauen, Gruppen bilden, Konflikte austragen und Zukunft bewerten. Eine Ökonomie, die diese Faktoren ignoriert, behandelt Menschen wie isolierte Rechner. Eine Wirkungsökonomie muss sie als Teil der Wirklichkeit begreifen, ohne sie zu instrumentalisieren.

Dieses Kapitel erklärt diese psychologische und soziale Tiefenschicht nur so weit, wie sie für die Wirkungsökonomie nötig ist. Es ist keine Psychologievorlesung, keine Extremismusforschung und keine Medienanalyse. Es legt den Maßstab: Wenn Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie ausgerichtet wird, muss sichtbar werden, wie Angst, Status, Zugehörigkeit und Macht Wirkungsräume formen.

25.1 Angst als Wirkungsfaktor

Angst ist zuerst ein Schutzsignal. Sie hilft Menschen, Gefahr zu erkennen, Aufmerksamkeit zu bündeln und auf Bedrohung zu reagieren. Ohne Angst wären Menschen nicht überlebensfähig. Problematisch wird Angst, wenn sie dauerhaft aktiviert, politisch ausgenutzt, medial verstärkt oder wirtschaftlich monetarisiert wird [E-K25-1].

Angst verengt Wahrnehmung. Sie macht kurzfristige Sicherheit wichtiger als langfristige Wirkung. Sie erhöht die Bereitschaft, einfache Antworten zu akzeptieren. Sie schwächt Vertrauen, wenn keine verlässliche Orientierung vorhanden ist. Sie verschiebt Aufmerksamkeit von Zusammenhängen auf Schuldige. Sie kann Menschen vorsichtig machen, aber auch aggressiv, starr oder anfällig für autoritäre Versprechen [E-K25-7][E-K25-8].

Für die Wirkungsökonomie bedeutet das: Angst ist nicht nur ein innerer Zustand. Angst verändert Systeme. Sie verändert Konsum, Wahlverhalten, Arbeitsbeziehungen, Mediennutzung, Investitionsentscheidungen, Nachbarschaften und demokratische Diskurse. Wer Angst erzeugt, verändert Wirkungspotenziale. Ein Satz, ein Bild, eine Zahl, ein Gerücht oder eine politische Zuspitzung kann Angst aktivieren, bevor eine tatsächliche Zustandsveränderung sichtbar ist [I-K25-1][I-K25-2].

Angst wirkt besonders stark, wenn sie mit Kontrollverlust verbunden ist. Menschen ertragen Belastungen eher, wenn sie verstehen, was geschieht, welche Optionen sie haben und welche Regeln gelten. Sie reagieren härter, wenn sie den Eindruck haben, Entwicklungen geschehen über ihre Köpfe hinweg: steigende Preise, unsichere Arbeit, unklare Migration, digitale Überforderung, Krieg, Klimarisiken, Wohnungsnot, Verlust sozialer Anerkennung. Solche Erfahrungen können reale Ursachen haben. Sie können aber auch durch Narrative verzerrt und auf falsche Gruppen gerichtet werden.

Eine wirkungsorientierte Ordnung darf Angst daher nicht verachten. Sie muss sie lesen. Hinter Angst liegt häufig ein Hinweis auf fehlende Sicherheit, fehlende Orientierung, fehlende Teilhabe oder fehlende Rückkopplung. Angst wird gefährlich, wenn ein System sie nur beschwichtigt oder politisch ausnutzt, statt die realen Zustände zu verändern, aus denen sie entsteht.

25.2 Status als soziales Steuerungssignal

Status ist ein soziales Steuerungssignal. Er zeigt Menschen, wo sie in einer Gruppe stehen, ob sie Anerkennung erhalten, ob sie Einfluss haben, ob sie als nützlich, würdig, stark, kompetent oder wertvoll gelten. Status kann durch Einkommen, Beruf, Bildung, Besitz, Sprache, Herkunft, Geschlecht, Aussehen, Reichweite, kulturelles Kapital, Wohnort oder Gruppenzugehörigkeit entstehen [E-K25-4][E-K25-5].

Eine Wirtschaft, die Kapital zum Maßstab macht, erzeugt Status häufig über Geld. Wer viel verdient, gilt als erfolgreich. Wer viel besitzt, gilt als leistungsfähig. Wer sichtbar konsumiert, zeigt Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Lage. Dadurch wird Status an Marktwert gekoppelt. Tätigkeiten mit hoher Wirkleistung, aber geringer Vergütung verlieren Anerkennung. Tätigkeiten mit hoher Rendite, aber negativer Wirkung können Status gewinnen.

Das ist kein psychologisches Detail. Es ist ein Steuerungsproblem. Wenn Status an falsche Maßstäbe gekoppelt wird, werden falsche Handlungen attraktiv. Menschen suchen Anerkennung. Wenn Anerkennung über zerstörerischen Konsum, Macht, Besitz,

Reichweite oder Dominanz vermittelt wird, entsteht ein Wirkungsraum, in dem positive Wirkung gegen Statuslogiken ankämpfen muss.

Statusverlust ist besonders wirksam. Menschen reagieren nicht nur auf materielle Armut, sondern auch auf den Eindruck, abgewertet zu werden. Wer erlebt, dass seine Arbeit, Region, Lebensweise, Bildung, Herkunft oder soziale Rolle nicht mehr zählt, sucht nach Erklärung. Solche Erfahrungen können in Lernbewegung führen. Sie können aber auch in Kränkung, Rückzug, Aggression oder Ressentiment kippen.

Die Wirkungsökonomie muss deshalb Status neu lesen. Leistung darf nicht länger nur als Einkommen, Reichweite oder Macht erscheinen. Wirkleistung muss Anerkennung erhalten. Care, Bildung, Pflege, Prävention, soziale Stabilisierung, demokratische Vermittlung, ökologische Regeneration und kulturelle Resonanz dürfen nicht im Schatten bleiben. Wenn das System wirkliche Leistung unsichtbar hält, entsteht Statusverzerrung. Diese Verzerrung kann politische und soziale Folgen haben [I-K25-3][I-K25-4].

25.3 Vom Konsumstatus zum Wirkungsstatus

Die alte Ordnung stabilisiert sich nicht nur durch Preise, Einkommen und Kapital. Sie stabilisiert sich durch Anerkennung. Status ist die soziale Form, in der Menschen erleben, dass ein Verhalten zählt. In der kapitalzentrierten Ordnung wird Status stark über Besitz, Einkommen, Marken, Wohnlage, Mobilität, Sichtbarkeit, Reichweite und Konsum angezeigt. Das große Auto, die teure Uhr, die exklusive Reise, die Marke, das Haus, die Followerzahl oder die berufliche Position erscheinen als Zeichen gelungener Lebensführung. Diese Logik macht Transformation psychologisch schwer. Wenn ökologische oder soziale Verantwortung als weniger Besitz, weniger Sichtbarkeit oder weniger Überlegenheit erscheint, wird sie als Verlust erlebt [E-K25-4][E-K25-5].

Die Wirkungsökonomie darf deshalb nicht nur Anreize verändern. Sie muss auch Anerkennung verändern. Eine Gesellschaft wird nicht allein durch Preise zirkulär, fair oder demokratisch resilient. Sie wird es, wenn Menschen soziale Würde, Stolz und Zugehörigkeit aus Wirkleistung erfahren können. Pflege, Bildung, Reparatur, Regeneration, demokratische Vermittlung, gutes Handwerk, faire Produktion, Nachbarschaft, Forschung, Kultur, Prävention und digitale Verantwortung müssen nicht nur bezahlt, sondern anerkannt werden [I-K25-4][I-K25-5].

Das bedeutet nicht, dass Status abgeschafft werden kann. Status ist ein soziales Muster. Menschen vergleichen, orientieren sich, suchen Anerkennung und wollen gesehen werden. Die Frage lautet nicht, ob Status existiert. Die Frage lautet, wofür Status vergeben wird. Wird er an Kapitalbesitz, Konsum und Dominanz gebunden, verstärkt er Verlustleistung. Wird er an Wirkleistung, Verantwortung und Regeneration gebunden, kann er positive Wirkung wahrscheinlicher machen.

Der Übergang vom Konsumstatus zum Wirkungsstatus besteht aus vier Verschiebungen. Erstens wird Besitz weniger wichtig als Nutzung, Pflege und Erhalt. Ein repariertes,

langlebiges und geteiltes Produkt kann höhere Anerkennung erhalten als ein ständig ersetztes Statusobjekt. Zweitens wird Sichtbarkeit an Qualität gebunden. Reichweite allein reicht nicht; öffentliche Wirkung, Wahrheit, Kontext und Respekt werden anerkennungsfähig. Drittens wird Arbeit nicht nur über Einkommen gelesen. Care, Bildung, Prävention, Beziehung und demokratische Stabilisierung werden als hohe Wirkleistung sichtbar. Viertens wird Unternehmertum nicht nur an Skalierung gemessen. Anerkennung entsteht, wenn Geschäftsmodelle reale Zustände verbessern.

Diese Statuswende muss nicht durch moralische Erziehung verordnet werden. Sie kann durch Systemsignale entstehen: Wirkungsdaten, Preise, Steuern, Beschaffung, Wirkungseinkommen, Wirkungsrente, Auszeichnungen, Bildung, Medienformate, öffentliche Rankings, lokale Anerkennung und kulturelle Narrative. Sobald positive Wirkung sichtbar, bezahlbar und anerkannt wird, verliert destruktiver Konsum einen Teil seines sozialen Glanzes.

Der stärkste kulturelle Satz lautet daher: Stark ist nicht, wer mehr verbraucht. Stark ist, was mehr stabilisiert.

Diese Statuswende entscheidet darüber, ob die Wirkungsökonomie als Verzichtsordnung oder als Freiheitsgewinn wahrgenommen wird. Wenn Menschen nur hören, was sie nicht mehr dürfen, entsteht Abwehr. Wenn sie erleben, dass Wirkung Anerkennung, Sicherheit, Zugehörigkeit und Sinn schafft, entsteht ein neuer sozialer Stolz. Die Wirkungsökonomie braucht diese Anerkennungslogik, weil Menschen nicht nur nach Fakten handeln. Sie handeln auch nach dem, was sie vor sich selbst und vor anderen sein können.

25.4 Zugehörigkeit als Stabilitätsbedingung

Menschen brauchen Zugehörigkeit. Sie brauchen nicht nur Schutz vor Not, sondern Orte, Beziehungen, Sprache, Anerkennung und Gruppen, in denen sie sich als Teil eines Ganzen erleben. Die sozialpsychologische Forschung beschreibt das Bedürfnis nach Zugehörigkeit als grundlegendes menschliches Motiv [E-K25-2]. Für die Wirkungsökonomie ist diese Einsicht zentral: Gesellschaftliche Stabilität entsteht nicht allein aus Einkommen, Recht und Infrastruktur. Sie entsteht auch aus Bindung.

Zugehörigkeit kann stabilisieren. Sie kann Menschen Halt geben, Vertrauen ermöglichen, Verantwortung stärken und Kooperationsfähigkeit erhöhen. Wer sich zugehörig fühlt, ist eher bereit, Zumutungen zu akzeptieren, wenn sie fair, begründet und geteilt erscheinen. Wer sich ausgeschlossen fühlt, liest dieselbe Maßnahme häufig als Angriff.

Zugehörigkeit kann aber auch destruktiv werden, wenn sie über Abwertung anderer erzeugt wird. Dann entsteht ein gefährlicher Mechanismus: Das eigene Wir wird stabilisiert, indem ein fremdes Sie markiert wird. In-Group und Out-Group werden gegeneinander gesetzt. Komplexe Ursachen werden auf einfache Feindbilder reduziert. Unsicherheit erhält eine Richtung. Angst bekommt ein Objekt.

Die soziale Identitätstheorie zeigt, dass Menschen Gruppen nicht nur beschreiben, sondern aus ihnen Selbstwert und Orientierung beziehen [E-K25-3]. Das erklärt, warum politische und kulturelle Konflikte so heftig werden können. Es geht nicht nur um Sachfragen. Es geht um Identität, Anerkennung und die Frage, wer zur Ordnung gehört.

Die Wirkungsökonomie darf Zugehörigkeit daher nicht romantisieren. Sie muss unterscheiden: Zugehörigkeit kann demokratisch, offen und verbindend sein. Sie kann aber auch exklusiv, autoritär und feindbildbasiert werden. Demokratische Zugehörigkeit sagt: Du bist Teil eines gemeinsamen Wirkungsraums. Autoritäre Zugehörigkeit sagt: Du bist nur sicher, wenn andere ausgeschlossen, erniedrigt oder bekämpft werden.

Der normative Maßstab bleibt Mensch, Planet und Demokratie. Zugehörigkeit ist wertvoll, wenn sie Menschen stärkt, ohne andere zu entwerten. Sie ist destruktiv, wenn sie ihre Stabilität aus Ausgrenzung gewinnt.

25.5 Macht als Fähigkeit, Wirkungsräume zu formen

Macht bedeutet in der Wirkungsökonomie nicht nur Befehl oder Zwang. Macht ist die Fähigkeit, Wirkungsräume zu formen. Wer Preise setzen kann, formt Entscheidungen. Wer Kapital lenkt, formt Zukunftspfade. Wer Plattformlogiken gestaltet, formt Sichtbarkeit. Wer Begriffe prägt, formt Deutung. Wer Regeln setzt, formt Möglichkeiten. Wer Zugang kontrolliert, formt Teilhabe. Wer Angst erzeugt, formt Verhalten.

Macht ist daher nicht immer laut. Sie kann in Eigentum liegen, in Daten, in Algorithmen, in Bürokratie, in Sprache, in Bildung, in Zugang, in Verträgen, in Gewohnheiten oder in Normen. Sie zeigt sich nicht nur im Verbot, sondern auch in dem, was leichter, billiger, sichtbarer, glaubwürdiger oder normaler wird.

Für die Wirkungsökonomie ist Macht eine Wirkungsfrage. Macht wird nicht moralisch verdammt. Jede Gesellschaft braucht Macht in Form von Entscheidung, Schutz, Koordination und Verantwortung. Problematisch wird Macht, wenn sie Wirkung unsichtbar macht, Verantwortung verschiebt, Kritik blockiert oder eigene Vorteile als Allgemeininteresse tarnt.

Kapitalmacht ist ein Beispiel. Kapital entscheidet nicht allein, aber es eröffnet und schließt Möglichkeiten. Wenn Kapital in spekulative Wohnmodelle, fossile Pfade oder manipulative Medienlogiken fließt, verändert es Wirkungsräume. Wenn Kapital in Prävention, Pflege, Bildung, regenerative Infrastruktur oder demokratische Resilienz fließt, verändert es Wirkungsräume ebenfalls. Macht ist also nicht nur Besitz. Macht ist Zukunftswirkung [I-K25-4].

Sprachmacht ist ein zweites Beispiel. Begriffe können Menschengruppen sichtbar machen oder auslöschen. Sie können Komplexität klären oder Feindbilder stabilisieren. Sie können Angst verstärken oder Handlungsfähigkeit eröffnen. Deshalb gehört Kommunikation zur Wirkungsökonomie, ohne dass Teil IV bereits eine Medienanalyse

leisten muss. Die spätere Vertiefung folgt in den Teilen zu Medien, Öffentlichkeit und digitaler Demokratie.

25.6 In-Group, Out-Group und die politische Wirkung von Kränkung

In Krisen suchen Menschen nach Orientierung. Wenn die Lage unübersichtlich ist, steigt der Wunsch nach klaren Gruppen, einfachen Ursachen und eindeutigen Schuldigen. Das ist kein Zeichen mangelnder Intelligenz. Es ist eine Reaktion auf Unsicherheit. Die Frage ist, welche Wirkungsräume diese Reaktion aufnehmen.

In-Group/Out-Group-Dynamiken können Sicherheit schaffen, weil sie Zugehörigkeit ordnen. Sie können aber auch gefährlich werden, wenn die eigene Gruppe nur noch über Feindschaft gegen andere stabilisiert wird. Dann wird aus Zugehörigkeit Abwertung. Aus Anerkennung wird Dominanz. Aus Unsicherheit wird Aggression.

Kränkung spielt hier eine zentrale Rolle. Kränkung entsteht, wenn Menschen erleben, dass ihre Stellung, ihre Lebensleistung oder ihre Gruppe nicht mehr anerkannt wird. Kränkung muss nicht immer objektiv gerechtfertigt sein, aber sie ist als Erfahrung wirksam. Politische Narrative, die Kränkung aufnehmen, können starke Resonanz erzeugen. Sie sagen: Du bist nicht schuld. Andere haben dir genommen, was dir zusteht. Eliten, Fremde, Minderheiten, Medien, Wissenschaft oder demokratische Institutionen werden dann als Gegner markiert.

Rechte, autoritäre und faschisierende Erzählungen setzen häufig an genau dieser Stelle an. Sie verbinden Angst mit Statusverlust, Zugehörigkeit mit Feindbild und Machtversprechen mit Kontrollrückgewinnung [E-K25-7][E-K25-8][E-K25-9]. Sie bieten keine echte Wirkungsanalyse. Sie bieten eine emotionale Ordnung: Wer gehört dazu? Wer ist schuld? Wer muss ausgeschlossen werden? Wer soll wieder herrschen?

Diese Erzählungen sind wirkungsökonomisch relevant, weil sie Wirkungspotenziale erzeugen. Sie verändern Sagbarkeit, Vertrauen, Gewaltbereitschaft, Wahlverhalten, institutionelle Legitimität und soziale Beziehungen. Ihre Wirkung beginnt nicht erst bei offenem Extremismus. Sie beginnt dort, wo Abwertung normaler wird, wo Angst politisch nutzbar wird, wo Statuskränkungen in Feindbilder übersetzt werden und wo Menschen glauben, Demokratie sei zu langsam, zu schwach oder zu fremdbestimmt.

Die Wirkungsökonomie beantwortet solche Dynamiken nicht mit Gegenmoral, sondern mit Systemklarheit. Sie fragt: Welche realen Unsicherheiten werden ausgenutzt? Welche Statusverluste werden fehlgedeutet? Welche Zugehörigkeitsbedürfnisse bleiben unbeantwortet? Welche Machtstrukturen profitieren von Angst? Welche Wirkung hat ein Narrativ auf Mensch, Planet und Demokratie?

25.7 Wirkungspotenzial von Angst- und Machtlogiken

Wirkungspotenzial ist der Möglichkeitsraum vor der tatsächlichen Wirkung. Angst, Status, Zugehörigkeit und Macht gehören zu den stärksten Quellen solcher Möglichkeitsräume [I-K25-1][I-K25-2].

Ein Satz kann Angst aktivieren. Ein Bild kann Bedrohung verdichten. Eine Zahl kann Orientierung geben oder Panik erzeugen. Ein politisches Versprechen kann Selbstwirksamkeit stärken oder Ressentiment mobilisieren. Eine Statusbotschaft kann Menschen anerkennen oder beschämen. Ein Algorithmus kann Sichtbarkeit so sortieren, dass bestimmte Emotionen wahrscheinlicher werden. Eine Institution kann Vertrauen schaffen oder Kontrollverlust verstärken.

Das Wirkungspotenzial solcher Impulse ist richtungsoffen. Angst kann Schutzverhalten erzeugen. Sie kann auch Aggression erzeugen. Status kann Leistung und Verantwortung fördern. Er kann auch Dominanz und Abwertung erzeugen. Zugehörigkeit kann Solidarität stärken. Sie kann auch Ausgrenzung stützen. Macht kann schützen und koordinieren. Sie kann auch Wirkungsräume verengen.

Die Wirkungsökonomie muss diese Richtungsoffenheit ernst nehmen. Sie darf Angst nicht automatisch delegitimieren. Sie darf Status nicht pauschal verwerfen. Sie darf Zugehörigkeit nicht nur als Risiko sehen. Sie darf Macht nicht nur als Gefahr lesen. Alle vier Faktoren sind menschlich und systemisch wirksam. Aber sie brauchen Rückbindung an positive Netto-Wirkung.

Das bedeutet: Angst muss in Schutz, Klarheit und Handlungsfähigkeit übersetzt werden, nicht in Feindbilder. Status muss an Wirkleistung und Verantwortung gekoppelt werden, nicht an bloße Kapitalmacht. Zugehörigkeit muss offen, demokratisch und plural organisiert werden, nicht über Ausschluss. Macht muss rückgekoppelt, transparent und verantwortbar bleiben.

25.8 Warum falsche Anreize diese Dynamiken verschärfen

Die alte kapitalzentrierte Ordnung verschärft Angst-, Status- und Machtlogiken, weil sie zentrale Zustände falsch bewertet. Sie belohnt Kapitalerfolg stärker als Wirkleistung. Sie macht manche negative Wirkung billig und manche positive Wirkung teuer. Sie lässt Menschen erleben, dass verantwortliches Handeln schwerer ist als destruktives Handeln mit gutem Marktpreis. Sie erzeugt Berichte, aber zu wenig Rückkopplung. Sie misst Einkommen, aber nicht Wirkung. Sie misst Reichweite, aber nicht Diskursqualität. Sie misst Wachstum, aber nicht Stabilität [I-K25-3][I-K25-4].

Diese Fehlanreize erzeugen emotionale und soziale Folgekosten. Menschen erleben Widersprüche: Pflege ist wichtig, aber schlecht bezahlt. Bildung ist zentral, aber überlastet. Wohnen ist Grundbedürfnis, aber Spekulationsobjekt. Klimaschutz ist notwendig, aber sozial ungleich verteilt. Wahrheit ist wichtig, aber Erregung erhält Reichweite. Wer solche Widersprüche erlebt, verliert leichter Vertrauen.

Vertrauensverlust öffnet Räume für destruktive Narrative. Wenn Menschen glauben, dass Institutionen die Wirklichkeit nicht ehrlich abbilden, werden alternative Erzählungen attraktiver [E-K25-6]. Wenn sie erleben, dass Kapitalmacht mehr zählt als Wirkleistung, wird demokratische Ordnung fragiler. Wenn sie sich statusmäßig

abgehängt fühlen, suchen sie nach Zugehörigkeit. Wenn Zugehörigkeit nicht demokratisch gelingt, kann sie autoritär angeboten werden.

Die Wirkungsökonomie setzt hier an, indem sie reale Wirkung sichtbar und rückkoppelbar macht. Sie verspricht nicht, Angst abzuschaffen oder Konflikte zu beenden. Sie ordnet die Bedingungen anders: Schädliche Wirkung soll nicht länger als Erfolg erscheinen. Konstruktive Wirkung soll nicht länger strukturell benachteiligt werden. Status soll näher an echte Wirkleistung rücken. Macht soll durch Wirkung, Transparenz und Rückkopplung begrenzt werden.

Damit hat die Wirkungsökonomie eine Schutzfunktion gegen destruktive Angst- und Machtlogiken.

25.9 Die Schutzfunktion der Wirkungsökonomie

Die Schutzfunktion der Wirkungsökonomie besteht nicht darin, Menschen zu erziehen oder Gefühle zu kontrollieren. Sie besteht darin, die Systembedingungen zu verändern, unter denen Angst, Status, Zugehörigkeit und Macht destruktiv werden.

Erstens: Sie reduziert Wirkungsblindheit. Wenn sichtbar wird, welche Handlungen Mensch, Planet und Demokratie stärken oder schwächen, verlieren Scheinlösungen an Kraft. Angstnarrative leben von Unklarheit, Verzerrung und falscher Zuschreibung. Wirkungsdaten und Wirkungslogik können diese Zuschreibungen prüfen.

Zweitens: Sie stärkt Selbstwirksamkeit. Menschen sollen nicht nur hören, dass sie verantwortlich handeln sollen. Sie müssen sehen können, welche Wirkung ihr Handeln hat und welche Strukturen positive Wirkung leichter machen. Selbstwirksamkeit ist ein Gegengewicht gegen Ohnmacht.

Drittens: Sie ordnet Status neu. Wenn Wirkleistung sichtbar wird, können Pflege, Bildung, Prävention, demokratische Vermittlung, ökologische Regeneration und soziale Stabilisierung Anerkennung erhalten. Dadurch verliert Kapitalstatus einen Teil seiner Deutungsmacht.

Viertens: Sie schützt demokratische Zugehörigkeit. Eine Gesellschaft, die Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie als gemeinsamen Maßstab verwendet, kann Zugehörigkeit nicht nur über Herkunft, Besitz, Nation, Milieu oder kulturelle Abgrenzung definieren. Zugehörigkeit entsteht dann auch über Teilgabe: Wer Wirkung erzeugt, ist Teil des Ganzen.

Fünftens: Sie begrenzt Macht durch Rückkopplung. Macht wird nicht unsichtbar gelassen. Wer Wirkungsräume prägt, muss sich an Wirkung messen lassen: Unternehmen, Kapital, Medien, Staat, Plattformen, Institutionen und öffentliche Akteure. Dadurch wird Macht nicht abgeschafft, sondern verantwortbar gemacht.

Diese Schutzfunktion ist kein Ersatz für spätere Medien-, Bildungs-, Sicherheits- oder Rechtsarchitekturen. Sie ist ihre normative Grundlage. Teil IV bleibt beim Maßstab. Die operative Ausarbeitung folgt später.

25.10 Fazit: Menschen handeln aus Wirkungsräumen

Menschen handeln nicht nur nach Information. Sie handeln aus Sicherheit, Angst, Zugehörigkeit, Anerkennung und Machtverhältnissen heraus. Diese Faktoren sind keine weichen Nebenthemen. Sie bestimmen, ob Wirkungspotenziale konstruktiv oder destruktiv werden.

Angst kann schützen oder eskalieren. Status kann Verantwortung fördern oder Dominanz belohnen. Zugehörigkeit kann Demokratie stabilisieren oder Feindbilder erzeugen. Macht kann Räume öffnen oder schließen. In Krisen werden diese Faktoren besonders stark, weil Unsicherheit, Kontrollverlust und Kränkung nach Deutung verlangen.

Die Wirkungsökonomie muss solche Dynamiken sehen, ohne sie zu moralisieren. Sie darf den Menschen nicht als isolierten Nutzenrechner behandeln. Sie darf ihn aber auch nicht als bloßes Opfer von Emotionen betrachten. Menschen sind wirkungsfähig. Sie brauchen klare Signale, Anerkennung echter Wirkleistung, offene Zugehörigkeit, begrenzte Macht und Strukturen, die Selbstwirksamkeit ermöglichen.

Damit führt dieses Kapitel direkt zur nächsten Frage: Was stabilisiert Menschen, wenn Angst, Statusdruck und Entfremdung das System schwächen? Die Antwort liegt nicht allein in Information, Einkommen oder Kontrolle. Sie liegt in Sinn, Selbstwirksamkeit und Beziehung. Das ist der Gegenstand von Kapitel 26.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 25

Interne WÖk-Quellen

[I-K25-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Das Standardwerk der Wirkungsökonomie. Wirkung als Steuerungsgröße für Mensch, Planet und Demokratie, Manuskriptfassung 2025/2026. Grundlage für die Begriffe Wirkung, Wirkungspotenzial, Wirkungsraum, Mensch als Wirkungsempfänger und Wirkungsträger sowie für die normative Trias Mensch, Planet und Demokratie.

[I-K25-2] Weber, Natalie: Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur, 2025/2026. Besonders relevant sind die Abschnitte zu Resonanz, Vertrauen und Kohäsion als strukturelle Kopplungsvariablen sowie zur Wirkung autoritärer oder populistischer Bewegungen als emotionale Anschlussfähigkeit ohne positive Netto-Wirkung.

[I-K25-3] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für die Einordnung von

Gesellschaft als Qualität von Räumen, Beziehungen und Systemen, von Öffentlichkeit als systemischem Raum und von Kultur als Resonanzsystem der Demokratie.

[I-K25-4] Weber, Natalie: Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie, Oktober 2025. Grundlage für Wirkung als Kompass und für die Leitgedanken Nachhaltigkeit, Achtsamkeit, Teilgabe und systemische Kooperation.

[I-K25-5] Weber, Natalie: Begleitdokument zum Systemmodell der Wirkungsökonomie, Abschnitt Wirkungskompetenz, 2025. Grundlage für die spätere Verbindung von Wirkungsbewusstsein, Systemkompetenz, Kommunikationskompetenz und Schutz vor Desinformation, Polarisierung, Feindbildern und kognitiver Verkürzung.

Externe Quellen

[E-K25-1] LeDoux, Joseph: The Emotional Brain. The Mysterious Underpinnings of Emotional Life, Simon & Schuster, New York, 1996. Bezugspunkt für Angst als neuropsychologisches Schutz- und Aufmerksamkeitssystem.

[E-K25-2] Baumeister, Roy F.; Leary, Mark R.: The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation, in: Psychological Bulletin, Vol. 117, No. 3, 1995, S. 497-529. Grundlage für Zugehörigkeit als menschliches Grundmotiv.

[E-K25-3] Tajfel, Henri; Turner, John C.: An Integrative Theory of Intergroup Conflict, in: Austin, William G.; Worchel, Stephen (Hrsg.): The Social Psychology of Intergroup Relations, Brooks/Cole, Monterey, 1979, S. 33-47. Bezugspunkt für In-Group/Out-Group-Dynamiken und soziale Identität.

[E-K25-4] Marmot, Michael: Status Syndrome. How Your Social Standing Directly Affects Your Health and Life Expectancy, Bloomsbury, London, 2004. Bezugspunkt für Status als sozial wirksamen Faktor mit gesundheitlichen und gesellschaftlichen Folgen.

[E-K25-5] Bourdieu, Pierre: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1982 [französisch 1979]. Bezugspunkt für Status, Habitus und kulturelles Kapital als soziale Ordnungsmuster.

[E-K25-6] Jost, John T.; Hunyady, Orsolya: The Psychology of System Justification and the Palliative Function of Ideology, in: European Review of Social Psychology, Vol. 13, 2002, S. 111-153. Bezugspunkt dafür, wie Menschen bestehende Ordnungen psychologisch stabilisieren, selbst wenn diese ihnen schaden können.

[E-K25-7] Stenner, Karen: The Authoritarian Dynamic, Cambridge University Press, Cambridge, 2005. Bezugspunkt für die Verbindung von Bedrohung, Unsicherheit, autoritären Reaktionsmustern und dem Wunsch nach Ordnung.

[E-K25-8] Altemeyer, Bob: The Authoritarian Specter, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1996. Bezugspunkt für autoritäre Dispositionen, Gehorsam, Bedrohungswahrnehmung und Out-Group-Abwertung.

[E-K25-9] Mudde, Cas: Populist Radical Right Parties in Europe, Cambridge University Press, Cambridge, 2007. Bezugspunkt für populistische rechte Erzählungen, Feindbildlogiken und die politische Verarbeitung von Unsicherheit und Zugehörigkeit.

Kapitel 26 - Sinn, Selbstwirksamkeit und Beziehung

Kapitel 25 hat gezeigt, dass Menschen nicht nur nach Information handeln. Angst, Status, Zugehörigkeit und Macht verändern Wahrnehmung, Vertrauen, politische Orientierung, Konsum, Arbeitsbeziehungen und demokratische Diskurse. Dieses Kapitel ergänzt die positive Seite dieses Menschenbildes: Menschen brauchen Sinn, Selbstwirksamkeit und Beziehung. Ohne diese drei Bedingungen wird Wirkung abstrakt. Mit ihnen wird Wirkung lebbar.

Die Wirkungsökonomie darf den Menschen nicht als isolierten Nutzenrechner behandeln. Sie darf ihn aber auch nicht auf Angst, Bedürftigkeit oder Manipulierbarkeit reduzieren. Menschen sind verletzlich und wirkungsfähig zugleich. Sie können sich täuschen, Gruppen folgen, destruktive Ordnungen stabilisieren und Verantwortung ausweichen. Sie können aber auch lernen, kooperieren, schützen, pflegen, bauen, forschen, streiten, vergeben, erinnern und Zukunft vorbereiten [I-K26-1][E-K26-1].

Diese doppelte Sicht ist für die Wirkungsökonomie unverzichtbar. Eine Ordnung, die nur Anreize setzt, aber Sinn zerstört, wird kalt. Eine Ordnung, die nur Werte verkündet, aber Selbstwirksamkeit nicht ermöglicht, bleibt machtlos. Eine Ordnung, die nur individuelle Freiheit betont, aber Beziehungen, Abhängigkeiten und Resonanzräume ignoriert, wird blind.

26.1 Sinn als Wirkungsbedingung

Sinn entsteht, wenn Menschen ihr Handeln als verbunden mit etwas Größerem erfahren: mit anderen Menschen, mit einer Aufgabe, mit einer Geschichte, mit einem Ort, mit einer Gemeinschaft, mit Wahrheit, mit Gerechtigkeit, mit Natur oder mit Zukunft. Sinn ist nicht dasselbe wie Glück. Glück kann kurz sein. Sinn kann auch anstrengend sein. Wer pflegt, erzieht, forscht, heilt, repariert, begleitet oder demokratische Konflikte aushält, erlebt nicht immer Leichtigkeit. Aber diese Tätigkeiten können Sinn erzeugen, weil sie Zustände verbessern [I-K26-2][E-K26-2].

Die alte Ordnung trennt Sinn häufig von Wert. Was Sinn hat, wird nicht unbedingt gut bezahlt. Was gut bezahlt wird, hat nicht zwingend positive Wirkung. Pflege, Bildung, Beziehung, Sorge, Kultur, Prävention und demokratische Arbeit können hohe Wirkleistung erzeugen, während ihre Marktwerte niedrig bleiben. Umgekehrt können Tätigkeiten mit hohem Einkommen Verlustleistung erzeugen.

Diese Entkopplung erzeugt eine anthropologische Krise. Menschen spüren, dass das, was zählt, nicht immer bezahlt wird, und dass das, was bezahlt wird, nicht immer zählt. Daraus entstehen Zynismus, Überforderung, Statusdruck, Rückzug und Misstrauen.

Eine Gesellschaft, die Sinnleistungen strukturell abwertet, schwächt ihre eigene Stabilität.

Die Wirkungsökonomie ordnet Sinn nicht moralisch an. Sie macht sichtbar, welche Tätigkeiten reale positive Zustandsveränderungen erzeugen. Sinn entsteht dann nicht durch Appell, sondern durch Anerkennung echter Wirkleistung. Menschen erfahren, dass Pflege, Bildung, Schutz, Regeneration, Beziehung, Wahrheit und demokratische Korrektur nicht Nebenleistungen sind, sondern Systemleistungen.

26.2 Selbstwirksamkeit

Selbstwirksamkeit bedeutet, dass Menschen ihr eigenes Handeln als wirksam erfahren. Wer glaubt, nichts verändern zu können, zieht sich zurück, wird abhängig, sucht Schuldige oder folgt einfachen Versprechen. Wer erlebt, dass eigenes Handeln Wirkung erzeugt, wird handlungsfähiger, lernfähiger und weniger anfällig für Ohnmacht [E-K26-3].

Selbstwirksamkeit ist nicht nur ein individuelles Gefühl. Sie ist ein Systemzustand. Eine Verwaltung kann Selbstwirksamkeit stärken oder zerstören. Ein Bildungssystem kann sie aufbauen oder ersticken. Eine Stadt kann Handlung ermöglichen oder Menschen in Abhängigkeit halten. Ein Markt kann verantwortliche Entscheidung erleichtern oder moralische Überforderung erzeugen. Eine Plattform kann Teilhabe ermöglichen oder Menschen in Erregung und Vergleichsdruck binden.

Die Wirkungsökonomie stärkt Selbstwirksamkeit, indem sie Rückkopplung sichtbar macht. Wer ein Produkt kauft, soll nicht die ganze Lieferkette erforschen müssen. Das System muss Wirkung anzeigen. Wer in einem Unternehmen arbeitet, soll nicht nur Umsatz- oder Kostenziele sehen. Er oder sie muss erkennen können, welche Zustände durch Arbeit verändert werden. Wer kommunal entscheidet, braucht nicht nur Haushaltszahlen, sondern Wirkungsdaten. Wer politisch handelt, braucht nicht nur Zustimmung, sondern Prüfung der Folgen.

Selbstwirksamkeit heißt nicht, dass einzelne Menschen für alles verantwortlich sind. Das wäre Überforderung. Sie heißt, dass Handlungsmöglichkeiten, Informationen, Anreize und Rückkopplung so verbunden werden, dass Menschen nicht gegen das System arbeiten müssen, um positive Wirkung zu erzeugen.

26.3 Beziehung als Infrastruktur

Menschen leben nicht als Einzelpunkte. Sie leben in Beziehungen: Familie, Freundschaft, Nachbarschaft, Arbeit, Pflege, Schule, Öffentlichkeit, Kultur, digitale Räume, Institutionen, Naturbezug. Diese Beziehungen sind keine weichen Nebenthemen. Sie entscheiden, ob Menschen sicher, lernfähig, vertrauensvoll und demokratisch handlungsfähig bleiben [E-K26-4][E-K26-5].

Beziehung ist Infrastruktur. Eine Gesellschaft mit zerstörten Beziehungen wird teuer. Einsamkeit erhöht Gesundheitsrisiken. Misstrauen erhöht Kontrollkosten. Entfremdung erhöht Radikalisierungsrisiken. Statusangst erhöht soziale Abwehr. Fehlende

Nachbarschaft erhöht Verwundbarkeit in Krisen. Digitale Entwürdigung beschädigt psychische Stabilität. Eine Demokratie ohne Beziehung zerfällt nicht sofort institutionell, aber sie verliert Resonanz.

Die alte Ökonomie sieht Beziehung vor allem dort, wo sie bezahlt wird: Dienstleistung, Arbeit, Konsum, Vertrag. Die Wirkungsökonomie sieht Beziehung als Wirkungsraum. Pflege wirkt nicht nur medizinisch. Sie wirkt relational. Bildung wirkt nicht nur über Wissen. Sie wirkt über Vertrauen, Anerkennung und gemeinsame Sprache. Kultur wirkt nicht nur über Unterhaltung. Sie wirkt über Resonanz, Erinnerung und Zugehörigkeit. Demokratie wirkt nicht nur über Verfahren. Sie wirkt über die Erfahrung, dass Widerspruch möglich bleibt, ohne Feindschaft zu werden [I-K26-3][E-K26-6].

Beziehung ist deshalb nicht romantisch. Sie ist systemrelevant. Eine wirkungsökonomische Ordnung muss Räume fördern, in denen Menschen einander nicht nur als Kosten, Konkurrenz, Konsument:innen oder Zielgruppen begegnen. Sie brauchen Begegnung als Bedingung von Vertrauen, Orientierung und Korrektur.

26.4 Warum Fakten allein nicht reichen

Fakten sind unverzichtbar. Ohne Fakten gibt es keine Wirkungsökonomie. Emissionen, Wasser, Arbeitsbedingungen, Gesundheit, Armut, Bildung, Desinformation, Wohnkosten, Versicherbarkeit und Biodiversität müssen überprüfbar sein. Aber Fakten allein verändern nicht automatisch Verhalten [I-K26-4][E-K26-7].

Menschen nehmen Fakten durch Wirkungsräume wahr: durch Angst, Vertrauen, Zugehörigkeit, Status, Beziehung, Sprache, Institutionen, Medien, Bildung und Erfahrung. Ein richtiger Befund kann abgelehnt werden, wenn er als Bedrohung der eigenen Identität erscheint. Eine falsche Erzählung kann angenommen werden, wenn sie Zugehörigkeit, Stolz oder Orientierung verspricht. Eine sachlich gute Maßnahme kann scheitern, wenn sie Selbstwirksamkeit zerstört oder soziale Härten erzeugt.

Daraus folgt keine Absage an Wahrheit. Es folgt eine höhere Anforderung an Wirkungsarchitektur. Wahrheit braucht Infrastruktur: Wissenschaft, Statistik, Journalismus, Gerichte, Bildung, Quellenklarheit, Plattformverantwortung und Resonanzräume. Sie braucht aber auch Übersetzung in Handlungsmöglichkeiten. Ein Mensch muss nicht nur wissen, dass ein Problem existiert. Er muss erkennen können, welche Optionen vorhanden sind, welche Regeln gelten und welche Wirkung eigenes Handeln haben kann.

Die Wirkungsökonomie verbindet daher Fakten mit Rückkopplung. Daten werden nicht nur veröffentlicht. Sie müssen in Preise, Steuern, Kapitalzugang, Beschaffung, Versicherbarkeit, Bildung, Verwaltung und Alltag zurückwirken. Erst dann werden Fakten handlungsfähig.

26.5 Warum Menschen destruktive Systeme stabilisieren

Menschen halten nicht nur deshalb an destruktiven Systemen fest, weil sie unwissend sind. Sie tun es auch, weil Systeme Sicherheit, Status, Identität, Einkommen, Routinen und Zugehörigkeit organisieren. Ein fossiler Arbeitsplatz kann Klimaschäden erzeugen und zugleich Familie, Anerkennung und regionale Identität sichern. Ein zerstörerisches Geschäftsmodell kann Einkommen, Karriere und Zugehörigkeit ermöglichen. Ein polarisierendes Narrativ kann falsch sein und zugleich Ohnmacht in Deutung verwandeln [E-K26-8][E-K26-9].

Die Wirkungsökonomie muss diese Bindungen sehen. Sonst wird Transformation als moralischer Angriff erlebt. Wer nur sagt, dass ein altes System schädlich ist, erklärt noch nicht, wie Menschen Sicherheit, Anerkennung und Zukunft im neuen System finden. Eine wirkungsökonomische Ordnung muss deshalb Übergänge bauen: Qualifizierung, regionale Transformation, soziale Sicherung, Anerkennung, faire Lastenteilung, neue Rollen, neue Statuslogiken und echte Beteiligung.

Status darf nicht länger primär aus Kapitalmacht entstehen. Er muss an Wirkleistung gebunden werden. Zugehörigkeit darf nicht über Feindbilder organisiert werden. Sie muss über Teilgabe entstehen. Macht darf nicht unsichtbar bleiben. Sie muss rückgekoppelt werden. Sinn darf nicht privater Zufall bleiben. Er muss durch Strukturen möglich werden, die positive Wirkung erleichtern.

26.6 Fazit: Menschen brauchen Wirkung, nicht nur Versorgung

Menschen brauchen Einkommen, Sicherheit, Rechte, Gesundheit, Wohnen und Bildung. Aber sie brauchen mehr als Versorgung. Sie brauchen Sinn, Selbstwirksamkeit und Beziehung. Eine Gesellschaft kann materiell reicher werden und dennoch Menschen in Ohnmacht, Einsamkeit, Statusdruck, Entfremdung und Misstrauen zurücklassen.

Die Wirkungsökonomie setzt deshalb nicht nur bei Produkten, Steuern oder Kapital an. Sie setzt auch beim Menschenbild an. Der Mensch ist kein isolierter Rechner, keine bloße Arbeitskraft, keine Zielgruppe, keine Kostenstelle und kein moralisch zu erziehendes Wesen. Er ist ein Wirkungswesen. Er lebt in Beziehungen, braucht Orientierung, will wirksam sein und reagiert auf die Strukturen, in denen er handelt.

Damit schließt Kapitel 26 den anthropologischen Teil von Mensch, Planet und Demokratie ab. Kapitel 24 hat den Menschen im System beschrieben. Kapitel 25 hat Angst, Status, Zugehörigkeit und Macht als Wirkungsfaktoren sichtbar gemacht. Kapitel 26 zeigt nun, welche positiven Bedingungen Menschen brauchen, damit Wirkung nicht nur gemessen, sondern gelebt werden kann.

Die nächste Frage richtet sich auf die physische Lebensbedingung aller Wirkung: den Planeten.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 26

Interne WÖk-Quellen

[I-K26-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Kapitel zu Mensch als Wirkungswesen, Wirkungsträger, Wirkungsempfänger und Wirkungsraum. Grundlage für das Menschenbild der Wirkungsökonomie.

[I-K26-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitte zu Care, Bildung, Prävention, Beziehung und Wirkleistung. Grundlage für die Einordnung von Sinnleistungen als gesellschaftliche Systemleistungen.

[I-K26-3] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für Gesellschaft als Qualität von Räumen, Beziehungen und Systemen sowie für Kultur als Resonanzsystem der Demokratie.

[I-K26-4] Weber, Natalie: Warum Fakten nicht reichen - und was stattdessen gesellschaftliche Stabilität erzeugt, 2026. Grundlage für Wahrheit, Resonanzräume, Selbstwirksamkeit, Beziehung und demokratische Stabilität.

[I-K26-5] Weber, Natalie: Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie, Oktober 2025. Grundlage für Wirkung als Kompass und für Nachhaltigkeit, Achtsamkeit, Teilgabe und systemische Kooperation.

Externe Quellen

[E-K26-1] Simon, Herbert A.: A Behavioral Model of Rational Choice, in: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 69, No. 1, 1955, S. 99-118. Bezugspunkt für begrenzte Rationalität.

[E-K26-2] Deci, Edward L.; Ryan, Richard M.: The What and Why of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, in: Psychological Inquiry, Vol. 11, No. 4, 2000, S. 227-268. Bezugspunkt für Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit als Bedingungen menschlicher Motivation.

[E-K26-3] Bandura, Albert: Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, in: Psychological Review, Vol. 84, No. 2, 1977, S. 191-215. Bezugspunkt für Selbstwirksamkeit.

[E-K26-4] Baumeister, Roy F.; Leary, Mark R.: The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation, in: Psychological Bulletin, Vol. 117, No. 3, 1995, S. 497-529. Bezugspunkt für Zugehörigkeit als menschliches Grundmotiv.

[E-K26-5] Cacioppo, John T.; Patrick, William: Loneliness. Human Nature and the Need for Social Connection, W. W. Norton, New York, 2008. Bezugspunkt für soziale Verbindung, Einsamkeit und gesundheitliche Folgen.

[E-K26-6] Rosa, Hartmut: Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung, Suhrkamp, Berlin, 2016. Bezugspunkt für Resonanz als Qualität menschlicher Weltbeziehung.

[E-K26-7] Kahneman, Daniel: Thinking, Fast and Slow, Farrar, Straus and Giroux, New York, 2011. Bezugspunkt für kognitive Verzerrungen, schnelle Urteile und Grenzen rein rationaler Informationsverarbeitung.

[E-K26-8] Jost, John T.; Hunyady, Orsolya: The Psychology of System Justification and the Palliative Function of Ideology, in: European Review of Social Psychology, Vol. 13, 2002, S. 111-153. Bezugspunkt für psychologische Stabilisierung bestehender Ordnungen.

[E-K26-9] Stenner, Karen: The Authoritarian Dynamic, Cambridge University Press, Cambridge, 2005. Bezugspunkt für Unsicherheit, Bedrohungswahrnehmung und autoritäre Reaktionsmuster.

Kapitel 27 - Planet: Koexistenz statt Extraktion

Teil IV fragt, woran Wirkung ausgerichtet wird. Nach dem Menschen, nach Angst, Status, Zugehörigkeit, Macht, Sinn, Selbstwirksamkeit und Beziehung richtet sich der Blick nun auf den Planeten. Das ist kein Zusatzthema. Der Planet ist nicht die Umgebung der Wirtschaft. Er ist ihre Lebensbedingung.

Die Wirkungsökonomie versteht Natur nicht als Rohstofflager, das außerhalb menschlicher Gesellschaft liegt. Sie versteht Natur auch nicht als dekorative Kulisse für menschliches Leben. Natur ist Mit-System: Böden, Wasser, Klima, Biodiversität, Luft, Landschaften, Tiere, Pflanzen, Mikroorganismen, Meere, Wälder, Stadtgrün und regionale Ökosysteme bilden die Regenerationsgrundlage, ohne die Gesundheit, Wirtschaft, soziale Stabilität und Demokratie nicht bestehen können [I-K27-1][I-K27-2].

Damit verändert sich das Naturbild. Der Mensch steht nicht außerhalb der Natur und greift von dort aus in eine beherrschbare Außenwelt ein. Er lebt in den Kreisläufen, die er verändert. Er atmet Luft, die industrielle Prozesse und Verkehr prägen. Er isst Nahrung, die Böden, Wasser und Bestäubung voraussetzt. Er wohnt in Räumen, die Hitze, Lärm, Material, Energie und Grünflächen verbinden. Er ist körperlich, sozial und kulturell Teil dessen, was er lange als Umwelt bezeichnet hat.

Der Leitgedanke dieses Kapitels lautet: Koexistenz statt Extraktion.

27.1 Natur ist kein Rohstofflager

Die alte Ordnung behandelt Natur in weiten Teilen als Bestand, aus dem entnommen wird: Holz, Wasser, Boden, Öl, Gas, Metalle, Fläche, Fisch, genetische Vielfalt, Atmosphäre. Solange etwas entnommen, verarbeitet, verkauft und bilanziert werden kann, erscheint es als wirtschaftlicher Input. Der Schaden erscheint später, an anderer Stelle oder bei anderen Menschen.

Diese Sicht ist zu eng. Ein Wald ist nicht nur Holzbestand. Er ist Wasserspeicher, Klimaregulator, Lebensraum, Erholungsraum, Bodenhalter, Schutz vor Hitze, Quelle kultureller Bedeutung und Teil regionaler Identität. Ein Boden ist nicht nur Produktionsfläche. Er ist lebendiges System, Speicher, Filter, Nahrungsvoraussetzung und Zeitkörper, der über Jahrzehnte aufgebaut und in kurzer Zeit zerstört werden kann. Wasser ist nicht nur Ressource. Es ist Lebensbedingung, Gesundheitsgrundlage, Konfliktfaktor, Landschaftsgestalter und Teil sozialer Sicherheit.

Wenn Natur nur als Rohstofflager betrachtet wird, werden diese Wirkungen unsichtbar. Dann erscheint Entnahme als Wertschöpfung, während Regeneration als Kostenfaktor gilt. Genau hier liegt der alte Fehler. Wirtschaft zählt die Nutzung, aber nicht ausreichend den Zustand des Systems, das genutzt wird. Kapital kann wachsen, während Naturkapital schrumpft. Bilanzen können stabil aussehen, während Böden, Wasser, Artenvielfalt und Klima instabiler werden [I-K27-3][E-K27-3].

Die Wirkungsökonomie verschiebt den Blick. Natur ist nicht erst wertvoll, wenn sie in Waren verwandelt wird. Sie ist wertvoll, weil sie Leben, Stabilität und Regeneration ermöglicht. Ihr Zustand ist kein Nebenfeld der Ökonomie. Er ist ein Kernzustand von Wohlstand.

27.2 Der Mensch ist kein Herrscher außerhalb der Natur

Das moderne Wirtschaftsdenken hat lange mit einem unsichtbaren Außen gearbeitet. Hier der Mensch, dort die Natur. Hier Wirtschaft, dort Umwelt. Hier Produktion, dort Folgen. Diese Trennung war praktisch, aber falsch.

Alan Watts ist in diesem Kapitel keine Autorität für Ökonomie. Er ist eine philosophische Tiefenlinie, weil er eine Illusion benennt, die zur alten Ordnung passt: die Vorstellung eines isolierten Ichs, das einer äußeren Welt gegenübersteht und sie kontrollieren kann [E-K27-1]. Aus wirkungsökonomischer Sicht ist genau diese Vorstellung gefährlich. Wer

sich außerhalb eines Systems wähnt, kann leichter glauben, seine Eingriffe hätten keine Rückwirkung auf ihn selbst.

Der Mensch ist aber nicht außerhalb. Er ist in Rückkopplung. Klimaschäden kehren als Hitze, Ernteausfall, Versicherungskosten, Migration, Gesundheitsbelastung und politische Instabilität zurück. Wasserstress kehrt als Konflikt, Preis, Krankheit, Produktionsrisiko und Ernährungsunsicherheit zurück. Bodenverlust kehrt als Ernteproblem, Gesundheitsrisiko, Biodiversitätsverlust und Abhängigkeit zurück. Verlust von Naturzugang kehrt als psychische Belastung, geringere Lebensqualität und schwächere soziale Räume zurück.

Die Beherrschungsillusion sagt: Wir kontrollieren Natur.

Die Wirkungsökonomie sagt: Wir verändern Wirkungsräume, von denen wir abhängen.

Das ist keine romantische These. Es ist eine Systemthese. Jedes Wirtschaften in Natur hinein verändert die Bedingungen künftigen Wirtschaftens. Wer Böden erschöpft, verliert künftige Fruchtbarkeit. Wer Wasser übernutzt, verliert künftige Versorgungssicherheit. Wer Klima destabilisiert, verliert künftige Planbarkeit. Wer Biodiversität reduziert, schwächt die Regenerationsfähigkeit von Ökosystemen. Wer Naturzugang zerstört, schwächt auch Gesundheit, Resonanz und Lebensqualität [I-K27-2][E-K27-4].

27.3 Koexistenz statt Extraktion

Extraktion bedeutet mehr als Rohstoffabbau. Extraktion ist eine Haltung zum System. Sie entnimmt Wert, ohne die Regeneration des entnehmenden Systems ausreichend zu sichern. Sie rechnet kurzfristig, räumlich eng und kapitalzentriert. Sie sieht Ertrag, aber nicht Rückwirkung.

Koexistenz ist das Gegenprinzip. Koexistenz heißt nicht, dass Menschen nicht nutzen, bauen, essen, produzieren, forschen oder gestalten dürfen. Eine Gesellschaft kann ohne Eingriffe in Natur nicht leben. Koexistenz heißt, dass Nutzung an Regeneration, Grenzen, Rückkopplung und Mit-Systeme gebunden wird. Die Frage lautet nicht: Wie kann Natur maximal verwertet werden? Die Frage lautet: Welche Form des Wirtschaftens erhält die Bedingungen, unter denen Leben, Freiheit und Demokratie möglich bleiben?

Die Wirkungsökonomie ist deshalb keine Anti-Wirtschaft. Sie ist eine Korrektur der wirtschaftlichen Richtung. Sie sagt nicht: keine Nutzung. Sie sagt: keine Nutzung, die ihre Lebensgrundlage aufbraucht und die Kosten in andere Räume oder Zeiten verschiebt.

Hier schließt der Gedanke des Vorgriffswohlstands an. Gegenwartswohlstand, der Zukunft zerstört, ist kein echter Wohlstand. Er ist Vorgriff. Wenn eine Gesellschaft heute hohe Renditen, günstige Preise oder Wachstum erzielt, indem sie Böden, Wasser, Klima,

Biodiversität, Gesundheit oder demokratische Stabilität schwächt, dann lebt sie nicht wohlhabender. Sie verbraucht künftige Stabilität [I-K27-4].

Koexistenz heißt deshalb: Wohlstand darf nicht aus dem Verzehr seiner eigenen Voraussetzungen entstehen.

27.4 Naturkapital ohne Naturverkürzung

Der Begriff Naturkapital ist hilfreich und riskant zugleich. Er ist hilfreich, weil er sichtbar macht, dass Natur Bestände, Flüsse, Leistungen und Abhängigkeiten umfasst, die in klassischen Wohlstandsrechnungen lange unsichtbar blieben. Böden, Wälder, Wasser, Biodiversität und Klima sind keine kostenlosen Hintergründe. Sie sind tragende Bestände einer Volkswirtschaft und einer Gesellschaft [I-K27-5][E-K27-3].

Der Begriff ist riskant, wenn er Natur erneut in die Sprache des Kapitals zwingt. Natur ist nicht nur Kapital. Ein Fluss ist nicht nur Vermögenswert. Ein Wald ist nicht nur Bilanzposten. Ein Tier ist nicht nur Funktionsgröße. Eine Landschaft ist nicht nur Standortfaktor. Die Wirkungsökonomie darf Naturkapital daher nicht als Eigentumsform missverstehen. Sie nutzt den Begriff, um Abhängigkeiten sichtbar zu machen, nicht um Natur auf Verwertbarkeit zu reduzieren.

Naturkapital bedeutet in diesem Buch: Die Regenerationsfähigkeit der Natur gehört zur Wohlstandsrechnung. Wer sie verbraucht, erzeugt Verlustleistung. Wer sie erhält oder stärkt, erzeugt Wirkleistung. Wer sie ignoriert, betreibt Scheinwohlstand. Eine Gesellschaft kann reich wirken, wenn Geldvermögen steigt, und dennoch ärmer werden, wenn Wasser, Boden, Klima, Biodiversität und Gesundheit schwächer werden.

Darum darf Naturkapital nicht erst gezählt werden, wenn es zerstört ist. Es muss als tragender Bestand in die Wohlstandslogik eingehen [I-K27-5]. Die konkrete Messarchitektur folgt später. In diesem Kapitel geht es nur um das Naturbild: Regenerationsfähigkeit ist keine technische Variable am Rand. Sie ist eine Lebensbedingung.

27.5 Regenerationsfähigkeit als Wohlstandsbedingung

Regeneration unterscheidet lebendige Systeme von bloßen Beständen. Ein Lager wird leerer, wenn man entnimmt. Ein lebendiges System kann sich erneuern, solange seine Bedingungen erhalten bleiben. Böden können Humus aufbauen. Wälder können wachsen. Gewässer können sich reinigen. Arten können Lebensräume stabilisieren. Menschen können sich erholen. Gesellschaften können Vertrauen erneuern. Demokratien können Korrektur leisten.

Regeneration braucht Zeit, Vielfalt, Schutz, Räume, Rückkopplung und Grenzen. Wenn Entnahme schneller geschieht als Regeneration, entsteht Verlust. Wenn Belastung die Erneuerungsfähigkeit überschreitet, entsteht Kipprisiko. Wenn ein System nur noch repariert wird, aber nicht regeneriert, wird es teuer, fragil und unlebendig.

Die Wirkungsökonomie betrachtet Regenerationsfähigkeit deshalb als systemischen Wert. Klima, Wasser, Boden und Biodiversität sind nicht nur ökologische Felder. Sie wirken auf Gesundheit, Wohnen, Ernährung, Migration, Kapital, Versicherbarkeit, Infrastruktur, Arbeit, Konflikte und demokratische Stabilität. Planetare Stabilität ist nicht das Gegenstück zu Wohlstand. Sie ist seine Voraussetzung [I-K27-1][E-K27-2].

Daraus folgt eine einfache Ordnung: Was Regeneration stärkt, erhöht Wirkungswohlstand. Was Regeneration schwächt, erzeugt Vorgriffswohlstand. Was Regeneration nur kosmetisch behauptet, erzeugt Scheinwirkung. Was Regeneration verhindert, erzeugt Verlustleistung.

27.6 Böden, Wasser, Klima, Biodiversität, Gesundheit und Lebensqualität

Die Wirkung des Planeten auf den Menschen zeigt sich nicht abstrakt. Sie zeigt sich in Böden, Wasser, Klima, Biodiversität, Gesundheit und Lebensqualität.

Böden bestimmen Ernährung, Wasseraufnahme, Artenvielfalt, Kohlenstoffspeicherung und Landschaftsstabilität. Ein zerstörter Boden ist nicht nur ein landwirtschaftliches Problem. Er verändert Preise, Gesundheit, regionale Resilienz und Abhängigkeit.

Wasser bestimmt Leben, Hygiene, Energie, Landwirtschaft, Industrie, Stadtklima und Konfliktlagen. Wasserstress ist nicht nur Umweltproblem. Er ist Gesundheits-, Wirtschafts-, Sicherheits- und Demokratierisiko.

Klima bestimmt Temperatur, Ernten, Versicherung, Migration, Infrastruktur, Arbeitsbedingungen, Gesundheit und staatliche Handlungsfähigkeit. Klimastabilität ist nicht Luxus. Sie ist Planbarkeitsgrundlage.

Biodiversität bestimmt Regeneration, Bestäubung, Bodenleben, Schädlingsbalance, medizinisches Wissen, Nahrungssysteme und ökologische Stabilität. Artenvielfalt ist nicht Schmuck der Natur. Sie ist Funktionsvielfalt lebendiger Systeme.

Gesundheit ist an Natur gebunden. Luft, Hitze, Lärm, Wasser, Ernährung, Bewegung, Naturzugang und psychische Erholung wirken auf Körper und Psyche. Die One-Health-Perspektive macht diese Verflechtung sichtbar, indem sie menschliche Gesundheit, Tiergesundheit und Ökosystemzustände gemeinsam betrachtet [E-K27-5].

Lebensqualität entsteht nicht nur durch Einkommen. Sie entsteht durch sichere Räume, Naturzugang, Erholung, soziale Begegnung, Klimakomfort, gesunde Nahrung, sauberes Wasser, gute Luft und das Gefühl, nicht in einer zerstörten Welt zu leben. Das Systemmodell der Wirkungsökonomie ordnet Naturzugang, Gesundheit, Wohnen, Versorgung, soziale Bindung und Resilienz als Bestandteile lebenswerter Räume ein [I-K27-2].

Diese Felder werden später praktisch ausgearbeitet. In Teil IV reicht der normative Grundsatz: Planetare Wirkung ist nicht nur Wirkung auf „die Umwelt“. Sie ist Wirkung auf die Bedingungen menschlicher Freiheit.

27.7 Natur als Resonanzraum

Natur ist nicht nur Funktionsgrundlage. Sie ist auch Resonanzraum. Menschen erleben Welt nicht nur über Nutzung. Sie erleben Welt über Wahrnehmung: Licht, Schatten, Wind, Geruch, Geräusch, Boden, Weite, Jahreszeiten, Tiere, Pflanzen, Wasser, Himmel. Natur kann beruhigen, öffnen, verbinden, erinnern, erden. Sie kann Lebensqualität und Zugehörigkeit zur Welt stärken.

Dieser Gedanke darf nicht mit einem objektiven Schönheitsmaßstab verwechselt werden. Schönheit ist subjektiv, kulturell geprägt, vergänglich und nicht normierbar. Die Wirkungsökonomie kann nicht festlegen, was schön ist. Sie kann aber erkennen, dass ästhetische, sensorische und lebendige Qualität von Räumen Wirkung hat. Hässlichkeit im Sinne von Verwahrlosung, Versiegelung, Lärm, Dunkelheit, Gestank, Hitze, Enge und Naturverlust ist kein bloßes Geschmacksproblem. Sie kann Gesundheit, Vertrauen, Begegnung, Sicherheit und Würde verändern.

Natur als Resonanzraum meint daher nicht: Das Schöne wird zum Messwert.

Es meint: Eine gute Ordnung schützt Räume, in denen Menschen Lebendigkeit, Erholung, Beziehung und Verbundenheit erfahren können. Das gilt für Landschaften, Wälder und Gewässer, aber auch für Städte, Quartiere, Schulen, Pflegeorte, Arbeitsräume und öffentliche Plätze. Natur ist dort nicht Dekoration. Sie ist Teil der Lebensqualität.

Die Wirkungsökonomie verbindet diesen Gedanken mit Wirkung, nicht mit Romantik. Wenn Naturzugang psychische Gesundheit, Bewegung, Hitzeresilienz, soziale Begegnung und Lebensfreude stärkt, dann ist das Wirkung. Wenn Naturverlust Stress, Isolation, Hitze, Krankheit und Entfremdung verstärkt, dann ist das ebenfalls Wirkung [I-K27-2][E-K27-6].

27.8 Der Planet als Mit-System der Demokratie

Der Planet ist auch Demokratiethema. Das klingt zunächst ungewohnt, ist aber notwendig.

Wenn ökologische Schäden sozial ungleich verteilt werden, entsteht politischer Konflikt. Wenn Wasser knapp wird, Wohnräume überhitzen, Versicherungen ausfallen, Lebensmittelpreise steigen oder Migration zunimmt, werden demokratische Systeme belastet. Wenn Klimaschutz als Zumutung für einige erlebt wird, während andere weiter von zerstörerischen Strukturen profitieren, sinkt Vertrauen. Wenn Naturzerstörung nur in Berichten erscheint, aber Preise, Kapitalflüsse und Haushalte unverändert bleiben, entsteht Legitimitätsverlust.

Planetare Koexistenz braucht daher demokratische Aushandlung. Sie darf nicht als technokratische Wahrheit von oben verordnet werden. Zugleich darf sie nicht in beliebige Meinung aufgelöst werden. Naturzustände sind real. Planetare Grenzen sind

keine Geschmacksfrage. Aber die Wege, Lasten, Prioritäten und Übergänge müssen demokratisch verhandelt werden [E-K27-2].

Hier schließt Teil IV an die Demokratielogik des folgenden Kapitels an. Wenn der Planet Lebensbedingung ist, muss Demokratie der Raum sein, in dem Gesellschaft über diese Lebensbedingung fair, wahrheitsfähig und korrigierbar verhandelt. Ohne Demokratie droht ökologische Politik autoritär zu werden. Ohne planetare Wahrheit droht Demokratie kurzsichtig zu werden.

Die Wirkungsökonomie braucht beides: planetare Wirklichkeit und demokratische Korrekturfähigkeit.

27.9 Kein Naturkult, keine Technikfeindlichkeit

Koexistenz statt Extraktion bedeutet nicht Naturkult. Es bedeutet nicht, Technik, Industrie, Städte oder Märkte abzulehnen. Menschen gestalten Welt. Sie bauen, heilen, forschen, organisieren, erfinden, kultivieren und nutzen. Die Frage ist nicht, ob Menschen gestalten. Die Frage ist, ob ihre Gestaltung Regeneration stärkt oder erschöpft.

Technik kann zerstören. Technik kann aber auch regenerieren helfen: saubere Energie, Kreislaufmaterialien, Wasseraufbereitung, ökologische Daten, medizinische Versorgung, klimafähige Gebäude, effiziente Mobilität, bessere Planung, robuste Infrastrukturen. Die Wirkungsökonomie bewertet Technik nicht nach ihrem Neuheitswert und nicht nach einer romantischen Gegenüberstellung von Natur und Technik. Sie bewertet Technik nach Wirkung.

Ebenso bewertet sie Wirtschaft nicht nach Wachstum oder Schrumpfung allein. Ein Wirtschaftsprozess, der Böden aufbaut, Wasser schützt, Gesundheit fördert, Lebensqualität erhöht und demokratisch anschlussfähig bleibt, kann wachsen. Ein Wirtschaftsprozess, der Naturkapital verbraucht, Menschen belastet und Zukunftskosten verschiebt, darf nicht als Wohlstand gelten, nur weil er Kapital mehrt.

Damit wird Koexistenz zur praktischen Grundhaltung: Nutzung ja, wenn sie regenerativ, rückgekoppelt und verantwortbar ist. Extraktion nein, wenn sie den eigenen Lebensraum verzehrt und die Kosten an andere Orte, Menschen oder Generationen verschiebt.

27.10 Fazit: Lebensbedingung, nicht Umgebung

Der Planet ist nicht die Umgebung der Wirtschaft. Er ist ihre Lebensbedingung.

Natur ist kein Rohstofflager. Der Mensch ist kein Herrscher außerhalb der Natur. Böden, Wasser, Klima, Biodiversität, Gesundheit und Lebensqualität bilden gekoppelte Wirkungsräume. Wer sie stärkt, erhöht Wirkungswohlstand. Wer sie schwächt, erzeugt Vorgriffswohlstand. Wer sie nur als Kapitalbestand zählt, ohne Rückkopplung in Entscheidungen zu schaffen, betreibt Buchhaltung ohne Wirkung.

Alan Watts hilft, die Kontrollillusion des isolierten Ichs zu erkennen. Die Wirkungsökonomie übersetzt diese Einsicht in Systemlogik: Menschen leben in Rückkopplung mit den natürlichen Systemen, die sie verändern. Naturkapital macht Abhängigkeiten sichtbar, darf Natur aber nicht auf Verwertbarkeit verkürzen. Regenerationsfähigkeit wird zur Wohlstandsbedingung. Natur ist Funktionsgrundlage und Resonanzraum, aber Schönheit ist kein normierbarer Maßstab. Maßgeblich sind Lebensqualität, Lebendigkeit, Regeneration und Verbundenheit.

Damit endet dieses Kapitel nicht bei Naturphilosophie. Es bereitet die nächste normative Frage vor: Wie kann eine Gesellschaft diese Einsicht demokratisch verhandeln, ohne Natur zur Meinungssache zu machen und ohne ökologische Wahrheit autoritär zu verordnen?

Diese Frage führt zu Kapitel 28: Demokratie als Wirkungsraum.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 27

Interne WÖk-Quellen

[I-K27-1] Weber, Natalie: Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur, 2026. Grundlage für die Einordnung von Klima, Biodiversität, Gesundheit, digitalen Öffentlichkeiten, Finanzmärkten und politischen Institutionen als rekursiv gekoppelte Systeme sowie für die Kritik an additiver Nachhaltigkeitslogik.

[I-K27-2] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für Naturzugang, Lebensqualität, soziale Kohäsion, planetare und lokale Resilienz, Kapital als Wirkungskraft sowie Boden, Wasser, Biodiversität, Ernährung und Gesundheit als verbundene Wirkungsfelder.

[I-K27-3] Weber, Natalie: Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie, Oktober 2025. Grundlage für Wirkung als Kompass und für die normative Trias Mensch, Planet und Demokratie.

[I-K27-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Manuskriptfassung 2026. Grundlage für Wirkungswohlstand, Vorgriff, Wirkungskapital und die Aussage, dass Gegenwartswohlstand, der Zukunft zerstört, kein Wohlstand ist.

[I-K27-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Manuskriptfassung 2026, Abschnitt zum Wirkungs-BIP und Naturkapital. Grundlage für die Aussage, dass Naturkapital als tragender Bestand in die Wohlstandsrechnung eingehen muss und Buchhaltung ohne Lenkung nicht ausreicht.

Externe Quellen

[E-K27-1] Watts, Alan: The Book: On the Taboo Against Knowing Who You Are, Pantheon, New York, 1966; Watts, Alan: Nature, Man and Woman, Pantheon, New York, 1958. Bezugspunkt ist die Kritik am isolierten Ich und an der Vorstellung, der Mensch könne

Natur als äußeres Objekt beherrschen. Die Wirkungsökonomie nutzt Watts nur als philosophische Tiefenlinie, nicht als eigenes Theoriegebäude.

[E-K27-2] Rockström, Johan et al.: A Safe Operating Space for Humanity, in: Nature, Vol. 461, 2009, S. 472-475; Steffen, Will et al.: Planetary Boundaries: Guiding Human Development on a Changing Planet, in: Science, Vol. 347, No. 6223, 2015. Bezugspunkt für planetare Grenzen als Bedingungen stabiler Entwicklung. Stockholm Resilience Centre - Planetary Boundaries: https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html

[E-K27-3] Dasgupta, Partha: The Economics of Biodiversity: The Dasgupta Review, HM Treasury, London, 2021. Bezugspunkt für die Bedeutung von Naturkapital, Biodiversität und Regenerationsfähigkeit für Wohlstand und ökonomische Stabilität. The Economics of Biodiversity: The Dasgupta Review: https://www.gov.uk/government/publications/final-report-the-economics-of-biodiversity-the-dasgupta-review

[E-K27-4] Millennium Ecosystem Assessment: Ecosystems and Human Well-being: Synthesis, Island Press, Washington, D.C., 2005. Bezugspunkt für Ökosystemleistungen und die Verflechtung von Naturzuständen mit menschlichem Wohlergehen.

[E-K27-5] World Health Organization; Food and Agriculture Organization of the United Nations; World Organisation for Animal Health; United Nations Environment Programme: One Health Joint Plan of Action 2022-2026, 2022. Bezugspunkt für die Verbindung menschlicher Gesundheit, Tiergesundheit und Ökosystemgesundheit. - WHO - One Health Joint Plan of Action 2022-2026: https://www.who.int/publications/i/item/9789240059139 - World Health Organization: https://www.who.int/ - FAO: https://www.fao.org/.

[E-K27-6] Ulrich, Roger S.: View Through a Window May Influence Recovery from Surgery, in: Science, Vol. 224, No. 4647, 1984, S. 420-421; Kaplan, Rachel; Kaplan, Stephen: The Experience of Nature: A Psychological Perspective, Cambridge University Press, 1989. Bezugspunkt für Naturerfahrung, Erholung, Aufmerksamkeit und psychische Wirkung von Naturzugang.

The Economics of Biodiversity: The Dasgupta Review: https://www.gov.uk/government/publications/final-report-the-economics-of-biodiversity-the-dasgupta-review

Kapitel 28 - Demokratie als Wirkungsraum

Kapitel 27 hat den Planeten als Lebensbedingung beschrieben. Der Planet ist nicht die Umgebung der Wirtschaft, sondern ihre Grundlage. Damit entsteht eine Folgefrage: Wie kann eine Gesellschaft über diese Grundlage verhandeln, ohne Natur zur bloßen Meinungssache zu machen und ohne ökologische Wahrheit autoritär zu verordnen?

Die Antwort der Wirkungsökonomie lautet: durch Demokratie.

Demokratie ist mehr als Wahl, Parlament und Regierung. Diese Institutionen sind unverzichtbar, aber sie beschreiben nur einen Teil. Demokratie ist der Wirkungsraum, in dem eine Gesellschaft sich selbst beobachten, kritisieren, korrigieren und erneuern kann. Sie ist der Raum, in dem Wahrheit, Vertrauen, Streitfähigkeit, Rechtsstaat, Minderheitenschutz, Medienqualität und institutionelle Glaubwürdigkeit zusammenwirken [I-K28-1][I-K28-2].

Demokratie schützt Wirkung, weil sie Rückkopplung ermöglicht. Sie erlaubt Widerspruch, Kritik, Korrektur, Machtbegrenzung, öffentliche Prüfung und die friedliche Veränderung von Entscheidungen. Ohne Demokratie kann Wirkung gemessen werden, aber sie bleibt gefährlich anfällig für Herrschaft, Manipulation und technokratische Verengung. Ohne Demokratie entscheidet nicht mehr der offene Streit über Folgen, sondern die Macht über die Deutung der Folgen.

Demokratie ist der Wirkungsraum, in dem eine Gesellschaft sich selbst korrigieren kann.

28.1 Demokratie ist mehr als Institutionenordnung

Demokratie wird häufig über ihre formalen Elemente beschrieben: freie Wahlen, Gewaltenteilung, Parlament, Regierung, Opposition, Gerichte, Parteien, Grundrechte. Diese Elemente sind notwendig. Ohne sie gibt es keine verlässliche demokratische

Ordnung. Aber eine Demokratie kann formal weiterbestehen und dennoch innerlich an Wirkung verlieren [E-K28-1][E-K28-4].

Wahlen allein garantieren noch keine Wahrheit. Parlamente allein garantieren noch kein Vertrauen. Gerichte allein garantieren noch keine gesellschaftliche Akzeptanz. Medienfreiheit allein garantiert noch keine gute Öffentlichkeit. Parteien allein garantieren noch keine Streitfähigkeit. Verfahren allein garantieren noch nicht, dass Menschen sich als Teil eines gemeinsamen Wirkungsraums erleben.

Die Wirkungsökonomie betrachtet Demokratie deshalb nicht nur als Institutionenordnung, sondern als Zustand eines gesellschaftlichen Rückkopplungsraums. Dieser Raum muss so beschaffen sein, dass Informationen geprüft, Konflikte ausgetragen, Minderheiten geschützt, Macht begrenzt, Fehler korrigiert und Entscheidungen verändert werden können.

Ein demokratischer Wirkungsraum hat drei Aufgaben.

Erstens: Er macht Wirklichkeit verhandelbar, ohne sie beliebig zu machen. Menschen dürfen über Bewertung, Prioritäten, Interessen und Wege streiten. Aber sie brauchen gemeinsame Bezugspunkte für Fakten, Schäden, Risiken und Folgen.

Zweitens: Er macht Macht korrigierbar. Wer regiert, wirtschaftet, publiziert, investiert oder institutionelle Räume prägt, darf nicht außerhalb öffentlicher Prüfung stehen.

Drittens: Er macht Zukunft gemeinsam entscheidbar. Eine Gesellschaft braucht Verfahren, in denen heutige Interessen, künftige Folgen, Minderheitenrechte und planetare Grenzen zusammen verhandelt werden können.

Damit wird Demokratie selbst zu einer Wirkungsbedingung.

28.2 Wahrheit als Infrastruktur

Demokratie braucht Wahrheit nicht als Besitz einer Gruppe, sondern als gemeinsame Infrastruktur der Prüfung. Wahrheit bedeutet hier nicht, dass es zu jeder politischen Frage nur eine erlaubte Antwort gibt. Demokratie lebt von unterschiedlichen Deutungen, Interessen und Perspektiven. Aber sie kann nicht funktionieren, wenn Tatsachen vollständig in Lagermeinungen aufgelöst werden.

Wenn niemand mehr weiß, welchen Quellen vertraut werden kann, verliert Streit seine Grundlage. Wenn jede Information nur noch als Machtinstrument gelesen wird, wird Korrektur unmöglich. Wenn Fakten gegen Identität eingetauscht werden, entscheidet Zugehörigkeit über Wirklichkeit. Dann wird Demokratie verletzlich.

Das Systemmodell der Wirkungsökonomie beschreibt Öffentlichkeit daher als systemischen Raum und Wahrheit als Infrastrukturproblem [I-K28-1]. Dieser Satz ist für Teil IV zentral. Wahrheit ist nicht nur Aufgabe von Wissenschaft oder Journalismus. Sie ist eine Bedingung demokratischer Rückkopplung. Eine Gesellschaft kann Fehler nur korrigieren, wenn sie sie erkennen kann. Sie kann Schäden nur begrenzen, wenn sie sie

benennen kann. Sie kann Wirkung nur bewerten, wenn sie zwischen Behauptung, Absicht und tatsächlicher Zustandsveränderung unterscheiden kann.

Hannah Arendt hat die Gefährdung politischer Wahrheit als Angriff auf die gemeinsame Wirklichkeit beschrieben [E-K28-3]. Für die Wirkungsökonomie folgt daraus: Wer systematisch Wahrheit zerstört, zerstört nicht nur Information. Er zerstört einen Teil der demokratischen Wirkungsarchitektur.

Wahrheit ist deshalb keine moralische Verzierung der Demokratie. Sie ist ihre Rückkopplungsbedingung.

28.3 Vertrauen und institutionelle Glaubwürdigkeit

Vertrauen ist die zweite Grundbedingung demokratischer Wirkung. Ohne Vertrauen wird jede Maßnahme schwerer, jede Krise tiefer, jede Korrektur langsamer. Vertrauen bedeutet nicht blinden Gehorsam. Demokratisches Vertrauen entsteht gerade daraus, dass Institutionen überprüfbar, begrenzt, fehlbar und korrigierbar bleiben.

Menschen müssen nicht jede Entscheidung gut finden, um einer Demokratie zu vertrauen. Sie müssen aber glauben können, dass Regeln gelten, dass Verfahren fair sind, dass Macht kontrolliert wird, dass Fehler korrigierbar bleiben und dass Institutionen nicht nur bestimmten Gruppen dienen. Institutionelle Glaubwürdigkeit ist daher ein eigener demokratischer Zustand.

Die Nachhaltigkeits-Systemarchitektur beschreibt Vertrauen, Diskursqualität, gesellschaftliche Kohäsion und demokratische Legitimität als strukturelle Kopplungsvariablen. Sinkt Vertrauen, können selbst sachlich sinnvolle Maßnahmen als Bedrohung gelesen werden; polarisierte Diskurse erzeugen antagonistische Rückkopplungen [I-K28-2]. Für die Wirkungsökonomie bedeutet das: Vertrauen ist nicht weiche Stimmung. Vertrauen ist systemische Aufnahmefähigkeit.

Eine Gesellschaft mit hohem Vertrauen kann Zumutungen besser verarbeiten. Sie kann langfristige Transformationsentscheidungen eher akzeptieren. Sie kann Fehler eher korrigieren, ohne sofort in Feindlogik zu kippen. Eine Gesellschaft mit niedrigem Vertrauen verarbeitet selbst moderate Veränderungen als Angriff. Dann wird Wirkung blockiert, nicht weil alle Maßnahmen falsch wären, sondern weil der Wirkungsraum beschädigt ist.

Vertrauen wächst nicht durch Beschwichtigung. Es wächst durch Wahrhaftigkeit, Rechtsstaatlichkeit, Teilhabe, Berechenbarkeit, Fehlerkorrektur und die Erfahrung, dass Institutionen reale Zustände verbessern.

28.4 Rechtsstaatlichkeit und Minderheitenschutz

Demokratie ist nicht nur Mehrheitsentscheidung. Sie ist gebundene Mehrheitsentscheidung. Der Rechtsstaat schützt die Bedingungen, unter denen Freiheit, Würde, Minderheitenrechte, Eigentum, Teilhabe, Kritik und faire Verfahren

bestehen können. Ohne Rechtsstaat kann Mehrheit zur Macht ohne Grenze werden [E-K28-2].

Für die Wirkungsökonomie ist Rechtsstaatlichkeit eine Wirkungsbedingung. Sie schützt Menschen vor willkürlicher Macht. Sie schützt Verfahren vor Korruption. Sie schützt Minderheiten vor der Laune der Mehrheit. Sie schützt Demokratie vor sich selbst, wenn demokratische Mehrheiten versucht sind, Grundrechte zu verkürzen.

Minderheitenschutz ist daher kein Sonderinteresse. Er ist ein Stabilitätsprinzip. Eine Demokratie, die Minderheiten entwertet, erzeugt Angst, Rückzug, Radikalisierung und Vertrauensverlust. Sie schwächt die Bereitschaft, Teil eines gemeinsamen Wirkungsraums zu bleiben. Wer heute Minderheitenrechte relativiert, beschädigt morgen die Glaubwürdigkeit der Demokratie als Schutzraum für alle.

Rechtsstaatlichkeit bedeutet auch, dass Wirkungsökonomie selbst begrenzt bleiben muss. Wirkung darf nicht zur Rechtfertigung beliebiger Eingriffe werden. Selbst positive Ziele dürfen Menschenrechte, Würde, Freiheit und Minderheitenschutz nicht überrollen. Deshalb ist Teil IV normativ und nicht operativ. Bevor spätere Teile über Daten, Recht, Institutionen oder Medien sprechen, muss klar sein: Eine Wirkungsökonomie ohne Rechtsstaat wäre keine demokratische Wirkungsökonomie.

28.5 Streitfähigkeit und demokratische Korrektur

Demokratie braucht Streit. Eine Gesellschaft ohne Streit ist nicht friedlich, sondern stumm. Konflikte über Ressourcen, Werte, Prioritäten, Lasten, Tempo und Zumutungen verschwinden nicht, wenn sie nicht ausgesprochen werden. Sie wandern nur in Ressentiment, Rückzug oder autoritäre Sehnsucht.

Streitfähigkeit bedeutet, Konflikte so auszutragen, dass der gemeinsame Raum erhalten bleibt. Menschen dürfen hart widersprechen, aber sie dürfen einander nicht entmenschlichen. Sie dürfen Interessen vertreten, aber nicht Wahrheit zerstören. Sie dürfen Macht kritisieren, aber nicht die Existenzberechtigung anderer Gruppen bestreiten. Sie dürfen über Ziele ringen, aber nicht die Grundlagen fairer Verfahren beseitigen.

Diese Streitfähigkeit ist für Wirkung zentral. Wirkung ist selten eindeutig. Eine Maßnahme kann soziale Vorteile und ökologische Nachteile haben. Sie kann kurzfristig belasten und langfristig stabilisieren. Sie kann eine Gruppe entlasten und eine andere stärker fordern. Ohne demokratischen Streit würden solche Zielkonflikte entweder technokratisch versteckt oder populistisch vereinfacht.

Die Wirkungsökonomie braucht demokratische Korrektur, weil Wirkung nicht vollständig im Voraus berechenbar ist. Eine Entscheidung muss überprüfbar bleiben. Wenn Nebenwirkungen entstehen, müssen sie benannt werden können. Wenn Daten neue Lagebilder zeigen, müssen Entscheidungen korrigierbar sein. Wenn Menschen reale

Belastungen erleben, müssen sie gehört werden. Demokratie ist deshalb nicht nur Ort der Entscheidung, sondern Ort der laufenden Korrektur [I-K28-3].

28.6 Medienqualität und öffentliche Resonanz

Demokratie braucht Öffentlichkeit. Öffentlichkeit ist der Raum, in dem Informationen, Deutungen, Kritik, Warnungen, Erfahrungen und Zukunftsbilder zirkulieren. Wenn dieser Raum beschädigt ist, wird demokratische Korrektur schwach.

Medienqualität bedeutet in diesem Kapitel noch keine Detailanalyse von Journalismus, Plattformen oder Algorithmen. Das folgt später in den Medien- und Öffentlichkeitskapiteln. Hier geht es um die normative Grundlage: Medienqualität ist demokratische Wirkungsqualität. Sie beeinflusst, ob Menschen informiert oder manipuliert werden, ob Komplexität verstehbar bleibt, ob Minderheiten sichtbar bleiben, ob Macht geprüft wird, ob Angst verstärkt oder eingeordnet wird und ob Vertrauen wachsen kann.

Das Systemmodell der Wirkungsökonomie beschreibt Öffentlichkeit als Raum der Wahrheit, Transparenz und Fairness, geschützt vor Manipulation [I-K28-1]. Zugleich verweist die Nachhaltigkeits-Systemarchitektur auf Resonanz als Kopplungsfaktor: Vertrauen, Diskursqualität, Identifikation und kollektive Anschlussfähigkeit bestimmen, ob gesellschaftliche Maßnahmen aufgenommen oder blockiert werden [I-K28-2].

Medienqualität ist daher nicht Luxus. Sie ist Rückkopplungsqualität.

Wenn Öffentlichkeit nur nach Reichweite, Erregung oder Lagerbindung funktioniert, verändert sich der demokratische Wirkungsraum. Menschen nehmen andere Risiken wahr. Feindbilder gewinnen Anschluss. Komplexe Lösungen verlieren Aufmerksamkeit. Institutionen erscheinen pauschal verdächtig. Wahrheit wird emotional überlagert. Dann kann Demokratie formal bestehen und trotzdem an Korrekturfähigkeit verlieren.

Dieses Kapitel bleibt grundlegend. Die operative Ausarbeitung kommt später. Doch der Maßstab steht: Eine Demokratie braucht öffentliche Räume, die Wirklichkeit prüfbar, Kritik möglich und Resonanz demokratisch halten.

28.7 Destruktive Wirkungen auf Demokratie

Demokratie kann nicht nur durch Staatsstreiche oder Wahlfälschung geschädigt werden. Sie kann auch durch Wirkungen geschwächt werden, die ihre Rückkopplungsfähigkeit untergraben.

Angst ist eine solche Wirkung. Kapitel 25 hat gezeigt, dass Angst Wahrnehmung verengt, Sicherheit über Freiheit stellen kann und Menschen für einfache Antworten empfänglicher macht. Angst ist nicht automatisch undemokratisch. Sie kann berechtigte Warnung sein. Destruktiv wird sie, wenn sie gezielt verstärkt, von realen Ursachen abgelenkt und gegen Gruppen gerichtet wird [E-K28-5].

Feindbilder sind eine zweite Wirkung. Sie ordnen komplexe Probleme über Schuldgruppen. Sie bieten Zugehörigkeit durch Abwertung. Sie verwandeln politische Gegner in Bedrohungen. Sie machen Widerspruch verdächtig und Kompromiss zum Verrat. Damit zerstören sie die Möglichkeit, gemeinsam an Zuständen zu arbeiten [E-K28-6].

Desinformation ist eine dritte Wirkung. Sie beschädigt nicht nur einzelne Fakten. Sie beschädigt das Vertrauen in die Möglichkeit gemeinsamer Wahrheit. Wenn Menschen nicht mehr unterscheiden können, ob eine Information geprüft, erfunden, manipuliert oder emotional verzerrt ist, verliert Demokratie Orientierung. Details dazu folgen in den späteren Medien- und Öffentlichkeitskapiteln. Hier zählt nur die normative Aussage: Desinformation ist ein Angriff auf demokratische Rückkopplung.

Entmenschlichung ist eine vierte Wirkung. Sie bereitet Gewalt, Ausschluss und Entrechtung vor, weil sie anderen Menschen die gleiche Würde abspricht. Eine Demokratie kann harte Konflikte aushalten. Sie kann Entmenschlichung nicht dauerhaft aushalten, ohne ihren eigenen Maßstab zu verlieren.

Vertrauenszerstörung ist eine fünfte Wirkung. Sie muss nicht durch eine einzelne Lüge entstehen. Sie kann durch dauernde Überreizung, Skandalisierung, Korruption, Ungleichbehandlung, Intransparenz, gebrochene Versprechen oder institutionelle Arroganz wachsen. Wenn Vertrauen sinkt, wird demokratische Lenkung schwieriger. Dann muss Politik immer mehr Energie auf Akzeptanz, Verteidigung und Reparatur verwenden [I-K28-2][E-K28-4].

Diese destruktiven Wirkungen sind keine Nebengeräusche. Sie sind Zustandsveränderungen im demokratischen Wirkungsraum.

28.8 Demokratie schützt Wirkung

Demokratie schützt Wirkung, weil sie Rückkopplung schützt.

Eine nichtdemokratische Ordnung kann ebenfalls messen, planen und steuern. Sie kann sogar effizient wirken. Aber ohne demokratische Kontrolle fehlt die offene Korrektur. Kritik wird riskant. Fehler werden verdeckt. Minderheiten werden übergangen. Macht sichert die eigene Deutung. Wirkungsmessung kann zur Herrschaftstechnik werden.

Die Wirkungsökonomie braucht daher Demokratie als Schutzbedingung ihrer eigenen Logik. Wenn Wirkung an Mensch, Planet und Demokratie gemessen werden soll, muss die Gesellschaft an der Bewertung dieser Wirkung beteiligt sein. Wirkung ist kein statischer Zustand, sondern dynamisch, mehrdeutig und häufig mit Zielkonflikten verbunden. Das Grundlagenpapier der Wirkungsökonomie betont deshalb den Umgang mit Unsicherheit, Dilemmata, gesellschaftlicher Aushandlung, Fehlerkultur und demokratischer Legitimität [I-K28-3].

Demokratie schützt Wirkung auf vier Ebenen.

Sie schützt Wahrheit, indem sie freie Wissenschaft, freie Medien, öffentliche Kritik und überprüfbare Informationen ermöglicht.

Sie schützt Menschen, indem sie Grundrechte, Minderheitenschutz, Würde und rechtliche Verfahren sichert.

Sie schützt Systeme, indem sie Nebenwirkungen sichtbar macht und Korrektur zulässt.

Sie schützt Zukunft, indem sie heutige Macht begrenzt und kommende Folgen verhandelbar macht.

Deshalb ist Demokratie nicht nur ein Ziel der Wirkungsökonomie. Sie ist auch eine Bedingung dafür, dass Wirkungsökonomie nicht technokratisch entgleist.

28.9 Demokratische Resonanz statt Herrschaft über Wahrheit

Eine besondere Gefahr liegt darin, Wahrheit und Wirkung so zu behandeln, als könnten sie demokratische Aushandlung ersetzen. Das wäre falsch. Wirkung kann gemessen, beschrieben und bewertet werden. Aber die Bewertung von Zielkonflikten, Prioritäten, Zumutungen und Übergängen braucht demokratische Resonanz.

Demokratische Resonanz bedeutet: Menschen erleben, dass ihre Wirklichkeit gehört wird, ohne dass Fakten beliebig werden. Sie erleben, dass Konflikte zugelassen werden, ohne dass der gemeinsame Raum zerfällt. Sie erleben, dass Institutionen nicht unfehlbar sind, aber lernfähig bleiben. Sie erleben, dass Korrektur möglich ist.

Eine Wirkungsökonomie, die nur Daten liefert, aber keine Resonanz erzeugt, bleibt schwach. Eine Demokratie, die nur Resonanz sucht, aber Wahrheit preisgibt, wird manipulierbar. Beides muss zusammenkommen: Wahrheitsfähigkeit und Resonanzfähigkeit.

Das ist die normative Brücke zwischen Teil III und Teil IV. Teil III hat gezeigt, dass Systeme lernen müssen. Teil IV zeigt, woran dieses Lernen ausgerichtet wird. Demokratie ist der Raum, in dem Lernen öffentlich, korrigierbar und menschenwürdig bleibt.

28.10 Fazit: Demokratie als Korrekturraum

Demokratie ist nicht nur Wahl, Parlament und Regierung. Sie ist der Wirkungsraum, in dem eine Gesellschaft sich selbst korrigieren kann.

Sie braucht Wahrheit, weil Wirkung ohne Wirklichkeit nicht erkennbar ist. Sie braucht Vertrauen, weil Korrektur ohne Glaubwürdigkeit blockiert wird. Sie braucht Rechtsstaatlichkeit, weil Wirkung nicht gegen Würde und Rechte ausgespielt werden darf. Sie braucht Streitfähigkeit, weil Zielkonflikte offen verhandelt werden müssen. Sie braucht Minderheitenschutz, weil Mehrheiten ohne Grenzen Freiheit zerstören können. Sie braucht Medienqualität, weil Öffentlichkeit die Rückkopplungsinfrastruktur der Demokratie ist. Sie braucht institutionelle Glaubwürdigkeit, weil Menschen Zumutungen nur ertragen, wenn Verfahren fair und überprüfbar bleiben.

Destruktive Wirkungen auf Demokratie beginnen nicht erst bei offenem Extremismus. Sie beginnen bei Angstlogiken, Feindbildern, Desinformation, Entmenschlichung und Vertrauenszerstörung. Diese Themen werden später operativ vertieft. Hier ist nur der normative Punkt wichtig: Demokratie ist ein Schutzgut der Wirkungsökonomie und zugleich ihre Korrekturbedingung.

Damit sind Mensch, Planet und Demokratie als normative Grundräume angelegt. Der Mensch ist Wirkungswesen. Der Planet ist Lebensbedingung. Demokratie ist Korrekturraum.

Die nächste Frage lautet: Wie werden Mensch, Planet und Demokratie über Zeit verbunden? Wie verhindert eine Gesellschaft, dass Gegenwart auf Kosten der Zukunft lebt? Wie wird Verantwortung gegenüber Abwesenden, kommenden Generationen und langfristigen Wirkungen möglich?

Diese Frage führt zu Kapitel 29: Zeit, Endlichkeit und Generationenverantwortung.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 28

Interne WÖk-Quellen

[I-K28-1] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für die Einordnung von Öffentlichkeit als systemischem Raum, Wahrheit als Infrastrukturproblem, digitaler Öffentlichkeit als Schutzraum und Demokratie als stabilem Informationsraum.

[I-K28-2] Weber, Natalie: Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur, 2026. Grundlage für Resonanz, Vertrauen, Diskursqualität, gesellschaftliche Kohäsion und demokratische Legitimität als strukturelle Kopplungsvariablen sowie für die Einordnung von Resonanz als Bedingung der Wirkungsentfaltung.

[I-K28-3] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für demokratische Kontrolle, Transparenz, partizipative Governance, offene Wirkungsplattformen, Umgang mit Unsicherheit, gesellschaftliche Aushandlung, Fehlerkultur und Legitimität als Schutzmechanismen der Wirkungsökonomie.

[I-K28-4] Weber, Natalie: Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie, Oktober 2025. Grundlage für Wirkung als Kompass, Demokratie und Zusammenhalt als Zielgröße sowie für die Verbindung aus Nachhaltigkeit, Achtsamkeit, Teilgabe und systemischer Kooperation.

[I-K28-5] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, Abschnitte zu Polarisierungs- und Stabilitätsindikatoren, Civic Literacy und Medien-Wirkung, 2025. Grundlage für die spätere operative Vertiefung in den Medien- und Öffentlichkeitskapiteln; hier nur als normativer Vorgriff auf Öffentlichkeit, Vertrauen, Diskursqualität und demokratische Resilienz.

Externe Quellen

[E-K28-1] Dahl, Robert A.: Democracy and Its Critics, Yale University Press, New Haven, 1989; Dahl, Robert A.: Polyarchy. Participation and Opposition, Yale University Press, New Haven, 1971. Bezugspunkt für Demokratie als Ordnung politischer Teilhabe, Opposition, Wettbewerb und institutioneller Kontrolle.

[E-K28-2] Habermas, Jürgen: Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1992. Bezugspunkt für Rechtsstaat, Öffentlichkeit, Diskurs und demokratische Legitimität.

[E-K28-3] Arendt, Hannah: Truth and Politics, in: Between Past and Future, Penguin, New York, 1968. Bezugspunkt für politische Wahrheit und die Gefährdung gemeinsamer Wirklichkeit durch systematische Verformung von Tatsachen.

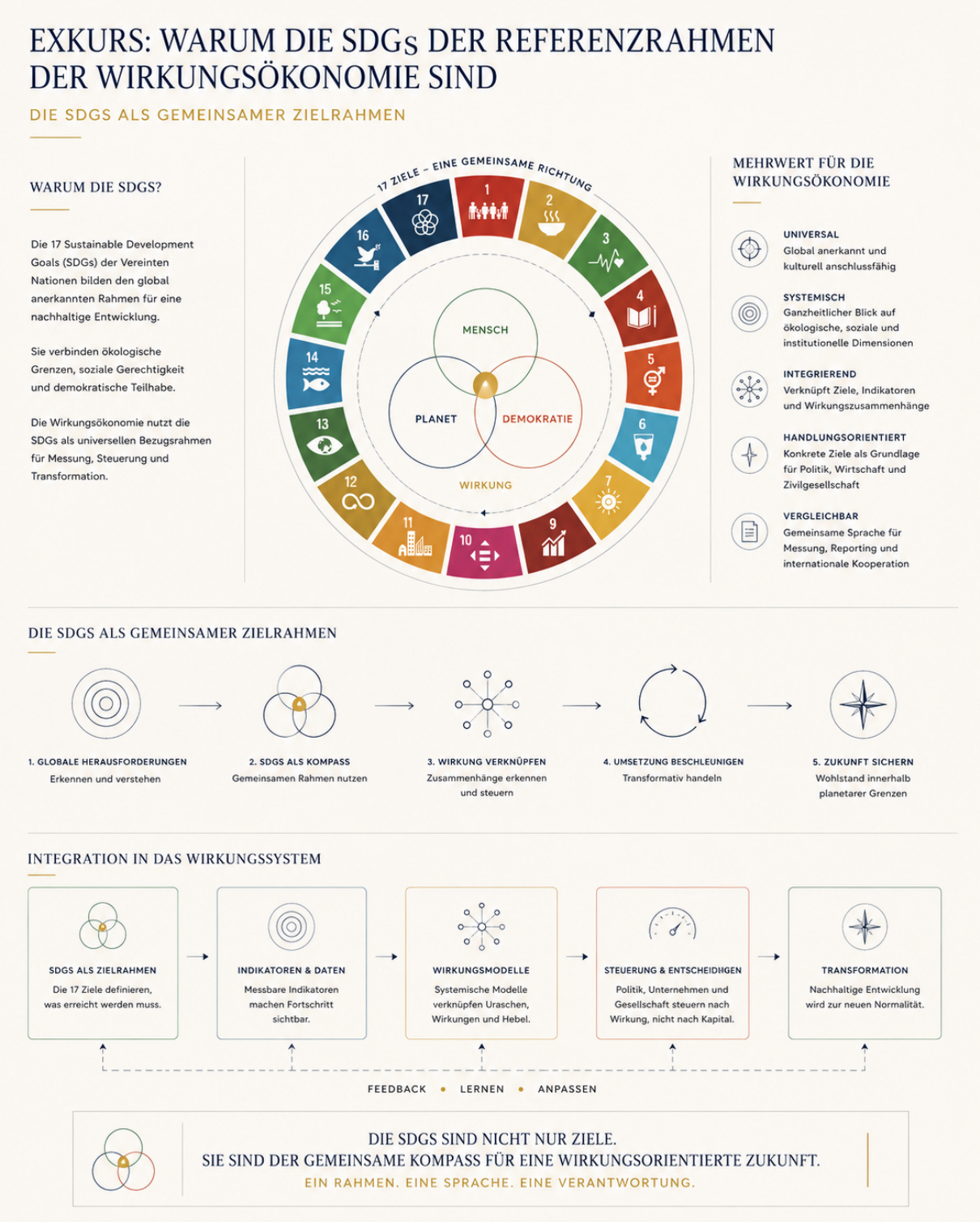
[E-K28-4] Levitsky, Steven; Ziblatt, Daniel: How Democracies Die, Crown, New York, 2018. Bezugspunkt für die schleichende Erosion demokratischer Normen, Institutionen und wechselseitiger Anerkennung.

[E-K28-5] Norris, Pippa; Inglehart, Ronald: Cultural Backlash. Trump, Brexit, and Authoritarian Populism, Cambridge University Press, Cambridge, 2019. Bezugspunkt für Angst, Statusverlust, kulturelle Gegenreaktionen und autoritäre Anschlussfähigkeit.

[E-K28-6] Müller, Jan-Werner: Was ist Populismus?, Suhrkamp, Berlin, 2016. Bezugspunkt für Populismus als antipluralistische Deutung von Volk, Gegnern und institutioneller Legitimität.

[E-K28-7] Tocqueville, Alexis de: Über die Demokratie in Amerika, 1835/1840. Bezugspunkt für die Bedeutung von Vereinigungen, Öffentlichkeit, Minderheitenschutz und demokratischer Kultur jenseits formaler Institutionen.

Exkurs: Warum die SDGs der Referenzrahmen der Wirkungsökonomie sind



Die Wirkungsökonomie verwendet die Sustainable Development Goals, kurz SDGs, nicht als dekoratives Nachhaltigkeitssymbol. Sie verwendet sie als globalen Referenzrahmen. Das muss erklärt werden, weil die SDGs im späteren Modell eine wichtige Rolle spielen: bei WÖk-IDs, Indikatorenarchitektur, Scorecards,

Wirkungsdaten, Finanzmarktanschluss, Produktbewertung, Lieferketten, öffentlicher Beschaffung und internationaler Anschlussfähigkeit.

Die SDGs sind nicht der Ursprung der Wirkungsökonomie. Der Ursprung der Wirkungsökonomie liegt in der Frage, welche Handlungen welche Zustände in den Wirkungsräumen von Mensch, Planet und Demokratie verändern. Aber die SDGs bilden den weltweit etabliertesten politischen, institutionellen und datenbezogenen Zielrahmen, an den eine solche Wirkungsarchitektur anschließen kann.

Das ist ihr Wert.

Die Wirkungsökonomie nutzt die SDGs nicht, weil sie vollständig wären. Sie nutzt sie, weil sie anschlussfähig sind.

Die SDGs als gemeinsamer Zielrahmen

Die SDGs wurden 2015 als Teil der Agenda 2030 von allen Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen beschlossen. Sie umfassen 17 Ziele und 169 Unterziele. Sie beschreiben zentrale Felder nachhaltiger Entwicklung: Armut, Hunger, Gesundheit, Bildung, Gleichstellung, Wasser, Energie, Arbeit, Infrastruktur, Ungleichheit, Städte, Konsum, Klima, Meere, Biodiversität, Frieden, Institutionen und Partnerschaften [E-SDG-1][E-SDG-2].

Damit sind die SDGs kein Spezialprogramm einzelner Parteien, Unternehmen, NGOs oder Staaten. Sie sind ein multilateraler Referenzrahmen. Sie wurden von Staaten mit sehr unterschiedlichen politischen, ökonomischen, kulturellen und institutionellen Systemen angenommen. Demokratien, Monarchien, kapitalistische, sozialistische, gemischte und autoritär regierte Staaten konnten sich 2015 auf diesen Zielrahmen verständigen.

Das macht die SDGs nicht wertneutral. Sie enthalten normative Ziele. Sie sagen, dass Armut, Hunger, vermeidbare Krankheit, Bildungsarmut, Umweltzerstörung, institutionelle Schwäche, extreme Ungleichheit und Klimarisiken keine tragfähigen Zustände sind. Aber sie sind nicht parteiideologisch im engen Sinn. Sie sind kein Programm eines bestimmten Wirtschaftsmodells. Sie schreiben nicht vor, ob ein Staat seine Ziele über Marktmechanismen, öffentliche Investitionen, Regulierung, Sozialpolitik, Technologie, Entwicklungszusammenarbeit oder Mischformen erreicht.

Gerade deshalb sind sie für die Wirkungsökonomie wichtig: Sie schaffen einen gemeinsamen Zielraum, ohne bereits eine einheitliche Steuerungsarchitektur vorzugeben.

Warum die SDGs global anschlussfähig sind

Die Wirkungsökonomie braucht einen Referenzrahmen, der über nationale Grenzen hinaus funktioniert. Wirkung endet nicht an Staatsgrenzen. Produkte haben Lieferketten. Kapital fließt international. Emissionen wirken global. Wasserstress,

Biodiversitätsverlust, Arbeitsschutz, Menschenrechte, Energie, Ernährung, Gesundheit und institutionelle Stabilität sind in Märkten, Finanzsystemen und Lieferketten miteinander verbunden.

Ein rein nationaler Maßstab wäre dafür zu eng. Er könnte nicht ausreichend erklären, warum ein Produkt, das in einem Land verkauft wird, Wirkungen in anderen Regionen erzeugt. Er könnte nicht sauber abbilden, warum Kapitalentscheidungen globale Lieferketten, Ressourcen, Klima, soziale Stabilität oder politische Risiken berühren. Er könnte auch nicht erklären, warum Investoren, Banken, Versicherungen und Unternehmen zunehmend Nachhaltigkeits- und ESG-Daten als Risikodaten behandeln.

Die SDGs bieten dafür eine gemeinsame Sprache. Sie sind keine perfekte Sprache. Aber sie sind die global am breitesten etablierte Sprache für nachhaltige Entwicklung. Sie werden von Staaten, internationalen Organisationen, Unternehmen, Finanzmarktakteuren, Städten, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Reporting-Initiativen genutzt. Die Vereinten Nationen beschreiben sie als gemeinsamen Handlungsaufruf aller Länder im Rahmen einer globalen Partnerschaft [E-SDG-2].

Für die Wirkungsökonomie ist das entscheidend: Ein Wirkungsmodell, das international anschlussfähig sein will, darf nicht bei einer rein nationalen Zielsystematik beginnen. Es braucht einen Bezugspunkt, den andere Systeme bereits verstehen.

SDGs, Unternehmen und Finanzmarkt

Die SDGs sind längst nicht mehr nur entwicklungspolitische Ziele. Sie sind Teil der Sprache von Unternehmen, Investoren, Banken, Versicherungen, Ratingagenturen, Nachhaltigkeitsberichten und Kapitalmärkten geworden.

Das bedeutet nicht, dass jedes börsennotierte Unternehmen weltweit die SDGs systematisch in seiner Strategie verankert hätte. Diese Aussage wäre zu stark. Richtig ist: Für viele große, international tätige und kapitalmarktorientierte Unternehmen sind die SDGs zu einer wichtigen Referenzsprache geworden. Sie erscheinen in Nachhaltigkeitsberichten, Strategiepapieren, Wesentlichkeitsanalysen, ESG-Kommunikation, Investorendialogen und Wirkungsdarstellungen.

Auch ESG-Ratings bewerten Unternehmen nicht schlicht „nach den SDGs“. ESG-Ratinganbieter bewerten typischerweise Umwelt-, Sozial- und Governance-Risiken, Managementsysteme, Kontroversen, Branchenexpositionen und finanziell relevante Nachhaltigkeitsrisiken. MSCI beschreibt seine ESG Ratings etwa als Messung der Resilienz von Unternehmen gegenüber finanziell relevanten, branchenspezifischen Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen [E-SDG-6]. Morningstar Sustainalytics beschreibt seine ESG Risk Ratings als Bewertung der Exposition gegenüber branchenspezifischen materiellen ESG-Risiken und des Managements dieser Risiken [E-SDG-7].

Trotzdem ist der Bezug zu den SDGs strukturell wichtig. Viele der von ESG-Ratings erfassten Themen entsprechen Feldern, die in den SDGs politisch und institutionell

vorgeprägt sind: Klima, Wasser, Arbeit, Menschenrechte, Gesundheit, Bildung, Ungleichheit, Korruption, Governance, Lieferketten, Biodiversität, Ressourcen und institutionelle Stabilität.

Der Finanzmarkt hat damit zunehmend erkannt, dass Nachhaltigkeit nicht nur Moral ist. Viele sogenannte Nachhaltigkeitsthemen sind Risiko- und Resilienzfaktoren. Wasserstress ist Produktionsrisiko. Klimawandel ist Versicherungs-, Standort-, Lieferketten- und Transitionsrisiko. Schlechte Arbeitsbedingungen sind Haftungs-, Reputations- und Beschaffungsrisiko. Biodiversitätsverlust ist Rohstoff-, Landwirtschafts-, Gesundheits- und Systemrisiko. Governance-Schwäche ist Korruptions-, Kontroll- und Kapitalmarktrisiko. Desinformation und institutionelle Instabilität sind Demokratie- und Investitionsrisiken.

Die SDGs heißen Ziele nachhaltiger Entwicklung. Wirkungsökonomisch lassen sie sich zugleich als globale Resilienz- und Risikoreduktionsfelder lesen.

Genau darin liegt ihre Brückenfunktion zum Finanzmarkt.

GRI, CSRD, ESRS und die SDG-Nähe der Berichtswelt

Auch die Berichtswelt hat die SDGs aufgenommen. Die Global Reporting Initiative bietet eigene Werkzeuge und Leitfäden, um SDGs in Nachhaltigkeitsberichterstattung zu integrieren, darunter Verknüpfungen zwischen SDGs und GRI Standards sowie praktische Leitfäden zur SDG-Berichterstattung von Unternehmen [E-SDG-3][E-SDG-4].

Die europäische Nachhaltigkeitsberichterstattung unter der CSRD und den European Sustainability Reporting Standards ist nicht einfach eine SDG-Berichterstattung. Sie folgt einer eigenen europäischen Regulierungslogik, insbesondere der doppelten Wesentlichkeit. Aber es gibt eine hohe Anschlussfähigkeit zwischen GRI und ESRS. EFRAG und GRI haben 2023 eine gemeinsame Erklärung zur Interoperabilität zwischen ESRS und GRI Standards veröffentlicht; EFRAG beschreibt Interoperabilität ausdrücklich als Ziel, um Doppelberichterstattung zu vermeiden und die Anschlussfähigkeit an GRI und IFRS Sustainability Standards zu verbessern [E-SDG-5].

Für die Wirkungsökonomie ist diese Entwicklung wichtig. Sie zeigt: Die Datenbasis für Wirkung entsteht nicht isoliert. Sie entsteht in einem Netzwerk aus SDGs, GRI, CSRD, ESRS, EU-Taxonomie, Lieferkettendaten, digitalen Produktpässen, ESG-Ratings, Finanzmarktaufsicht, Investorenanforderungen und Unternehmensberichten.

Die Wirkungsökonomie erfindet diese Datenwelt nicht neu. Sie ordnet sie neu.

Sie fragt nicht nur: Welche Daten müssen berichtet werden?

Sie fragt: Wie werden diese Daten zu Steuerungsdaten?

Wie wirken sie in Preise, Steuern, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Beschaffung, Haushalt, Management und Produktentscheidung zurück?

Damit verschiebt sich der Sinn der SDG- und ESG-nahen Berichtswelt. Sie bleibt nicht Dokumentation. Sie wird Infrastruktur für Rückkopplung.

Warum die SDGs nicht ausreichen

So wichtig die SDGs als Referenzrahmen sind, sie reichen für die Wirkungsökonomie nicht vollständig aus.

Erstens sind sie Zielräume, keine Steuerungsarchitektur. Sie sagen, welche Zustände verbessert werden sollen. Sie erklären aber nicht ausreichend, wie Wirkung in Preise, Steuern, Kapital, Beschaffung, Einkommen, Rente, Medien, Datenräume, Rechtsschutz und demokratische Institutionen zurückgeführt wird.

Zweitens sind sie breit und teilweise additiv verwendbar. Ein Unternehmen kann einzelne SDGs hervorheben, ohne negative Wirkungen in anderen Feldern ausreichend sichtbar zu machen. Ein Projekt kann einem Ziel zugeordnet werden und dennoch erhebliche Nebenfolgen erzeugen. Deshalb braucht die Wirkungsökonomie Nichtkompensation, Reverse Merit Order und Wirkungen erster, zweiter und dritter Ordnung.

Drittens behandeln die SDGs Demokratie, digitale Öffentlichkeit, algorithmische Macht, Plattformlogik, Desinformation, Medienqualität, Diskursfähigkeit und digitale Selbstbestimmung nicht in der Tiefe, die für eine Wirkungsordnung des 21. Jahrhunderts notwendig ist. SDG 16 enthält Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen. Das ist wichtig. Aber die digitale Demokratiekrise verlangt eine präzisere Erweiterung.

Deshalb arbeitet die Wirkungsökonomie mit SDG+.

SDG+ als Erweiterung der Wirkungsökonomie

SDG+ bedeutet nicht, die SDGs zu ersetzen. Es bedeutet, sie wirkungsökonomisch zu erweitern.

Die Wirkungsökonomie übernimmt die SDGs als globalen Referenzrahmen für ökologische, soziale, ökonomische und institutionelle Entwicklungsfelder. Sie ergänzt sie aber um jene Wirkungsräume, die für Mensch, Planet und Demokratie im 21. Jahrhundert systemisch entscheidend geworden sind: Rechtsstaatlichkeit, Medienqualität, Diskursfähigkeit, digitale Selbstbestimmung, algorithmische Fairness, Plattformmacht, Schutz vor Manipulation, institutionelles Vertrauen, öffentliche Wahrheit und demokratische Resilienz.

Diese Erweiterung ist notwendig, weil eine Wirkung nicht ausreichend positiv sein kann, wenn sie ökologische oder soziale Vorteile erzeugt, aber Demokratie beschädigt. Ein digitales System kann effizient sein und zugleich Überwachung verstärken. Eine Plattform kann Bildung zugänglich machen und zugleich Desinformation skalieren. Ein Produkt kann emissionsärmer sein und zugleich Menschenrechte verletzen. Eine

Maßnahme kann kurzfristig soziale Entlastung bringen und langfristig ökologische Risiken erhöhen.

Die Wirkungsökonomie liest die SDGs deshalb nicht als Liste isolierter Ziele. Sie liest sie als Ausgangspunkt eines gekoppelten Wirkungsraums. Mensch, Planet und Demokratie bilden die normative Klammer. SDG+ macht sichtbar, wo die klassische SDG-Systematik für eine digitale, mediale, finanzialisierte und demokratisch verwundbare Gesellschaft erweitert werden muss.

Warum dieser Referenzrahmen die WÖk international anschlussfähig macht

Die Wirkungsökonomie wäre schwächer, wenn sie mit einem vollständig eigenen Zielkatalog beginnen würde. Dann müsste sie nicht nur ihre Steuerungslogik erklären, sondern auch ihre gesamte Zielbasis neu legitimieren. Sie wäre schwerer anschlussfähig an bestehende Berichte, Standards, Finanzmarktlogiken, politische Programme und internationale Datenräume.

Die SDGs vermeiden dieses Problem. Sie sind bereits bekannt, politisch beschlossen, institutionell verbreitet und mit Berichtsstandards verbunden. GRI, Unternehmensberichte, ESG-Kommunikation, Staatenberichte, Entwicklungsfinanzierung, Nachhaltigkeitsstrategien, Investorenanforderungen und viele öffentliche Programme nutzen sie bereits als Bezugspunkt.

Die Wirkungsökonomie kann deshalb an bestehende Strukturen anschließen, statt bei null zu beginnen.

Ihr Beitrag besteht nicht darin, einen weiteren Zielkatalog neben die SDGs zu stellen. Ihr Beitrag besteht darin, aus einem globalen Zielrahmen eine Rückkopplungsarchitektur zu entwickeln. Die SDGs zeigen, welche Zustandsräume international anerkannt sind. Die Wirkungsökonomie fragt, wie Handlungen, Produkte, Kapitalflüsse, Institutionen, Medien, Technologien und politische Entscheidungen diese Zustände verändern - und wie diese Veränderungen in Anreize, Preise, Steuern, Kapitalzugang, Beschaffung, Haushalte und demokratische Korrektur zurückgeführt werden.

So werden die SDGs nicht zum Etikett, sondern zum Anschlussstecker.

Nicht als Ideologie.

Nicht als Weltregierung.

Nicht als fertige Steuerung.

Sondern als global verständlicher Referenzrahmen, den die Wirkungsökonomie durch SDG+, Wirkungsmessung, Nichtkompensation und demokratische Rückkopplung weiterentwickelt.

Zwischenfazit des Exkurses

Die SDGs sind für die Wirkungsökonomie wichtig, weil sie den weltweit etabliertesten gemeinsamen Zielrahmen für nachhaltige Entwicklung bilden. Sie sind politisch beschlossen, institutionell verbreitet, in Berichtsstandards anschlussfähig und im Finanzmarkt über ESG-, Risiko- und Resilienzlogiken indirekt präsent.

Die Wirkungsökonomie setzt die SDGs aber nicht absolut. Sie nutzt sie als Referenzrahmen und erweitert sie zu SDG+. Denn Wirkung im 21. Jahrhundert betrifft nicht nur klassische Nachhaltigkeitsfelder, sondern auch Demokratie, digitale Öffentlichkeit, Medienqualität, algorithmische Macht, institutionelles Vertrauen und Schutz vor Manipulation.

Damit ist der Übergang zu Teil V vorbereitet. Die Frage lautet nun nicht mehr nur, welche Ziele gesellschaftlich relevant sind. Die Frage lautet, wie diese Ziele messbar, vergleichbar, prüfbar und rückkoppelbar werden, ohne Komplexität zu reduzieren oder demokratische Entscheidung zu ersetzen.

Endnoten und Quellen zum Exkurs

Externe Quellen

[E-SDG-1] United Nations: *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, Resolution A/RES/70/1, 2015. Offizielle UN-Fassung der Agenda 2030. Link: https://sdgs.un.org/2030agenda

[E-SDG-2] United Nations: *The 17 Sustainable Development Goals*. Offizielle Übersicht über die SDGs als 2015 von allen UN-Mitgliedstaaten angenommenen gemeinsamen Zielrahmen. Link: https://sdgs.un.org/goals

[E-SDG-3] Global Reporting Initiative: *Integrating SDGs into sustainability reporting*. Überblick über GRI-Werkzeuge zur Integration der SDGs in Nachhaltigkeitsberichterstattung. Link: https://www.globalreporting.org/public-policy/sustainable-development/integrating-sdgs-into-sustainability-reporting/

[E-SDG-4] United Nations / GRI / UN Global Compact: *Integrating the SDGs into Corporate Reporting: A Practical Guide*. Link: https://sdgs.un.org/documents/griun-global-compact-integrating-sdgs-corporate-reporting-practical-guide-34073

[E-SDG-5] EFRAG: *EFRAG-GRI Joint statement of interoperability*, 2023; EFRAG: *Interoperability*. Grundlage für die hohe Anschlussfähigkeit zwischen ESRS und GRI Standards sowie das Ziel, Doppelberichterstattung zu vermeiden. Links: https://www.efrag.org/en/news-and-calendar/news/efraggri-joint-statement-of-interoperability und https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs-workstreams/interoperability

[E-SDG-6] MSCI: *ESG Ratings*. MSCI beschreibt seine ESG Ratings als Messung der Resilienz von Unternehmen gegenüber finanziell relevanten, branchenspezifischen

Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen. Link: https://www.msci.com/data-and-analytics/sustainability-solutions/esg-ratings

[E-SDG-7] Morningstar Sustainalytics: *ESG Risk Ratings*. Beschreibung der ESG Risk Ratings als Bewertung der Exposition gegenüber branchenspezifischen materiellen ESG-Risiken und des Managements dieser Risiken. Link: https://www.sustainalytics.com/esg-data

[E-SDG-8] European Securities and Markets Authority: *ESG Rating Providers*. Überblick zur Regulierung von ESG-Ratinganbietern unter der Verordnung (EU) 2024/3005. Link: https://www.esma.europa.eu/esmas-activities/investors-and-issuers/esg-rating-providers

[E-SDG-9] Principles for Responsible Investment: *Investor duties*. Darstellung, dass Investoren materielle Risiken einschließlich relevanter ESG-Themen in Investmentpraxis und Entscheidungsprozesse einbeziehen müssen. Link: https://public.unpri.org/policy/investor-duties

[E-SDG-10] UNEP FI / PRI / The Generation Foundation: *Fiduciary Duty in the 21st Century*. Einordnung von ESG-Integration als Investmentnorm, finanzieller Materialität von ESG-Themen und regulatorischem Wandel. Link: https://www.unepfi.org/investment/history/fiduciary-duty/

Kapitel 29 - Zeit, Endlichkeit und Generationenverantwortung

Teil IV hat den normativen Maßstab der Wirkungsökonomie entfaltet. Der Mensch ist kein isolierter Nutzenrechner, sondern ein Wirkungswesen in Beziehungen, Räumen, Geschichten und Systemen. Der Planet ist nicht die Umgebung der Wirtschaft, sondern ihre Lebensbedingung. Demokratie ist der Wirkungsraum, in dem eine Gesellschaft sich selbst korrigieren kann. Dieses Kapitel verbindet diese drei Räume über eine Dimension, ohne die Wirkung nicht verstanden werden kann: Zeit.

Wirkung hat immer eine Zeitdimension. Eine Handlung verändert nicht nur einen gegenwärtigen Zustand. Sie verändert Möglichkeiten, Risiken, Pfade und Bedingungen, die später wirksam werden. Manche Wirkungen entstehen sofort. Andere entstehen verzögert, über Jahre oder Generationen. Einige Wirkungen zeigen sich erst, wenn Entscheidungen längst getroffen, Bilanzen geschlossen, Legislaturen beendet und Verantwortliche aus ihren Ämtern ausgeschieden sind. Gerade deshalb braucht die Wirkungsökonomie einen Zeitbegriff, der weiter reicht als Quartal, Wahlperiode, Haushaltsjahr oder Bilanzstichtag [I-K29-1][I-K29-2].

Wirkung endet nicht am Bilanzstichtag. Eine Ordnung ist nur zukunftsfähig, wenn sie Verantwortung über die eigene Gegenwart hinaus organisiert.

29.1 Zeit als Wirkungsdimension

Zeit ist nicht nur der Rahmen, in dem Wirkung stattfindet. Zeit ist selbst eine Wirkungsdimension. Eine Maßnahme kann im Moment günstig erscheinen und später teuer werden. Eine Unterlassung kann heute unauffällig bleiben und in zehn Jahren zur Krise führen. Eine Investition kann sofort belasten und später Stabilität schaffen. Eine Sprache kann heute harmlos wirken und über Wiederholung die Sagbarkeit verschieben. Eine Bildungsentscheidung kann erst Jahrzehnte später in Demokratiefähigkeit, Innovation oder sozialer Stabilität sichtbar werden.

Die begrifflichen Teile des Buches haben gezeigt, dass Verzögerung, Nichtentscheidung, Duldung, Verschiebung und Vermeidung wirken. Sie haben auch gezeigt, dass Wirkungsträger, Wirkungsempfänger und Wirkungsräume zeitlich auseinanderfallen können. Wer eine Wirkung auslöst, ist nicht immer derjenige, der sie spürt. Wer heute profitiert, ist nicht immer derjenige, der später bezahlt. Wer später betroffen ist, konnte an der ursprünglichen Entscheidung meist nicht teilnehmen [I-K29-1].

Damit wird Zeit zur Gerechtigkeitsfrage.

Eine Ordnung, die nur Gegenwart misst, begünstigt Gegenwart. Eine Ordnung, die nur heutige Zahlungsfähigkeit misst, verschiebt Schäden auf jene, die nicht mit am Tisch sitzen. Eine Ordnung, die Wirkung ernst nimmt, muss daher fragen: Wann tritt eine Wirkung ein? Wer profitiert heute? Wer verliert später? Welche Zustände bleiben erhalten? Welche werden verbraucht? Welche Risiken werden nur verschoben?

Zeit macht sichtbar, ob ein Wohlstand echt ist oder nur vorgezogen.

29.2 Quartalslogik gegen Wirkungszeit

Die alte Ordnung arbeitet mit kurzen Fristen. Unternehmen berichten quartalsweise. Politik rechnet in Wahlperioden. Haushalte werden jährlich beschlossen. Finanzmärkte reagieren in Sekunden. Medienräume beschleunigen Erregung in Echtzeit. Diese Fristen sind nicht zufällig. Sie strukturieren Aufmerksamkeit, Verantwortung und Anreize.

Kurzfristige Fristen sind nicht grundsätzlich falsch. Gesellschaften brauchen Haushalte, Jahresabschlüsse, Fristen, Berichte und Wahlen. Ohne zeitliche Abschnitte wäre Verantwortung unklar. Das Problem entsteht, wenn kurze Fristen zur obersten Wirklichkeit werden. Dann wird das gemessen, was schnell sichtbar ist. Was langsam wirkt, fällt aus der Steuerung.

Quartalslogik fragt: Was zeigt sich im nächsten Bericht?

Wirkungszeit fragt: Was verändert sich im System über Lebensläufe, Generationen und Regenerationszyklen?

Die Differenz ist erheblich. Eine Kostenkürzung kann im Quartal positiv erscheinen und über Jahre Qualität, Vertrauen, Gesundheit oder Innovationsfähigkeit schwächen. Eine energetische Sanierung kann im Budgetjahr teuer erscheinen und über Jahrzehnte

Energie, Gesundheit, Klimarisiko und Wohnkosten stabilisieren. Eine Investition in frühe Kindheit kann kurzfristig kaum Rendite zeigen und später Bildung, Gesundheit, Gewaltprävention, Arbeitsfähigkeit und demokratische Teilhabe verbessern. Eine Klimamaßnahme kann heute Konflikte auslösen und später katastrophale Schäden vermeiden. Eine unterlassene Pflege kann heute Kosten sparen und morgen Familien, Kliniken und Sozialräume überlasten.

Die Wirkungsökonomie widerspricht der Kurzfristlogik nicht aus Ungeduld mit Wirtschaft oder Politik. Sie widerspricht ihr, weil Mensch, Planet und Demokratie längere Zeiträume benötigen. Der Mensch entwickelt sich über Bindung, Lernen, Arbeit, Beziehung, Altern und Sorge. Der Planet regeneriert über Jahreszeiten, Bodenbildung, Wasserzyklen, Artenvielfalt und Klimastabilität. Demokratie lebt von Vertrauen, Erinnerung, Streitfähigkeit, Bildung, institutioneller Glaubwürdigkeit und korrigierbaren Verfahren. Keine dieser Bedingungen passt vollständig in Quartale [I-K29-3][E-K29-1].

29.3 Care-Zeit

Care-Zeit ist eine der am stärksten unterschätzten Wirkungszeiten. Sorge, Pflege, Erziehung, Begleitung, Zuhören, Trost, Stabilisierung und Beziehung lassen sich nicht beliebig beschleunigen, ohne ihre Wirkung zu verlieren.

Eine pflegerische Handlung kann dokumentiert werden. Aber Pflege als Wirkleistung entsteht nicht nur aus der Handlung. Sie entsteht aus Zeit, Beziehung, Verlässlichkeit und Würde. Ein Kind wird nicht durch eine einzelne Maßnahme sicher gebunden. Es braucht wiederholte Erfahrung von Schutz, Antwort, Sprache und Nähe. Ein alter Mensch erlebt nicht nur Versorgung, sondern auch, ob er als Person gesehen wird. Ein erschöpfter Mensch braucht nicht nur eine Dienstleistung, sondern einen Raum, in dem Erholung, Vertrauen und Orientierung möglich werden.

Die alte Ordnung behandelt Care-Zeit häufig als Kostenzeit. Sie gilt als teuer, langsam, personalintensiv und schwer skalierbar. Wirkungsökonomisch ist diese Sicht falsch. Care-Zeit verhindert Folgekosten, stabilisiert Menschen, schützt Familien, entlastet Gesundheitssysteme, erhält Würde und stärkt soziale Bindung. Sie ist keine Restzeit neben der Produktivität. Sie ist eine der Grundlagen produktiver, freier und demokratischer Gesellschaften [I-K29-4].

Die praktische Ausarbeitung von Pflege, Kindheit, Gesundheit und Bildung folgt später in den sektorspezifischen Teilen. Hier geht es nur um den Maßstab: Zeit für Sorge ist nicht ineffizient, wenn sie reale Zustände stabilisiert. Sie ist Wirkleistung.

29.4 Bildungszeit

Bildung wirkt langsam. Eine Gesellschaft erkennt ihre Bildungsentscheidungen nicht am nächsten Tag, sondern im Lebenslauf. Was ein Kind lernt, wie es Sprache, Selbstwirksamkeit, Konfliktfähigkeit, Naturbezug, Medienkompetenz und systemisches

Denken entwickelt, entscheidet später über Arbeit, Gesundheit, Demokratie, Innovation und soziale Stabilität.

Bildungszeit ist daher mehr als Unterrichtszeit. Sie ist Reifezeit. Sie ist die Zeit, in der Menschen die Fähigkeit entwickeln, Wirkungen zu verstehen, sich selbst als handlungsfähig zu erleben, andere Perspektiven einzunehmen, Informationen zu prüfen und Verantwortung zu übernehmen.

Eine rein kurzfristige Bildungspolitik verfehlt diesen Zusammenhang. Wenn nur Prüfungen, Abschlüsse, Verwertbarkeit oder schnelle Kompetenzmessung zählen, verliert Bildung ihre Wirkungszeit. Dann kann ein System formal leistungsstark erscheinen und dennoch Menschen hervorbringen, die wenig Resilienz, wenig Urteilskraft oder wenig demokratische Streitfähigkeit besitzen.

Die Wirkungsökonomie betrachtet Bildung deshalb als Zukunftsinfrastruktur. Nicht, weil jedes Bildungsziel sofort messbar wäre, sondern weil ohne Bildung spätere Wirkungsfähigkeit fehlt. Wirkungskompetenz entsteht nicht durch ein einzelnes Fach und nicht durch eine Kampagne. Sie entsteht über wiederholte Erfahrung, Sprache, Beziehung, Wissen, Fehlerkultur und Beteiligung [I-K29-5].

29.5 Regenerationszeit

Der Planet folgt nicht der Zeitrechnung von Märkten. Böden bilden sich langsam. Wälder wachsen langsam. Grundwasser erneuert sich langsam. Artenvielfalt entsteht über lange ökologische Prozesse. Klima reagiert mit Verzögerungen, Speicherwirkungen und Kipprisiken. Wer Natur nach kurzfristiger Entnahme bewertet, verfehlt ihre Zeitstruktur [E-K29-2][E-K29-3].

Regenerationszeit ist die Zeit, die lebendige Systeme brauchen, um sich zu erneuern. Sie ist nicht beliebig verkürzbar. Technologie kann helfen, Schäden zu begrenzen, Daten zu erfassen, Prozesse effizienter zu gestalten und Regeneration zu unterstützen. Aber sie hebt Zeit nicht auf. Ein zerstörter Boden wird nicht durch eine Bilanzbuchung wieder fruchtbar. Ein ausgestorbener Lebensraum kehrt nicht durch spätere Zahlungsbereitschaft vollständig zurück. Ein destabilisiertes Klima lässt sich nicht auf Knopfdruck reparieren.

Die Wirkungsökonomie muss diese Zeit ernst nehmen. Sie darf nicht nur fragen, wie viel entnommen wird. Sie muss fragen, ob Regeneration möglich bleibt. Ein wirtschaftlicher Prozess ist nicht nachhaltig, wenn er nur kurzfristig sauberer erscheint, aber Regenerationszeiten weiterhin verletzt. Das vorherige Kapitel hat deshalb Natur als Mit-System beschrieben. Dieses Kapitel ergänzt: Mit-Systeme haben eigene Zeiten.

Regenerationszeit ist eine Grenze gegen die Illusion unbegrenzter Beschleunigung.

29.6 Demokratiezeit

Demokratie braucht Zeit. Sie braucht Zeit für Information, Debatte, Vertrauen, Beteiligung, Fehlerkorrektur, Minderheitenschutz, Rechtsverfahren und institutionelles Lernen. Sie ist langsamer als autoritäre Entscheidung. Diese Langsamkeit ist kein Mangel. Sie ist ein Schutz.

Ein autoritäres System kann schnell entscheiden, weil es Widerspruch begrenzt. Eine demokratische Ordnung muss Widerspruch zulassen. Sie muss Konflikte sichtbar machen, Verfahren wahren, Rechte schützen und Legitimität herstellen. Das braucht Zeit. Wenn Demokratie nur an Tempo gemessen wird, erscheint sie schwach. Wenn sie an Korrekturfähigkeit gemessen wird, zeigt sich ihr Wert.

Demokratiezeit bedeutet: Eine Gesellschaft darf nicht nur schnell reagieren, sondern muss so reagieren, dass Entscheidungen überprüfbar, legitim und korrigierbar bleiben. Gerade die Wirkungsökonomie braucht diese Zeit, weil Wirkung nicht vollständig im Voraus bekannt ist. Neue Daten, neue Nebenwirkungen, neue Betroffenheiten und neue Erkenntnisse müssen in Entscheidungen zurückkehren können.

Gleichzeitig darf Demokratiezeit nicht zur Ausrede für Daueraufschub werden. Zwischen demokratischer Sorgfalt und politischer Verzögerung liegt ein Unterschied. Sorgfalt schafft Legitimität. Verzögerung verschiebt Wirkung. Die Wirkungsökonomie muss diesen Unterschied sichtbar halten.

29.7 Rentenzeit

Rentenzeit ist die gesellschaftliche Form, in der Lebenszeit, Arbeit, Care, Kapital, Demografie und Generationenvertrag besonders deutlich sichtbar werden. Dieses Kapitel entwickelt keine Rentensystematik und keine Wirkungsrente. Das folgt später in den sozialpolitischen und einkommensbezogenen Teilen. Hier geht es um den normativen Zusammenhang.

Rente ist mehr als Auszahlung im Alter. Sie ist die Frage, wie eine Gesellschaft Lebensleistung über Zeit anerkennt. In der alten Ordnung wird diese Anerkennung stark über Erwerbseinkommen organisiert. Wer viel verdient, sammelt mehr Ansprüche. Wer pflegt, erzieht, stabilisiert, begleitet oder in schlecht vergüteten, aber wirkungsstarken Berufen arbeitet, erscheint schwächer. Dadurch wird Zeit, die hohe gesellschaftliche Wirkung erzeugt, ökonomisch geringer bewertet [I-K29-6].

Wirkungsökonomisch ist das ein Zeitfehler. Es misst Lebenszeit nach Marktwert, nicht nach Wirkung. Eine Gesellschaft, die Generationenverantwortung ernst nimmt, muss später klären, wie Lebensleistung, Sorge, Bildung, Pflege, gesellschaftliche Stabilisierung und ökologische Verantwortung über Zeit sichtbar werden. Hier genügt die normative Aussage: Der Generationenvertrag darf nicht nur Beitragsjahre und Kapitalflüsse betrachten. Er muss Wirkung über Lebensläufe hinweg verstehen.

Rentenzeit verbindet Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Sie fragt, was Menschen geleistet haben, wovon sie im Alter leben und welche Lasten sie kommenden Generationen hinterlassen.

29.8 Endlichkeit als Grenze menschlicher Verfügung

Zeit ist nicht unendlich. Der Mensch ist endlich. Diese Einsicht darf in diesem Buch nicht als abstrakte Philosophie stehen bleiben. Sie hat unmittelbare wirkungsökonomische Bedeutung.

Endlichkeit begrenzt Verfügung. Niemand lebt außerhalb der Zeit. Niemand kann unbegrenzt verschieben, unbegrenzt nachholen, unbegrenzt reparieren. Ein Mensch kann versäumte Kindheit nicht einfach später nachholen. Ein zerstörter Lebensraum lässt sich nicht vollständig durch spätere Effizienz kompensieren. Verlorenes Vertrauen kehrt nicht automatisch zurück. Nicht jede ökologische Grenze wartet, bis ein Markt sie bepreist. Nicht jede demokratische Erosion lässt sich nachträglich reparieren.

Endlichkeit macht Verantwortung dringlich. Sie bedeutet nicht Angst vor dem Tod als politisches Programm. Sie bedeutet: Handlungen finden in begrenzter Lebenszeit und begrenzten Regenerationszeiten statt. Wer die Gegenwart absolut setzt, verkennt diese Grenze. Wer alles auf spätere Korrektur verschiebt, handelt, als stünde unendlich Zeit zur Verfügung.

Hans Jonas hat Verantwortung im technischen und ökologischen Zeitalter als Verantwortung für die Fernwirkungen menschlichen Handelns beschrieben [E-K29-4]. Die Wirkungsökonomie nimmt diese Linie auf, aber sie übersetzt sie in ihre eigene Sprache: Fernwirkungen müssen sichtbar, bewertbar und rückkoppelbar werden. Endlichkeit ist nicht nur Meditation über Tod. Endlichkeit ist eine Grenze gegen Systeme, die Gegenwartsgewinne durch Zukunftsverluste erzeugen.

29.9 Verantwortung für Abwesende

Die meisten Menschen, die von heutigen Wirkungen betroffen sind, sitzen nicht am Entscheidungstisch. Manche leben in anderen Regionen. Manche gehören verdrängten Gruppen an. Manche sind noch nicht geboren. Manche sind zu jung, zu krank, zu arm, zu leise oder institutionell nicht repräsentiert. Manche sind Ökosysteme, Tiere, Landschaften oder künftige Lebensräume, die keine Stimme im parlamentarischen Sinn haben.

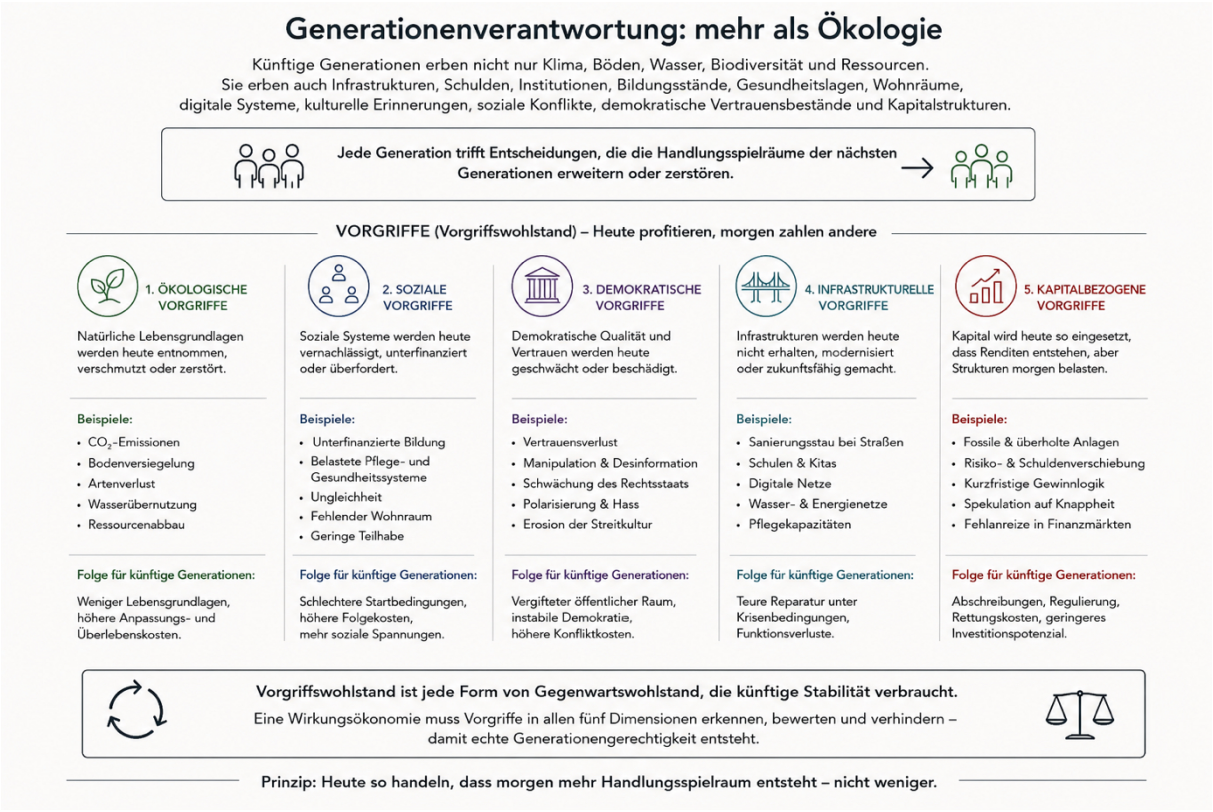
Generationengerechtigkeit beginnt daher bei der Frage: Wie werden Abwesende in Entscheidungen anwesend gemacht?

Die alte Ordnung löst diese Frage schlecht. Sie bevorzugt jene, die Eigentum, Kapital, Stimme, Lobbyzugang, aktuelle Kaufkraft oder politische Sichtbarkeit besitzen. Künftige Generationen haben keine heutige Zahlungsbereitschaft. Entfernte Betroffene erscheinen nicht im lokalen Preis. Verdrängte Gruppen haben schwächere Repräsentation. Noch nicht Geborene können keinen Einspruch einlegen.

Die Wirkungsökonomie muss diese Leerstelle schließen. Sie tut dies nicht durch Bevormundung der Gegenwart, sondern durch Wirkungslogik: Wenn eine heutige Handlung künftige Zustände verschlechtert, muss diese Wirkung sichtbar werden. Wenn heutige Vorteile auf Kosten abwesender Menschen entstehen, darf das nicht als neutraler Gewinn gelten. Wenn ökologische Schäden erst später eintreten, müssen sie in der Gegenwart als Wirkungspotenzial und Wirkungsrisiko erkennbar sein [I-K29-1][I-K29-2].

Verantwortung für Abwesende ist daher kein Gefühl. Sie ist eine Bewertungsanforderung.

29.10 Generationenverantwortung ist mehr als Ökologie



Generationenverantwortung wird häufig ökologisch verstanden. Das ist richtig, aber nicht ausreichend. Künftige Generationen erben nicht nur Klima, Böden, Wasser, Biodiversität und Ressourcen. Sie erben auch Infrastrukturen, Schulden, Institutionen, Bildungsstände, Gesundheitslagen, Wohnräume, digitale Systeme, kulturelle Erinnerungen, soziale Konflikte, demokratische Vertrauensbestände und Kapitalstrukturen [E-K29-6][E-K29-7].

Eine Generation kann nicht nur ökologisch auf Kosten der nächsten leben. Sie kann auch sozial, demokratisch und infrastrukturell auf Kosten der nächsten leben.

Soziale Vorgriffe entstehen, wenn heutige Gesellschaften Care, Bildung, Gesundheit, Wohnen und Teilhabe vernachlässigen und künftige Menschen die Folgekosten schlechter Startbedingungen tragen.

Demokratische Vorgriffe entstehen, wenn Vertrauen, Wahrheit, Rechtsstaatlichkeit und Streitfähigkeit heute beschädigt werden und spätere Generationen in einem vergifteten öffentlichen Raum leben müssen.

Infrastrukturelle Vorgriffe entstehen, wenn Straßen, Brücken, Schulen, Netze, Wasserleitungen, digitale Systeme, Pflegekapazitäten oder klimafähige Städte nicht erhalten werden und spätere Haushalte Reparatur unter Krisenbedingungen leisten müssen.

Kapitalbezogene Vorgriffe entstehen, wenn Renditen heute aus Strukturen gezogen werden, die morgen abgeschrieben, reguliert, gesichert oder saniert werden müssen.

Damit wird der Begriff Vorgriffswohlstand erneut wichtig. Vorgriffswohlstand ist nicht nur ökologischer Raubbau. Er ist jede Form von Gegenwartswohlstand, die künftige Stabilität verbraucht. Eine Wirkungsökonomie muss solche Vorgriffe erkennen, egal ob sie in Natur, Sozialsystemen, Demokratie, Infrastruktur oder Kapital entstehen [I-K29-7].

29.11 Wirkung über Lebenszeit, Legislatur und Bilanz hinaus

Wirkung darf nicht an den Grenzen menschlicher Zuständigkeiten enden. Eine Amtszeit endet. Eine Bilanzperiode endet. Ein Arbeitsvertrag endet. Ein Fondszyklus endet. Eine Legislatur endet. Wirkung endet nicht.

Eine Politik, die nur bis zur nächsten Wahl rechnet, vernachlässigt Regeneration, Bildung und Vertrauen. Ein Unternehmen, das nur bis zum nächsten Quartal rechnet, unterschätzt Lieferkettenrisiken, Arbeitsbelastung, ökologische Folgekosten und Innovationspfade. Ein Finanzmarkt, der nur schnelle Rendite bewertet, übersieht Wirkungsrisiken, die später als Wertverlust, Versicherungslücke, Regulierung oder gesellschaftlicher Widerstand zurückkehren. Eine Verwaltung, die nur das Haushaltsjahr sieht, unterschätzt Prävention, Infrastrukturpflege und soziale Stabilisierung.

Die Wirkungsökonomie braucht deshalb Zeitachsen. Nicht als technische Messarchitektur an dieser Stelle. Die folgt in Teil V. Hier geht es um den normativen Grundsatz: Wirkung muss über Lebenszeit, Legislatur und Bilanzperiode hinaus gedacht werden.

Das heißt nicht, dass jede Entscheidung unendlich weit berechnet werden kann. Es heißt, dass kurzfristige Sicht nicht als vollständige Sicht ausgegeben werden darf. Unsicherheit ist kein Argument gegen Langfristverantwortung. Sie ist ein Argument für Vorsorge, Rückkopplung und lernende Architektur [E-K29-5].

29.12 Gegenwart ohne Zukunft ist keine Freiheit

Manche Einwände gegen Generationenverantwortung klingen freiheitlich: Die Gegenwart dürfe nicht durch Zukunftsannahmen gebunden werden. Menschen müssten heute entscheiden dürfen. Zu viel Zukunftsverantwortung könne Freiheit einschränken.

Dieser Einwand ist ernst zu nehmen. Die Wirkungsökonomie darf Zukunft nicht gegen Gegenwart ausspielen. Eine Ordnung, die Menschen heute überfordert, erniedrigt oder ausschließt, wird nicht dadurch gerecht, dass sie auf eine bessere Zukunft verweist. Menschliche Würde gilt in der Gegenwart.

Aber auch das Gegenteil ist falsch: Gegenwart ohne Zukunft ist keine Freiheit. Wer heute Freiheit ausübt, indem er die Bedingungen künftiger Freiheit zerstört, verengt die Freiheit anderer. Wer heute Ressourcen verbraucht, Risiken verschiebt, Vertrauen zerstört oder Infrastruktur verfallen lässt, nimmt künftigen Menschen Handlungsmöglichkeiten. Freiheit braucht Zeit. Sie braucht Erhaltung von Bedingungen.

Deshalb ist Generationenverantwortung keine Gegenwartsmoral. Sie ist Freiheitslogik über Zeit.

Eine freie Gesellschaft darf nicht nur fragen, was heute erlaubt ist. Sie muss fragen, ob heutige Freiheit künftige Freiheit ermöglicht oder verzehrt. Die Wirkungsökonomie macht diese Frage sichtbar.

29.13 Abschluss von Teil IV

Teil IV hat die normative Grundlage der Wirkungsökonomie gelegt.

Der Mensch ist ein verletzliches, beziehungsbezogenes, lernfähiges, resonanzfähiges und begrenzt rationales Wirkungswesen. Angst, Status, Zugehörigkeit und Macht prägen Wirkungsräume und können konstruktiv oder destruktiv werden. Sinn, Selbstwirksamkeit und Beziehung stabilisieren Menschen, wenn reine Information, Einkommen oder Kontrolle nicht reichen. Der Planet ist Lebensbedingung, Mit-System und Regenerationsgrundlage, nicht Rohstofflager. Demokratie ist der Wirkungsraum, in dem Gesellschaft sich selbst korrigieren kann. Zeit verbindet alle drei Räume. Wirkung endet nicht am Bilanzstichtag, nicht an der Wahlperiode und nicht am Ende individueller Lebenszeit.

Damit ist der normative Maßstab gesetzt:

Wirkung wird gemessen und gelenkt, weil Mensch, Planet und Demokratie die Mindestbedingungen einer freien, lebendigen und zukunftsfähigen Ordnung sind.

Diese Trias ist kein Slogan. Sie ist der Maßstab aller späteren Teile. Mensch ohne Planet verliert seine Lebensbedingung. Planet ohne Demokratie kann technokratisch oder autoritär verwaltet werden. Demokratie ohne Wahrheit über Mensch und Planet verliert Korrekturfähigkeit. Zeit verbindet diese drei Bedingungen zu Verantwortung.

Nach Teil IV kann das Buch in Teil V zur Mess- und Datenarchitektur übergehen. Wenn Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie ausgerichtet wird, stellt sich die nächste Frage:

Wie wird Wirkung messbar, prüfbar und vergleichbar?

Endnoten und Quellen zu Kapitel 29

Interne WÖk-Quellen

[I-K29-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Manuskriptfassung 2026. Grundlage für die Kapitelstruktur zu Wirkung, Wirkungspotenzial, Handlung, Unterlassen, Wirkungsraum, systemischem und normativem Wert sowie für die Unterscheidung von tatsächlicher Zustandsveränderung und langfristigem Wirkungspotenzial.

[I-K29-2] Weber, Natalie: Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur, 2026. Grundlage für Interdependenz, Rückkopplungen, nichtlineare Wirkung, zeitverzögerte Folgen, Komplexität und die Kritik an additiver Nachhaltigkeitslogik im kapitalszentrierten Steuerungsmodell.

[I-K29-3] Weber, Natalie: Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie, Oktober 2025. Grundlage für die normative Trias Mensch, Planet und Demokratie sowie für Wirkung als Kompass von Wohlstand, Freiheit und Lebensqualität.

[I-K29-4] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für Care, Gesundheit, Wohnen, Bildung, soziale Bindung, Resilienz, Kultur, Öffentlichkeit, Digitalisierung und Generationenverantwortung als verbundene Systemdimensionen.

[I-K29-5] Weber, Natalie: Begleitdokument zum Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Wirkungskompetenz, Civic Literacy, Bildung, systemisches Denken, demokratische Mündigkeit und digitale Souveränität als langfristige Kompetenzfelder.

[I-K29-6] Weber, Natalie: Arbeitspapier Rentensystem, 2025. Grundlage für den Zusammenhang von Rente, Lebensleistung, Wirkung, Care-Arbeit, Demografie und der Kritik an einer rein einkommensbezogenen Bewertung von Lebenszeit.

[I-K29-7] Weber, Natalie: Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie, Oktober 2025; Weber, Natalie: Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025. Grundlage für Vorgriffswohlstand, unsichtbare Folgekosten und die Aussage, dass heutige Preise, Renditen und Kapitalflüsse künftige Stabilität verbrauchen können, wenn Wirkung nicht sichtbar wird.

Externe Quellen

[E-K29-1] Brundtland-Kommission: Our Common Future, World Commission on Environment and Development, 1987. Bezugspunkt für nachhaltige Entwicklung als Befriedigung heutiger Bedürfnisse ohne Gefährdung der Möglichkeiten künftiger Generationen.

[E-K29-2] Rockström, Johan et al.: A Safe Operating Space for Humanity, in: Nature, Vol. 461, 2009, S. 472-475; Steffen, Will et al.: Planetary Boundaries: Guiding Human Development on a Changing Planet, in: Science, Vol. 347, No. 6223, 2015. Bezugspunkt

für planetare Grenzen, Regenerationszeiten und die Stabilitätsbedingungen menschlicher Entwicklung. - Stockholm Resilience Centre - Planetary Boundaries: https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html

[E-K29-3] Dasgupta, Partha: The Economics of Biodiversity: The Dasgupta Review, HM Treasury, London, 2021. Bezugspunkt für Naturkapital, Biodiversität, Regenerationsfähigkeit und Wohlstand über Zeit. The Economics of Biodiversity: The Dasgupta Review: https://www.gov.uk/government/publications/final-report-the-economics-of-biodiversity-the-dasgupta-review

[E-K29-4] Jonas, Hans: Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1979. Bezugspunkt für Fernwirkungen menschlichen Handelns und Verantwortung gegenüber künftigen Menschen. The Economics of Biodiversity: The Dasgupta Review: https://www.gov.uk/government/publications/final-report-the-economics-of-biodiversity-the-dasgupta-review

[E-K29-5] Gardiner, Stephen M.: A Perfect Moral Storm. The Ethical Tragedy of Climate Change, Oxford University Press, Oxford, 2011. Bezugspunkt für die ethische Schwierigkeit zeitlich verteilter Verantwortung, intergenerationeller Lastverschiebung und politischer Kurzfristigkeit.

[E-K29-6] Rawls, John: A Theory of Justice, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1971. Bezugspunkt ist insbesondere der Gedanke gerechter Spar- und Generationenverhältnisse.

[E-K29-7] Weiss, Edith Brown: In Fairness to Future Generations. International Law, Common Patrimony, and Intergenerational Equity, United Nations University, Tokyo, 1989. Bezugspunkt für intergenerationelle Fairness, gemeinsame Erbgüter und Verantwortung gegenüber künftigen Menschen.

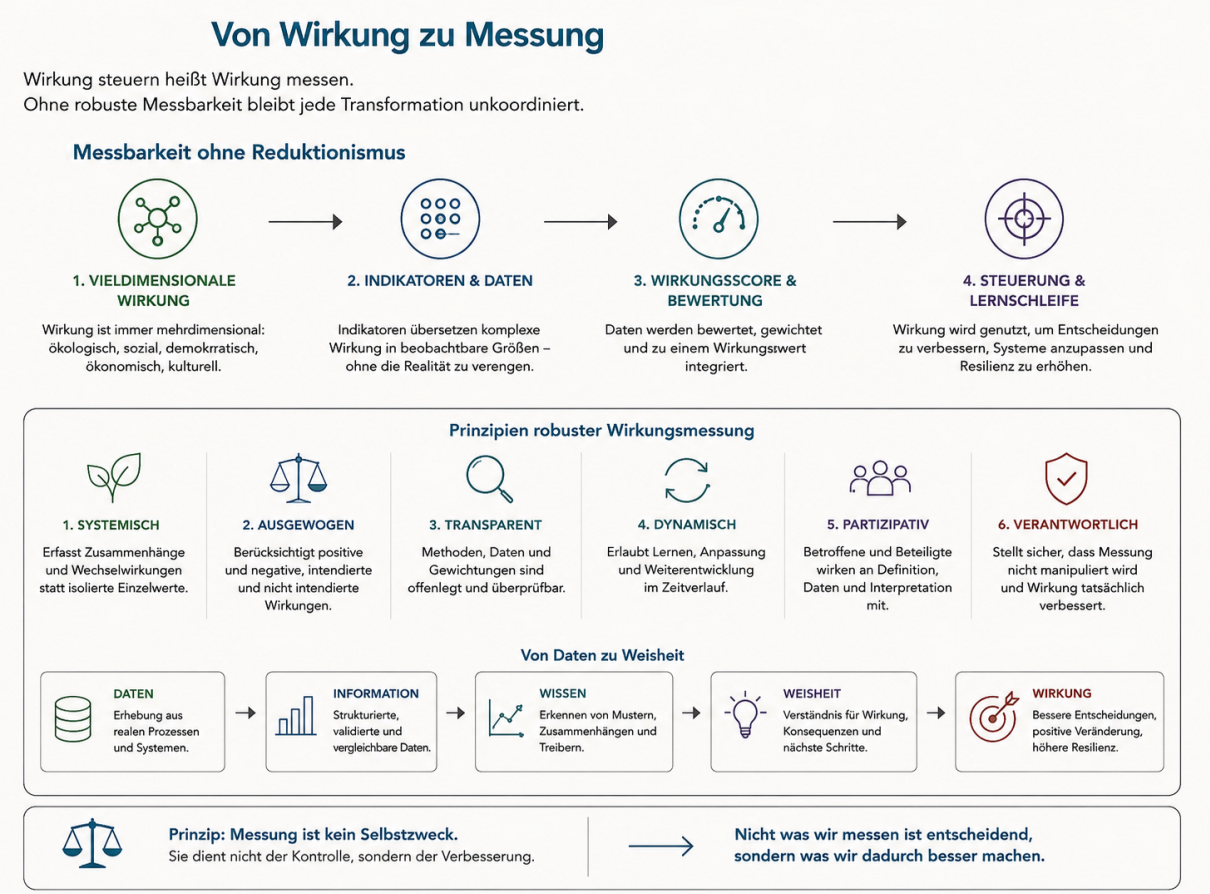
Teil V - Messung, Daten und Methodik

Teil V führt die Wirkungsökonomie von der normativen Grundlage in die operative Messarchitektur. Teil IV hat geklärt, woran Wirkung ausgerichtet wird: an Mensch, Planet und Demokratie. Jetzt geht es darum, wie Wirkung beobachtbar, prüfbar, vergleichbar und rückkoppelbar wird.

Dieser Teil behandelt noch nicht die rechtlich-institutionelle Architektur des Staates und auch noch nicht die konkrete Anwendung in Unternehmen, Branchen oder Politikfeldern. Er klärt die methodischen Grundlagen: WÖk-IDs, Indikatoren, Benchmarks, Skalen, Scorecards, Reverse Merit Order, T-SROI, digitale Produktpässe, Datenräume, Datenqualität und Prüfverfahren. Damit entsteht die Brücke zwischen normativem Maßstab und späterer Steuerung durch Recht, Kapital, Beschaffung, Management und öffentliche Haushalte.

Messung ist in der Wirkungsökonomie kein Selbstzweck. Sie soll Wirkung nicht auf Zahlen verkleinern. Sie soll ermöglichen, dass Zustandsveränderungen sichtbar, bewertbar und lernfähig werden.

Kapitel 30 - Von Wirkung zu Messung



Teil IV hat den normativen Maßstab der Wirkungsökonomie festgelegt. Wirkung wird an Mensch, Planet und Demokratie ausgerichtet. Damit ist geklärt, worauf sich Bewertung bezieht. Teil V beginnt mit der nächsten Frage: Wie wird Wirkung beobachtbar, prüfbar, vergleichbar und rückkoppelbar, ohne sie auf bloße Zahlen zu verkürzen?

Diese Frage bildet den Übergang von der normativen Ordnung zur Messarchitektur. Ohne Messung bleibt Wirkung ein Anspruch. Ohne Maßstab bleibt Messung blind. Ohne Rückkopplung bleibt Messung folgenlos. Die Wirkungsökonomie braucht daher eine Methodik, die Wirkung sichtbar macht, ohne ihre Komplexität zu zerstören [I-K30-1][I-K30-2].

Messung ist nicht die Wahrheit selbst. Sie ist die Bedingung, damit Wirkung beobachtbar, prüfbar, vergleichbar und rückkoppelbar wird.

30.1 Messbarkeit ohne Reduktionismus

Wirkung muss messbar werden, weil sie sonst nicht verlässlich in Entscheidungen zurückkehren kann. Was nicht beobachtet wird, bleibt leicht unsichtbar. Was unsichtbar bleibt, wird selten systematisch berücksichtigt. Was nicht berücksichtigt wird, kann weiter externalisiert, verschoben oder rhetorisch überhöht werden. Eine Gesellschaft, die Wirkung ernst nimmt, muss deshalb wissen, welche Zustände sich verändern,

welche Risiken entstehen, welche Belastungen verlagert werden und welche positiven Veränderungen tatsächlich eintreten.

Gleichzeitig hat Messung eine Grenze. Sie kann den Gegenstand verkürzen. Wenn nur das zählt, was leicht zu zählen ist, wird das Wichtige durch das Messbare ersetzt. Dann werden Tonnen, Euro, Prozente, Indizes oder Punktwerte mit Wirklichkeit verwechselt. Eine solche Messung wäre keine Wirkungsökonomie, sondern eine neue Form technokratischer Blindheit.

Die Wirkungsökonomie misst deshalb nicht, weil alles in Zahlen aufgeht. Sie misst, weil Wirkung sonst nicht lernfähig wird. Zahlen sind Signale. Sie sind keine vollständige Beschreibung der Welt. Ein Indikator kann zeigen, dass Emissionen sinken, Wasserverbrauch steigt, Arbeitsunfälle abnehmen, Vertrauen beschädigt wird oder Teilhabe wächst. Er erklärt aber nicht allein, warum dies geschieht, welche Nebenwirkungen entstehen, welche Gruppen betroffen sind und ob die Veränderung systemisch sowie normativ erwünscht ist.

Messbarkeit ohne Reduktionismus bedeutet: Zahlen werden in Zusammenhänge gestellt. Eine gemessene Veränderung wird als Zustandsveränderung gelesen, nicht als isolierter Wert. Sie wird auf systemischen Wert bezogen, an Mensch, Planet und Demokratie normativ bewertet und in Rückkopplung übersetzt. Damit unterscheidet sich die Wirkungsökonomie von einer bloßen Kennzahlenordnung. Sie fragt nicht, welche Zahl gut aussieht. Sie fragt, welcher Zustand sich verändert, in welchem Wirkungsraum, für wen, auf welcher Zeitskala und mit welchen Nebenwirkungen.

Ein System, das nur Zahlen sammelt, wird nicht automatisch klüger. Es kann sogar blinder werden, wenn es die falschen Zahlen optimiert. Ein System, das Wirkung misst, muss daher auch fragen, welche Dimensionen nicht vollständig quantifizierbar sind, welche Annahmen hinter der Messung stehen und welche Wirkungen nur über qualitative, relationale oder langfristige Beobachtung erfasst werden können. Gerade Vertrauen, Würde, Pflegequalität, Bildung, demokratische Stabilität, kulturelle Resonanz, Prävention und langfristige ökologische Regeneration verlangen eine vorsichtige Methodik [I-K30-3].

Messbarkeit ohne Reduktionismus heißt deshalb: Wirkung wird messbar gemacht, aber nicht auf Messung reduziert.

30.2 Empirische, systemische und normative Ebene

Wirkungsmessung braucht drei Ebenen. Diese Ebenen müssen getrennt und verbunden werden, sonst entsteht Scheingenauigkeit.

Die erste Ebene ist empirisch. Sie fragt: Was lässt sich beobachten? Welche Daten liegen vor? Welche Zustände haben sich verändert? Wie entwickeln sich Emissionen, Ressourcenverbrauch, Gesundheitswerte, Arbeitsbedingungen, Bildungszugang, Beteiligung, Sicherheit, Vertrauen, Biodiversität, Wohnqualität oder demokratische

Stabilität? Die empirische Ebene braucht Daten, Indikatoren, Quellen, Zeitreihen, Vergleichswerte und Prüfbarkeit. Sie schützt die Wirkungsökonomie vor bloßer Behauptung [I-K30-1][E-K30-1][E-K30-2].

Die zweite Ebene ist systemisch. Sie fragt: Was bedeutet diese Veränderung im Zusammenhang? Ein Wert kann für sich positiv aussehen und im System problematisch sein. Eine Effizienzsteigerung kann Ressourcen sparen und zugleich Mehrverbrauch auslösen. Eine Kostensenkung kann kurzfristig entlasten und langfristig Infrastruktur schwächen. Eine hohe Reichweite kann Aufmerksamkeit schaffen und zugleich Diskursqualität beschädigen. Die systemische Ebene betrachtet Rückkopplungen, Engpässe, Nebenwirkungen, Verzögerungen, Interdependenzen und Wirkungsräume [I-K30-2].

Die dritte Ebene ist normativ. Sie fragt: Ist diese Wirkung gemessen an Mensch, Planet und Demokratie wünschenswert? Nicht jede systemisch starke Wirkung ist gut. Eine autoritäre Ordnung kann effizient sein. Ein Geschäftsmodell kann hohe Bindung erzeugen und Menschen abhängig machen. Ein Medienmechanismus kann stark wirken und Vertrauen zerstören. Eine Technologie kann mächtig sein und demokratische Selbstbestimmung schwächen. Deshalb reicht Wirkungskraft nicht. Wirkung braucht normative Bewertung.

Diese drei Ebenen bilden zusammen die methodische Grundlage von Teil V. Die empirische Ebene fragt, was sich verändert. Die systemische Ebene fragt, was diese Veränderung im Zusammenhang bedeutet. Die normative Ebene fragt, ob die Veränderung an Mensch, Planet und Demokratie gemessen erwünscht ist. Wenn eine Ebene fehlt, wird Messung fehlerhaft. Ohne Empirie bleibt Wirkung Behauptung. Ohne Systemik wird Wirkung isoliert. Ohne Normativität wird Wirkung richtungslos.

Die Wirkungsökonomie verbindet diese Ebenen, ohne sie zu vermischen. Empirische Daten ersetzen keine normative Bewertung. Normative Bewertung ersetzt keine Daten. Systemische Einordnung ersetzt keine Prüfung. Erst die Verbindung macht Wirkung steuerungsfähig.

30.3 Messgrenzen, Schätzungen und Unsicherheit

Wirkung ist messbar, aber nicht vollständig. Diese Grenze muss offen benannt werden.

Manche Wirkungen lassen sich direkt erfassen: Energieverbrauch, Emissionen, Recyclingquote, Unfallzahlen, Lärmbelastung, Wasserverbrauch, Flächenversiegelung, Lieferzeiten, Gesundheitsdaten, Bildungsabschlüsse, Mietbelastung, Schadstoffwerte. Andere Wirkungen sind indirekter: Vertrauen, Zugehörigkeit, Würde, demokratische Diskursqualität, Selbstwirksamkeit, kulturelle Lebendigkeit, Zukunftsangst, institutionelle Glaubwürdigkeit.

Indirekte Wirkungen sind nicht unwichtig, nur weil sie schwerer zu messen sind. Eine Wirkungsökonomie darf die Welt nicht auf das reduzieren, was Sensoren, Bilanzen oder

Reports leicht erfassen. Sie muss unterschiedliche Messformen zulassen: quantitative Daten, qualitative Bewertung, Experteneinschätzung, Beteiligung, Indizes, Plausibilitätsannahmen, Szenarien, Vergleichswerte und konservative Schätzungen.

Schätzungen sind kein Makel, wenn sie transparent sind. Eine präzise Scheingenauigkeit ist gefährlicher als eine ehrliche Spanne. Wenn Daten fehlen, muss die Lücke markiert werden. Wenn Unsicherheit besteht, muss sie ausgewiesen werden. Wenn ein Wert nur näherungsweise bestimmbar ist, muss er als Näherung erscheinen. Wenn ein Wirkungszusammenhang nicht belastbar genug ist, darf er nicht als gesicherte Wahrheit behandelt werden [I-K30-3][I-K30-4][E-K30-3].

Die Wirkungsökonomie unterscheidet daher zwischen Messwert, Schätzung, Plausibilität, Unsicherheit, Ambivalenz und Offenheit. Ein Messwert ist ein beobachtbarer oder berechenbarer Wert. Eine Schätzung ist eine methodisch begründete Annäherung. Plausibilität ist die nachvollziehbare Erklärung, warum eine Handlung über bestimmte Mechanismen zu einer Wirkung führen kann. Unsicherheit ist der ausgewiesene Bereich dessen, was noch nicht sicher bekannt ist. Ambivalenz bezeichnet das gleichzeitige Vorliegen positiver und negativer Wirkungen. Offenheit markiert ein Feld, das noch nicht belastbar bewertet werden kann [I-K30-3].

Unsicherheit darf jedoch nicht zur Ausrede werden. In komplexen Systemen gibt es selten vollständige Gewissheit. Wer vollständige Gewissheit verlangt, bevor gehandelt wird, erzeugt Wirkung durch Verzögerung. Die Wirkungsökonomie braucht daher einen verantwortlichen Umgang mit Unsicherheit: nicht vorschnell behaupten, nicht leichtfertig ignorieren, nicht endlos verschieben.

Messgrenzen müssen in der Architektur sichtbar bleiben. Eine Wirkung kann gemessen, geschätzt, qualitativ bewertet, unsicher, offen oder nicht ausreichend belegt sein. Jede dieser Kategorien hat eine andere Bedeutung. Unbekannte Wirkung ist nicht neutrale Wirkung. Sie ist ein Hinweis auf Prüfbedarf.

Damit entsteht eine methodische Ethik der Messung. Sie verlangt Genauigkeit, wo Genauigkeit möglich ist. Sie verlangt Transparenz, wo Schätzung nötig ist. Sie verlangt Vorsicht, wo Unsicherheit besteht. Sie verlangt Korrektur, wenn neue Daten alte Annahmen widerlegen.

30.4 Warum Messung Rückkopplung vorbereitet

Messung ist in der Wirkungsökonomie kein Selbstzweck. Sie soll keine Berichte füllen, keine Rankings als Ersatz für Urteil erzeugen und keine Aktivität simulieren. Sie soll Rückkopplung ermöglichen.

Rückkopplung bedeutet: Eine beobachtete Wirkung kehrt in Entscheidungen zurück. Wenn eine Handlung Mensch, Planet oder Demokratie stärkt, soll diese Wirkung sichtbar und anschlussfähig werden. Wenn eine Handlung schadet, soll sie nicht

unsichtbar bleiben. Wenn eine Wirkung unklar ist, soll Prüfung ausgelöst werden. Wenn eine Maßnahme unerwartete Nebenwirkungen erzeugt, soll das System lernen.

Messung bereitet diese Rückkopplung vor, weil sie die Verbindung zwischen Handlung und Zustandsveränderung herstellt. Ohne Messung bleibt unklar, ob eine Maßnahme wirkt. Ohne Vergleich bleibt unklar, ob Wirkung stark oder schwach ist. Ohne Zeitbezug bleibt unklar, ob Wirkung dauerhaft oder vorübergehend ist. Ohne Kontext bleibt unklar, ob eine Verbesserung an einer Stelle Verschlechterung an anderer Stelle erzeugt.

Die Wirkungsökonomie misst daher nicht nur Output. Output sagt, was getan wurde. Wirkung sagt, was sich verändert hat. Ein Förderprogramm kann ausgezahlt werden, ohne Armut zu senken. Ein Bildungsprojekt kann viele Teilnehmende erreichen, ohne Wirkungskompetenz zu stärken. Ein Unternehmen kann Nachhaltigkeitsdaten berichten, ohne Entscheidungen zu verändern. Eine Kampagne kann Reichweite erzielen, ohne Vertrauen zu erhöhen. Eine Sanierung kann Energie sparen und zugleich soziale Verdrängung verstärken.

Messung muss deshalb auf Zustände bezogen sein. Sie muss zeigen, ob Mensch, Planet und Demokratie gestärkt oder geschwächt werden. Sie muss Nebenwirkungen erfassen, Zeitverzögerungen berücksichtigen und Wirkungsräume unterscheiden. Erst dann kann sie Rückkopplung vorbereiten.

Die heute vorhandenen Berichts- und Offenlegungsstandards liefern dafür wichtige Anschlussstellen. ESRS, GRI, Lebenszyklusanalysen und Social-Value-Methoden strukturieren Daten, Auswirkungen, Risiken, Ressourcenflüsse, Stakeholderbezüge und Ergebnislogiken [E-K30-1][E-K30-2][E-K30-3][E-K30-4]. Aus Sicht der Wirkungsökonomie sind sie jedoch nicht der Endpunkt. Sie werden erst dann zu einer Wirkungsarchitektur, wenn ihre Daten in Bewertung, Lenkung und Lernen zurückgeführt werden [I-K30-5].

Teil V entwickelt die dafür notwendigen Bausteine. Das folgende Kapitel führt WÖk-IDs und die Indikatorenarchitektur ein. Danach wird gezeigt, wie Benchmarks, Skalen und Scorecards Daten bewertbar machen, wie die Reverse Merit Order vor der Kompensation schwerer Schäden schützt, wie T-SROI systemische Wirkungsmessung ermöglicht und wie digitale Produktpässe sowie Wirkungsdatenräume Messung technisch verfügbar, prüfbar und entscheidungsrelevant machen.

Dieses Kapitel legt davor den methodischen Grundsatz fest: Wirkung muss messbar werden, aber Messung darf Wirkung nicht verkleinern. Sie muss empirische Beobachtung, systemische Einordnung und normative Bewertung verbinden. Sie muss Unsicherheit offenlegen. Sie muss Rückkopplung vorbereiten.

Teil IV hat geklärt, woran Wirkung ausgerichtet wird. Kapitel 30 klärt, warum sie messbar werden muss. Die nächste Frage lautet: Wie wird Wirkung so geordnet, dass sie eindeutig adressierbar, standardisiert, anschlussfähig und prüfbar wird?

Diese Frage führt zu Kapitel 31: WÖk-IDs und Indikatorenarchitektur.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 30

Interne WÖk-Quellen

[I-K30-1] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Wirkung als messbare, überprüfbare und an gesellschaftlichen, ökologischen sowie ethischen Zielen ausgerichtete Leitgröße. Das Grundlagenpapier benennt zugleich Risiken von Bürokratisierung, Wirkungssimulation, Zielkonflikten und Unsicherheit.

[I-K30-2] Weber, Natalie: Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur, 2026. Grundlage für die Einordnung von Nachhaltigkeitsdimensionen als gekoppelte Zustandsgrößen eines interdependenten, rückgekoppelten und nichtlinearen Systems.

[I-K30-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Manuskriptfassung 2026, Abschnitt zu Messgrenzen. Grundlage für die Unterscheidung zwischen direkter Messung, indirekter Messung, Wirkungspotenzial, Messwert, Schätzung, Plausibilität, Unsicherheit, Ambivalenz und Offenheit.

[I-K30-4] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitte zu Komplexität, Zielkonflikten, Nebenwirkungen, Lernkultur und Wirkungskompetenz. Grundlage für den methodischen Umgang mit Dilemmata und Unsicherheit.

[I-K30-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Manuskriptfassung 2026, Endnoten zu Kapitel 5. Grundlage für die Einordnung von CSRD, ESRS und GRI als Daten- und Offenlegungsstruktur, die noch keine automatische wirkungsökonomische Steuerung ersetzt.

Externe Quellen

[E-K30-1]

European Financial Reporting Advisory Group: European Sustainability Reporting Standards (ESRS), Set 1, 2023. Bezugspunkt für doppelte Wesentlichkeit, Nachhaltigkeitsangaben zu Auswirkungen, Risiken und Chancen sowie für die Strukturierung von Governance, Strategie, Managementansatz, Metriken und Zielen. ESRS - Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng - EFRAG - ESRS: https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs

[E-K30-2]

Global Reporting Initiative: GRI Standards. Bezugspunkt für international etablierte Nachhaltigkeitsberichterstattung und die Offenlegung von Auswirkungen einer Organisation auf Wirtschaft, Umwelt und Menschen. GRI Standards: https://www.globalreporting.org/standards/

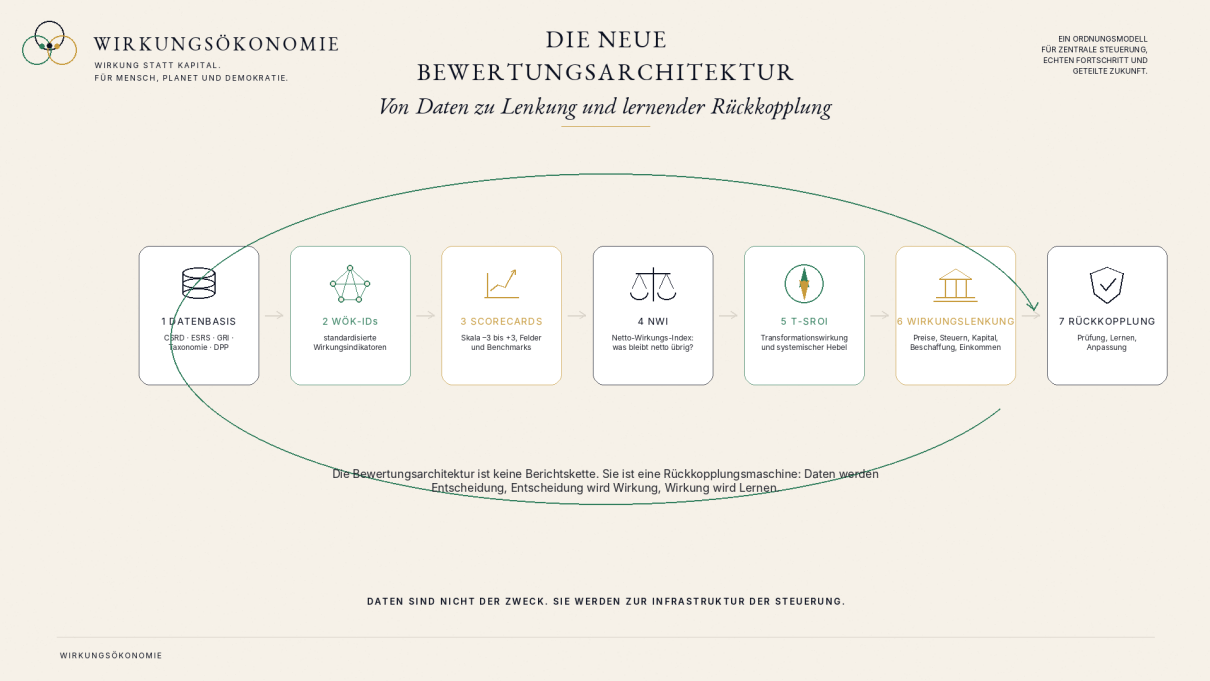
[E-K30-3]

International Organization for Standardization: ISO 14040: Environmental management - Life cycle assessment - Principles and framework, 2006; ISO 14044: Environmental management - Life cycle assessment - Requirements and guidelines, 2006. Bezugspunkt für Lebenszyklusdenken, Systemgrenzen, Datenqualität, Allokation, Unsicherheit und Transparenz in Umweltbewertungen. ISO 14040 - Life Cycle Assessment: https://www.iso.org/standard/37456.html - ISO 14044 - Life Cycle Assessment: https://www.iso.org/standard/38498.html

[E-K30-4] Social Value International: The Principles of Social Value. Bezugspunkt für Stakeholderbezug, Wesentlichkeit, Transparenz, Nachvollziehbarkeit und die Unterscheidung zwischen Output, Outcome und Wirkung.

[E-K30-5] OECD: Guidance on Sustainability Impact Assessment, OECD Publishing. Bezugspunkt für Wirkungsabschätzung, Unsicherheit, Transparenz, Szenarien, Zielkonflikte und die Verbindung empirischer Beobachtung mit politischer sowie gesellschaftlicher Bewertung. - OECD: https://www.oecd.org/

Kapitel 31 - WÖk-IDs und Indikatorenarchitektur



Kapitel 30 hat geklärt, warum Wirkung messbar werden muss, ohne auf Zahlen reduziert zu werden. Messung braucht empirische Daten, systemische Einordnung und normative Bewertung. Dieses Kapitel führt die Ordnungseinheit ein, mit der Wirkungsdaten adressierbar werden: die WÖk-ID.

Eine WÖk-ID ist eine standardisierte Kennziffer für einen Wirkungsindikator innerhalb der Wirkungsökonomie. Sie ist nicht der Score selbst, nicht die vollständige Bewertung und nicht die Scorecard. Sie ist der eindeutig adressierbare Indikator, aus dem spätere Bewertungen aufgebaut werden [I-K31-1][I-K31-3]. Ohne eindeutige Zuordnungen bleibt Wirkung sprachlich. Mit WÖk-IDs wird Wirkung technisch anschlussfähig, prüfbar, vergleichbar und versionierbar [I-K31-1][I-K31-2].

Der Leitgedanke dieses Kapitels lautet: Die WÖk-ID macht Wirkung adressierbar. Sie übersetzt den normativen Maßstab Mensch, Planet und Demokratie in eine strukturierte Daten- und Indikatorenlogik. Dieses Kapitel bewertet noch nicht. Es erklärt, wie Wirkungsindikatoren geordnet werden. Die Frage, wie Messwerte über Archetypen, Benchmarks, Skalen und Scorecards bewertet werden, folgt im nächsten methodischen Schritt.

31.1 Funktion der WÖk-ID

Die WÖk-ID löst ein Grundproblem jeder Wirkungsmessung: Unterschiedliche Akteure sprechen über ähnliche Wirkungen, aber nicht in derselben Sprache. Ein Unternehmen berichtet Wasserverbrauch. Eine Behörde prüft Wasserentnahme. Ein Investor fragt nach Standortrisiko. Eine Kommune betrachtet lokale Resilienz. Eine Lieferkette dokumentiert Herkunft, Stressregion und Verbrauch. Ohne gemeinsame Ordnung

können diese Informationen nebeneinanderstehen, ohne gemeinsam auswertbar zu werden.

Die WÖk-ID schafft eine eindeutige Adresse für einen Wirkungsindikator. Sie sagt nicht nur, dass „Wasser“ relevant ist. Sie klärt, welcher konkrete Aspekt gemeint ist: Wasserentnahme, Wasserverbrauch, Wasserstress, Wiederverwendung, Abwasserqualität, Standortbezug, Lieferkettenbezug oder Gesundheitswirkung. Sie klärt auch, auf welche Wirkungsdimension sich der Indikator bezieht, welche Datenquelle genutzt wird, welche Einheit gilt, welche Systemgrenze gesetzt wird, welcher Prüfstatus vorliegt und welche Version verwendet wird [I-K31-1][I-K31-3].

Damit wird Wirkung nicht nur beschrieben, sondern geordnet. Eine WÖk-ID kann etwa Produkt-CO2-Fußabdruck, Living-Wage-Abdeckung, Arbeitsschutz, Kinder- und Zwangsarbeitsausschluss, Gender Pay Gap, Produktsicherheit, Datenschutz, Gebäudeenergiebedarf, Stadtgrün, Steuertransparenz, algorithmische Prüfpflicht oder Lieferkettentransparenz adressieren [I-K31-3]. Die Beispiele zeigen: Die WÖk-ID ist nicht auf ökologische Indikatoren begrenzt. Sie ordnet Wirkung entlang der gesamten Trias Mensch, Planet und Demokratie.

Ihre Funktion liegt in fünf Bereichen. Erstens standardisiert sie Sprache. Unterschiedliche Akteure können dieselbe Wirkungseinheit meinen. Zweitens ermöglicht sie Vergleichbarkeit. Produkte, Dienstleistungen, Unternehmen, Kapitalflüsse, Immobilien, öffentliche Maßnahmen und Tätigkeiten können nicht identisch bewertet werden, aber entlang einer gemeinsamen Logik. Drittens erhöht sie Prüfbarkeit. Prüfende können nachvollziehen, welche Daten, Grenzen und Quellen verwendet wurden. Viertens ermöglicht sie digitale Verarbeitung. Register, Datenräume, Beschaffungssysteme, Berichte und spätere Entscheidungslogiken können Wirkungsinformationen maschinenlesbar verarbeiten. Fünftens schafft sie Lernfähigkeit, weil jede ID versioniert, angepasst, erweitert oder ersetzt werden kann [I-K31-1][I-K31-2].

Für technische Systeme wird der Prefix WOK verwendet, weil Umlaute in Datenbanken, Schnittstellen, Registern und internationalen Datenräumen problematisch sein können. Im Fließtext bleibt WÖk-ID die fachliche Schreibweise. Diese Unterscheidung trennt Sprache und technische Interoperabilität [I-K31-1][I-K31-3].

Wichtig ist die Grenze dieses Kapitels: Die WÖk-ID bewertet noch nicht. Sie macht Bewertung möglich. Sie beantwortet die Frage: Welcher Indikator ist gemeint? Der konkrete Messwert, die Benchmark, die spätere Einordnung, die Zusammenführung in Scorecards und die daraus folgende Entscheidungswirkung gehören zu den nächsten Schritten.

31.2 SDGs, SDG+ und der Zielbezug der WÖk-ID

Eine WÖk-ID ist keine beliebige technische Kennziffer. Sie verbindet einen messbaren Wirkungsindikator mit einem normativen Zielbezug. Genau dadurch unterscheidet sie sich von einer reinen Daten-ID, einer Reporting-Kennzahl oder einem technischen Registereintrag.

Die grundlegende Begründung, warum die Wirkungsökonomie die Sustainable Development Goals als globalen Referenzrahmen nutzt und zugleich zu SDG+ erweitert, wurde im Exkurs am Ende von Teil IV entfaltet. Dieses Kapitel knüpft daran methodisch an. Es fragt nicht mehr, warum ein globaler Zielrahmen nötig ist, sondern wie dieser Zielrahmen in eine adressierbare Indikatorenarchitektur übersetzt werden kann.

Die SDGs bilden dafür den wichtigsten globalen Anschlussrahmen. Sie wurden als Teil der Agenda 2030 von den Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen beschlossen und beschreiben zentrale Entwicklungs-, Sozial-, Umwelt- und Institutionenziele: Armut, Hunger, Gesundheit, Bildung, Wasser, Energie, Arbeit, Infrastruktur, Ungleichheit, nachhaltige Städte, verantwortliche Produktion, Klima, Meere, Biodiversität, Frieden, Institutionen und Partnerschaften [E-K31-1][E-K31-2].

Die SDGs sind damit nicht wertneutral. Sie enthalten normative Zielsetzungen. Aber sie sind nicht parteiideologisch im engen Sinn. Sie sind kein Programm einer bestimmten Wirtschaftsform, keiner bestimmten Partei und keines einzelnen Staates. Sie bilden einen multilateralen Zielraum, an den sehr unterschiedliche politische, ökonomische und kulturelle Systeme anschließen können. Genau diese Breite macht sie für die Wirkungsökonomie relevant.

Die Wirkungsökonomie übernimmt die SDGs jedoch nicht als vollständige Steuerungsarchitektur. Die SDGs beschreiben Zielräume. Sie sagen noch nicht

ausreichend, wie Wirkung gemessen, gewichtet, nicht kompensiert, bepreist, besteuert, kapitalbezogen bewertet, in Beschaffung übersetzt oder in Rückkopplung überführt wird [I-K31-1][I-K31-2]. Sie sind deshalb Ausgangspunkt, nicht Endpunkt der Wirkungsökonomie.

Hinzu kommt: Die SDGs sind längst nicht nur ein politischer Zielrahmen. Sie sind Teil der globalen Nachhaltigkeits-, Reporting- und Finanzmarktsprache geworden. Viele große, international berichtende und kapitalmarktorientierte Unternehmen beziehen sich in Nachhaltigkeitsberichten, Strategiedokumenten, Wesentlichkeitsanalysen oder ESG-Kommunikation auf die SDGs. Das geschieht nicht überall gleich tief und nicht immer überzeugend. Aber die SDGs haben sich als gemeinsame Referenzsprache etabliert.

Auch ESG-Ratings bewerten Unternehmen nicht schlicht „nach den SDGs“. Sie bewerten in der Regel Umwelt-, Sozial- und Governance-Risiken, Branchenexpositionen, Managementsysteme, Kontroversen und finanziell relevante Nachhaltigkeitsrisiken. Dennoch überschneiden sich viele dieser Bewertungsfelder mit SDG-nahen Wirkungsräumen: Klima, Wasser, Arbeit, Menschenrechte, Gesundheit, Biodiversität, Lieferketten, Governance, Korruption, soziale Stabilität und institutionelle Qualität. MSCI beschreibt seine ESG Ratings etwa als Messung der Resilienz von Unternehmen gegenüber finanziell relevanten, branchenspezifischen Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen; Sustainalytics beschreibt seine ESG Risk Ratings als Bewertung der Exposition gegenüber materiellen ESG-Risiken und des Managements dieser Risiken [E-K31-8][E-K31-9].

Damit werden SDG-nahe Themen im Finanzmarkt faktisch zu Risiko-, Resilienz- und Bewertungsfaktoren. Wasserstress ist nicht nur ein Nachhaltigkeitsthema, sondern ein Produktions- und Lieferkettenrisiko. Klimawandel ist nicht nur ein Umweltziel, sondern ein Standort-, Versicherungs-, Kapital- und Transitionsrisiko. Menschenrechte sind nicht nur ein ethisches Anliegen, sondern ein Haftungs-, Reputations- und Beschaffungsrisiko. Biodiversitätsverlust ist nicht nur Naturschutz, sondern ein Risiko für Ernährung, Rohstoffe, Gesundheit und Systemstabilität.

Genau hier setzt die WÖk-ID an. Sie übersetzt den globalen Zielraum der SDGs und die Erweiterung durch SDG+ in eine adressierbare Indikatorenlogik. Eine WÖk-ID beantwortet daher nicht nur die Frage: Welcher Indikator wird gemessen? Sie beantwortet auch: Auf welchen Zielraum bezieht sich dieser Indikator?

Ein CO2-Indikator kann etwa auf SDG 13, Klima, bezogen werden. Ein Wasserstress-Indikator kann SDG 6, sauberes Wasser, und SDG 12, nachhaltige Produktion, berühren. Ein Living-Wage-Indikator kann mit SDG 8, menschenwürdige Arbeit, und SDG 10, weniger Ungleichheit, verbunden sein. Ein Biodiversitätsindikator kann SDG 15 oder SDG 14 betreffen. Ein Korruptions- oder Transparenzindikator kann an SDG 16 anschließen. Diese Zuordnung macht den Zielbezug sichtbar, ersetzt aber noch keine Bewertung [E-K31-1][E-K31-3].

SDG+ erweitert diese Logik um jene Wirkungsräume, die für die Wirkungsökonomie besonders wichtig sind, in der klassischen SDG-Systematik aber nicht tief genug operationalisiert werden: Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, Medienqualität, Diskursfähigkeit, digitale Selbstbestimmung, algorithmische Fairness, Plattformmacht, institutionelles Vertrauen und Schutz vor Manipulation [I-K31-4][I-K31-5].

Diese Erweiterung ist notwendig, weil Wirkung im 21. Jahrhundert nicht nur ökologische und soziale Zustände betrifft. Auch öffentliche Wahrheit, digitale Öffentlichkeit, Plattformlogiken, algorithmische Entscheidungen, Desinformation, Medienqualität und demokratische Resilienz verändern reale Zustände. Eine Wirkung kann nicht als vollständig positiv gelten, wenn sie ökologische oder soziale Vorteile erzeugt, aber demokratische Korrekturfähigkeit beschädigt.

Der Zielbezug der WÖk-ID besteht deshalb aus zwei Ebenen. Die erste Ebene ist der Anschluss an die SDGs als global etablierter Referenzrahmen. Die zweite Ebene ist SDG+ als wirkungsökonomische Erweiterung um demokratie-, medien-, daten- und digitalitätsbezogene Wirkungsräume. Zusammen verbinden sie internationale Anschlussfähigkeit mit dem normativen Kern der Wirkungsökonomie: Mensch, Planet und Demokratie.

Wichtig bleibt die Grenze: Eine WÖk-ID ist noch keine Entscheidung. Sie bewertet nicht selbst, ob eine Wirkung gut, schlecht, kritisch oder transformativ ist. Sie ordnet den Indikator, den Zielbezug, die Wirkungsdimension und die spätere Anschlussfähigkeit an Scorecards, Datenquellen, Benchmarks und Prüfverfahren. Die Bewertung folgt erst in den nächsten methodischen Schritten.

So wird aus den SDGs kein bloßes Symbol und aus SDG+ keine zusätzliche Zieldekoration. Beide werden zu einer strukturierten Referenzlogik für Wirkungsdaten. Die WÖk-ID macht sichtbar, welcher Wirkungsaspekt gemeint ist, welchem Zielraum er zugeordnet wird und wie er später vergleichbar, prüfbar und rückkoppelbar werden kann.

31.3 Aufbau einer WÖk-ID

Eine WÖk-ID besteht aus mehreren Ebenen. Sie ist keine bloße laufende Nummer. Sie bildet ab, welcher Wirkungsraum, welche Indikatorfamilie, welche Einheit, welche Datenquelle, welche Systemgrenze, welcher Prüfstatus und welche Version gemeint sind [I-K31-1][I-K31-3].

Die genaue technische Ausgestaltung kann sich weiterentwickeln. Für das Verständnis reicht hier die Grundlogik: Eine WÖk-ID verbindet eine Wirkungsdimension mit einem Zielbezug, einer Aktivitätsordnung, einer Indikatorfamilie und einer Datenlogik. Damit wird ein Indikator eindeutig adressierbar.

Tabelle 31-1: Grundelemente einer WÖk-ID

Element	Funktion	Beispielhafte Ausprägung
Technischer Prefix	Maschinenlesbare Kennzeichnung im Register	WOK
Wirkungsdimension	Zuordnung zu Mensch, Planet, Demokratie oder Querschnitt	Planet, Mensch, Demokratie, Resilienz
SDG-/SDG+-Bezug	Zielraum und Unterziel	SDG 6 Wasser, SDG 8 Arbeit, SDG+ Medienqualität
Aktivitätsordnung	Branchen-, Produkt- oder Tätigkeitsbezug	NACE, Produktgruppe, Dienstleistung, Infrastruktur
Indikatorfamilie	Bündel verwandter Wirkungsfragen	Wasser, Arbeit, Klima, Gesundheit, Governance
Einzelindikator	Konkrete Messgröße	CO2-Intensität, Living-Wage-Abdeckung, Wasserstress
Einheit	Mess- oder Bezugsgröße	kg CO2e/kg, m3/t, %, Fälle/Jahr
Datenquelle	Herkunft des Wertes	ESRS, GRI, Audit, EPD, Statistik, Sensorik
Systemgrenze	Reichweite der Messung	Produkt, Standort, Unternehmen, Lieferkette, Nutzung
Datenqualitätsklasse	Belastbarkeit und Prüfstatus	geprüft, plausibilisiert, geschätzt, sekundär
Version	Methodenstand und Gültigkeit	Version, Datum, Gültigkeitszeitraum
Prüfanforderung	Art der Nachweisführung	Selbstauskunft, Audit, Labor, Registerabgleich

Diese Struktur verhindert, dass scheinbar gleiche Begriffe unterschiedliche Dinge meinen. „CO2“ kann Produkt-CO2, Standortemission, Scope-1-Emission, Scope-3-Lieferkettenemission, Nutzungsphase oder Entsorgung betreffen. „Wasser“ kann Entnahme, Verbrauch, Wasserstress, Abwasserqualität oder ökologische Gewässerwirkung meinen. „Arbeit“ kann Beschäftigung, Lohnniveau, Arbeitszeit, Sicherheit, Mitbestimmung, Kinderarbeit, Zwangsarbeit oder psychische Belastung meinen. Eine WÖk-ID erzwingt diese Präzisierung.

Die WÖk-ID trennt außerdem Indikator und Bewertung. Ein Messwert wird nicht schon dadurch gut oder schlecht, dass er eine ID erhält. Die ID sagt: Dieser Wert gehört zu diesem Indikator, in diesem Wirkungsfeld, mit dieser Einheit und dieser Systemgrenze. Ob der Wert später positiv, neutral, kritisch oder schädlich bewertet wird, hängt von Archetyp, Benchmark, Schwellenwert, Kontext, Datenqualität und Scorecard ab [I-K31-1][I-K31-3].

Diese Trennung ist methodisch wichtig. Ohne sie würde die Messarchitektur mit der Bewertungsarchitektur verschwimmen. Dann wäre nicht mehr klar, ob eine Änderung am Score aus realer Wirkungsverbesserung stammt oder aus einer Änderung der Zuordnung, der Einheit, des Benchmarks oder der Systemgrenze. Die WÖk-ID hält diese Ebenen auseinander.

31.4 SDG, SDG+, NACE, ESRS und GRI

Die Wirkungsökonomie beginnt nicht bei null. Sie nutzt bestehende internationale, europäische und branchenspezifische Ordnungen, erweitert sie aber um eine eigene Wirkungslogik. Die WÖk-ID ist deshalb keine geschlossene Sondernummer, sondern eine Anschlussstruktur. Sie verbindet die normative Trias Mensch, Planet und Demokratie mit vorhandenen Ziel-, Branchen- und Berichtssystemen.

Die SDGs liefern den globalen Zielrahmen nachhaltiger Entwicklung. Sie machen sichtbar, dass Armut, Gesundheit, Bildung, Geschlechtergerechtigkeit, Wasser, Energie, Arbeit, Ungleichheit, Städte, Konsum, Klima, Biodiversität, Frieden und Institutionen zusammengehören [E-K31-1][E-K31-2]. Für die Wirkungsökonomie sind die SDGs ein globaler Kompass, aber noch keine ausreichende Messarchitektur. Sie benennen Zielräume, ersetzen jedoch nicht die Frage, wie konkrete Wirkungen in Daten, Indikatoren, Rückkopplung und Entscheidung übersetzt werden.

Die SDG-Indikatoren der Vereinten Nationen schaffen den technischen Anschluss an Ziel- und Unterzielbezüge. Sie zeigen, dass globale Ziele nicht nur politisch formuliert, sondern durch Indikatoren beobachtbar gemacht werden sollen [E-K31-3]. Auch hier gilt: Der globale SDG-Indikatorrahmen ist wichtig, aber nicht deckungsgleich mit der WÖk-ID. Viele WÖk-Indikatoren brauchen produkt-, unternehmens-, lieferketten-, kapital-, kommunal- oder medienbezogene Präzisierung. Die SDG-Indikatoren liefern Anschluss, nicht vollständige operative Steuerung.

NACE ordnet wirtschaftliche Aktivitäten. Es beantwortet die Frage: Welche Art von Tätigkeit liegt vor? Für die Wirkungsökonomie ist diese Zuordnung wichtig, weil Wirkung kontextabhängig ist. Ein Indikator für Landwirtschaft, Chemie, Pflege, Medien, Bau, Energie oder digitale Dienste kann nicht ohne Branchen- und Aktivitätsbezug sinnvoll interpretiert werden. Eurostat beschreibt NACE Rev. 2.1 als europäische Klassifikation wirtschaftlicher Aktivitäten, die Statistikproduzenten und Statistiknutzern Orientierung gibt [E-K31-4]. Die WÖk-ID nutzt solche Aktivitätsordnungen, um Indikatoren branchenspezifisch und vergleichbar zu verankern.

ESRS und GRI liefern Daten- und Berichtsanschlüsse. Unternehmen, die unter die CSRD fallen, berichten nach den Europäischen Nachhaltigkeitsberichtsstandards; die Standards werden nach europäischem Recht für die Nachhaltigkeitsberichterstattung verwendet [E-K31-5][E-K31-6]. Die GRI Standards bilden eine globale Berichtssprache für Nachhaltigkeitswirkungen und werden regelmäßig weiterentwickelt [E-K31-7]. Für die Wirkungsökonomie sind diese Standards wertvoll, weil sie Datenquellen, Themenfelder, Offenlegungspflichten und Vergleichslogiken bereitstellen. Sie ersetzen jedoch nicht die WÖk-ID. Sie liefern Daten. Die WÖk-ID ordnet diese Daten wirkungsbezogen.

Die WÖk-ID verbindet also vier Ebenen. SDG und SDG+ sagen, welcher Ziel- und Wirkungsraum betroffen ist. NACE sagt, welche wirtschaftliche Aktivität oder Branche vorliegt. ESRS und GRI sagen, welche Berichtsdaten, Angaben und Offenlegungen anschlussfähig sind. Die WÖk-ID übersetzt diese Informationen in einen adressierbaren Wirkungsindikator [I-K31-1][I-K31-3].

Damit wird die Wirkungsökonomie international anschlussfähig, ohne ihre eigene Architektur aufzugeben. Sie übernimmt vorhandene Standards nicht unkritisch. Sie nutzt sie als Daten- und Bezugssysteme und ordnet sie in die Wirkungslogik von Mensch, Planet und Demokratie ein.

31.5 Indikatorfamilien

Eine WÖk-ID steht selten allein. Sie gehört zu einer Indikatorfamilie. Indikatorfamilien bündeln verwandte Wirkungsfragen, damit einzelne Messwerte nicht isoliert betrachtet werden. Sie strukturieren den Übergang von Daten zu Bewertung, ohne bereits eine vollständige Scorecard zu ersetzen.

Eine Indikatorfamilie kann etwa Arbeit und faire Beschäftigung betreffen: Living Wage, Arbeitsschutz, Arbeitszeit, Mitbestimmung, Diskriminierungsschutz, Kinder- und Zwangsarbeitsausschluss, Qualifizierung, psychische Belastung. Eine andere Familie kann Wasser betreffen: Entnahme, Verbrauch, Stressregion, Rückführung, Qualität, Abwasser, Standortbezug. Eine weitere kann Gesundheit betreffen: Produktsicherheit, Schadstoffe, Prävention, Zugang, Belastung, Schutz vulnerabler Gruppen. Weitere Familien können Bildung, Gleichstellung, Gebäude, Stadtgrün, Abfallvermeidung, Datenschutz, Medienqualität, Demokratie, Resilienz, Cyber-Sicherheit oder Technologieverantwortung betreffen [I-K31-3][I-K31-4].

Indikatorfamilien erfüllen drei Aufgaben. Erstens verhindern sie Einzelindikatorblindheit. Ein Wert allein sagt selten genug. Wasserverbrauch ohne Standortbezug kann irreführen. Arbeitsplätze ohne Arbeitsbedingungen können Scheinleistung erzeugen. Datenschutz ohne algorithmische Fairness bleibt zu eng. Emissionswerte ohne Lieferkettenbezug können Wirkung verlagern. Indikatorfamilien schaffen Zusammenhang.

Zweitens machen sie unterschiedliche Wirkungsräume vergleichbar, ohne sie gleichzumachen. Ein Pflegebetrieb, ein Chemieunternehmen, eine Schule, ein

Wohngebäude und eine Plattform haben unterschiedliche Wirkungsprofile. Trotzdem können sie entlang gemeinsamer Familien betrachtet werden: Mensch, Planet, Demokratie, Gesundheit, Arbeit, Resilienz, Transparenz, Teilhabe, Sicherheit. Vergleichbarkeit bedeutet nicht Identität. Sie bedeutet geordnete Anschlussfähigkeit.

Drittens bereiten Indikatorfamilien spätere Bewertung vor. Eine Scorecard wird nicht aus beliebigen Daten gebaut, sondern aus relevanten WÖk-IDs innerhalb passender Indikatorfamilien. Dieses Kapitel beschreibt diese Auswahl noch nicht im Detail. Es legt nur die Grundlage: Indikatorfamilien ordnen Wirkungsbereiche, damit spätere Bewertung nicht zufällig, politisch beliebig oder kommunikativ verzerrt wird.

Tabelle 31-2: Beispiele für Indikatorfamilien

Indikatorfamilie	Mögliche WÖk-Indikatoren	Wirkungsbezug
Klima	Produkt-CO2, Scope-1/2/3-Emissionen, Transformationspfad, Klimarisiko	Planet, Resilienz
Wasser	Entnahme, Verbrauch, Wasserstress, Wiederverwendung, Abwasserqualität	Planet, Gesundheit, Standortresilienz
Arbeit	Living Wage, Arbeitsschutz, Arbeitszeit, Tarifbindung, Kinder- und Zwangsarbeitsausschluss	Mensch, Teilhabe
Gesundheit	Produktsicherheit, Schadstoffe, Prävention, Arbeitsgesundheit, psychische Belastung	Mensch
Ressourcen und Kreislauf	Materialintensität, Rezyklatanteil, Reparierbarkeit, Rücknahme, Abfallvermeidung	Planet, Produktverantwortung
Demokratie und Governance	Transparenz, Antikorruption, Rechtsstaatlichkeit, Beschwerdemechanismen, Steuertransparenz	Demokratie
Medien und Öffentlichkeit	Quellenklarheit, Medienvielfalt, algorithmische Verstärkung, Desinformation, Diskursqualität	Demokratie, Resonanzraum
Digitalisierung und KI	Datenschutz, Privacy by Design, KI-Risiko, Modelltransparenz, Cyber-Resilienz	Demokratie, Sicherheit, Teilhabe
Bildung und Wissen	Zugang, Qualität, Zukunftskompetenz, Open Science, Integrität	Mensch, Demokratie
Wohnen und Infrastruktur	Energiebedarf, Bezahlbarkeit, Barrierefreiheit, Stadtgrün, ÖPNV-Erreichbarkeit	Mensch, Planet, Demokratie

Die Indikatorfamilien müssen zugleich stabil und lernfähig sein. Stabilität ist nötig, damit Unternehmen, Institutionen, Prüfstellen, Forschung, Kapitalgeber und öffentliche Stellen mit denselben Kategorien arbeiten können. Lernfähigkeit ist nötig, weil neue Risiken, neue Technologien, neue Datenquellen und neue gesellschaftliche

Wirkungsräume entstehen. Ein System, das keine neuen Indikatorfamilien aufnehmen kann, veraltet. Ein System, das ständig alles verändert, verliert Vergleichbarkeit. Die WÖk-ID löst diesen Zielkonflikt durch Versionierung, Gültigkeitszeiträume und dokumentierte Aktualisierung [I-K31-1][I-K31-6].

31.6 Datenqualität, Herkunft und Aktualisierung

Eine WÖk-ID ist nur so gut wie die Daten, die mit ihr verbunden werden. Deshalb braucht die Indikatorenarchitektur klare Regeln für Datenqualität, Herkunft und Aktualisierung.

Datenherkunft beschreibt, woher ein Wert stammt. Er kann aus geprüften Unternehmensdaten kommen, aus ESRS- oder GRI-Berichten, aus Lebenszyklusanalysen, aus Umweltproduktdeklarationen, aus amtlicher Statistik, aus wissenschaftlichen Datenbanken, aus Audits, aus Sensorik, aus Lieferkettendokumentation, aus Branchenbenchmarks, aus Standortdaten oder aus qualifizierten Schätzungen. Die Herkunft entscheidet nicht allein über Wahrheit, aber sie bestimmt Prüfstatus und Belastbarkeit [I-K31-1][I-K31-3].

Datenqualität beschreibt, wie verlässlich, vollständig, aktuell, granular und prüfbar ein Wert ist. Ein standortgenauer, auditierter Wert hat eine andere Qualität als ein Branchenmittel. Ein produktbezogener Wert hat eine andere Aussagekraft als ein aggregierter Unternehmenswert. Ein aktueller Wert ist anders zu behandeln als ein Wert aus einem vergangenen Berichtszeitraum. Eine plausible Schätzung ist nicht wertlos, aber sie muss als Schätzung markiert werden. Deshalb müssen Messwerte, Schätzungen, Plausibilität, Unsicherheit, Ambivalenz und Offenheit unterschieden werden [I-K31-1].

Tabelle 31-3: Datenqualitätsklassen

Klasse	Datenart	Beispiel	methodische Bedeutung
A	geprüfte Primärdaten	auditierter Standortwert, Laborwert, geprüfte Unternehmensangabe	hohe Belastbarkeit
B	plausibilisierte Primärdaten	Lieferantendaten mit Stichprobe oder Plausibilitätsprüfung	belastbar, aber prüfbedürftig
C	anerkannte Sekundärdaten	amtliche Statistik, EPD, Branchenwert, wissenschaftliche Datenbank	nutzbar bei passender Systemgrenze
D	modellierte oder geschätzte Daten	Emissionsfaktor, Wasserstressmodell, Lieferkettenabschätzung	mit Unsicherheitsangabe
E	Datenlücke oder ungeprüfte Angabe	fehlende Lieferkettendaten, reine Selbstauskunft	konservative Annahme oder Prüfauflage

Fehlende Daten dürfen keinen Vorteil erzeugen. Sonst würde Intransparenz belohnt. Eine WÖk-ID-Architektur muss daher festlegen, was geschieht, wenn Daten fehlen: vorläufige Einstufung, konservativer Standardwert, Prüfauflage, Datenqualitätsabwertung oder Ausschluss aus bestimmten positiven Bewertungen. Diese Regeln gehören nicht in jede einzelne ID, aber jede ID muss zeigen, welche Datenqualitätsklasse und welche Prüfanforderung gelten [I-K31-3][I-K31-6].

Aktualisierung ist notwendig, weil Wirkungsdaten dynamisch sind. Branchen verändern sich. Technologien verbessern oder verschlechtern Wirkung. Grenzwerte werden angepasst. Standards werden überarbeitet. Lieferketten verschieben sich. Datenquellen werden genauer. Wissenschaftliche Erkenntnisse verändern Bewertungsgrundlagen. Die GRI Standards werden regelmäßig überprüft und weiterentwickelt [E-K31-7]. Auch die europäische Nachhaltigkeitsberichterstattung bleibt dynamisch; die Kommission verweist auf ESRS als Berichtsstandards für Unternehmen im CSRD-Anwendungsbereich, während die regulatorische Landschaft weiterbearbeitet wird [E-K31-5]. Eine WÖk-ID-Architektur muss deshalb versionierbar sein.

Versionierung bedeutet: Ein Indikator kann nicht heimlich verändert werden. Jede Änderung braucht eine neue Version, einen Gültigkeitszeitraum und eine nachvollziehbare Begründung. Sonst verlieren Zeitreihen ihren Sinn. Wenn ein Wert 2027 anders definiert ist als 2025, muss sichtbar bleiben, ob sich die Wirkung verändert hat

oder nur die Messlogik. Ohne Versionierung kann Wirkungssprung mit Methodensprung verwechselt werden.

Prüfbarkeit ist die vierte Bedingung. Eine WÖk-ID muss zeigen, welche Datenquelle, Einheit, Systemgrenze, Datenqualitätsklasse, Prüfanforderung und Version gilt [I-K31-1][I-K31-3]. Prüfende müssen nachvollziehen können, ob ein Wert belastbar ist, welche Annahmen verwendet wurden und welche Grenzen bestehen. Prüfbarkeit ist nicht nur technische Qualität. Sie ist Vertrauensschutz.

31.7 Register, Governance und Missbrauchsschutz

Eine WÖk-ID-Architektur braucht ein öffentlich nachvollziehbares Register. Ein Register ist nicht nur eine Liste. Es ist die institutionelle Ordnung der Wirkungsindikatoren. Es legt fest, welche WÖk-IDs gültig sind, welche Versionen gelten, welche Indikatorfamilien bestehen, welche Datenquellen zulässig sind, welche Systemgrenzen gelten, welche Prüfanforderungen bestehen und welche Änderungen vorgenommen wurden [I-K31-6].

Ohne Register würde die Wirkungsökonomie in parallele Bewertungswelten zerfallen. Unternehmen könnten eigene IDs verwenden. Ratinganbieter könnten eigene Wirkungsbegriffe setzen. Staaten könnten unterschiedliche Schwellen definieren. Kapitalmärkte könnten mit privaten Indikatoren arbeiten, die nicht öffentlich überprüfbar sind. Genau das wäre das Gegenteil einer gemeinsamen Wirkungsarchitektur.

Das Register muss daher drei Eigenschaften besitzen. Erstens muss es transparent sein. Jede WÖk-ID braucht Beschreibung, Zielbezug, Datenquelle, Einheit, Systemgrenze, Version und Prüfstatus. Zweitens muss es fachlich belastbar sein. Neue oder geänderte IDs brauchen methodische Begründung, wissenschaftlichen Anschluss und öffentliche Dokumentation. Drittens muss es demokratisch gesichert sein. Wirkung darf nicht von einzelnen Unternehmen, Lobbygruppen, Datenplattformen oder politischen Momentinteressen definiert werden [I-K31-6].

Der Wirkungsrat hat in dieser Architektur eine Sicherungsfunktion. Er entwickelt Indikatoren, Benchmarks und Archetypen nicht als private Wahrheit, sondern als überprüfbare Methodik weiter. Er evaluiert die Wirkungsmessung, veröffentlicht Wirkungsberichte und schützt Transparenz, Vergleichbarkeit und Missbrauchsschutz [I-K31-6]. Diese institutionelle Sicherung ist notwendig, weil jede Messarchitektur Macht erzeugt. Wer Indikatoren setzt, beeinflusst, was sichtbar wird. Wer Datenklassen definiert, beeinflusst, was als verlässlich gilt. Wer Versionen ändert, beeinflusst Zeitreihen und Vergleichbarkeit.

Missbrauchsschutz beginnt deshalb nicht erst bei der Steuer oder beim Markt. Er beginnt bei der ID. Eine WÖk-ID darf nicht so formuliert sein, dass sie Greenwashing, Socialwashing oder Democracy-Washing erleichtert. Sie muss klar genug sein, um überprüft zu werden. Sie muss eng genug sein, um nicht beliebig interpretierbar zu sein.

Sie muss offen genug sein, um neue Erkenntnisse aufnehmen zu können. Und sie muss begrenzt genug sein, um nicht alles mit allem zu verwechseln.

Das Register ist damit ein technischer und demokratischer Ort. Es verbindet Datenordnung, wissenschaftliche Prüfung und öffentliche Nachvollziehbarkeit.

31.8 Zwischenfazit

Die WÖk-ID ist der technische Baustein der Wirkungsökonomie. Sie macht Wirkung adressierbar, ohne sie schon abschließend zu bewerten. Sie ist die eindeutige Kennziffer für einen Wirkungsindikator und verbindet Wirkungsdimension, SDG- oder SDG+-Bezug, Ziel oder Unterziel, Aktivitätsordnung, Indikatorfamilie, Einheit, Datenquelle, Systemgrenze, Datenqualität, Prüfanforderung, Version und Gültigkeitszeitraum [I-K31-1][I-K31-3].

Damit löst sie das Sprachproblem der Wirkungsmessung. Unternehmen, Banken, Versicherungen, öffentliche Stellen, Prüfstellen, Forschung, Beschaffung, Datenräume und spätere Bewertungsinstrumente müssen nicht mit parallelen Begriffswelten arbeiten. Sie können dieselbe Wirkungseinheit adressieren.

Die WÖk-ID nutzt vorhandene Standards wie SDG, NACE, ESRS und GRI, ohne in ihnen aufzugehen. Sie erweitert sie um SDG+ und ordnet sie in die normative Trias Mensch, Planet und Demokratie ein. Sie macht aus Daten keine Wahrheit, aber sie schafft die notwendige Ordnung, damit Daten prüfbar, vergleichbar, versionierbar und rückkoppelbar werden.

Kapitel 31 hat damit die Indikatorenarchitektur eingeführt. Die nächste Frage lautet: Wie werden solche Indikatoren bewertet, skaliert und zu vergleichbaren Einschätzungen verbunden, ohne Kontext, Branchenunterschiede und Systemgrenzen zu verlieren?

Diese Frage führt zu Kapitel 32: Datenquellen, Archetypen, Benchmarks und Scorecards.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 31

Interne WÖk-Quellen

[I-K31-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie, Arbeitsfassung / Standardwerk, 2025/2026, Kapitel 31. Grundlage für die Definition der WÖk-ID als standardisierte Kennziffer, für die Abgrenzung von ID, Messwert, Archetyp, Benchmark, Score, Scorecard und FinalScore sowie für die Elemente Wirkungsdimension, SDG-/SDG+-Bezug, Indikatorfamilie, Datenquelle, Systemgrenze, Datenqualitätsklasse, Prüfanforderung, Version und Gültigkeitszeitraum.

[I-K31-2] Weber, Natalie: Die Wirkungsökonomie - ein lernendes Kreislaufsystem zur Steuerung von Wirtschaft und Gesellschaft durch Wirkung, 2025. Grundlage für die Logik aus Wirkung, systemischem Wert, normativer Bewertung, Wirkungslenkung und

Rückkopplung sowie für die Einordnung der SDGs und SDG+ als normative Anschlussbasis.

[I-K31-3] Weber, Natalie: Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended, August 2025; Weber, Natalie: WÖk Master Items final v1.2, 2025. Grundlage für WÖk-IDs, SDG-/SDG+-Zuordnung, Ziel- und Unterzielbezug, Indikatorfamilien, Datenquellen, Datenqualitätsklassen, Prüfanforderungen, Benchmarks und technische Operationalisierung.

[I-K31-4] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025; Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung, Kapitel zu Medien, Öffentlichkeit, Tonalität, Resonanzräumen und Demokratie, 2025/2026. Grundlage für SDG+, Demokratie als Wirkungsraum, Medienqualität, Diskursstabilität, digitale Selbstbestimmung und Schutz vor Manipulation.

[I-K31-5] Weber, Natalie: Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie, Oktober 2025. Grundlage für Mensch, Planet und Demokratie als normativen Kern der Wirkungsökonomie sowie für die Einordnung von Planet als Stabilität und Regenerationsfähigkeit ökologischer Systeme.

[I-K31-6] Weber, Natalie: Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG). Mit Kommentaren und Begründungen, Stand 8. Oktober 2025; Weber, Natalie: Whitepaper T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie, September 2025; Weber, Natalie: Der Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie, September 2025. Grundlage für Wirkungssteuer, T-SROI, Wirkungsrat, Netto-Wirkung, Vergleichbarkeit, Prüfung, Missbrauchsschutz und Rückkopplung.

[I-K31-7] Weber, Natalie: Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025; Weber, Natalie: Beispiel_Apfel_Wirkungssteuer_Bonusregel, 2025. Grundlage für die praktische Verbindung von NACE, SDG-Relevanz, WÖk-IDs, CSRD-, ESRS- und GRI-Daten sowie branchenspezifischen Bewertungsfeldern. In diesem Kapitel nur als methodischer Beleg für die Zuordnungslogik verwendet, nicht als Produkt- oder Steuermechanik.

Externe Quellen

[E-K31-1] United Nations: The 17 Goals - Sustainable Development Goals. Grundlage für die 17 Sustainable Development Goals als globalen Zielrahmen der Agenda 2030. (https://sdgs.un.org/goals)

[E-K31-2] United Nations: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, Resolution A/RES/70/1, 2015. Grundlage für die Agenda 2030 als universelle Agenda, die wirtschaftliche, soziale und ökologische Dimensionen nachhaltiger Entwicklung integriert und unterschiedliche nationale Realitäten, Kapazitäten und Prioritäten berücksichtigt. (https://docs.un.org/a/res/70/1)

[E-K31-3] United Nations Statistics Division: SDG Indicators. Grundlage für den globalen SDG-Indikatorrahmen und die technische Anschlussfähigkeit von Ziel- und Unterzielbezügen. (https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/)

[E-K31-4] Eurostat: NACE Rev. 2.1 - Statistical classification of economic activities in the European Union - 2025 edition. Bezugspunkt für NACE Rev. 2.1 als europäische Klassifikation wirtschaftlicher Aktivitäten und für die Nutzung von NACE als statistische Aktivitätsordnung. (https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/w/ks-gq-24-007)

[E-K31-5] Europäische Kommission: Corporate sustainability reporting. Bezugspunkt für CSRD-Unternehmen, die nach ESRS berichten, und für ESRS als europäische Nachhaltigkeitsdatenbasis im jeweils geltenden Anwendungsbereich. (https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en)

[E-K31-6] Europäische Kommission: Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772 zu den European Sustainability Reporting Standards. Bezugspunkt für ESRS als europäische Nachhaltigkeitsberichtsstandards. (https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng)

[E-K31-7] Global Reporting Initiative: GRI Standards. Bezugspunkt für GRI als globale Nachhaltigkeitsberichtssprache, regelmäßige Standardweiterentwicklung und international anschlussfähige Offenlegung von Auswirkungen. (https://www.globalreporting.org/standards/)

[E-K31-8] MSCI: ESG Ratings. MSCI beschreibt seine ESG Ratings als Messung der Resilienz von Unternehmen gegenüber finanziell relevanten, branchenspezifischen Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen. Bezugspunkt für die Einordnung von ESG-Ratings als Risiko- und Resilienzlogik des Finanzmarkts. https://www.msci.com/data-and-analytics/sustainability-solutions/esg-ratings

[E-K31-9] Morningstar Sustainalytics: ESG Risk Ratings. Sustainalytics beschreibt seine ESG Risk Ratings als Bewertung der Exposition gegenüber materiellen ESG-Risiken und des Managements dieser Risiken. Bezugspunkt für ESG-Ratings als Bewertung von Risikoexposition, Managementqualität und finanziell relevanten Nachhaltigkeitsrisiken. https://www.sustainalytics.com/esg-data

Kapitel 32 - Benchmarks, Skalen und Scorecards

Kapitel 31 hat die WÖk-ID als Ordnungseinheit eingeführt. Sie macht Wirkungsindikatoren adressierbar, prüfbar und versionierbar. Damit ist jedoch noch keine Bewertung entstanden. Ein Messwert allein sagt nicht, ob eine Wirkung gut, schwach, riskant, durchschnittlich, schädlich oder transformativ ist. Ein Wasserverbrauch, eine Emissionsmenge, eine Unfallquote, ein Living-Wage-Anteil, ein Recyclingwert oder eine Transparenzkennzahl erhalten ihre Bedeutung erst durch Vergleich, Kontext und Schwellenwert.

Dieses Kapitel erklärt, wie aus Daten vergleichbare Bewertungen entstehen. Es führt Benchmarks, Wirkungsskalen und Scorecards als methodische Brücke zwischen Rohdaten und Wirkungseinschätzung ein. Scorecards sind keine moralischen Etiketten. Sie sind strukturierte Übersetzungen von Wirkungsdaten in nachvollziehbare Bewertung [I-K32-1][I-K32-2].

Die verbindliche Grenze bleibt klar: Dieses Kapitel erklärt noch nicht die Reverse Merit Order im Detail, keine Produktsteuer, keine konkrete Steuermechanik und keine rechtliche Anwendung. Es geht um die Bewertungslogik zwischen Daten, Schwellenwerten, Kontext und Wirkungsklassen.

32.1 Wirkungsskala von negativ bis transformativ

Eine Wirkungsskala übersetzt Messwerte in Bedeutung. Sie sagt nicht nur, dass ein Wert hoch oder niedrig ist. Sie ordnet ein, ob dieser Wert eine negative, neutrale, positive oder transformative Wirkung anzeigt. Ohne Skala bleiben Daten schwer verständlich. Mit einer schlechten Skala entsteht Scheingenauigkeit. Mit einer guten Skala wird sichtbar, in welchem Wirkungsbereich ein Zustand liegt.

Die Wirkungsökonomie arbeitet mit einer Skala von -3 bis +3. Der genaue Zuschnitt kann je nach Wirkungsfeld, Indikatorfamilie und Kontext variieren. Der Zweck bleibt gleich: Daten sollen nicht nur gesammelt, sondern in eine verständliche Wirkungsordnung überführt werden [I-K32-1][I-K32-4].

Tabelle 32-1: Wirkungsskala von -3 bis +3

Score	Wirkungsqualität	Beschreibung	Steuerungsfolge
+3	Transformativ	Verändert nicht nur einen Einzelzustand, sondern verschiebt Systembedingungen in Richtung Mensch, Planet und Demokratie.	Maximale Entlastung, Bonus, bevorzugter Kapitalzugang oder Beschaffungsvorteil.
+2	Sehr gut	Deutlich positive Zustandsveränderung in relevanten Feldern, keine kritische Negativwirkung.	Starke Entlastung oder positive Markt- und Kapitalrückkopplung.
+1	Gut	Positive Wirkung bei solider Datenlage und ohne rote Linie.	Entlastung oder positiver Schwellenstatus.
0	Neutral	Keine nachgewiesene relevante Negativwirkung, aber kein starker Positivbeitrag.	Standardsignal, Übergangsstatus oder Beobachtung.
-1	Schwach negativ	Relevante negative Wirkung oder unzureichende Leistung in einem wichtigen Feld.	Malus, Verbesserungsauflage oder reduzierte Vorteile.
-2	Schädlich	Starke negative Wirkung oder kritischer Engpass.	Hoher Malus, eingeschränkte Förderung, harte Korrekturanforderung.
-3	Hoch schädlich	Rote Linie, schwere Schädigung oder nicht akzeptable Wirkung.	Höchstsatz, Ausschluss, Sperrlogik oder rechtliche Begrenzung.

Eine solche Skala ist kein bloßer Übersetzungsmechanismus. Sie macht sichtbar, dass Wirkung nicht nur „vorhanden“ oder „nicht vorhanden“ ist. Zwischen Schaden und Transformation liegen Zwischenstufen. Ein Wert kann noch problematisch sein, aber besser als ein destruktiver Ausgangszustand. Ein anderer Wert kann neutral sein, also keine relevante Verbesserung erzeugen. Wieder ein anderer kann positiv sein, aber noch nicht systemisch transformativ. Transformativ ist eine Wirkung erst dann, wenn sie nicht nur einen Einzelwert verbessert, sondern einen Zukunftspfad verändert, Regeneration ermöglicht, Risiken senkt oder positive Rückkopplungen erzeugt.

Die Skala schützt vor zwei Fehlern. Der erste Fehler wäre Schwarz-Weiß-Bewertung. Dann wird alles entweder gut oder schlecht. Diese Logik verfehlt Übergänge, Lernprozesse und Transformation. Der zweite Fehler wäre Beliebigkeit. Dann wird jeder

kleine Fortschritt schon als nachhaltig oder positiv bezeichnet. Diese Logik entwertet echte Transformation.

Eine Wirkungsskala braucht daher klare Schwellen. Sie muss zeigen, wann ein Wert noch schädlich ist, wann er neutral wird, wann er positive Wirkung anzeigt und wann er transformativ wirkt. Diese Schwellen dürfen nicht aus Kommunikation oder Wunschdenken entstehen. Sie müssen aus Daten, wissenschaftlichen Referenzen, regulatorischen Standards, Branchenbenchmarks, Wirkungspfaden und normativen Mindestanforderungen abgeleitet werden [I-K32-2][E-K32-1][E-K32-2].

Wichtig ist: Die Skala bewertet nicht den Menschen, der handelt. Sie bewertet eine Wirkung in einem definierten Wirkungsraum. Diese Trennung ist methodisch notwendig. Wer Wirkung misst, darf nicht moralisch etikettieren. Eine Score-Stufe sagt nicht: Eine Person ist gut oder schlecht. Sie sagt: Ein bestimmter Indikatorwert liegt in einem bestimmten Wirkungsbereich.

32.2 Benchmarks nach Branche und Kontext

Benchmarks sind Vergleichsmaßstäbe. Sie beantworten die Frage: Womit wird ein Messwert verglichen? Ohne Benchmark bleibt ein Wert leer. Zehn Tonnen Emissionen können je nach Produkt, Branche, Menge, Standort und Lebenszyklus sehr hoch, moderat oder niedrig sein. Ein Wasserverbrauch kann in einer wasserreichen Region anders zu bewerten sein als in einer Stressregion. Ein Lohnwert kann je nach Lebenshaltungskosten, Arbeitszeit, Tarifbindung und Lieferkettenstufe unterschiedliche Bedeutung haben.

Die Wirkungsökonomie braucht deshalb Branchen- und Kontextbenchmarks. Ein Wert wird nicht abstrakt bewertet, sondern im Verhältnis zu Aktivität, Branche, Region, Systemgrenze und Wirkungsfeld. Die technischen Leitlinien der WÖk nennen sektorspezifische Referenzwerte, Archetypen und Benchmarks als methodische Grundlage, damit Messwerte nicht frei interpretiert werden, sondern in nachvollziehbare Bewertungsrahmen eingehen [I-K32-1].

Branchenbenchmarks verhindern falsche Vergleichbarkeit. Eine Schule, ein Stahlwerk, ein Pflegeheim, ein Medienhaus, ein Textilprodukt, ein Wohngebäude, eine Bank und eine digitale Plattform erzeugen unterschiedliche Wirkungen. Sie dürfen nicht mit derselben Indikatorenmischung bewertet werden. Gleichwohl können sie über gemeinsame Wirkungsdimensionen verbunden werden: Mensch, Planet und Demokratie. Vergleichbarkeit entsteht also nicht durch Gleichsetzung, sondern durch geordnete Übersetzung.

Kontextbenchmarks verhindern ebenfalls Verzerrung. Ein niedriger Wasserverbrauch kann noch problematisch sein, wenn er in einem extrem wasserarmen Gebiet entsteht. Ein hoher Energiebedarf kann anders zu bewerten sein, wenn er unvermeidbare Grundversorgung sichert oder aus vermeidbarer Verschwendung stammt. Ein Beschäftigungswert kann positiv erscheinen, aber durch schlechte Arbeitsbedingungen,

Gesundheitsrisiken oder fehlende Mitbestimmung relativiert werden. Ein emissionsarmer Prozess kann gesellschaftlich schädlich sein, wenn er auf Zwangsarbeit, Biodiversitätsverlust oder demokratisch problematischer Abhängigkeit beruht.

Benchmarks müssen daher mehrere Ebenen verbinden. Sie brauchen wissenschaftliche Referenzen, regulatorische Vorgaben, Branchenwerte, regionale Bedingungen, Lebenszyklusbezug, Mindeststandards und Transformationspfade. Ein guter Benchmark ist nicht nur Durchschnitt. Durchschnitt kann eine schlechte Realität stabilisieren. Wenn eine ganze Branche schädlich arbeitet, kann der Branchendurchschnitt nicht automatisch als neutral gelten. Der Benchmark muss sich an Wirkung orientieren, nicht nur an vorhandener Praxis.

Damit wird ein wichtiger Unterschied sichtbar: Ein statistischer Durchschnitt beschreibt, was üblich ist. Ein Wirkungsbenchmark beschreibt, was gemessen an Mensch, Planet und Demokratie tragfähig oder transformativ ist. Beide Informationen können nützlich sein. Sie dürfen aber nicht verwechselt werden.

32.3 Scorecard-Aufbau

BEISPIEL-SCORECARD

Wirkungsbewertung nach Wirkungsökonomie (WÖk-ID-System)

SCORECARD-ID: SC-2025-04-30-00037 | VERSION & STAND: v1.0 | 30.04.2025 | PRÜFSTATUS: Geprüft (intern)

BEWERTUNGSGEGENSTAND: Produkt: T-Shirt aus Bio-Baumwolle — Marke: NaturPur Textilien GmbH — Produktgruppe: Bekleidung | Oberteile

KLASSIFIKATION: NACE-Code: C14.13 — Branche: Herstellung von Oberbekleidung — Land: Deutschland

SDG-/SDG+-BEZUG: SDG 3, 8, 12, 13, 16+ (Demokratie & Rechtsstaat)

SYSTEMGRENZE: Cradle to Gate + Distribution (inkl. Material, Produktion, Transport) — Zeitraum: 01.01.–31.12.2024

WÖK-ID & WIRKUNGSFELD	INDIKATOR & EINHEIT	DATENQUELLE	MESSWERT (2024)	BENCHMARK (Sektor Ø 2024)	ARCHETYP	SKALA -3 … +3	EINZELSCORE	DATEN-QUALITÄT	AUSSCHLUSS-INDIKATOR
KLIMA & ENERGIE WÖK-KL-01	Treibhausgasemissionen kg CO_2e pro Produkt	LCA (ISO 14067) Verifiziert durch EcoChain GmbH	2,1	4,8	lower_is_better	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	+1	Geprüft	Nein
WASSER WÖK-WA-01	Wasserverbrauch Liter pro Produkt	Higg MSI 3.8 Facility-Daten	38	120	lower_is_better	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	+2	Plausibilisiert	Nein
RESSOURCEN & KREISLAUF WÖK-RS-02	Rezyklatanteil / Zirkularer Materialanteil %	Materialdeklaration (Global Recycled Standard)	65 %	22 %	higher_is_better	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	+2	Geprüft	Nein
ARBEIT & SOZIALES WÖK-AR-01	Living Wage Abdeckung % der Beschäftigten	Sozialaudit (SA8000) & Lohnanalyse	100 %	63 %	higher_is_better	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	+3	Geprüft	Nein
GESUNDHEIT & SICHERHEIT WÖK-GS-01	Arbeitsunfallrate je 1 Mio. Arbeitsstunden	Arbeitsschutz-report	1,2	3,6	lower_is_better	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	+1	Plausibilisiert	Nein
TRANSPARENZ & VERANTWORTUNG WÖK-TR-01	Lieferkettentransparenz % rückverfolgbar	Lieferkettendaten (TrusTrace)	82 %	48 %	higher_is_better	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	+2	Geprüft	Nein
DEMOKRATIE & RECHTSSTAAT WÖK-DE-01	Steuertransparenzindex (0–100)	Tax Transparency Report 2024	91	68	higher_is_better	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	+2	Geprüft	Nein

AUSSCHLUSSKRITERIEN (ROTE LINIEN): Kinderarbeit — Nicht verletzt | Zwangsarbeit — Nicht verletzt | Schwere Umweltverstöße — Nicht verletzt | Systematische Steuervermeidung — Nicht verletzt

BEMERKUNGEN / KONTEXT: Produktionsstandort: Portugal & Deutschland — Transport: Lkw (EU) / Bahn — Unsicherheiten: ±8 % bei Wasserverbrauch (regionale Varianz) — Nächste Aktualisierung: Q1/2026

FINALSCORE (REVERSE MERIT ORDER): +1,86 / 3 — WIRKUNG: KLAR POSITIV

SKALENLOGIK (-3 BIS +3): -3 Stark negativ — Deutlich unter Mindeststandard / rote Linie verletzt; -2 Negativ — Unter Standard / erheblicher Verbesserungsbedarf; -1 Leicht negativ — Unter Benchmark / moderater Verbesserungsbedarf; 0 Neutral — Entspricht Benchmark / keine Netto-Wirkung; +1 Leicht positiv — Über Benchmark / erste positive Wirkung; +2 Positiv — Klar über Benchmark / starke positive Wirkung; +3 Stark positiv — Führend / regenerative Wirkung

METHODIK & BERECHNUNG:
- Normalisierung jedes Indikators auf Skala -3 bis +3 gemäß Archetyp und Benchmarks.
- Aggregation über gewichtete Mittelung nach Wirkungsfeld-Gewicht.
- Gewichte (aktuell): Klima 20 %, Wasser 10 %, Ressourcen 15 %, Arbeit 20 %, Gesundheit 10 %, Transparenz 10 %, Demokratie 15 %.
- Reverse Merit Order: Positive Wirkung wird belohnt, negative Wirkung belastet.
- Ausschlusskriterien haben Vorrang vor Score und Gewichtung.

DATENQUALITÄTS-LEGENDE: Geprüft = extern verifiziert / auditierte Daten — Plausibilisiert = intern geprüft / schlüssig, jedoch nicht extern auditiert — Geschätzt = Methodisch hergeleitet / Modellierung — Standardwert = Branchen- oder Defaultwert verwendet — Datenlücke = Keine ausreichende Datenbasis

Eine Scorecard bündelt mehrere Indikatoren zu einer strukturierten Wirkungsbewertung. Sie besteht nicht aus zufällig ausgewählten Kennzahlen. Sie ordnet relevante WÖk-IDs, Datenquellen, Benchmarks, Schwellenwerte, Skalenlogik und Kontextinformationen zu einem Wirkungsfeld.

Der Aufbau einer Scorecard beginnt mit der Frage, was bewertet wird. Ein Produkt, eine Dienstleistung, eine Organisation, ein Kapitalfluss, eine Tätigkeit, ein Gebäude, eine Lieferkette oder eine öffentliche Maßnahme haben unterschiedliche Wirkungsprofile. Danach folgt die Auswahl der relevanten Indikatorfamilien. Je nach Wirkungsfeld können Klima, Wasser, Ressourcen, Arbeit, Gesundheit, Sicherheit, Bildung, Teilhabe, Transparenz, Medienqualität, Demokratie, Resilienz oder digitale Verantwortung relevant sein [I-K32-3][I-K32-4].

Im nächsten Schritt werden Messwerte erfasst. Diese Messwerte stammen aus Datenquellen, die im vorherigen Kapitel eingeführt wurden: Berichte, Audits, Lebenszyklusanalysen, amtliche Daten, Lieferkettendaten, Branchenwerte, wissenschaftliche Quellen, Sensorik oder qualifizierte Schätzungen. Danach werden die Werte gegen Benchmarks gelesen. Erst dieser Vergleich erlaubt die Übersetzung in eine Wirkungsskala.

Eine Scorecard enthält damit mindestens fünf Ebenen. Die erste Ebene ist der Indikator. Die zweite Ebene ist der Messwert. Die dritte Ebene ist der Benchmark. Die vierte Ebene ist die Übersetzung in eine Wirkungsskala. Die fünfte Ebene ist die systemische Einordnung: Welche Wirkung entsteht im Zusammenhang? Eine Scorecard ist deshalb mehr als ein Punkteschema. Sie ist ein geordnetes Bewertungsinstrument, das Daten, Kontext und normativen Maßstab verbindet [I-K32-1][E-K32-1].

Tabelle 32-2: Aufbau einer Scorecard

Element	Funktion
Bewertungsgegenstand	Produkt, Dienstleistung, Tätigkeit, Investition, Immobilie, Unternehmen, Medium, Gesetz oder Programm.
Klassifikation	NACE-Code, Produktgruppe, Funktionsklassifikation oder Wirkungsraum.
SDG-/SDG+-Bezug	Normativer Zielbezug und Anschluss an Mensch, Planet und Demokratie.
WÖk-IDs	Konkrete Indikatoren mit Einheit, Datenquelle, Schwelle und Bewertungslogik.
Messwerte	Geprüfte, plausibilisierte, geschätzte oder als Standardwert gesetzte Daten.
Archetyp	Bewertungsfunktion, etwa lower_is_better, higher_is_better oder near_zero_better.
Benchmark	Sektoraler, regionaler oder technischer Vergleichswert.
Einzelscore	Score je Wirkungsfeld von -3 bis +3.
Datenqualität	Geprüft, plausibilisiert, geschätzt, Standardwert oder Datenlücke.
Ausschlussindikatoren	Rote Linien, die Kompensation verhindern.
FinalScore	Steuerungsfähige Gesamtbewertung nach Reverse Merit Order.
Version und Prüfstatus	Methodenstand, Assurance, Audit, Stichprobe oder Revisionsstatus.

Scorecards müssen lesbar und prüfbar sein. Lesbarkeit bedeutet, dass Akteure verstehen, warum ein Wert zu einer bestimmten Bewertung führt. Prüfbarkeit bedeutet, dass Datenquelle, Einheit, Systemgrenze, Zeitraum, Benchmark, Bewertungslogik und Unsicherheit nachvollziehbar sind. Ohne Lesbarkeit entsteht Misstrauen. Ohne Prüfbarkeit entsteht Willkür.

Gleichzeitig darf eine Scorecard nicht vorgaukeln, jede Wirkung sei vollständig abgeschlossen bewertbar. Komplexe Wirkungen bleiben teilweise unsicher. Deshalb braucht jede Scorecard Platz für Datenqualität, Unsicherheitsgrad, methodische Annahmen, offene Punkte und Aktualisierungsstatus. Ein Score ohne Hinweis auf

Datenqualität ist riskant. Er kann Präzision vortäuschen, wo nur grobe Annäherung vorliegt [I-K32-2].

Scorecards übersetzen Wirkung in Bewertung, aber sie ersetzen kein Urteil. Sie sind Teil einer lernenden Architektur. Wenn neue Daten, bessere Benchmarks oder veränderte Systemzustände sichtbar werden, muss eine Scorecard angepasst werden können. Starrheit wäre hier ebenso falsch wie Beliebigkeit.

32.4 Der Netto-Wirkungs-Index als operative Wirkungskennzahl

Der Netto-Wirkungs-Index, kurz NWI, ist die operative Kennzahl der Wirkungsökonomie für die Bewertung von Netto-Wirkung [I-K32-6].

Er misst nicht einzelne Wirkung. Er misst auch nicht Transformation. Der NWI bündelt die bewertete Gesamtwirkung eines Produkts, einer Dienstleistung, einer Tätigkeit, eines Unternehmens, einer Investition, eines Gesetzes, eines Haushaltsprogramms oder einer öffentlichen Maßnahme in einem definierten Wirkungsraum [I-K32-6].

Damit schließt der NWI die Lücke zwischen Einzeldaten und Steuerung. Einzelne Indikatoren zeigen Messwerte. Scorecards ordnen diese Messwerte Wirkungsfeldern zu. Benchmarks übersetzen sie in Bewertung. Der NWI führt diese Bewertung zu einer operativen Netto-Wirkungskennzahl zusammen [I-K32-1][I-K32-6].

Der NWI berücksichtigt positive und negative Wirkungen, Mindestbedingungen, Ausschlussindikatoren, Datenqualität, Unsicherheit, Zeitwirkung und Systemkontext. Er ist deshalb keine einfache Addition guter und schlechter Werte. Schwere negative Wirkungen in kritischen Feldern dürfen nicht durch gute Werte in anderen Feldern neutralisiert werden. Die Reverse Merit Order bleibt deshalb ein methodischer Kern des NWI [I-K32-4][I-K32-6].

Ein hoher NWI bedeutet: Der Bewertungsgegenstand erzeugt im definierten Wirkungsraum eine positive Netto-Wirkung. Ein niedriger oder negativer NWI bedeutet: Die Gesamtwirkung ist kritisch, schädlich oder nicht ausreichend tragfähig. Ein mittlerer NWI kann anzeigen, dass positive und negative Wirkungen nebeneinander bestehen, dass Datenqualität fehlt, dass Unsicherheit hoch ist oder dass Mindestbedingungen nicht stabil erfüllt sind [I-K32-2][I-K32-6].

Der NWI ist damit die Kennzahl für operative Vergleichbarkeit. Er kann in Produktbewertungen, Lieferketten, Investitionsentscheidungen, öffentlicher Beschaffung, Wirkungssteuern, Wirkungshaushalten, Unternehmenscontrolling und öffentlichen Programmen verwendet werden. Er beantwortet die Frage: Wie ist die Netto-Wirkung dieses Bewertungsgegenstands im Vergleich zu einem definierten Maßstab zu beurteilen? [I-K32-6]

Methodisch ist der NWI eine zusammengesetzte Kennzahl. Deshalb muss er besonders transparent konstruiert werden. Es muss sichtbar bleiben, welche Indikatoren einbezogen wurden, welche Gewichtung oder Engpasslogik gilt, welche Datenqualität

vorliegt, welche Felder kritisch sind und welche Unsicherheiten bestehen. Eine zusammengesetzte Kennzahl darf Orientierung geben, aber sie darf die zugrunde liegenden Wirkungsprofile nicht verdecken [E-K32-1].

Der NWI ersetzt deshalb keine Scorecard. Er verdichtet sie. Die Scorecard bleibt die prüfbare Struktur aus Bewertungsgegenstand, Klassifikation, SDG-/SDG+-Bezug, WÖk-IDs, Messwerten, Benchmarks, Archetypen, Einzelscores, Datenqualität, Ausschlussindikatoren, Prüfstatus und Version. Der NWI ist die daraus abgeleitete operative Netto-Wirkungskennzahl [I-K32-1][I-K32-6].

Ebenso ersetzt der NWI keine Lebenszyklusanalyse, keine ESRS-Berichterstattung, keine GRI-Offenlegung und kein Impact-Metriksystem. Solche Standards und Methoden liefern Daten, Systemgrenzen, Metriken, Berichtsinformationen oder Vergleichslogiken. Der NWI nutzt solche Informationen, ordnet sie aber in die Wirkungslogik von Mensch, Planet und Demokratie ein [E-K32-2][E-K32-3][E-K32-4][E-K32-5].

Vom T-SROI unterscheidet sich der NWI klar. Der NWI bewertet Netto-Wirkung. Der T-SROI bewertet Transformationswirkung. Ein Produkt kann einen hohen NWI haben, ohne ein System zu verändern. Eine Investition kann einen moderaten NWI haben und dennoch hohe Transformationswirkung entfalten, wenn sie neue Infrastruktur, neue Standards, neue Märkte oder neue Verhaltenspfade ermöglicht [I-K32-6][I-K32-7].

Diese Trennung verhindert eine methodische Überladung des T-SROI. Nicht jede positive Wirkung ist Transformation. Nicht jede Transformation zeigt sich sofort in hohen operativen Wirkungswerten. Deshalb braucht die Wirkungsökonomie beide Kennzahlen: den NWI für die operative Netto-Wirkung und den T-SROI für die systemische Transformationsleistung [I-K32-6][I-K32-7].

Der NWI bleibt dabei lernfähig. Wenn neue Daten, bessere Benchmarks, veränderte Systemzustände, neue Risiken oder neue wissenschaftliche Erkenntnisse vorliegen, muss die Berechnung angepasst werden können. Ein NWI ist keine endgültige Wahrheit. Er ist eine geprüfte, versionierte und nachvollziehbare Bewertung auf dem jeweiligen Methodenstand [I-K32-1][I-K32-2].

Damit wird aus der Scorecard ein steuerungsfähiges Instrument. Die Scorecard zeigt das Wirkungsprofil. Der NWI verdichtet dieses Profil zur operativen Netto-Wirkungskennzahl. Der T-SROI fragt anschließend, ob aus dieser Wirkung eine systemische Transformation entsteht.

32.5 Vergleichbarkeit ohne Gleichmacherei

Eine Wirkungsökonomie braucht Vergleichbarkeit. Ohne Vergleichbarkeit entstehen keine Orientierung, keine Steuerung, keine Rückkopplung und keine lernfähigen Märkte. Gleichzeitig darf Vergleichbarkeit nicht mit Gleichmacherei verwechselt werden [I-K32-8].

Produkte, Unternehmen, Infrastrukturen, Plattformen, Gebäude, Schulen, Krankenhäuser, Fonds, Lieferketten oder politische Maßnahmen erzeugen unterschiedliche Wirkungen in unterschiedlichen Wirkungsräumen. Sie können deshalb nicht mit identischen Indikatoren, identischen Gewichtungen oder identischen Datenlogiken bewertet werden. Eine Schule wirkt anders als ein Stahlwerk. Ein Pflegeheim wirkt anders als eine Social-Media-Plattform. Eine Wasserleitung wirkt anders als ein Fondsprodukt. Trotzdem müssen alle in eine gemeinsame Wirkungsarchitektur eingeordnet werden können [I-K32-8].

Die Wirkungsökonomie löst dieses Problem nicht durch vollständige Vereinheitlichung, sondern durch geordnete Übersetzung. Vergleichbarkeit entsteht nicht dadurch, dass alle dasselbe messen. Vergleichbarkeit entsteht dadurch, dass unterschiedliche Wirkungen auf gemeinsame Wirkungsdimensionen bezogen werden: Mensch, Planet und Demokratie [I-K32-8].

Dadurch können unterschiedliche Bewertungslogiken nebeneinander bestehen, ohne beliebig zu werden. Ein Textilprodukt braucht andere Indikatoren als ein Kreditportfolio. Ein Wohngebäude braucht andere Benchmarks als ein Medienunternehmen. Ein Krankenhaus braucht andere Schwellenwerte als ein Rechenzentrum. Dennoch können alle hinsichtlich ihrer Netto-Wirkung vergleichbar gemacht werden, weil sie innerhalb derselben Wirkungsarchitektur bewertet werden [I-K32-1][I-K32-8].

Diese Architektur verbindet:

- gemeinsame Grundlogiken,
- aber unterschiedliche Kontextmodelle.

Gemeinsam bleiben:

- die Wirkungsdimensionen,
- die Skalenlogik,
- die Datenqualitätsanforderungen,
- die Nichtkompensation kritischer Schäden,
- die Reverse Merit Order,
- die Trennung zwischen Netto-Wirkung und Transformationswirkung,
- die Transparenz der Bewertungslogik [I-K32-4][I-K32-6][I-K32-7][I-K32-8].

Unterschiedlich bleiben:

- Indikatorfamilien,
- Benchmarks,
- Systemgrenzen,

- Wirkungsräume,
- Materialität,
- Transformationspfade,
- Datenquellen,
- technische Bewertungslogiken [I-K32-2][I-K32-3][I-K32-8].

Gerade dadurch wird Vergleichbarkeit erst sinnvoll. Ein Durchschnittswert ohne Kontext erzeugt Scheingenauigkeit. Eine vollständig standardisierte Bewertung ignoriert reale Unterschiede. Eine vollständig individuelle Bewertung verhindert dagegen jede Orientierung. Die Wirkungsökonomie versucht deshalb, zwischen Beliebigkeit und Vereinheitlichung eine lernfähige Mitte zu schaffen [I-K32-8][E-K32-1].

Das gilt auch für den Netto-Wirkungs-Index. Der NWI ist keine universelle „Supernote“, die alle Unterschiede verschwinden lässt. Er verdichtet unterschiedliche Wirkungsprofile zu einer operativen Netto-Wirkungskennzahl, ohne deren Herkunft unsichtbar zu machen. Deshalb bleibt die zugrunde liegende Scorecard immer mit dem NWI verbunden [I-K32-6][I-K32-8].

Noch deutlicher wird dies beim T-SROI. Transformationswirkung ist besonders kontextabhängig. Dieselbe Investition kann in unterschiedlichen Systemzuständen völlig unterschiedliche Transformationswirkung entfalten. Eine Solarinvestition in einem fossil geprägten Energiesystem hat andere Hebelwirkung als dieselbe Investition in einem bereits weitgehend regenerativen System. Eine Bildungsinvestition wirkt anders in einer stabilen Demokratie als in einer polarisierten Öffentlichkeit. Transformation lässt sich deshalb nicht mechanisch standardisieren [I-K32-7][I-K32-8].

Vergleichbarkeit ohne Gleichmacherei bedeutet daher:

- gemeinsame Wirkungslogik,
- aber kontextsensible Anwendung,
- gemeinsame Bewertungsprinzipien,
- aber unterschiedliche Wirkungsräume,
- gemeinsame Transparenzstandards,
- aber unterschiedliche Transformationspfade.

Die Wirkungsökonomie sucht deshalb keine perfekte Einheitsskala für alle Wirklichkeit. Sie sucht eine nachvollziehbare, prüfbare und lernfähige Architektur, in der unterschiedliche Wirklichkeiten vergleichbar werden, ohne ihre Unterschiede zu verlieren [I-K32-8][E-K32-1].

32.6 Zwischenfazit

Kapitel 31 hat die WÖk-ID als Adresse der Wirkung eingeführt. Kapitel 32 hat gezeigt, wie aus adressierten Daten Bewertung entsteht. Eine Wirkungsskala übersetzt Messwerte in Wirkungsbereiche von negativ bis transformativ. Benchmarks geben Messwerten Bedeutung, müssen aber branchenspezifisch, kontextsensibel und an Wirkung ausgerichtet sein. Scorecards verbinden Indikatoren, Messwerte, Benchmarks, Datenqualität und Wirkungsklassen zu einer nachvollziehbaren Bewertung [I-K32-1][I-K32-2].

Mit dem Netto-Wirkungs-Index kommt nun eine operative Verdichtung hinzu. Der NWI macht die Netto-Wirkung eines Bewertungsgegenstands steuerungsfähig, ohne das zugrunde liegende Wirkungsprofil zu verdecken. Er ist keine einfache Durchschnittsnote, kein Ersatz für die Scorecard und keine Transformationskennzahl. Er ist die operative Kennzahl für Netto-Wirkung [I-K32-6].

Damit wird ein zentraler methodischer Schritt erreicht. Wirkung bleibt nicht als Datenpunkt liegen. Sie wird bewertbar. Scorecards machen die Bewertung prüfbar. Der NWI macht sie operativ vergleichbar. Zugleich bleibt die Bewertung begrenzt, transparent und lernfähig. Scorecards und NWI sind keine moralischen Etiketten. Sie sind strukturierte Übersetzungen von Wirkungsdaten in nachvollziehbare Bewertung [I-K32-1][I-K32-2][E-K32-1].

Die nächste Frage lautet: Was geschieht, wenn eine Scorecard in mehreren Feldern gute Werte zeigt, aber ein kritisches Feld schwer schädlich ist? Darf ein positiver Wert einen schweren Schaden ausgleichen? Oder muss das schwächste kritische Feld die Gesamtbewertung begrenzen?

Diese Frage führt zu Kapitel 33: Reverse Merit Order.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 32

Interne WÖk-Quellen

[I-K32-1] Weber, Natalie: Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended, August 2025. Grundlage für Wirkungsindikatoren, WÖk-IDs, Archetypen-Logik, sektorale Benchmarks, Vorlagen für Scorecards, Datenquellen, Assurance und Governance. In diesem Kapitel werden nur die methodischen Elemente Datenquellen, Archetypen, Benchmarks, Skalen und Scorecards genutzt, nicht die Steuermechanik.

[I-K32-2] Weber, Natalie: WÖk Master Items final v1.2, 2025. Grundlage für Indikatorfamilien, SDG- und SDG+-Bezüge sowie die Strukturierung von Wirkungsfeldern wie Arbeit, Wasser, Gesundheit, Bildung, Gleichstellung, Gebäude, Stadtgrün, Abfall, Datenschutz, Medien, Demokratie, Resilienz und Technologieverantwortung.

[I-K32-3] Weber, Natalie: Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025. Grundlage für die methodische Darstellung von Produktdaten, Scorecards, Benchmark-Archetypen, Datenfluss, digitalen Produktpässen und der Skala von -3 bis +3 in Produkt- und Wirkungsfeldern. In diesem Kapitel wird daraus nur die Bewertungslogik übernommen, nicht die Produktsteuerung.

[I-K32-4] Weber, Natalie: Wirkungsökonomie in der Lieferkette, 2025. Grundlage für die Verbindung internationaler Standards wie SDGs, ESRS, GRI und ILO mit Indikatoren, Benchmarks, Datenqualität und Scorecards. In diesem Kapitel nur als methodischer Beleg für die Scorecard-Architektur verwendet.

[I-K32-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Manuskriptfassung 2026. Grundlage für die Abgrenzung von Messwert, Schätzung, Plausibilität, Unsicherheit, Ambivalenz und Offenheit sowie für die Einordnung von Bewertung als Verbindung aus empirischer, systemischer und normativer Ebene.

[I-K32-6] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Manuskriptfassung 2026, insbesondere Kapitel 16 „Das Begriffssystem der Wirkungsökonomie“. Grundlage für die Definition des Netto-Wirkungs-Index als operative Kennzahl zur Bewertung von Netto-Wirkung sowie für die Abgrenzung von Wirkung, Netto-Wirkung und Transformationswirkung.

[I-K32-7] Weber, Natalie: *Whitepaper T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie*, September 2025. Grundlage für die Abgrenzung des T-SROI als Kennzahl systemischer Transformationswirkung, für den Transformationsmultiplikator, systemische Breitenwirkung, Resilienz und die Unterscheidung zwischen operativer Netto-Wirkung und Transformationsleistung.

[I-K32-8] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie*, Manuskriptfassung 2026. Grundlage für die methodische Unterscheidung zwischen Vergleichbarkeit und Gleichmacherei, für die geordnete Übersetzung unterschiedlicher Wirkungsräume in gemeinsame Wirkungsdimensionen sowie für die Trennung von gemeinsamer Wirkungslogik und kontextspezifischer Bewertung.

Externe Quellen

[E-K32-1] OECD; Joint Research Centre of the European Commission: Handbook on Constructing Composite Indicators. Methodology and User Guide, OECD Publishing, Paris, 2008. Bezugspunkt für Normalisierung, Gewichtung, Aggregation, Sensitivitätsanalyse, Transparenz und Risiken zusammengesetzter Indikatoren. OECD/JRC - Handbook on Constructing Composite Indicators: https://www.oecd.org/en/publications/handbook-on-constructing-composite-indicators-methodology-and-user-guide_9789264043466-en.html.

[E-K32-2] International Organization for Standardization: ISO 14040: Environmental management - Life cycle assessment - Principles and framework, 2006; ISO 14044: Environmental management - Life cycle assessment - Requirements and guidelines, 2006. Bezugspunkt für Systemgrenzen, funktionelle Einheiten, Datenqualität, Allokation, Vergleichbarkeit und Transparenz in Lebenszyklusbewertungen. ISO 14044: https://www.iso.org/standard/38498.html.

[E-K32-3] Europäische Kommission: Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772 zu den European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Bezugspunkt für strukturierte Nachhaltigkeitsdaten, Wesentlichkeit, Angaben zu Auswirkungen, Risiken und Chancen sowie anschlussfähige Metriken und Berichtslogiken. EUR-Lex: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng.

[E-K32-4] Global Reporting Initiative: GRI Standards. Bezugspunkt für globale Nachhaltigkeitsberichterstattung, Themenstandards, Wirkungsbezug und vergleichbare Offenlegung von Auswirkungen auf Wirtschaft, Umwelt und Menschen. GRI Standards: https://www.globalreporting.org/standards/.

[E-K32-5] Global Impact Investing Network: *IRIS+ System / Impact Toolkit*. Bezugspunkt für die Standardisierung von Impact-Kennzahlen, Wirkungskategorien, Datenklarheit, Vergleichbarkeit und Impact-Metriken im Impact-Investing-Kontext. IRIS+ / GIIN Impact Toolkit: https://impacttoolkit.thegiin.org/irisplus/; GIIN: https://thegiin.org/

[E-K32-6] Europäische Kommission: EU Taxonomy for sustainable activities; Delegierte Verordnungen mit technischen Bewertungskriterien. Bezugspunkt für technische Screening-Kriterien, Umweltziele und sektorale Nachhaltigkeitsanforderungen. European Commission - EU Taxonomy: https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en.

[E-K32-7] Intergovernmental Panel on Climate Change: Climate Change 2023 - AR6 Synthesis Report. Bezugspunkt für wissenschaftliche Klimarisiken, Emissionspfade, Minderungsanforderungen und Transformationsbezug von Klimabenchmarks. IPCC AR6 Synthesis Report: https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/.

[E-K32-8] World Health Organization: WHO global air quality guidelines, 2021. Bezugspunkt für gesundheitsbezogene Grenzwerte und Leitlinien zu PM2.5, PM10, Ozon, NO2, SO2 und CO. WHO: https://www.who.int/publications/i/item/9789240034228. (Weltgesundheitsorganisation)

[E-K32-9] International Labour Organization: Decent Work Indicators; Living Wages. Bezugspunkt für menschenwürdige Arbeit, Arbeitsindikatoren, Lohnbezug und soziale Mindestanforderungen. ILO Decent Work Indicators: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40integr

ation/documents/publication/wcms_229374.pdf; ILO Living Wages: https://www.ilo.org/topics-and-sectors/wages/living-wages.

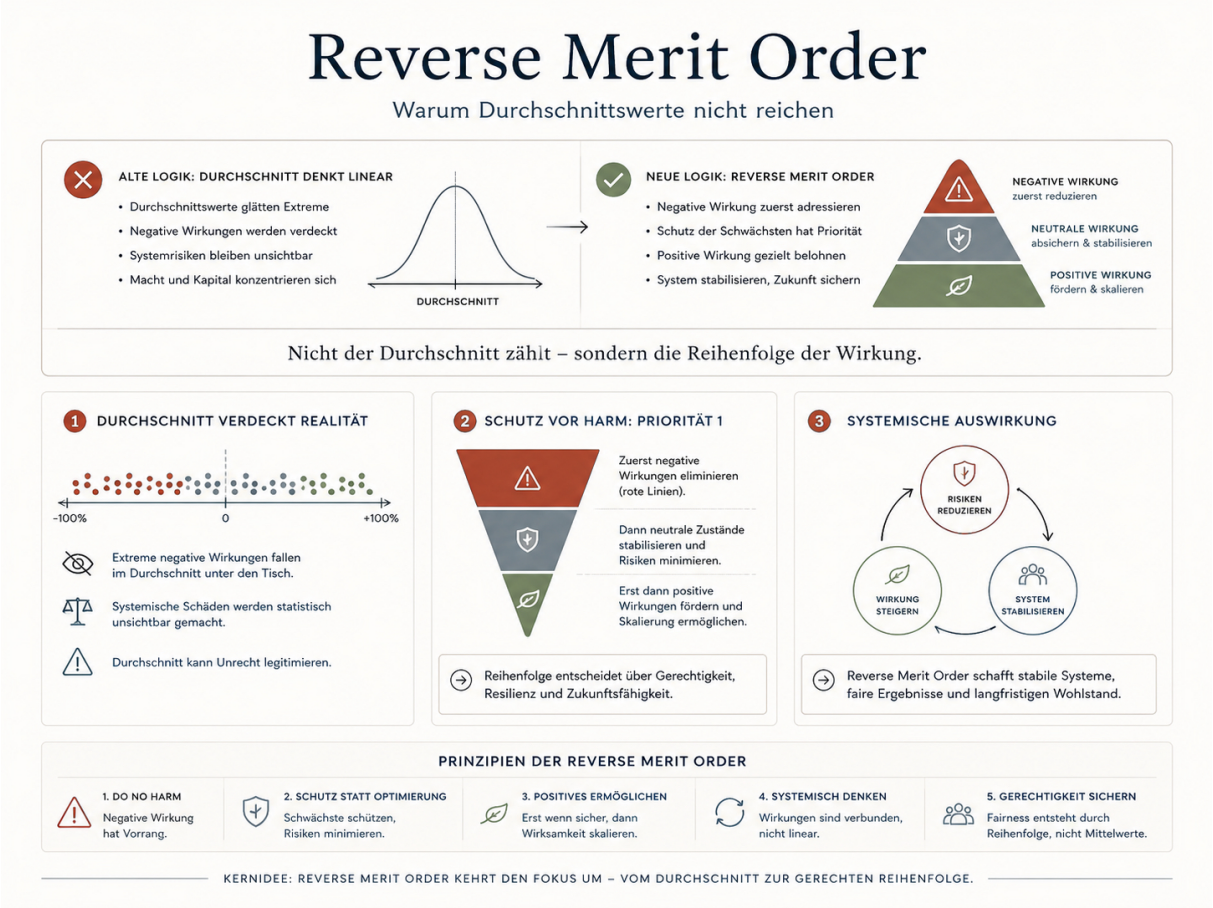
[E-K32-10] Europäische Kommission: Commission Recommendation (EU) 2021/2279 on the use of the Environmental Footprint methods to measure and communicate the life cycle environmental performance of products and organisations. Bezugspunkt für Product Environmental Footprint (PEF), Organisation Environmental Footprint (OEF) und lebenszyklusbezogene Produktbewertung. EUR-Lex: https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2021/2279/oj/eng. (EUR-Lex)

[E-K32-11] Science Based Targets initiative: Corporate Net-Zero Standard. Bezugspunkt für wissenschaftsbasierte Netto-Null-Ziele, 1,5-Grad-kompatible Zielsetzung und unternehmerische Emissionspfade. SBTi: https://sciencebasedtargets.org/net-zero.

[E-K32-12] World Resources Institute: Aqueduct Water Risk Atlas. Bezugspunkt für Wasserstress, Wasserknappheit, Wasserverbrauch im Standortkontext und risikobasierte Wasserindikatoren. WRI Aqueduct: https://www.wri.org/applications/aqueduct/water-risk-atlas/.

[E-K32-13] Eurostat: NACE Rev. 2.1 - Statistical classification of economic activities in the European Union - 2025 edition. Bezugspunkt für die Klassifikation wirtschaftlicher Aktivitäten und die Zuordnung von Wirkungsindikatoren zu Branchen, Produktgruppen und statistischen Vergleichsräumen. Eurostat: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/w/ks-gq-24-007.

Kapitel 33 - Reverse Merit Order



Kapitel 32 hat Scorecards als Instrument beschrieben, mit dem Wirkungen geordnet, vergleichbar und steuerungsfähig werden. Eine Scorecard allein reicht jedoch nicht. Denn sobald mehrere Wirkungsfelder nebeneinander bewertet werden, entsteht eine gefährliche Versuchung: Man könnte gute Werte in einem Feld gegen schlechte Werte in einem anderen Feld aufrechnen.

Genau hier setzt die Reverse Merit Order an.

Sie ist die methodische Schutzregel der Wirkungsökonomie gegen Schönrechnung, Ablasslogik und Greenwashing. Sie verhindert, dass schwere negative Wirkung durch positive Teilwirkungen überdeckt wird. Ein Produkt, ein Unternehmen, eine Tätigkeit, ein Gebäude oder eine Lieferkette darf nicht als gut gelten, nur weil einige Felder positiv wirken, während ein kritisches Feld Mensch, Planet oder Demokratie verletzt [I-K33-1][I-K33-4].

Ein T-Shirt mit guter CO2-Bilanz, aber Kinderarbeit, bleibt schädlich. Ein energieeffizientes Gebäude, das Verdrängung erzeugt, bleibt sozial problematisch. Ein Unternehmen mit Recyclingprogrammen, aber ausbeuterischen Lieferketten, bleibt wirkungsschwach. Eine digitale Plattform mit erneuerbarem Strom, aber demokratiegefährdender Verstärkungslogik, bleibt nicht neutral. Ein Finanzprodukt mit

hoher Rendite und grüner Verpackung, aber destruktiver Realwirkung, bleibt systemisch riskant.

Die Reverse Merit Order lautet:

Das schwächste kritische Wirkungsfeld bestimmt die Gesamtbewertung.

Damit ersetzt sie die Durchschnittslogik durch eine Integritätslogik. Wirkung wird nicht addiert, sondern auf ihre tragenden Grenzen geprüft.

33.1 Warum Durchschnittswerte nicht reichen

Durchschnittswerte sind bequem. Sie machen Komplexität handhabbar. Viele Indikatoren werden erhoben, gewichtet, addiert und zu einem Gesamtwert verdichtet. Ein Produkt, ein Unternehmen oder ein Projekt erhält dann einen Score. Gute Werte heben schlechte Werte an. Schlechte Werte drücken gute Werte etwas herunter. Am Ende entsteht ein arithmetisches Gesamtbild.

Für viele Zwecke ist das nützlich. Aber für Wirkung ist es gefährlich.

Denn komplexe Systeme funktionieren nicht wie einfache Punktetabellen. Ein schwerer Schaden in einem kritischen Feld kann nicht dadurch verschwinden, dass ein anderes Feld gute Werte zeigt. Ein Haus ist nicht tragfähig, weil drei Wände stabil sind, wenn die tragende Wand bricht. Ein Körper ist nicht gesund, weil viele Organe funktionieren, wenn ein lebenswichtiges System versagt. Eine Demokratie ist nicht stabil, weil einige Institutionen arbeiten, wenn öffentliche Wahrheit, Rechtsstaatlichkeit oder Gewaltfreiheit erodieren.

Durchschnittslogik verdeckt Engpässe. Sie macht aus multidimensionaler Wirkung eine Rechenfläche. Genau dadurch entstehen jene Schönrechnungen, die viele Nachhaltigkeits- und ESG-Systeme schwächen. Ein Unternehmen kann hohe Punktzahlen bei Energieeffizienz, Diversität oder Berichterstattung erreichen und zugleich schwere Schäden in Lieferketten, Wasserstress, Arbeitsrechten oder demokratischer Integrität tragen. Wenn am Ende nur der Durchschnitt zählt, erscheint die Gesamtbewertung besser, als der reale Wirkungszustand ist.

Die Wirkungsökonomie darf diesen Fehler nicht wiederholen.

Sie muss unterscheiden zwischen normaler Gewichtung und kritischer Nicht-Kompensation. Manche Wirkungen können gewichtet werden. Nicht jede Schwäche zerstört das Ganze. Ein Produkt kann in einem Feld durchschnittlich sein und in einem anderen besser. Ein Unternehmen kann Transformationspfade haben, die noch nicht perfekt, aber glaubwürdig sind. Ein Gebäude kann energetisch stark und in der Kreislauffähigkeit noch entwicklungsbedürftig sein. Solche Fälle brauchen differenzierte Bewertung.

Aber es gibt Wirkungen, die nicht verrechnet werden dürfen. Kinderarbeit wird nicht durch erneuerbare Energie neutralisiert. Zwangsarbeit wird nicht durch Recycling

kompensiert. Korruption wird nicht durch soziale Spenden aufgehoben. Demokratiegefährdende Desinformation wird nicht durch klimaneutrale Server entschuldigt. Verdrängung wird nicht dadurch unschädlich, dass ein Gebäude Passivhausstandard erreicht. Massiver Wasserstress wird nicht durch eine gute Verpackungsbilanz geheilt.

Der Grund ist einfach: Wirkung ist kein Kontostand.

In einem Konto können Plus- und Minusbeträge verrechnet werden. In einem lebendigen System gilt das nicht. Ein zerstörter Boden wird nicht dadurch wieder fruchtbar, dass an anderer Stelle ein Baum gepflanzt wird. Ein ausgebeuteter Mensch wird nicht dadurch geschützt, dass ein Produkt CO2 spart. Eine beschädigte Demokratie wird nicht dadurch stabil, dass ein Unternehmen Diversity-Ziele erfüllt. Ein schwerer Schaden bleibt ein Schaden.

Die Reverse Merit Order schützt genau diese Realität. Sie sagt: Die Gesamtbewertung darf nie besser sein als das schwächste nicht-kompensierbare Wirkungsfeld. Das ist keine moralische Härte. Es ist Systemlogik. Komplexe Systeme kippen nicht am Durchschnitt. Sie kippen an Engpässen, Schwellen, roten Linien und Schwachstellen [E-K33-1][E-K33-2].

Durchschnittswerte können informieren.

Reverse Merit Order entscheidet über Integrität.

33.2 Das schwächste Wirkungsfeld entscheidet

Die Grundregel der Reverse Merit Order lautet:

Der FinalScore kann nicht besser sein als das schwächste kritische Wirkungsfeld.

Formal lässt sich diese Regel als Minimum-Operator beschreiben.

Formelkasten 33-1: FinalScore ohne rote Linie

FinalScore = min(S_1, S_2, ..., S_n)

S_i bezeichnet den Score eines relevanten Wirkungsfeldes. Die Skala reicht von -3 bis +3. Der niedrigste relevante Score setzt die Grenze der Gesamtbewertung [I-K33-6][I-K33-7].

Die einzelnen Teilwerte stehen für relevante Wirkungsfelder. Je nach Anwendung können diese Felder unterschiedlich geschnitten sein. Bei Produkten können sie etwa Klima, Ressourcen und Kreislauf, Arbeit und Fairness, Gesundheit und Sicherheit umfassen. Bei Tätigkeiten können Mensch, Planet, Ressourcen und Demokratie differenziert werden. Bei Gebäuden können Klima und Energie, Ressourcen und Kreislauf, soziale Fairness, Gesundheit und Sicherheit relevant sein. Bei digitalen Systemen können zusätzlich Manipulationsschutz, Datenrechte, Diskurswirkung und Cyberresilienz einfließen.

Entscheidend ist nicht, dass immer dieselben vier Felder mechanisch verwendet werden. Entscheidend ist, dass die relevanten kritischen Wirkungsdimensionen nicht durch andere Felder überdeckt werden.

Ein einfaches Beispiel: Ein Produkt erhält die Teilwerte Klima +2, Ressourcen +1, Arbeit und Fairness -1, Gesundheit +2. Ein Durchschnitt könnte daraus einen positiven oder neutralen Gesamtwert erzeugen. Die Reverse Merit Order verhindert das. Der schwächste Wert liegt bei -1. Der FinalScore wird daher durch -1 begrenzt. Das Produkt kann nicht als positiv gelten, solange Arbeit und Fairness negativ wirken.

Das Apfelbeispiel zeigt die Logik konkret. Beim importierten Apfel lag der schlechteste Wert im Klimafeld bei -2. Gemäß Reverse Merit Order fiel das Produkt in eine schädliche Steuerklasse. Die Bewertungslogik des Apfelpapiers beschreibt ausdrücklich, dass das schwächste Wirkungsfeld die Steuerklasse bestimmt und schlechte Werte nicht durch gute Werte in anderen Feldern kompensiert werden dürfen [I-K33-2][I-K33-3].

Diese Regel hat drei Funktionen.

Erstens schützt sie Integrität. Ein Produkt, Unternehmen oder Projekt darf nicht durch punktuelle Stärken ein schweres Defizit verdecken. Dadurch wird Greenwashing erheblich erschwert.

Zweitens erzeugt sie klare Transformationsanreize. Wer besser bewertet werden will, muss das schwächste Feld verbessern. Es reicht nicht, die ohnehin guten Felder weiter zu optimieren. Ein Unternehmen mit schlechter Lieferkettenfairness kann seine Gesamtbewertung nicht durch zusätzliche CO2-Kompensation retten. Es muss die Lieferkette verändern.

Drittens macht sie Wirkung realistischer. Systeme werden nicht durch ihre besten Felder begrenzt, sondern durch ihre Engpässe. Eine Lieferkette ist nur so wirkungsstark wie ihr schwächstes nicht-kompensierbares Glied. Ein Gebäude ist nur so wirkungsfähig wie sein schädlichster kritischer Aspekt. Eine Tätigkeit ist nur so tragfähig wie das Feld, in dem sie Mensch, Planet oder Demokratie am stärksten verletzt.

Die Reverse Merit Order ist deshalb keine Straflogik. Sie ist eine Transformationslogik. Sie sagt nicht: Wer ein schwaches Feld hat, ist endgültig schlecht. Sie sagt: Wer besser werden will, muss dort beginnen, wo der Schaden entsteht.

Damit verhindert sie eine typische Fehlsteuerung heutiger Nachhaltigkeitsmodelle. In vielen Systemen lohnt es sich, dort Punkte zu sammeln, wo es leicht ist: Berichte schreiben, Kampagnen starten, kompensieren, einzelne Effizienzwerte verbessern, sichtbare Projekte fördern. Die kritischen Felder bleiben unangetastet, weil sie schwieriger, teurer oder machtpolitisch unangenehmer sind.

Die Reverse Merit Order verschiebt den Anreiz: Nicht dort verbessern, wo es kommunikativ glänzt. Sondern dort, wo das System verletzt ist.

Genau darin liegt ihre methodische Stärke.

33.3 Nicht-Kompensation, rote Linien und Engpässe

Die Reverse Merit Order ist eng mit dem Prinzip der Nicht-Kompensation verbunden. Nicht-Kompensation bedeutet: Bestimmte negative Wirkungen dürfen nicht verrechnet werden. Sie sind keine normalen Minuspunkte in einer Bilanz, sondern rote Linien oder Engpassdimensionen. Wenn sie verletzt werden, begrenzen sie die Gesamtbewertung unabhängig davon, wie positiv andere Teilwirkungen sind.

Diese Logik ist in der Wirkungsökonomie unverzichtbar, weil Mensch, Planet und Demokratie nicht beliebig gegeneinander austauschbar sind. Menschliche Würde kann nicht mit Ressourceneffizienz verrechnet werden. Demokratische Korrekturfähigkeit kann nicht mit Energieeffizienz verrechnet werden. Kritische Biodiversitätsverluste können nicht mit kurzfristiger Beschäftigung verrechnet werden. Zwangsarbeit kann nicht mit niedrigem CO2-Fußabdruck verrechnet werden. Korruption kann nicht mit Gemeinwohlspenden verrechnet werden [I-K33-1][I-K33-6].

Das bedeutet nicht, dass Zielkonflikte ignoriert werden. Im Gegenteil. Die Wirkungsökonomie nimmt Zielkonflikte ernster als Durchschnittssysteme, weil sie nicht so tut, als ließen sich alle Spannungen rechnerisch glätten. Eine Transformation kann ökologische, soziale, wirtschaftliche und demokratische Konflikte enthalten. Aber die Frage lautet dann nicht: Wie verrechnen wir das schön? Sondern: Welche Grenze darf nicht verletzt werden, und wo muss der Transformationspfad angepasst werden?

Rote Linien sind dort nötig, wo eine Wirkung qualitativ anders ist als eine normale Verschlechterung. Ein leichter Mehrverbrauch an Ressourcen kann über Effizienzpfade, Innovation oder Übergangslogik bearbeitet werden. Zwangsarbeit ist kein Übergangsproblem. Ein moderater Zielkonflikt zwischen Flächenbedarf und Infrastruktur kann abgewogen werden. Die Zerstörung eines unersetzlichen Ökosystems ist keine gewöhnliche Abwägungsposition. Eine harte politische Debatte ist demokratisch normal. Systematische Entmenschlichung und Gewaltaufruf sind demokratisch nicht normal.

Die Reverse Merit Order übersetzt solche Grenzen in Bewertungslogik.

Formelkasten 33-2: FinalScore mit Ausschlussindikator

Wenn A_red = 1, dann gilt:

FinalScore = min(FinalScore, S_red)

A_red bezeichnet eine rote Linie. S_red ist der Sperr- oder Ausschlussscore, in der Regel -3 oder eine rechtlich definierte Sperrklasse. Beispiele sind Kinderarbeit, Zwangsarbeit, schwere Gesundheitsgefährdung, illegale Entwaldung oder demokratiegefährdende Manipulation [I-K33-1][I-K33-4][I-K33-6].

Tabelle 33-1: Reverse Merit Order in der Anwendung

Beispiel	Einzelscores	FinalScore	Begründung
Produkt A	Klima +2, Wasser +1, Arbeit +2, Gesundheit +1	+1	Alle Felder sind positiv oder ausreichend. Der niedrigste Score ist +1.
Produkt B	Klima +3, Wasser -2, Arbeit +1, Gesundheit +2	-2	Wasserstress begrenzt die Gesamtbewertung.
Produkt C	Klima +2, Kreislauf +2, Arbeit -3, Gesundheit +1	-3	Rote Linie oder schwere Arbeitsrechtsverletzung blockiert Aufwertung.

Die Reverse Merit Order schützt vor Ablasshandel. In den Arbeiten zur Wirkungseinkommensteuer wird sie deshalb als Korrekturregel gegen additive Bewertung beschrieben: Positive und negative Aspekte einer Tätigkeit dürfen nicht einfach miteinander verrechnet werden, weil Systemschäden nicht linear kompensierbar sind. Dort wird die Reverse Merit Order als kybernetische Firewall der Wirkungsökonomie bezeichnet [I-K33-6][I-K33-7].

Diese Firewall schützt vor drei Risiken.

Erstens gegen Greenwashing. Wer negative Wirkung in einem Feld erzeugt, kann sich nicht durch positive Kommunikation oder einzelne bessere Kennzahlen freikaufen.

Zweitens gegen Wirkungsverwässerung. Wenn alle Werte verrechenbar sind, verlieren harte Grenzen ihre Bedeutung. Die Reverse Merit Order verhindert, dass die Gesamtbewertung zum freundlichen Durchschnitt wird.

Drittens gegen Machtverzerrung. Mächtige Akteure könnten sonst genau dort glänzen, wo sie leicht verbessern können, und dort verschleiern, wo ihre eigentliche Macht negative Wirkung erzeugt: Lieferketten, Daten, Rohstoffe, Arbeitsbedingungen, Lobbyismus, Steuervermeidung, Plattformlogik oder demokratische Einflussnahme.

Engpässe sind nicht nur moralische Grenzwerte. Sie sind systemische Schwachstellen. Das Wohnungsmarkt-Paper formuliert diesen Gedanken anschaulich: Die Reverse Merit Order ersetzt die Kostenhierarchie durch eine Wirkungshierarchie; das schwächste Feld definiert den Wert, weil es die stärkste systemische Einschränkung darstellt [I-K33-8][I-K33-9].

Das gilt über den Wohnungsmarkt hinaus. Ein Unternehmen kann seine Klimadaten verbessern und dennoch systemisch riskant bleiben, wenn sein Geschäftsmodell demokratische Öffentlichkeit beschädigt. Eine Stadt kann Gebäude sanieren und dennoch Wirkung verlieren, wenn Sanierung zu Verdrängung führt. Ein Lebensmittel kann regional sein und dennoch problematisch, wenn es Böden, Wasser oder

Gesundheit belastet. Ein Finanzprodukt kann grün etikettiert sein und dennoch destruktiv wirken, wenn Kapitalflüsse Machtkonzentration, Spekulation oder Ausbeutung verstärken.

Der schwächste kritische Punkt ist nicht eine Nebensache. Er ist der Ort, an dem das System seine Integrität verliert.

Die Reverse Merit Order macht ihn sichtbar.

33.4 Anwendung in Scorecards, Produkten und Lieferketten

Die Reverse Merit Order wirkt nicht abstrakt. Sie wird in Scorecards, Produktbewertungen, Lieferketten, Tätigkeiten, Gebäuden, Kapitalflüssen und öffentlichen Entscheidungen angewendet.

Ihre Grundlogik bleibt gleich. Zuerst werden relevante Wirkungsfelder bestimmt. Danach werden je Wirkungsfeld passende WÖk-IDs, Datenquellen, Benchmarks und Schwellenwerte zugeordnet. Anschließend erhält jedes Feld einen Score, etwa auf der Skala von -3 bis +3. Dann wird geprüft, ob Ausschlussindikatoren oder rote Linien vorliegen. Das schwächste kritische Feld bestimmt oder begrenzt den FinalScore. Dieser FinalScore kann in Lenkung übersetzt werden: Preis, Steuer, Beschaffung, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Bonus-Malus, Bericht oder Transformationspflicht.

Bei Produkten bedeutet das: Ein Produkt kann nur dann eine gute Gesamtbewertung erhalten, wenn es in keinem kritischen Feld destruktiv wirkt. Es muss nicht überall perfekt sein. Aber es darf keine rote Linie verletzen und kein schwer schädliches Feld verdecken.

Das Produktpapier zeigt dies anhand von Produktdatenketten: Rohstofflieferant, Hersteller, Händler und Konsument:innen werden über CSRD-/ESRS-Daten, Scorecards, digitale Produktpässe, Wirkungssteuerregister und Endpreise verbunden. Die Reverse Merit Order macht negative Wirkung in der Kette sichtbar und verhindert Schönrechnen [I-K33-10].

Bei Lieferketten ist die Regel besonders wichtig. Lieferketten sind lang, international und unübersichtlich. Ohne Reverse Merit Order könnten Unternehmen gute Endproduktwerte ausweisen, obwohl kritische Schäden in Vorstufen liegen. Baumwollanbau, Färberei, Rohstoffabbau, Vorproduktion, Transport, Subunternehmen oder informelle Arbeitsverhältnisse würden im Durchschnitt verschwinden.

Die Lieferkettenausarbeitung der Wirkungsökonomie nennt Scorecards, Reverse Merit Order und Vorsteuer-/Bonuslogik als zentrale Bausteine. Sie beschreibt ausdrücklich: Nicht der Durchschnitt, sondern das schwächste Feld bestimmt den Score; fällt eines der Kernfelder unter null, rutscht das Produkt in eine rote Steuerklasse [I-K33-4][I-K33-5].

Dadurch entsteht eine andere Marktlogik. Heute kann ein Unternehmen versucht sein, die billigsten Vorleistungen einzukaufen und negative Wirkung über Berichte, Kompensation oder Image zu überdecken. In der Wirkungsökonomie wird die negative Vorleistung zum Kosten- und Steuerungsproblem. Wenn eine schlechte Vorleistung die Gesamtbewertung nach unten zieht, entsteht ein ökonomischer Anreiz, genau diese Vorleistung zu verbessern oder Lieferantenentwicklung zu betreiben.

Das ist entscheidend: Die Reverse Merit Order ist nicht nur Bewertung. Sie ist Marktdruck auf das schädlichste Glied.

Bei Gebäuden zeigt sich eine weitere Anwendung. Ein energieeffizientes Luxusprojekt kann ökologisch stark sein und zugleich sozial destruktiv wirken, wenn es Mieten massiv erhöht oder Verdrängung erzeugt. Das Wohnungsmarkt-Paper beschreibt genau diesen Fall: Klima +3 und Ressourcen +2 reichen nicht aus, wenn Fairness -2 beträgt; der Gesamtscore bleibt -2 [I-K33-8].

Das ist methodisch wichtig für die gesamte Wirkungsökonomie. Transformation darf nicht einseitig werden. Klimaschutz darf nicht auf Kosten von Wohnsicherheit belohnt werden. Digitalisierung darf nicht auf Kosten von Selbstbestimmung belohnt werden. Innovation darf nicht auf Kosten von Demokratie belohnt werden. Effizienz darf nicht auf Kosten von Würde belohnt werden.

Bei Tätigkeiten und Einkommen wirkt dieselbe Logik. Die Wirkungseinkommensteuer-Papiere übertragen die Reverse Merit Order auf Tätigkeiten: Auch dort soll das schwächste Feld die Gesamtbewertung begrenzen. Eine Tätigkeit, die demokratische Institutionen untergräbt, bleibt destruktiv, selbst wenn sie klimaneutral organisiert ist [I-K33-6][I-K33-7].

Dabei muss Verantwortung proportional bleiben. Ein Facharbeiter in einem destruktiven Konzern trägt nicht dieselbe Verantwortung wie der Vorstand. Die Reverse Merit Order darf nicht zur pauschalen Bestrafung von Menschen werden, die in begrenzten Handlungsspielräumen arbeiten. Sie muss mit Einflussfaktoren, Rollenlogik und Verantwortungsebenen verbunden werden. In den Einkommensteuerpapieren wird deshalb zwischen individuellem Beitrag, organisationalem Kontext und Einflussfaktor unterschieden [I-K33-6].

Das ist auch für Unternehmen und Kapital wichtig. Ein Unternehmen kann nicht pauschal durch eine gute Konzernbilanz gerettet werden, wenn einzelne Produktgruppen schwere Schäden erzeugen. Gleichzeitig darf ein einzelner Beschäftigter nicht für strategische Entscheidungen voll verantwortlich gemacht werden, die er nicht beeinflussen kann. Reverse Merit Order verlangt Integrität, aber auch Proportionalität.

Sie ist streng in der Wirkung. Aber sie muss fair in der Verantwortung bleiben.

33.5 Reverse Merit Order als Transformationslogik

Die Reverse Merit Order wirkt nicht, indem sie Fehler endgültig bestraft. Sie wirkt, indem sie den Transformationspfad klar macht.

Wer eine bessere Bewertung will, muss das schwächste Feld verbessern.

Das ist ihre wichtigste ökonomische Wirkung.

Ein Produkt mit guter Klimawirkung, aber schlechter Arbeitswirkung muss nicht noch bessere Klimawerte produzieren, um den Score zu heben. Es muss die Arbeitswirkung verbessern. Ein Gebäude mit exzellenter Energieeffizienz, aber Verdrängungswirkung muss nicht noch effizienter werden. Es muss die soziale Wirkung korrigieren. Ein Unternehmen mit guten Recyclingwerten, aber Wasserstress in der Produktion muss nicht primär zusätzliche Nachhaltigkeitskampagnen starten. Es muss Wasserwirkung senken.

Die Reverse Merit Order zwingt zur Systembalance. Sie verhindert die Flucht in das bequeme Gute. Viele Organisationen verbessern bevorzugt dort, wo es leicht, sichtbar oder reputationswirksam ist. Das ist nachvollziehbar, aber nicht ausreichend. Die Wirkungsökonomie fragt nicht: Wo können wir am einfachsten gut aussehen? Sie fragt: Wo verletzen wir das System am stärksten?

Dadurch entsteht eine neue Innovationslogik. Innovation richtet sich auf Engpässe. Kapital richtet sich auf Defizitfelder. Beschaffung richtet sich auf Lieferantenentwicklung. Management richtet sich auf kritische Wirkungsrisiken. Politik richtet sich auf Ursachen statt Symptomkorrektur.

Diese Logik ist stärker als freiwilliges Nachhaltigkeitsmanagement, weil sie direkte ökonomische Folgen erzeugt. Wenn das schwächste Feld die Steuerklasse, den Beschaffungsvorteil, den Kapitalzugang, die Versicherbarkeit oder den Produktpreis beeinflusst, wird Wirkung nicht mehr nur berichtet. Sie wird gesteuert.

Das hat eine zweite wichtige Folge: Die Reverse Merit Order belohnt Gleichgewicht statt Perfektion. Ein Produkt muss nicht in allen Feldern +3 erreichen, um besser zu werden. Ein Unternehmen muss nicht sofort transformativ sein. Eine Kommune muss nicht alle Zielkonflikte lösen. Aber die kritischen Defizite müssen bearbeitet werden. Ein ausgeglichen gutes Profil kann wirkungsökonomisch stärker sein als ein glänzendes Profil mit schwerem Schaden in einem Feld.

Das Wohnungsmarkt-Paper bringt dies im Beispiel der fairen Bestandssanierung auf den Punkt: Moderate ökologische Leistung und soziale Verantwortung können belohnt werden, weil Balance zählt, nicht Perfektion [I-K33-8].

Das ist wichtig gegen ein mögliches Missverständnis. Die Reverse Merit Order ist keine radikale Reinheitslogik. Sie verlangt nicht fehlerfreie Wirkung. Sie verlangt, dass kein

kritisches Wirkungsfeld unter die akzeptable Schwelle fällt. Sie verhindert nicht Transformation, sondern ermöglicht sie, weil sie genau zeigt, wo sie beginnen muss.

Sie sagt nicht: Alles unter Perfektion ist schlecht.

Sie sagt: Ein schwer verletztes Feld darf nicht durch andere Felder unsichtbar werden.

Damit verbindet sie Strenge und Lernfähigkeit. Sie ist streng, weil rote Linien nicht verhandelbar sind. Sie ist lernfähig, weil Scores, Benchmarks und Schwellenwerte weiterentwickelt werden können. Sie ist transformativ, weil jede Verbesserung des schwächsten Feldes unmittelbar steuerungsrelevant wird.

Die Reverse Merit Order schafft damit eine neue Art von Wettbewerb. Nicht Wettbewerb darum, wer die besten Einzelwerte präsentiert. Sondern Wettbewerb darum, wer seine kritischen Schwächen am wirksamsten reduziert.

Das ist der Kern eines Wirkungsmarktes.

33.6 Grenzen, Schutzmechanismen und faire Anwendung

Die Reverse Merit Order ist stark. Gerade deshalb braucht sie Schutzmechanismen.

Ohne solche Schutzmechanismen könnte sie zu starr, ungerecht oder innovationshemmend werden. Ein System, das das schwächste Feld immer absolut setzt, muss sehr genau unterscheiden, ob es sich um eine rote Linie, ein relevantes Defizit, eine Datenlücke, einen Übergangszustand oder einen methodischen Fehler handelt.

Erstens braucht sie saubere Systemgrenzen. Bei welchem Produkt, welcher Tätigkeit, welchem Unternehmen oder welcher Lieferkette wird gemessen? Welche Vorstufen gehören dazu? Welche Nutzung? Welche Entsorgung? Welche demokratischen oder sozialen Wirkungen? Ohne klare Systemgrenzen kann der schwächste Wert zufällig oder manipulierbar werden.

Zweitens braucht sie Datenqualitätsklassen. Ein fehlender Wert ist nicht automatisch neutral. Aber er ist auch nicht automatisch ein Beweis schlechter Wirkung. Fehlende Daten müssen markiert, mit konservativen Standardwerten behandelt oder durch Nachweispfade verbessert werden. Schlechte Daten dürfen kein Vorteil sein. Aber Datenarmut darf kleine Akteure nicht ungerecht ausschließen.

Drittens braucht sie Kontextbewertung. Wasserverbrauch in einer wasserreichen Region wirkt anders als in einer Wasserstressregion. Wohnkosten wirken anders in einem angespannten Markt als in einer schrumpfenden Region. Beschäftigungseffekte sind nicht überall gleich. Demokratiebezug hängt von Macht, Reichweite, Plattformlogik und institutionellem Kontext ab. Die Reverse Merit Order darf nicht kontextblind angewendet werden.

Viertens braucht sie Proportionalität. Ein globaler Konzern, der umfassende Daten und Marktmacht hat, trägt andere Verantwortung als ein kleines Unternehmen oder ein einzelner Beschäftigter. Die Reverse Merit Order muss bei Wirkungsträgern streng sein, aber Verantwortlichkeiten richtig zurechnen.

Fünftens braucht sie Rechtsschutz. Wenn eine schlechte Teilbewertung die Gesamtbewertung begrenzt, können erhebliche wirtschaftliche Folgen entstehen. Dann müssen Akteure die Möglichkeit haben, Daten zu korrigieren, methodische Fehler anzufechten, neue Nachweise einzubringen und unverhältnismäßige Bewertungen überprüfen zu lassen.

Sechstens braucht sie institutionelle Sicherung. Der Wirkungsrat muss Benchmarks, WÖk-IDs, Schwellenwerte, Ausschlussindikatoren und Datenqualitätsregeln transparent weiterentwickeln. Sonst könnte die Reverse Merit Order politisch, lobbyistisch oder willkürlich verzerrt werden.

Siebtens braucht sie Übergangslogiken. In manchen Branchen gibt es noch keine perfekten Alternativen. In anderen Feldern entstehen Daten erst. Manche Transformation braucht Zeit. Die Reverse Merit Order darf deshalb nicht mit Sofortverbot verwechselt werden. Sie setzt Richtung und Belastung, aber sie kann mit Transformationspfaden, Fristen, Lieferantenentwicklung, Bonuslogiken und Förderungen verbunden werden.

Diese Schutzmechanismen schwächen die Reverse Merit Order nicht. Sie machen sie rechtsstaatlich und anwendbar.

Denn die Reverse Merit Order ist kein moralischer Hammer. Sie ist eine methodische Integritätsregel. Sie schützt die Wirkungsökonomie vor drei Abwegen: vor naivem Durchschnittsdenken, vor moralischer Willkür und vor technokratischer Starrheit.

Richtig angewendet, schafft sie Klarheit: Was schädigt, darf nicht durch anderes Gutes verschwinden. Was unklar ist, muss geklärt werden. Was im schwächsten Feld verbessert wird, verbessert das System. Was rote Linien verletzt, verliert den Anspruch auf positive Gesamtbewertung.

Damit wird sie zu einem der wichtigsten methodischen Bausteine der gesamten Wirkungsökonomie.

33.7 Zwischenfazit

Die Reverse Merit Order ist das Integritätsprinzip der Wirkungsökonomie.

Sie beantwortet eine zentrale Frage: Wie verhindern wir, dass Wirkung schöngerechnet wird?

Dieses Kapitel hat sechs Linien gezogen.

Erstens: Durchschnittswerte reichen nicht. Komplexe Systeme kippen nicht am Durchschnitt, sondern an Engpässen, Schwellen und roten Linien. Ein schwerer Schaden in einem kritischen Feld darf nicht durch gute Werte in anderen Feldern verschwinden.

Zweitens: Das schwächste Wirkungsfeld entscheidet. Der FinalScore wird durch das niedrigste kritische Feld begrenzt. Formal entspricht dies dem Minimum-Prinzip: FinalScore = min(S_1, S_2, ..., S_n).

Drittens: Nicht-Kompensation schützt rote Linien. Kinderarbeit, Zwangsarbeit, schwere Korruption, massive Gesundheitsgefährdung, irreversible ökologische Schäden oder demokratiegefährdende Manipulation dürfen nicht durch positive Teilwirkungen neutralisiert werden.

Viertens: Die Anwendung erfolgt über Scorecards, Produkte, Lieferketten, Tätigkeiten, Gebäude, Kapital und öffentliche Entscheidungen. Die Reverse Merit Order macht Defizitfelder sichtbar und verhindert Greenwashing.

Fünftens: Die Reverse Merit Order ist Transformationslogik, nicht bloße Straflogik. Wer besser bewertet werden will, muss das schwächste Feld verbessern. Dadurch entsteht Wettbewerb um echte Systemwirkung, nicht um kommunikative Schönrechnung.

Sechstens: Sie braucht Schutzmechanismen. Systemgrenzen, Datenqualitätsklassen, Kontextbewertung, Proportionalität, Rechtsschutz, Wirkungsrat und Übergangslogiken sichern faire Anwendung.

Die Reverse Merit Order ist damit die methodische Antwort auf Ablasshandel. Sie sagt: Positive Wirkung ist wertvoll. Aber positive Wirkung kauft negative Wirkung nicht frei.

Damit wird die Wirkungsökonomie strenger als ESG, präziser als bloße Nachhaltigkeitsberichte und fairer als pauschale Moral. Sie macht sichtbar, dass echte Wirkung Integrität verlangt.

Das nächste Kapitel kann darauf aufbauen. Wenn die Reverse Merit Order verhindert, dass Schäden verdeckt werden, fragt T-SROI, wie Transformationswirkung, Kapitalwirkung und systemische Rendite bewertet werden können, ohne wieder in bloße Finanzlogik zurückzufallen.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 33

Interne WÖk-Quellen

[I-K33-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie, Arbeitsfassung / Standardwerk, 2025/2026. Grundlage für die Einordnung der Reverse Merit Order als Kernprinzip gegen Ablasshandel, für die These „Kinderarbeit bleibt Kinderarbeit, auch bei guter CO2-Bilanz“ und für die Abgrenzung von Scheinleistung, Blindleistung, Verlustleistung und Wirkleistung.

[I-K33-2] Weber, Natalie: Beispiel_Apfel_Wirkungssteuer_Bonusregel, 2025. Grundlage für die Produktbewertung über zentrale Wirkungsfelder, Skala von -3 bis +3, Ampellogik, Minimum-Operator und die Regel, dass der niedrigste Score eines SDG-Feldes die Steuerklasse bestimmt.

[I-K33-3] Weber, Natalie: Beispiel_Apfel_Wirkungssteuer_Bonusregel, 2025. Grundlage für das Beispiel des importierten Apfels aus Chile, bei dem der schlechteste Score -2 im Klimafeld gemäß Reverse Merit Order zur Steuerklasse „schädlich“ führt, sowie für die Automatisierungslogik von Produktidentifikation, SDG-Mapping, Datenerhebung, Regel-Engine, Reverse Merit Order und Steuerklassenzuordnung.

[I-K33-4] Weber, Natalie: Wirkungsökonomie in der Lieferkette, September 2025. Grundlage für Scorecards, Reverse Merit Order und Vorsteuer-/Bonuslogik als zentrale Bausteine der Lieferkettenarchitektur; außerdem für die Regel, dass nicht der Durchschnitt, sondern das schwächste Feld den Score bestimmt, und für das Beispiel eines T-Shirts mit erneuerbarer Energie, aber Kinderarbeit.

[I-K33-5] Weber, Natalie: Wirkungsökonomie in der Lieferkette, September 2025. Grundlage für die Einordnung, dass die Reverse Merit Order Greenwashing verhindert, die Vorsteuerlogik Wirkung in Kostenstrukturen verankert und Ampellogik sowie Wirkungspunkte die Ergebnisse transparent und partizipativ machen.

[I-K33-6] Weber, Natalie: Arbeitspapier Wirkungseinkommensteuer, 2025. Grundlage für die Kritik additiver Bewertungssysteme, für die Aussage, dass Wirkung kein Kontostand, sondern eine Kette von Konsequenzen ist, und für die Bezeichnung der Reverse Merit Order als kybernetische Firewall der Wirkungsökonomie.

[I-K33-7] Weber, Natalie: Arbeitspapier Wirkungseinkommensteuer, 2025. Grundlage für die formale Regel, dass das schwächste Wirkungsfeld die Gesamtbewertung limitiert, sowie für die Formel F = min(S_1, S_2, S_3, S_4).

[I-K33-8] Weber, Natalie: Working-Paper Wohnungsmarkt: Bezahlbar, nachhaltig, gerecht, 2025. Grundlage für die Reverse Merit Order im Wohnkontext, für das Beispiel eines energieeffizienten Luxusprojekts mit sozialer Verdrängungswirkung und für die Aussage, dass Klimaeffizienz auf Kosten von Menschen nicht privilegiert werden darf.

[I-K33-9] Weber, Natalie: Working-Paper Wohnungsmarkt: Bezahlbar, nachhaltig, gerecht, 2025. Grundlage für den Vergleich zwischen klassischer Merit Order und Reverse Merit Order sowie für die Einordnung, dass die Reverse Merit Order die Kostenhierarchie durch eine Wirkungshierarchie ersetzt und das schwächste Feld den Wert definiert.

[I-K33-10] Weber, Natalie: WP_Produkte, 2025. Grundlage für die Anwendung der Reverse Merit Order in Produktdatenketten, digitalen Produktpässen, Wirkungssteuerregistern, Handel, Kund:inneninformation und ehrlichen Preisen.

[I-K33-11] Weber, Natalie: Beispiel-Konzern, 2025. Grundlage für die Anwendung der Reverse Merit Order bei komplexen Konzernen und Produktgruppen, insbesondere für das Beispiel BASF Polyamid-Granulat, bei dem Wasserstress als schlechtestes Feld die Steuerklasse bestimmt und Greenwashing durch Konzernmittelwerte ausgeschlossen wird.

Externe Quellen

[E-K33-1] Liebig, Justus von: Die organische Chemie in ihrer Anwendung auf Agricultur und Physiologie, Vieweg, 1840. Anschlussquelle für das Minimumgesetz als ökologische Analogie der Engpasslogik: Nicht der Durchschnitt aller Nährstoffe bestimmt Wachstum, sondern der knappste limitierende Faktor. In der Wirkungsökonomie wird dieser Gedanke auf soziale, ökologische und demokratische Wirkungssysteme übertragen.

[E-K33-2] Meadows, Donella H.: Thinking in Systems. A Primer, Chelsea Green Publishing, 2008; Meadows, Donella H.: Leverage Points: Places to Intervene in a System, Sustainability Institute, 1999. Anschlussquelle für Rückkopplungen, Engpässe, Schwellen, Hebelpunkte und Systembedingungen. Die methodische Ausgestaltung bleibt Wirkungsökonomie. Donella Meadows - Leverage Points: https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/ - Donella Meadows - Systems Thinking Resources: https://donellameadows.org/systems-thinking-resources/

Kapitel 34 - T-SROI und systemische Transformationsmessung

Kapitel 33 hat eine methodische Grenze gesetzt: Eine starke Wirkung in einem Feld darf schwere Schäden in einem anderen Feld nicht unsichtbar machen. Die Reverse Merit Order schützt die Wirkungsbewertung vor Durchschnittstäuschung, Ablasslogik und falsch positiver Gesamtbilanz. Kapitel 32 hat dafür bereits die operative Kennzahl eingeführt: den Netto-Wirkungs-Index, kurz NWI. Er bewertet die Netto-Wirkung eines Bewertungsgegenstands in einem definierten Wirkungsraum.

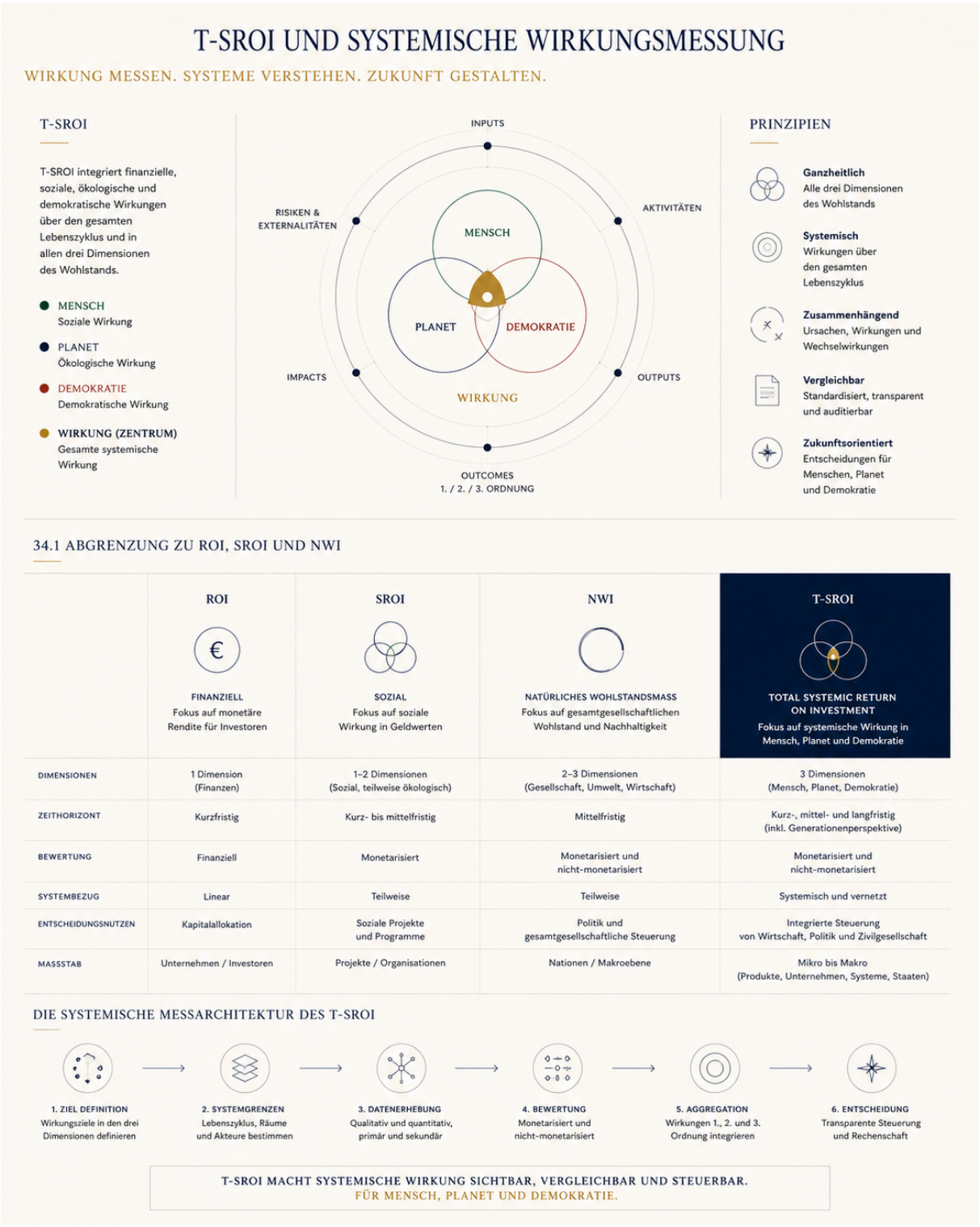
Kapitel 34 führt nun eine andere Kennzahlenlogik ein: den T-SROI - Transformational Social Return on Investment. Der T-SROI misst nicht noch einmal Netto-Wirkung. Diese Aufgabe liegt beim NWI. Der T-SROI fragt, ob aus einer geprüften Wirkung eine systemische Transformation entsteht. Er bewertet also Transformationswirkung und systemische Hebelwirkung.

Diese Unterscheidung ist zentral. Ein Produkt, Projekt oder Unternehmen kann eine positive Netto-Wirkung haben und dennoch keine Struktur verändern. Es ist dann wirkungsvoll, aber nicht transformativ. Umgekehrt kann eine Investition zunächst nur eine moderate Netto-Wirkung zeigen und dennoch einen wichtigen Transformationspfad öffnen, wenn sie neue Infrastruktur, neue Standards, neue Märkte, neue Routinen oder neue Rückkopplungen ermöglicht.

Der T-SROI ist deshalb kein Ersatz für den NWI. Er baut auf ihm auf. Der NWI beantwortet die Frage: Was bleibt netto übrig? Der T-SROI beantwortet die Frage: Welche systemische Veränderung wird dadurch möglich?

Dieses Kapitel erklärt die Logik des T-SROI. Es behandelt keine konkrete Steuermechanik, keine vollständige Kapitalmarktarchitektur und keine Fondsregulierung. Es legt fest, warum die Wirkungsökonomie neben einer Netto-Wirkungskennzahl eine eigene Transformationskennzahl braucht.

34.1 Abgrenzung zu ROI, SROI und NWI



Der klassische ROI, Return on Investment, beantwortet eine enge Frage: Welcher finanzielle Rückfluss entsteht im Verhältnis zur eingesetzten Investition? Diese Frage ist wichtig. Ohne finanzielle Tragfähigkeit können viele Projekte nicht dauerhaft bestehen. Der ROI zeigt, ob Kapital betriebswirtschaftlich sinnvoll eingesetzt wurde. Er sagt aber nicht, ob die damit erzeugte Wirkung Mensch, Planet oder Demokratie stärkt oder schwächt [I-K34-1].

Ein Projekt kann einen hohen ROI haben und zugleich negative Wirkung erzeugen. Es kann Ressourcen verbrauchen, Menschen belasten, Lieferkettenrisiken erhöhen, demokratische Räume schwächen oder Folgekosten in die Zukunft verschieben. Der ROI sieht diese Wirkungen nur, wenn sie finanziell zurückkehren. Solange sie ausgelagert bleiben, erscheinen sie in der Kennzahl nicht.

Der klassische SROI, Social Return on Investment, erweitert die Perspektive. Er versucht, gesellschaftliche, soziale oder ökologische Wirkungen monetär auszudrücken und ins Verhältnis zu einer Investition zu setzen. Damit wird eine wichtige Korrektur vorgenommen: Nutzen außerhalb der reinen Finanzrechnung wird sichtbar. SROI-Ansätze haben geholfen, soziale Programme, Prävention, Integration, Bildung oder Gesundheitswirkungen nicht nur als Kosten, sondern als gesellschaftlichen Wert zu verstehen [E-K34-1][E-K34-2].

Doch auch der klassische SROI bleibt begrenzt. Er ist häufig projektzentriert. Er kann positive Wirkungen addieren, ohne negative Wirkungen ausreichend zu berücksichtigen. Er kann kurzfristige Effekte stärker zeigen als langfristige Strukturveränderungen. Er kann Nutzen monetarisieren, ohne die Frage zu beantworten, ob eine Wirkung Pfade, Märkte, Institutionen, Lieferketten, Verhalten oder Resilienz verändert [I-K34-1][I-K34-3].

Der NWI schließt diese Lücke auf der Ebene der Netto-Wirkung. Er führt positive und negative Wirkungen, Mindestbedingungen, Datenqualität, Unsicherheit, Zeitwirkung, Systemkontext und Nichtkompensation zu einer operativen Netto-Wirkungskennzahl zusammen. Er zeigt, ob ein Bewertungsgegenstand im definierten Wirkungsraum tragfähig wirkt oder nicht [I-K34-4].

Der T-SROI setzt erst danach an. Er fragt nicht: Wie ist die Netto-Wirkung? Er fragt: Verändert diese Netto-Wirkung die Struktur künftiger Entscheidungen? Ein hoher NWI ist keine automatische Transformation. Ein niedriger oder negativer NWI kann aber eine positive T-SROI-Bewertung blockieren, weil Transformation nicht auf schweren, verdeckten Schäden aufbauen darf.

Damit entsteht eine klare Viererlogik: ROI misst finanzielle Rendite. SROI monetarisiert sozialen oder ökologischen Zusatznutzen. NWI bewertet operative Netto-Wirkung. T-SROI bewertet systemische Transformationsleistung.

Tabelle 34-1: ROI, SROI, NWI und T-SROI im Vergleich

Kennzahl	Leitfrage	Funktion in der Wirkungsökonomie
ROI	Rechnet es sich finanziell?	Der ROI misst finanzielle Rendite im Verhältnis zum eingesetzten Kapital. Er bleibt für Tragfähigkeit wichtig, sagt aber nichts über positive oder negative Wirkung aus.
SROI	Welcher gesellschaftliche Nutzen entsteht zusätzlich?	Der SROI monetarisiert soziale oder ökologische Wirkungen. Er erweitert die Investitionslogik, bleibt aber häufig projektbezogen und kann Systemtransformation nur begrenzt abbilden.
NWI	Welche Netto-Wirkung bleibt nach positiven und negativen Wirkungen?	Der NWI ist die operative Netto-Wirkungskennzahl. Er bewertet Scorecards, Mindestbedingungen, Datenqualität, Nichtkompensation und Reverse Merit Order.
T-SROI	Welche Transformationswirkung und systemische Hebelwirkung entsteht daraus?	Der T-SROI setzt auf geprüfter Netto-Wirkung auf und bewertet, ob eine Maßnahme Pfade, Märkte, Standards, Infrastruktur, Resilienz, Kapitalflüsse oder künftige Entscheidungen verändert.

34.2 Die Arbeitslogik des T-SROI

T-SROI macht Transformationswirkung investitionsfähig. Er soll nicht nur anzeigen, ob eine Maßnahme unmittelbar nützt, sondern ob sie Systeme in Richtung Mensch, Planet und Demokratie verändert. Deshalb darf seine Formel die Netto-Wirkung nicht erneut als eigentlichen Gegenstand vereinnahmen. Die Netto-Wirkung ist die Prüfbasis. Die Transformationswirkung ist der Gegenstand des T-SROI.

Formelkasten 34-1: Grundlogik

NWI = operative Netto-Wirkung

T-SROI = Transformationswirkung × systemische Hebelwirkung × Zeitwirkung × Resilienzfaktor × Datenqualität

Der NWI wirkt dabei als Eingangsschwelle. Eine positive T-SROI-Bewertung setzt voraus, dass die Netto-Wirkung mindestens tragfähig ist und keine roten Linien verletzt werden. Der T-SROI darf negative Netto-Wirkung nicht durch große Transformationsversprechen überdecken. Transformation ohne tragfähige Netto-Wirkung wäre keine Wirkungsökonomie, sondern Wirkungssimulation.

Formelkasten 34-2: Arbeitsformel als Bewertungslogik

T-SROI = (T_struktur × H_sys × F_zeit × F_resilienz × Q_daten) / I

Diese Arbeitsformel ist keine abschließende mathematische Norm. Sie zeigt die Logik. T_struktur bezeichnet die bewertete Transformationswirkung. H_sys bezeichnet die systemische Hebelwirkung, also Skalierung, Diffusion, Standardsetzung, Marktverschiebung, Infrastrukturwirkung oder Pfadveränderung. F_zeit berücksichtigt, ob die Wirkung kurzfristig, mittelfristig oder langfristig trägt. F_resilienz berücksichtigt, ob die Maßnahme Verwundbarkeit reduziert und Anpassungsfähigkeit stärkt. Q_daten macht sichtbar, wie belastbar die Datengrundlage ist. I bezeichnet die eingesetzte Investition oder den relevanten Mitteleinsatz [I-K34-1][I-K34-5].

Entscheidend ist: W_pos, W_neg und Systemkosten gehören primär in die NWI-Berechnung. Sie sind nicht verschwunden. Sie werden nur methodisch an den richtigen Ort gestellt. Der T-SROI übernimmt die Netto-Wirkung nicht als eigene Hauptleistung, sondern setzt voraus, dass sie bereits über Scorecard, Reverse Merit Order und NWI geprüft wurde.

Diese Trennung verhindert zwei Fehler. Erstens verhindert sie, dass jedes netto positive Projekt automatisch als transformativ erscheint. Zweitens verhindert sie, dass ein großes Transformationsnarrativ schwache oder negative Netto-Wirkung überdeckt.

34.3 Transformation statt bloßer Projekt-Nutzen

Transformation ist mehr als Projekterfolg. Ein Projekt kann Zielgruppen erreichen, Kosten sparen, Emissionen senken, Zugang verbessern oder eine lokale Wirkung erzeugen. Das ist wertvoll. Aber Transformation beginnt erst, wenn die Wirkung über den Einzelfall hinaus Bedingungen verändert.

Ein Projekt-Nutzen bleibt innerhalb des Projekts. Eine Transformation verändert Pfade.

Eine Bildungsmaßnahme kann Menschen erreichen. Transformativ wird sie, wenn sie neue Lernstandards, Wirkungskompetenz, institutionelle Routinen oder Bildungszugänge verändert. Eine Investition kann Emissionen senken. Transformativ wird sie, wenn sie Lieferketten, Branchenstandards, Technologien, Kapitalentscheidungen oder regulatorische Erwartungen verschiebt. Eine kommunale Maßnahme kann Versorgung verbessern. Transformativ wird sie, wenn sie dauerhaft andere Planungslogiken, Präventionsstrukturen oder Beteiligungsformen erzeugt.

T-SROI misst deshalb nicht den direkten Nutzen als solchen. Er fragt, ob eine Wirkung weitere Wirkungen ermöglicht. Er fragt, ob ein Eingriff Multiplikatoreffekte auslöst, Nachahmung erzeugt, Standards verschiebt, Risiken senkt, Engpässe löst oder positive Rückkopplungen öffnet. Der Abzug negativer Wirkungen schafft die Ehrlichkeit im NWI. Der T-SROI macht danach sichtbar, ob daraus ein Transformationshebel entsteht [I-K34-1][I-K34-5].

Diese Perspektive ist für die Wirkungsökonomie unverzichtbar, weil sie verhindert, dass kleine Verbesserungen als große Transformation erscheinen. Ein Projekt kann lokal gut sein und trotzdem keine systemische Veränderung auslösen. Umgekehrt kann eine Maßnahme anfangs begrenzt wirken, aber einen neuen Pfad öffnen, der später große Wirkung entfaltet.

Transformation bedeutet nicht Größe um jeden Preis. Ein kleiner Wirkungsraum kann transformativ sein, wenn er einen Engpass löst oder ein neues Muster erzeugt. Ein großes Projekt kann nicht-transformativ bleiben, wenn es nur bestehende Strukturen effizienter macht, ohne ihre Richtung zu verändern.

34.4 Systemische Hebelwirkung, Diffusion und Standardsetzung

Systemische Hebelwirkung entsteht, wenn eine Maßnahme über ihren unmittelbaren Wirkungsraum hinaus weitere Entscheidungen verändert. Sie zeigt sich nicht nur in der Menge der erreichten Menschen, Produkte oder Investitionen. Sie zeigt sich daran, ob neue Anschlussmöglichkeiten entstehen.

Ein Agri-Solarprojekt kann eine lokale Netto-Wirkung haben. Transformativ wird es, wenn Landwirt:innen, Energieversorger, Kommunen, Banken, Versicherungen oder Genehmigungsbehörden aus dem Projekt neue Standards und Routinen ableiten. Eine Kreislaufwirtschaftsinvestition kann Material sparen. Transformativ wird sie, wenn Lieferketten, Rücknahmesysteme, Produktdesign, Beschaffung und Geschäftsmodelle dauerhaft anders organisiert werden. Eine industrielle Dekarbonisierung kann Emissionen senken. Transformativ wird sie, wenn sie Branchenstandards, Kapitalzugang, Technologiepfade und regulatorische Erwartungen verschiebt.

Der T-SROI bewertet deshalb insbesondere fünf Hebel: erstens Diffusion, also die Übertragbarkeit auf andere Akteure oder Regionen; zweitens Standardsetzung, also die Veränderung von Normen, Benchmarks oder regulatorischen Erwartungen; drittens Infrastrukturwirkung, also neue Voraussetzungen für spätere positive Wirkung; viertens Kapitalumlenkung, also bessere Finanzierungsfähigkeit zukunftsfähiger Pfade; fünftens Resilienztransformation, also die dauerhafte Verringerung von Verwundbarkeit.

Tabelle 34-2: Hebelfelder des T-SROI

Hebelfeld	Leitfrage	Wirkungsökonomische Bedeutung
Diffusion	Wird die Lösung von anderen Akteuren, Branchen, Regionen oder Institutionen übernommen?	Diffusion zeigt, ob eine Wirkung über den Einzelfall hinaus anschlussfähig wird. Eine Maßnahme gewinnt T-SROI-Relevanz, wenn sie Nachahmung, Übertragung oder breitere Anwendung ermöglicht.
Standardsetzung	Entsteht ein neuer Benchmark, eine neue Norm, ein neuer Prüfmaßstab oder eine neue Erwartung?	Standardsetzung verändert die Vergleichsgrundlage künftiger Entscheidungen. Transformativ wird eine Wirkung, wenn sie nicht nur ein einzelnes Projekt verbessert, sondern die Anforderungen an viele spätere Projekte verschiebt.
Infrastrukturwirkung	Werden Voraussetzungen geschaffen, die spätere positive Wirkung erleichtern?	Infrastrukturwirkung liegt vor, wenn Datenräume, Netze, Verfahren, Kompetenzen, technische Grundlagen, institutionelle Routinen oder öffentliche Zugänge entstehen, die künftige Wirkung wahrscheinlicher machen.
Kapitalumlenkung	Werden Finanzierungsströme, Risikobewertungen, Investitionsentscheidungen oder Kapitalkosten verändert?	Kapitalumlenkung zeigt, ob eine Maßnahme die Richtung von Investitionen verändert. T-SROI entsteht, wenn Kapital nicht nur ein Projekt finanziert, sondern neue Wirkungspfade investierbar macht.
Resilienztransformation	Wird das System krisenfester, anpassungsfähiger oder weniger verwundbar?	Resilienztransformation bewertet, ob eine Maßnahme Abhängigkeiten reduziert, Anpassungsfähigkeit stärkt, Redundanzen schafft, Risiken senkt oder langfristige Stabilität für Mensch, Planet und Demokratie erhöht.

Diese Hebel unterscheiden den T-SROI von einer normalen Wirkungsbewertung. Eine normale Wirkungsbewertung kann zeigen, dass ein Projekt gut wirkt. Der T-SROI zeigt, ob es die Bedingungen verändert, unter denen viele spätere Projekte wirken.

Diffusion: Wird die Lösung von anderen übernommen?
Standardsetzung: Entsteht ein neuer Benchmark?
Infrastrukturwirkung: Werden spätere Entscheidungen leichter?
Kapitalumlenkung: Werden Finanzierungsströme verändert?
Resilienztransformation: Wird das System krisenfester?

Diese Hebel unterscheiden den T-SROI von einer normalen Wirkungsbewertung. Eine normale Wirkungsbewertung kann zeigen, dass ein Projekt gut wirkt. Der T-SROI zeigt, ob es die Bedingungen verändert, unter denen viele spätere Projekte wirken.

34.5 Resilienz, Risiko und NWI-Grenze

T-SROI ist keine Fortschrittserzählung. Er enthält eine Risikogrenze. Nicht jede Veränderung eines Systems ist positiv. Auch negative Wirkung kann skalieren. Auch destruktive Modelle können Märkte verändern, Standards setzen, Verhalten verschieben oder Infrastruktur prägen. Gerade deshalb darf Transformationswirkung nie losgelöst von Netto-Wirkung bewertet werden.

Der NWI ist an dieser Stelle Schutzmechanismus. Er verhindert, dass ein Projekt mit schweren negativen Wirkungen durch große systemische Reichweite positiv erscheint. Ein destruktives Geschäftsmodell kann hohe Skalierung haben. Es hat deshalb aber keinen positiven T-SROI. Ein Projekt mit Verletzung roter Linien kann nicht durch Transformationsversprechen legitimiert werden. Die Reverse Merit Order bleibt auch für den T-SROI relevant, aber sie wirkt über die vorgelagerte NWI-Prüfung [I-K34-4].

Resilienz ist für den T-SROI zentral, weil Transformation nicht nur Verbesserung im Normalzustand bedeutet. Ein System muss auch unter Belastung handlungsfähig bleiben. Eine Investition mit hoher unmittelbarer Wirkung, aber geringer Krisenfestigkeit, ist weniger transformativ als eine Wirkung, die positive Zustandsveränderung und Widerstandsfähigkeit verbindet. Eine echte Transformationskennzahl fragt deshalb: Wird das System weniger verwundbar? Werden Abhängigkeiten reduziert? Werden Lernfähigkeit, Redundanz, Anpassungsfähigkeit oder institutionelle Stabilität gestärkt?

Risiko gehört ebenso dazu. Eine Maßnahme kann einen neuen Transformationspfad öffnen und gleichzeitig neue Risiken erzeugen: soziale Akzeptanzrisiken, technologische Lock-ins, Lieferkettenabhängigkeiten, Datenmacht, Konzentrationsrisiken oder demokratische Nebenfolgen. Diese Risiken müssen vor der positiven T-SROI-Bewertung sichtbar sein.

Damit wird T-SROI zur Kennzahl für Transformationsqualität über Zeit. Er fragt nicht nur, ob etwas heute nützt. Er fragt, ob es Zukunftsfähigkeit als Systemfähigkeit aufbaut.

34.6 Einsatzfelder für Unternehmen, Kapital, Staat und Wirkungsfonds

T-SROI kann in mehreren Feldern genutzt werden. Dieses Kapitel beschreibt nur die Einsatzlogik, nicht die Detailarchitektur.

Für Unternehmen kann T-SROI zeigen, welche Projekte, Geschäftsbereiche oder Transformationspfade nicht nur eine positive Netto-Wirkung haben, sondern die Struktur des Unternehmens oder seiner Märkte verändern. Er erweitert die klassische Investitionsrechnung dort, wo es um strategische Transformation geht: neue Technologien, neue Lieferketten, neue Geschäftsmodelle, neue Infrastruktur, neue Standards oder neue Resilienzfähigkeit. Für operative Produkt- oder Prozessbewertung bleibt dagegen der NWI die zentrale Netto-Kennzahl.

Für Kapital kann T-SROI Orientierung geben, ohne Kapitalmarktlogik in diesem Kapitel auszubreiten. Kapital sucht bislang häufig nach Rendite, Risiko und Liquidität. Eine wirkungsökonomische Kapitalordnung braucht zusätzlich zwei getrennte Fragen: Welche Netto-Wirkung ermöglicht dieses Kapital? Und welche Transformationswirkung entfaltet es? Der NWI beantwortet die erste Frage. Der T-SROI beantwortet die zweite. Diese Trennung macht Kapitalbewertung präziser [I-K34-2][I-K34-6].

Für den Staat kann T-SROI helfen, öffentliche Mittel dort zu priorisieren, wo nicht nur einzelne Outputs entstehen, sondern Systeme lernfähiger, resilienter oder zukunftsfähiger werden. Eine Förderung kann nach NWI prüfen, ob die Netto-Wirkung tragfähig ist. Der T-SROI kann anschließend zeigen, ob eine Maßnahme einen Transformationspfad öffnet. Für Produkt- und Umsatzbesteuerung ist jedoch primär NWI beziehungsweise FinalScore maßgeblich; der T-SROI gehört nicht als allgemeine Steuer-Netto-Kennzahl in die WUStG-Grundlogik.

Für Wirkungsfonds kann T-SROI ein Bewertungsmaßstab für Transformationsportfolios sein. Ein Wirkungsfonds darf nicht nur Projekte finanzieren, die gut klingen oder kurzfristig sichtbare Ergebnisse erzeugen. Er braucht zuerst eine NWI-Prüfung, damit negative Wirkung nicht verdeckt bleibt. Danach braucht er T-SROI, um zu erkennen, welche Projekte systemische Hebel entfalten: Diffusion, Standardsetzung, Kapitalumlenkung, Infrastrukturwirkung, Resilienz und langfristige Pfadveränderung.

Alle Einsatzfelder haben dieselbe Grenze. T-SROI ersetzt keine politische Entscheidung, keine ethische Bewertung und keine demokratische Aushandlung. Er macht Transformationszusammenhänge sichtbar. Er erleichtert Vergleichbarkeit von Transformationspfaden. Er kann Greenwashing erschweren, weil Transformationsbehauptungen an NWI, Datenqualität, Hebelwirkung und Resilienz zurückgebunden werden. Aber er darf nicht zur automatischen Wahrheit werden.

T-SROI ist ein Werkzeug der Wirkungsökonomie, nicht ihr Ersatz.

34.7 Zwischenfazit

T-SROI führt die Messarchitektur einen Schritt weiter. ROI misst finanzielle Rendite. SROI erweitert die Betrachtung um monetarisierte soziale und ökologische Wirkungen. Der NWI bewertet operative Netto-Wirkung. T-SROI bewertet Transformationswirkung und systemische Hebelwirkung.

Damit verbindet T-SROI die bisherigen Kapitel von Teil V, aber ohne ihre Aufgaben zu vermischen. Kapitel 30 klärt den Übergang von Wirkung zu Messung. Kapitel 31 macht Indikatoren adressierbar. Kapitel 32 baut Scorecards und NWI als operative Netto-Wirkungslogik. Kapitel 33 schützt diese Bewertung durch Reverse Merit Order und Nichtkompensation. Kapitel 34 fragt danach, ob aus geprüfter Netto-Wirkung eine systemische Transformation entsteht.

Der Leitgedanke steht: Der NWI zeigt, wie die Wirkung netto zu bewerten ist. Der T-SROI zeigt, ob diese Wirkung Transformationspfade verändert.

Die nächste Frage lautet: Wie werden die Daten, die solche Bewertungen ermöglichen, dauerhaft verfügbar, prüfbar und anschlussfähig? Wie wird aus Berichtsdaten eine Wirkungsdateninfrastruktur?

Diese Frage führt zu Kapitel 35: Digitale Produktpässe und Wirkungsdatenräume.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 34

Interne WÖk-Quellen

[I-K34-1] Weber, Natalie: Whitepaper T-SROI - Transformational Social Return on Investment, 2025. Grundlage für die Abgrenzung von ROI, SROI, NWI und T-SROI, die Einordnung des NWI als Netto-Wirkungskennzahl sowie die Einordnung des T-SROI als Transformationskennzahl mit Multiplikator-, Hebel-, Resilienz- und Zeitlogik.

[I-K34-2] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Kapitalwirkung, Unternehmenswirkung, Lieferkettenwirkung, Risikoindikatoren, Resilienzindikatoren, Innovationswirkung und T-SROI als Bewertung systemischer Transformationsleistung.

[I-K34-3] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für T-SROI als Weiterentwicklung klassischer Wirkungsmessung, für systemischen Wandel, Resilienz, Zukunftsfähigkeit sowie für die Einordnung von SROI, ESG-Ratings und GRI als wichtige, aber begrenzte Instrumente.

[I-K34-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie, Manuskriptfassung 2026, Kapitel 32 und 33. Grundlage für NWI, Scorecards, Netto-Wirkung, Reverse Merit Order, Nichtkompensation und die methodische Abgrenzung zwischen Netto-Wirkung und Transformationswirkung.

[I-K34-5] Weber, Natalie: Whitepaper T-SROI, Abschnitt zum Multiplikator M. Grundlage für systemische Breitenwirkung, Domino-Effekte, Skalierung, Standardsetzung und systemische Hebelwirkung.

[I-K34-6] Weber, Natalie: Whitepaper T-SROI, Abschnitte zu Anwendung und Skalierung. Grundlage für Einsatzfelder in Unternehmen, Politik, Finanzmarkt und Gesellschaft

sowie für die Einordnung des T-SROI als Instrument für Investitionsentscheidungen, Strategieentwicklung, Portfoliosteuerung und öffentliche Mittelverwendung.

Externe Quellen

[E-K34-1] Nicholls, Jeremy; Lawlor, Eilis; Neitzert, Eva; Goodspeed, Tim: A Guide to Social Return on Investment, The SROI Network, 2012. Bezugspunkt für den klassischen SROI-Ansatz, insbesondere die Monetarisierung sozialer Wirkung, Stakeholderbezug, Outcome-Logik und Wirkungsbewertung.
Link: https://www.socioeco.org/bdf_fiche-publication-929_en.html

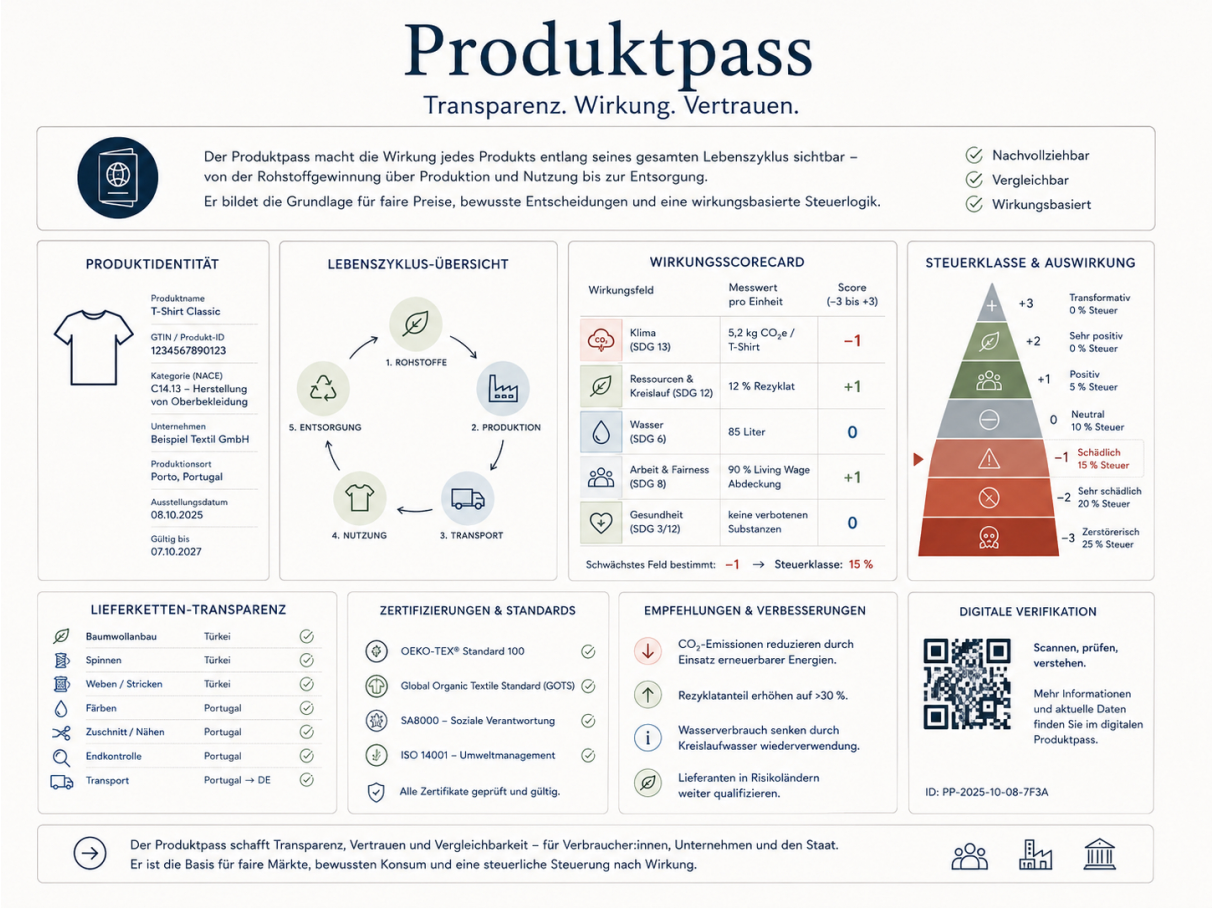
[E-K34-2] Social Value International: The Principles of Social Value. Bezugspunkt für Stakeholderorientierung, Wesentlichkeit, Transparenz, Überprüfung und die methodische Abgrenzung von Output, Outcome und Wirkung.
Link: https://www.socialvalueint.org/principles

[E-K34-3] OECD; Joint Research Centre of the European Commission: Handbook on Constructing Composite Indicators. Methodology and User Guide, OECD Publishing, Paris, 2008. Bezugspunkt für Normalisierung, Gewichtung, Aggregation, Transparenz und Risiken zusammengesetzter Kennzahlen.
Link: https://www.oecd.org/en/publications/handbook-on-constructing-composite-indicators-methodology-and-user-guide_9789264043466-en.html

[E-K34-4] Global Impact Investing Network: IRIS+ System. Bezugspunkt für standardisierte Impact-Kennzahlen, Wirkungskategorien und vergleichbare Metriken im Impact-Investing-Kontext.
Link: https://iris.thegiin.org/

[E-K34-5] European Financial Reporting Advisory Group: European Sustainability Reporting Standards (ESRS), Set 1, 2023; Global Reporting Initiative: GRI Standards. Bezugspunkt für anschlussfähige Nachhaltigkeitsdaten und Berichtspflichten, die NWI und T-SROI methodisch nutzen können.
ESRS: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng
GRI Standards: https://www.globalreporting.org/standards/
EFRAG ESRS: https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs

Kapitel 35 - Digitale Produktpässe und Wirkungsdatenräume



Kapitel 34 hat T-SROI als Kennzahl für Transformation, Systemwirkung und langfristige Wirkungsqualität eingeführt. Damit ist die methodische Frage gestellt, wie Wirkung nicht nur als Einzelwert, sondern als Veränderung von Zuständen, Risiken und Zukunftspfaden sichtbar wird. Dieses Kapitel schließt Teil V ab und zeigt, welche technische Bedingung dafür nötig ist: Wirkungsdaten müssen verfügbar, prüfbar, verknüpfbar und entscheidungsrelevant werden.

Daten allein verändern noch nichts. Sie können in Berichten stehen, in Datenbanken liegen, in Tabellen verglichen oder in Audits geprüft werden, ohne das System zu verändern. Systemkraft entsteht erst, wenn Wirkungsdaten in den Räumen verfügbar werden, in denen Entscheidungen fallen: bei Unternehmen, Lieferketten, Staat, Kapital, öffentlicher Beschaffung, Kund:innen, Forschung, Prüfstellen und späteren Wirkungsinstitutionen. Der digitale Produktpass und Wirkungsdatenräume bilden dafür die methodische Brücke [I-K35-1][I-K35-2].

Wirkungsdaten entfalten erst dann Systemkraft, wenn sie nicht im Bericht enden, sondern in Datenräumen verfügbar, prüfbar und entscheidungsrelevant werden.

35.1 DPP als Produktgedächtnis

Der digitale Produktpass ist das Gedächtnis eines Produkts. Er speichert und verknüpft Informationen, die ein Produkt über seinen Lebenszyklus hinweg verständlich machen:

Herkunft, Materialien, Energie, Wasser, Reparierbarkeit, Haltbarkeit, Kreislauffähigkeit, Lieferketten, Prüfstatus, Datenqualität und relevante Nachhaltigkeitsinformationen. Die Europäische Kommission beschreibt den Digital Product Passport als Kernelement der Ecodesign for Sustainable Products Regulation, um relevante Daten über Nachhaltigkeit, Haltbarkeit und weitere Umweltaspekte eines Produkts zu speichern und zu teilen [E-K35-1][E-K35-2].

Für die Wirkungsökonomie ist diese technische Idee grundlegend, aber nicht ausreichend. Der DPP speichert Daten. Die WÖk-ID ordnet Wirkungsindikatoren. Benchmarks und Skalen bewerten Daten. Scorecards bündeln sie. T-SROI kann systemische Transformationswirkung erfassen. Erst diese Verbindung macht aus einem Produktpass eine Wirkungsinfrastruktur [I-K35-3].

Ein Produkt ohne Gedächtnis erscheint im Markt als isoliertes Objekt. Es hat einen Preis, eine Verpackung, ein Versprechen, eine Marke. Aber seine Wirkungen verschwinden: Rohstoffe, Energie, Arbeit, Wasser, Transport, Verpackung, Nutzung, Reparaturfähigkeit, Entsorgung, Dateninfrastruktur, Gesundheitsrisiken und Lieferketten. Der Produktpass beendet diese Amnesie. Er macht ein Produkt nicht automatisch gut, aber er macht seine relevanten Wirkungsdaten zugänglich.

Damit wird Verbrauchertransparenz neu verstanden. Menschen sollen nicht am Regal selbst prüfen müssen, welche Wasserstressregion, welcher Lohnstandard, welche CO2-Bilanz, welche Kreislauffähigkeit oder welche Lieferkette hinter einem Produkt steht. Diese Arbeit gehört ins System. Kund:innen brauchen klare, geprüfte und verständliche Signale, nicht Datenüberforderung [I-K35-4].

Der DPP ist deshalb kein Marketinganhang. Er ist auch kein bloßes Etikett. Er ist ein Speicherort für prüfbare Produktwirklichkeit. In der Sprache dieses Buches: Er hält Wirkungsdaten am Produkt fest, statt sie im Bericht vom Produkt zu trennen.

35.2 Datenräume als Infrastruktur

Ein einzelner Produktpass reicht nicht. Wirkung entsteht in Ketten, Räumen und Rückkopplungen. Deshalb braucht die Wirkungsökonomie Datenräume.

Ein Wirkungsdatenraum ist keine bloße Datenbank. Er ist eine Infrastruktur, in der wirkungsrelevante Daten nach gemeinsamen Regeln bereitgestellt, geteilt, geprüft, verknüpft und genutzt werden können. Die EU-Datenstrategie beschreibt gemeinsame europäische Datenräume als Rahmen, in dem Daten vertrauenswürdig und sicher ausgetauscht werden können, während Unternehmen, Verwaltungen und Einzelne Kontrolle über die von ihnen erzeugten Daten behalten [E-K35-3][E-K35-5]. Für die Wirkungsökonomie ist dieser Gedanke anschlussfähig: Wirkungsdaten brauchen Austausch, aber auch Schutz, Rechte, Rollen und Verlässlichkeit.

Datenräume verbinden Akteure, die bisher getrennt arbeiten. Unternehmen liefern Produkt- und Lieferkettendaten. Prüfstellen bestätigen Datenqualität. Öffentliche

Stellen nutzen Daten für Beschaffung, Planung oder Wirkungsauswertung. Kapitalgeber lesen Wirkungsrisiken. Versicherungen erkennen Verwundbarkeiten. Kund:innen erhalten verständliche Signale. Forschung kann Muster, Engpässe und Transformationspfade auswerten. Lieferanten können ihre Wirkung verbessern, weil sie wissen, welche Daten relevant sind [I-K35-1][I-K35-5].

Damit wird aus verstreuter Berichterstattung ein gemeinsamer Wirkungsraum. CSRD-, ESRS-, GRI-, NACE-, DPP-, ESG-, Lieferketten-, Bank-, Versicherungs-, Unternehmens- und Verwaltungsdaten können nur dann sinnvoll zusammenarbeiten, wenn sie über gemeinsame Wirkungsschlüssel verbunden werden. Die WÖk-ID ist dafür der semantische Stecker. Sie sorgt dafür, dass ein CO2-Wert, ein Wasserwert, ein Lohnwert, ein Gesundheitswert oder ein Demokratieindikator nicht nur irgendwo gespeichert ist, sondern in der richtigen Systemgrenze, Einheit, Datenqualitätsklasse und Version gelesen werden kann [I-K35-6].

Datenräume sind daher die Infrastruktur der Rückkopplung. Ohne sie bleibt Wirkung lokal, langsam und schwer vergleichbar. Mit ihnen kann Wirkung über Lieferketten, Branchen, Regionen, Kapitalflüsse, Beschaffung und Produktlebenszyklen hinweg erkennbar werden.

35.3 Auditierbarkeit und Interoperabilität

Wirkungsdaten müssen prüfbar sein. Ein Datenraum ohne Auditierbarkeit würde Vertrauen nicht stärken, sondern neue Angriffsflächen schaffen. Wer Wirkung in Entscheidungen zurückführen will, muss Datenherkunft, Datenqualität, Systemgrenzen, Aktualität, Prüfstatus, Version und Verantwortlichkeit sichtbar machen.

Auditierbarkeit bedeutet: Ein Wert muss nachvollziehbar sein. Woher stammt er? Wer hat ihn erhoben? Welche Einheit gilt? Welche Grenze wurde gezogen? Ist er produktbezogen, standortbezogen, unternehmensbezogen oder lieferkettenbezogen? Wurde er geprüft? Ist er geschätzt? Welche Unsicherheit besteht? Welche Version des Indikators wurde genutzt? Welche Aktualisierung gilt? Ohne diese Angaben bleibt ein Wirkungsdatum unvollständig [I-K35-6][I-K35-7].

Interoperabilität bedeutet: Daten müssen über Systeme hinweg zusammenarbeiten können. Ein Produktpass darf nicht nur in einem Herstellerportal funktionieren. Ein Lieferkettendatum darf nicht nur in einem einzelnen ERP-System lesbar sein. Ein Prüfstatus darf nicht nur in einem Bericht stehen. Wirkungsdaten müssen zwischen Lieferanten, Herstellern, Handel, Prüfstellen, Beschaffung, Kapital, Staat und Kund:innen verstanden werden können. Die Europäische Kommission beschreibt gemeinsame Datenräume als Verbindung relevanter Dateninfrastrukturen und Governance-Rahmen, um Datenpooling und Datenteilung zu ermöglichen [E-K35-4].

Interoperabilität ist nicht nur Technik. Sie ist auch Semantik, Governance und Verantwortung. Semantik klärt, was ein Wert bedeutet. Governance klärt, wer Daten bereitstellen, prüfen, nutzen und korrigieren darf. Verantwortung klärt, wer für

Datenlücken, falsche Angaben, veraltete Werte oder unvollständige Systemgrenzen einsteht.

Die Wirkungsökonomie braucht daher nicht möglichst viele Daten, sondern verlässliche Daten. Mehr Daten können Klarheit schaffen. Sie können aber auch neue Blindheit erzeugen, wenn sie unsortiert, unvergleichbar oder ungeprüft bleiben. Ein Datenraum ist nur dann wirkungsfähig, wenn er Daten nicht bloß speichert, sondern prüfbar verbindet.

Das betrifft auch Datenlücken. Fehlende Daten dürfen nicht besser behandelt werden als offengelegte Risiken. Wenn ein Unternehmen keine belastbaren Lieferkettendaten liefert, entsteht keine neutrale Wirkung. Es entsteht Unsicherheit und damit Prüfbedarf [I-K35-4]. Das ist wichtig für globale Fairness. Kleine Lieferanten brauchen einfache Werkzeuge, Branchenwerte und Unterstützung. Große Akteure dürfen fehlende Daten jedoch nicht nutzen, um problematische Wirkungen unsichtbar zu halten.

Auditierbarkeit und Interoperabilität sind deshalb keine technischen Nebensachen. Sie sind Vertrauensbedingungen der Wirkungsökonomie.

35.4 Von Berichtsdaten zu Steuerungsdaten

Der entscheidende Unterschied liegt zwischen Berichtsdaten und Steuerungsdaten.

Berichtsdaten zeigen, was war. Steuerungsdaten verändern, was folgt.

Ein Nachhaltigkeitsbericht kann Daten über Emissionen, Wasser, Arbeitsbedingungen, Governance, Lieferketten oder Risiken enthalten. Das ist wichtig. Aber solange diese Daten nur dokumentieren, verändern sie die Entscheidung nicht. Sie bleiben im Bericht, während Preise, Kapitalzugang, Beschaffung, Risiko, Management und Kundensignale weiter nach alten Logiken arbeiten.

Steuerungsdaten entstehen, wenn diese Informationen entscheidungsrelevant werden. Ein Produktpass macht Daten am Produkt verfügbar. Ein Datenraum macht sie verknüpfbar. WÖk-IDs machen sie adressierbar. Benchmarks und Scorecards machen sie bewertbar. T-SROI macht systemische Transformationswirkung sichtbar. Damit können Daten in Entscheidungen zurückkehren [I-K35-1][I-K35-2].

Diese Rückkehr kann verschiedene Adressaten haben. Unternehmen können ihre Lieferketten, Beschaffung, Produktentwicklung und Risiken besser lesen. Der Staat kann öffentliche Beschaffung, Planung und Wirkungsprüfung datenbasierter gestalten. Kapital kann Wirkungsrisiken und Transformationschancen erkennen. Versicherungen können Verwundbarkeiten besser einschätzen. Kund:innen können auf klare geprüfte Signale zugreifen. Forschung kann Systemmuster analysieren. Prüfstellen können Datenqualität sichern.

Damit schließt dieses Kapitel an die systemische Logik der Wirkungslenkung an. Wirkungslenkung verlangt, dass Wirkung nicht nur sichtbar, sondern

entscheidungsrelevant wird. Der digitale Produktpass und Wirkungsdatenräume sind dafür keine vollständige Lenkung. Sie sind die Datenbedingung der Lenkung.

Das Kapitel schließt auch an die Risikologik der Wirkungsökonomie an. Wirkungsdaten sind Risikodaten. Wer Lieferketten, Wasserstress, Arbeitsbedingungen, Emissionen, Materialabhängigkeiten, Gesundheitsrisiken, Datenqualität oder Infrastrukturbelastung sichtbar macht, erkennt nicht nur vergangene Wirkung. Er erkennt Frühwarninformationen. Ein DPP kann zeigen, wo ein Produkt verwundbar ist. Ein Datenraum kann zeigen, wo ein System riskante Muster entwickelt. Damit werden Wirkungsdaten zur Grundlage von Resilienz.

Berichtsdaten beantworten: Was wurde offengelegt?

Steuerungsdaten beantworten: Welche Entscheidung muss sich dadurch verändern?

Diese Verschiebung ist der Abschluss von Teil V. Wirkung wird nicht nur begrifflich definiert, normativ ausgerichtet und methodisch bewertet. Sie wird technisch anschlussfähig. Erst dadurch kann sie später in Recht, Staat, Unternehmen, Märkte, Volkswirtschaft, Gesellschaft, Öffentlichkeit, Digitalisierung und globale Ordnung übergehen.

35.5 Abschluss von Teil V

Teil V hat die Mess- und Datenarchitektur der Wirkungsökonomie aufgebaut. Kapitel 30 hat gezeigt, warum Wirkung messbar werden muss, ohne auf Zahlen reduziert zu werden. Kapitel 31 hat die WÖk-ID als Adresse der Wirkung eingeführt. Kapitel 32 hat Benchmarks, Skalen und Scorecards als Übersetzung von Daten in Bewertung erklärt. Kapitel 33 hat mit der Reverse Merit Order klargestellt, dass schwere Schäden nicht durch gute Werte an anderer Stelle verdeckt werden dürfen. Kapitel 34 hat T-SROI als Kennzahl für Transformation, Systemwirkung, Resilienz und langfristige Wirkungsqualität eingeführt. Kapitel 35 hat nun gezeigt, wie digitale Produktpässe und Wirkungsdatenräume Daten verfügbar, prüfbar, verknüpfbar und entscheidungsrelevant machen.

Damit ist die methodische Grundlage gelegt.

Wirkung ist nun nicht mehr nur ein Begriff. Sie ist nicht nur normative Orientierung. Sie ist nicht nur ein Score. Sie kann adressiert, gemessen, verglichen, geprüft, versioniert, gespeichert und in Entscheidungen zurückgeführt werden.

Teil V endet damit an einer klaren Schwelle. Wenn Wirkung messbar, prüfbar und datenfähig wird, stellt sich die nächste Frage: Welche rechtlichen, staatlichen und institutionellen Ordnungen braucht eine Gesellschaft, damit diese Messarchitektur nicht privat, beliebig oder folgenlos bleibt?

Diese Frage führt zu Teil VI: Recht, Staat und Institutionen.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 35

Interne WÖk-Quellen

[I-K35-1] Weber, Natalie: Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025. Grundlage für den digitalen Datenfluss von Nachhaltigkeitsdaten über WÖk-IDs, Scorecards, DPP, Register und Auditierung sowie für die Unterscheidung zwischen Berichtsdaten und entscheidungsrelevanten Wirkungsdaten. In diesem Kapitel nur methodisch genutzt, nicht als Produktsteuerlogik.

[I-K35-2] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für den digitalen Produktpass als Datenquelle für Wirkungen auf CO2, Wasser, Land, Biodiversität, Soziales, Demokratie und Gesundheit sowie für die Einbettung in das Systemmodell.

[I-K35-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Manuskriptfassung 2026. Grundlage für die Unterscheidung: Der digitale Produktpass speichert Daten, die WÖk-ID ordnet Wirkung, die Scorecard bewertet Wirkung.

[I-K35-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Manuskriptfassung 2026, Abschnitt zu Lieferkettenwirkung und Verbrauchertransparenz. Grundlage für Datenqualität, Prüfstatus, Standardwerte bei Datenlücken, Vorsorgeannahmen bei Hochrisiko und die Aussage, dass Kund:innen nicht zu Lieferkettenprüfer:innen werden sollen.

[I-K35-5] Weber, Natalie: Wenn Maschinen arbeiten: Warum wir ein neues System brauchen, 2025. Grundlage für Wirkungsdatenräume und WÖk-IDs als interoperable technische Basis, die internationale Vergleichbarkeit bei lokaler Gewichtung ermöglicht.

[I-K35-6] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Manuskriptfassung 2026, Abschnitt zur WÖk-ID als semantischem Stecker der Wirkungsdaten. Grundlage für die Verbindung von WÖk-ID, Datenquelle, Systemgrenze, Datenqualitätsklasse, Prüfanforderung, Version und Gültigkeitszeitraum.

[I-K35-7] Weber, Natalie: Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended, August 2025. Grundlage für WÖk-IDs, Archetypen, Benchmarks, Scorecards, Datenquellen, Assurance, Governance und technische Prüflogik als methodisches Fundament.

Externe Quellen

[E-K35-1] Europäische Kommission: Commission launches consultation on the Digital Product Passport, 9. April 2025. Bezugspunkt für den Digital Product Passport als Kernelement der Ecodesign for Sustainable Products Regulation und als Instrument zum Speichern und Teilen relevanter Daten zu Nachhaltigkeit, Haltbarkeit und weiteren Umweltaspekten eines Produkts. (https://single-market-

economy.ec.europa.eu/news/commission-launches-consultation-digital-product-passport-2025-04-09_en)

[E-K35-2] Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union: Regulation (EU) 2024/1781 establishing a framework for the setting of ecodesign requirements for sustainable products, 13. Juni 2024. Bezugspunkt für den europäischen Rechtsrahmen, in dem der digitale Produktpass verankert ist. (https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1754401678206&uri=CELEX%3A32024R1781&utm_source=chatgpt.com)

[E-K35-3] Europäische Kommission: Common European Data Spaces. Bezugspunkt für die Idee gemeinsamer europäischer Datenräume, in denen Daten vertrauenswürdig und sicher verfügbar gemacht und geteilt werden können, während Datenhalter Kontrolle behalten. (https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/data-spaces)

[E-K35-4] Europäische Kommission, Interoperable Europe Portal: Data Spaces. Bezugspunkt für Datenräume als Verbindung von Dateninfrastrukturen und Governance-Rahmen zur Erleichterung von Datenpooling und Datenteilung. (https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/semic-support-centre/data-spaces

[E-K35-5] Europäische Kommission: A European strategy for data. Bezugspunkt für den europäischen Ansatz eines Binnenmarkts für Daten, gemeinsame Datenräume und Datenverfügbarkeit für Wirtschaft und Gesellschaft bei Kontrolle durch die datenbereitstellenden Akteure. (https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/strategy-data)

Teil VI - Recht, Staat und Institutionen

Teil VI überführt die Wirkungsökonomie in ihre juristisch-institutionelle Architektur. Teil V hat gezeigt, wie Wirkung messbar, prüfbar, vergleichbar und datenfähig wird. Nun stellt sich die nächste Frage: Wie wird diese Wirkungslogik rechtsförmig, demokratisch kontrollierbar und institutionell wirksam?

Dieser Teil behandelt nicht mehr primär Messung, sondern Rückkopplung durch Recht, Staat und öffentliche Ordnung. Im Mittelpunkt stehen das Wirkungssteuergesetz, Wirkungshaushalte, der Wirkungsrat, institutionelle Zuständigkeiten, Verwaltungslogik, Rechtsschutz und die Frage, wie Wirkung in eine rechtsstaatliche Ordnung eingebettet werden kann, ohne Demokratie, Grundrechte und Verhältnismäßigkeit zu beschädigen.

Die Wirkungsökonomie ersetzt dabei weder Rechtsstaat noch Demokratie durch Daten oder Scores. Sie erweitert die bestehende Ordnung um eine zusätzliche Frage: Welche realen Zustandsveränderungen erzeugen wirtschaftliche, staatliche und gesellschaftliche Handlungen - und wie kehren diese Wirkungen in Entscheidungen zurück?

Kapitel 36 - Wirkung als Rechtsprinzip

Teil V hat gezeigt, wie Wirkung messbar, prüfbar, vergleichbar und datenfähig wird. Damit ist Wirkung methodisch vorbereitet. Teil VI stellt die nächste Frage: Wie wird Wirkung rechtsförmig, staatlich und institutionell wirksam?

Recht ordnet bisher vor allem Handlungen, Besitz, Einkommen, Verträge, Transaktionen, Zuständigkeiten, Verfahren und Pflichten. Es schützt Menschen, setzt Grenzen, schafft Verlässlichkeit und ermöglicht Freiheit. Doch reale Wirkung erscheint im Recht häufig nur indirekt: als Schaden, Haftung, Gefährdung, Genehmigung, Verbot, Berichtspflicht oder Förderbedingung. Die Wirkungsökonomie erweitert diese Logik. Sie fragt nicht nur, ob eine Handlung formal erlaubt, besteuerbar oder dokumentierbar ist. Sie fragt, welche Zustände durch sie verändert werden und wie diese Veränderung in die Rechtsordnung zurückkehrt [I-K36-1].

Wirkung als Rechtsprinzip bedeutet nicht, den Rechtsstaat durch eine Bewertungsmaschine zu ersetzen. Es bedeutet, die reale Wirkung wirtschaftlichen, staatlichen und gesellschaftlichen Handelns als rechtlich relevante Rückkopplung sichtbar zu machen. Der Staat soll Verhalten nicht zentral planen. Er soll die rechtlichen Rückkopplungen so gestalten, dass positive Wirkung wahrscheinlicher und destruktive Wirkung schwieriger wird [I-K36-2].

36.1 Vom Steuerstaat zum Wirkungsstaat

Der klassische Steuerstaat finanziert öffentliche Aufgaben. Er erhebt Abgaben auf Einkommen, Umsatz, Besitz, Gewinne, Erbschaften, Konsum oder bestimmte Aktivitäten. Diese Logik ist funktional und notwendig. Ein Gemeinwesen braucht Einnahmen, Verwaltung, Infrastruktur, Sicherheit, Gerichte, Bildung, Gesundheit, Kultur und soziale Sicherung. Doch der klassische Steuerstaat fragt nur begrenzt nach der Wirkung dessen, was er besteuert, entlastet oder finanziert.

Ein Einkommen wird besteuert, weil es Einkommen ist. Ein Umsatz wird besteuert, weil er Umsatz ist. Ein Gewinn wird besteuert, weil er Gewinn ist. Ein Besitz wird besteuert, weil er Besitz ist. Diese Kategorien sagen aber noch nicht, ob eine Tätigkeit Mensch, Planet oder Demokratie stärkt oder schwächt. Sie sagen nicht, ob ein Produkt Gesundheit fördert oder Schäden erzeugt. Sie sagen nicht, ob Kapital Regeneration ermöglicht oder Risiken verschiebt. Sie sagen nicht, ob öffentliche Mittel Prävention ermöglichen oder Reparaturbürokratie vermehren.

Der Wirkungsstaat ersetzt den Steuerstaat nicht. Er erweitert ihn. Einnahmen bleiben notwendig. Rechtssicherheit bleibt notwendig. Bestehende Steuer- und Verwaltungskategorien verschwinden nicht. Aber die staatliche Ordnung bekommt eine zusätzliche Rückkopplung: Wirkung wird rechtlich relevant.

Damit verändert sich die Rolle des Staates. Er wird nicht zum Planer des Lebens. Er wird zur Rückkopplungsarchitektur. Er soll nicht jede Entscheidung zentral vorgeben, sondern Bedingungen schaffen, unter denen freie Entscheidungen ihre realen Folgen nicht länger unsichtbar auslagern können. Eine Handlung, die positive Wirkung erzeugt, soll nicht

strukturell benachteiligt bleiben. Eine Handlung, die negative Wirkung erzeugt, soll ihre Folgekosten nicht an andere Menschen, Regionen, Ökosysteme, öffentliche Haushalte oder kommende Generationen verschieben können.

Diese Verschiebung ist die juristische Fortsetzung des Rads der Wirkungsökonomie. Wirkung wird beobachtet, bewertet und in Entscheidungsstrukturen zurückgeführt. Teil VI fragt nun, wie diese Rückführung rechtsförmig möglich wird, ohne Freiheit, Rechtsstaatlichkeit und demokratische Kontrolle zu gefährden [I-K36-2][I-K36-5].

Der Wirkungsstaat ist deshalb kein stärkerer Staat im alten Sinn. Er ist ein genauerer Staat. Er repariert weniger blind nach, weil er früher sieht, wo Wirkung entsteht. Er verwaltet nicht nur Schäden, sondern ordnet Rückkopplungen. Er behandelt Prävention nicht als freiwilligen Zusatz, sondern als rechtlich anschlussfähige Staatsaufgabe.

36.2 Verfassungsbezug und Art. 20a

Die Wirkungsökonomie steht nicht außerhalb der verfassungsrechtlichen Ordnung. Sie sucht ihren Anschluss gerade in ihr. Das Grundgesetz bindet Gesetzgebung, vollziehende Gewalt und Rechtsprechung an Gesetz und Recht und verankert die Bundesrepublik als demokratischen und sozialen Bundesstaat [E-K36-1]. Diese Bindung ist keine Grenze gegen Wirkung, sondern die Grenze jeder legitimen Wirkungsarchitektur.

Art. 20a GG verpflichtet den Staat, auch in Verantwortung für kommende Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen und die Tiere im Rahmen der verfassungsmäßigen Ordnung zu schützen [E-K36-1]. Damit enthält das Grundgesetz bereits eine zeitliche, ökologische und staatliche Verantwortungslinie. Der Staat darf die Zukunft nicht vollständig dem Markt, der Gegenwart oder der privaten Externalisierung überlassen. Er muss Lebensgrundlagen schützen, und dieser Schutz gilt nicht nur für die heute Wahlberechtigten.

Das Bundesverfassungsgericht hat im Klimabeschluss vom 24. März 2021 Art. 20a mit der intertemporalen Sicherung von Freiheit verbunden [E-K36-2]. Für die Wirkungsökonomie ist das ein zentraler Anschluss: Wirkung ist nicht nur aktuelle Zustandsveränderung. Wirkung hat Zeitdimension, Risiko und Rückwirkung. Was heute unterlassen oder externalisiert wird, kann künftige Freiheit verengen.

Art. 20a ist jedoch kein Freibrief für beliebige Steuerung. Er steht ausdrücklich im Rahmen der verfassungsmäßigen Ordnung. Das bedeutet: Schutz natürlicher Lebensgrundlagen muss mit Grundrechten, Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, Verhältnismäßigkeit und parlamentarischer Verantwortung verbunden bleiben. Eine Wirkungsarchitektur darf sich daher nicht über die Verfassung erheben. Sie muss aus ihr heraus entwickelt werden.

Wirkung als Rechtsprinzip erweitert den Blick des Rechts auf reale Folgen. Sie sagt: Wenn der Staat verfassungsrechtlich Zukunft, Lebensgrundlagen, Würde, Freiheit,

Demokratie und soziale Stabilität schützen soll, dann reicht es nicht, nur nach formalen Aktivitäten zu fragen. Der Staat muss auch beachten, welche Wirkungen sein eigenes Handeln, Unterlassen und Ordnen hervorbringt.

Das ist kein Bruch mit der Rechtsordnung. Es ist eine Operationalisierung ihrer Schutzdimension.

36.3 Mensch, Planet und Demokratie als Rechtsrahmen

Teil IV hat Mensch, Planet und Demokratie als normativen Maßstab der Wirkungsökonomie entwickelt. Teil VI fragt, wie dieser Maßstab rechtlich gerahmt werden kann.

Mensch bedeutet im Rechtsrahmen: Würde, Freiheit, Gesundheit, Teilhabe, Sicherheit, Gleichheit, Schutz vor Ausbeutung, Zugang zu grundlegenden Lebensbedingungen und reale Handlungsfähigkeit. Die Würde des Menschen setzt die Grenze gegen jede Reduktion auf Kapitalwert, Arbeitskraft, Konsumentendaten oder Kostenstelle [E-K36-1]. Eine Wirkungsarchitektur darf daher nie nur Systemeffizienz suchen. Sie muss den Menschen als Träger von Rechten und als verletzliches Wirkungswesen schützen [I-K36-3].

Planet bedeutet im Rechtsrahmen: natürliche Lebensgrundlagen, Regenerationsfähigkeit, Klimastabilität, Wasser, Böden, Biodiversität, Gesundheit und Verantwortung gegenüber kommenden Generationen. Art. 20a GG bildet dafür den deutschen Verfassungsanker [E-K36-1]. Die Wirkungsökonomie übersetzt diesen Anker nicht in ein starres Umweltprogramm, sondern in eine rechtliche Rückkopplungsfrage: Welche Handlungen schwächen oder stärken die Bedingungen künftiger Freiheit und Stabilität?

Demokratie bedeutet im Rechtsrahmen: Wahrheit, Vertrauen, Rechtsstaatlichkeit, Minderheitenschutz, öffentliche Streitfähigkeit, Medienqualität, institutionelle Glaubwürdigkeit und Machtbegrenzung. Demokratie ist nicht nur ein Verfahrensrahmen, sondern der Korrekturraum der Wirkungsökonomie. Ohne demokratische Kontrolle kann Wirkungsmessung zur Herrschaftstechnik werden. Ohne Rechtsstaat kann Wirkung zur Legitimation von Eingriffen werden, die Freiheit beschädigen. Ohne Grundrechte kann der Anspruch positiver Wirkung Menschen überrollen.

Mensch, Planet und Demokratie bilden daher keinen moralischen Zusatz zum Recht. Sie sind der normative Rahmen, in dem Wirkung rechtlich relevant werden kann. Die interne WÖk-Architektur beschreibt diese Trias als Grundlage für Wirkung auf gesellschaftliche, ökologische und demokratische Systembedingungen [I-K36-1][I-K36-3]. Im Recht bedeutet dies: Wirkung darf nicht beliebig definiert werden. Sie braucht Schutzgüter, Zuständigkeiten, Verfahren, Grenzen und Rechtsschutz.

Diese Rahmung verhindert zwei Fehlentwicklungen. Die erste Fehlentwicklung wäre ein wirkungsloser Rechtsformalismus. Dann bleibt alles rechtlich geordnet, aber reale

Schäden werden nur spät erfasst. Die zweite Fehlentwicklung wäre eine technokratische Wirkungsordnung. Dann werden Daten und Bewertungen mächtig, aber Grundrechte, Demokratie und Verhältnismäßigkeit geraten unter Druck. Die Wirkungsökonomie muss zwischen beiden Fehlern arbeiten: Folgen ernst nehmen, aber Freiheit schützen.

36.4 Grenzen technokratischer Steuerung

Wirkung als Rechtsprinzip ist nur tragfähig, wenn ihre Grenzen klar sind. Eine Gesellschaft darf nicht in die Vorstellung geraten, Wirkung könne so exakt gemessen und optimiert werden, dass politische, rechtliche und demokratische Entscheidungen überflüssig würden. Das wäre eine neue Kontrollillusion.

Messung ist nicht die Wahrheit selbst. Scorecards sind keine moralischen Etiketten. T-SROI ist ein Werkzeug, nicht der Ersatz demokratischer Bewertung. Wirkungsdaten können Entscheidung vorbereiten, aber sie dürfen Entscheidung nicht automatisch ersetzen. Gerade weil Wirkung komplex, kontextabhängig, zeitverzögert und teilweise unsicher ist, braucht sie Verfahren, Widerspruch, Prüfung und Rechtsschutz.

Technokratische Steuerung hätte mehrere Risiken. Sie könnte Daten mit Wirklichkeit verwechseln. Sie könnte schwer messbare Wirkungen abwerten. Sie könnte Menschen nach Scores behandeln, statt Handlungen, Produkte oder Strukturen zu bewerten. Sie könnte falsche Anreize setzen, wenn Indikatoren manipuliert oder isoliert optimiert werden. Sie könnte demokratische Aushandlung umgehen, indem sie politische Entscheidungen als technische Notwendigkeiten ausgibt.

Die Wirkungsökonomie darf diese Risiken nicht unterschätzen. Sie muss deshalb rechtsstaatlich begrenzt werden.

Erstens braucht Wirkung rechtliche Bestimmtheit. Akteure müssen wissen können, welche Wirkungskategorien relevant sind, welche Daten verlangt werden, welche Prüfmaßstäbe gelten und welche Folgen eine Bewertung hat.

Zweitens braucht Wirkung Verhältnismäßigkeit. Nicht jede negative Wirkung rechtfertigt denselben Eingriff. Größe, Einfluss, Wissen, Datenlage, Handlungsmöglichkeit und Zumutbarkeit müssen berücksichtigt werden.

Drittens braucht Wirkung Rechtsschutz. Wer von einer Bewertung betroffen ist, muss Einsicht, Begründung, Prüfung und Korrektur verlangen können. Das Grundgesetz garantiert gegen Verletzungen durch öffentliche Gewalt den Rechtsweg [E-K36-1]. Eine Wirkungsarchitektur darf diesen Anspruch nicht schwächen.

Viertens braucht Wirkung demokratische Verantwortlichkeit. Maßstäbe, Grenzen und institutionelle Zuständigkeiten dürfen nicht in undurchsichtige Expertensysteme ausgelagert werden. Fachwissen ist notwendig. Doch politische Verantwortung bleibt politisch.

Fünftens braucht Wirkung Lernfähigkeit. Wenn Bewertungen falsch, unvollständig oder veraltet sind, müssen sie korrigiert werden. Ein Rechtsprinzip Wirkung darf nicht starr werden. Es muss neue Daten, neue Risiken, neue Technologien und neue gesellschaftliche Erfahrungen aufnehmen können [I-K36-4].

Damit ist die Grenze klar: Wirkung als Rechtsprinzip schafft keine automatische Gesellschaftssteuerung. Sie schafft eine rechtlich gebundene Rückkopplungslogik. Sie ermöglicht, dass reale Folgen wirtschaftlichen und staatlichen Handelns nicht länger außerhalb der Rechtsordnung bleiben. Aber sie bleibt gebunden an Grundrechte, Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, Verhältnismäßigkeit und Kontrolle.

36.5 Zwischenfazit

Wirkung als Rechtsprinzip eröffnet die juristisch-institutionelle Architektur der Wirkungsökonomie. Der klassische Steuerstaat finanziert öffentliche Aufgaben und ordnet monetäre Tatbestände. Der Wirkungsstaat erweitert diese Ordnung um reale Zustandsveränderungen. Er wird nicht zum Planer des Lebens, sondern zur Rückkopplungsarchitektur.

Der Verfassungsbezug ist zentral. Art. 20a GG verpflichtet den Staat zum Schutz natürlicher Lebensgrundlagen auch in Verantwortung für kommende Generationen. Die Grundrechte sichern Würde, Freiheit und Rechtsschutz. Demokratie und Rechtsstaatlichkeit begrenzen jede staatliche Wirkungsarchitektur. Der Klimabeschluss des Bundesverfassungsgerichts zeigt, dass Zukunftslasten und Freiheitschancen verfassungsrechtlich zusammen gedacht werden können [E-K36-2].

Mensch, Planet und Demokratie bilden den Rechtsrahmen der Wirkungsökonomie. Wirkung wird rechtlich relevant, weil sie diese Schutzgüter stärkt oder schwächt. Doch Wirkung darf nicht technokratisch verabsolutiert werden. Daten, Scores und Methoden ersetzen keine Grundrechte, keine demokratische Aushandlung und keinen Rechtsschutz.

Damit ist der juristische Einstieg gelegt. Die nächste Frage lautet: Welche gesetzliche Form kann diese Rückkopplungslogik tragen, ohne bestehende Steuerarten zu ersetzen oder den Rechtsstaat zu überfordern?

Diese Frage führt zu Kapitel 37: Das Wirkungssteuergesetz WStG.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 36

Interne WÖk-Quellen

[I-K36-1] Weber, Natalie: Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG), Oktober 2025. Grundlage für Wirkung als Steuerungsgröße wirtschaftlicher Aktivitäten, Einkommen und Kapitalflüsse nach Mensch, Planet und Demokratie, für Lernen statt Strafen, systemische Gerechtigkeit, Transparenz, Haushaltsneutralität und Demokratiesicherung.

[I-K36-2] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für den Staat als Wirkungsarchitektur, für Wirkungsgrundgesetz, Wirkungsrat, Wirkungshaushalt, Wirkungskammern, Wirkungsfolgenabschätzung und öffentliche Rückkopplung.

[I-K36-3] Weber, Natalie: Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie, Oktober 2025. Grundlage für die normative Trias Mensch, Planet und Demokratie, Wirkung als Kompass von Wohlstand, Freiheit und Lebensqualität sowie für Verantwortung, Teilgabe und systemische Kooperation.

[I-K36-4] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Wirkung als messbare und überprüfbare Leitgröße, für die Abgrenzung von moralischer Appelllogik, für Lernfähigkeit, Transparenz, partizipative Governance und den Umgang mit Unsicherheit.

[I-K36-5] Weber, Natalie: Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur, 2026. Grundlage für die Einordnung des Staates als Rückkopplungsarchitektur in einem interdependenten, rückgekoppelten und nichtlinearen Wirkungsraum.

Externe Quellen

[E-K36-1] Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, insbesondere Art. 1, Art. 20 Abs. 1 bis 3, Art. 19 Abs. 4 und Art. 20a. Bezugspunkt für Menschenwürde, Demokratie, Sozialstaatlichkeit, Bindung der Staatsgewalt an Gesetz und Recht, Rechtsweg sowie Schutz natürlicher Lebensgrundlagen in Verantwortung für kommende Generationen. Grundgesetz (GG): https://www.gesetze-im-internet.de/gg/

[E-K36-2] Bundesverfassungsgericht: Beschluss vom 24. März 2021, 1 BvR 2656/18 u.a. Bezugspunkt für Art. 20a GG, Klimaschutz, intertemporale Freiheitssicherung und die verfassungsrechtliche Verhinderung einseitiger Lastverschiebung in die Zukunft. (https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Entscheidungen/DE/2021/03/rs20210324_1bvr265618.html)

[E-K36-3] Jonas, Hans: Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1979. Bezugspunkt für Fernwirkungen menschlichen Handelns und Verantwortung gegenüber kommenden Generationen; hier nur als philosophisch-rechtliche Anschlusslinie verwendet.

[E-K36-4] Sunstein, Cass R.: Risk and Reason. Safety, Law, and the Environment, Cambridge University Press, Cambridge, 2002. Bezugspunkt für die Verbindung von Risiko, Regulierung, Vorsorge und begrenzter Rationalität staatlicher Steuerung.

Kapitel 37 - Das Wirkungssteuergesetz WStG

Kapitel 36 hat Wirkung als Rechtsprinzip eingeführt. Der Staat soll Verhalten nicht zentral planen, sondern rechtliche Rückkopplungen so ordnen, dass positive Wirkung

wahrscheinlicher und destruktive Wirkung schwieriger wird. Dieses Kapitel führt nun das Wirkungssteuergesetz, kurz WStG, als rechtliche Meta-Architektur dieser Rückkopplung ein.

Das WStG ist kein Einzelsteuergesetz im klassischen Sinn. Es ist ein Rahmengesetz. Es stellt Wirkung als übergeordnetes Prinzip neben bestehende Bemessungsgrößen wie Einkommen, Umsatz, Gewinn, Kapitalertrag oder Vermögen. Es ersetzt die bestehende Steuerordnung nicht. Es erweitert sie um die Frage, welche Wirkung wirtschaftliche Aktivitäten, Einkommen und Kapitalflüsse auf Mensch, Planet und Demokratie erzeugen [I-K37-1].

Der Leitgedanke lautet: Das WStG verschiebt den Staat nicht von Markt zu Planwirtschaft. Es verschiebt den Maßstab staatlicher Rückkopplung von Kapital auf Wirkung.

37.1 Funktion als Rahmengesetz

Das WStG hat die Funktion einer juristischen Klammer. Es ordnet, was unter Wirkung verstanden wird, auf welche Dimensionen sie bezogen wird, welche Grundprinzipien gelten und wie die späteren Einzelgesetze an diese Logik anschließen. Damit schafft es keine zweite Steuerwelt neben der bestehenden. Es legt einen übergreifenden Maßstab fest, der bestehende Steuerarten wirkungsfähig ergänzt [I-K37-1].

Ein Rahmengesetz ist in diesem Zusammenhang nötig, weil Wirkung nicht in einer einzelnen Steuerart aufgeht. Wirkung entsteht durch Arbeit, Konsum, Produktion, Kapital, Unternehmensgewinne, Vermögen, öffentliche Mittel, Lieferketten und institutionelle Entscheidungen. Würde jede Steuerart ihre eigene Wirkungsdefinition entwickeln, entstünde methodische Zersplitterung. Ein Produkt hätte eine andere Wirkung im Umsatzsteuerrecht als im Körperschaftsteuerrecht. Ein Einkommen hätte eine andere Wirkung in der Einkommensteuer als in der Kapitalbesteuerung. Das wäre unpraktisch, intransparent und rechtsstaatlich problematisch.

Das WStG verhindert diese Zersplitterung. Es definiert die gemeinsame Sprache. Es bestimmt, dass Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie bezogen wird. Es ordnet Wirkung als messbare Veränderung ökologischer, sozialer oder demokratischer Systembedingungen ein. Es legt fest, dass Steuerung nicht Bestrafung bedeutet, sondern lernende Rückkopplung [I-K37-1].

Damit ist das WStG nicht die Detailausarbeitung jeder Steuerart. Es ist die Grundordnung der Wirkungssteuerung. Die Einzelgesetze können später spezifische Regeln für Produkte, Einkommen, Körperschaften, Kapital oder Vermögen entwickeln. Doch sie verwenden dieselbe Begriffsarchitektur.

Diese Rahmenfunktion schützt auch vor Willkür. Wirkung darf nicht je nach politischer Lage frei definiert werden. Ein rechtsstaatliches Wirkungssystem braucht klare Zwecke, transparente Begriffe, überprüfbare Daten, methodische Konsistenz, Zuständigkeiten,

Rechtsschutz und Evaluationspflichten. Das WStG schafft den Ort, an dem diese Grundsätze zusammengeführt werden.

Es ist damit nicht nur Steuergesetz. Es ist ein Ordnungsgesetz für Rückkopplung.

37.2 Wirkung als Bemessungslogik

Klassische Steuern knüpfen an Bemessungsgrundlagen an. Einkommensteuer knüpft an Einkommen an. Umsatzsteuer knüpft an Umsätze an. Körperschaftsteuer knüpft an Gewinne juristischer Personen an. Kapitalbesteuerung knüpft an Kapitalerträge oder Vermögensformen an. Diese Logik misst finanzielle Vorgänge. Sie fragt, wie viel verdient, umgesetzt, ausgeschüttet, veräußert oder gehalten wurde.

Das WStG ergänzt diese Logik um eine zweite Frage: Welche Wirkung ist mit diesem finanziellen Vorgang verbunden?

Wirkung als Bemessungslogik bedeutet nicht, dass Geldgrößen verschwinden. Einkommen, Umsatz, Gewinn und Kapital bleiben steuerlich relevant. Aber sie verlieren ihre Alleinstellung. Eine wirtschaftliche Aktivität wird nicht nur deshalb steuerlich gleich behandelt, weil sie denselben monetären Betrag erreicht. Sie wird zusätzlich danach gelesen, ob sie Mensch, Planet und Demokratie stärkt, schwächt oder neutral beeinflusst [I-K37-1].

Diese Ergänzung ist wichtig, weil gleiche Geldbeträge sehr unterschiedliche Wirkungen erzeugen können. Zwei Unternehmen können denselben Gewinn erzielen. Eines erzeugt diesen Gewinn durch langlebige, gesunde, faire und ressourcenschonende Produkte. Das andere erzielt ihn durch Gesundheitsbelastung, Ausbeutung, Ressourcenverbrauch oder demokratisch problematische Kommunikation. Eine rein monetäre Steuerlogik sieht den Gewinn. Eine Wirkungslogik sieht zusätzlich die reale Zustandsveränderung.

Wirkung als Bemessungslogik ist daher keine moralische Zusatzwertung. Sie ist eine Informationskorrektur. Sie macht sichtbar, dass Geldmengen allein keine ausreichende Grundlage für gerechte und zukunftsfähige Steuerung sind. Wenn ein Steuerrecht nur Geldflüsse sieht, behandelt es destruktive und regenerative Geldflüsse zu ähnlich. Dann werden Folgekosten später über Gesundheitssysteme, Umweltreparatur, soziale Sicherung, Krisenpolitik oder Demokratieschutz getragen.

Die Verbindung von Wirkung, Daten und Rückkopplung ist hier zentral. Wirkung darf nicht nach Gefühl, Symbolik oder Selbstbeschreibung bemessen werden. Sie braucht Daten, Indikatoren, Benchmarks, Bewertungslogik und Prüfung, wie in Teil V ausgearbeitet wurde. Erst dann kann Wirkung rechtlich anschlussfähig werden. Das WStG greift diese Messarchitektur auf und übersetzt sie in eine steuerliche Grundlogik: Wirkung wird nicht nur berichtet, sondern bemessungsrelevant [I-K37-5].

Das Verhältnis zur Leistungsfähigkeit muss sorgfältig bestimmt werden. Die klassische steuerliche Leistungsfähigkeit fragt, in welchem Maß ein Akteur nach seiner wirtschaftlichen Kraft zur Finanzierung des Gemeinwesens beitragen kann [E-K37-1][E-

K37-2]. Die Wirkungsökonomie streicht diese Frage nicht. Sie ergänzt sie um die Frage, ob diese wirtschaftliche Kraft aus positiven, neutralen oder negativen Systemwirkungen stammt. Wer hohe Leistungsfähigkeit aus destruktiver Wirkung gewinnt, steht wirkungsökonomisch anders da als jemand, der hohe Leistungsfähigkeit aus regenerativer Wirkung gewinnt.

Damit entsteht keine Willkür. Es entsteht eine präzisere Gerechtigkeitsfrage: Nicht nur wie viel wirtschaftliche Kraft vorhanden ist, sondern auch, welche Wirkung durch ihre Entstehung und Verwendung erzeugt wird.

37.3 Haushaltsneutralität

Haushaltsneutralität ist im WStG ein zentrales Übergangsprinzip. Sie bedeutet: Die Wirkungssteuerung soll nicht als versteckte Steuererhöhung eingeführt werden. Der Staat soll zu Beginn nicht mehr Geld einnehmen, sondern die Verteilung der Belastung nach Wirkung verschieben [I-K37-1].

Dieses Prinzip hat mehrere Funktionen.

Erstens schützt Haushaltsneutralität die Akzeptanz. Eine neue Wirkungslogik darf nicht sofort als zusätzlicher Zugriff des Staates erscheinen. Wenn Menschen und Unternehmen den Eindruck haben, Wirkung werde nur genutzt, um mehr Einnahmen zu erzielen, verliert die Architektur Vertrauen. Haushaltsneutralität zeigt: Es geht nicht zuerst um mehr Staatseinnahmen, sondern um bessere Rückkopplung.

Zweitens schützt Haushaltsneutralität die methodische Lernphase. Wirkungsmessung, Datenqualität, Benchmarks und Bewertungen müssen wachsen. Eine neue Ordnung muss Erfahrungen sammeln, Fehler erkennen, Nebenwirkungen korrigieren und Verhältnismäßigkeit sichern. Ein haushaltsneutraler Einstieg macht diese Lernphase möglich, ohne das System durch eine sofortige Einnahmelogik zu überladen.

Drittens macht Haushaltsneutralität den Unterschied zwischen Bestrafung und Steuerung sichtbar. Das WStG ist nicht als Strafgesetz angelegt. Es will nicht nachträglich moralisch sanktionieren. Es will die Bedingungen künftiger Entscheidungen verändern. Negative Wirkung soll nicht folgenlos bleiben. Positive Wirkung soll nicht strukturell benachteiligt bleiben. Doch die Summe der Belastung wird zunächst nicht ausgeweitet, sondern wirkungsbezogen neu verteilt [I-K37-1].

Haushaltsneutralität darf jedoch nicht als ewiges Dogma missverstanden werden. Ein Gemeinwesen kann später demokratisch entscheiden, ob bestimmte Aufgaben, Risiken oder Transformationslasten andere finanzielle Rahmenbedingungen benötigen. Das ist eine Haushalts- und Demokratiefrage. Für die Einführung des WStG bleibt Haushaltsneutralität aber die richtige Startlogik, weil sie den Fokus auf Rückkopplung und Lernfähigkeit legt.

Wirkungssteuerung soll nicht dadurch überzeugen, dass sie dem Staat mehr Mittel verschafft. Sie soll dadurch überzeugen, dass destruktive Wirkung weniger attraktiv und positive Wirkung anschlussfähiger wird.

37.4 Verhältnis zu bestehenden Steuerarten

Das WStG steht nicht gegen bestehende Steuerarten. Es überlagert sie nicht willkürlich und schafft keine unübersichtliche Parallelordnung. Es bildet den Rahmen, innerhalb dessen bestehende Steuerarten wirkungsbezogen weiterentwickelt werden können.

Zur Einkommensteuer besteht der Bezug darin, dass Einkommen nicht nur nach Höhe, sondern auch nach Wirkungskontext betrachtet werden kann. Das bedeutet noch keine konkrete Wirkungseinkommensteuer. Diese kommt später. Auf Rahmengesetzebene genügt die Aussage: Einkommen entsteht nicht im luftleeren Raum. Es entsteht aus Tätigkeiten, Kapitalquellen, Organisationen und Märkten, die Wirkung erzeugen. Das WStG macht diese Wirkung als zusätzliche steuerliche Betrachtung möglich.

Zur Umsatzsteuer besteht der Bezug darin, dass Umsätze nicht nur monetäre Transaktionen sind. Sie sind Ausdruck von Produkten und Dienstleistungen, die Wirkungen über Herstellung, Nutzung, Lieferkette, Gesundheit, Ressourcen, Daten, Arbeit und Entsorgung erzeugen. Die konkrete Produktwirkungssteuer wird im nächsten Kapitel behandelt. Hier wird nur der Rahmen gesetzt: Umsatz kann nicht dauerhaft wirkungsblind bleiben.

Zur Körperschaftsteuer besteht der Bezug darin, dass juristische Personen nicht nur Gewinne erwirtschaften, sondern Wirkungssysteme darstellen. Ein Unternehmen beeinflusst Arbeit, Lieferketten, Produkte, Kapital, Innovation, Standorte, Daten, Kommunikation und ökologische Zustände. Das WStG schafft die Möglichkeit, solche Wirkungen in die steuerliche Rahmenlogik einzubinden, ohne Unternehmensführung an dieser Stelle auszuarbeiten.

Zur Kapitalbesteuerung besteht der Bezug darin, dass Kapitalerträge aus Zukunftspfaden entstehen. Kapital finanziert Geschäftsmodelle, Infrastrukturen, Technologien, Immobilien, Medien, Forschung und Abhängigkeiten. Kapital kann regenerative Wirkung ermöglichen oder destruktive Wirkung skalieren. Das WStG eröffnet die rechtliche Logik, Kapital nicht nur nach Ertrag, sondern auch nach Wirkung zu lesen. Die Kapitalmarktarchitektur folgt später und wird hier nicht vorweggenommen.

Damit zeigt sich: Das WStG ergänzt klassische Bemessungsgrundlagen, statt sie abzuschaffen. Es fragt zusätzlich nach Wirkung. Diese Ergänzung ist rechtlich anspruchsvoll, aber systemisch notwendig. Sie verhindert, dass Steuern ausschließlich Geldflüsse ordnen, während reale Folgekosten in andere Räume wandern.

Ein solches Rahmengesetz braucht Schutzmechanismen. Es muss Übergangsfristen, Evaluationspflichten, Datenqualitätsregeln, Prüfverfahren, Begründungspflichten und Rechtsschutz enthalten. Es muss sicherstellen, dass Akteure nicht willkürlich bewertet

werden. Es muss Korrektur ermöglichen, wenn Daten falsch, unvollständig oder veraltet sind. Es muss kleine Akteure vor Überforderung schützen und große Akteure daran hindern, Datenlücken als Vorteil zu nutzen [E-K37-3].

Diese Schutzlogik gehört zur lernenden Rechtsarchitektur. Das WStG ist nicht fertig, weil es einmal beschlossen wird. Es muss überprüft, verbessert, kalibriert und demokratisch kontrolliert werden. Wirkung selbst verändert sich über Technologien, Risiken, Daten, Märkte und gesellschaftliche Zustände. Ein Gesetz, das Wirkung ordnet, muss daher lernfähig bleiben [I-K37-4].

37.5 Zwischenfazit

Das WStG ist die rechtliche Meta-Architektur der Wirkungssteuerung. Es ist kein Ersatz für bestehende Steuerarten und kein Instrument zentraler Wirtschaftsplanung. Es verschiebt den Maßstab staatlicher Rückkopplung von rein monetären Größen auf Wirkung.

Als Rahmengesetz schafft es eine gemeinsame Sprache. Wirkung wird auf Mensch, Planet und Demokratie bezogen. Daten und Bewertung aus Teil V werden in eine steuerliche Grundlogik übersetzt. Wirkung wird zur ergänzenden Bemessungslogik neben Einkommen, Umsatz, Gewinn und Kapital. Haushaltsneutralität dient als Übergangsprinzip, damit die Einführung nicht als verdeckte Steuererhöhung, sondern als Richtungswechsel verstanden wird. Steuerung bedeutet nicht Bestrafung, sondern Lernfähigkeit und Rückkopplung.

Das WStG schützt zugleich vor Willkür, wenn es rechtsstaatlich gebaut wird: mit klaren Begriffen, Datenqualität, Prüfpflichten, Begründung, Rechtsschutz, Verhältnismäßigkeit, Übergangsfristen und Evaluation.

Damit ist der Rahmen gesetzt. Die nächste Frage lautet: Wie wird diese Logik im Bereich von Produkten und Umsatz konkret? Wie kann Produktwirkung in eine steuerliche Rückkopplung übersetzt werden, ohne Markt, Konsum oder Produktlogik an dieser Stelle vollständig auszubreiten?

Diese Frage führt zu Kapitel 38: Das WUStG und die Produktwirkungssteuer.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 37

Interne WÖk-Quellen

[I-K37-1] Weber, Natalie: Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG), Oktober 2025. Grundlage für das WStG als Rahmengesetz, für Wirkung statt Kapital, Lernen statt Strafen, systemische Gerechtigkeit, föderale Verantwortung, Transparenz, Haushaltsneutralität, Demokratiesicherung sowie die Steuerung wirtschaftlicher Aktivitäten, Einkommen und Kapitalflüsse nach messbarer Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie.

[I-K37-2] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für den Staat als Wirkungsarchitektur, Wirkungshaushalt, Wirkungsrat, wirkungsbasierte Steuerpolitik und die Einbettung von Recht, Wirtschaft, Finanzsystem, Gesellschaft, Medien, Gesundheit, Kultur, Wissen und Digitalisierung in eine gemeinsame Wirkungsordnung.

[I-K37-3] Weber, Natalie: Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie, Oktober 2025. Grundlage für Wirkung als Kompass von Wohlstand, Freiheit und Lebensqualität sowie für Mensch, Planet und Demokratie als normative Trias der Wirkungsökonomie.

[I-K37-4] Weber, Natalie: Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur, 2026. Grundlage für die Kritik an kapitalzentrierter Steuerung, für Rückkopplung, Interdependenz, Netto-Wirkung und die Notwendigkeit, Nachhaltigkeit nicht additiv, sondern als Systemarchitektur zu behandeln.

[I-K37-5] Weber, Natalie: Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended, August 2025. Grundlage für den späteren Anschluss der Wirkungsdaten, Benchmarks, Scorecards, Prüf- und Governance-Logik an Einzelsteuerarten. In diesem Kapitel nur als Hintergrund für die Rahmengesetzfunktion verwendet.

Externe Quellen

[E-K37-1] Tipke, Klaus; Lang, Joachim: Steuerrecht, aktuelle Auflagen. Bezugspunkt für das Leistungsfähigkeitsprinzip als tragende Gerechtigkeitsidee des deutschen Steuerrechts und für die dogmatische Einordnung von Bemessungsgrundlagen.

[E-K37-2] Kirchhof, Paul: Der verfassungsrechtliche Auftrag zur Besteuerung nach der finanziellen Leistungsfähigkeit, verschiedene Veröffentlichungen zum Steuerverfassungsrecht. Bezugspunkt für die steuerrechtliche Bedeutung finanzieller Leistungsfähigkeit.

[E-K37-3] Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, insbesondere Art. 3, Art. 20, Art. 20a und Art. 19 Abs. 4. Bezugspunkt für Gleichheit, Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, Schutz natürlicher Lebensgrundlagen und Rechtsschutz. Grundgesetz (GG): https://www.gesetze-im-internet.de/gg/

[E-K37-4] Bundesverfassungsgericht: Beschluss vom 24. März 2021, 1 BvR 2656/18 u.a. Bezugspunkt für Art. 20a GG, intertemporale Freiheitssicherung und die verfassungsrechtliche Relevanz von Lastverschiebungen in die Zukunft. Grundgesetz (GG): https://www.gesetze-im-internet.de/gg/ - BVerfG - Klimaschutzbeschluss 24.03.2021: https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Entscheidungen/DE/2021/03/rs20210324_1bvr265618.html

Kapitel 38 - Das WUStG und die Produktwirkungssteuer

Kapitel 37 hat das WStG als Rahmengesetz der Wirkungsökonomie eingeführt. Das WStG legt die rechtliche Meta-Architektur fest: Wirkung wird ergänzende Bemessungslogik neben Einkommen, Umsatz, Gewinn und Kapital. Dieses Kapitel konkretisiert diese Logik auf der Ebene, auf der Wirtschaft im Alltag besonders sichtbar wird: Produkte, Dienstleistungen und Umsätze.

Das Wirkungsumsatzsteuergesetz, kurz WUStG, ist die produkt- und transaktionsbezogene Säule des WStG. Es verbindet Produktwirkung und Besteuerung. Produkte sollen nicht nur nach Marktpreis wirken. Ihre reale Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie muss steuerlich sichtbar werden [I-K38-1][I-K38-2].

Dieses Kapitel erklärt die Grundlogik der Produktwirkungssteuer. Es ist keine vollständige Produktmarktanalyse, keine technische Leitlinie und keine Umsatzsteuerdogmatik im Detail. Es zeigt, wie Wirkung im Umsatz- und Produktsteuerrecht rückgekoppelt werden kann.

38.1 Wirkung im Umsatz- und Produktsteuerrecht

Die klassische Umsatzsteuer knüpft an den Umsatz an. Sie fragt nicht, welche Wirkung ein Produkt oder eine Dienstleistung erzeugt. Zwei Produkte können denselben Nettopreis haben und dennoch völlig unterschiedliche Wirkungen entfalten: auf Klima, Wasser, Boden, Gesundheit, Arbeit, Sicherheit, Daten, Demokratie, Lieferketten oder künftige Folgekosten. Die klassische Umsatzsteuer sieht den Umsatz. Die Produktwirkungssteuer sieht zusätzlich die Wirkung.

Das WUStG setzt genau an dieser Stelle an. Es macht Lieferungen und sonstige Leistungen nicht nur nach Preis, sondern nach Wirkung steuerlich unterscheidbar. Das WStG-Arbeitspapier formuliert das WUStG als Regelung der Besteuerung von Lieferungen und sonstigen Leistungen nach Maßgabe ihrer Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie; die Regelungen des bestehenden Umsatzsteuerrechts bleiben anwendbar, soweit keine abweichenden Bestimmungen gelten [I-K38-1]. Damit wird kein vollständiger Bruch mit der Umsatzsteuerlogik behauptet. Es entsteht eine wirkungsgestützte Erweiterung der Bemessungslogik.

Die Produktwirkungssteuer beruht auf einer einfachen Einsicht: Ein Produkt ist nicht gut, weil es ein gutes Image hat. Es ist gut, wenn seine geprüfte Netto-Wirkung in den relevanten Feldern positiv ist [I-K38-3]. Ein Lebensmittel kann über Ernährung, Pestizide, Tierwohl, Methan, Wasser, Boden, Arbeit, regionale Kreisläufe und Verpackung bewertet werden. Ein Textilprodukt kann über Baumwolle, Wasser, Färberei, Chemikalien, Arbeitsrechte, Transport, Mikroplastik, Nutzungsdauer und Kreislauf gelesen werden. Ein Baustoff kann über CO2-Intensität, Rohstoffe, Rezyklat, Lebensdauer, Schadstoffe, Raumgesundheit, Rückbau und Recycling bewertet werden. Ein digitales Produkt kann

über Energieverbrauch, Datenschutz, Barrierefreiheit, Manipulationsrisiken, KI-Governance, Cyberrisiken und demokratische Wirkung betrachtet werden [I-K38-3].

Das WUStG macht daraus einen steuerlichen Rückkopplungsmechanismus. Wirkung bleibt nicht im Bericht stehen. Sie wird preisrelevant. Positive Wirkung kann entlastet, negative Wirkung belastet werden. Nicht als Straflogik, sondern als Wahrheitskorrektur im Preis. Das entspricht der Wirkungslenkung, wie sie in den systemischen Teilen entwickelt wurde: Wirkung muss nicht nur sichtbar sein, sondern entscheidungsrelevant werden.

Im Verhältnis zu bestehenden Umsatzsteuersystemen muss diese Logik vorsichtig entwickelt werden. Umsatzsteuerrecht ist national, europäisch und international eingebunden. Eine Wirkungsumsatzsteuer kann daher nicht einfach beliebige Sätze setzen und bestehende Rechtsrahmen ignorieren. Für das Standardwerk ist wichtig, die Produktwirkungssteuer als Zielarchitektur und Übergangsmodell zu behandeln: Sie zeigt, wohin sich Umsatz- und Produktbesteuerung entwickeln müssten, wenn Wirkung zur Bemessungslogik wird. Die konkrete rechtliche Umsetzung muss später mit EU-Mehrwertsteuerrecht, Binnenmarktregeln, Zoll, Einfuhrumsatzsteuer und Rechtsschutz kompatibel ausgestaltet werden [E-K38-1][E-K38-2].

38.2 Steuerklassen, FinalScore und Preisumkehr

Die Produktwirkungssteuer braucht eine Bewertungsbrücke zwischen Daten und Preiswirkung. Diese Brücke ist der FinalScore. Er ist der zusammengeführte Wirkungsausdruck eines Produkts oder einer Dienstleistung auf Grundlage relevanter Wirkungsfelder. Er entsteht aus WÖk-IDs, Daten, Benchmarks, Scorecards und der Reverse Merit Order. Er ist keine Durchschnittsnote. Er zeigt, in welcher Wirkungsklasse ein Produkt liegt, welches Feld die Gesamtwirkung begrenzt und welche Datenqualität vorliegt [I-K38-2][I-K38-4].

Die interne WUStG-Architektur arbeitet mit Wirkungsskalen von negativ bis transformativ. Für dieses Grundlagenwerk ist nicht der konkrete Steuersatz maßgeblich, sondern die Logik: Der FinalScore übersetzt geprüfte Produktwirkung in eine Steuerklasse. Ein Produkt mit positiver oder transformativ positiver Wirkung kann entlastet werden. Ein Produkt mit neutraler Wirkung bleibt im Standardsignal. Ein Produkt mit negativer Wirkung erhält eine stärkere Belastung. Ein Produkt mit schwerer Schädigung oder roter Linie verliert den Vorteil, den es bisher aus unsichtbaren Folgekosten gezogen hat [I-K38-1][I-K38-2].

Die folgende Tabelle zeigt diese Logik als Zielmodell. Sie beschreibt kein geltendes deutsches Umsatzsteuerrecht. Für eine Umsetzung sind EU-Mehrwertsteuerrecht, Binnenmarktregeln und nationale Übergangslogiken zu beachten [I-K38-4][E-K38-1].

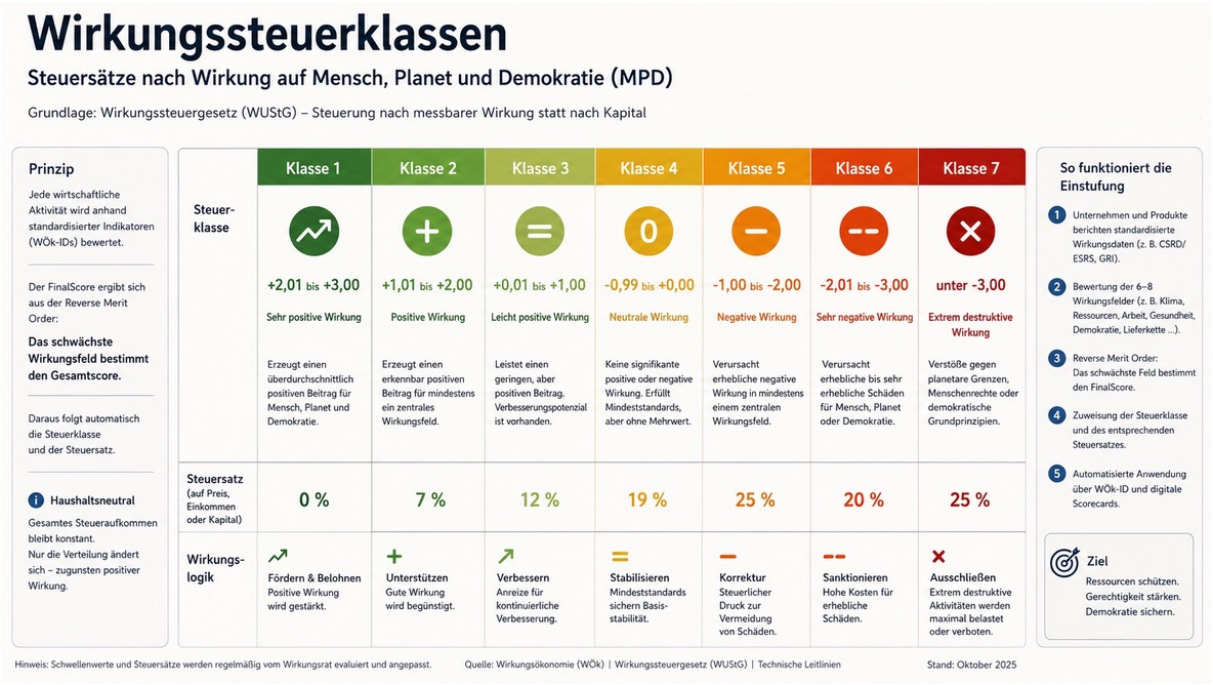


Tabelle 38-1: Steuerklassen der Wirkungsumsatzsteuer als Zielmodell

FinalScore	Wirkungsklasse	Steuerlogik im Zielmodell	Bedeutung
+3	Transformativ	0 Prozent oder maximale Entlastung	Ersetzt schädliche Alternativen oder verändert Systembedingungen positiv.
+2	Sehr gut	Deutlich ermäßigt	Hohe positive Wirkung ohne kritische Negativfelder.
+1	Gut	Ermäßigt	Positive Wirkung bei solider Datenlage.
0	Neutral	Standardsatz oder Übergangssatz	Keine relevante Negativwirkung nachgewiesen, aber kein starker Positivbeitrag.
-1	Schwach negativ	Malus	Relevante negative Wirkung oder unzureichende Daten- oder Wirkungslage.
-2	Schädlich	Hoher Malus	Starke negative Wirkung oder kritischer Engpass.
-3	Hoch schädlich	Höchstsatz oder Ausschlusslogik	Rote Linie, schwere Schädigung oder nicht akzeptable Wirkung.

Diese Steuerklassenlogik darf nicht als allgemeines Verteuerungsmodell missverstanden werden. Die Produktwirkungssteuer soll nicht dazu führen, dass Verbraucher:innen für den normalen Warenkorb zusätzlich belastet werden. Ihr Ziel ist Preisumkehr. Produkte mit negativer Wirkung verlieren ihre künstliche Verbilligung. Produkte mit positiver oder geringerer negativer Wirkung werden entlastet, besser sichtbar und über Skalierung marktfähiger. Der regionale Apfel soll nicht deshalb attraktiv werden, weil Haushalte mehr zahlen müssen. Er soll attraktiv werden, weil der importierte oder wirkungsschwächere Apfel seine verschobenen Kosten nicht länger versteckt und der wirkungsstärkere Apfel nicht länger durch falsche Preislogik benachteiligt wird.

Das gilt besonders bei Grundbedarf: Ernährung, Energie, Wohnen, Mobilität, Gesundheit und grundlegende digitale Zugänge dürfen nicht zu Luxusfeldern werden. Eine Wirkungsarchitektur, die bessere Produkte nur für zahlungskräftige Gruppen erreichbar macht, würde sozial falsch wirken und Vertrauen verlieren. Deshalb muss die Steuerklassenlogik haushaltsneutral, sozial abgefedert und entlastend gedacht werden. Mehreinnahmen aus negativen Wirkungen dürfen nicht als fiskalischer Zusatzgewinn verstanden werden. Sie müssen zur Entlastung wirkungsstarker Grundprodukte, zur Rückgabe an Haushalte, zur Stabilisierung von Kaufkraft oder zum Aufbau von Resilienz genutzt werden. Die genaue Haushaltslogik wird später behandelt.

Die Reverse Merit Order bleibt trotzdem unverzichtbar. Ein Produkt kann nicht durch gute Werte in einigen Feldern eine schwere Schädigung in einem anderen Feld ausgleichen. Preisumkehr bedeutet nicht, rote Linien weichzurechnen. Sie bedeutet, die Preisrelation so zu verändern, dass Wirkung im Markt sichtbar wird und Haushalte real bessere Wahlmöglichkeiten erhalten.

38.3 Vorsteuerlogik und Lieferkettenwirkung

Die Umsatzsteuer wirkt in Wertschöpfungsketten. Deshalb muss auch die Produktwirkungssteuer Lieferketten berücksichtigen. Ein Endprodukt entsteht nicht erst im Moment des Verkaufs. Es trägt Wirkungen aus Rohstoffen, Vorprodukten, Transport, Verarbeitung, Energie, Arbeit, Verpackung, Nutzung und Entsorgung.

Die WÖk-Lieferketten- und Produktpapiere beschreiben, wie Produktwirkung über Lieferketten sichtbar gemacht werden kann: Lieferanten liefern Daten, Hersteller aggregieren Wirkung, Händler übernehmen Score-Daten über den digitalen Produktpass, Kund:innen sehen die Wirkung im Preis- oder Rechnungszusammenhang, Staat und Wirkungsrat prüfen Daten, Benchmarks und Plausibilität [I-K38-2][I-K38-5].

Die Vorsteuerlogik ist der entscheidende Hebel. Im klassischen Umsatzsteuersystem können Unternehmen Vorsteuer aus Eingangsleistungen abziehen. In einer wirkungsorientierten Logik darf dieser Mechanismus nicht blind bleiben. Wenn zerstörerische Vorprodukte steuerlich vollständig durchgereicht werden, verschwindet ihre Wirkung im Endprodukt. Die Produktwirkungssteuer muss deshalb prüfen, ob und in

welchem Umfang Vorprodukte mit negativer Wirkung die steuerliche Behandlung des Endprodukts beeinflussen [I-K38-2][I-K38-5].

Die Grundidee lautet: Wer destruktive Vorleistungen nutzt, kann deren Wirkung nicht steuerlich unsichtbar machen. Positive Vorleistungen verbessern die Produktwirkung. Negative Vorleistungen begrenzen sie. Damit verteilt sich Verantwortung entlang der Lieferkette. Ein Hersteller kann nicht nur auf das eigene Werk zeigen, wenn zentrale Vorprodukte schwere Schäden enthalten. Ein Händler kann nicht nur auf den Hersteller zeigen, wenn die Produktdaten klar vorliegen. Eine Lieferkette wird wirkungsökonomisch zu einem verbundenen Verantwortungsraum.

Die folgende Tabelle beschreibt die Vorsteuer- und Lieferkettenlogik als Zielmodell. Sie zeigt nicht die abschließende gesetzliche Ausgestaltung, sondern den methodischen Hebel: Negative Vorleistungen sollen nicht neutral durch ein Endprodukt geschleust werden [I-K38-2][I-K38-5].

Tabelle 38-2: Vorsteuerlogik als Lieferkettenhebel

FinalScore der Vorleistung	Zielmodell für Vorsteuer und Lieferkette
+3	Voller Abzug plus Wirkungsgutschrift oder Bonus.
+2	Voller Abzug plus begrenzter Bonus.
+1	Voller Abzug.
0	Voller oder begrenzter Abzug je nach Übergangsphase, Datenlage und Produktgruppe.
-1	Begrenzter Abzug, Malus oder Verbesserungsanforderung.
-2	Stark begrenzter Abzug, Prüfpflicht, Beschaffungsnachteil.
-3	Kein Abzug oder Ausschlusslogik bei roten Linien.

Das bedeutet nicht, dass jedes Unternehmen jede globale Wirkung selbst vollständig prüfen muss. Die Datenarchitektur aus Teil V ist gerade dafür da, Prüflast, Datenqualität, Standardwerte, Audits und Produktpässe systemisch zu organisieren. Der digitale Produktpass wird hier zur Voraussetzung. Er transportiert Produkt- und Wirkungsdaten über Wertschöpfungsstufen hinweg [E-K38-3][E-K38-4]. Ohne DPP und Wirkungsdatenräume wäre die Produktwirkungssteuer administrativ kaum tragfähig.

Lieferkettenwirkung betrifft auch Importe. Wenn Produkte aus Regionen mit geringeren Umwelt-, Arbeits- oder Transparenzstandards importiert werden, darf ihre Wirkung nicht am Grenzübertritt verschwinden. Einfuhrumsatzsteuer und Wirkungsnachweis müssen so verbunden werden, dass inländische und importierte Produkte nach derselben Wirkungslogik behandelt werden. Sonst würde die Produktwirkungssteuer heimische Akteure belasten und Wirkung ins Ausland verschieben [I-K38-5].

Die Vorsteuer- und Lieferkettenlogik ist deshalb keine technische Nebensache. Sie entscheidet, ob die Wirkungsumsatzsteuer echte Systemwirkung erzeugt oder nur die letzte Verkaufsstufe bewertet.

38.4 Übergang, Prüfpflichten, Missbrauchsschutz und Kaufkraftschutz

Eine Produktwirkungssteuer kann nicht über Nacht vollständig eingeführt werden. Sie braucht Übergang, Pilotierung, Datenaufbau, Rechtssicherheit, Zumutbarkeit und Kaufkraftschutz. Die internen WStG- und Produktpapiere beschreiben gestufte Übergangsmodelle: zunächst Produkt- und Umsatzebene, später Einkommen, Unternehmen, Kapital und weitere Integration; während der Übergangszeit bleiben bisherige Steuergesetze gültig, soweit sie nicht durch neue Wirkungslogiken ersetzt oder ergänzt werden [I-K38-1][I-K38-6].

Übergangslogik heißt: Nicht alle Produktgruppen müssen gleichzeitig starten. Sinnvoll sind zuerst Branchen mit hoher Datenreife, klaren Wirkungsfeldern, relevanter Umwelt- oder Sozialwirkung und vorhandenen Berichtspflichten. Dort können Benchmarks, WÖk-IDs, Scorecards, DPP-Anbindung, Prüfverfahren und Verwaltungsabläufe getestet werden. Erst danach wird die Architektur ausgeweitet. Das schützt kleine Unternehmen vor Überforderung und verhindert, dass ein methodisch starkes Modell an administrativer Überlastung scheitert.

Der Übergang muss aber auch sozial stabil sein. Die Wirkungsökonomie darf nicht so eingeführt werden, dass Haushalte mit kleinen und mittleren Einkommen schlechtergestellt werden. Wenn negative Produkte belastet werden, müssen positive oder wirkungsstärkere Alternativen im selben Grundbedarfsfeld entlastet, gefördert, skaliert oder über Rückverteilung real erreichbar gemacht werden. Die reale Kaufkraft des notwendigen Warenkorbs muss geschützt werden. Der bessere Standard darf nicht nur moralisch empfohlen werden, während er praktisch teurer bleibt.

Diese Kaufkraftsicherung kann über mehrere Wege erfolgen: haushaltsneutrale Bonus-Malus-Logik, Entlastung wirkungsstarker Grundprodukte, Rückgabe zusätzlicher Einnahmen an Haushalte, gezielte Entlastung bei Grundbedarf, Übergangsfristen für besonders sensible Warengruppen, Innovationsdruck auf Anbieter und klare Prüfung der sozialen Wirkung. Die genaue Ausgestaltung gehört nicht in dieses Kapitel. Der Grundsatz gehört hierhin: Eine Produktwirkungssteuer soll schlechte Wirkung weniger billig machen und gute Wirkung real zugänglicher, nicht den Alltag verteuern.

Prüfpflichten müssen risikobasiert aufgebaut werden. Nicht jede Kleintransaktion kann einzeln geprüft werden. Das Finanzamt darf nicht zum Produktlabor werden. Die Prüfung muss an Datenarchitektur, Register, Audits, Stichproben, Plausibilitätskontrollen, Branchenbenchmarks und Wirkungsrat anschließen [I-K38-2][I-K38-6]. Große, risikoreiche, datenstarke oder besonders wirkungsrelevante Akteure können stärkere Nachweispflichten haben als kleine Betriebe mit geringer Reichweite. Das entspricht Verhältnismäßigkeit und Verwaltungsfähigkeit.

Missbrauchsschutz bleibt unverzichtbar. Sobald Wirkung steuerlich relevant wird, entstehen Anreize zur Manipulation. Unternehmen könnten Daten beschönigen, Systemgrenzen eng ziehen, Lieferketten verschleiern, Zertifikate missbrauchen, Standardwerte ausnutzen oder positive Einzelwirkungen hervorheben, während negative Felder verdeckt bleiben. Die WUStG-Architektur braucht daher Audit-Trails, Datenherkunft, Prüfstatus, Versionierung, Sanktionen bei Täuschung, Korrekturverfahren und Rechtsschutz [I-K38-2][I-K38-6].

Missbrauchsschutz bedeutet aber nicht Überkriminalisierung. Fehler, Datenlücken, methodische Unsicherheit und vorsätzliche Täuschung müssen sauber getrennt werden. Ein Unternehmen, das in einer Übergangsphase Daten noch nicht vollständig liefern kann, ist anders zu behandeln als ein Unternehmen, das geprüfte Daten fälscht.

Ein rechtsstaatliches WUStG braucht daher klare Kategorien: fehlende Daten, geschätzte Daten, unsichere Daten, veraltete Daten, fahrlässig falsche Daten und vorsätzlich manipulierte Daten.

Der Übergang muss demokratisch und rechtlich abgesichert werden. Betroffene müssen wissen, warum ein Produkt in eine bestimmte Klasse fällt. Sie brauchen Einspruchsmöglichkeiten, Datenkorrektur, Begründung, Transparenz und Rechtsschutz. Diese Fragen werden in den späteren Kapiteln zu Verwaltung, Rechtsschutz und institutioneller Kontrolle vertieft. Hier gilt der Grundsatz: Eine Produktwirkungssteuer ist nur legitim, wenn sie prüfbar, verhältnismäßig, korrigierbar, sozial abgefedert und missbrauchsgeschützt ist.

38.5 Zwischenfazit

Das WUStG konkretisiert die Wirkungsökonomie auf der Produkt- und Umsatzebene. Es verbindet Produktwirkung und Besteuerung. Die klassische Umsatzsteuer sieht den Umsatz. Die Produktwirkungssteuer sieht zusätzlich die Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie.

Der FinalScore übersetzt geprüfte Wirkung in eine Steuerklasse. Die Reverse Merit Order verhindert, dass schwere Schäden durch gute Werte an anderer Stelle verdeckt werden. Die Vorsteuerlogik sorgt dafür, dass Lieferkettenwirkung nicht durchgereicht und unsichtbar gemacht wird. Der digitale Produktpass und Wirkungsdatenräume liefern die Datenbedingung. Übergangslogik, Prüfpflichten und Missbrauchsschutz sichern Verwaltungsfähigkeit und Rechtsstaatlichkeit.

Damit wird Preis nicht abgeschafft. Markt wird nicht ersetzt. Konsum wird nicht moralisch kommandiert. Aber der Preis erhält eine zusätzliche Wahrheitsschicht: Produkte sollen nicht nur nach Marktpreis wirken. Ihre reale Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie muss steuerlich sichtbar werden.

Die nächste Frage lautet: Wenn Produkte, Einkommen, Unternehmen und Kapital später nach Wirkung rückgekoppelt werden, wie muss der Staat dann mit seinen eigenen Mitteln umgehen? Wie kann verhindert werden, dass öffentliche Ausgaben Blindleistung erzeugen, obwohl Wirkung messbar wird?

Diese Frage führt zu Kapitel 39: Wirkungshaushalt und öffentliche Mittel.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 38

Interne WÖk-Quellen

[I-K38-1] Weber, Natalie: Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG), Oktober 2025. Grundlage für das WUStG als verbrauchsbezogene Säule des WStG, für die Besteuerung von Lieferungen und sonstigen Leistungen nach Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie, für die Verbindung mit dem bestehenden Umsatzsteuerrecht und für Übergangsbestimmungen.

[I-K38-2] Weber, Natalie: Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025. Grundlage für die Architektur der Produktwirkungssteuer über WÖk-IDs, Scorecards, digitale Produktpässe, Wirkungsregister, Wirkungs-API, Reverse Merit Order, Vorsteuerprüfung, Lieferkettenwirkung, Datenintegrität und Übergang.

[I-K38-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Manuskriptfassung 2026, Abschnitt zur Wirkungsumsatzsteuer. Grundlage für die Aussage, dass Produkte nicht nach Image, sondern nach geprüfter Netto-Wirkung bewertet werden, und für die Einordnung der Steuerklassen als methodische Modellvarianten, nicht als bereits geltendes Recht.

[I-K38-4] Weber, Natalie: Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended, August 2025. Grundlage für WÖk-IDs, Archetypen, sektorale Benchmarks, Scorecards, Datenquellen, Assurance, Governance und technische Prüflogik. In diesem Kapitel nur als Hintergrund für die WUStG-Methodik verwendet.

[I-K38-5] Weber, Natalie: Wirkungsökonomie in der Lieferkette, September 2025. Grundlage für Scorecards, WÖk-IDs, FinalScore, Reverse Merit Order, Steuerklassen, Vorsteuer- und Bonuslogik in Lieferketten sowie für die besondere Bedeutung von Importen und Einfuhrumsatzsteuer.

[I-K38-6] Weber, Natalie: Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025, Abschnitte zu Datenfluss, Buchführung, Steuerübermittlung, Kontrolle, Anpassung, DPP, Wirkungsregister und Audit-Trail. Grundlage für Prüfpflichten, Missbrauchsschutz und digitale Verarbeitbarkeit.

Externe Quellen

[E-K38-1] Rat der Europäischen Union: Richtlinie 2006/112/EG über das gemeinsame Mehrwertsteuersystem. Bezugspunkt für den bestehenden EU-Rahmen der Mehrwertsteuer, an den eine wirkungsbezogene Weiterentwicklung anschlussfähig und rechtlich kompatibel gestaltet werden müsste. EU-Mehrwertsteuersystem - Richtlinie 2006/112/EG: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2006/112/oj/eng

[E-K38-2] Europäische Kommission: VAT rules and rates. Bezugspunkt für die europäische Systematik von Mehrwertsteuersätzen, Steuergegenständen, Ausnahmen und nationalen Spielräumen innerhalb des EU-Mehrwertsteuerrahmens. Europäische Kommission - VAT rules and rates: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/vat/vat-rules-and-rates_en

[E-K38-3] Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union: Verordnung (EU) 2024/1781 zur Schaffung eines Rahmens für Ökodesign-Anforderungen für nachhaltige Produkte. Bezugspunkt für den Digital Product Passport als europäische Produktdateninfrastruktur. ESPR - Ecodesign for Sustainable Products Regulation: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng - Europäische Kommission - Digital

Product Passport: https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/commission-launches-consultation-digital-product-passport-2025-04-09_en

[E-K38-4] Europäische Kommission: Commission launches consultation on the Digital Product Passport, 9. April 2025. Bezugspunkt für den DPP als Kernelement zur Speicherung und Weitergabe relevanter Daten über Nachhaltigkeit, Haltbarkeit und weitere Umweltaspekte von Produkten. Europäische Kommission - Digital Product Passport: https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/commission-launches-consultation-digital-product-passport-2025-04-09_en.

Kapitel 39 - Wirkungshaushalt und öffentliche Mittel

Kapitel 38 hat gezeigt, wie Produktwirkung im Umsatz- und Produktsteuerrecht sichtbar werden kann. Dieses Kapitel wendet die Wirkungslogik auf den Staat selbst an. Wenn Wirkung zur rechtlichen und methodischen Rückkopplung wird, darf der Staat nicht nur private oder unternehmerische Wirkung bewerten. Er muss auch die Wirkung seiner eigenen Mittelverwendung prüfen.

Der Wirkungshaushalt ersetzt nicht Demokratie. Er ersetzt nicht parlamentarische Entscheidung, politische Prioritätensetzung oder öffentliche Debatte. Er verändert die Rückkopplungslogik staatlicher Mittelverwendung. Öffentliche Mittel sollen nicht nur nach Ressort, Titel, Zuständigkeit, historischer Fortschreibung oder politischer Lautstärke verteilt werden. Sie sollen danach gelesen werden, welche Zustände sie für Mensch, Planet und Demokratie verändern [I-K39-1].

Ein Staat erzeugt nicht allein durch Ausgaben Wirkung. Maßgeblich ist, welche Zustände durch öffentliche Mittel stabilisiert oder verschlechtert werden.

39.1 Jeder Euro muss wirken

Öffentliche Mittel sind nicht neutral. Jeder Euro, den der Staat ausgibt, setzt Prioritäten, öffnet Möglichkeiten, stabilisiert Strukturen, erhält Abhängigkeiten oder verändert Zukunftspfade. Ein Euro kann Prävention ermöglichen oder Reparatur finanzieren. Er kann Infrastruktur erhalten oder Symbolpolitik bedienen. Er kann Resilienz aufbauen oder Blindleistung verlängern. Er kann Vertrauen stärken oder Misstrauen nähren, wenn Menschen spüren, dass Mittel nicht an reale Zustände gebunden sind.

Der Satz „Jeder Euro muss wirken“ bedeutet nicht, dass jede Ausgabe sofort einen messbaren Einzeloutput liefern muss. Das wäre eine technokratische Verkürzung. Er bedeutet: Öffentliche Mittel müssen auf Zustandsveränderung bezogen werden. Ausgaben sind nicht schon Wirkung. Mittelabfluss ist nicht schon Erfolg. Ein bewilligtes Budget, eine ausgezahlte Förderung, ein neu geschaffenes Programm oder ein abgeschlossenes Verfahren zeigen zunächst nur, dass der Staat gehandelt hat. Ob diese Handlung Wirkung erzeugt, zeigt sich erst an den Zuständen, die sich verändern.

Diese Unterscheidung ist für den Wirkungshaushalt zentral. In der alten Logik kann ein Ressort erfolgreich erscheinen, wenn es Mittel vollständig verausgabt. In der Wirkungslogik reicht das nicht. Ein Haushalt, der Mittel ausgibt, aber Schäden nicht mindert, Prävention nicht stärkt, Infrastruktur nicht stabilisiert oder Vertrauen nicht erhöht, erzeugt Aktivität ohne ausreichende Wirkleistung. Das Problem ist dann nicht fehlendes Geld allein, sondern fehlende Rückkopplung.

Öffentliche Mittel sind Wirkungsinstrumente, weil sie Handlungsspielräume schaffen. Sie finanzieren Schulen, Pflege, Straßen, Kultur, Gerichte, Verwaltung, Sicherheit, Forschung, Gesundheit, Wohnen, Digitalisierung, Natur, Energie, Teilhabe und Krisenvorsorge. In jedem dieser Felder verändern sie Zustände. Die Frage des Wirkungshaushalts lautet daher nicht nur, wie viel ein Staat ausgibt. Sie lautet, was durch diese Ausgaben besser, stabiler, gerechter, resilienter oder zukunftsfähiger wird.

Damit unterscheidet sich der Wirkungshaushalt auch von reiner Sparlogik. Weniger Ausgaben bedeuten nicht automatisch höhere Wirkung. Mehr Ausgaben bedeuten ebenfalls nicht automatisch höhere Wirkung. Maßgeblich ist die Netto-Wirkung der Mittelverwendung. Ein niedriger Haushalt kann hohe Folgekosten erzeugen, wenn Prävention, Infrastruktur oder soziale Stabilität vernachlässigt werden. Ein hoher Haushalt kann geringe Wirkung haben, wenn er Symptome verwaltet, Doppelstrukturen finanziert oder falsche Anreize erhält [I-K39-2].

Der Wirkungshaushalt fragt deshalb: Welche Wirkung erzeugt der eingesetzte Euro im System?

39.2 Wirkungsprüfung im Haushalt

Ein Wirkungshaushalt braucht Wirkungsprüfung. Diese Prüfung beginnt nicht erst nach der Ausgabe. Sie gehört vor, während und nach die Mittelverwendung.

Vor der Ausgabe fragt sie: Welcher Zustand soll verändert werden? Welche Daten zeigen das Problem? Welche Wirkung wird erwartet? Welche Nebenwirkungen sind möglich? Welche Alternativen bestehen? Welche Zeiträume sind relevant? Wer ist betroffen? Welche Folgen entstehen bei Unterlassen?

Während der Umsetzung fragt sie: Erreicht die Maßnahme den richtigen Wirkungsraum? Entstehen die erwarteten Veränderungen? Werden Mittel nur abgeflossen oder verändern sich Zustände? Entstehen Nebenwirkungen, Verdrängungen, Doppelstrukturen oder Fehlanreize?

Nach der Umsetzung fragt sie: Was hat sich verändert? Welche Wirkung war positiv, negativ, neutral, ambivalent oder unklar? Welche Annahmen waren richtig? Welche waren falsch? Welche Folgekosten wurden vermieden? Welche neuen Risiken sind entstanden? Welche Entscheidung muss im nächsten Haushalt anders getroffen werden?

Diese Prüfung ist nicht identisch mit klassischer Erfolgskontrolle. Klassische Haushaltskontrolle prüft häufig Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Mittelverwendung und Ordnungsmäßigkeit. Das bleibt notwendig. Ein Staat muss rechtmäßig, sparsam, wirtschaftlich und überprüfbar handeln. Der Wirkungshaushalt ergänzt diese Kontrolle um die Frage, ob die Ausgabe die relevanten Zustände tatsächlich verändert. Das deutsche Haushaltsrecht kennt bereits das Wirtschaftlichkeitsprinzip; die Wirkungsökonomie erweitert dieses Prinzip um die systemische Frage der Netto-Wirkung [E-K39-1].

Wirkungsprüfung ist auch keine Parteiprogrammatik. Sie entscheidet nicht allein, welche politischen Ziele eine demokratische Mehrheit setzen darf. Sie schafft eine gemeinsame Prüfebene, damit politische Entscheidungen nicht nur nach Versprechen, sondern nach Wirkung beurteilt werden können. Demokratie entscheidet weiterhin über Prioritäten. Der Wirkungshaushalt sorgt dafür, dass diese Prioritäten mit Folgenwissen verbunden werden.

Damit wird die Verbindung zum Rad der Wirkungsökonomie sichtbar. Dieses Rad besteht aus Handlung, Wirkung, Bewertung, Lenkung, Rückkopplung und Lernen. Der Wirkungshaushalt überträgt diese Logik auf staatliche Mittel. Eine Haushaltsentscheidung ist eine Handlung. Ihre Wirkung muss beobachtet werden. Ihr systemischer und normativer Wert muss bewertet werden. Die nächste Mittelverwendung muss daraus lernen.

39.3 Priorisierung nach Netto-Wirkung, Resilienz und Kaufkraftschutz

Priorisierung nach Netto-Wirkung bedeutet: Öffentliche Mittel fließen vorrangig dorthin, wo sie die höchste positive Wirkung bei geringster negativer Nebenwirkung erzeugen, Resilienz stärken und reale Handlungsfähigkeit sichern. Das Systemmodell der Wirkungsökonomie beschreibt den Wirkungshaushalt als wirkungsbasierte Haushaltsführung, bei der Mittel dorthin fließen, wo höchste Netto-Wirkung entsteht und Empfehlungen des Wirkungsrats sowie SDG-Bezüge integriert werden [I-K39-1].

Netto-Wirkung heißt nicht, alle Effekte beliebig zu verrechnen. Die Reverse Merit Order hat gezeigt, dass schwere Schäden nicht durch positive Werte an anderer Stelle kompensiert werden dürfen. Auch im Haushalt gilt: Eine Maßnahme mit guter Teilwirkung kann problematisch bleiben, wenn sie Menschenrechte verletzt, planetare Grenzen schwächt, demokratische Zustände beschädigt oder künftige Lasten verdeckt. Priorisierung nach Netto-Wirkung braucht deshalb Mindeststandards, rote Linien und transparente Zielkonflikte.

Der Wirkungshaushalt muss zusätzlich Kaufkraft und Grundbedarf schützen. Wenn Wirkungslenkung Preise verändert, darf der Staat nicht nur auf die ökologische oder soziale Zielwirkung schauen. Er muss prüfen, ob die reale Kaufkraft von Haushalten im notwendigen Warenkorb erhalten bleibt. Wirkungsökonomie soll nicht bewirken, dass biologische Milch, regionale Lebensmittel, reparierbare Alltagsprodukte, gesunde

Mobilität oder klimafähige Energie nur für höhere Einkommen erreichbar werden. Die bessere Wirkung muss im Grundbedarf real zugänglich werden.

Öffentliche Mittel sind dafür ein Rückkopplungsinstrument. Belastungen aus negativer Wirkung können Entlastungen für positive Wirkung finanzieren. Mehreinnahmen aus wirkungsschwachen Produkten können an Haushalte zurückgegeben, in wirkungsstarke Grundprodukte gelenkt, zur Senkung von Zugangskosten genutzt oder in Prävention und Resilienz investiert werden. Haushaltsneutralität bedeutet daher nicht nur, dass der Staat nicht einfach mehr einnimmt. Sie bedeutet auch, dass Lenkung sozial lesbar bleiben muss.

Netto-Wirkung verlangt daher, positive Wirkung nicht zu eng zu fassen. Eine Präventionsmaßnahme kann kurzfristig unscheinbar wirken, weil ihr Erfolg im Nicht-Eintreten eines Schadens liegt. Ein stabilisiertes Pflegesystem, eine bessere Bildungsgrundlage, eine sanierte Infrastruktur, ein gesundes Quartier, ein gestärktes Vertrauensverhältnis oder eine vermiedene Radikalisierung erscheinen nicht immer als spektakulärer Output. Wirkungsökonomisch können sie hohe Wirkleistung haben, weil sie spätere Reparatur, Krankheit, Konflikte oder Krisen vermeiden.

Darum ist die Verbindung zum Begriff des Vorgriffswohlstands wichtig. Vorgriffswohlstand entsteht, wenn heutige Vorteile künftige Stabilität verbrauchen. Ein Staat kann Vorgriffswohlstand finanzieren, wenn er kurzfristige Entlastung schafft und langfristige Schäden verschiebt. Er kann aber auch Wirkungswohlstand schaffen, wenn er Mittel so einsetzt, dass zukünftige Lasten sinken, Resilienz wächst und Menschen, Planet und Demokratie stabiler werden.

Die Zeitlogik ist ebenso wichtig. Wirkung endet nicht am Haushaltsjahr. Eine Ausgabe muss über Lebenszeit, Legislatur und Bilanzperiode hinaus gelesen werden. Ein Haushalt, der nur das aktuelle Jahr optimiert, kann kommende Generationen belasten. Ein Wirkungshaushalt fragt daher nach Zeitachsen: Welche Wirkung entsteht sofort? Welche entsteht später? Welche Wirkung verhindert spätere Schäden? Welche Last wird verschoben? Welche Infrastruktur wird erhalten? Welche demokratische Korrekturfähigkeit wird gestärkt?

Priorisierung nach Netto-Wirkung ist deshalb keine simple Rangliste. Sie ist ein Verfahren, das Daten, Zeit, Risiko, Nebenwirkungen, Resilienz, Kaufkraftschutz und normative Bewertung zusammenführt. Sie entscheidet nicht allein politisch, aber sie macht politische Entscheidungen ehrlicher. Wer Mittel anders einsetzen will, muss dann begründen, warum eine geringere Netto-Wirkung, höhere Verwundbarkeit oder soziale Mehrbelastung in Kauf genommen wird.

39.4 Vermeidung staatlicher Blindleistung

Staatliche Blindleistung entsteht, wenn öffentliche Mittel, Personal, Verfahren oder Programme Aufwand erzeugen, ohne reale Zustände ausreichend zu verbessern. Sie entsteht durch Doppelabfragen, unklare Zuständigkeiten, Förderlogiken gegen falsche

Preise, Reparaturprogramme für vermeidbare Schäden, Berichte ohne Rückkopplung, Verfahren ohne Wirkung und politische Maßnahmen, die vor allem symbolische Aktivität erzeugen.

Blindleistung ist nicht dasselbe wie Verwaltung. Verwaltung ist notwendig. Sie schützt Recht, Verfahren, Gleichheit, Transparenz, Zugang und Kontrolle. Blindleistung entsteht, wenn Verwaltungsaufwand nicht mehr angemessen mit positiver Wirkung verbunden ist. Dann arbeitet das System viel, aber es verbessert wenig.

Der Wirkungshaushalt bekämpft Blindleistung nicht durch den pauschalen Abbau von Staat. Weniger Verwaltung kann Wirkung schwächen, wenn Kontrolle, Rechtsschutz, Planung, soziale Sicherung oder Infrastruktur darunter leiden. Die Frage lautet nicht: weniger Staat. Die Frage lautet: weniger Blindleistung, mehr Wirkleistung.

Das bedeutet: Mittel sollen nicht dauerhaft in Reparaturschleifen fließen, wenn Prävention günstiger und wirksamer wäre. Förderprogramme sollen nicht Nebenwirkungen anderer politischer Entscheidungen ausgleichen, wenn die Ursache korrigiert werden kann. Verwaltungsverfahren sollen nicht dieselben Daten mehrfach erheben, wenn eine gute Datenarchitektur Wiederholung vermeiden kann. Sozial-, Klima-, Wohnungs-, Gesundheits- oder Infrastrukturmittel sollen nicht nur Symptome mildern, wenn die zugrunde liegenden Wirkungsräume verändert werden müssen [I-K39-3].

Ein Wirkungshaushalt wird damit zur lernenden Architektur. Er fragt jedes Jahr neu, welche Programme Wirkung erzeugen, welche nur Mittel binden, welche Nebenwirkungen entstehen und wo Prävention Reparatur ersetzen kann. Das WStG beschreibt diese Lernlogik für die Wirkungsarchitektur allgemein durch regelmäßige Evaluation, Wirkungsberichte und Weiterentwicklung [I-K39-4]. Auf den Haushalt übertragen heißt das: Der Staat hält nicht an Programmen fest, weil sie einmal politisch eingeführt wurden. Er prüft, ob sie wirken.

Diese Lernlogik schützt auch vor kurzfristiger Symbolpolitik. Symbolpolitik kann Aufmerksamkeit erzeugen, aber geringe Zustandsveränderung schaffen. Ein Wirkungshaushalt fragt nicht, welche Maßnahme gut klingt, sondern welche Wirkung sie erzielt. Wenn eine Maßnahme vor allem Sichtbarkeit, aber kaum Netto-Wirkung erzeugt, muss das sichtbar werden. Wenn eine unscheinbare Maßnahme hohe Präventionswirkung hat, muss sie Vorrang erhalten können.

Vermeidung staatlicher Blindleistung ist daher kein Sparprogramm. Es ist ein Qualitätsprogramm staatlicher Mittelverwendung.

39.5 Der Wirkungshaushalt als lernende Architektur

Der Wirkungshaushalt ersetzt nicht demokratische Entscheidung. Er macht sie lernfähiger.

Parlamente bleiben Haushaltsgesetzgeber. Regierungen bleiben verantwortlich für politische Prioritäten. Verwaltungen bleiben für Umsetzung zuständig. Rechnungskontrolle bleibt notwendig. Der Wirkungsrat, der im nächsten Kapitel eingeführt wird, ersetzt diese Organe nicht. Er liefert methodische Prüfung, Evaluation, Benchmarks und Empfehlungen, damit Wirkung nicht in politischer Rhetorik verschwindet [I-K39-1].

Lernende Architektur bedeutet, dass ein Haushalt aus realen Wirkungsdaten lernt. Ein Programm, das hohe Wirkung erzeugt, kann gestärkt werden. Ein Programm, das geringe Wirkung erzeugt, muss überprüft werden. Ein Programm mit negativer Nebenwirkung muss korrigiert oder beendet werden. Eine Maßnahme mit unklarer Wirkung braucht bessere Daten oder Pilotierung. Eine Maßnahme mit hoher Präventionswirkung darf nicht wegen fehlender kurzfristiger Sichtbarkeit benachteiligt werden.

Diese Logik ist anschlussfähig an internationale Ansätze wirkungs- und leistungsorientierter Haushaltsführung. Die OECD beschreibt Performance Budgeting als Nutzung von Leistungsinformationen im Budgetprozess, warnt aber zugleich davor, Kennzahlen mechanisch als Ersatz politischer Entscheidung zu behandeln [E-K39-2]. Die Wirkungsökonomie geht darüber hinaus, weil sie nicht nur Output und Leistung, sondern Netto-Wirkung, Resilienz, Langfristigkeit und Mensch-Planet-Demokratie-Bezug ins Zentrum stellt. Trotzdem bleibt der externe Anschluss wichtig: Der Wirkungshaushalt ist keine isolierte Erfindung, sondern eine Weiterentwicklung wirkungsorientierter Haushaltslogik.

Ein lernender Haushalt braucht Zeitachsen. Er muss jährliche Haushalte mit Mehrjahreswirkungen verbinden. Er muss kurzfristige Mittelbindung und langfristige Folgekosten zusammen lesen. Er muss positive Wirkung, negative Wirkung und Wirkungsrisiken unterscheiden. Er muss künftige Generationen nicht nur rhetorisch, sondern methodisch berücksichtigen.

Damit wird der Staat vom reinen Kostenverwalter zum Wirkungsinvestor. Diese Formulierung aus dem Systemmodell beschreibt die Richtung: Öffentliche Mittel werden nicht nur verwaltet, sondern in Zustandsveränderungen übersetzt [I-K39-1]. Der Staat wird dadurch nicht automatisch größer. Er wird verantwortlicher gegenüber den Wirkungen seiner Ausgaben.

39.6 Zwischenfazit

Ein Staat erzeugt nicht allein durch Ausgaben Wirkung. Maßgeblich ist, welche Zustände durch öffentliche Mittel stabilisiert oder verschlechtert werden.

Der Wirkungshaushalt macht öffentliche Mittel zu einem Wirkungsinstrument. Nicht jeder Euro muss sofort einen einfachen Output liefern, aber jeder Euro muss in Bezug auf Wirkung begründbar sein. Wirkungsprüfung macht sichtbar, ob Mittel nur abfließen oder Zustände verändern. Priorisierung nach Netto-Wirkung verhindert, dass politische Lautstärke, historische Fortschreibung oder Ressortlogik die bessere Wirkung

verdrängen. Prävention erhält einen höheren Stellenwert, weil vermiedene Schäden echte Wirkleistung sind. Staatliche Blindleistung wird sichtbar, wenn Geld, Verfahren und Programme Aufwand erzeugen, ohne relevante Zustände zu verbessern.

Damit verbindet dieses Kapitel drei Linien der Wirkungsökonomie: die Kritik am Vorgriffswohlstand, die Risikologik der Wirkungsdaten und die Zeitlogik langfristiger Verantwortung. Aus der Kritik am Vorgriffswohlstand übernimmt es den Grundsatz, dass Gegenwartsentlastung nicht künftige Stabilität verbrauchen darf. Aus der Risikologik übernimmt es die Einsicht, dass Wirkungsdaten Frühwarninformationen sind und Prävention höhere Wirkleistung haben kann als Reparatur. Aus der Zeitlogik übernimmt es den Grundsatz, dass Wirkung nicht am Haushaltsjahr, an der Legislatur oder am Bilanzstichtag endet.

Der Wirkungshaushalt ist daher keine Haushaltssoftware, kein Förderprogramm und keine Parteipolitik. Er ist eine lernende Rückkopplungsarchitektur staatlicher Mittelverwendung.

Die nächste Frage lautet: Wer schützt diese Architektur vor Willkür, politischer Vereinnahmung, Lobbydruck und methodischem Stillstand? Wer entwickelt WÖk-IDs, Benchmarks, Evaluation und Transparenz weiter, ohne die demokratische Entscheidung zu ersetzen?

Diese Frage führt zu Kapitel 40: Der Wirkungsrat.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 39

Interne WÖk-Quellen

[I-K39-1] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für den Wirkungshaushalt als wirkungsbasierte Haushaltsführung, bei der Mittel dorthin fließen, wo höchste Netto-Wirkung entsteht, und für die Einordnung des Staates als Wirkungsarchitektur.

[I-K39-2] Weber, Natalie: Working-Paper Wohnungsmarkt: Bezahlbar, nachhaltig, gerecht, 2025. Grundlage für den Übergang vom Defizit- zum Wirkungshaushalt, für die Kritik an Kompensation, Symptomfinanzierung und Reparaturkosten sowie für öffentliche Mittel als systemische Investition statt bloßer Subvention.

[I-K39-3] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für den Paradigmenwechsel von Wachstum, Kapital und kurzfristiger Effizienz zur messbaren Wirkung sowie für Nebenwirkungen, Lernkultur, Widerstände, Komplexität und Zielkonflikte.

[I-K39-4] Weber, Natalie: Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG), Oktober 2025. Grundlage für Haushaltsneutralität, Wirkung als Steuerungsgröße, Lernen statt Strafen, jährliche Wirkungsberichte, Evaluation, Transparenz und demokratische Überprüfbarkeit.

[I-K39-5] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, Abschnitte zu Resilienz, Frühindikatoren und langfristiger Wirkungsbewertung. Grundlage für den Zusammenhang von Wirkungsdaten, Resilienz, Zukunftsrisiken und langfristiger Stabilität.

Externe Quellen

[E-K39-1] Bundeshaushaltsordnung, insbesondere § 7 Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit. Bezugspunkt für den bestehenden haushaltsrechtlichen Grundsatz wirtschaftlicher Mittelverwendung, den die Wirkungsökonomie um Netto-Wirkung, Resilienz und langfristige Zustandsveränderung erweitert. Bundeshaushaltsordnung (BHO): https://www.gesetze-im-internet.de/bho/

[E-K39-2] OECD: Performance Budgeting in OECD Countries, OECD Publishing, Paris, 2007; OECD: Performance Budgeting: A Users' Guide, Policy Brief, 2008. Bezugspunkt für leistungs- und wirkungsorientierte Haushaltsführung, die Nutzung von Leistungsinformationen im Budgetprozess und die Warnung vor mechanischer Kennzahlensteuerung. OECD - Performance Budgeting in OECD Countries: https://www.oecd.org/en/publications/performance-budgeting-in-oecd-countries_9789264034051-en.html - OECD: https://www.oecd.org/

[E-K39-3] OECD: Recommendation of the Council on Budgetary Governance, 2015. Bezugspunkt für transparente, strategische und verantwortliche Haushaltsführung sowie für die Verbindung von Budgetprozessen mit mittel- und langfristigen Zielen. OECD - Recommendation on Budgetary Governance: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0410 - OECD: https://www.oecd.org/

[E-K39-4] International Monetary Fund: Fiscal Transparency Handbook, 2018. Bezugspunkt für Transparenz, Rechenschaft, Risikobetrachtung und nachvollziehbare öffentliche Finanzen. IMF - Fiscal Transparency Handbook 2018: https://www.imf.org/en/Publications/Manuals-Guides/Issues/2018/04/19/Fiscal-Transparency-Handbook-2018-40313 - International Monetary Fund: https://www.imf.org/

[E-K39-5] Schick, Allen: The Performing State: Reflection on an Idea Whose Time Has Come but Whose Implementation Has Not, OECD Journal on Budgeting, Vol. 3, No. 2, 2003. Bezugspunkt für den Übergang von inputorientierter Haushaltssteuerung zu leistungs- und ergebnisbezogener Staatssteuerung sowie für die Umsetzungsgrenzen solcher Ansätze. OECD: https://www.oecd.org/

Kapitel 40 - Der Wirkungsrat

Kapitel 39 hat den Wirkungshaushalt als lernende Rückkopplungsarchitektur staatlicher Mittelverwendung beschrieben. Ein solcher Haushalt braucht Daten, Benchmarks, Evaluation und öffentliche Nachvollziehbarkeit. Daraus entsteht eine institutionelle Frage: Wer schützt die Wirkungsarchitektur vor Willkür, Machtinteressen, methodischem Stillstand und politischer Vereinnahmung?

Die Antwort ist der Wirkungsrat.

Der Wirkungsrat ist die unabhängige institutionelle Sicherung der Wirkungsökonomie. Er ist keine Ersatzregierung. Er ist kein Expertokratie-Organ. Er entscheidet nicht anstelle von Parlamenten, Regierungen oder Gerichten. Er schützt die Konsistenz, Transparenz, Weiterentwicklung und Missbrauchsfestigkeit der Wirkungslogik [I-K40-1][I-K40-2].

Die Wirkungsökonomie braucht institutionelle Lernfähigkeit. Der Wirkungsrat schützt die Architektur vor Willkür, Stillstand und Machtmissbrauch.

40.1 Auftrag und Stellung

Der Wirkungsrat hat einen klar begrenzten Auftrag: Er sichert die wissenschaftliche Fundierung, Transparenz und Weiterentwicklung der Wirkungsmessung. Er prüft, ob WÖk-IDs, Benchmarks, Archetypen, Bewertungslogiken und Wirkungsberichte fachlich konsistent, öffentlich nachvollziehbar und politisch nicht vereinnahmt sind [I-K40-1].

Seine Stellung ist unabhängig, aber nicht souverän. Er steht nicht über der demokratischen Entscheidung. Er ersetzt keine Ministerien, keine Parlamente, keine Gerichte und keine Verwaltung. Seine Aufgabe ist nicht, Politik zu machen. Seine Aufgabe ist, die Rückkopplungsqualität der Wirkungsökonomie zu sichern.

Diese Unterscheidung ist zentral. Eine Wirkungsökonomie ohne unabhängige Sicherungsinstitution wäre anfällig für Lobbydruck, kurzfristige Parteipolitik, methodische Verwässerung, Greenwashing und Datenmanipulation. Eine Wirkungsökonomie mit einem übermächtigen Expertenorgan wäre ebenso problematisch, weil demokratische Aushandlung durch Fachgremien verdrängt werden könnte. Der Wirkungsrat muss zwischen beiden Gefahren stehen: stark genug, um die Methode zu schützen, begrenzt genug, um Demokratie nicht zu ersetzen.

Seine Aufgabe ist daher vergleichbar mit einer öffentlichen Qualitäts- und Integritätsinstanz. Er stellt sicher, dass die Messarchitektur aus den methodischen Teilen nicht beliebig wird. Er achtet darauf, dass WÖk-IDs eindeutig, Benchmarks begründet, Scorecards nachvollziehbar, Reverse Merit Order konsistent und T-SROI methodisch belastbar bleiben. Er sorgt dafür, dass Anpassungen dokumentiert und begründet werden. Er veröffentlicht Wirkungsberichte, Sondergutachten und Evaluationen, damit Gesellschaft, Parlament, Verwaltung, Wirtschaft und

Zivilgesellschaft denselben methodischen Referenzraum nutzen können [I-K40-1][I-K40-3].

Der Wirkungsrat entscheidet nicht über das politische Ziel einer Regierung. Er prüft, ob Wirkungsannahmen, Daten und Bewertungsgrundlagen tragfähig sind. Er sagt nicht: Diese Politik muss beschlossen werden. Er sagt: Diese Wirkung ist belegt, unsicher, widersprüchlich, negativ, positiv, riskant oder nachzuprüfen. Damit stärkt er demokratische Entscheidung, statt sie zu ersetzen.

40.2 Unabhängigkeit und Zusammensetzung

Die Unabhängigkeit des Wirkungsrats entsteht nicht nur durch einen gesetzlichen Satz. Sie entsteht durch Zusammensetzung, Finanzierung, Transparenz, Offenlegung und begrenzte Amtszeiten.

Der Wirkungsrat braucht unterschiedliche Wissensformen. Wissenschaft sorgt für Methodik, Fakten, Datenqualität, Reproduzierbarkeit und kritische Prüfung. Zivilgesellschaft bringt Umwelt-, Sozial-, Demokratie-, Menschenrechts- und Teilhabeperspektiven ein. Praxisakteure aus Unternehmen, Kommunen, Verwaltung, Sozialräumen und Branchen liefern Umsetzungswissen, ohne die Methode zu dominieren. Datenkompetenz ist notwendig, weil WÖk-IDs, Benchmarks, Register, Auditierbarkeit und Datenräume technisch verstanden werden müssen. Bürgerinnen und Bürger können über Losverfahren beteiligt werden, damit der Rat nicht zu einem geschlossenen Fachzirkel wird [I-K40-1].

Die interne Konzeption des Wirkungsrats sieht vor, dass kein Akteursbereich mehr als ein Viertel der Sitze innehaben soll und Entscheidungen qualifizierte Mehrheiten benötigen. Dadurch wird verhindert, dass Wissenschaft, Wirtschaft, Politik, Verwaltung oder Zivilgesellschaft allein die Bewertungslogik bestimmen [I-K40-1]. Diese pluralistische Zusammensetzung schützt vor ideologischer, ökonomischer oder technokratischer Verengung.

Politik und Verwaltung können vertreten sein, aber nicht dominieren. Der Wirkungsrat braucht institutionelle Erfahrung, weil Wirkungsmessung später in Recht, Haushalt und Verwaltung anschlussfähig sein muss. Doch wenn Regierungs- oder Parteiperspektiven eine Mehrheit erhalten, verliert der Rat seine Sicherungsfunktion. Er soll demokratisch kontrollierbar sein, aber nicht parteipolitisch steuerbar.

Unternehmen und Branchenpraxis sollen ebenfalls vertreten sein, aber ohne dominierenden Einfluss. Wirkungsmessung, die ohne Praxis entwickelt wird, kann administrativ unbrauchbar werden. Wirkungsmessung, die von betroffenen Branchen geprägt wird, kann ihre Schärfe verlieren. Der Wirkungsrat braucht daher Praxiswissen ohne Branchenmacht.

Unabhängige Finanzierung gehört zur Grundbedingung. Private Drittmittel, Sponsoring oder Unternehmensspenden würden Vertrauen zerstören. Wenn eine Institution

Wirkung messen und Benchmarks prüfen soll, darf sie nicht von Akteuren finanziert werden, deren Wirkung bewertet wird [I-K40-1]. Finanzierung aus öffentlichen Mitteln schützt nicht automatisch vor Einfluss. Sie schafft aber die Voraussetzung, Einfluss transparent und demokratisch kontrollierbar zu halten.

40.3 Benchmarks, WÖk-IDs und Evaluation

Die wichtigste fachliche Aufgabe des Wirkungsrats liegt in der Pflege der Mess- und Bewertungsarchitektur. Er verwaltet nicht jede einzelne Entscheidung. Er hält die methodische Ordnung lernfähig.

Dazu gehören WÖk-IDs. Die methodischen Teile haben gezeigt, dass WÖk-IDs Wirkung adressierbar machen. Sie brauchen klare Definitionen, Systemgrenzen, Datenquellen, Einheiten, Versionen und Prüfanforderungen. Der Wirkungsrat sichert, dass diese IDs nicht willkürlich verändert, politisch verwässert oder von Einzelinteressen verzerrt werden [I-K40-3].

Dazu gehören Benchmarks. Die methodischen Teile haben gezeigt, dass Messwerte erst durch Branchen- und Kontextbenchmarks Bedeutung erhalten. Der Wirkungsrat prüft, ob Benchmarks wissenschaftlich, praktisch und normativ angemessen bleiben. Ein alter Benchmark kann Wirkung verzerren, wenn sich Technologie, Datenlage, ökologische Grenzen oder gesellschaftliche Risiken verändert haben.

Dazu gehören Archetypen und Bewertungsklassen. Sie helfen, unterschiedliche Wirkungsräume vergleichbar zu machen, ohne sie gleichzumachen. Der Wirkungsrat muss darauf achten, dass solche Kategorien nicht zu grob, nicht zu eng und nicht manipulationsanfällig werden.

Dazu gehört Evaluation. Die Konzeption des Wirkungsrats sieht eine regelmäßige Überprüfung der Indikatoren, Benchmarks und Archetypen vor; im WUStG-Konzept ist eine Evaluation alle drei Jahre angelegt [I-K40-1]. Diese Prüfung soll nicht nur formal sein. Sie muss fragen, ob die Wirkungsmessung tatsächlich bessere Rückkopplung erzeugt. Werden relevante Zustände sichtbar? Entstehen Fehlanreize? Werden kleine Akteure überfordert? Werden große Akteure zu leicht entlastet? Werden schwer messbare Wirkungen verdrängt? Werden Datenlücken korrekt markiert?

Dazu gehört Versionierung. Eine lernende Architektur verändert sich. Aber Veränderung darf nicht heimlich geschehen. Wenn ein Indikator, Benchmark oder Bewertungsmodell angepasst wird, muss sichtbar bleiben, welche Version wann galt, warum sie geändert wurde und welche Folgen dies für Zeitreihen, Bewertungen und Rechtsanwendung hat. Versionierung schützt Vertrauen. Ohne Versionierung kann eine Verbesserung der Methodik wie eine Veränderung der Wirkung aussehen - oder umgekehrt.

Dazu gehören öffentliche Wirkungsberichte. Die Konzeption sieht ein jährliches Wirkungsbarometer vor, das Lage, Entwicklung und Risiken der Wirkung in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sichtbar macht [I-K40-1]. Solche Berichte sind keine

Wahlprogramme. Sie sind öffentliche Rechenschaft über Zustände: Wo steigen Risiken? Wo sinkt Wirkung? Wo verbessern sich Indikatoren? Wo entstehen neue Datenlücken? Wo zeigen sich Nebenwirkungen? Wo muss die Architektur lernen?

Der Wirkungsrat ist damit kein statisches Gremium. Er ist die institutionelle Form der Lernfähigkeit.

40.4 Schutz vor Lobbyismus und politischer Vereinnahmung

Eine Wirkungsarchitektur wird mächtig, sobald sie Preise, Haushalte, Beschaffung, Kapital, Berichte, öffentliche Wahrnehmung oder spätere Rechtsfolgen beeinflusst. Macht erzeugt Einflussversuche. Deshalb braucht der Wirkungsrat Schutz vor Lobbyismus und parteipolitischer Vereinnahmung.

Schutz beginnt mit Transparenz. Sitzungen, Protokolle, Abstimmungsergebnisse, abweichende Minderheitenpositionen und methodische Begründungen müssen öffentlich zugänglich sein, soweit keine berechtigten Datenschutz- oder Sicherheitsgründe entgegenstehen. Öffentlichkeit allein verhindert Einfluss nicht. Aber sie macht Einfluss sichtbar.

Schutz braucht Offenlegung. Mitglieder müssen Interessenbindungen, frühere Tätigkeiten, Nebentätigkeiten, finanzielle Verbindungen, Beratungsmandate und institutionelle Rollen offenlegen. Ohne Offenlegung ist Unabhängigkeit nur Behauptung.

Schutz braucht Sperrfristen. Wer unmittelbar aus einer Lobbyfunktion kommt, darf nicht sofort in einem Gremium über Benchmarks, Prüfanforderungen oder Datenlogik derselben Branche mitwirken. Die Konzeption des Wirkungsrats sieht Cooling-off-Regeln und Sperrfristen vor, um genau diese Nähe zu begrenzen [I-K40-1].

Schutz braucht Rotation. Begrenzte Amtszeiten verhindern, dass sich der Rat zu einem geschlossenen Machtzirkel entwickelt. Gleichzeitig braucht der Rat genug Kontinuität, damit Fachwissen nicht verloren geht. Wiederberufungen können sinnvoll sein, müssen aber begrenzt bleiben.

Schutz braucht Whistleblower- und Ethikstrukturen. Wenn Daten manipuliert, Interessen verschwiegen oder Bewertungen beeinflusst werden, müssen interne und externe Hinweise möglich sein. Die Konzeption des Wirkungsrats sieht ein Ethik-Komitee und besonderen Schutz für Hinweisgebende vor [I-K40-1].

Schutz braucht demokratische Kontrolle. Der Wirkungsrat darf nicht im Schatten arbeiten. Er muss gegenüber Parlament und Öffentlichkeit berichten. Seine Empfehlungen müssen begründet sein. Seine Methoden müssen überprüfbar bleiben. Parlament, Regierung und Gerichte müssen ihre eigenen Rollen behalten. Der Wirkungsrat liefert Bewertung, Prüfung, Warnung und methodische Weiterentwicklung. Er entscheidet nicht endgültig über Recht, Haushalt oder politische Prioritäten.

Damit wird parteipolitische Vereinnahmung begrenzt, ohne den Rat aus demokratischer Verantwortung herauszulösen. Er ist unabhängig in seiner fachlichen Arbeit, aber nicht außerhalb demokratischer Kontrolle. Diese Balance ist zentral. Ein Rat ohne Unabhängigkeit wäre wirkungsschwach. Ein Rat ohne demokratische Kontrolle wäre gefährlich.

40.5 Lernende Architektur statt starrer Dogmatik

Der Wirkungsrat schützt die Wirkungsökonomie auch vor einem anderen Risiko: der Erstarrung.

Jede Messarchitektur kann dogmatisch werden. Indikatoren können veralten. Benchmarks können falsche Normalität stabilisieren. Datenquellen können neue blinde Flecken erzeugen. Scorecards können missverstanden werden. T-SROI kann überdehnt werden. Reverse Merit Order kann zu grob angewandt werden. Ein System, das Wirkung messen will, muss sich selbst kritisch beobachten.

Der Wirkungsrat ist daher nicht nur Kontrollgremium. Er ist Lerninstitution.

Er muss öffentliche Konsultationen organisieren, wenn Bewertungslogiken verändert werden. Er muss wissenschaftliche Kritik aufnehmen. Er muss Zivilgesellschaft und Praxis einbeziehen. Er muss Datenlücken benennen. Er muss Fehlanreize identifizieren. Er muss prüfen, ob Wirkungsmessung tatsächlich Rückkopplung erzeugt oder nur neue Bürokratie. Er muss dafür sorgen, dass die Wirkungsökonomie nicht zur starren Kennzahlenverwaltung wird.

Die Verbindung zu den methodischen Teilen ist hier direkt. WÖk-IDs brauchen Pflege. Benchmarks brauchen Aktualisierung. Scorecards brauchen Korrektur. Reverse Merit Order braucht klare rote Linien. T-SROI braucht methodische Qualität. Datenräume brauchen Integrität. Der Wirkungsrat ist die Institution, die diese Elemente zusammenhält, ohne selbst die gesamte Verwaltung zu übernehmen.

Damit hat der Wirkungsrat eine doppelte Aufgabe. Er schützt vor Verwässerung durch Machtinteressen. Und er schützt vor Erstarrung durch methodische Selbstgewissheit.

40.6 Zwischenfazit

Der Wirkungsrat ist die unabhängige Sicherungsinstitution der Wirkungsökonomie. Er ersetzt keine Regierung, kein Parlament, keine Verwaltung und kein Gericht. Er schützt die Konsistenz, Transparenz, Weiterentwicklung und Missbrauchsfestigkeit der Wirkungslogik.

Sein Auftrag liegt in WÖk-IDs, Benchmarks, Evaluation, Versionierung, Wirkungsberichten, methodischer Qualität und öffentlicher Nachvollziehbarkeit. Seine Unabhängigkeit braucht pluralistische Zusammensetzung aus Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Praxis, Datenkompetenz, Verwaltungserfahrung und Bürgerbeteiligung.

Kein Akteursbereich darf dominieren. Finanzierung, Offenlegung, Sperrfristen, Transparenz, Rotation und Whistleblower-Schutz sichern Vertrauen.

Der Wirkungsrat schützt die Architektur vor Lobbyismus, parteipolitischer Vereinnahmung, Datenmanipulation und methodischem Stillstand. Er ist keine Expertokratie, weil er nicht selbst politisch entscheidet. Er ist aber mehr als ein Beratungsgremium, weil er die methodische Integrität einer Wirkungsordnung sichert.

Damit ist die institutionelle Lernfähigkeit beschrieben. Die nächste Frage lautet: Wie wird diese Architektur in der Verwaltung anwendbar, rechtsschutzfähig und verhältnismäßig? Wie können Prüfungen, Einsprüche, Körperschaften und Übergänge so gestaltet werden, dass Wirkung nicht zu Überbürokratisierung, Willkür oder Rechtsunsicherheit führt?

Diese Frage führt zu Kapitel 41: Verwaltung, Rechtsschutz und Körperschaftslogik.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 40

Interne WÖk-Quellen

[I-K40-1] Weber, Natalie: Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie, September 2025. Grundlage für Auftrag, Zusammensetzung, Unabhängigkeit, Offenlegungspflichten, Cooling-off-Regeln, öffentliche Sitzungen, Protokolle, jährliches Wirkungsbarometer, offene Konsultationen, Dreijahresevaluation, öffentlich finanzierte Struktur, Ethik-Komitee und Whistleblower-Schutz.

[I-K40-2] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für den Wirkungsrat als unabhängiges, verfassungsnahes Organ, das Wirkungen staatlicher Politik überwacht und bewertet, ohne Politik zu ersetzen.

[I-K40-3] Weber, Natalie: Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG), Oktober 2025. Grundlage für den Wirkungsrat als institutionelle Stabilisierung der Wirkungssteuerung, für WÖk-IDs, Scorecards, öffentliche Berichtspflicht, Interdisziplinarität und langfristige Integrationsfunktion.

[I-K40-4] Weber, Natalie: Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025. Grundlage für die Rolle des Wirkungsrats in Benchmarking, Audit, Wirkungsregister, Datenintegrität, jährlicher Überprüfung und Rückkopplung. In diesem Kapitel nur institutionell-methodisch verwendet, nicht als Produktsteuerlogik.

[I-K40-5] Weber, Natalie: Working-Paper Wohnungsmarkt: Bezahlbar, nachhaltig, gerecht, 2025. Grundlage für die Einordnung des Wirkungsrats als unabhängiges Kontrollorgan, Feedback-System für Demokratie, Auditaufsicht, Wirkungsbericht und lernfähige Steuerungsinstanz ohne direkten politischen Eingriff.

Externe Quellen

[E-K40-1] Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Art. 114 Abs. 2. Bezugspunkt für unabhängige Finanzkontrolle durch den Bundesrechnungshof als institutionelles Vergleichsmodell für öffentliche Prüfung ohne Regierungsersatz. Grundgesetz (GG): https://www.gesetze-im-internet.de/gg/ - Bundesrechnungshof: https://www.bundesrechnungshof.de/

[E-K40-2] Gesetz über die Bildung eines Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung von 1963. Bezugspunkt für ein unabhängiges wissenschaftliches Beratungsgremium, das bewertet und berichtet, aber keine demokratische Entscheidung ersetzt. Sachverständigenratsgesetz: https://www.gesetze-im-internet.de/sachvgrg/

[E-K40-3] Gesetz über den Deutschen Ethikrat von 2007. Bezugspunkt für plural zusammengesetzte Beratung bei ethisch, wissenschaftlich und gesellschaftlich komplexen Fragen.Ethikratgesetz: https://www.gesetze-im-internet.de/ethrg/

[E-K40-4] OECD: Recommendation of the Council on Public Integrity, 2017. Bezugspunkt für Transparenz, Integrität, Interessenkonflikte, Rechenschaft und Schutz vor unzulässiger Einflussnahme. OECD - Recommendation on Public Integrity: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435 - OECD: https://www.oecd.org/

[E-K40-5] OECD: Recommendation of the Council on Principles for Transparency and Integrity in Lobbying, 2010. Bezugspunkt für Offenlegung, Lobbytransparenz und institutionellen Schutz vor unverhältnismäßigem Einfluss privater Interessen. OECD - Principles for Transparency and Integrity in Lobbying: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0379 - OECD: https://www.oecd.org/

Kapitel 41 - Verwaltung, Rechtsschutz und Körperschaftslogik

Teil VI hat Wirkung als Rechtsprinzip eingeführt, das WStG als Rahmengesetz beschrieben, die Produktwirkungssteuer als erste operative Rückkopplungsarchitektur eingeordnet, den Wirkungshaushalt als lernende Mittelverwendung entwickelt und den Wirkungsrat als unabhängige Sicherungsinstitution verankert. Dieses Kapitel schließt den Teil ab. Es beantwortet die praktische Rechtsfrage: Wie wird die Wirkungsökonomie verwaltungsfähig, rechtsschutzfähig und institutionell integrierbar?

Eine Wirkungsarchitektur ist nur tragfähig, wenn sie rechtsstaatlich überprüfbar, verhältnismäßig und administrativ lernfähig bleibt. Wirkung darf nicht rechtsfrei werden. Sie darf aber auch nicht in eine neue Überbürokratie kippen. Die Wirkungsökonomie muss Verwaltung vereinfachen, wo falsche Steuerung bisher Reparaturaufwand erzeugt hat, und sie muss Verfahren schaffen, wo Wirkung rechtlich relevant wird [I-K41-1][I-K41-2].

Damit verbindet dieses Kapitel die frühere Kritik an Bürokratie als Reparaturmaschine mit der institutionellen Logik von Teil VI. Verwaltung wächst, wenn Märkte falsche Signale senden, Preise Folgekosten verschweigen, Steuern Wirkung ignorieren und Politik Symptome nachträglich verwalten muss. Teil VI zeigt nun die andere Seite: Wenn Wirkung früher sichtbar, prüfbar und rückgekoppelt wird, kann Verwaltung vom Reparaturapparat zur Navigationsinfrastruktur werden [I-K41-3].

41.1 Verwaltungsverfahren

Verwaltung ist nicht das Gegenstück zur Freiheit. Ohne Verfahren gibt es keine verlässliche Freiheit. Verwaltung schafft Rechtsklarheit, Zugang, Gleichbehandlung, Nachweise, Register, Steuervollzug, Verbraucherschutz, Umweltaufsicht, Sozialleistungen, Bauordnungen, Rechtsschutz und demokratische Kontrolle. Die Wirkungsökonomie darf Verwaltung daher nicht pauschal abwerten [I-K41-3].

Das Problem entsteht dort, wo Verwaltung Schäden nachträglich verwaltet, die durch bessere Rückkopplung früher hätten vermieden werden können. Dann werden Förderprogramme, Berichtspflichten, Ausnahmen, Nachweise, Kontrollen und Kompensationen zu Reparaturinstrumenten. Sie können notwendig sein, aber sie ersetzen keine richtige Steuerung am Ursprung.

Ein wirkungsorientiertes Verwaltungsverfahren muss deshalb zwei Aufgaben verbinden. Es muss erstens rechtssicher sein. Betroffene müssen wissen, welche Daten verlangt werden, welche Wirkungskategorien gelten, welche Bewertungsmethode angewendet wird, welche Stelle zuständig ist und welche Folgen eine Entscheidung hat. Es muss zweitens wirkungsfähig sein. Ein Verfahren darf nicht nur ordnungsgemäß abgeschlossen werden, sondern muss eine reale Rückkopplung ermöglichen.

Die alte Verwaltungsfrage lautete: Ist das Verfahren ordnungsgemäß?

Die wirkungsökonomische Frage lautet: Ist das Verfahren ordnungsgemäß, zugänglich, verhältnismäßig und wirksam [I-K41-4]?

Das Verwaltungsverfahren der Wirkungsökonomie muss daher mit klaren Bescheiden, Begründungen, Datenquellen, Prüfstatus, Systemgrenzen und Rechtsbehelfen arbeiten. Wenn ein Produkt, ein Unternehmen, eine Körperschaft, eine öffentliche Förderung oder ein Wirkungsbericht bewertet wird, muss nachvollziehbar sein, welche Daten und Methoden zugrunde liegen. Wirkung darf nicht als pauschale Einschätzung erscheinen. Sie muss begründet werden.

Gleichzeitig darf die Verwaltung nicht zur Detailprüfstelle jedes einzelnen Wirkungszusammenhangs werden. Die Datenarchitektur aus den methodischen Teilen ist dafür notwendig. WÖk-IDs, Benchmarks, Scorecards, Wirkungsdatenräume, Produktpässe, Prüfstellen und Wirkungsrat sollen Verwaltungsverfahren entlasten, nicht aufblähen. Die Verwaltung soll geprüfte Daten nutzen können, statt dieselben Informationen immer neu abzufragen.

Damit entsteht Verwaltungsvereinfachung durch bessere Datenarchitektur. Nicht weniger Verfahren um jeden Preis, sondern weniger doppelte, verspätete und widersprüchliche Verfahren.

41.2 Prüfungen, Einsprüche und Rechtsschutz

Sobald Wirkung rechtlich relevant wird, braucht sie Rechtsschutz. Das ist keine Schwächung der Wirkungsökonomie. Es ist ihre rechtsstaatliche Sicherung.

Rechtsschutz bedeutet, dass Betroffene gegen staatliche oder rechtlich relevante Entscheidungen vorgehen können. Das Grundgesetz garantiert in Art. 19 Abs. 4 den Rechtsweg, wenn jemand durch öffentliche Gewalt in seinen Rechten verletzt wird [E-K41-1]. Art. 20 Abs. 3 bindet die Gesetzgebung an die verfassungsmäßige Ordnung und die vollziehende Gewalt sowie die Rechtsprechung an Gesetz und Recht [E-K41-1]. Eine Wirkungsarchitektur muss in diese Ordnung passen.

Wirkungsentscheidungen können belastend sein. Ein FinalScore kann wirtschaftliche Folgen haben. Eine Registereintragung kann Reputation, Beschaffung oder Finanzierung beeinflussen. Eine Förderentscheidung kann ein Projekt ausschließen. Eine Wirkungsbewertung kann steuerliche oder haushalterische Folgen vorbereiten. Wenn solche Entscheidungen rechtlich relevant werden, müssen Betroffene Einsicht, Begründung, Korrektur und gerichtliche Überprüfung erhalten [I-K41-5].

Dafür braucht es Wirkungsbescheide mit Begründungspflicht. Jede belastende Wirkungsentscheidung muss Datenquellen, Methodik, Benchmark, Score, Unsicherheit, Rechtsgrundlage und Rechtsbehelf benennen. Ein Betroffener muss erkennen können, ob der Fehler im Datenwert, in der Systemgrenze, im Benchmark, in der Anwendung der Reverse Merit Order, in der Datenqualität oder in der rechtlichen Folge liegt [I-K41-5].

Es braucht ein Recht auf Datenkorrektur. Wer wegen fehlerhafter Daten schlechter bewertet wird, darf nicht sofort in langwierige Verfahren gedrängt werden. Korrektur, Nachmeldung, Plausibilisierung und erneute Prüfung müssen möglich sein. Das ist besonders wichtig, weil Wirkungsdaten aus Lieferketten, Produktpässen, Berichten, Prüfstellen, Registern und Schätzungen stammen können.

Es braucht Datenqualitätsklassen im Rechtsschutz. Ein Gericht oder eine Prüfstelle muss unterscheiden können, ob ein Wert gemessen, geprüft, geschätzt, modelliert oder qualitativ plausibilisiert wurde. Ein auditierter Messwert hat anderes Gewicht als ein Branchenstandardwert. Eine plausible Schätzung ist anders zu behandeln als eine Datenlücke. Eine unsichere Modellannahme darf nicht wie geprüfte Tatsache wirken [I-K41-5].

Es braucht Zugang zu Prüfakten. Wirkungsregister, Prüfstellen, Wirkungsrat und Verwaltung müssen dokumentieren, warum eine Entscheidung getroffen wurde. Ohne Dokumentation wird Rechtsschutz leer. Ohne Begründung wird Wirkung zur Machtbehauptung.

Rechtsschutz verhindert nicht, dass Wirkung in die Steuerung kommt. Er verhindert, dass Wirkung rechtsfrei wird. Verwaltungsgerichte sind in dieser Logik keine Vollzugsbremse. Sie sind Korrekturinstanzen für einen Staat, der Wirkung ernst nimmt [I-K41-5].

41.3 Körperschaften und Gemeinnützigkeit

Die Wirkungsökonomie betrifft nicht nur Steuern, Produkte und öffentliche Haushalte. Sie betrifft auch institutionelle Formen. Organisationen handeln dauerhaft, bündeln Verantwortung, verwalten Ressourcen, schließen Verträge, beschäftigen Menschen, halten Vermögen und prägen Wirkungsräume. Deshalb muss auch die Körperschaftslogik wirkungsfähig werden.

Körperschaften können Unternehmen, Vereine, Stiftungen, Genossenschaften, öffentliche Körperschaften oder gemeinnützige Organisationen sein. Das bestehende Recht unterscheidet nach Rechtsform, Zweck, Haftung, Steuerpflicht, Gemeinnützigkeit, Eigentum und Organisation. Die Wirkungsökonomie ergänzt diese Ordnung um eine Frage: Welche Wirkung erzeugt die Körperschaft, und wie wird diese Wirkung sichtbar, geprüft und verantwortet?

Gemeinnützigkeit ist dafür ein wichtiger Anschluss. Das deutsche Steuerrecht kennt gemeinnützige Zwecke im Sinne der Abgabenordnung und privilegiert Körperschaften, die selbstlos, ausschließlich und unmittelbar steuerbegünstigte Zwecke verfolgen [E-K41-2]. Diese Logik zeigt, dass der Staat schon heute nicht nur Rechtsform und Einkommen betrachtet, sondern auch Zweckbindung und gesellschaftliche Bedeutung. Die Wirkungsökonomie knüpft daran an, ohne die Gemeinnützigkeit einfach zu ersetzen.

Gemeinnützigkeit arbeitet stark über Zweck. Die Wirkungsökonomie ergänzt Zweck um Wirkung. Eine Organisation kann einen guten Zweck formulieren und dennoch geringe Wirkung erzeugen. Eine andere kann keinen klassischen Gemeinnützigkeitsstatus haben und dennoch hohe positive Netto-Wirkung für Mensch, Planet oder Demokratie leisten. Daraus folgt keine automatische Privilegierung. Aber es folgt eine neue institutionelle Frage: Wie können Körperschaften rechtlich sichtbar machen, dass ihre Struktur, Mittelverwendung und Entscheidungslogik auf geprüfte Wirkung ausgerichtet sind?

Dafür kann der Begriff Wirkungskörperschaft eingeführt werden. Eine Wirkungskörperschaft wäre keine bloße Marketingkategorie. Sie wäre eine rechtlich oder registerförmig erkennbare Organisationsform oder Zusatzqualifikation, die Zweck, Governance, Wirkungsziele, Datenpflichten, Transparenz, Evaluation und Missbrauchsschutz miteinander verbindet. Sie würde nicht behaupten, dass eine Organisation moralisch gut ist. Sie würde nachweisen, dass Wirkung systematisch gemessen, geprüft, offengelegt und in Entscheidungen rückgekoppelt wird.

Eine solche Körperschaftslogik kann unterschiedliche Formen annehmen. Sie kann als Zusatzstatus für Unternehmen, Genossenschaften, Stiftungen oder Vereine entwickelt werden. Sie kann an Wirkungsberichte, unabhängige Prüfung, Mindeststandards,

Wirkungsrat-Standards und Datenräume gebunden sein. Sie kann mit Gemeinnützigkeit verbunden sein, muss aber nicht identisch mit ihr werden. Gemeinnützigkeit fragt nach begünstigten Zwecken und Selbstlosigkeit. Wirkungskörperschaft fragt nach nachweisbarer Wirkung, Rückkopplung und institutioneller Verantwortlichkeit.

Diese Abgrenzung ist wichtig, damit die Wirkungsökonomie die Gemeinnützigkeit nicht überfrachtet. Gemeinnützigkeit bleibt ein eigenes Steuer- und Organisationsregime. Wirkungskörperschaften wären eine mögliche Weiterentwicklung institutioneller Verantwortlichkeit, nicht ihre Ersetzung.

Institutionelle Verantwortlichkeit bedeutet dann: Eine Körperschaft muss ihre Wirkung nicht nur behaupten, sondern organisatorisch verankern. Sie muss Zuständigkeiten, Daten, Prüfung, Korrektur, Transparenz und Entscheidungswege so gestalten, dass Wirkung nicht neben dem Zweck steht, sondern Teil der Steuerung wird [I-K41-2][I-K41-6].

41.4 Verhältnismäßigkeit und Übergangslogik

Wirkung ist kein Blankoscheck. Eine Maßnahme kann gut gemeint sein und dennoch unverhältnismäßig werden. Verhältnismäßigkeit ist deshalb die Methode, Wirkung und Freiheit zusammenzuhalten [I-K41-5].

Verhältnismäßigkeit verlangt, dass ein Eingriff einen legitimen Zweck verfolgt, geeignet ist, erforderlich bleibt und im engeren Sinn angemessen wirkt. Wirkungsökonomisch bedeutet das: Eine Maßnahme muss zur Zielwirkung beitragen. Sie darf kein milderes gleich wirksames Mittel ignorieren. Sie darf Betroffene nicht stärker belasten, als die erreichte Systemwirkung rechtfertigt. Kleine Akteure, gemeinnützige Organisationen, lokale Betriebe oder junge Projekte dürfen nicht durch dieselben Nachweispflichten überfordert werden wie große, datenstarke, wirkungsmächtige Akteure [I-K41-4][I-K41-5].

Diese Logik ist zugleich Schutz vor Überbürokratisierung. Wenn jede Wirkungspflicht sofort für alle im selben Umfang gilt, entsteht neue Blindleistung. Eine Wirkungsarchitektur muss risikobasiert und stufenweise arbeiten. Hohe Wirkungskraft, hohe Reichweite, hohe Risiken, hohe Umsätze, komplexe Lieferketten oder relevante öffentliche Mittel können stärkere Pflichten rechtfertigen. Geringe Reichweite, geringe Risiken und geringe Datenmacht sprechen für einfachere Verfahren.

Übergangslogik ist dafür notwendig. Neue Mess- und Verwaltungsstrukturen brauchen Aufbauzeit. Datenqualität wächst. Register werden entwickelt. Prüfstellen lernen. Unternehmen und Organisationen passen Systeme an. Verwaltung baut Kompetenz auf. Gerichte entwickeln Prüfmaßstäbe. Ein sofortiger Vollzug ohne Übergang würde die Wirkungsökonomie selbst gefährden.

Übergang bedeutet jedoch nicht Aufschub ohne Wirkung. Er muss mit klaren Stufen, Pilotierung, Evaluationszeitpunkten, Mindestanforderungen und zunehmender

Verbindlichkeit verbunden sein. Andernfalls wird Übergang zur Verzögerung, und Verzögerung hat Wirkung.

Der Schutz vor Überbürokratisierung entsteht also nicht durch den Verzicht auf Wirkung, sondern durch gute Architektur. Daten werden einmal erhoben und mehrfach genutzt. WÖk-IDs schaffen gemeinsame Sprache. Digitale Produktpässe und Wirkungsdatenräume machen Daten anschlussfähig. Wirkungsrat und Prüfstellen sichern Methodik. Bescheide und Rechtsbehelfe sichern Kontrolle. Verhältnismäßigkeit ordnet Pflichten nach Risiko, Reichweite und Zumutbarkeit.

So wird Verwaltung nicht kleiner um jeden Preis. Sie wird wirksamer.

41.5 Abschluss von Teil VI

Teil VI hat die juristisch-institutionelle Architektur der Wirkungsökonomie aufgebaut. Kapitel 36 hat Wirkung als Rechtsprinzip eingeführt. Kapitel 37 hat das WStG als Rahmengesetz beschrieben. Kapitel 38 hat mit dem WUStG die Produktwirkungssteuer als erste operative Rückkopplungsarchitektur erklärt. Kapitel 39 hat den Wirkungshaushalt als lernende Mittelverwendung entwickelt. Kapitel 40 hat den Wirkungsrat als unabhängige Sicherungsinstitution verankert. Kapitel 41 hat nun gezeigt, wie diese Architektur verwaltungsfähig, rechtsschutzfähig und institutionell integrierbar wird.

Eine Wirkungsarchitektur ist nur tragfähig, wenn sie rechtsstaatlich überprüfbar, verhältnismäßig und administrativ lernfähig bleibt. Sie braucht Verwaltungsverfahren, aber keine neue Reparaturbürokratie. Sie braucht Prüfungen, Einsprüche und Rechtsschutz, aber keine Rechtsfreiheit der Wirkung. Sie braucht Körperschaftslogik, Gemeinnützigkeit und mögliche Wirkungskörperschaften, aber keine Vermischung von Zweckbehauptung und tatsächlicher Wirkung. Sie braucht Übergänge, damit Transformation nicht in Überforderung kippt.

Damit endet Teil VI. Wirkung ist nun nicht nur Begriff, Messgröße oder Bewertungslogik. Sie ist rechtlich und institutionell anschlussfähig geworden.

Die nächste Frage lautet: Wie verändert diese Wirkungsarchitektur Unternehmen selbst? Wie werden Organisationen, Führung, Zweck, Controlling, Kultur, Lieferketten und Transformation intern so ausgerichtet, dass Wirkung nicht nur Berichtspflicht bleibt, sondern zur Unternehmenslogik wird?

Diese Frage führt zu Teil VII: Unternehmen, Management und Wertschöpfung.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 41

Interne WÖk-Quellen

[I-K41-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Manuskriptfassung 2026, Kapitel zu Justiz, Rechtsschutz und rechtsstaatlicher Kontrolle. Grundlage für Rechtsschutz, Art. 19 Abs. 4 GG, Art. 20 Abs. 3 GG, richterliche Unabhängigkeit,

Beweisfragen, Verhältnismäßigkeit und die Aussage, dass Wirkung nicht rechtsfrei werden darf.

[I-K41-2] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für den Staat als Wirkungsarchitektur, Verwaltung als lernendes System, Wirkungshaushalt, Wirkungsrat, Wirkungsfolgenabschätzung und institutionelle Rückkopplung.

[I-K41-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Manuskriptfassung 2026, Kapitel „Die Bürokratie als Reparaturmaschine“. Grundlage für Bürokratie als Reparaturmaschine eines falsch gesteuerten Systems, Verwaltung als notwendige Rechts- und Freiheitsbedingung sowie die Frage, welche Regeln überflüssig werden, wenn Preise, Steuern, Kapitalflüsse, Einkommen und öffentliche Haushalte nach Wirkung ausgerichtet sind.

[I-K41-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Manuskriptfassung 2026, Kapitel Verwaltung als lernendes System. Grundlage für die Formulierung, dass die neue Verwaltungsfrage lautet, ob ein Verfahren ordnungsgemäß, zugänglich, verhältnismäßig und wirksam ist, sowie für Verwaltung als Navigationsinfrastruktur statt Reparaturapparat.

[I-K41-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Manuskriptfassung 2026, Instrumente und Umsetzung der Rechtsschutzarchitektur. Grundlage für Wirkungsrechtsbehelf, Wirkungsbescheide, Begründungspflicht, Recht auf Datenkorrektur, Datenqualitätsklassen im Rechtsschutz, gerichtlichen Zugang zu Prüfakten und Schutz von Geschäftsgeheimnissen ohne Geheimjustiz.

[I-K41-6] Weber, Natalie: Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG), Oktober 2025. Grundlage für Transparenz, Lernfähigkeit, Wirkung als Steuerungsgröße, Prüf- und Evaluationslogik, WÖk-IDs, Wirkungsberichte und rechtsförmige Absicherung der Wirkungssteuerung.

[I-K41-7] Weber, Natalie: IllusionMaschine-Bürokratieabbau, September 2025. Grundlage für die Einordnung von Recht, Verwaltung und Justiz nach Wirkung, insbesondere faire Verfahren, Zugang für alle, tatsächliche Durchsetzung von Grundrechten und Wirkung als Maßstab statt bloßer Formalien.

Externe Quellen

[E-K41-1] Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, insbesondere Art. 19 Abs. 4, Art. 20 Abs. 3 und Art. 97. Bezugspunkt für Rechtsschutz gegen öffentliche Gewalt, Bindung der Staatsgewalt an Gesetz und Recht sowie richterliche Unabhängigkeit. Grundgesetz (GG): https://www.gesetze-im-internet.de/gg/

[E-K41-2] Abgabenordnung, insbesondere §§ 51-68 AO. Bezugspunkt für Gemeinnützigkeit, steuerbegünstigte Zwecke, Selbstlosigkeit, Ausschließlichkeit,

Unmittelbarkeit und die bestehende steuerrechtliche Zweckbindung von Körperschaften. Abgabenordnung (AO): https://www.gesetze-im-internet.de/ao_1977/

[E-K41-3] Verwaltungsverfahrensgesetz, insbesondere §§ 9, 24, 28, 35, 37 und 39 VwVfG. Bezugspunkt für Verwaltungsverfahren, Amtsermittlung, Anhörung, Verwaltungsakt, Bestimmtheit und Begründung. Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG): https://www.gesetze-im-internet.de/vwvfg/

[E-K41-4] Verwaltungsgerichtsordnung, insbesondere § 42 VwGO. Bezugspunkt für Anfechtungs- und Verpflichtungsklage sowie die gerichtliche Überprüfung verwaltungsrechtlicher Entscheidungen. Verwaltungsgerichtsordnung (VwGO): https://www.gesetze-im-internet.de/vwgo/

[E-K41-5] Kopp, Ferdinand O.; Ramsauer, Ulrich: Verwaltungsverfahrensgesetz. Kommentar, aktuelle Auflagen. Bezugspunkt für Verwaltungsverfahren, Begründungspflichten, Anhörung und rechtsstaatliche Verfahrensgestaltung. Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG): https://www.gesetze-im-internet.de/vwvfg/

[E-K41-6] Kopp, Ferdinand O.; Schenke, Wolf-Rüdiger: Verwaltungsgerichtsordnung. Kommentar, aktuelle Auflagen. Bezugspunkt für verwaltungsgerichtlichen Rechtsschutz, Klagearten, Klagebefugnis und gerichtliche Kontrolle. Verwaltungsgerichtsordnung (VwGO): https://www.gesetze-im-internet.de/vwgo/

[E-K41-7] Tipke, Klaus; Kruse, Heinrich Wilhelm: Abgabenordnung und Finanzgerichtsordnung. Kommentar, aktuelle Auflagen. Bezugspunkt für steuerliche Verfahrensgrundsätze, Gemeinnützigkeitsrecht und Rechtsschutz im Abgabenrecht. Abgabenordnung (AO): https://www.gesetze-im-internet.de/ao_1977/

Teil VII - Unternehmen, Management und Wertschöpfung

Teil VII überträgt die Wirkungsökonomie auf Unternehmen. Nach Recht, Staat und Institutionen stellt sich die Frage, wie Unternehmen geführt, organisiert und bewertet werden müssen, wenn Wirkung zum Maßstab wird. Der Fokus liegt nun nicht mehr auf staatlicher Architektur, sondern auf Strategie, Governance, Führung, Controlling, Organisation, Lieferketten und Transformation.

Dieser Teil behandelt Unternehmen nicht als bloße Einheiten zur Gewinnerzielung. Er betrachtet sie als organisierte Wirkungsräume. Unternehmen verändern Zustände durch Produkte, Dienstleistungen, Arbeit, Kapital, Daten, Lieferketten, Innovation, Kommunikation und Kultur. Teil VII zeigt, wie diese Wirkungen im Unternehmen selbst sichtbar, steuerbar und lernfähig werden, ohne Unternehmen in Verwaltungseinheiten des Staates zu verwandeln.

Kapitel 42 - Unternehmen als Wirkungssysteme

Ein Unternehmen ist dann nicht mehr nur eine Einheit zur Gewinnerzielung. Es ist ein organisierter Wirkungsraum, der Zustände verändert.

Unternehmen erzeugen Produkte, Dienstleistungen, Arbeitsbedingungen, Lieferketten, Daten, Kapitalflüsse, Innovationen, Routinen, Deutungen, Kultur und gesellschaftliche Rückwirkungen. Sie beeinflussen Klima, Wasser, Ressourcen, Gesundheit, Sicherheit, Einkommen, Kompetenzen, Regionen, Familien, demokratische Öffentlichkeit und künftige Entwicklungspfade. Sie stehen nicht außerhalb der Gesellschaft. Sie sind Teil ihrer Wirkungsarchitektur [I-K42-1][I-K42-2].

Das bedeutet nicht, Gewinn, Markt oder Wettbewerb abzuschaffen. Es bedeutet, sie an den richtigen Ort zu stellen. Gewinn bleibt notwendig, aber er ist nicht der letzte Maßstab. Er zeigt, dass ein Unternehmen wirtschaftlich tragfähig sein kann. Er beweist nicht, dass seine Wirkung positiv ist. Ein Unternehmen kann profitabel sein und zugleich Mensch, Planet oder Demokratie schwächen. Es kann auch wirtschaftlich erfolgreich sein, weil es reale Probleme löst, Resilienz stärkt und Zukunft ermöglicht.

Der Leitgedanke dieses Kapitels lautet: Ein Unternehmen ist nicht nur eine Einheit zur Gewinnerzielung. Es ist ein organisierter Wirkungsraum, der Zustände verändert.

42.1 Unternehmenszweck

Der Zweck eines Unternehmens kann nicht länger nur aus Kapitalvermehrung abgeleitet werden. Ein Unternehmen organisiert Menschen, Ressourcen, Wissen, Kapital, Technologie und Beziehungen, um etwas in der Welt hervorzubringen. Dieses Hervorbringen verändert Zustände. Genau dort beginnt der wirkungsökonomische Unternehmenszweck.

Der klassische Unternehmenszweck wurde lange eng gelesen: Kapital einsetzen, Produkte oder Dienstleistungen verkaufen, Gewinne erzielen, Eigentümerinteressen erfüllen. Diese Sicht hat betriebswirtschaftliche Klarheit. Sie erklärt, warum Unternehmen investieren, kalkulieren, Risiken eingehen und Effizienz suchen. Sie greift aber zu kurz, wenn sie die tatsächliche Wirkung des Unternehmens ausblendet.

Ein Unternehmen existiert nicht nur in seiner Bilanz. Es existiert in Wirkungsräumen: in seinen Lieferketten, Produktionsstandorten, Arbeitsbeziehungen, Produkten, Datenstrukturen, Kundenerfahrungen, Innovationspfaden und öffentlichen Signalen. Deshalb muss Unternehmenszweck mehr bedeuten als wirtschaftliche Selbsterhaltung. Er muss beantworten, welche positive Netto-Wirkung das Unternehmen ermöglicht und welche negativen Wirkungen es begrenzt [I-K42-2].

Das Systemmodell der Wirkungsökonomie beschreibt Wirtschaft als Wirkungssystem: Wertschöpfung soll nicht aus Ressourcenentzug, sondern aus Wirkung entstehen; Unternehmen sollen positive Netto-Wirkung erzeugen, Mensch, Planet und Demokratie

stärken, Ressourcen regenerieren und gesellschaftliche Transformation unterstützen [I-K42-2]. Diese Formulierung benennt die Richtung: Unternehmen werden nicht nur danach gelesen, was sie verkaufen, sondern danach, welche Zustände sie verändern.

Damit grenzt sich die Wirkungsökonomie auch von bloßem Purpose-Marketing ab. Ein Unternehmenszweck ist kein Slogan, keine Kampagne und kein Leitbild auf der Website. Wirkung ist nicht die Behauptung eines guten Zwecks. Wirkung ist die tatsächliche Veränderung von Zuständen. Ein Unternehmen kann „Purpose“ kommunizieren und dennoch geringe oder negative Wirkung erzeugen. Umgekehrt kann ein Unternehmen ohne große Sprache hohe Wirkung leisten, wenn seine Produkte, Prozesse, Arbeitsbedingungen und Lieferketten reale Zustände verbessern.

Ein wirkungsökonomischer Unternehmenszweck muss daher überprüfbar sein. Er muss in Strategie, Governance, Investitionen, Produktentwicklung, Beschaffung, Personal, Daten, Risiko und Entscheidungen wieder auftauchen. Er darf nicht neben dem Geschäftsmodell stehen. Er muss das Geschäftsmodell ordnen.

Externe Unternehmensdebatten haben diese Verschiebung vorbereitet. Die Stakeholder-Theorie machte sichtbar, dass Unternehmen nicht nur gegenüber Anteilseigner:innen, sondern gegenüber vielen Anspruchsgruppen in Beziehung stehen [E-K42-2]. Neuere Arbeiten zum Unternehmenszweck betonen, dass Unternehmen Probleme profitabel lösen sollen, statt Profit aus der Erzeugung von Problemen zu ziehen [E-K42-4]. Die Wirkungsökonomie geht darüber hinaus, indem sie diese Einsicht nicht nur als Governance-Frage, sondern als Wirkungsarchitektur versteht: Zweck wird erst dann real, wenn Wirkung gemessen, bewertet und rückgekoppelt wird.

42.2 Gewinn als Ergebnis, nicht Ziel

Gewinn ist nicht der Feind der Wirkungsökonomie. Ein Unternehmen, das dauerhaft Verluste erzeugt, kann seine Wirkung kaum stabil erhalten. Es kann keine Löhne zahlen, keine Innovation finanzieren, keine Lieferanten sichern, keine Infrastruktur pflegen und keine Risiken auffangen. Wirtschaftliche Tragfähigkeit ist notwendig.

Aber Gewinn ist Ergebnis, nicht Ziel.

Wenn Gewinn zum obersten Ziel wird, ordnet sich das Unternehmen der Kapitalvermehrung unter. Dann werden Produkte, Arbeit, Lieferketten, Kund:innen, Natur, Daten und Öffentlichkeit nach ihrer Fähigkeit gelesen, Gewinn zu erzeugen. Wirkungen, die nicht im Preis erscheinen, werden leichter ausgelagert. Negative Wirkung kann rational erscheinen, wenn sie Kosten senkt oder Erlöse erhöht. Positive Wirkung kann benachteiligt werden, wenn sie kurzfristig teurer ist.

Die Wirkungsökonomie verschiebt diese Logik. Ein Unternehmen soll nicht zufällig positive Wirkung erzeugen, während Gewinn das Ziel bleibt. Es soll Gewinn durch gute Wirkung ermöglichen. Der Gewinn zeigt dann nicht, dass das Unternehmen gut ist. Er

zeigt nur, dass seine Lösung wirtschaftlich besteht. Ob sie wirkungsökonomisch tragfähig ist, entscheidet sich an Mensch, Planet und Demokratie.

Diese Unterscheidung ist wichtig, weil sonst zwei Fehler entstehen. Der erste Fehler ist Gewinnfeindlichkeit. Dann wird wirtschaftliche Tragfähigkeit unterschätzt. Der zweite Fehler ist Gewinnvergötzung. Dann wird jedes profitable Geschäftsmodell als wertvoll behandelt, selbst wenn es negative Zustände erzeugt. Die Wirkungsökonomie vermeidet beide Fehler. Sie ordnet Gewinn in eine größere Wirkungslogik ein.

Ein Gewinn kann aus Wirkleistung entstehen. Dann löst ein Unternehmen reale Probleme, verbessert Zustände, begrenzt Risiken, schafft gute Arbeit, entwickelt nützliche Technologien, stärkt Regeneration oder erhöht Lebensqualität. Ein Gewinn kann aber auch aus Scheinleistung, Blindleistung oder Verlustleistung entstehen. Dann verkauft ein Unternehmen Produkte, die Folgekosten verschieben, Aufmerksamkeit ausbeuten, Naturkapital verbrauchen, Beschäftigte überlasten oder demokratische Räume beschädigen.

In der alten Ordnung sehen beide Gewinne in der Bilanz ähnlich aus. In der Wirkungsökonomie werden sie verschieden gelesen.

Das bedeutet nicht, dass Unternehmen moralisch sortiert werden. Es bedeutet, dass wirtschaftliche Erfolge nicht ohne Wirkungsprüfung verstanden werden dürfen. Gewinn bleibt ein wichtiges Signal. Aber er ist ein Tragfähigkeitssignal, kein Wahrheitsbeweis. Ein Unternehmen ist nicht erfolgreich, weil es Gewinn macht. Es ist wirkungsökonomisch erfolgreich, wenn es Gewinn auf eine Weise erzielt, die positive Netto-Wirkung erzeugt und negative Wirkung begrenzt.

42.3 Wirkung in Strategie und Governance

Wenn Unternehmen Wirkungssysteme sind, darf Wirkung nicht in einer Nachhaltigkeitsabteilung enden. Sie muss in Strategie und Governance eingehen. Strategie entscheidet, wohin ein Unternehmen seine Fähigkeiten, Investitionen, Produkte, Märkte, Daten, Talente und Kapitalströme lenkt. Governance entscheidet, wer Verantwortung übernimmt, welche Informationen im Entscheidungsraum erscheinen, wie Risiken behandelt werden und welche Ziele Priorität erhalten.

Wirkung in Strategie bedeutet, dass ein Unternehmen seine Zukunft nicht nur nach Umsatz, Marge, Marktanteil oder Wachstum plant. Es fragt auch, welche Zustände durch seine Strategie verändert werden. Welche Probleme löst das Unternehmen? Welche Risiken erzeugt es? Welche Ressourcen verbraucht es? Welche Abhängigkeiten schafft es? Welche Fähigkeiten baut es auf? Welche Wirkungsräume stärkt oder schwächt es? Welche Wirkungspotenziale entstehen durch neue Produkte, Daten, Technologien oder Märkte?

Wirkung in Governance bedeutet, dass diese Fragen in die Entscheidungsarchitektur eingehen. Wirkung darf nicht als Bericht nach der Entscheidung erscheinen. Sie muss

vor der Entscheidung in den Raum. Vorstand, Geschäftsführung, Aufsichtsgremien, Risikofunktionen, Controlling, Einkauf, Produktentwicklung, Personal, Recht, Kommunikation und Nachhaltigkeit müssen mit einer gemeinsamen Wirkungslogik arbeiten. Sonst entstehen Silos: Eine Abteilung optimiert Kosten, eine andere berichtet Nachhaltigkeit, eine dritte verwaltet Risiko, eine vierte kommuniziert Purpose.

Die Wirkungsökonomie verlangt Verbindung. Das Begriffssystem der Wirkungsökonomie liefert dafür die Sprache: Wirkung, Wirkungspotenzial, Wirkungsträger, Wirkungsempfänger, Wirkungsraum, systemischer Wert, normativer Wert, Wirkleistung, Netto-Wirkung, Wirkungsrisiko, Wirkungsresilienz, Wirkungsdaten, Wirkungskapital und Wirkungskompetenz. Diese Begriffe sind nicht für das Buch allein geschrieben. Sie müssen in Organisationen handlungsfähig werden.

Wirkung in Governance heißt deshalb: Entscheidungen werden nicht nur nach finanzieller Zielerreichung geprüft, sondern nach Wirkungszusammenhang. Welche direkte Wirkung entsteht? Welche indirekte Wirkung? Welche verzögerte Wirkung? Welche systemische Wirkung? Welche Nebenwirkung? Welche Gegenwirkung? Welche Datenqualität liegt vor? Welche Unsicherheit bleibt? Welche Rückkopplung ist vorgesehen?

Hier verbindet sich Teil VII mit der Systemlogik der Wirkungsökonomie. Unternehmen brauchen ein eigenes Wirkungsrad: Handlung, Wirkung oder Wirkungspotenzial, Zustandsveränderung, systemischer Wert, normativer Wert, Wirkungslenkung, veränderte Anreize, neue Handlung, Rückkopplung und Lernen. Wenn diese Logik nicht in Unternehmensentscheidungen zurückkehrt, bleibt Wirkung externes Reporting. Wenn sie zurückkehrt, wird das Unternehmen lernfähig.

Damit ist auch klar, was dieses Kapitel noch nicht leistet. Es entfaltet noch keine Führungslehre. Das folgt im nächsten Kapitel. Es baut noch kein Wirkungscontrolling auf. Das folgt später in diesem Teil. Es erklärt noch keine Lieferkettensteuerung im Detail. Auch das folgt später. Es legt nur die grundlegende Unternehmenslogik fest: Wirkung muss in Strategie und Governance erscheinen, sonst bleibt sie Kommunikation.

42.4 Verantwortung über die Bilanz hinaus

Die Bilanz zeigt Vermögen, Schulden, Eigenkapital, Erträge, Aufwendungen und finanzielle Lage. Sie ist unverzichtbar. Aber sie zeigt nicht vollständig, welche Zustände ein Unternehmen verändert. Viele Wirkungen erscheinen nicht in der Bilanz, obwohl sie real sind: Emissionen, Wasserstress, Arbeitsbelastung, Vertrauen, Gesundheitsfolgen, Lieferkettenrisiken, Datenmissbrauch, demokratische Rückwirkungen, Resilienzverluste, soziale Folgekosten, Naturkapitalverbrauch und künftige Haftungsrisiken.

Verantwortung über die Bilanz hinaus bedeutet nicht, dass Unternehmen für alles verantwortlich sind. Es bedeutet, dass die Reichweite unternehmerischer Wirkung größer ist als die Reichweite der klassischen Rechnungslegung. Unternehmen wirken

direkt, wenn sie produzieren, beschäftigen, investieren, kommunizieren und verkaufen. Sie wirken indirekt über Lieferketten, Kapital, Kundennutzung, technische Standards, Datenräume, Vertrieb, Lobbyarbeit und Branchenlogiken. Sie wirken verzögert, wenn Produkte, Infrastrukturen, Gewohnheiten oder Risiken erst später Folgen zeigen. Sie wirken systemisch, wenn sie Märkte, Normen, Technologien, Erwartungen und politische Möglichkeitsräume verändern.

Diese Wirkung kann nicht vollständig in eine klassische Bilanz gepresst werden. Aber sie darf auch nicht außerhalb der Verantwortung bleiben.

Die externe Debatte zur nichtfinanziellen Berichterstattung, zur doppelten Wesentlichkeit, zu Stakeholdern und zu Unternehmensverantwortung hat bereits gezeigt, dass finanzielle Berichte allein nicht mehr ausreichen [E-K42-5]. Die Wirkungsökonomie nimmt diesen Befund auf und entwickelt ihn weiter: Es genügt nicht, Wirkung zusätzlich offenzulegen. Wirkung muss in Strategie, Governance und Entscheidung zurückkehren [I-K42-1].

Verantwortung über die Bilanz hinaus bedeutet auch, Wirkung nicht an Unternehmensgrenzen enden zu lassen. Ein Unternehmen kann nicht nur auf die eigene Fabrik schauen, wenn ein großer Teil seiner Wirkung in Vorleistungen liegt. Es kann nicht nur den Verkauf erfassen, wenn die Nutzung des Produkts zentrale Wirkungen erzeugt. Es kann nicht nur den direkten Arbeitsplatz betrachten, wenn sein Geschäftsmodell ganze Arbeitsmärkte, Regionen oder Kommunikationsräume verändert.

Das heißt nicht, jede Folge vollständig einem Unternehmen zuzurechnen. Die systemischen Teile haben gezeigt, dass Wirkung in nichttrivialen Systemen entsteht. Verantwortung braucht deshalb Differenzierung: Wissen, Einfluss, Rolle, Macht, Reichweite, Zumutbarkeit, Datenlage und Nähe zur Wirkung. Ein Unternehmen mit hoher Wirkungskraft, hoher Marktmacht, tiefen Lieferketten, großen Datenbeständen oder starkem öffentlichen Einfluss hat andere Verantwortung als ein kleines Unternehmen mit begrenzter Reichweite.

Verantwortung über die Bilanz hinaus heißt daher: Unternehmen müssen die Wirkungen in den Räumen prüfen, die sie real gestalten können. Sie müssen nicht die Welt allein retten. Sie müssen aber ihre eigenen Wirkungsräume ernst nehmen.

42.5 Zwischenfazit

Unternehmen sind Wirkungssysteme. Sie erzeugen Produkte, Dienstleistungen, Arbeit, Daten, Innovationen, Lieferketten, Kultur, Kapitalflüsse und gesellschaftliche Rückwirkungen. Sie sind Wirkungsträger und Wirkungsräume. Sie verändern Zustände, direkt, indirekt, verzögert und systemisch.

Der Unternehmenszweck kann deshalb nicht in Gewinnmaximierung aufgehen. Gewinn bleibt notwendig, aber er ist Ergebnis, nicht Ziel. Er zeigt wirtschaftliche Tragfähigkeit, nicht positive Wirkung. Wirkung muss in Strategie und Governance eingehen, sonst

bleibt sie Purpose-Marketing oder Berichtssprache. Verantwortung endet nicht an der Bilanz, weil viele reale Wirkungen außerhalb klassischer Finanzkennzahlen entstehen.

Damit eröffnet Kapitel 42 die Unternehmenslogik der Wirkungsökonomie. Es legt die Grundlage für die folgenden Kapitel: Das nächste Kapitel fragt, wie Führung als Systemsteuerung funktioniert. Danach wird gezeigt, wie Wirkungscontrolling Daten in Entscheidungen zurückführt, wie Organisation, Kultur und Verantwortung zusammenhängen, wie interne Wertschöpfung und Lieferketten geordnet werden und wie Wirkungsrisiko und Transformation im Unternehmen gesteuert werden können.

Ein Unternehmen ist dann zukunftsfähig, wenn es nicht nur Gewinne verwaltet, sondern seine Wirkung versteht, misst, bewertet und daraus lernt.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 42

Interne WÖk-Quellen

[I-K42-1] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Wirkung als zentrale Leitgröße wirtschaftlicher, politischer, sozialer und technologischer Aktivitäten, für Wirkungstransparenz aller Akteure sowie für die Neuausrichtung von Management, Unternehmensführung, Controlling, Rechnungswesen und Anreizsystemen.

[I-K42-2] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für Wirtschaft als Wirkungssystem, Unternehmen als Einheiten positiver Netto-Wirkung, Gewinn als Resultat positiver Wirkung sowie Kapital als Wirkungskraft statt Machtmittel.

[I-K42-3] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Netzwerke, Lernprozesse, Rückkopplungsschleifen, Systemintelligenz, Interdisziplinarität und dezentrale, selbstorganisierte Wirkung statt eindimensionaler Steuerung.

[I-K42-4] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Governance, Machtverschiebung, Wirkungstransparenz, partizipative Steuerung, Missbrauchsrisiken, Wirkungssimulation und die Notwendigkeit unabhängiger Prüfung.

[I-K42-5] Weber, Natalie: Whitepaper T-SROI, 2025. Grundlage für die spätere Einordnung von Unternehmen, Kapital und Projekten nach systemischer Netto-Wirkung, Resilienz und Transformationswirkung. In diesem Kapitel nur als Ausblick auf spätere Kapitel dieses Teils verwendet.

Externe Quellen

[E-K42-1] Drucker, Peter F.: The Practice of Management, Harper & Row, New York, 1954. Bezugspunkt für die klassische Einsicht, dass Unternehmen nicht nur interne Gewinnmaschinen sind, sondern Aufgaben für Kund:innen, Märkte und gesellschaftliche Problemlösung erfüllen müssen.

[E-K42-2] Freeman, R. Edward: Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston, 1984. Bezugspunkt für Stakeholder-Theorie und die Erweiterung des Unternehmensblicks über Anteilseignerinteressen hinaus.

[E-K42-3] Porter, Michael E.; Kramer, Mark R.: “Creating Shared Value”, in: Harvard Business Review, Januar/Februar 2011. Bezugspunkt für die Verbindung von Wettbewerbsfähigkeit und gesellschaftlicher Problemlösung; hier nur als Anschlusslinie, nicht als Ersatz der Wirkungsökonomie.

[E-K42-4] Mayer, Colin: Prosperity: Better Business Makes the Greater Good, Oxford University Press, Oxford, 2018. Bezugspunkt für Unternehmenszweck als Lösung gesellschaftlicher Probleme durch wirtschaftlich tragfähige Modelle.

[E-K42-5] European Financial Reporting Advisory Group: European Sustainability Reporting Standards (ESRS), Set 1, 2023; Global Reporting Initiative: GRI Standards. Bezugspunkt für die externe Entwicklung von Nachhaltigkeits- und Wirkungsberichterstattung jenseits klassischer Finanzberichte. ESRS - Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng - GRI Standards: https://www.globalreporting.org/standards/ - EFRAG - ESRS: https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs

[E-K42-6] Friedman, Milton: “The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits”, in: The New York Times Magazine, 13. September 1970. Bezugspunkt für die enge shareholder-orientierte Gegenposition, von der sich die Wirkungsökonomie durch ihre Wirkungsperspektive abgrenzt.

Kapitel 43 - Wirkungsorientierte Unternehmensführung

Kapitel 42 hat Unternehmen als Wirkungssysteme beschrieben. Ein Unternehmen ist nicht nur eine Einheit zur Gewinnerzielung, sondern ein organisierter Wirkungsraum. Daraus folgt eine neue Führungsfrage: Wie werden Wahrnehmung, Entscheidung, Verantwortung und Korrektur so gestaltet, dass ein Unternehmen positive Wirkung erzeugen und negative Wirkung begrenzen kann?

Wirkungsorientierte Unternehmensführung ist keine weichere Variante klassischer Führung. Sie ist anspruchsvoller. Sie behandelt Führung nicht als Kontrolle von Menschen, sondern als Gestaltung von Rückkopplungen. Führung schafft die Bedingungen, unter denen Menschen, Teams, Daten, Technologien, Lieferanten, Prozesse und Entscheidungen auf Wirkung ausgerichtet werden können [I-K43-1].

Der Leitgedanke dieses Kapitels lautet: Wirkungsorientierte Führung kontrolliert nicht jedes Detail. Sie gestaltet Rückkopplungen, in denen ein Unternehmen lernen und Verantwortung übernehmen kann.

43.1 Führung als Systemsteuerung

Führung wird in der Wirkungsökonomie als Verantwortung für Orientierung, Entscheidung, Beziehung, Rückkopplung und Ermöglichung verstanden [I-K43-1]. Diese Verantwortung kann an formale Positionen gebunden sein, muss es aber nicht. Geschäftsführung, Projektleitung, Einkauf, Produktentwicklung, Betriebsrat, Qualitätsmanagement, Risikofunktion, Fachkräfte, Moderation, Pflegekoordination oder

Community Management können Führungswirkung erzeugen, wenn sie Bedingungen gemeinsamer Wirkung gestalten.

Das unterscheidet Führung von bloßer Anweisung. Eine Anweisung sagt, was getan werden soll. Führung als Systemsteuerung fragt, welche Bedingungen dazu führen, dass Menschen richtig wahrnehmen, relevante Daten ernst nehmen, Zielkonflikte aussprechen, Fehler melden, Verantwortung teilen und Entscheidungen korrigieren können. In komplexen Organisationen reicht Kontrolle nicht aus. Kontrolle sieht, was gemeldet wird. Führung muss auch ermöglichen, dass das Richtige gemeldet wird.

Die systemischen Teile haben gezeigt, warum das nötig ist. Unternehmen sind nichttriviale Systeme. Gleiche Vorgaben erzeugen in verschiedenen Bereichen unterschiedliche Wirkung. Ein Ziel kann Innovation auslösen oder Angst. Ein Bonus kann Fokus schaffen oder Wirkung verdrängen. Eine Kennzahl kann Orientierung geben oder Manipulation erzeugen. Eine Entscheidung kann Kosten senken und später Qualität, Vertrauen oder Resilienz beschädigen.

Führung als Systemsteuerung bedeutet daher: Die Organisation muss lernen, wie ihre eigenen Entscheidungen wirken. Sie muss erkennen, welche Wirkungsräume sie öffnet, welche Nebenwirkungen entstehen und welche Rückkopplungen fehlen. Dazu braucht sie mehr als Hierarchie. Sie braucht Wahrnehmung, Transparenz, Widerspruch, Datenqualität, Rollenklärung, Konfliktfähigkeit und psychische Sicherheit.

Eine Führungskraft entscheidet nicht nur über Ziele. Sie entscheidet, welche Wirklichkeit in den Entscheidungsraum gelangt. Werden schlechte Nachrichten gehört oder abgewehrt? Werden Zielkonflikte offen bearbeitet oder verschwiegen? Werden Daten geschönt oder geprüft? Wird kurzfristige Zielerreichung belohnt, obwohl negative Wirkung entsteht? Werden Menschen als Ressource verbraucht oder als Wirkungswesen verstanden?

Diese Fragen sind nicht nebensächlich. Sie bestimmen, ob ein Unternehmen seine Wirkung überhaupt sehen kann.

43.2 St. Gallen, Malik und Beer

Die Wirkungsökonomie erfindet den systemischen Blick auf Organisationen nicht neu. Sie schließt an Linien an, die Unternehmen seit Jahrzehnten nicht nur als Maschinen, sondern als komplexe soziale Systeme beschreiben. St. Gallen, Hans Ulrich, Fredmund Malik und Stafford Beer liefern dafür wichtige Bezugspunkte. Sie erklären die Wirkungsökonomie nicht vollständig, aber sie helfen, ihre Unternehmenslogik präziser zu fassen.

Hans Ulrich und die St. Galler Schule haben die Unternehmung als produktives soziales System verstanden. Eine Unternehmung ist in dieser Sicht nicht nur ein Produktionsapparat, sondern ein offenes System in Austausch mit Märkten, Gesellschaft, Technik, Natur und Institutionen [E-K43-1]. Für die Wirkungsökonomie ist

das anschlussfähig, weil Unternehmen ihre Wirkung nicht in der Bilanzgrenze einschließen können. Sie stehen in Wirkungsräumen, die Arbeit, Produkte, Lieferketten, Kapital, Kultur, Umwelt und Demokratie verbinden.

Fredmund Malik betont Management als Umgang mit Komplexität. Gute Führung besteht nicht im heroischen Durchgriff, sondern in wirksamen Regeln, klaren Aufgaben, tragfähigen Strukturen, Feedback, Kommunikation und der Fähigkeit, Organisationen lebensfähig zu halten [E-K43-2]. In der Wirkungsökonomie wird diese Lebensfähigkeit an Mensch, Planet und Demokratie zurückgebunden. Ein Unternehmen ist nicht lebensfähig, wenn es nur finanziell stabil bleibt, aber seine ökologischen, sozialen oder demokratischen Grundlagen schwächt.

Stafford Beer liefert mit dem Viable System Model eine kybernetische Sicht auf Organisationen. Lebensfähige Systeme brauchen operative Einheiten, Koordination, Steuerung, Umweltbeobachtung und Grundsatzorientierung. Sie brauchen Rekursion: Jede Einheit muss in ihrem Bereich handlungsfähig sein, während das Gesamtsystem kohärent bleibt [E-K43-3]. Für die Wirkungsökonomie heißt das: Verantwortung darf nicht an der Spitze gesammelt werden. Wirkung entsteht in Beschaffung, Produktion, Daten, Vertrieb, Personal, Kommunikation, Produktentwicklung und Lieferketten. Jede Einheit braucht die Fähigkeit, Wirkung zu erkennen und zurückzumelden.

Diese drei Linien verbinden sich in der Wirkungsökonomie zu einer Führungslogik: Unternehmen sind offene, lernende, lebensfähige Systeme. Sie brauchen dezentrale Verantwortung, Rückkopplung und Orientierung an Wirkung. Sie brauchen Führung, die Komplexität nicht durch Scheinvereinfachung verdrängt, sondern handhabbar macht.

Das ist keine Managementmode. Es ist die Konsequenz aus der Systemlogik der Wirkungsökonomie. Wer Unternehmen als nichttriviale Systeme versteht, kann Führung nicht mehr als bloßes Befehlsverhältnis behandeln.

43.3 Kybernetische Unternehmenslogik

Kybernetische Unternehmenslogik bedeutet, dass Führung auf Rückkopplung, Selbstbeobachtung und Korrektur angewiesen ist. Ein Unternehmen entscheidet nicht in einem stabilen Raum. Es verändert durch Entscheidungen den Raum, auf den es später wieder reagiert. Deshalb muss es lernen, was seine Entscheidungen auslösen.

In einer einfachen Maschinenlogik gibt es eine Anweisung, eine Ausführung und eine Kontrolle. In einer Wirkungslogik gibt es Wahrnehmung, Entscheidung, Handlung, Wirkung, Rückmeldung und Anpassung. Ein Unternehmen, das nur kontrolliert, prüft nachträglich, ob Vorgaben eingehalten wurden. Ein Unternehmen, das rückkoppelt, prüft, ob die Vorgaben selbst die richtige Wirkung erzeugen.

Dieser Unterschied ist maßgeblich für Führung. Eine Führung, die nur Einhaltung überwacht, kann formal erfolgreich sein und dennoch negative Wirkung stabilisieren. Ein Einkauf kann Zielpreise einhalten und Lieferkettenrisiken erhöhen. Ein Vertrieb kann

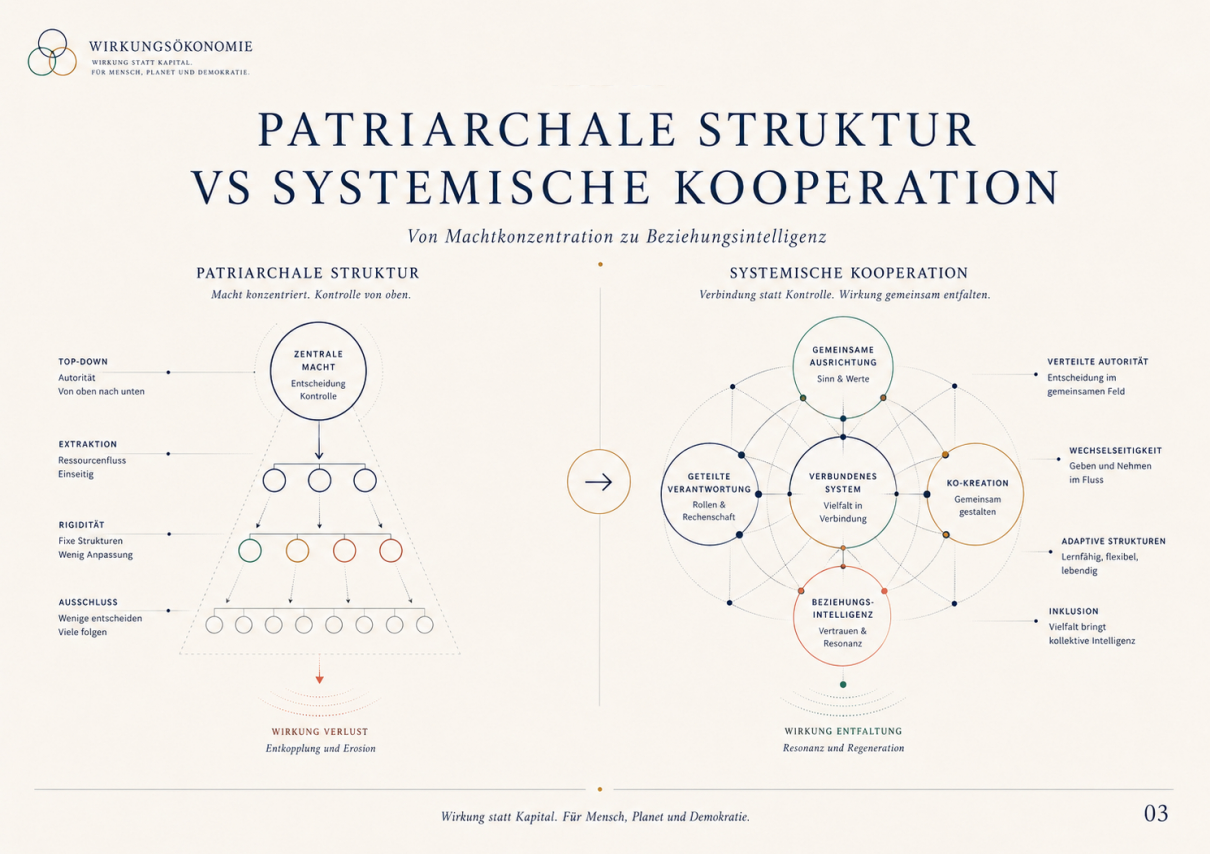
Absatzziele erreichen und Manipulationsrisiken verstärken. Eine Produktentwicklung kann Kosten senken und Reparierbarkeit verschlechtern. Eine Kommunikationsabteilung kann Reichweite erhöhen und Vertrauen beschädigen. Ein Personalbereich kann Effizienzprogramme erfüllen und Erschöpfung steigern.

Rückkopplung statt bloßer Kontrolle heißt: Nicht nur die Abweichung vom Plan wird geprüft. Auch der Plan wird an seiner Wirkung gemessen. Die Organisation fragt, ob ihre Ziele, Daten, Anreize, Prozesse und Machtbeziehungen positive Wirkung ermöglichen oder verhindern.

Dafür braucht Führung drei Fähigkeiten. Erstens muss sie Wahrnehmung ordnen. Sie muss sicherstellen, dass relevante Wirkungsdaten, Risiken, Erfahrungen und Widersprüche in den Entscheidungsraum gelangen. Eine Organisation, die schlechte Nachrichten nicht hören will, kann keine Wirkungsökonomie betreiben [I-K43-1]. Zweitens muss sie Entscheidung ordnen. Sie muss klären, wer welche Entscheidung trifft, welche Wirkung berücksichtigt wird und wie Zielkonflikte bearbeitet werden. Dezentrale Verantwortung bedeutet nicht Unordnung. Sie bedeutet, dass Entscheidungen dort getroffen werden, wo Wissen vorhanden ist, und dass sie mit dem Gesamtsystem verbunden bleiben. Drittens muss sie Korrektur ordnen. Fehler, Nebenwirkungen und neue Daten müssen zu Anpassung führen. Eine Organisation, die Korrektur als Gesichtsverlust behandelt, wird Wirkungssimulation erzeugen. Eine Organisation, die Korrektur als Lernprozess versteht, kann mit Unsicherheit arbeiten [I-K43-2].

Kybernetische Unternehmenslogik ist damit keine technische Kontrolllehre. Sie ist die Führungsform lernender Wirkungssysteme.

43.4 Führung ohne patriarchale Kontrollillusion



Die Wirkungsökonomie kritisiert eine Form von Führung, die man patriarchale Kontrollillusion nennen kann. Gemeint ist nicht nur männliche Führung im engeren Sinn. Gemeint ist ein Muster: Führung versteht sich als Dominanz, Durchgriff, Besitz von Wahrheit, Kontrolle über Abweichung, Loyalität durch Schweigen und Status durch Unterordnung.

Dieses Muster passt schlecht zu nichttrivialen Systemen. Es erzeugt Gehorsam, aber keine Wahrheit. Es erzeugt Beruhigung nach oben, aber keine ehrliche Rückkopplung. Es erzeugt Machtkonzentration, aber keine Systemintelligenz. Es erzeugt Entscheidungstempo, aber unterdrückt Nebenwirkungen, Zielkonflikte und abweichendes Wissen.

Eine solche Führung kann kurzfristig erfolgreich erscheinen. Sie kann Entscheidungen beschleunigen, Kosten drücken, Widerstand disziplinieren und Verantwortung zentral bündeln. Langfristig erzeugt sie Blindleistung: Angst, politische Spiele, doppelte Arbeit, Datenkosmetik, Silodenken, Konfliktvermeidung, Machtkämpfe und innere Kündigung [I-K43-1].

Wirkungsorientierte Führung arbeitet anders. Sie verwechselt Autorität nicht mit Kontrolle. Autorität entsteht durch Klarheit, Verantwortung, Kompetenz, Fairness, Rückkopplungsfähigkeit und die Bereitschaft, sich an Wirkung messen zu lassen. Sie braucht keine künstliche Härte. Sie braucht verlässliche Orientierung.

Heterarchie und Netzwerklogik sind dafür wichtig. Heterarchie bedeutet, dass Verantwortung nicht ausschließlich entlang einer steilen Befehlskette verläuft. Unterschiedliche Funktionen können je nach Problem führen: Fachwissen, Kundennähe, Datenkompetenz, Lieferkettenwissen, Risikowahrnehmung, technische Erfahrung, soziale Sensibilität. Eine Organisation muss erkennen können, wo relevantes Wissen sitzt. Wer immer nur nach oben fragt, verliert seitliches und lokales Wissen.

Selbstorganisation gehört ebenfalls dazu. Teams und Einheiten müssen innerhalb klarer Wirkungsziele eigenständig handeln können. Selbstorganisation ist keine Beliebigkeit. Sie braucht Richtung, Daten, Grenzen, Rollen und Rückkopplung. Ohne diese Bedingungen wird sie chaotisch. Mit ihnen wird sie zur Quelle von Lernfähigkeit.

Führung ohne patriarchale Kontrollillusion bedeutet daher nicht führungslos. Sie bedeutet: weniger Herrschaft über Menschen, mehr Verantwortung für Bedingungen. Weniger Inszenierung von Stärke, mehr Klarheit über Wirkung. Weniger Loyalität durch Schweigen, mehr Wahrheit durch sichere Rückmeldung. Weniger Fixierung auf Status, mehr Systemintelligenz.

Damit wird Wirkung selbst zum Führungsmaßstab. Eine Führung ist nicht gut, weil sie durchsetzungsstark wirkt, hohe Präsenz zeigt oder kurzfristige Zahlen erreicht. Sie ist gut, wenn sie Bedingungen schafft, unter denen ein Unternehmen Mensch, Planet und Demokratie stärkt, ohne Menschen, Ressourcen oder demokratische Räume zu verbrauchen.

43.5 Zwischenfazit

Wirkungsorientierte Unternehmensführung versteht Führung als Gestaltung von Rückkopplung, Verantwortung, Lernfähigkeit und Systemintelligenz. Sie baut auf der Einsicht auf: Unternehmen sind nichttriviale, vernetzte und lernbedürftige Systeme. Sie reagieren nicht nur auf Vorgaben. Sie verarbeiten Vorgaben aus ihrer eigenen Kultur, Struktur, Datenlage, Machtordnung und Geschichte.

St. Gallen, Hans Ulrich, Malik und Beer helfen, diese Logik zu erklären. Unternehmen sind offene soziale Systeme. Management ist Umgang mit Komplexität. Lebensfähige Systeme brauchen Rückkopplung, Umweltbeobachtung, dezentrale Verantwortung und rekursive Ordnung. Die Wirkungsökonomie bindet diese Linien an ihren eigenen Maßstab: Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie.

Führung heißt in dieser Logik nicht Kontrolle jedes Details. Führung heißt, Wahrnehmung, Entscheidung und Korrektur so zu gestalten, dass Wirkung sichtbar, bearbeitbar und lernfähig wird. Eine Organisation, in der schlechte Nachrichten gefährlich sind, kann keine gute Wirkungsorganisation sein. Eine Organisation, in der Ziele Wirkung verdrängen, bleibt blind. Eine Organisation, die Verantwortung nur nach oben zieht, verliert dezentrale Intelligenz.

Das nächste Kapitel übersetzt diese Führungslogik in die Steuerungs- und Entscheidungszahlen des Unternehmens. Wenn Führung Rückkopplung gestalten soll, braucht sie Instrumente, die Wirkung in Entscheidungen übersetzen. Diese Frage führt zu Kapitel 44: Wirkungscontrolling im Unternehmen.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 43

Interne WÖk-Quellen

[I-K43-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Manuskriptfassung 2026, Abschnitte zu Arbeit, Führung und Organisation. Grundlage für die Definition von Führung als Verantwortung für Orientierung, Entscheidung, Beziehung, Rückkopplung und Ermöglichung, für psychische Sicherheit als Voraussetzung ehrlicher Rückkopplung und für die Aussage, dass Führung Wirkung ermöglichen muss.

[I-K43-2] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Netzwerke, Lernprozesse, Rückkopplungsschleifen, Systemintelligenz, Interdisziplinarität, Fehlerkultur, dezentrale Strukturen und den Umgang mit Komplexität, Ambivalenzen und Nebenwirkungen.

[I-K43-3] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für Unternehmen als Wirkungssysteme, Unternehmenswirkung auf Gesellschaft, Arbeitsgesundheit, psychische Belastung, regionale Wirkung, Innovation, demokratische Verantwortung und algorithmische Fairness.

[I-K43-4] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für die Verschiebung von Kapital- oder Positionsmacht hin zur Fähigkeit, Wirkung messbar, nachvollziehbar und skalierbar zu erzeugen, sowie für partizipative Governance und Wirkungstransparenz.

Externe Quellen

[E-K43-1] Ulrich, Hans: Die Unternehmung als produktives soziales System, Haupt, Bern/Stuttgart, 1968; Ulrich, Hans; Probst, Gilbert J. B.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Haupt, Bern/Stuttgart, 1988. Bezugspunkt für die St. Galler Sicht auf Unternehmen als offene, produktive soziale Systeme und für ganzheitliches Denken in Management und Organisation.

[E-K43-2] Malik, Fredmund: Strategie des Managements komplexer Systeme, Haupt, Bern/Stuttgart, 1984; Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben, Campus, Frankfurt am Main, 2000. Bezugspunkt für Management als Umgang mit Komplexität, Wirksamkeit, Feedback, Aufgaben, Kommunikation und lebensfähige Organisation.

[E-K43-3] Beer, Stafford: Brain of the Firm, Allen Lane, London, 1972; Beer, Stafford: Diagnosing the System for Organizations, Wiley, Chichester, 1985. Bezugspunkt für das

Viable System Model, Rekursion, Koordination, Selbstbeobachtung und Lebensfähigkeit von Organisationen.

[E-K43-4] Rüegg-Stürm, Johannes; Grand, Simon: Das St. Galler Management-Modell, Haupt, Bern, aktuelle Auflagen. Bezugspunkt für ein integratives Managementverständnis, das Umwelt, Anspruchsgruppen, Prozesse, Ordnungsmomente und Entwicklungsperspektiven verbindet.

[E-K43-5] Edmondson, Amy C.: The Fearless Organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth, Wiley, Hoboken, 2018. Bezugspunkt für psychische Sicherheit als Voraussetzung, damit Menschen Fehler, Risiken, Zweifel und schlechte Nachrichten aussprechen können.

Kapitel 44 - Wirkungscontrolling im Unternehmen

Kapitel 43 hat Führung als Gestaltung von Rückkopplung, Verantwortung, Lernfähigkeit und Systemintelligenz beschrieben. Wenn Führung Wirkung ermöglichen soll, braucht sie Informationen, die mehr zeigen als Umsatz, Kosten, Marge und Termine. Sie braucht Daten, die Auskunft darüber geben, welche Zustände ein Unternehmen durch seine Entscheidungen verändert.

Genau hier beginnt Wirkungscontrolling.

Wirkungscontrolling ist die Erweiterung des klassischen Controllings um Wirkung. Es ersetzt Finanzcontrolling nicht. Unternehmen müssen weiterhin Liquidität, Kosten, Ergebnis, Investitionen, Risiken und operative Leistung steuern. Doch diese Größen reichen nicht aus, wenn ein Unternehmen als Wirkungssystem verstanden wird. Ein Unternehmen kann seine finanziellen Ziele erreichen und zugleich negative Wirkung erzeugen. Es kann aber auch positive Wirkung erzeugen und wirtschaftlich tragfähig bleiben, wenn Wirkung früh genug in Entscheidungen eingeht [I-K44-1][I-K44-2].

Wirkungscontrolling beginnt dort, wo Daten nicht nur berichtet, sondern in unternehmerische Entscheidungen zurückgeführt werden.

44.1 KPI versus KII

KPI steht für Key Performance Indicator. KPIs messen Leistung im klassischen Unternehmenssinn: Umsatz, Gewinn, Marge, Cashflow, Durchlaufzeit, Marktanteil, Produktivität, Kundenzufriedenheit, Lieferfähigkeit, Reklamationen oder Kapitalrendite. Solche Kennzahlen sind notwendig. Sie zeigen, ob ein Unternehmen wirtschaftlich handlungsfähig bleibt. Sie beantworten aber nicht die ganze Frage der Wirkung [I-K44-3].

KII steht für Key Impact Indicator. Ein KII misst nicht nur, ob ein Prozess effizient oder profitabel ist, sondern welche Zustandsveränderung durch eine Handlung, ein Produkt, eine Organisationseinheit oder eine Entscheidung entsteht. Ein KII kann Emissionen, Wasserstress, Living-Wage-Abdeckung, Arbeitsunfälle, Produktsicherheit,

Kreislauffähigkeit, Lieferkettenrisiken, Datenqualität, Datenschutz, demokratische Transparenz, Resilienz, Gesundheitswirkung, Teilhabe oder die Reduktion negativer Systemkosten sichtbar machen [I-K44-3][I-K44-4].

Der Unterschied ist nicht sprachlich, sondern methodisch. Ein KPI fragt: Wie leistungsfähig ist der Prozess aus Sicht des Unternehmens? Ein KII fragt: Welche Wirkung erzeugt der Prozess im Wirkungsraum?

Ein Einkauf kann einen sehr guten KPI erreichen, wenn er Kosten senkt. Der KII kann jedoch zeigen, dass diese Senkung über schlechtere Arbeitsbedingungen, höhere Lieferkettenrisiken oder geringere Resilienz erkauft wurde. Eine Produktion kann hohe Effizienzwerte erreichen. Der KII kann zeigen, dass Wasserverbrauch, Energieintensität oder Abfallwirkung problematisch bleiben. Eine Kommunikationsmaßnahme kann Reichweite steigern. Der KII kann zeigen, ob Vertrauen, Orientierung oder demokratische Resonanz gestärkt oder beschädigt werden. Ein Personalprogramm kann Fluktuation senken. Der KII kann zeigen, ob psychische Sicherheit, Selbstwirksamkeit und Arbeitsgesundheit tatsächlich wachsen.

KPI und KII stehen nicht gegeneinander. Sie müssen verbunden werden. Ein Unternehmen braucht finanzielle und operative Leistungsfähigkeit, aber es darf Leistung nicht mit Wirkung verwechseln. Wenn KPIs ohne KIIs gesteuert werden, kann ein Unternehmen gut aussehen und schlechte Wirkung erzeugen. Wenn KIIs ohne KPIs gesteuert werden, kann Wirkung behauptet werden, ohne wirtschaftliche Tragfähigkeit zu sichern.

Wirkungscontrolling verbindet beide Perspektiven. Es fragt, ob wirtschaftliche Leistung echte Wirkleistung ermöglicht oder ob sie Scheinleistung, Blindleistung oder Verlustleistung erzeugt. Damit werden KPIs nicht abgeschafft, sondern in eine höhere Entscheidungslogik eingeordnet.

44.2 Scorecards im Management

Scorecards übersetzen Wirkungsdaten in nachvollziehbare Bewertung. Der methodische Teil hat ihre Grundlage erklärt. Im Unternehmen werden sie zu Managementinstrumenten, wenn sie nicht nur an Berichte angehängt, sondern in Entscheidungen eingebaut werden.

Eine Scorecard im Management beantwortet nicht die Frage, ob ein Unternehmen gut ist. Sie beantwortet, welche Wirkung ein Geschäftsbereich, eine Investition, eine Produktlinie, ein Standort, ein Projekt, eine Beschaffungskategorie oder eine Organisationseinheit in definierten Wirkungsfeldern erzeugt. Sie ordnet Daten, Benchmarks, Wirkungsklassen, Unsicherheiten und kritische Felder so, dass Managemententscheidungen nicht bei Einzelkennzahlen stehen bleiben [I-K44-5].

Im klassischen Management werden Scorecards genutzt, um verschiedene Perspektiven zusammenzubringen: Finanzen, Kund:innen, Prozesse, Lernen und

Entwicklung. Die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton war dafür ein wichtiger externer Bezugspunkt, weil sie zeigte, dass finanzielle Kennzahlen allein strategische Leistung nicht ausreichend erfassen [E-K44-1]. Die Wirkungsökonomie geht einen anderen Schritt: Sie verbindet Unternehmenssteuerung mit Zustandsveränderung in den Dimensionen Mensch, Planet und Demokratie.

Eine Wirkungs-Scorecard im Management muss mehrere Fragen beantworten. Welche Wirkungsfelder sind für den konkreten Bereich wesentlich? Welche WÖk-IDs und Indikatoren gelten? Welche Datenqualität liegt vor? Welche Benchmarkklasse wird erreicht? Gibt es rote Linien oder kritische Engpässe? Welche Nebenwirkungen treten auf? Welche Wirkung ist direkt, indirekt, verzögert oder systemisch? Welche Entscheidung muss sich daraus verändern?

Damit wird Reporting zur Vorstufe, nicht zum Ziel. Ein Nachhaltigkeitsbericht kann externe Transparenz herstellen. Eine Management-Scorecard muss interne Entscheidung verändern. Wenn ein Bereich schlechte Werte bei Arbeitsgesundheit, Wasserstress oder Lieferkettenrisiko zeigt, darf das nicht nur in einem Jahresbericht erscheinen. Es muss in Beschaffung, Investition, Personal, Produktentwicklung, Risiko und Governance ankommen.

Scorecards im Management müssen deshalb Teil der Regelkommunikation werden: in Strategiegesprächen, Investitionsvorlagen, Projektfreigaben, Produktentwicklungsentscheidungen, Lieferantengesprächen, Risikoberichten und Vorstandsunterlagen. Nicht jede Sitzung braucht alle Wirkungsdaten. Aber relevante Entscheidungen brauchen die relevanten Wirkungsinformationen.

Sonst bleibt Scorecard-Logik Dekoration.

44.3 T-SROI im Controlling

44.3 T-SROI im Controlling

T-SROI wurde im methodischen Teil als Kennzahl für Transformationswirkung und systemische Hebelwirkung eingeführt. Im Unternehmenscontrolling erhält er eine klare Funktion: Er hilft, Projekte, Investitionen und Geschäftsfelder nicht nur nach finanzieller Rendite und nicht nur nach operativer Netto-Wirkung, sondern nach Transformationskraft zu priorisieren.

Dafür muss die Trennung zum NWI erhalten bleiben. Der NWI zeigt, welche Netto-Wirkung ein Produkt, Projekt, Geschäftsbereich oder Unternehmen erzeugt. Er ist die operative Wirkungskennzahl. Der T-SROI fragt danach, ob auf dieser Grundlage ein Systempfad verändert wird: durch neue Infrastruktur, neue Standards, neue Lieferketten, Kapitalumlenkung, Resilienzgewinn, Diffusion oder strukturelle Marktveränderung [I-K44-6].

Im Controlling bedeutet das: Ein Projekt wird zuerst nicht nur gefragt, ob es sich finanziell rechnet, sondern welche Netto-Wirkung es erzeugt. Diese Frage gehört zur Scorecard- und NWI-Logik. Danach stellt sich die zweite Frage: Verändert dieses Projekt einen Transformationspfad? Diese Frage gehört zum T-SROI.

Das Whitepaper T-SROI beschreibt die Nutzung in Unternehmen für Investitionsentscheidungen, Strategieentwicklung und Portfoliosteuerung. In der Projektbewertung ersetzt T-SROI nicht jede finanzielle Rechnung und nicht den NWI. Er ergänzt beide. Der ROI bleibt für finanzielle Tragfähigkeit relevant. Der NWI bleibt für Netto-Wirkung relevant. Der T-SROI macht sichtbar, welche Geschäftsfelder und Investitionen den größten transformativen Beitrag leisten [I-K44-6][I-K44-7].

Für das Controlling ist dies ein Rollenwechsel. Controlling ist nicht mehr nur Zahlenlieferant für Kosten und Gewinn. Es wird zur Übersetzungsstelle zwischen Finanzen, Netto-Wirkung, Transformationswirkung, Risiko und Entscheidung. Es muss sichtbar machen, wenn ein Projekt zwar finanzielle Rendite zeigt, aber negative Netto-Wirkung erzeugt. Es muss ebenso sichtbar machen, wenn ein Projekt finanziell weniger spektakulär wirkt, aber hohe Resilienz, Prävention, Innovation oder systemische Hebelwirkung schafft.

T-SROI im Controlling darf nicht als Formelmagie behandelt werden. Er gehört in Entscheidungsvorlagen, Investitionsrechnungen, Portfoliovergleiche, Transformationsplanung und Risikoabwägung. Er soll nicht nachträglich ein Projekt legitimieren. Er soll vor der Entscheidung zeigen, welche Transformationswirkung plausibel ist, welche Datenqualität vorliegt, welche Unsicherheit besteht, welche Rückkopplung vorgesehen wird und ob die vorgelagerte Netto-Wirkung tragfähig ist.

Damit wird T-SROI zu einem Instrument der Selbstkorrektur. Ein Unternehmen kann erkennen, ob es nur Effizienz steigert oder echte Transformation ermöglicht. Es kann Projekte beenden, die finanziell attraktiv sind, aber negative Netto-Wirkung erzeugen. Es kann Projekte stärken, die langfristige Resilienz und Zukunftsfähigkeit aufbauen.

44.4 Rückkopplung in Entscheidungen

Wirkungscontrolling erfüllt seinen Zweck erst, wenn es Entscheidungen verändert. Daten, KIIs, Scorecards und T-SROI haben nur dann Systemkraft, wenn sie in Strategie, Investitionen, Beschaffung, Produktentwicklung, Personal, Risiko und Governance zurückgeführt werden [I-K44-3][I-K44-7].

In der Strategie bedeutet Rückkopplung: Geschäftsmodelle werden nicht nur nach Marktchancen, sondern nach Netto-Wirkung, Wirkungsrisiko und Transformationsfähigkeit bewertet. Eine Strategie, die Umsatz steigert und zugleich planetare, soziale oder demokratische Risiken erhöht, muss als instabil gelesen werden [I-K44-2].

In Investitionsentscheidungen bedeutet Rückkopplung: Projekte werden nicht nur nach ROI, Kapitalbindung und Amortisation bewertet, sondern nach T-SROI, Negativwirkung, Resilienz und langfristiger Zustandsveränderung. Investitionen mit hoher positiver Netto-Wirkung sollen nicht an kurzfristiger Renditelogik scheitern, wenn sie zentrale Zukunftsfähigkeit schaffen [I-K44-6].

Hier liegt ein typischer blinder Punkt des Unternehmenscontrollings. Prävention ist schwerer sichtbar zu machen als Krisenmanagement. Eine verhinderte Lieferkettenstörung, ein nicht eingetretener Arbeitsunfall, eine vermiedene Reputationskrise, ein stabil gebliebener Standort, ein nicht eskalierter Konflikt, ein nicht entstandener Datenvorfall oder eine rechtzeitig erkannte Qualitätsabweichung erscheinen im Bericht nicht so spektakulär wie eine erfolgreiche Krisenreaktion. Gerade weil Prävention wirkt, fehlt der dramatische Beweis ihres Erfolgs.

Unternehmen belohnen deshalb häufig die sichtbare Feuerwehrleistung stärker als die unsichtbare Vorsorge. Wer eine Krise rettet, bekommt Aufmerksamkeit. Wer sie durch gute Daten, gute Prozesse, gute Lieferantenbeziehungen, gute Führung oder frühe Investitionen verhindert hat, bleibt leicht unsichtbar. Wirkungscontrolling muss diese Verzerrung korrigieren. Es muss nicht nur eingetretene Schäden messen, sondern auch vermiedene Schäden, erhaltene Optionen, gesenkte Verwundbarkeit und stabilisierte Wirkungsräume sichtbar machen.

Frühes Handeln erweitert unternehmerische Optionen. Ein Unternehmen, das rechtzeitig in Datenqualität, Arbeitsgesundheit, Lieferantenentwicklung, Energieeffizienz, Reparierbarkeit, Cybersicherheit oder Vertrauenskultur investiert, kann gestalten. Ein Unternehmen, das wartet, bis Risiken finanziell sichtbar werden, hat weniger Optionen: Notbeschaffung, Rückruf, Reputationsreparatur, Rechtsstreit, Standortschließung, Sonderbudget, Krisenkommunikation. Aus Gestaltung wird Schadensbegrenzung.

Das gilt auch für Kosten. Ursachenbearbeitung ist nicht in jedem Einzelfall billiger, aber systemisch meist günstiger als Symptombehandlung. Eine stabile Lieferantenbeziehung ist günstiger als Produktionsstillstand. Arbeitsgesundheit ist günstiger als Fluktuation, Krankheit und Erschöpfung. Datenintegrität ist günstiger als Bilanzkorrektur, Haftung und Vertrauensverlust. Gute Produktentwicklung ist günstiger als Rückruf, Entsorgung und Imageschaden. Prävention ist deshalb keine weiche Zusatzleistung. Sie ist ein betriebswirtschaftlicher Ausdruck von Wirkleistung.

In der Beschaffung bedeutet Rückkopplung: Preis, Qualität und Lieferzeit reichen nicht aus. Lieferantenwirkung, Menschenrechte, Klima, Wasser, Arbeitsbedingungen, Datenintegrität und Lieferkettenresilienz müssen Teil der Entscheidungsgrundlage werden. Die detaillierte Lieferkettensteuerung folgt später in diesem Teil. Hier reicht der Controlling-Punkt: Beschaffung braucht Wirkungsinformationen, sonst wird Einkauf zur Quelle unsichtbarer Risiken.

In der Produktentwicklung bedeutet Rückkopplung: Wirkung wird nicht erst nach Markteintritt geprüft. Sie gehört in frühe Designentscheidungen. Materialwahl, Nutzungsdauer, Reparierbarkeit, Barrierefreiheit, Datenschutz, Energiebedarf, Gesundheitswirkung und demokratische Nebenwirkungen müssen in die Produktlogik eingehen. Im Controlling geht es hier um die interne Entscheidungsinformation.

In Personalentscheidungen bedeutet Rückkopplung: Arbeitsgesundheit, psychische Sicherheit, Vereinbarkeit, Diskriminierungsfreiheit, Lernfähigkeit und Führungskultur werden nicht als weiche Felder behandelt. Sie sind Wirkungs- und Risikodaten. Das Systemmodell der Wirkungsökonomie nennt Arbeitsgesundheit, psychische Belastung, Vereinbarkeit, Diskriminierungsfreiheit, Diversität, regionale Wirkung, Innovation und demokratische Verantwortung als Felder unternehmerischer Wirkung [I-K44-2].

Im Risikomanagement bedeutet Rückkopplung: Wirkungsrisiko wird Teil der Risikoarchitektur. ESG-Risiken, Lieferkettenrisiken, Klimarisiken, Datenrisiken, Reputationsrisiken, Arbeitsbelastung, Versicherbarkeit und regulatorische Risiken werden nicht getrennt von Wirkung betrachtet. Das spätere Kapitel zu Wirkungsrisiko und Transformation vertieft dies. Hier gilt: Controlling muss Risiko nicht nur finanziell, sondern wirkungsbezogen lesbar machen.

In Governance bedeutet Rückkopplung: Aufsicht, Vorstand, Geschäftsführung und relevante Gremien erhalten nicht nur Finanzberichte, sondern auch Wirkungsinformationen, die Entscheidungen begründen oder infrage stellen können. Ohne Governance-Rückkopplung bleiben KIIs operative Daten ohne Macht. Mit Governance-Rückkopplung werden sie Teil der Unternehmensverantwortung.

Damit zeigt sich der Unterschied zwischen Reporting und Steuerung. Reporting legt offen. Steuerung verändert Entscheidungen. Ein Unternehmen kann hervorragend berichten und schlecht steuern. Es kann aber nicht wirkungsökonomisch steuern, ohne belastbar zu berichten. Reporting ist notwendig, aber nicht ausreichend.

Wirkungscontrolling beginnt dort, wo Reporting in Entscheidung übergeht. Es ist erst dann vollständig, wenn auch der verhinderte Schaden, die erhaltene Option und die vermiedene Krise als Leistung sichtbar werden.

44.5 Bilanz, CAPEX, OPEX und Finanzkommunikation nach Wirkung

Wirkungscontrolling bleibt unvollständig, wenn es nur Managementberichte erweitert. Unternehmen steuern nicht nur über Kennzahlen, sondern über Budgets, Investitionsentscheidungen, Abschreibungen, Kostenstellen, Projektfreigaben, Boni und externe Finanzkommunikation. Wirkung muss daher in die finanzielle Steuerungsarchitektur zurückgeführt werden [I-K44-1].

Eine wirkungsorientierte Bilanz ersetzt keine handelsrechtliche Bilanz. Sie ergänzt sie um eine Managementsicht, die zeigt, welche Vermögenswerte, Prozesse, Produkte und Investitionen positive Netto-Wirkung erzeugen, welche Risiken aufbauen und welche

Verlustleistung in Zukunft Kosten, Haftung, Versicherungsprobleme oder Kapitalzugangsrisiken auslösen kann.

CAPEX-Entscheidungen dürfen deshalb nicht nur nach Amortisation, ROI und Kapitalbindung bewertet werden. Eine Maschine, ein Standort, ein Rechenzentrum, eine Produktionslinie oder ein Gebäudesystem verändert Emissionen, Energie, Wasser, Arbeitssicherheit, Lieferketten, Reparaturfähigkeit und Resilienz. Investitionsvorlagen brauchen daher neben der Finanzrechnung eine Wirkungsrechnung: erwartete Netto-Wirkung, kritische Schwachfelder, Datenqualität, Transformationspfad und T-SROI-Bezug.

Auch OPEX muss wirkungsfähig gelesen werden. Betriebskosten zeigen nicht nur Aufwand. Sie zeigen, welche Zustände ein Unternehmen laufend stabilisiert oder beschädigt. Energieeinkauf, Reinigung, Logistik, Verpackung, Wartung, IT-Betrieb, Entsorgung, Dienstleister und Personalprogramme sind operative Wirkungsräume. Wer OPEX nur senkt, kann Blindleistung und Verlustleistung erhöhen. Wer OPEX nach Wirkung steuert, erkennt Prävention, Reparaturfähigkeit, Arbeitsgesundheit, Datenqualität und Resilienz als wirtschaftliche Faktoren.

Finanzkommunikation verändert sich ebenfalls. Investor:innen, Banken und Versicherungen brauchen nicht nur eine Nachhaltigkeitsgeschichte. Sie brauchen belastbare Wirkungslogik: Welche Risiken sind reduziert? Welche Wirkung ist geprüft? Welche negativen Felder wurden nicht kompensiert, sondern bearbeitet? Welche Investitionen erhöhen Systemresilienz? Welche Daten sind auditierbar?

Damit wird Finanzwesen nicht zur moralischen Abteilung. Es wird zur Rückkopplungsschicht. Kapital erhält eine bessere Sprache dafür, ob es Zukunft ermöglicht oder Zukunft verbraucht.

44.6 Zwischenfazit

Wirkungscontrolling erweitert das klassische Controlling. Es ersetzt finanzielle Steuerung nicht, sondern ordnet sie in eine Wirkungslogik ein. KPIs bleiben wichtig, aber sie reichen nicht aus. KIIs machen sichtbar, welche Zustandsveränderungen ein Unternehmen erzeugt. Scorecards übersetzen Wirkungsdaten in Managementbewertung. T-SROI macht Netto-Wirkung, Negativwirkungen und Transformationskraft für Investitionen, Projekte und Portfolios greifbar. Rückkopplung sorgt dafür, dass diese Informationen nicht in Berichten verbleiben, sondern Entscheidungen verändern.

Damit verbindet dieses Kapitel die Messarchitektur aus Teil V mit der Führungslogik aus Kapitel 43 und dem Rad der Wirkungsökonomie. Wirkung wird nicht nur beobachtet. Sie wird zu Entscheidungsinformation.

Ein Unternehmen, das Wirkung nur berichtet, bleibt an der Oberfläche. Ein Unternehmen, das Wirkung in Controlling, Strategie, Investitionen, Beschaffung, Produktentwicklung, Personal, Risiko und Governance einbaut, beginnt zu lernen.

Die nächste Frage lautet: Welche Organisation, Kultur und Verantwortung braucht ein Unternehmen, damit diese Rückkopplung nicht an Silos, Angst, Zuständigkeitslücken oder Machtstrukturen scheitert? Diese Frage führt zu Kapitel 45: Organisation, Kultur und Verantwortung.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 44

Interne WÖk-Quellen

[I-K44-1] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für die Erweiterung von Management, Unternehmensführung, Controlling, Rechnungswesen und Anreizsystemen um Wirkung als Steuerungsgröße sowie für Wirkungstransparenz, Rückkopplung und Lernprozesse.

[I-K44-2] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für Unternehmenswirkung auf Gesellschaft, Arbeitsgesundheit, psychische Belastung, Vereinbarkeit, Diskriminierungsfreiheit, Diversität, regionale Wirkung, Innovation, demokratische Verantwortung und algorithmische Fairness.

[I-K44-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Manuskriptfassung 2026, Abschnitt zu Wirkungscontrolling. Grundlage für die Definition von Wirkungscontrolling als Planung, Messung, Bewertung, Steuerung und Rückkopplung unternehmerischer Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie sowie für die Verbindung von KPIs, KIIs, ROI, T-SROI, Produktportfolios, Lieferantenwirkung und Managementvergütung.

[I-K44-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Manuskriptfassung 2026, Abschnitt zu Key Impact Indicators. Grundlage für KII als Wirkungskennzahl in Scorecards und Managementsystemen, für die Abgrenzung zu KPI und für KII-Beispiele wie Produkt-CO2, Wasserstress, Living Wage, Arbeitsunfälle, Reparierbarkeit, Datenpannen, Lieferantenbeschwerden, Steuertransparenz, Versicherbarkeit und demokratische Kommunikationsrisiken.

[I-K44-5] Weber, Natalie: Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion (Extended), August 2025; Weber, Natalie: WÖk Master Items final v1.2, 2025. Grundlage für WÖk-IDs, Scorecards, Benchmarks, Indikatorfamilien, Datenquellen, Prüfstatus und Bewertungslogik. In diesem Kapitel nur als methodischer Hintergrund für Management-Scorecards verwendet.

[I-K44-6] Weber, Natalie: Whitepaper T-SROI, 2025. Grundlage für T-SROI als Erweiterung von ROI und SROI, für die Trennung von NWI und T-SROI, für Transformationswirkung, systemische Hebelwirkung, Multiplikatorlogik und Nutzung in

Unternehmen, Strategieentwicklung, Investitionsentscheidungen und Portfoliosteuerung.

[I-K44-7] Weber, Natalie: Whitepaper T-SROI, 2025, Abschnitte zu Anwendung und Skalierung. Grundlage für T-SROI in Projektbewertung, strategischer Steuerung, Reporting, Finanzmarkt und öffentlicher Wirkung; hier für Unternehmenscontrolling genutzt.

[I-K44-8] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitte zu Wirkungskompetenz und T-SROI-Unternehmenswirkung. Grundlage für Wirkungskompetenz, Analysekompetenz, Entscheidungskompetenz, T-SROI als Transformationsmaß sowie Risiko-, Resilienz- und Innovationswirkung in Unternehmenskontexten.

Externe Quellen

[E-K44-1] Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: “The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance”, in: Harvard Business Review, January-February 1992; Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996. Bezugspunkt für die Erweiterung klassischer Finanzkennzahlen um weitere Steuerungsperspektiven.

[E-K44-2] Horváth, Péter: Controlling, Verlag Franz Vahlen, aktuelle Auflagen. Bezugspunkt für Controlling als Koordination von Planung, Kontrolle, Information und Unternehmenssteuerung.

[E-K44-3] Simons, Robert: Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Harvard Business School Press, Boston, 1995. Bezugspunkt für Management-Control-Systeme, strategische Erneuerung, Grenzen, Überzeugungssysteme und interaktive Steuerung.

[E-K44-4] International Integrated Reporting Council: International Framework, 2021. Bezugspunkt für integriertes Denken, Verbindung von finanziellen und nichtfinanziellen Wertdimensionen sowie Berichterstattung entlang verschiedener Kapitalarten. IFRS Foundation - Integrated Reporting Framework: https://www.ifrs.org/issued-standards/integrated-reporting-framework/

[E-K44-5] COSO: Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance, 2017. Bezugspunkt für die Verbindung von Risiko, Strategie, Performance und Governance, die in der Wirkungsökonomie um Wirkungsrisiken erweitert wird. COSO - Enterprise Risk Management: https://www.coso.org/enterprise-risk-management.

Kapitel 45 - Organisation, Kultur und Verantwortung

Kapitel 43 hat Führung als Gestaltung von Rückkopplung beschrieben. Kapitel 44 hat gezeigt, dass Wirkungscontrolling dort beginnt, wo Daten in Entscheidungen zurückkehren. Dieses Kapitel verbindet beide Linien. Wirkung scheitert in Unternehmen selten nur an fehlender Strategie. Sie scheitert an Organisation: an Silos, unklaren Rollen, Angst, Machtspielen, fehlender Schnittstellenverantwortung und einer Kultur, die gute Absichten in wirkungsarme Routinen verwandelt.

Wirkung entsteht nicht nur durch Strategie. Sie entsteht durch Organisation, Rollen, Kultur, Verantwortung und Lernfähigkeit.

Ein Unternehmen kann eine starke Wirkungsstrategie formulieren und dennoch falsch handeln, wenn Einkauf, Produktentwicklung, Controlling, Recht, Nachhaltigkeit, Personal, Kommunikation und Führung in getrennten Logiken arbeiten. Ein Bereich optimiert Kosten, ein anderer berichtet Risiken, ein dritter entwickelt Produkte, ein vierter schützt Reputation. Wenn diese Perspektiven nicht verbunden werden, entsteht Blindleistung. Daten liegen vor, aber sie erreichen die Entscheidung nicht. Verantwortung ist benannt, aber sie bleibt an Schnittstellen hängen. Kultur spricht von Wirkung, belohnt aber weiterhin Status, Geschwindigkeit oder kurzfristige Zielerreichung [I-K45-1][I-K45-2].

45.1 Netzwerke statt Silos

Silos sind organisatorische Blindräume. Sie entstehen, wenn Abteilungen ihre Ziele, Daten, Budgets und Verantwortungen so eng schützen, dass die Wirkung des Ganzen aus dem Blick gerät. Ein Silo kann effizient erscheinen, weil es seine Kennzahlen erfüllt. Im System kann es dennoch Schaden erzeugen, wenn es Risiken weiterreicht, Informationen zurückhält oder Zielkonflikte an andere Stellen verschiebt.

Die Wirkungsökonomie verlangt deshalb Netzwerke statt Silos. Das bedeutet nicht, Hierarchie abzuschaffen oder Organisationen in Unordnung zu verwandeln. Unternehmen brauchen formale Zuständigkeiten, rechtliche Verantwortung, Budgets, Führung, Haftung und klare Entscheidungen. Sie brauchen zusätzlich Netzwerkstrukturen, in denen Wissen, Erfahrung, Risiken und Wirkung über Abteilungsgrenzen hinweg zirkulieren [I-K45-1][I-K45-3].

Eine wirkungsorientierte Organisation hat daher eine doppelte Struktur. Die formale Struktur regelt Verantwortung, Ressourcen, Rechte und Entscheidungen. Die Netzwerkstruktur verbindet Lernen, Kooperation, Rückkopplung, Frühwarnung und Fehlerkorrektur. Nur Hierarchie macht Organisationen schwerfällig und blind. Nur Netzwerk macht sie diffus und entscheidungsschwach. Die Wirkungsökonomie braucht beides: klare Verantwortlichkeit und offene Rückkopplung [I-K45-1].

Das verändert konkrete Entscheidungsräume. Ein Einkaufsteam entscheidet nicht allein nach Preis. Es braucht Wirkungswissen über Arbeit, Klima, Wasser, Qualität, Risiken und

Lieferantenentwicklung. Ein Produktteam entscheidet nicht allein nach Absatz. Es braucht Wissen über Gesundheit, Datenschutz, Nutzungsdauer, Reparierbarkeit, Kommunikation und Kund:innenwirkung. Ein Führungsteam entscheidet nicht allein nach Finanzkennzahlen. Es braucht Wirkungscontrolling, Risiko, Compliance, Mitbestimmung, Kultur und Wirkungsdaten [I-K45-1].

Netzwerke reduzieren Blindleistung, weil sie Wissen dorthin bringen, wo Entscheidungen entstehen. Sie verhindern, dass Probleme nur nach oben gemeldet werden, obwohl sie an Schnittstellen gelöst werden müssten. Sie verhindern auch, dass Verantwortung in endlosen Abstimmungen verdampft. Ein gutes Netzwerk ist kein Gesprächskreis ohne Ergebnis. Es ist eine Rückkopplungsstruktur.

Silos werden nicht durch Appelle geöffnet. Sie werden geöffnet, wenn Ziele, Daten, Rollen und Anreize gemeinsam auf Wirkung ausgerichtet werden. Wer nur mehr Zusammenarbeit fordert, ohne Zielsysteme, Machtstrukturen und Datenzugang zu verändern, erzeugt neue Meetings, aber keine bessere Wirkung. Netzwerklogik braucht gemeinsame Wirkungsziele, gemeinsame Datenräume, klare Entscheidungsrechte und eine Kultur, in der Widerspruch nicht als Störung gilt.

45.2 Verantwortung in Rollen und Prozessen

Verantwortung darf in einer wirkungsorientierten Organisation nicht nur an Personen appellieren. Sie muss in Rollen und Prozessen verankert werden. Sonst entsteht Verantwortungsdiffusion. Alle finden Wirkung wichtig, aber niemand kann sagen, wer welche Entscheidung ändern muss.

Verantwortung in Rollen bedeutet: Jede relevante Funktion kennt ihren Wirkungsbezug. Einkauf kennt Lieferketten-, Menschenrechts-, Klima-, Preis- und Resilienzbezug. Produktentwicklung kennt Nutzungs-, Gesundheits-, Datenschutz-, Material- und Lebenszykluswirkung. Controlling kennt Finanz- und Wirkungsdaten. Recht kennt Haftung, Transparenz, Compliance und Grundrechtsbezug. Kommunikation kennt Vertrauen, Tonalität, Öffentlichkeit und Wirkungspotenzial. Personal kennt Arbeitsgesundheit, psychische Sicherheit, Kompetenz und Anerkennung. Führung kennt Rückkopplung, Entscheidung, Macht und Kultur.

Verantwortung in Prozessen bedeutet: Wirkung erscheint nicht erst im Bericht, sondern in den Entscheidungspunkten. Ein Investitionsprozess enthält Wirkungsdaten. Ein Produktfreigabeprozess enthält Wirkungsrisiken. Ein Lieferantenprozess enthält Mindeststandards, Datenqualität und Verbesserungslogik. Ein Personalprozess enthält Wirkung auf Gesundheit, Selbstwirksamkeit und Entwicklung. Ein Risikoprozess enthält nicht nur finanzielle Risiken, sondern Wirkungsrisiken [I-K45-3].

Die wichtigste Form ist Schnittstellenverantwortung. Viele Schäden entstehen nicht dort, wo eine Person falsch entscheidet, sondern dort, wo mehrere Bereiche teilweise richtig entscheiden, aber niemand das Ganze prüft. Einkauf senkt Kosten. Produktentwicklung beschleunigt Markteinführung. Kommunikation erhöht Reichweite.

Controlling senkt Aufwand. Recht minimiert Haftung. Jeder Bereich erfüllt seinen Auftrag. Im Zusammenwirken kann dennoch negative Wirkung entstehen.

Schnittstellenverantwortung fragt: Wer sieht die Wirkung zwischen den Funktionen? Wer prüft, ob eine Kostenentscheidung Arbeitsbedingungen verschlechtert? Wer erkennt, ob ein Kommunikationsziel demokratische Resonanz beschädigt? Wer fragt, ob ein Lieferantenwechsel Resilienz senkt? Wer sieht, ob ein Effizienzprogramm psychische Sicherheit zerstört? Wer macht sichtbar, welche Perspektiven fehlen?

Interne Machtstrukturen prägen diese Verantwortung. Macht verteilt Ressourcen, Aufmerksamkeit, Zugang zu Daten, Interpretationshoheit und Entscheidungsspielräume. Macht wird gefährlich, wenn sie Rückkopplung blockiert. Eine Organisation, in der mächtige Bereiche Daten filtern, Fehler verstecken oder Kritik sanktionieren, kann keine verlässliche Wirkungsorganisation sein. Die Wirkungsökonomie unterscheidet daher zwischen Macht als Durchsetzung und Macht als Verantwortung [I-K45-1].

Macht als Durchsetzung fragt, wer entscheidet, wer gewinnt, wer kontrolliert und wer über Budget verfügt. Macht als Verantwortung fragt, welche Wirkung entsteht, wer Folgen spürt, wer gehört wurde, welche Daten widersprechen und welche Risiken verschoben werden. Diese zweite Machtlogik ist nicht weich. Sie ist genauer. Sie macht Führung und Organisation rechenschaftsfähiger.

45.3 Wirkungskompetenz

Wirkungskompetenz wurde im Begriffsteil als Fähigkeit eingeführt, Wirkung, Wirkungspotenzial, Wirkungsräume, Nebenwirkungen, Gegenwirkungen, Rückkopplungen und Verantwortungsdimensionen zu erkennen und handlungsfähig zu bearbeiten. Im Unternehmen wird Wirkungskompetenz zur Organisationsfähigkeit. Sie darf nicht nur bei Nachhaltigkeit, Controlling oder Führung liegen. Sie muss in den Rollen entstehen, in denen Entscheidungen tatsächlich fallen [I-K45-4].

Das Systemmodell der Wirkungsökonomie beschreibt Wirkungskompetenz als zentrale Fähigkeit, systemische Wirkung zu verstehen, zu bewerten und verantwortungsvoll zu gestalten. Sie umfasst Wahrnehmungskompetenz, Systemkompetenz, Analysekompetenz, Kommunikationskompetenz und Entscheidungskompetenz [I-K45-4]. Für Unternehmen bedeutet das: Beschäftigte müssen nicht alle Wirkungsdaten selbst berechnen. Sie müssen aber erkennen können, wann eine Entscheidung wirkungsrelevant ist, welche Daten gebraucht werden, welche Nebenwirkungen möglich sind und wann Widerspruch nötig wird.

Wahrnehmungskompetenz heißt: Wirkung wird von Meinung, Absicht, Image, kurzfristigem Nutzen und rein finanzieller Logik unterschieden. Ein Team erkennt, dass ein günstiger Preis keine gute Wirkung beweist. Ein Projekt erkennt, dass ein schneller Launch nicht automatisch Erfolg ist. Ein Bereich erkennt, dass weniger Kosten nicht automatisch weniger Systemkosten bedeutet.

Systemkompetenz heißt: Entscheidungen werden als Teil größerer Zusammenhänge verstanden. Ein Einkauf sieht Lieferketten und Resilienz. Eine Produktentwicklung sieht Nutzungsfolgen und Lebenszyklus. Kommunikation sieht Resonanzräume. Personal sieht Arbeitsgesundheit und Selbstwirksamkeit. Governance sieht Macht und Rückkopplung.

Analysekompetenz heißt: Wirkungsdaten werden gelesen, nicht nur gesammelt. Scorecards, Datenqualität, T-SROI, Risikowerte, Benchmarks und Unsicherheiten müssen verstanden werden. Nicht jede Person braucht dieselbe Tiefe. Aber jede wirkungsrelevante Rolle braucht genug Verständnis, um nicht von Kennzahlen oder Berichten abhängig zu bleiben [I-K45-5].

Kommunikationskompetenz heißt: Wirkung wird so kommuniziert, dass sie klärt und nicht beschämt, verschleiert oder polarisiert. Das ist im Unternehmen besonders wichtig. Wirkungskonflikte sind häufig Spannungen zwischen Bereichen: Marge gegen Wasserstress, Wachstum gegen Materialverbrauch, Geschwindigkeit gegen Datenqualität, Absatz gegen Manipulationsrisiko. Solche Konflikte brauchen Sprache, die Unterschiedliches sichtbar macht, ohne Menschen zu Feinden zu erklären.

Entscheidungskompetenz heißt: Wirkung wird in Handlung übersetzt. Daten werden nicht nur verstanden, sondern verändern Prioritäten, Prozesse, Freigaben, Budgets, Rollen und Korrekturen. Wirkungskompetenz ist daher kein Schulungsthema allein. Sie ist eine Organisationsbedingung.

Das verbindet dieses Kapitel mit dem normativen Teil des Buches. Menschen handeln nicht nur nach Information. Sie brauchen Sicherheit, Beziehung, Selbstwirksamkeit und Sinn. Eine Organisation, die Wirkungskompetenz verlangt, aber Angst erzeugt, wird keine Wirkungskompetenz entwickeln. Menschen müssen Risiken ansprechen können, ohne Statusverlust oder Karriereangst zu erleben. Sie müssen erfahren, dass ihr Widerspruch etwas verändert. Selbstwirksamkeit ist daher nicht privat. Sie ist eine Voraussetzung organisationaler Wirkung [I-K45-6][E-K45-4].

45.4 Lernende Organisation

Eine wirkungsorientierte Organisation muss lernen. Nicht als Schlagwort, sondern als Fähigkeit, aus Rückkopplung Konsequenzen zu ziehen. Eine Organisation lernt nicht, weil sie Wissen sammelt. Sie lernt, wenn neue Einsichten Entscheidungen, Rollen, Routinen und Anreize verändern.

Chris Argyris und Donald Schön haben zwischen einfachem Lernen und tieferem Lernen unterschieden: Organisationen können Fehler innerhalb bestehender Regeln korrigieren, oder sie können die Regeln selbst prüfen, die Fehler erzeugen [E-K45-2]. Für die Wirkungsökonomie ist diese Unterscheidung zentral. Ein Unternehmen kann eine schlechte Kennzahl verbessern, ohne seine Wirkungslogik zu verändern. Es lernt tiefer, wenn es fragt, warum die negative Wirkung entstanden ist und welche Zielsysteme, Prozesse, Machtstrukturen oder Silos sie begünstigt haben.

Peter Senge beschreibt lernende Organisationen über Systemdenken, gemeinsame Vision, mentale Modelle, Teamlernen und persönliche Entwicklung [E-K45-3]. Die Wirkungsökonomie übernimmt daraus keine allgemeine Managementlehre. Sie nutzt den Kern: Organisationen müssen ihre eigenen Muster erkennen. Wer nur Einzelprobleme löst, aber die Muster der Wirkung nicht versteht, bleibt in Reparaturroutinen.

Fehlerkultur ist dafür unverzichtbar. Fehlerkultur bedeutet nicht Nachlässigkeit. Sie bedeutet, dass Fehler, Risiken, Nebenwirkungen und schlechte Nachrichten so verarbeitet werden, dass das System besser wird. Eine Organisation, in der Beschäftigte Angst haben, schlechte Nachrichten zu sagen, kann keine Wirkungsökonomie betreiben [I-K45-6]. Sie produziert Wirkungssimulation, Datenkosmetik und verspätete Krisen.

Transparenz gehört dazu. Nicht jede Information kann offen für alle sein; Datenschutz, Geschäftsgeheimnisse, Sicherheit und Persönlichkeitsrechte bleiben wichtig. Wirkungsrelevante Informationen dürfen aber nicht als selektive Machtressource genutzt werden. Eine Organisation, in der Daten nur zirkulieren, wenn sie Status schützen, wird blind. Eine Organisation, die Datenqualität, Unsicherheit und negative Wirkungen offenlegt, wird lernfähiger.

Kultur ist hier kein weicher Zusatz. Kultur ist der Wirkungsraum, in dem Strategie, Governance, Controlling und Führung tatsächlich wirksam werden. Die Arbeitsfassung beschreibt Kultur als informelles Betriebssystem eines Unternehmens: Eine Strategie

kann Wirkung versprechen, aber eine Kultur kann Widerspruch bestrafen; ein Controlling kann Kennzahlen liefern, aber eine Kultur kann unangenehme Daten verstecken; ein Risikomanagement kann Warnsignale erfassen, aber eine Kultur kann sie kleinreden [I-K45-6].

Wirkungskultur besteht nicht aus Plakaten. Sie zeigt sich in wiederholtem Verhalten: ob Risiken gemeldet werden, ob Macht Kritik zulässt, ob Schnittstellenprobleme bearbeitet werden, ob Führung sich an Wirkung messen lässt, ob Menschen ohne Erschöpfung gute Wirkung erzeugen können, ob Daten wahrheitsfähig bleiben und ob Zielkonflikte offen besprochen werden.

Eine lernende Organisation ist daher kein harmonischer Raum. Sie ist ein konfliktfähiger Raum. Sie kann Widersprüche bearbeiten, ohne sie zu verdrängen. Sie kann Fehler anerkennen, ohne Schuldabwehr zum Hauptprozess zu machen. Sie kann Menschen schützen, ohne Verantwortung aufzulösen. Sie kann Macht nutzen, ohne Rückkopplung zu unterdrücken.

45.5 Zwischenfazit

Wirkung entsteht nicht nur durch Strategie. Sie entsteht durch Organisation, Rollen, Kultur, Verantwortung und Lernfähigkeit. Unternehmen brauchen Netzwerke statt Silos, aber keine Verantwortungslosigkeit. Sie brauchen klare Rollen und offene Rückkopplung. Sie brauchen Schnittstellenverantwortung, weil viele Wirkungen zwischen Funktionen entstehen. Sie brauchen Wirkungskompetenz, weil Menschen Wirkung nicht gestalten können, wenn sie sie nicht erkennen, lesen und kommunizieren können. Sie brauchen eine Kultur, die Wahrheit nicht bestraft. Sie brauchen lernende Organisation, weil Wirkung dynamisch ist.

Dieses Kapitel verbindet die Wirkungskompetenz aus dem Begriffsteil mit dem Menschenbild des normativen Teils und der Führungslogik aus Kapitel 43. Wirkungskompetenz ist nicht nur individuelle Fähigkeit. Sie ist Organisationsfähigkeit. Mensch, Beziehung und Selbstwirksamkeit sind nicht nur normative Grundlagen. Sie entscheiden, ob Menschen im Unternehmen Risiken benennen, Verantwortung übernehmen und aus Fehlern lernen können. Führung wird nur wirksam, wenn Organisation und Kultur die Rückkopplung zulassen, die Führung gestalten will.

Die nächste Frage lautet: Wie wirkt ein Unternehmen durch das, was es einkauft, verarbeitet, weitergibt und in Lieferketten ermöglicht? Wie werden Beschaffung, Lieferantenbewertung, Supply-Chain-Resilienz und interne Datenflüsse zu Unternehmenshebeln der Wirkung?

Diese Frage führt zu Kapitel 46: Interne Wertschöpfung und Lieferkettensteuerung.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 45

Interne WÖk-Quellen

[I-K45-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Manuskriptfassung 2026, Kapitel zu Netzwerken, Kooperation und Organisation. Grundlage für Netzwerke statt Hierarchien, doppelte Struktur aus formaler Verantwortung und Netzwerkstruktur, Silos, Schnittstellenwissen, Kooperationsarchitektur und interne Machtlogiken.

[I-K45-2] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für dezentrale, selbstorganisierte Netzwerke, Lernprozesse, Rückkopplungsschleifen, Systemintelligenz, Co-Creation-Plattformen und organisatorische Innovation.

[I-K45-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Manuskriptfassung 2026, Abschnitt zu Arbeits- und Organisationsarchitektur. Grundlage für die Aussage, dass Organisation der Raum ist, in dem Menschen gemeinsam Wirkung erzeugen oder verlieren, sowie für Organisations-Scorecards, Zielvereinbarungen mit Wirkung und psychische Gefährdungsbeurteilung als Wirkungsinstrument.

[I-K45-4] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitt Wirkungskompetenz. Grundlage für Wirkungskompetenz als Fähigkeit, systemische Wirkung zu verstehen, zu bewerten und verantwortungsvoll zu gestalten, mit Wahrnehmungs-, System-, Analyse-, Kommunikations- und Entscheidungskompetenz.

[I-K45-5] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Kompetenzaufbau in Unternehmen, Verwaltung und Zivilgesellschaft, Umgang mit Messsystemen, partizipativer Governance, interdisziplinärer Zusammenarbeit und Lernkultur.

[I-K45-6] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Manuskriptfassung 2026, Abschnitt zu Führung, psychischer Sicherheit, Fehlerkultur und Kultur als informellem Betriebssystem des Unternehmens. Grundlage für die Aussage, dass eine Organisation ohne angstfreie Rückmeldung keine Wirkungsökonomie betreiben kann.

Externe Quellen

[E-K45-1] Schein, Edgar H.: Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, 1985 und spätere Auflagen. Bezugspunkt für Organisationskultur als Muster geteilter Grundannahmen, die Wahrnehmung, Verhalten und Entscheidungen prägen.

[E-K45-2] Argyris, Chris; Schön, Donald A.: Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Addison-Wesley, 1978. Bezugspunkt für organisationales Lernen, Single-Loop- und Double-Loop-Learning sowie die Fähigkeit von Organisationen, nicht nur Fehler, sondern auch die eigenen Regeln zu prüfen.

[E-K45-3] Senge, Peter M.: The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday, 1990. Bezugspunkt für lernende Organisationen, Systemdenken, Teamlernen, mentale Modelle und gemeinsame Orientierung.

[E-K45-4] Edmondson, Amy C.: The Fearless Organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth, Wiley, 2018. Bezugspunkt für

psychische Sicherheit als Voraussetzung, damit Menschen Risiken, Fehler und schlechte Nachrichten aussprechen können.

[E-K45-5] Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M.: Managing the Unexpected. Sustained Performance in a Complex World, Jossey-Bass, 2001 und spätere Auflagen. Bezugspunkt für organisationale Achtsamkeit, Frühwarnung, Fehlerwahrnehmung und Resilienz in komplexen Systemen.

[E-K45-6] Ostrom, Elinor: Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge University Press, 1990. Bezugspunkt für institutionelle Verantwortung, geteilte Regeln, lokale Wissensbestände und kooperative Steuerung gemeinsamer Ressourcen.

Kapitel 46 - Interne Wertschöpfung und Lieferkettensteuerung

Kapitel 45 hat gezeigt, dass Wirkung in Unternehmen an Organisation, Rollen, Kultur und Lernfähigkeit gebunden ist. Dieses Kapitel richtet den Blick auf die interne Wertschöpfung und auf Lieferketten. Denn ein Unternehmen wirkt nicht nur durch das, was es im eigenen Werk, Büro oder Geschäftsmodell sichtbar tut. Es wirkt durch das, was es einkauft, ermöglicht, verlangt, duldet und weitergibt.

Lieferketten sind keine vorgelagerten Nebenzonen. Sie sind Wirkungsräume. In ihnen entstehen Rohstoffwirkungen, Arbeitsbedingungen, Wasserverbrauch, Emissionen, Energieabhängigkeiten, Qualitätsrisiken, Menschenrechtsrisiken, Datenlücken, politische Abhängigkeiten und Resilienzprobleme. Wer Lieferketten ausschließlich als Kosten- und Verfügbarkeitsfrage behandelt, unterschätzt einen zentralen Hebel unternehmerischer Wirkung [I-K46-1; I-K46-2].

Dieses Kapitel bleibt auf der Ebene der Unternehmenslogik. Es entwickelt keine Produktsteuerarchitektur, keine globale Handelsordnung und keine detaillierte Regulierungsdogmatik. Es beschreibt, wie Unternehmen Beschaffung, Lieferantenbewertung, Supply-Chain-Resilienz und interne Datenflüsse so organisieren können, dass Wirkung nicht an der Unternehmensgrenze endet.

Der Leitgedanke lautet: Ein Unternehmen wirkt nicht nur durch das, was es selbst tut. Es wirkt durch das, was es einkauft, ermöglicht, verlangt, duldet und weitergibt.

46.1 Beschaffung als Wirkungshebel

Beschaffung gehört zu den wirksamsten Steuerungsstellen eines Unternehmens. Einkaufsentscheidungen bestimmen, welche Rohstoffe genutzt werden, welche Produktionsweisen wirtschaftlich bestehen können, welche Lieferanten wachsen, welche Arbeitsbedingungen stabilisiert werden und welche ökologischen Belastungen entlang der Wertschöpfungskette entstehen.

In vielen Unternehmen wird Einkauf primär über Preis, Qualität, Lieferfähigkeit und Vertragsbedingungen gesteuert. Diese Kriterien bleiben notwendig. Ein Unternehmen muss wirtschaftlich einkaufen können. Wirkung verschwindet jedoch aus dem Entscheidungsraum, wenn Beschaffung ausschließlich auf kurzfristige Kostenreduktion reduziert wird.

Die internen Lieferkettenarbeiten der Wirkungsökonomie zeigen, dass erhebliche ökologische und soziale Wirkungen nicht am eigenen Standort entstehen, sondern in Vorstufen, Rohstoffketten, Zulieferbetrieben, Transportstrukturen und ausgelagerten Produktionsschritten [I-K46-1]. Unternehmen können deshalb lokal effizient wirken und gleichzeitig systemische Schäden entlang ihrer Vorleistungen verstärken.

Beschaffung wird damit zu einer Form unternehmerischer Wirkungslenkung. Einkaufsentscheidungen beeinflussen Wasserverbrauch, Emissionen, Arbeitsbedingungen, Biodiversität, Energieabhängigkeiten, Resilienz und regionale Stabilität. Sie beeinflussen außerdem, welche Standards sich in Märkten durchsetzen.

Wirkungsorientierte Beschaffung bedeutet nicht, jede problematische Lieferbeziehung sofort zu beenden. Eine solche Logik würde viele Probleme lediglich verlagern. Lieferantenentwicklung kann wirksamer sein als kurzfristiger Austausch. Unternehmen können Wirkung verbessern, indem sie bessere Datenstandards verlangen, langfristige Verträge anbieten, technische Unterstützung ermöglichen oder realistische Übergänge organisieren [E-K46-1; E-K46-2].

Dadurch verändert sich die Rolle des Einkaufs. Einkauf bewertet nicht nur Preise, sondern Wirkungsbedingungen. Lieferanten werden nicht allein nach Kosten beurteilt, sondern auch nach Menschenrechten, Klima, Ressourcenverbrauch, Datenqualität, Resilienz und Entwicklungsfähigkeit.

Ein Einkaufssystem, das ausschließlich niedrigste Preise belohnt, erzeugt strukturell andere Ergebnisse als ein Einkaufssystem, das auch Wirkungsqualität berücksichtigt. Die Zielsysteme des Einkaufs müssen deshalb erweitert werden. Preis, Qualität und Verfügbarkeit bleiben relevant, werden aber um Wirkung ergänzt.

Beschaffung wird damit zu einem praktischen Anwendungsfeld der Wirkungslenkung aus den methodischen Teilen dieses Buches. Lieferanten mit belastbaren Wirkungsdaten, stabileren Standards und höherer Resilienz erhalten bessere Anschlussfähigkeit. Negative Wirkung wird schwieriger auslagerbar.

46.2 Lieferantenbewertung

Lieferantenbewertung verbindet Beschaffung mit Wirkungsmessung. Sie übersetzt Lieferanteninformationen in Entscheidungsfähigkeit.

Klassische Lieferantenbewertungen konzentrieren sich häufig auf Preis, Qualität, Liefertreue und Vertragsstabilität. Eine wirkungsorientierte Bewertung erweitert diese Perspektive um zusätzliche Wirkungsfelder: Menschenrechte, Arbeitsbedingungen,

Gesundheit, Sicherheit, Klima, Wasser, Ressourcenverbrauch, Biodiversität, Energie, Datenintegrität, Korruptionsrisiken, politische Abhängigkeiten und Resilienz [I-K46-3].

Nicht jeder Lieferant ist in jedem Wirkungsfeld gleich relevant. Ein Rohstofflieferant erzeugt andere Wirkungen als ein Softwaredienstleister, ein Logistikpartner oder ein Reinigungsunternehmen. Wirkungsbewertung muss deshalb kontextbezogen bleiben.

Die Verbindung zu den methodischen Teilen des Buches ist unmittelbar. WÖk-IDs machen Indikatoren adressierbar. Scorecards strukturieren Bewertung. Datenräume und digitale Produktpässe verbinden Informationen über Lieferstufen hinweg. T-SROI kann ergänzend genutzt werden, wenn größere Transformationsprojekte oder systemische Wirkungen bewertet werden sollen [I-K46-3; I-K46-4].

Lieferantenbewertung darf jedoch nicht zu einer reinen Dokumentationsbürokratie werden. Lange Fragebögen ersetzen keine Wirkung. Kleine Lieferanten verfügen häufig nicht über dieselben Berichtskapazitäten wie große Konzerne. Eine belastbare Lieferantenbewertung braucht daher risikobasierte Tiefe, Datenqualität und Entwicklungsperspektiven.

Risikobasierte Tiefe bedeutet: Hohe Wirkungs- oder Risikofelder werden intensiver geprüft. Rohstoffe aus Wasserstressregionen, Lieferanten in Konfliktregionen oder sensible Technologieanbieter benötigen andere Prüfintensitäten als risikoarme Standardleistungen.

Lieferantenentwicklung ist ein zweiter zentraler Bestandteil. Unternehmen können ihre eigene Wirkung verbessern, indem sie Lieferanten beim Aufbau von Datenqualität, Arbeitsstandards, Ressourceneffizienz und Resilienz unterstützen. Lieferanten dürfen nicht ausschließlich als austauschbare Kostenposition erscheinen.

Lieferantenbewertung muss daher zwischen unterschiedlichen Situationen unterscheiden:

- Lieferanten mit positiver oder klar verbesserbarer Wirkung
- Lieferanten mit ambivalenter Wirkung und notwendigem Entwicklungsplan
- Lieferanten mit schweren Mindeststandardverletzungen oder roten Linien

Diese Differenzierung verhindert sowohl naive Loyalität als auch reflexhaften Ausschluss.

Menschenrechte bilden dabei eine nicht verhandelbare Grenze. Die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte sowie die OECD-Leitsätze zur Sorgfaltspflicht verpflichten Unternehmen zur Identifikation, Vermeidung und Minderung menschenrechtlicher Risiken entlang ihrer Wertschöpfungsketten [E-K46-1; E-K46-2]. Die Wirkungsökonomie integriert diese Prinzipien in ihre eigene Wirkungslogik von Mensch, Planet und Demokratie.

46.3 Supply-Chain-Resilienz

Lieferkettenwirkung ist nicht nur Nachhaltigkeitsfrage. Sie ist Resilienzfrage.

Eine Lieferkette kann kurzfristig effizient und gleichzeitig hochgradig verletzlich sein. Wasserstress, Energieabhängigkeiten, politische Konflikte, Rohstoffkonzentration, Arbeitsrechtsverletzungen, Cyberrisiken oder Datenlücken können Lieferfähigkeit, Kostenstruktur, Reputation und Geschäftsmodellstabilität erheblich beeinflussen [Kap. 23; I-K46-5].

Supply-Chain-Resilienz beschreibt deshalb mehr als Notfallplanung oder Lagerhaltung. Gemeint ist die Fähigkeit einer Wertschöpfungskette, Störungen zu begrenzen, Alternativen zu aktivieren, kritische Funktionen aufrechtzuerhalten und aus Rückkopplung zu lernen.

Resilienz entsteht nicht dadurch, dass Risiken an schwächere Glieder der Kette ausgelagert werden. Eine Lieferkette bleibt verletzlich, wenn ihre Stabilität nur auf Kosten anderer Akteure gesichert wird.

Hier entsteht ein typischer Wahrnehmungskonflikt. Frühzeitige Lieferantenentwicklung, Datenaufbau, faire Vertragslogiken oder regionale Alternativen wirken im Alltag weniger sichtbar als Krisenreaktionen nach Lieferkettenbrüchen. Prävention bleibt häufig unsichtbar, gerade weil sie funktioniert.

Wirkungsorientierte Lieferkettensteuerung muss diese Verzerrung korrigieren. Sie bewertet nicht nur die Geschwindigkeit der Krisenreaktion, sondern auch die Fähigkeit, Störungen frühzeitig zu vermeiden oder abzumildern.

Die vermiedene Lieferunterbrechung, der früh erkannte Wasserstress, die stabile Ersatzquelle oder die rechtzeitig verbesserte Datenqualität sind ebenfalls Wirkleistung.

Frühes Handeln erweitert außerdem die Zahl der Handlungsoptionen. Unternehmen, die früh alternative Bezugsquellen, bessere Datenstandards oder resiliente Lieferantenbeziehungen aufbauen, verfügen im Krisenfall über größere Entscheidungsspielräume. Unternehmen, die erst unter Schock reagieren, handeln unter höherem Zeitdruck, höheren Preisen und geringerer Auswahl.

Supply-Chain-Resilienz verlangt deshalb die Verbindung verschiedener Perspektiven: Einkauf, Nachhaltigkeit, Recht, Risikomanagement, Produktentwicklung, IT, Controlling und Management müssen dieselben kritischen Wirkungsräume erkennen können.

Resilienz erzeugt zusätzlich einen Zielkonflikt zwischen Effizienz und Redundanz. Eine Lieferkette ohne Reserven kann kurzfristig kostengünstig wirken. Unter Belastung wird sie fragil. Eine Kette mit sinnvollen Redundanzen, alternativen Lieferwegen und besseren Datenstandards kann kurzfristig höhere Kosten verursachen, langfristig jedoch höhere Wirkleistung erzeugen.

Damit verbindet sich Lieferkettensteuerung unmittelbar mit der Zeitlogik aus den früheren Teilen des Buches. Wirkung endet nicht am Bilanzstichtag.

46.4 Interne Datenflüsse

Wirkungsorientierte Lieferkettensteuerung bleibt wirkungslos, wenn Daten nicht in die Entscheidungsräume des Unternehmens gelangen.

Lieferkettendaten dürfen nicht ausschließlich in Nachhaltigkeitsberichten, Auditordnern oder Einkaufsplattformen verbleiben. Sie müssen zu Entscheidungsdaten werden.

Interne Datenflüsse verbinden Einkauf, Nachhaltigkeit, Controlling, Produktentwicklung, Recht, Risiko, IT und Management. Jeder Bereich sieht einen anderen Teil der Wirkung. Einkauf kennt Lieferanten und Verträge. Nachhaltigkeit bewertet Wirkungsfelder und Standards. Controlling kennt Kosten und Investitionen. Recht bewertet Haftung und Sorgfaltspflichten. Produktentwicklung versteht Material- und Nutzungswirkungen. Risikomanagement bewertet Verwundbarkeit.

Wenn diese Informationen getrennt bleiben, entsteht Verantwortungsdiffusion. Bereiche verweisen aufeinander, während Wirkung an Schnittstellen verloren geht.

Eine wirkungsorientierte Organisation braucht deshalb definierte Datenwege. WÖk-IDs ordnen Indikatoren. Scorecards strukturieren Wirkungsfelder. Produktpässe und Datenräume stellen Lieferkettendaten bereit. Entscheidungsprozesse müssen diese Informationen aufnehmen - bei Lieferantenfreigaben, Produktfreigaben, Investitionen, Risikoanalysen und Strategieentscheidungen [Kap. 31-35; I-K46-4].

Interne Datenflüsse benötigen außerdem Angaben zur Datenqualität. Ein Wirkungswert ohne Herkunft, Prüfstatus, Systemgrenze, Aktualität oder Unsicherheitsangabe erzeugt Scheinsicherheit [Kap. 30-31].

Daten allein reichen jedoch nicht aus. Wirkungsdaten brauchen Entscheidungsrechte. Wenn ein kritischer Lieferantenwert sichtbar wird, muss geklärt sein, wer reagieren kann und welche Maßnahmen möglich sind. Schnittstellenverantwortung aus [Kap. 45] wird hier praktisch.

Transparenz bedeutet dabei nicht vollständige Offenlegung aller Informationen. Geschäftsgeheimnisse, Datenschutz und Sicherheitsinteressen bleiben legitim. Wirkungsrelevante Informationen müssen innerhalb der Organisation dennoch so verfügbar sein, dass verantwortliche Stellen handlungsfähig bleiben.

46.5 Produktion, Kreislaufwirtschaft und Cradle-to-Cradle

Lieferkettenwirkung endet nicht beim Einkauf. Sie setzt sich in Produktdesign, Materialwahl, Produktionsverfahren, Nutzungsdauer und Rückführung fort [I-K46-2].

Die klassische Produktionslogik war lange linear organisiert: Rohstoff entnehmen, Produkt herstellen, verkaufen, nutzen und entsorgen. Diese Logik blieb wirtschaftlich

tragfähig, weil zahlreiche Folgekosten nicht vollständig im Preis erschienen: Emissionen, Schadstoffe, Wasserverbrauch, Bodenbelastung, Gesundheitsfolgen oder Entsorgungsaufwand.

Die Wirkungsökonomie betrachtet Produktion anders. Sie fragt nicht nur, wie effizient ein Produkt hergestellt wird. Sie fragt, ob es nach seiner Nutzung im System verbleiben kann.

Cradle-to-Cradle liefert dafür einen wichtigen Bezugspunkt. Produkte werden nicht als zukünftiger Abfall verstanden, sondern als Bestandteile biologischer oder technischer Kreisläufe [E-K46-7]. Die Wirkungsökonomie erweitert diese Perspektive jedoch um Mensch und Demokratie. Kreislauffähigkeit allein reicht nicht aus, wenn Produkte unter problematischen Arbeitsbedingungen entstehen, Reparaturrechte einschränken oder schädliche Stoffe in Kreisläufen halten.

Produktion nach Wirkung verlangt mehrere Gestaltungsprinzipien:

- Materialgesundheit
- Modularität
- Reparierbarkeit
- Design for Disassembly
- Rücknahmefähigkeit
- Remanufacturing
- belastbare Produktdaten

Recycling ist in dieser Logik nicht der erste Schritt, sondern der letzte. Ein langlebiges, reparierbares und wiederverwendbares Produkt erzeugt häufig höhere Wirkleistung als ein Produkt, das früh recycelt werden muss.

Kreislaufwirtschaft bedeutet deshalb nicht nur Abfallverwertung. Sie bedeutet die Reduktion von Abfall als Strukturproblem.

Die Verbindung zu den Wirkungs-Scorecards bleibt unmittelbar. Produktwirkung muss Lebensdauer, Reparierbarkeit, Materialgesundheit, Rückführung, Energie, Wasser, Arbeit und Datenqualität erfassen. Die Reverse Merit Order verhindert gleichzeitig, dass gute Kreislaufwerte schwere Schäden in anderen Feldern verdecken.

Produktion wird dadurch zu einem frühen Ort der Wirkungssteuerung. Unternehmen können negative Produktwirkung nicht später allein durch Kommunikation oder Reporting kompensieren, wenn das Produkt selbst auf linearen Verbrauch, kurze Nutzungsdauer oder problematische Stoffpfade ausgelegt ist.

46.6 Marketing, Vertrieb und Kundennutzen nach Wirkung

Marketing ist nicht Werbung. Marketing ist Nachfragearchitektur.

Es entscheidet mit, welche Produkte sichtbar werden, welche Bedürfnisse entstehen, welche Versprechen glaubwürdig wirken, welche Lebensstile normal erscheinen, welche Preise akzeptiert werden, welche Marken Vertrauen erhalten und welche Lösungen sich im Markt durchsetzen [I-K46-7].

Die alte Unternehmenslogik behandelte Marketing häufig als Absatzmaschine: mehr Aufmerksamkeit, mehr Nachfrage, mehr Kauf, mehr Marktanteil, mehr Wiederholung, mehr Bindung, mehr Wachstum. Diese Logik ist nicht neutral. Sie kann gute Produkte sichtbar machen, Innovation verbreiten und Orientierung schaffen. Sie kann aber auch Überkonsum erzeugen, falsche Bedürfnisse verstärken, Greenwashing betreiben, vulnerable Gruppen ausnutzen, Suchtmechanismen bedienen, Statusdruck erhöhen, Desinformation verbreiten und Produkte verkaufen, deren Wirkung schlechter ist als ihr Image.

Die Wirkungsökonomie stellt deshalb eine andere Frage.

Nicht: Wie verkaufen wir mehr?

Sondern: Welche Nachfrage erzeugen wir, welche Wirkung hat diese Nachfrage, und wie helfen wir Kundinnen und Kunden, Entscheidungen zu treffen, die Mensch, Planet und Demokratie stärken?

Marketing nach Wirkung verkauft nicht möglichst viel. Es macht bessere Wirkung sichtbar, verständlich, begehrbar und zugänglich.

Vertrieb übersetzt diese Nachfrage in konkrete Entscheidungen: Kauf, Vertrag, Nutzung, Service, Verlängerung, Rücknahme, Reparatur, Wiederverwendung und Kundenbeziehung. Vertrieb ist damit nicht nur Absatzkanal. Er ist ein Wirkungsübergang zwischen Angebot und Nutzung.

Kundennutzen ist dabei wichtig, aber nicht identisch mit Wirkung. Ein Produkt kann hohen Kundennutzen haben und trotzdem negative Wirkung erzeugen. Tabak kann subjektiv Nutzen stiften. Fast Fashion kann kurzfristig Freude erzeugen. Ein SUV kann Status, Komfort und Sicherheitsgefühl vermitteln. Eine süchtig machende App kann Unterhaltung bieten. Eine manipulative Finanzdienstleistung kann kurzfristig Rendite versprechen. Kundennutzen beweist noch keine positive Wirkung.

Die Wirkungsökonomie verlangt deshalb eine doppelte Nutzenprüfung.

Erstens: Welchen Nutzen hat die Kundin oder der Kunde?

Zweitens: Welche Wirkung hat dieser Nutzen im System?

Ein wirkungsorientiertes Nutzenversprechen sagt nicht nur: Dieses Produkt ist gut für Dich. Es muss auch zeigen: Dieses Produkt ist tragfähig für das Ganze.

Daraus entsteht eine neue Marketingethik. Sie ist nicht konsumfeindlich. Sie ist nicht moralisch belehrend. Sie ist nicht asketisch. Sie ist wahrheitsfähig.

Der Kernsatz lautet:

Kundennutzen ist die Perspektive der Käuferin. Wirkung ist die Perspektive des Systems. Marketing nach Wirkung muss beide zusammenbringen.

Die klassische Marketingsprache arbeitet mit vier P: Product, Price, Place und Promotion. Produkt, Preis, Vertriebskanal und Kommunikation bilden den Marketing-Mix. Die Wirkungsökonomie ergänzt diese Logik um ein fünftes P:

Planet.

Planet steht hier nicht nur für Umweltfreundlichkeit. Planet steht für die Rückbindung jedes Angebots an die Lebensgrundlagen. Im erweiterten Rahmen der Wirkungsökonomie umfasst das fünfte P deshalb immer auch Mensch und Demokratie, weil ein Produkt nie nur ökologische, sondern auch soziale, gesundheitliche, institutionelle und demokratische Wirkung trägt.

Das fünfte P verändert die vier alten P.

Product: Das Produkt wird nicht nur nach Funktion, Design, Differenzierung und Kundennutzen bewertet, sondern nach Lebenszyklus, Reparierbarkeit, Rücknahme, Materialgesundheit, Lieferkettenwirkung, Sicherheit, Inklusion, Kreislauffähigkeit und Produktpass.

Price: Der Preis wird nicht nur nach Zahlungsbereitschaft, Marge und Wettbewerb gestaltet, sondern nach echter Wirkung, Folgekosten, WÖk-Score, Wirkungssteuer, Erschwinglichkeit und fairer Lastenverteilung.

Place: Der Vertriebskanal wird nicht nur nach Reichweite und Effizienz gewählt, sondern nach Zugänglichkeit, regionaler Resilienz, Logistikemissionen, Plattformabhängigkeit, Datensicherheit und Kundenschutz.

Promotion: Kommunikation wird nicht nur nach Aufmerksamkeit, Conversion und Markenbindung bewertet, sondern nach Wahrheit, Transparenz, Tonalität, Quellenklarheit, Manipulationsfreiheit und Wirkungskompetenz.

Planet: Das fünfte P prüft, ob das gesamte Angebot innerhalb der Lebensgrundlagen tragfähig ist.

Der Planet ist in diesem Modell keine Zielgruppe. Er ist die Systembedingung.

Das fünfte P bedeutet also nicht, dass Marketing nur noch ökologische Botschaften senden soll. Es bedeutet, dass jede Marketingentscheidung planetare, soziale und demokratische Wirkung mitführt.

Marketing darf ein Produkt nicht besser erzählen, als es wirkt. Marketing darf kein Bedürfnis aufblasen, das Verlustleistung erzeugt. Marketing darf keine Wegwerflogik als Lifestyle inszenieren. Marketing darf Kreislauf, Reparatur, Langlebigkeit und Rücknahme nicht als langweilige Pflichten behandeln, wenn sie hohe Wirkleistung erzeugen. Marketing darf die planetare Voraussetzung des Produkts nicht als Kulisse benutzen.

Marketing beginnt deshalb nicht beim Claim. Marketing beginnt bei der Wirkung des Angebots.

Diese Logik schützt vor Greenwashing und Impact-Washing. Greenwashing entsteht, wenn ökologische Verantwortung unklar, unbelegt, übertrieben, selektiv oder vom tatsächlichen Geschäftsmodell abgekoppelt dargestellt wird. Impact-Washing entsteht, wenn gesellschaftliche Wirkung behauptet wird, ohne sie nachprüfbar zu messen, negative Wirkungen offenzulegen oder Zielkonflikte transparent zu machen [E-K46-8][E-K46-9].

Die europäische Regulierung zeigt, dass diese Frage nicht mehr nur moralisch oder kommunikativ ist. Die Richtlinie (EU) 2024/825 stärkt Verbraucherinnen und Verbraucher im ökologischen Wandel durch besseren Schutz vor unlauteren Praktiken und bessere Informationen. Die Green-Claims-Debatte verschärft zusätzlich die

Anforderungen an freiwillige Umweltbehauptungen und ihre wissenschaftliche Begründung [E-K46-8][E-K46-9].

Auch digitale Vertriebssysteme werden wirkungsrelevant. Dark Patterns, manipulative Abo-Fallen, versteckte Kosten, schwer kündbare Verträge, irreführende Buttons, künstliche Verknappung oder emotionale Druckmechanismen verzerren Entscheidungen. Gutes UX erleichtert selbstbestimmte Entscheidungen. Dark Patterns verschieben Entscheidungen zugunsten des Anbieters. Die Europäische Kommission hat im Digital Fairness Fitness Check gerade solche digitalen Praktiken als Problemfeld der Verbraucherfairness benannt [E-K46-10].

Responsible Marketing bedeutet daher: Marketing muss wahrheitsfähig, quellenklar, nicht manipulativ, sozial verantwortbar, inklusiv, ökologisch belegbar und demokratieverträglich sein. Es darf überzeugen. Es darf nicht täuschen. Vertrieb darf verkaufen. Er darf nicht ausnutzen.

Das gilt auch für Influencer Marketing, Creator-Kommunikation und plattformbasierte Markenführung. Wer Reichweite systematisch monetarisiert, Werbung verbreitet, eigene Produkte verkauft oder politische, gesundheitliche oder soziale Wirkung erzeugt, übernimmt eine öffentliche Verstärkerrolle. Dann braucht es Transparenz, Kennzeichnung, Quellenklarheit und Verantwortung für die Wirkung der Kommunikation.

Produktpässe, WÖk-IDs und Scorecards verändern Marketing deshalb grundlegend. Sie machen aus Behauptung Belegkommunikation. Ein Unternehmen muss nicht nur erzählen, dass ein Produkt nachhaltig, fair oder zukunftsfähig sei. Es muss zeigen, worauf diese Aussage beruht: auf Daten, Benchmarks, Produktpässen, Lieferketteninformationen, Reparierbarkeit, Rücknahmefähigkeit, Nutzungswirkung, Datenqualität und überprüfbaren Scorecards [I-K46-8].

Das ist kein Verlust von Kreativität. Es ist eine Verschiebung von Kreativität. Die Aufgabe lautet nicht mehr, aus wenig Substanz viel Image zu machen. Die Aufgabe lautet, reale Wirkung verständlich, attraktiv und glaubwürdig zu kommunizieren.

Marketing nach Wirkung ist deshalb ein zentraler Unternehmenshebel. Es verbindet Produktwirkung mit Marktverhalten. Es übersetzt Daten in Vertrauen. Es übersetzt Produktpässe in verständliche Orientierung. Es übersetzt Kreislauffähigkeit in Kaufargumente. Es übersetzt Wirkungscontrolling in Kundenlogik. Es übersetzt Wirkung in Nachfrage.

Die alte Frage lautete:

Wie schaffen wir mehr Absatz?

Die neue Frage lautet:

Wie schaffen wir Nachfrage für bessere Wirkung?

Damit wird Marketing nicht kleiner. Es wird wichtiger.

Denn die beste Kreislaufproduktion bleibt wirkungsschwach, wenn sie im Markt nicht verstanden wird. Und die schlechteste Produktion bleibt gefährlich, wenn Marketing sie schöner erscheinen lässt, als sie wirkt.

46.7 Zwischenfazit

Kapitel 46 hat interne Wertschöpfung, Beschaffung, Lieferketten, Produktion und Marketing als verbundene Wirkungsräume des Unternehmens beschrieben. Ein Unternehmen wirkt nicht erst über sein Endprodukt. Es wirkt bereits im Einkauf, in Lieferantenentscheidungen, in Datenflüssen, in Produktionsprozessen, in Materialentscheidungen, in Kreislaufstrukturen, in Produktpässen, im Vertrieb und in der Kommunikation.

Beschaffung wird zum Wirkungshebel, weil jede Vorleistung Wirkung trägt. Lieferantenbewertung wird zur Wirkungsprüfung, weil ausgelagerte Schäden nicht aus der Verantwortung verschwinden. Supply-Chain-Resilienz wird zur Zukunftsbedingung, weil Lieferketten nicht nur Kostenketten, sondern Risiko- und Wirkungsketten sind. Interne Datenflüsse werden zur Steuerungsinfrastruktur, weil Wirkung ohne Daten nicht rückgekoppelt werden kann. Produktion und Kreislaufwirtschaft werden zur materiellen Wirkungsarchitektur, weil Design, Material, Nutzung, Reparatur und Rücknahme über spätere Zustände entscheiden. Marketing und Vertrieb werden zur Nachfragearchitektur, weil sie bestimmen, welche Wirkung im Markt sichtbar, begehrbar und skalierbar wird.

Damit wird deutlich: Unternehmen erzeugen Wirkung nicht in einer einzelnen Abteilung. Wirkung entsteht in der Verbindung von Zweck, Führung, Controlling, Organisation, Beschaffung, Lieferkette, Produktion, Marketing, Vertrieb und Risikomanagement.

Die nächste Frage lautet deshalb: Wann wird negative Wirkung zu strategischem Risiko, und wann wird Transformation zur Voraussetzung unternehmerischer Zukunftsfähigkeit?

Diese Frage führt zu Kapitel 47: Unternehmensrisiko und Transformation.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 46

Interne WÖk-Quellen

[I-K46-1] Weber, Natalie: Wirkungsökonomie in der Lieferkette, September 2025. Grundlage für Lieferketten als Wirkungsräume, für Vorleistungswirkungen sowie für WÖk-IDs, Scorecards, DPP und Lieferkettenwirkung.

[I-K46-2] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für Wirtschaft als Wirkungssystem, Unternehmen als regenerative Systembausteine und Lieferkettenwirkung als Bestandteil von Netto-Wirkung, Resilienz und Innovation.

[I-K46-3] Weber, Natalie: WÖk Master Items final v1.2, 2025, sowie Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended, August 2025. Grundlage für Indikatorfamilien, WÖk-IDs, Benchmarks, Scorecards, Datenquellen und Prüflogik.

[I-K46-4] Weber, Natalie: Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025. Grundlage für Wirkungsdatenflüsse entlang der Wertschöpfungskette, digitale Produktpässe, Wirkungsregister und Datenintegrität.

[I-K46-5] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitte zu systemischen Zukunftsrisiken, Lieferketten-Schocks sowie Klima-, Wasser-, Energie-, Sozial- und Versorgungsrisiken.

[I-K46-6] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands2, Manuskriptfassung 2026, Kapitel zu Wirkungscontrolling, Organisation, Führung und Verantwortung. Grundlage für Schnittstellenverantwortung sowie die Verbindung von Einkauf, Nachhaltigkeit, Controlling, Recht und Management.

[I-K46-7] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands2, Manuskriptfassung 2026, Kapitel „Marketing, Vertrieb und Kundennutzen nach Wirkung“ sowie ältere Inhaltsstruktur mit Abschnitt „17.3 Marketing: Das 5. P = Planet“. Grundlage für Marketing als Nachfragearchitektur, Kundennutzen versus Wirkung, das fünfte P „Planet“, Responsible Marketing, Vertrieb als Wirkungsübersetzung und die Rückbindung von Marketing an Produktwirkung, Produktpässe, Scorecards und Wirkungskommunikation.

[I-K46-8] Weber, Natalie: Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025. Grundlage für Produktwirkung, ehrliche Preise, Produktpässe, Scorecards, digitale Datenflüsse, Wirkung im Preisschild und die Übersetzung von Wirkungsdaten in Markt- und Kundenkommunikation.

[I-K46-9] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für Wirtschaft als Wirkungssystem, Öffentlichkeit als Resonanzraum, Kommunikation als Wirkungsraum und Unternehmen als Akteure, die Wirkung nicht nur produzieren, sondern auch sichtbar, verständlich und nachfragbar machen.

Externe Quellen

[E-K46-1] United Nations Human Rights Council: Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework, 2011. Bezugspunkt für menschenrechtliche Sorgfalt, Risikoidentifikation, Prävention, Minderung und Abhilfe entlang unternehmerischer Wertschöpfung.

[E-K46-2] OECD: OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct, 2018. Bezugspunkt für risikobasierte Sorgfaltspflichten, Lieferantenentwicklung und verantwortungsvolle Lieferkettensteuerung. OECD - Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct: https://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-for-Responsible-Business-Conduct.pdf - OECD: https://www.oecd.org/

[E-K46-3] International Organization for Standardization: ISO 20400: Sustainable Procurement - Guidance, 2017. Bezugspunkt für nachhaltige Beschaffung und Integration von Nachhaltigkeit in Einkaufsprozesse. ISO 20400 - Sustainable Procurement: https://www.iso.org/standard/63026.html

[E-K46-4] Christopher, Martin: Logistics and Supply Chain Management, Pearson, aktuelle Auflagen. Bezugspunkt für Lieferkettenmanagement, Resilienz und Verwundbarkeit globaler Wertschöpfungsketten.

[E-K46-5] Sheffi, Yossi: The Resilient Enterprise. Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage, MIT Press, 2005. Bezugspunkt für unternehmerische Resilienz und Umgang mit Lieferkettenstörungen.

[E-K46-6] International Organization for Standardization: ISO 22301: Security and resilience - Business continuity management systems - Requirements, aktuelle Fassung. Bezugspunkt für Geschäftskontinuität und Krisenfestigkeit. ISO 22301 - Business Continuity: https://www.iso.org/standard/75106.html

[E-K46-7] Braungart, Michael; McDonough, William: Cradle to Cradle. Remaking the Way We Make Things, North Point Press, 2002.

[E-K46-8] Europäische Union: Richtlinie (EU) 2024/825 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 28. Februar 2024 zur Änderung der Richtlinien 2005/29/EG und 2011/83/EU hinsichtlich der Stärkung der Verbraucher für den ökologischen Wandel durch besseren Schutz gegen unlautere Praktiken und durch bessere Informationen. Bezugspunkt für Greenwashing, Verbraucherinformation, Umweltaussagen, Haltbarkeit und Reparierbarkeit in der Marktkommunikation.

[E-K46-9] Europäische Kommission: Green Claims - Initiative und Vorschlag für eine Richtlinie über die Begründung und Kommunikation ausdrücklicher Umweltaussagen. Bezugspunkt für wissenschaftliche Substantiierung, Nachprüfbarkeit und Transparenz freiwilliger Umweltbehauptungen.

[E-K46-10] Europäische Kommission: Digital Fairness Fitness Check, 2024. Bezugspunkt für digitale Verbraucherfairness, Dark Patterns, manipulative digitale Gestaltung, Abo-Fallen, Influencer-Marketing, Profiling und die Notwendigkeit fairer digitaler Entscheidungssituationen.

[E-K46-11] International Chamber of Commerce: ICC Advertising and Marketing Communications Code, 2024. Bezugspunkt für verantwortliche Marketingkommunikation, Wahrheit, Transparenz, Verantwortung von Werbetreibenden, Influencer-Kommunikation, digitale Marketingpraktiken und Selbstregulierung.

Kapitel 47 - Unternehmensrisiko und Transformation

Kapitel 46 hat Lieferketten und interne Wertschöpfung als Wirkungsräume des Unternehmens beschrieben. Dieses Kapitel schließt Teil VII ab. Es verbindet Unternehmenszweck, Führung, Controlling, Organisation und Lieferkettensteuerung mit der Frage der Zukunftsfähigkeit. Wirkung ist für Unternehmen nicht nur Verantwortung. Wirkung ist Risiko, Resilienz und Transformationsfrage.

Ein Unternehmen ist zukunftsfähig, wenn es seine Wirkung, seine Risiken und seine Transformationsfähigkeit als zusammenhängendes System versteht.

Klassisches Risikomanagement fragt nach Eintrittswahrscheinlichkeit, Schadenshöhe, Liquidität, Haftung, Compliance, Marktentwicklung, operativen Störungen und finanziellen Verlusten. Das bleibt notwendig. Doch in der Wirkungsökonomie beginnt Risiko früher. Wirkungsrisiko entsteht dort, wo ein Unternehmen negative Zustandsveränderungen möglich macht oder von negativen Zustandsveränderungen abhängig wird. Solche Risiken können finanziell relevant werden, bevor sie in der Bilanz sichtbar sind: durch Regulierung, Reputationsverlust, Lieferkettenbrüche, Versicherungsprobleme, Kapitalzugang, Fachkräftemangel, Klagen, Kundenabwanderung, Transformationsdruck oder Wertverluste alter Anlagen [Kap. 23; I-K47-1; I-K47-2].

Damit wird Wirkung zur strategischen Risikofrage und zugleich zur strategischen Chance. Wer negative Wirkung verdrängt, baut Zukunftsrisiko auf. Wer positive Wirkung systematisch erzeugt, baut Resilienz, Vertrauen, Zugang, Innovationsfähigkeit und Transformationsfähigkeit auf.

47.1 Wirkungsrisiko im Enterprise Risk Management

Enterprise Risk Management, kurz ERM, soll Risiken nicht isoliert verwalten, sondern mit Strategie und Leistung verbinden. Das COSO-ERM-Framework beschreibt Risiko ausdrücklich als Bestandteil von Strategieentwicklung und Performance-Steuerung [E-K47-1]. Die Wirkungsökonomie erweitert diesen Gedanken: Unternehmensrisiken sind nicht nur finanzielle, operative oder rechtliche Risiken. Sie sind auch Wirkungsrisiken.

Wirkungsrisiko im ERM heißt, dass die Wirkung eines Geschäftsmodells, einer Lieferkette, eines Produkts, einer Technologie, eines Standortes oder einer Kommunikationspraxis als Risikofeld betrachtet wird. Ein Unternehmen fragt nicht nur: Was kann uns passieren? Es fragt auch: Welche Wirkung erzeugen wir, die später auf uns, unsere Stakeholder, unsere Finanzierung, unsere Märkte, unsere Mitarbeitenden und unsere Legitimität zurückkehrt?

Diese Perspektive verändert die Risikolandkarte. Klimarisiko ist nicht nur die Frage, ob Extremwetter einen Standort trifft. Es ist auch die Frage, ob das eigene Geschäftsmodell planetare Belastungen erhöht und dadurch regulatorische, reputative, versicherungsbezogene oder marktliche Risiken aufbaut. Lieferkettenrisiko ist nicht nur

die Frage, ob ein Zulieferer ausfällt. Es ist auch die Frage, ob Menschenrechtsverletzungen, Wasserstress, geopolitische Abhängigkeiten oder Datenlücken in der Kette entstehen. Reputationsrisiko ist nicht nur die Angst vor schlechter Presse. Es ist häufig das sichtbare Signal eines tieferen Wirkungsrisikos: Die Öffentlichkeit erkennt eine Diskrepanz zwischen Behauptung und Wirkung.

Wirkungsrisiko umfasst ökologische Risiken wie Klima, Wasser, Boden, Biodiversität, Ressourcen und Kreislauffähigkeit. Es umfasst soziale Risiken wie Arbeitsbedingungen, Gesundheit, Sicherheit, Diskriminierung, regionale Wirkung und Menschenrechte. Es umfasst demokratische Risiken wie Lobbytransparenz, Medienwirkung, Datenmacht, Desinformation, Polarisierung und institutionelles Vertrauen. Es umfasst Lieferkettenrisiken, technologische Risiken, Finanzierungs- und Versicherungsrisiken sowie Transformationsrisiken durch Pfadabhängigkeit, alte Anlagen, falsche Kompetenzen oder Geschäftsmodelle, die an neuen Wirkungsvorgaben scheitern [I-K47-2; I-K47-3].

ERM muss den Unterschied zwischen sichtbarem Krisenschaden und unsichtbarer Prävention erfassen. Viele Unternehmensrisiken werden erst ernst genommen, wenn sie finanziell sichtbar sind: Umsatzverlust, Lieferausfall, Klage, Rückruf, Versicherungsprämie, Personalabgang, Reputationsschaden oder regulatorische Auflage. Wirkungsökonomisch ist dieser Zeitpunkt spät. Der Handlungsspielraum ist dann bereits enger. Vorher hätte das Unternehmen gestalten können. Später muss es reparieren.

Die erfolgreiche Prävention bleibt häufig unspektakulär. Ein nicht eingetretener Lieferkettenbruch, ein vermiedener Cybervorfall, eine nicht eskalierte Arbeitsbelastung, ein nicht verlorenes Vertrauen oder ein nicht entstandener regulatorischer Konflikt erscheinen leicht als „nichts passiert“. Wirkungsökonomisch kann gerade dieses Nicht-Eintreten eine hohe Wirkleistung des Risikomanagements sein.

Wirkungsrisiko im ERM darf daher nicht nur eingetretene Schäden bilanzieren. Es muss auch verhinderte Schäden, erhaltene Optionen und gestärkte Resilienz sichtbar machen. Es fragt: Welche Kosten wurden vermieden? Welche Wahlmöglichkeiten blieben erhalten? Welche Vertrauensbasis blieb stabil? Welche Lieferketten wurden robuster? Welche regulatorische Eskalation wurde verhindert? Welche Mitarbeitenden blieben gesund? Welche Wirkung konnte korrigiert werden, bevor sie zum finanziellen Schaden wurde?

Diese Felder gehören nicht in getrennte Risikosilos. Sie bilden zusammen die Wirkungsrisiken des Unternehmens. Ein niedriger Einkaufspreis kann Lieferkettenrisiko erhöhen. Eine hohe Marge kann Reputationsrisiko enthalten. Eine effiziente Technologie kann Datenschutzrisiko erzeugen. Ein erfolgreiches Produkt kann Gesundheitsrisiken oder demokratische Nebenwirkungen haben. Ein stabiler Markt kann kippen, wenn seine negative Wirkung sichtbar wird.

ERM muss deshalb wirkungsfähig werden. Risiken werden nicht nur nach finanzieller Schadenshöhe sortiert, sondern nach ihrer Fähigkeit, Mensch, Planet, Demokratie und die Unternehmenszukunft zu beschädigen. Das entspricht der Logik aus Kapitel 23: Wirkungsdaten sind Frühwarninformationen. Im Unternehmen werden sie zu Risiko- und Resilienzsignalen.

47.2 Geschäftsmodellprüfung

Geschäftsmodelle sind Wirkungsmodelle. Sie beantworten nicht nur, wie ein Unternehmen Geld verdient. Sie zeigen, welche Probleme es löst, welche Bedürfnisse es erzeugt, welche Ressourcen es nutzt, welche Abhängigkeiten es schafft, welche Gruppen es stärkt oder schwächt und welche Zustände es verändert.

Eine wirkungsökonomische Geschäftsmodellprüfung fragt daher nicht nur nach Profitabilität, Skalierbarkeit und Marktposition. Sie fragt: Auf welcher Wirkung beruht dieses Geschäftsmodell? Welche Zustände werden verbessert? Welche Schäden werden vorausgesetzt? Welche Folgekosten werden verschoben? Welche Wirkungspotenziale entstehen? Welche Risiken kehren später zurück?

Geschäftsmodelle mit negativer Wirkung sind Zukunftsrisiken. Sie können heute profitabel sein, weil ihre Folgekosten außerhalb des Preises liegen. Genau darin liegt ihre Fragilität. Wenn Wirkung sichtbar, berichtspflichtig, versicherungsrelevant, kapitalrelevant, regulierungsrelevant oder kaufentscheidend wird, können solche Geschäftsmodelle ihre wirtschaftliche Grundlage verlieren.

Das gilt für fossile Anlagen, ressourcenintensive Produktionsweisen, ausbeuterische Lieferketten, gesundheitsbelastende Produkte, manipulative digitale Geschäftsmodelle, spekulative Wohnmodelle, datenintensive Überwachungsmodelle oder Kommunikationsmodelle, die Erregung und Vertrauenszerstörung monetarisieren. Sie können über längere Zeit hohe Rendite erzeugen. Wirkungsökonomisch enthalten sie Stranded-Asset-Risiko: Werte, Anlagen, Kompetenzen, Marken oder Verträge können unter neuen ökologischen, sozialen, rechtlichen oder demokratischen Bedingungen an Tragfähigkeit verlieren [E-K47-5; E-K47-6].

Stranded Assets sind nicht nur ein Klimathema. Klimabezogene Vermögensverluste sind der sichtbarste Fall. Es gibt auch soziale, digitale, demokratische und reputative Stranded Assets. Ein Algorithmus, der Reichweite durch Polarisierung erzeugt, kann zum Risiko werden. Eine Marke, die von Niedriglohnketten abhängt, kann an Legitimität verlieren. Ein Geschäftsmodell, das auf Datenintransparenz beruht, kann durch neue Rechte und Transparenzpflichten brüchig werden. Eine Immobilie, die auf energetischer Vernachlässigung und sozialer Verdrängung beruht, kann regulatorisch, versicherungstechnisch und gesellschaftlich unter Druck geraten.

Geschäftsmodellprüfung heißt deshalb: Das Unternehmen prüft nicht nur, ob sein Modell Geld verdient, sondern ob es unter einer wirkungsorientierten Ordnung bestehen kann. Es behandelt Business-as-Usual nicht als neutralen Referenzpunkt, sondern als

Szenario mit eigenen Risiken. Es fragt, welche Annahmen über Energie, Wasser, Rohstoffe, Arbeit, Daten, Demokratie, Regulierung, Kapital und Kundenvertrauen das Modell voraussetzt.

Hier schließt ein kurzer Verweis auf Schumpeter und Röpke an. Schumpeter beschreibt wirtschaftliche Entwicklung als Prozess neuer Kombinationen, in dem Innovation bestehende Strukturen verdrängt und neue Entwicklungspfade schafft [E-K47-2]. Jochen Röpke verbindet Unternehmertum mit Lernen, Kompetenzentwicklung und evolutorischer Selbstveränderung [E-K47-3]. Für dieses Kapitel folgt daraus: Transformation ist nicht nur technische Umrüstung. Sie verlangt unternehmerische Lernfähigkeit. Die ausführliche Einordnung von Schumpeter, Röpke und langfristigen Innovationszyklen gehört in die späteren Teile zur wirtschaftlichen Entwicklung. Hier reicht die Unternehmensfolge: Geschäftsmodelle müssen sich selbst erneuern können, wenn ihre Wirkung zur Zukunftsgrenze wird.

Eine Geschäftsmodellprüfung ist deshalb nicht nur defensiv. Sie ist auch Chancenprüfung. Wo negative Wirkung zur Grenze wird, entsteht Raum für neue Lösungen: regenerative Produkte, faire Lieferketten, gesündere Arbeitsmodelle, kreislauffähige Materialien, vertrauenswürdige Datenräume, resiliente Infrastruktur, transparente Kommunikation und wirkungsfähige Dienstleistungen. Transformation ist Risiko und Chance zugleich.

47.3 Transformationspfade

Transformation ist kein einmaliges Projekt. Sie ist ein lernender Pfad.

Ein Unternehmen kann nicht einfach beschließen, morgen wirkungspositiv zu sein. Es hat bestehende Anlagen, Lieferverträge, Kompetenzen, Marken, IT-Systeme, Kundenerwartungen, Kapitalstrukturen, Kultur, Führung, Datenlücken und regulatorische Pflichten. Viele dieser Elemente erzeugen Pfadabhängigkeit. Je länger ein Unternehmen in ein bestimmtes Modell investiert hat, desto schwerer wird der Wechsel. Pfadabhängigkeit ist kein Vorwurf. Sie ist eine Systemrealität [E-K47-4].

Transformationspfade machen diese Realität bearbeitbar. Sie beschreiben, wie ein Unternehmen von einem gegenwärtigen Wirkungsprofil zu einem zukunftsfähigen Wirkungsprofil gelangt. Ein Transformationspfad enthält Etappen, Investitionen, Rückbau alter Risiken, Aufbau neuer Kompetenzen, Lieferantenentwicklung, Datenqualität, Personalentwicklung, Produktanpassung, Governance, Risikoreduktion und Wirkungsziele. Er muss so konkret sein, dass er Entscheidungen verändert, und so lernfähig, dass er auf neue Daten reagieren kann.

T-SROI kann hier eine wichtige Rolle spielen. Kapitel 34 hat T-SROI als Kennzahl für Transformationswirkung und systemische Hebelwirkung eingeführt. Im Transformationspfad kann T-SROI zeigen, ob eine Investition nur einen Zustand verbessert oder einen systemischen Hebel verändert. Der NWI bewertet dabei die

Netto-Wirkung des Projekts; der T-SROI bewertet, ob aus dieser Wirkung ein Transformationspfad entsteht [Kap. 34; I-K47-4].

Transformationspfade müssen zugleich Risiken offenlegen. Ein Pfad kann scheitern, wenn Daten fehlen, Kapital falsch allokiert wird, Lieferanten nicht mitgehen, Technologie überschätzt wird, Mitarbeitende überlastet werden, Regulierung schneller kommt als geplant oder Märkte alte Anreize beibehalten. Ein wirkungsorientierter Transformationspfad enthält deshalb nicht nur Ziele, sondern Frühwarnindikatoren. Er fragt: Woran erkennen wir, dass der Pfad zu langsam, zu teuer, zu wirkungsschwach oder sozial instabil wird?

Wichtig ist auch der Unterschied zwischen Transformation und Kompensation. Ein Unternehmen transformiert nicht, wenn es negative Wirkung unverändert fortsetzt und an anderer Stelle positive Projekte finanziert. Transformation verändert das eigene Wirkungsmodell. Kompensation kann in bestimmten Übergangsphasen eine Rolle spielen, ersetzt aber keinen Pfadwechsel. Die Nichtkompensationslogik und die Reverse Merit Order setzen hier die methodische Grenze [Kap. 33].

Transformationspfade müssen außerdem soziale Stabilität berücksichtigen. Wenn ein Geschäftsmodell umgebaut wird, verändern sich Arbeit, Kompetenzen, Standorte, Einkommen, Identität und Sicherheit. Transformation, die Menschen übergeht, erzeugt Widerstand, Angst und Vertrauensverlust. Transformation, die Menschen beteiligt, qualifiziert und absichert, erhöht Lernfähigkeit. Das Systemmodell beschreibt dafür Übergangssysteme, Transformationsteams, Budgets, soziale Absicherung und Transition-Standards für Branchen mit hohem Transformationsdruck [I-K47-5]. Für dieses Kapitel folgt daraus: Ein Transformationspfad muss auch ein Lern- und Übergangspfad für Menschen sein.

47.4 Unternehmen als lernende Systeme

Ein Unternehmen ist zukunftsfähig, wenn es lernt, bevor der Schock es zwingt.

Lernende Unternehmen warten nicht, bis negative Wirkung als Krise zurückkehrt. Sie nutzen Wirkungsdaten, Risikodaten, Lieferkettendaten, Kundenfeedback, Mitarbeitendenwissen, regulatorische Signale, wissenschaftliche Erkenntnisse und gesellschaftliche Resonanz als Frühwarnsystem. Sie behandeln Kritik nicht als Angriff, sondern als Hinweis auf blinde Flecken. Sie verstehen Transformation nicht als Imageprojekt, sondern als dauerhafte Anpassung an Wirkung.

Kapitel 43 hat Führung als Rückkopplung beschrieben. Kapitel 44 hat Wirkungscontrolling als Rückführung von Daten in Entscheidungen beschrieben. Kapitel 45 hat Organisation, Kultur und Verantwortung als Bedingungen von Lernfähigkeit beschrieben. Kapitel 46 hat Lieferkettensteuerung und Datenflüsse als konkrete Wirkungshebel beschrieben. Kapitel 47 bündelt diese Bausteine: Unternehmensrisiko und Transformation entstehen dort, wo Wirkung, Daten, Führung, Organisation und Lieferketten zusammenkommen.

Ein lernendes Unternehmen stellt vier Fragen wiederholt. Welche Wirkung erzeugen wir? Welche Risiken entstehen aus dieser Wirkung? Welche Wirkungen müssen wir verändern, damit unser Geschäftsmodell zukunftsfähig bleibt? Welche Rückkopplungen zeigen uns, ob unsere Transformation wirkt?

Diese Fragen können nicht einmal jährlich für den Bericht beantwortet werden. Sie gehören in Strategieprozesse, Investitionsentscheidungen, Risikokomitees, Produktentwicklung, Beschaffung, Personal, Governance und Führung. Ein lernendes Unternehmen hat nicht nur einen Nachhaltigkeitsbericht. Es hat Wirkungsrückkopplung.

Zu dieser Rückkopplung gehört, den verhinderten Schaden sichtbar zu machen. Ein Unternehmen lernt nicht nur aus Krisen, die eingetreten sind. Es lernt auch aus Krisen, die kleiner blieben oder gar nicht entstanden. Wenn eine frühzeitige Lieferantenentwicklung einen Ausfall verhindert, wenn eine gute Führungskultur Burnout und Fluktuation mindert, wenn Produktdesign spätere Rückrufe vermeidet, wenn Datenqualität Greenwashing-Risiken senkt oder wenn eine robuste Cyberarchitektur einen Angriff begrenzt, ist das keine unsichtbare Selbstverständlichkeit. Es ist unternehmerische Wirkleistung.

Viele Organisationen übersehen diese Leistung, weil sie Ereignisse stärker messen als vermiedene Ereignisse. Die Krisenreaktion wird sichtbar. Die Prävention bleibt im Normalbetrieb verborgen. Eine lernende Organisation muss diesen Wahrnehmungsfehler korrigieren. Sie muss fragen, was stabil blieb, weil vorher richtig gehandelt wurde.

Frühes Lernen schafft Optionen. Spätes Lernen verengt sie. Ein Unternehmen, das früh in Transformation investiert, kann Lieferketten, Produkte, Kompetenzen, Kapital, Kultur und Daten schrittweise anpassen. Ein Unternehmen, das wartet, bis Regulierung, Markt, Klima, Reputationsdruck oder Versicherbarkeit es zwingen, verliert Gestaltungsspielräume. Dann wird Transformation reaktiv. Sie wird teurer, härter und konfliktreicher.

Das unterscheidet Transformation von Umstellung. Eine Umstellung kann ein Projekt sein: neue Technologie, neue Daten, neue Berichte, neue Lieferanten. Transformation verändert die Logik des Unternehmens. Sie verändert, welche Probleme es löst, welche Wirkung es erzeugt, welche Risiken es akzeptiert, welche Kompetenzen es aufbaut und welche Zukunft es ermöglicht.

Unternehmen als lernende Systeme brauchen dafür Szenarien. Das Systemmodell der Wirkungsökonomie unterscheidet Regenerationsszenario, Business-as-Usual und Krisen- beziehungsweise Kipppunktszenario [I-K47-6]. Für Unternehmen ist diese Logik hilfreich, ohne hier bereits die Finanzmarktarchitektur auszuarbeiten. Sie zeigt: Ein Unternehmen sollte nicht nur auf Vergangenheit und Quartalsdaten schauen. Es muss fragen, wie sein Modell unter Regeneration, Untätigkeit oder Krisen reagiert.

Transformation wird damit zur Risikointelligenz. Das Unternehmen erkennt nicht nur, was heute funktioniert. Es erkennt, was morgen brüchig wird. Es erkennt, welche Anlagen, Produkte, Routinen, Kompetenzen oder Lieferketten zu Altlasten werden können. Es erkennt auch, wo neue Wirkungschancen entstehen.

Ein lernendes Unternehmen ist daher kein Unternehmen ohne Fehler. Es ist ein Unternehmen, das Fehler, Nebenwirkungen, Warnsignale und verhinderte Schäden in bessere Entscheidungen übersetzt.

47.5 Abschluss von Teil VII

Teil VII hat Unternehmen als Wirkungssysteme beschrieben. Kapitel 42 hat gezeigt, dass Unternehmen nicht nur Gewinnmaschinen, sondern organisierte Wirkungsräume sind. Kapitel 43 hat Führung als Gestaltung von Rückkopplung erklärt. Kapitel 44 hat Wirkungscontrolling in Unternehmensentscheidungen eingebaut. Kapitel 45 hat Organisation, Kultur und Verantwortung als Bedingungen interner Lernfähigkeit dargestellt. Kapitel 46 hat interne Wertschöpfung und Lieferketten als Wirkungshebel beschrieben. Kapitel 47 schließt diesen Teil ab: Wirkung ist Unternehmensrisiko und Transformationsfrage.

Ein Unternehmen ist zukunftsfähig, wenn es seine Wirkung, seine Risiken und seine Transformationsfähigkeit als zusammenhängendes System versteht. Negative Wirkung ist nicht nur ethisches Problem. Sie ist Zukunftsrisiko. Positive Wirkung ist nicht nur Verantwortung. Sie ist strategische Chance. Geschäftsmodelle mit negativer Wirkung können profitabel sein und trotzdem ihre Grundlage verlieren, wenn Wirkung sichtbar, regulierungsrelevant, reputationsrelevant, versicherungsrelevant oder kapitalrelevant wird. Transformationsfähigkeit wird damit zur zentralen Unternehmenskompetenz.

Dieses Kapitel hat keine Kapitalmarktarchitektur, Versicherungsarchitektur, Makrologik, Produktmarktlogik oder politische Programmatik ausgearbeitet. Es bleibt bei der Unternehmenslogik: Risiken werden wirkungsbezogen gelesen, Geschäftsmodelle werden auf Zukunftsfähigkeit geprüft, Transformationspfade werden lernend gestaltet, und Unternehmen entwickeln sich zu lernenden Systemen.

Damit ist die interne Unternehmensarchitektur der Wirkungsökonomie gelegt. Die nächste Frage richtet sich nach außen: Wie wirken Produkte, Märkte und Preise, wenn Unternehmen ihre Wirkung nicht nur intern steuern, sondern Produkte selbst zum Ort gesellschaftlicher Rückkopplung werden?

Diese Frage führt zu Teil VIII: Produkte, Märkte und Preise.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 47

Interne WÖk-Quellen

[I-K47-1] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für T-SROI als

Unternehmenswirkung, Netto-Wirkung, Lieferkettenwirkung, Risiko-, Resilienz- und Innovationswirkung sowie für Wirkungsschock-Indikatoren als Frühwarnsysteme.

[I-K47-2] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, Abschnitte zu systemischen Zukunftsrisiken. Grundlage für Risiken jenseits klassischer Finanzrisiken, insbesondere Klima-, Wasser-, Ökosystem-, Sozial-, Demokratie-, KI-, geopolitische, Versorgungs-, algorithmische und planetare Risiken.

[I-K47-3] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, Abschnitt Unternehmenswirkung auf Gesellschaft. Grundlage für Arbeitsgesundheit, psychische Belastung, Vereinbarkeit, Diskriminierungsfreiheit, Diversität, regionale Wirkung, Innovation, demokratische Verantwortung und algorithmische Fairness als Unternehmenswirkungsfelder.

[I-K47-4] Weber, Natalie: Whitepaper T-SROI - Transformational Social Return on Investment, 2025. Grundlage für T-SROI als Instrument zur Erfassung von Transformationswirkung, systemischer Hebelwirkung, Multiplikatoreffekten und Transformationsfähigkeit von Investitionen oder Projekten auf Grundlage geprüfter Netto-Wirkung.

[I-K47-5] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, Abschnitt Übergangssysteme für Transformation. Grundlage für Transformationsteams, Budgets, soziale Absicherung und Transition-Standards in Branchen mit hohem Transformationsdruck.

[I-K47-6] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, Abschnitt Transformations- und Zukunftsszenarien. Grundlage für Regenerationsszenario, Business-as-Usual, Krisen- und Kipppunktszenario, Belastungstests, Transformationspfade, Langfrist-Innovationsfähigkeit, Resilienz, Wirkungsentwicklung und Frühindikatoren.

Externe Quellen

[E-K47-1] COSO: Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance, 2017. Bezugspunkt für ERM als Verbindung von Risiko, Strategie und Performance. COSO beschreibt das aktualisierte ERM-Dokument ausdrücklich als Rahmen, der die Bedeutung von Risiko in Strategieentwicklung und Performance-Steuerung hervorhebt. (https://www.coso.org/enterprise-risk-management)

[E-K47-2] Schumpeter, Joseph A.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 1911/1912. Bezugspunkt für wirtschaftliche Entwicklung als neue Kombinationen und Unternehmerfunktion. (https://elibrary.duncker-humblot.com/authors/Schumpeter%2C Joseph)

[E-K47-3] Röpke, Jochen: Der lernende Unternehmer. Zur Evolution und Konstruktion unternehmerischer Kompetenz, 2002. Bezugspunkt für Unternehmerlernen,

Selbstentwicklung und evolutorische Kompetenz. (https://elibrary.duncker-humblot.com/authors/Schumpeter%2C Joseph)

[E-K47-4] Arthur, W. Brian: “Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events”, in: The Economic Journal, Vol. 99, No. 394, 1989, S. 116-131; Pierson, Paul: “Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics”, in: American Political Science Review, Vol. 94, No. 2, 2000, S. 251-267. Bezugspunkt für Pfadabhängigkeit, Lock-in und steigende Wechselkosten.

[E-K47-5] Carbon Tracker Initiative: Unburnable Carbon: Are the World’s Financial Markets Carrying a Carbon Bubble?, 2011; Carbon Tracker Initiative und Grantham Research Institute: Unburnable Carbon 2013: Wasted Capital and Stranded Assets, 2013. Bezugspunkt für Stranded Assets im Kontext fossiler Vermögenswerte und klimapolitischer Transformationsrisiken. Carbon Tracker - Unburnable Carbon: https://carbontracker.org/reports/unburnable-carbon/

[E-K47-6] Task Force on Climate-related Financial Disclosures: Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures, 2017. Bezugspunkt für Governance, Strategie, Risikomanagement, Kennzahlen und Szenarioanalyse im Zusammenhang mit klimabezogenen Finanzrisiken. TCFD Recommendations: https://www.fsb-tcfd.org/recommendations/.

Teil VIII - Produkte, Märkte und Preise

Teil VIII überträgt die Wirkungsökonomie auf Produkte, Märkte und Preise. Nach der internen Unternehmenslogik aus Teil VII richtet sich der Blick nun auf die Schnittstelle zwischen Unternehmen, Kund:innen, Handel, Daten, Regulierung und gesellschaftlicher Wirkung. Produkte sind nicht nur Waren. Märkte sind nicht nur Tauschorte. Preise sind nicht nur Knappheitssignale. In der Wirkungsökonomie werden sie zu Rückkopplungspunkten, an denen sichtbar wird, ob Wertschöpfung Mensch, Planet und Demokratie stärkt oder schwächt.

Dieser Teil behandelt deshalb nicht noch einmal Unternehmensführung, Wirkungscontrolling oder Lieferkettenorganisation. Er fragt, wie Produktwirkung am Markt erscheint, warum heutige Preise Folgekosten verdecken, wie ehrliche Preise entstehen können, welche Rolle Handel, Marketing und Verbraucher:innen haben und wie Märkte so gestaltet werden, dass gute Wirkung nicht länger systematisch benachteiligt wird.

Kapitel 48 - Produkte als Wirkungsträger

Teil VIII beginnt bei dem Gegenstand, an dem Wirtschaft im Alltag sichtbar wird: dem Produkt. Ein Produkt erscheint im Markt meist als Ware mit Preis, Marke, Verpackung, Versprechen und Nutzen. Die Wirkungsökonomie liest es anders. Ein Produkt ist nicht nur ein Gegenstand mit Preis. Es ist verdichtete Wirkung über seinen gesamten Lebenszyklus.

Diese Wirkung beginnt nicht im Ladenregal. Sie beginnt bei Rohstoffen, Boden, Wasser, Energie, Arbeit, Daten, Maschinen, Lieferketten, Eigentumsstrukturen, Transportwegen und Produktionsentscheidungen. Sie setzt sich in Nutzung, Reparierbarkeit, Lebensdauer, Gesundheit, Zugang, Sicherheit, Entsorgung und Kreislauffähigkeit fort. Manche Wirkungen entstehen direkt. Andere entstehen indirekt, verzögert oder systemisch. Ein Produkt kann Menschen entlasten, Gesundheit schützen, Ressourcen schonen, Arbeit fairer machen und Regeneration ermöglichen. Es kann aber auch

Wasserstress, Ausbeutung, Schadstoffe, Abhängigkeit, Überwachung, Abfall, Gesundheitsrisiken oder demokratische Nebenwirkungen erzeugen [I-K48-1; I-K48-2].

Damit verbindet dieses Kapitel das Begriffssystem der Wirkungsökonomie mit der Mess- und Datenarchitektur. Wirkung, Wirkungspotenzial, Wirkungsträger und Wirkungsraum werden nun produktbezogen gelesen. WÖk-IDs, Scorecards, digitale Produktpässe und Wirkungsdatenräume zeigen, wie diese Produktwirkung adressiert, geprüft und verfügbar gemacht werden kann. Dieses Kapitel erklärt keine Produktsteuermechanik und keine Steuerklassen. Es legt den Produktbegriff der Wirkungsökonomie fest.

48.1 Produktwirkung über den Lebenszyklus

Ein Produkt wirkt über seinen Lebenszyklus. Wer nur den Moment des Kaufs betrachtet, sieht zu wenig. Der Kauf ist nur eine Station in einer langen Wirkungskette. Vor ihm liegen Rohstoffe, Herstellung, Vorprodukte, Energie, Wasser, Arbeit, Transport, Verpackung und Daten. Nach ihm liegen Nutzung, Wartung, Reparatur, Weitergabe, Recycling, Entsorgung oder dauerhafte Belastung.

Lebenszyklusdenken ist deshalb eine notwendige Grundlage der Produktwirkung. ISO 14040 und ISO 14044 beschreiben Life Cycle Assessment als Rahmen, um Umweltaspekte und potenzielle Umweltwirkungen eines Produktsystems über Lebenszyklusphasen hinweg zu untersuchen: von Ziel und Untersuchungsrahmen über Sachbilanz, Wirkungsabschätzung und Interpretation bis zu Bericht und kritischer Prüfung [E-K48-1]. Die Wirkungsökonomie knüpft an dieses Denken an, erweitert es

aber. Sie betrachtet nicht nur ökologische Wirkung, sondern auch soziale, gesundheitliche, demokratische und systemische Wirkung.

Ein Produkt kann in einer Phase positive Wirkung zeigen und in einer anderen Phase problematisch sein. Ein Material kann in der Herstellung energieintensiv sein, aber im Gebrauch lange halten und reparierbar sein. Ein digitales Produkt kann in der Nutzung entlasten, aber Rohstoffe, Energiebedarf, Datenrisiken und Entsorgungsprobleme enthalten. Ein Lebensmittel kann regional erzeugt werden, aber wasserintensiv sein. Ein billiges Kleidungsstück kann am Regal günstig erscheinen, aber über Färbereien, Arbeitsbedingungen, Chemikalien, Mikroplastik und kurze Nutzungsdauer erhebliche negative Wirkung entfalten [I-K48-2; I-K48-3].

Produktwirkung ist daher keine Oberflächeneigenschaft. Sie ist die Struktur von Zustandsveränderungen über den Lebenszyklus. Diese Struktur kann positiv, negativ, ambivalent oder unklar sein. Sie kann an einer Stelle Verbesserung erzeugen und an anderer Stelle Schaden. Genau deshalb reicht Produktimage nicht. Es braucht geprüfte Produktdaten.

Die Wirkungsökonomie bewertet Produkte nicht nach moralischem Gefühl. Sie fragt: Welche Zustände verändert dieses Produkt? Bei wem? Wo? Wann? Mit welchen Nebenwirkungen? Mit welcher Datenqualität? Mit welcher Rückwirkung auf Mensch, Planet und Demokratie?

Damit wird das Produkt zum Wirkungsträger. Es vermittelt Wirkung zwischen Unternehmen, Lieferketten, Kund:innen, Nutzungskontext, Natur, Arbeit, Datenräumen und Märkten. Es ist kein isoliertes Ding. Es ist ein Knotenpunkt von Entscheidungen.

48.2 Rohstoffe, Herstellung, Nutzung und Ende

Die erste Wirkungsphase liegt in den Rohstoffen. Rohstoffe sind nicht nur Materialbasis. Sie sind verbunden mit Land, Wasser, Energie, Arbeitsbedingungen, Eigentum, regionaler Stabilität, Biodiversität und geopolitischer Abhängigkeit. Ein Produkt, das wenig kostet, kann Rohstoffe enthalten, deren Gewinnung Wasserstress erhöht, Menschenrechte verletzt, Ökosysteme schädigt oder künftige Versorgung gefährdet. Diese Wirkung verschwindet nicht, nur weil sie räumlich entfernt entsteht.

Die zweite Phase liegt in Herstellung und Vorleistungen. Produktion erzeugt Arbeit, Einkommen, Abfall, Emissionen, Energiebedarf, Gesundheitsrisiken, Qualifizierung, regionale Entwicklung, technisches Lernen und Machtverhältnisse in Lieferketten. Die Lieferkettenpapiere der Wirkungsökonomie zeigen, dass wesentliche ökologische und soziale Wirkungen nicht im eigenen Werk, sondern bei Zulieferern und Vorstufen entstehen können [I-K48-3]. Für Produkte heißt das: Wer nur den Endhersteller betrachtet, unterschätzt die Produktwirkung.

Die dritte Phase liegt in Transport, Verpackung und Distribution. Wege, Lagerung, Kühlung, Verpackung, Logistikdaten und Handelsstrukturen verändern Wirkung.

Transport ist nicht automatisch schlecht, Regionalität ist nicht automatisch gut. Maßgeblich sind reale Zustände: Energie, Wasser, Lagerung, Verderb, Skalierung, Verpackung, Arbeitsbedingungen und Versorgungssicherheit. Ein Wirkungsmodell darf daher nicht romantisieren. Es muss prüfen.

Die vierte Phase liegt in der Nutzung. Viele Produkte entfalten ihre stärkste Wirkung erst im Gebrauch. Ein Gerät verbraucht Energie, erzeugt Daten, verändert Verhalten, entlastet oder belastet Arbeit, ermöglicht Zugang oder schafft Abhängigkeit. Ein Lebensmittel wirkt auf Gesundheit, Boden- und Anbausysteme, kulturelle Routinen und regionale Versorgung. Ein Möbelstück kann langlebig, schadstoffarm und reparierbar sein oder schnell entsorgt werden. Ein digitales Produkt kann Selbstbestimmung stärken oder verdeckte Manipulation ermöglichen.

Die fünfte Phase liegt am Ende des Lebenszyklus. Produkte verschwinden nicht, wenn sie nicht mehr genutzt werden. Sie werden repariert, wiederverwendet, recycelt, verbrannt, deponiert, exportiert oder als Schadstofflast weitergereicht. Kreislauffähigkeit ist daher keine Zusatzinformation, sondern Teil der Produktwirkung. Reparierbarkeit, Ersatzteile, Materialtrennung, Rücknahmesysteme, Design for Disassembly und Schadstofffreiheit entscheiden, ob ein Produkt nach der Nutzung Regeneration ermöglicht oder Abfall erzeugt.

Die Wirkungsökonomie braucht für diese Phasen keine Überforderung der Verbraucher:innen. Sie braucht eine Datenarchitektur, die Wirkung entlang des Lebenszyklus sichtbar macht. WÖk-IDs adressieren Indikatoren. Scorecards ordnen Werte. Digitale Produktpässe und Wirkungsdatenräume stellen produktbezogene Daten bereit [I-K48-4]. Diese Architektur ist die Voraussetzung dafür, dass Produktwirkung mehr wird als ein Versprechen.

48.3 Produktdaten statt Produktimage

Produkte werden heute häufig über Image verkauft: natürlich, nachhaltig, fair, smart, gesund, regional, klimafreundlich, verantwortungsvoll. Solche Begriffe können zutreffen. Sie können aber auch ungenau, selektiv oder irreführend sein. Ein Produktversprechen ersetzt keine geprüfte Produktwirkung.

Die Wirkungsökonomie verschiebt daher den Fokus von Produktimage zu Produktdaten. Produktdaten zeigen nicht, wie ein Produkt wirken soll, sondern welche Wirkung belegbar ist: welche Rohstoffe verwendet werden, welche Energie eingesetzt wurde, welche Wasserwirkung besteht, welche Arbeitsbedingungen entlang der Kette gelten, welche Schadstoffe relevant sind, wie reparierbar und kreislauffähig das Produkt ist, welche Nutzungseffekte entstehen, welche Daten verarbeitet werden und welche Unsicherheiten bestehen [I-K48-2; I-K48-4].

Der digitale Produktpass ist dafür ein wichtiger europäischer Anschluss. Die Verordnung (EU) 2024/1781, die Ecodesign for Sustainable Products Regulation, schafft einen Rahmen für nachhaltigere Produkte und verankert den Digital Product Passport als

Informationsinstrument [E-K48-2]. Der DPP soll produktbezogene Informationen digital zugänglich machen, etwa zu Materialien, Nachhaltigkeit, Reparierbarkeit, Kreislauffähigkeit und weiteren produktrelevanten Anforderungen [E-K48-3]. Für die Wirkungsökonomie ist der DPP jedoch nur ein Baustein. Er speichert und transportiert Daten. Die WÖk-Architektur ordnet diese Daten über WÖk-IDs, Benchmarks, Scorecards und Wirkungsdatenräume in eine Bewertungs- und Rückkopplungslogik ein [I-K48-4].

Produktdaten statt Produktimage bedeutet nicht, dass Gestaltung, Marke oder Kommunikation unwichtig werden. Sie bleiben Teil der Marktwirklichkeit. Aber sie dürfen die geprüfte Wirkung nicht ersetzen. Ein Produkt kann gut gestaltet sein und schlechte Wirkung haben. Es kann schlicht wirken und hohe positive Wirkung entfalten. Es kann einen grünen Begriff verwenden und dennoch in Wasser, Arbeit oder Kreislauf problematisch sein. Es kann technisch modern erscheinen und Datenschutz, Energie oder Abhängigkeit verschlechtern.

Die Datenlogik schützt auch vor Einpunkt-Kommunikation. Ein Produkt wird nicht nachhaltig, nur weil ein einzelner Aspekt gut ist. Ein niedriger CO2-Wert kann durch schlechte Arbeitsbedingungen, Wasserstress oder geringe Haltbarkeit relativiert werden. Ein hoher Recyclinganteil kann durch Schadstoffe oder kurze Nutzung problematisch bleiben. Faire Arbeitsbedingungen neutralisieren nicht automatisch ökologische Schäden. Die Reverse Merit Order verhindert, dass gute Werte in einem Feld schwere Schäden in einem anderen Feld verdecken [Kap. 33].

Produktdaten müssen daher mehrdimensional sein. Sie müssen zeigen, wo ein Produkt positiv wirkt, wo es negativ wirkt, wo Unsicherheit bleibt und welche Datenqualität vorliegt. Damit entsteht eine neue Form von Produktwahrheit: keine absolute Gewissheit, sondern geprüfte, transparente und verbesserbare Wirkungsinformation.

48.4 Produktverantwortung

Produktverantwortung bedeutet in der Wirkungsökonomie, dass Wirkung nicht am Verkaufspunkt endet. Hersteller, Handel, Datenarchitektur und Nutzungskontext haben unterschiedliche Rollen. Keine Stelle kann allein alle Wirkungen steuern. Aber jede Stelle kann zur Sichtbarkeit, Prüfbarkeit und Verbesserung beitragen.

Hersteller verantworten Design, Materialwahl, Produktionslogik, Lieferantenanforderungen, Datenbereitstellung, Reparierbarkeit, Sicherheit, Gebrauchsinformationen und Kreislauffähigkeit. Sie entscheiden früh, welche Wirkungspotenziale ein Produkt enthält. Ein Produkt, das nicht reparierbar konstruiert ist, wird später schwer kreislauffähig. Ein Produkt, das Daten sammelt, kann Datenschutz und Selbstbestimmung stärken oder schwächen. Ein Produkt, das auf knappe Rohstoffe angewiesen ist, erzeugt andere Wirkungsrisiken als ein Produkt mit zirkulären Materialien.

Der Handel verantwortet Auswahl, Sichtbarkeit, Sortierung, Information, Zugang und teilweise auch Eigenmarken. Er entscheidet, welche Produkte Regalraum, Aufmerksamkeit, Preisaktionen oder digitale Platzierung erhalten. Handel ist daher kein neutraler Durchleiter. Er ist Teil des Wirkungsraums. Die detaillierte Konsum- und Verbraucherlogik folgt später in diesem Teil. Hier reicht die Produktlogik: Produktwirkung muss dort sichtbar werden, wo Produkte angeboten werden.

Die Datenarchitektur verantwortet Prüfbarkeit. Produktdaten müssen nicht nur erhoben, sondern verknüpft, aktualisiert, versioniert und auditierbar gemacht werden. Datenlücken dürfen nicht zur neutralen Kategorie werden. Unklare Wirkung ist nicht automatisch gute Wirkung. Wer keine belastbaren Daten zur Verfügung stellt, schafft keine Entlastung, sondern Prüfbedarf [Kap. 23; I-K48-4].

Produktverantwortung umfasst direkte, indirekte, verzögerte und systemische Wirkung. Direkt wirkt ein Produkt, wenn es unmittelbar Gesundheit, Sicherheit, Energieverbrauch oder Nutzung beeinflusst. Indirekt wirkt es über Rohstoffe, Lieferketten, Kapital, Arbeit oder Entsorgung. Verzögert wirkt es, wenn Schäden oder Nutzen erst später sichtbar werden, etwa über Haltbarkeit, Reparatur, Emissionen oder Gewohnheiten. Systemisch wirkt es, wenn es Standards, Märkte, Infrastrukturen, Abhängigkeiten oder soziale Normen verändert.

Damit wird Produktverantwortung anspruchsvoller, aber auch fairer. Sie verteilt Verantwortung nicht beliebig auf alle, sondern ordnet sie nach Rolle, Einfluss, Wissen und Handlungsmacht. Ein Hersteller kann nicht jede spätere Nutzung vollständig kontrollieren, aber er kann Design, Daten und Risikoinformationen gestalten. Ein Händler kann nicht jede Vorleistung neu prüfen, aber er kann geprüfte Produktdaten verlangen und sichtbar machen. Kund:innen sollen nicht Lieferkettenprüfer:innen werden. Sie brauchen verlässliche Signale aus einem System, das seine Datenarbeit vor dem Kauf erledigt [I-K48-4; I-K48-5].

Produktverantwortung ist daher keine moralische Überforderung Einzelner. Sie ist eine Strukturfrage. Produkte müssen so beschrieben, bewertet und verbessert werden, dass die reale Wirkung in Entscheidungen zurückkehren kann.

48.5 Zwischenfazit

Teil VIII beginnt mit einer einfachen Verschiebung: Ein Produkt ist nicht nur ein Gegenstand mit Preis. Es ist verdichtete Wirkung über seinen gesamten Lebenszyklus. Rohstoffe, Herstellung, Transport, Nutzung, Reparatur, Lebensdauer, Entsorgung, Daten, Gesundheit, Arbeit, Ressourcen, Klima und soziale Kontexte bilden eine Wirkungskette.

Damit wird das Produkt zum Wirkungsträger. Es vermittelt Zustandsveränderungen zwischen Unternehmen, Lieferketten, Nutzer:innen, Ökosystemen, Märkten und künftigen Entscheidungen. Die Messarchitektur schafft dafür die Grundlage: WÖk-IDs

adressieren Indikatoren, Scorecards bewerten Wirkung, der DPP speichert Produktdaten, Wirkungsdatenräume verbinden Akteure.

Dieses Kapitel hat keine Produktsteuermechanik und keine Konsumpsychologie ausgeführt. Es hat den Produktbegriff der Wirkungsökonomie festgelegt. Produktimage reicht nicht. Produktdaten müssen zeigen, welche Wirkung tatsächlich entsteht. Produktverantwortung endet nicht am Verkauf. Sie bezieht Rohstoffe, Herstellung, Nutzung und Ende des Lebenszyklus ein.

Die nächste Frage lautet: Wenn Produkte Wirkung enthalten, warum zeigen Preise diese Wirkung bisher so schlecht? Was bedeutet ein ehrlicher Preis, wenn Marktpreise Folgekosten, Vorgriffswohlstand und verschobene Schäden nicht abbilden?

Diese Frage führt zu [Kap. 49]: Ehrliche Preise.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 48

Interne WÖk-Quellen

[I-K48-1] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für Wirtschaft als Wirkungssystem, Unternehmen als regenerative Systembausteine, Produkt- und Unternehmenswirkung sowie Wirkung als positive oder negative Zustandsveränderung für Mensch, Planet und Demokratie.

[I-K48-2] Weber, Natalie: Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025. Grundlage für Produkte als Träger von Wirkung, für die Verbindung von Produktdaten, WÖk-ID, NACE, SDG-Relevanz, CSRD-, ESRS- und GRI-Daten, Scorecards und Preissignal. In diesem Kapitel nur als Produkt- und Datenlogik genutzt, nicht als Steuermechanik.

[I-K48-3] Weber, Natalie: Wirkungsökonomie in der Lieferkette, September 2025. Grundlage für Lieferketten als vorgelagerte Wirkungsräume, für die Aussage, dass wesentliche ökologische und soziale Wirkungen bei Vorleistungen entstehen können, sowie für WÖk-IDs und Scorecards entlang der Wertschöpfung.

[I-K48-4] Weber, Natalie: Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025, Abschnitte zu Digital Product Passport, Wirkungs-Scorecard, Wirkungsregister, Wirkungs-API und digitalem Datenfluss. Grundlage für Produktdaten statt Produktimage, DPP als Datenträger, Lieferkettentransparenz und Kund:inneninformation.

[I-K48-5] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitt Wirkungskompetenz. Grundlage für die spätere Verbraucherperspektive: Menschen sollen Wirkung erkennen können, ohne Meinung, Emotion, kurzfristigen Nutzen oder finanzielle Logik mit Wirkung zu verwechseln.

Externe Quellen

[E-K48-1] International Organization for Standardization: ISO 14040:2006 - Environmental management - Life cycle assessment - Principles and framework; ISO 14044:2006 - Environmental management - Life cycle assessment - Requirements and guidelines. Bezugspunkt für Lebenszyklusdenken, Ziel- und Untersuchungsrahmen, Sachbilanz, Wirkungsabschätzung, Interpretation, Bericht und kritische Prüfung. ISO 14040 - Life Cycle Assessment: https://www.iso.org/standard/37456.html - ISO 14044 - Life Cycle Assessment: https://www.iso.org/standard/38498.html

[E-K48-2] Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union: Regulation (EU) 2024/1781 establishing a framework for the setting of ecodesign requirements for sustainable products, 13. Juni 2024. Bezugspunkt für die Ecodesign for Sustainable Products Regulation als EU-Rahmen nachhaltiger Produktanforderungen und für den digitalen Produktpass. ESPR - Ecodesign for Sustainable Products Regulation: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng

[E-K48-3] Europäische Kommission: Ecodesign for Sustainable Products Regulation und Digital Product Passport. Bezugspunkt für den Digital Product Passport als Instrument zur digitalen Bereitstellung produktbezogener Informationen im Rahmen nachhaltiger Produktanforderungen. ESPR - Ecodesign for Sustainable Products Regulation: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng - Europäische Kommission - Digital Product Passport: https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/commission-launches-consultation-digital-product-passport-2025-04-09_en

[E-K48-4] Joint Research Centre, European Commission: International Reference Life Cycle Data System (ILCD) Handbook - General guide for Life Cycle Assessment, 2010. Bezugspunkt für Konsistenz, Datenqualität, Systemgrenzen und methodische Entscheidungen in Lebenszyklusanalysen.

[E-K48-5] Global Reporting Initiative: GRI Standards; European Financial Reporting Advisory Group: European Sustainability Reporting Standards, Set 1, 2023. Bezugspunkt für anschlussfähige Nachhaltigkeitsdaten, Offenlegung von Auswirkungen und strukturierte Produkt- und Unternehmensdaten als Grundlage späterer Wirkungsarchitekturen. ESRS - Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng - GRI Standards: https://www.globalreporting.org/standards/ - EFRAG - ESRS: https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs

Kapitel 49 - Ehrliche Preise

Kapitel 48 hat Produkte als Wirkungsträger beschrieben. Ein Produkt ist nicht nur ein Gegenstand mit Preis. Es ist verdichtete Wirkung über seinen gesamten Lebenszyklus. Daraus folgt die nächste Frage: Wenn Produkte Wirkung enthalten, warum zeigt der Preis diese Wirkung so unvollständig?

Preise sind starke Orientierungssignale. Sie beeinflussen, was gekauft, produziert, skaliert, finanziert, beworben und ersetzt wird. Sie ordnen Märkte, ohne dass jeder einzelne Akteur die gesamte Wertschöpfungskette kennen muss. Genau deshalb wird es zum Systemproblem, wenn Preise reale Wirkungen verschweigen.

Ein Preis ist nicht ehrlich, wenn er den Kauf erleichtert und die Folgen verschweigt.

49.1 Preis als Wirklichkeitssignal

Ein Preis ist mehr als eine Zahl. Er ist ein verdichtetes Signal. Er sagt Käufer:innen, Unternehmen, Investor:innen und Staat, was als günstig, teuer, knapp, attraktiv, wettbewerbsfähig oder verzichtbar erscheint. In Märkten wirken Preise als Orientierung. Sie koordinieren dezentrale Entscheidungen, ohne dass eine zentrale Stelle jede einzelne Entscheidung vorgibt [E-K49-1].

Doch Preise zeigen nur einen Ausschnitt der Wirklichkeit. Sie zeigen vor allem Produktionskosten, Löhne, Einkaufspreise, Steuern, Margen, Knappheit, Marktmacht, Zahlungsbereitschaft, Skaleneffekte, Wettbewerb und Verhandlungsmacht. Sie zeigen nicht automatisch, welche Wirkung ein Produkt auf Klima, Wasser, Böden, Biodiversität, Gesundheit, Arbeit, Daten, Demokratie oder künftige öffentliche Kosten entfaltet [I-K49-1; I-K49-2].

Diese Begrenzung verändert Verhalten. Wenn ein Produkt billig erscheint, weil ökologische Schäden, schlechte Arbeitsbedingungen, Gesundheitsfolgen oder demokratische Risiken nicht im Preis enthalten sind, wird der Kauf erleichtert. Wenn ein wirkungsstärkeres Produkt teurer erscheint, weil es Schäden vermeidet, bessere Löhne zahlt, reparierbar ist, sauberere Rohstoffe nutzt oder transparentere Lieferketten hat, wird Verantwortung preislich benachteiligt.

Dann entsteht ein falsches Freiheitssignal. Menschen können formal frei wählen, aber die Signale führen sie in eine verzerrte Richtung. Das billigere Produkt wirkt attraktiv, obwohl es Folgekosten an andere Orte, andere Menschen oder kommende Generationen verschiebt. Das bessere Produkt wirkt teuer, obwohl es Systemkosten vermeidet.

Ein ehrlicher Preis ist daher kein moralischer Preis. Er ist ein wahrheitsfähigeres Signal. Er macht nicht alles sichtbar, aber er verschweigt nicht systematisch, was für Mensch, Planet und Demokratie relevant ist. Er hilft, Entscheidungen an realeren Wirkungen auszurichten, ohne Menschen mit vollständiger Lieferkettenprüfung zu überfordern [I-K49-4; E-K49-6].

Die Wirkungsökonomie will Preise nicht abschaffen. Sie will sie verbessern. Ein Markt kann nur so gut lenken, wie seine Signale die Wirklichkeit abbilden.

49.2 Externalitäten

Externalitäten sind verschobene Wirkung. Die klassische Ökonomie beschreibt Externalitäten als Kosten oder Nutzen, die bei Dritten entstehen und nicht vollständig im Marktpreis enthalten sind. Arthur C. Pigou entwickelte daraus die Idee, negative externe Effekte über Abgaben zu internalisieren, damit private Kosten und gesellschaftliche Kosten näher zusammenrücken [E-K49-2]. Ronald Coase zeigte später, dass die Lösung nicht nur in Steuern liegen muss, sondern auch in Eigentumsrechten, Verhandlung und Transaktionskosten [E-K49-3]. Diese Ansätze sind wichtige Vorläufer, weil sie erkennen: Märkte können falsch lenken, wenn relevante Wirkungen außerhalb des Preises bleiben.

Die Wirkungsökonomie knüpft an diese Linie an, geht aber weiter. Pigou-Steuern adressieren meist einen bestimmten negativen Effekt, etwa Emissionen. Das kann sinnvoll sein. CO2-Preise, Abgaben auf Schadstoffe oder Umweltsteuern können wichtige Korrekturen setzen. Doch einzelne Abgaben bleiben begrenzt, wenn Wirkung multidimensional ist. Ein Produkt kann klimatisch besser sein und dennoch Wasserstress erhöhen. Es kann ressourcenschonend wirken und zugleich Menschenrechte verletzen. Es kann günstig, effizient und beliebt sein und dennoch demokratische oder gesundheitliche Nebenwirkungen haben [Kap. 33; I-K49-3].

Die Wirkungsökonomie behandelt Externalitäten deshalb nicht nur als einzelne Kostenlücke. Sie behandelt sie als unzureichende Rückkopplung im Wirkungsraum. Externalität heißt dann nicht nur: Ein Schaden ist nicht eingepreist. Externalität heißt: Eine Wirkung wird aus dem Entscheidungssystem herausgeschoben.

Externalitäten können ökologisch sein: Emissionen, Wasserverbrauch, Bodenverlust, Biodiversitätsverlust, Abfall oder Schadstoffe. Sie können sozial sein: schlechte Arbeitsbedingungen, unzureichende Löhne, Gesundheitsbelastung, Diskriminierung, Ausbeutung, Pflegefolgen oder regionale Schwächung. Sie können demokratisch sein: Desinformation, Vertrauenszerstörung, Datenmacht, manipulative Kommunikation, Intransparenz oder institutionelle Abhängigkeit. Sie können zeitlich sein, wenn Schäden erst später auftreten, während der Nutzen heute entsteht. Sie können räumlich sein, wenn Belastungen in anderen Regionen entstehen, während Konsum und Gewinn an anderer Stelle erscheinen. Sie können institutionell sein, wenn Unternehmen Vorteile erzielen, während Staat, Sozialversicherungen, Kommunen, Familien oder kommende Generationen Folgekosten übernehmen.

Kapitel 5 hat diese Logik als Vorgriffswohlstand beschrieben: Ein Teil heutigen Wohlstands ist kein echter Wohlstand, sondern vorgezogener Verbrauch künftiger Stabilität [Kap. 5]. Externalitäten sind die Preisspur dieses Vorgriffs. Sie machen Gegenwart günstiger, weil sie Zukunft verteuern.

Die Wirkungsökonomie ist daher umfassender als Pigou-Steuern, reine Umweltabgaben, isolierte CO2-Preise oder punktuelle True-Cost-Ansätze. Sie betrachtet nicht nur einen externen Effekt, sondern die Netto-Wirkung eines Produkts im gekoppelten

Zustandsraum. Sie verbindet Daten, WÖk-IDs, Scorecards, Engpasslogik, Produktpässe, Wirkungsdatenräume und spätere Preisrückkopplung [I-K49-1; I-K49-4]. Sie korrigiert nicht nur eine Kostenlücke. Sie verändert die Architektur der Rückkopplung.

49.3 Verzerrte Märkte

Ein Markt ist verzerrt, wenn seine Signale systematisch falsche Entscheidungen begünstigen. Verzerrung entsteht nicht nur durch Subventionen, Monopole oder Informationsmängel. Sie entsteht auch, wenn der Preis reale Wirkung verschweigt. Dann erscheint Zerstörung billig und Verantwortung teuer.

Das ist eine zentrale Marktverzerrung der alten Ordnung. Ein Produkt mit niedrigen sichtbaren Kosten kann hohe unsichtbare Kosten erzeugen. Ein Produkt mit höheren sichtbaren Kosten kann geringere Systemkosten verursachen. Wenn der Markt nur den sichtbaren Preis zeigt, wählt er nicht automatisch die bessere Wirkung. Er wählt häufig das besser externalisierte Produkt.

Diese Verzerrung belastet nicht nur Kund:innen. Sie belastet auch Unternehmen, die bessere Wirkung erzeugen wollen. Wer faire Löhne zahlt, sauberer produziert, reparierbarer designt, Risiken transparent macht, Wasser spart, Emissionen senkt oder Lieferketten prüft, hat höhere sichtbare Kosten. Wer Schäden verschiebt, kann billiger erscheinen. Ein Markt, der diese Differenz nicht erkennt, bestraft Wirkung und belohnt Verlagerung.

Aus dieser falschen Preislogik entsteht später Bürokratie. Kapitel 7 hat Bürokratie als Reparaturmaschine beschrieben [Kap. 7]. Wenn Preise und Märkte Wirkung nicht abbilden, muss der Staat nachträglich reparieren: Förderprogramme, Verbote, Nachweise, Ausnahmen, Kompensationen, Kontrollen, Subventionen, Berichtspflichten und Hilfsprogramme. Ein Teil der Bürokratie entsteht also nicht, weil der Staat zu gern reguliert, sondern weil die Grundsignale falsch gesetzt sind [I-K49-5].

Ehrliche Preise können Bürokratie nicht vollständig ersetzen. Recht, Kontrolle, Mindeststandards und Schutz bleiben notwendig. Aber sie können Reparaturbürokratie verringern, weil sie Wirkung früher in Entscheidungen zurückführen. Wenn ein Produkt mit hoher negativer Wirkung nicht mehr künstlich billig erscheint, braucht es später weniger Schadensausgleich. Wenn ein Produkt mit hoher positiver Wirkung nicht mehr künstlich teuer erscheint, braucht es weniger Förderlogik.

Verzerrte Märkte erzeugen zudem Vertrauensprobleme. Menschen erleben, dass verantwortliches Handeln mehr kostet, während schädliche Produkte bequem und billig bleiben. Diese Erfahrung schwächt Selbstwirksamkeit. Sie macht Nachhaltigkeit zu einer Frage individueller Kaufkraft. Sie spaltet Verantwortung sozial: Wer Geld hat, kann bessere Wirkung kaufen; wer wenig Geld hat, wird durch falsche Preise in schlechtere Wirkung gedrängt.

Die Wirkungsökonomie will diese Schieflage nicht durch moralischen Druck auf Konsument:innen lösen. Sie will die Signale korrigieren. Freiheit durch bessere Signale ist stärker als Appellpolitik.

49.4 Wirkung im Preisschild

Wirkung im Preisschild ist die Grundidee ehrlicher Preise. Ein Produkt soll nicht nur seinen Marktpreis zeigen, sondern auch eine geprüfte Wirkungsspur. Diese Wirkungsspur kann über Produktscorecards, digitale Produktpässe, Wirkungsdatenräume und Preisrückkopplung sichtbar werden [I-K49-4]. In diesem Kapitel geht es noch nicht um Steuermechanik, Steuersätze oder technische Produktlogik. Es geht um den Marktgrundsatz: Preis und Wirkung dürfen nicht länger getrennte Welten bleiben.

Ein Preisschild sagt heute meist: Das kostet es. Ein wirkungsökonomisches Preisschild sagt zusätzlich: Das bewirkt es.

Diese Zusatzinformation kann einfach sein, muss aber belastbar bleiben. Kund:innen brauchen keine Datenwüste. Sie brauchen verständliche Wirkungsinformation, die auf geprüften Daten beruht. Unternehmen brauchen klare Indikatoren und Benchmarks. Handel braucht verlässliche Produktdaten. Staat und Prüfstellen brauchen Auditierbarkeit. Die methodische Grundlage dafür wurde in Teil V gelegt.

Wirkung im Preisschild darf nicht mit allgemeiner Verteuerung verwechselt werden. Die Wirkungsökonomie ist kein Modell, das Verbraucher:innen die bisher versteckten Schäden einfach zusätzlich auflädt. Sie ist ein Modell der Preisumkehr. Produkte mit negativer Wirkung verlieren ihren künstlichen Preisvorteil. Produkte mit positiver oder geringerer negativer Wirkung werden entlastet, sichtbarer, skalierbarer und real zugänglicher. Der Warenkorb soll nicht teurer werden, weil Wirkung sichtbar wird. Die Preisrelation im Warenkorb soll ehrlicher werden.

Das ist besonders wichtig bei Grundbedarf. Wenn der importierte Apfel teurer wird, weil Wasserstress, Transport oder Arbeitsbedingungen nicht mehr ausgeblendet werden, darf der regionale oder wirkungsstärkere Apfel nicht zum Luxusprodukt werden. Er muss im Verhältnis so entlastet, skaliert oder rückvergütet werden, dass Menschen ihn real wählen können. Dasselbe gilt für biologische oder tierwohlgerechtere Milch, gesündere Ernährung, reparierbare Alltagsprodukte, klimafähige Energie oder Mobilität. Die Wirkungsökonomie soll nicht sagen: Wer es sich leisten kann, kauft besser. Sie soll erreichen: Die bessere Wirkung wird real erreichbar, während schlechte Wirkung ihren versteckten Vorteil verliert.

Dazu braucht ehrliche Preisbildung eine soziale Rückkopplung. Negative Wirkung kann belastet werden, aber die entstehenden Spielräume müssen zur Entlastung von Haushalten, Grundbedarf, Prävention oder wirkungsstarken Alternativen genutzt werden. Der Mechanismus ist nicht moralischer Druck, sondern Kaufkraftschutz durch

bessere Preisordnung. Nicht Verbraucher:innen sollen für das alte System zusätzlich bezahlen. Das System soll seine Preisverzerrung korrigieren.

Wirkung im Preisschild bedeutet daher nicht, dass jeder Mensch bei jedem Kauf eine moralische Gesamtrechnung leisten soll. Das wäre Überforderung. Es bedeutet, dass das System die Wirkungsarbeit vorstrukturiert. Kund:innen sollen nicht prüfen müssen, ob ein Apfel, ein Hemd, ein Gerät oder eine digitale Dienstleistung Wasserstress, Arbeitsrechtsrisiken, Klimabelastung oder Datenschutzprobleme enthält. Diese Informationen müssen geordnet, geprüft und verständlich bereitgestellt werden [I-K49-4; E-K49-6].

Der Preis selbst kann dann eine ehrlichere Richtung erhalten. Produkte mit positiver Wirkung werden nicht länger strukturell benachteiligt. Produkte mit negativer Wirkung verlieren den Vorteil versteckter Folgekosten. Das WÖk-Produktpapier beschreibt diese Logik als Wahrheit im Preis: Destruktive Produkte verlieren ihren verdeckten Vorteil, positive Wirkung wird erleichtert [I-K49-1; I-K49-6]. Für dieses Kapitel bleibt es bei der Grundidee: Preis wird zum Rückkopplungssignal.

Damit ist auch die Abgrenzung zu ähnlichen Ansätzen klar. True-Cost-Ansätze versuchen, versteckte Kosten sichtbar zu machen. Pigou-Steuern wollen einzelne externe Effekte korrigieren. CO2-Preise richten einen wichtigen Teil der Klimawirkung preislich aus. ESG-Ratings und Berichte liefern Daten über Unternehmen und Risiken. Diese Ansätze sind nützlich, aber fragmentarisch. Die Wirkungsökonomie verbindet sie in eine einheitliche Architektur: Produktwirkung wird über Lebenszyklusdaten erfasst, WÖk-IDs ordnen Indikatoren, Scorecards bewerten Wirkung, Reverse Merit Order schützt vor Kompensation schwerer Schäden, DPP und Datenräume sichern Verfügbarkeit, und Wirkungslenkung führt die Bewertung in Entscheidungen zurück [Kap. 22; I-K49-4].

Die WÖk ist nicht stärker, weil sie frühere Ansätze abwertet. Sie ist stärker, weil sie deren Teilwahrheiten in eine vollständige Rückkopplungsarchitektur bringt. Sie bleibt nicht bei einzelnen externen Kosten stehen. Sie liest Wirkung multidimensional, systemisch, datenfähig, prüfbar und lernend.

Ein ehrlicher Preis ist daher kein Endpunkt. Er ist eine Lernfläche. Er zeigt, welche Wirkung heute bekannt, geprüft und rückgekoppelt ist. Er kann angepasst werden, wenn neue Daten entstehen. Er kann Unsicherheit markieren. Er kann verhindern, dass schlechte Datenlage als Neutralität erscheint. Und er kann Märkte in Richtung besserer Wirkung verschieben, ohne jedem einzelnen Menschen eine vollständige Systemprüfung aufzubürden.

49.5 Zwischenfazit

Preise sind gesellschaftliche Orientierungssignale. Sie zeigen bisher vor allem Kosten, Knappheit, Marktmacht und Zahlungsbereitschaft. Sie zeigen nicht automatisch die reale Wirkung eines Produkts auf Mensch, Planet und Demokratie. Dadurch entstehen

Externalitäten, also verschobene Wirkungen. Schäden werden an andere Orte, andere Menschen, den Staat, die Natur oder die Zukunft weitergegeben.

Diese Verzerrung erzeugt Vorgriffswohlstand [Kap. 5]. Sie macht Gegenwart günstiger, indem sie Zukunft verteuert. Sie erzeugt Reparaturbürokratie [Kap. 7], weil der Staat nachträglich ausgleichen muss, was der Preis vorher verschwiegen hat. Sie schwächt Freiheit, weil Menschen unter falschen Signalen entscheiden.

Die Wirkungsökonomie setzt hier an. Sie behandelt Preise nicht als Feinde der Transformation, sondern als zentrale Rückkopplungssignale. Märkte bleiben Suchräume. Aber ihre Signale müssen wirkungsfähiger werden. Wirkung im Preisschild bedeutet: Produkte zeigen nicht nur, was sie kosten, sondern auch, welche Zustände sie verändern.

Das ist keine vollständige Produktsteuerlogik und keine volkswirtschaftliche Preistheorie. Es ist der Marktgrundsatz der Wirkungsökonomie: Ein Preis ist nicht ehrlich, wenn er den Kauf erleichtert und die Folgen verschweigt.

Die nächste Frage lautet: Wie wird Produktwirkung methodisch so bewertet, dass sie im Markt verständlich, prüfbar und vergleichbar wird? Diese Frage führt zu [Kap. 50]: Produktscorecards.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 49

Interne WÖk-Quellen

[I-K49-1] Weber, Natalie: Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025. Grundlage für die These, dass Produkte nicht nur nach Umsatz, sondern nach realer Wirkung bewertet werden müssen, und für die Leitidee „Wahrheit im Preis“. In diesem Kapitel wird nur die Preis- und Marktlogik genutzt, nicht die Produktsteuermechanik.

[I-K49-2] Weber, Natalie: Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur, 2026. Grundlage für die Kritik an kapitalzentrierter Steuerung: Kapital misst Knappheit und Zahlungsfähigkeit, aber nicht gesellschaftlichen Nutzen, planetare Stabilität oder demokratische Kohäsion.

[I-K49-3] Weber, Natalie: Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur, 2026. Grundlage für Netto-Wirkung im gekoppelten Zustandsraum, Interdependenzen, nicht kompensierbare Mindestbedingungen und die Grenzen additiver Bewertungslogik.

[I-K49-4] Weber, Natalie: Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025, Abschnitte zu WÖk-IDs, Scorecards, Digital Product Passport, Wirkungsregister und Sichtbarkeit auf Rechnung oder Preisschild. In diesem Kapitel nur als Daten- und Sichtbarkeitslogik genutzt.

[I-K49-5] Weber, Natalie: IllusionMaschine-Bürokratieabbau, September 2025, sowie Die neue Ordnung des Wohlstands2, Kapitel „Bürokratie als Reparaturmaschine“. Grundlage für die Verbindung von falschen Grundsignalen, nachträglicher Regulierung und Reparaturbürokratie.

[I-K49-6] Weber, Natalie: Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025, Fallstudien und Fazit zur Preisumkehr. Grundlage für die Aussage, dass verantwortliche Produkte nicht durch Subvention, sondern durch Korrektur der Preisverzerrung günstiger werden können, nach der Zerstörung billig und Verantwortung teuer erscheint.

Externe Quellen

[E-K49-1] Hayek, Friedrich A.: “The Use of Knowledge in Society”, in: American Economic Review, Vol. 35, No. 4, 1945, S. 519-530. Bezugspunkt für Preise als Informations- und Koordinationssignale in dezentralen Märkten. Hayek (1945), The Use of Knowledge in Society: https://www.econlib.org/library/Essays/hykKnw.html

[E-K49-2] Pigou, Arthur C.: The Economics of Welfare, Macmillan, London, 1920. Bezugspunkt für externe Kosten und die Idee, private und gesellschaftliche Kosten durch Abgaben näher zusammenzuführen.

[E-K49-3] Coase, Ronald H.: “The Problem of Social Cost”, in: Journal of Law and Economics, Vol. 3, 1960, S. 1-44. Bezugspunkt für Externalitäten, Transaktionskosten, Eigentumsrechte und die institutionelle Dimension sozialer Kosten.

[E-K49-4] Stern, Nicholas: The Economics of Climate Change: The Stern Review, Cambridge University Press, 2007. Bezugspunkt für Klimawirkungen als massive externe Kosten und für die ökonomische Bedeutung frühzeitiger Korrektur. The Stern Review: https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20100407172811/http://www.hm-treasury.gov.uk/stern_review_report.htm

[E-K49-5] TEEB - The Economics of Ecosystems and Biodiversity: Mainstreaming the Economics of Nature, 2010. Bezugspunkt für die ökonomische Sichtbarmachung von Ökosystemleistungen und Naturkapital. TEEB - Mainstreaming the Economics of Nature: https://teebweb.org/publications/teeb-for/research-and-academia/mainstreaming-the-economics-of-nature/

[E-K49-6] United Nations Environment Programme: Guidelines for Providing Product Sustainability Information, 2017. Bezugspunkt für verständliche, verlässliche und nicht irreführende Nachhaltigkeitsinformationen für Verbraucher:innen. UNEP / ITC - Guidelines for Product Sustainability Information: https://www.oneplanetnetwork.org/knowledge-centre/resources/guidelines-providing-product-sustainability-information

Kapitel 50 - Produktscorecards

Kapitel 48 hat Produkte als Wirkungsträger beschrieben. Kapitel 49 hat gezeigt, warum Preise realere Wirkungen sichtbar machen müssen. Zwischen Produktdaten und Preissignal steht eine methodische Frage: Wie wird aus vielen Daten eine nachvollziehbare Bewertung, ohne das Produkt auf eine einzige Zahl zu verkürzen?

Die Produktscorecard beantwortet diese Frage. Sie übersetzt Produktdaten in eine strukturierte Wirkungsbewertung. Sie baut auf den WÖk-IDs, Benchmarks, Skalen, Scorecards und der Reverse Merit Order auf, die in den methodischen Teilen eingeführt wurden. Im Unterschied zur allgemeinen Scorecard-Logik wird sie produktbezogen angewendet: auf Produktgruppe, Lebenszyklus, Nutzungskontext, Vorleistungen, Datenqualität, Prüfstatus und relevante Wirkungsfelder [I-K50-1; I-K50-2].

Eine Produktscorecard ist kein Werbesiegel. Sie ist keine moralische Auszeichnung und kein Kommunikationsetikett. Sie ist ein methodisches Bewertungsinstrument. Ihr Zweck besteht darin, Produktwirkung lesbar, prüfbar, vergleichbar und rückkopplungsfähig zu machen.

Der Leitgedanke lautet: Eine Produktscorecard übersetzt Produktdaten in eine nachvollziehbare Wirkungsbewertung, ohne das Produkt auf einen bloßen Zahlenwert zu verkürzen.

Für Produkte verdichtet die Scorecard Lebenszyklus, Lieferkette, Nutzung und Nachwirkung. Der FinalScore wird nicht als Durchschnitt gebildet, sondern durch die schwächste relevante Wirkung begrenzt [I-K50-5; I-K50-6].

Tabelle 50-1: Produkt-Scorecard als Muster

Feld	**Typische Datenquelle**	**Beispielfrage**
Produktidentifikation	Digitaler Produktpass, Herstellerdaten, Charge, Modell	Welches Produkt wird bewertet?
Klassifikation	NACE, Produktgruppe, Zoll- oder Warenklassifikation	Welche wirtschaftliche Aktivität oder Produktgruppe ist relevant?
Klima	ESRS E1, GRI 305, LCA, EPD	Welche CO2e-Wirkung entsteht entlang des Lebenszyklus?
Wasser	ESRS E3, GRI 303, Standortdaten, Wasserstress-Indizes	Entsteht Wasserstress oder Wasserentlastung?

Feld	Typische Datenquelle	Beispielfrage
Biodiversität und Boden	ESRS E4, GRI 304, Standort- und Landnutzungsdaten	Werden Ökosysteme geschädigt, stabilisiert oder regeneriert?
Ressourcen und Kreislauf	ESRS E5, GRI 301/306, Produktpass, Recyclingdaten	Wie hoch sind Materialeinsatz, Reparierbarkeit, Rücknahme und Recyclingfähigkeit?
Arbeit und Fairness	ESRS S1/S2, ILO-Bezug, Lieferantenaudits	Sind Arbeitsrechte, Löhne und Sicherheit nachgewiesen?
Gesundheit und Sicherheit	Produktsicherheit, REACH, Prüfberichte, Rückrufdaten	Entstehen Gesundheits- oder Sicherheitsrisiken?
Demokratie und Daten	DSA-/AI-Act-Bezug, Datenschutz, Plattform- oder KI-Prüfung	Gibt es Manipulations-, Datenschutz- oder Diskursrisiken?
FinalScore	Scorecard-Aggregation mit Reverse Merit Order	Welches schwächste Feld bestimmt die Wirkungsklasse?

50.1 Aufbau

Eine Produktscorecard beginnt mit der klaren Bestimmung des Bewertungsgegenstands. Es muss erkennbar sein, welches Produkt, welche Produktgruppe, welches Modell, welche Charge oder welche funktionale Einheit bewertet wird. Ohne diese Abgrenzung kann keine belastbare Aussage entstehen. Ein einzelnes Produktmodell kann anders wirken als eine ganze Produktfamilie. Eine Produktionscharge kann andere Daten haben als ein Jahresdurchschnitt. Eine Produktgruppe in einem Konzern kann deutlich andere Wirkung zeigen als der Konzernmittelwert [I-K50-5].

Danach folgt die Klassifikation. Produktscorecards brauchen NACE, Produktgruppen, gegebenenfalls CPA, Zollcodes, Funktionsklassen oder andere Zuordnungen. Diese Klassifikation verhindert freie Einzelfallbewertung. Ein Apfel wird nicht mit Stahl verglichen. Ein Textilprodukt wird nicht wie ein digitaler Dienst behandelt. Ein Baustoff wird nicht wie ein Pflegeangebot gelesen. Jede Produktart braucht eine eigene Wirkungslogik, bleibt aber in der gemeinsamen Grammatik von Mensch, Planet und Demokratie anschlussfähig [I-K50-2; I-K50-4].

Der nächste Baustein sind relevante SDGs und SDG+-Felder. Sie stellen den normativen Bezug her. Ein Produkt kann auf Klima, Wasser, Gesundheit, Arbeit, Bildung, Gleichstellung, Ressourcen, Infrastruktur, Datenschutz, Medienqualität oder demokratische Stabilität wirken. Nicht jedes Produkt berührt jedes Feld mit gleicher

Stärke. Die Scorecard muss daher die relevanten Wirkungsfelder auswählen und begründen.

Danach werden WÖk-IDs zugeordnet. Sie machen die einzelnen Indikatoren adressierbar. Eine WÖk-ID steht nicht für eine diffuse Nachhaltigkeitsbehauptung, sondern für einen konkreten Wirkungsindikator mit Einheit, Datenquelle, Systemgrenze, Prüfanforderung und Version [I-K50-1]. Erst dadurch wird eine Scorecard prüfbar.

Auf diese Indikatoren folgen Messwerte, Datenquellen und Datenqualität. Daten können aus Primärdaten, Audits, EPDs, ESRS- oder GRI-Berichten, Produktpässen, Lieferantendaten, Messungen, Registern, amtlichen Statistiken, Branchenwerten oder plausibilisierten Schätzungen stammen. Die Scorecard muss ausweisen, ob ein Wert geprüft, plausibilisiert, geschätzt, veraltet, unvollständig oder unsicher ist.

Dann kommen Benchmarks und Archetypen. Benchmarks geben den Vergleichsrahmen. Archetypen beschreiben die Bewertungsfunktion: lower is better, higher is better, near zero oder andere Wirkungslogiken [I-K50-2]. Ein niedriger CO2-Wert ist meist besser. Ein hoher Anteil existenzsichernder Löhne ist besser. Bei manchen Indikatoren ist nicht der höchste oder niedrigste Wert gut, sondern ein tragfähiger Bereich.

Aus Messwert, Benchmark und Archetyp entsteht ein Einzelscore. Die WÖk-Architektur nutzt dafür die Skala von -3 bis +3: von hoch schädlicher oder nicht akzeptabler Wirkung bis transformativ positiver Wirkung [I-K50-2]. Diese Skala darf nicht mechanisch gelesen werden. Ihre Aussagekraft hängt von Datenqualität, Systemgrenze, Kontext, Benchmark und Prüfung ab.

Schließlich folgt der FinalScore. Er fasst die relevanten Einzelbewertungen nach der festgelegten Logik zusammen und berücksichtigt Datenqualität, Ausschlussindikatoren und Reverse Merit Order. Er ist keine Durchschnittsnote. Er ist die steuerungsfähige Gesamtbewertung eines Produkts. Er zeigt, wo die stärkste positive Wirkung liegt, wo kritische Engpässe bestehen, welche Daten fehlen und welche Veränderung den größten Unterschied machen würde [I-K50-2; I-K50-3].

50.2 Kernfelder

Eine Produktscorecard muss produktbezogen bleiben. Sie darf nicht jedes mögliche Feld gleich behandeln. Dennoch gibt es Kernfelder, die für viele Produktgruppen wiederkehren.

Das erste Kernfeld ist Klima und Energie. Es umfasst produktbezogene Emissionen, Energiebedarf, Emissionsintensität, Nutzungsemissionen und Lebenszyklusbezug. Bei manchen Produkten liegt der Schwerpunkt in der Herstellung, bei anderen in der Nutzung. Ein Gerät kann in der Herstellung aufwendig sein, aber in der Nutzung Energie sparen. Ein Baustoff kann hohe Prozess-Emissionen haben, aber lange Lebensdauer

ermöglichen. Die Scorecard muss den relevanten Lebenszyklusabschnitt sichtbar machen.

Das zweite Kernfeld ist Wasser, Boden und Biodiversität. Ein Produkt kann geringe Klimaemissionen zeigen und dennoch in Wasserstressregionen problematisch sein. Es kann Bodenqualität, Landnutzung oder Biodiversität beeinträchtigen. Diese Felder verhindern, dass Klimawerte alle anderen planetaren Wirkungen überdecken [I-K50-3; I-K50-6].

Das dritte Kernfeld ist Material, Kreislauf und Ende des Lebenszyklus. Dazu gehören Materialintensität, Rezyklatanteil, Reparierbarkeit, Rücknahme, Langlebigkeit, Schadstofffreiheit, Recyclingfähigkeit und Abfallvermeidung. Ein Produkt mit niedrigem Kaufpreis und kurzer Lebensdauer kann im Score schwächer sein als ein teureres, langlebigeres und reparierbares Produkt, wenn der Lebenszyklus betrachtet wird.

Das vierte Kernfeld ist Arbeit und Menschenrechte. Existenzsichernde Löhne, Arbeitsschutz, Kinder- und Zwangsarbeitsausschluss, Arbeitszeit, Mitbestimmung, Diskriminierungsfreiheit, Sicherheit und Lieferkettenrisiken gehören zu den zentralen Indikatoren. Dieses Feld ist besonders wichtig, weil schwere soziale Schäden nicht durch gute ökologische Werte ausgeglichen werden dürfen [I-K50-6; E-K50-4].

Das fünfte Kernfeld ist Gesundheit und Produktsicherheit. Es betrifft Schadstoffe, Sicherheit, ergonomische Wirkung, psychische Wirkung, Barrierefreiheit, Ernährungswirkung, Lärm, Luftqualität oder andere gesundheitliche Zustandsveränderungen. Je nach Produktgruppe kann dieses Feld sehr unterschiedlich ausfallen.

Das sechste Kernfeld ist Daten, digitale Wirkung und Demokratiebezug, soweit das Produkt digitale Funktionen, algorithmische Steuerung, Kommunikation, Plattformanbindung oder personenbezogene Daten berührt. Nicht jedes Produkt hat ein demokratisches Wirkungsfeld. Aber digitale Produkte, Medienprodukte, vernetzte Geräte, KI-gestützte Dienste oder Kommunikationsinfrastrukturen können Wirkung auf Selbstbestimmung, Manipulationsrisiken, Transparenz, Datenschutz und öffentliche Resonanz erzeugen [I-K50-3].

Das siebte Kernfeld ist Resilienz und Versorgung. Manche Produkte sind relevant für kritische Funktionen: Gesundheit, Energie, Wasser, Ernährung, Kommunikation, Mobilität, Pflege, Sicherheit, Verwaltung oder Bildung. Ein Produkt kann deshalb nicht nur nach Einzelwirkung, sondern auch nach seiner Bedeutung für Systemstabilität gelesen werden.

Diese Kernfelder sind keine starre Liste für jede Produktgruppe. Sie bilden eine Suchordnung. Die Scorecard muss auswählen, was relevant ist, und offenlegen, warum bestimmte Felder einbezogen oder ausgeschlossen wurden. Produktscorecards dürfen keine Gleichmacherei zwischen Produktgruppen erzeugen. Ein Lebensmittel hat andere

Kernfelder als ein Textil, ein Arzneimittel, ein Baustoff, ein Smartphone, eine Software oder eine Wärmepumpe. Die methodische Grammatik bleibt gleich. Die relevanten Felder unterscheiden sich.

50.3 FinalScore

Der FinalScore ist die zusammengeführte Wirkungsbewertung eines Produkts. Er ist notwendig, weil Märkte, Unternehmen, Handel, öffentliche Stellen und Kund:innen nicht mit unüberschaubaren Einzeldaten arbeiten können. Sie brauchen eine verständliche Gesamtinformation. Gleichzeitig darf diese Gesamtinformation kritische Schäden nicht verdecken.

Deshalb ist der FinalScore kein Durchschnitt. Er entsteht nach Anwendung von Benchmarks, Einzelscores, Datenqualität, Ausschlussindikatoren und Reverse Merit Order [I-K50-2]. Diese Logik unterscheidet ihn von vielen klassischen Ratings. In klassischen Ratings können positive Werte in einem Feld negative Werte in einem anderen Feld teilweise ausgleichen. Die Wirkungsökonomie begrenzt diese Verrechnung. Ein Produkt mit guter CO2-Bilanz und Kinderarbeit wird nicht positiv. Ein Produkt mit hohem Rezyklatanteil und schwerem Wasserstress wird nicht unproblematisch. Ein Produkt mit guter Energieeffizienz und gravierenden Gesundheitsrisiken bleibt kritisch [I-K50-2; I-K50-6].

Der FinalScore zeigt daher nicht nur eine Gesamtklasse. Er zeigt einen Engpass. Er beantwortet: Welches Feld begrenzt die Gesamtwirkung? Welche Daten fehlen? Wo liegt das größte Risiko? Welche Verbesserung würde die Produktwirkung am stärksten verändern? Diese Informationen machen den FinalScore auch für Unternehmen nützlich. Er ist nicht nur ein Marktsignal. Er ist ein Innovationssignal.

Ein FinalScore muss Datenqualität enthalten. Ein Score mit geprüften Primärdaten hat eine andere Aussagekraft als ein Score mit Standardwerten oder Schätzungen. Ein Produkt mit Datenlücken darf nicht besser wirken als ein Produkt, das Risiken transparent macht. Deshalb gehören Datenqualitätsklassen, Prüfstatus, Unsicherheitsklasse und Version in die Produktscorecard [I-K50-1; I-K50-2].

Der FinalScore muss außerdem kontextsensibel sein. Ein Wasserwert hat in einer wasserarmen Region eine andere Bedeutung als in einer Region ohne Wasserstress. Ein Transportweg ist nicht isoliert zu bewerten, wenn Lagerung, Haltbarkeit, Verderb, Kühlung und Produktionsbedingungen mitwirken. Ein Material kann in einer Branche alternativlos sein, in einer anderen vermeidbar. Ein digitales Produkt kann geringe materielle Wirkung haben und dennoch Daten-, Manipulations- oder Energieeffekte erzeugen. Kontextsensibilität schützt vor falscher Einfachheit.

Gleichzeitig darf Kontext nicht als Ausrede dienen. Wenn jede Produktwirkung relativiert wird, verliert die Scorecard ihre Orientierungsfunktion. Kontextsensibilität bedeutet nicht Beliebigkeit. Sie bedeutet nachvollziehbare Einordnung. Ein Score muss erklären,

warum ein Wert so bewertet wird, welche Vergleichsgruppe gilt, welcher Benchmark genutzt wurde und welche Systemgrenze gesetzt ist.

50.4 Grenzen und Sonderfälle

Produktscorecards sind notwendige Instrumente, aber sie haben Grenzen. Diese Grenzen müssen offen benannt werden, damit keine Scheingenauigkeit entsteht.

Die erste Grenze liegt in der Datenlage. Nicht alle Produktwirkungen sind mit derselben Präzision erfassbar. Manche Daten liegen als geprüfte Primärdaten vor. Andere stammen aus Lieferantenangaben, Branchenwerten, Lebenszyklusdatenbanken oder Schätzungen. Eine Scorecard muss diese Unterschiede sichtbar machen. Sie darf einen geschätzten Wert nicht wie einen geprüften Wert behandeln [E-K50-1].

Die zweite Grenze liegt in der Systemgrenze. Wird nur Herstellung betrachtet oder der ganze Lebenszyklus? Gehören Nutzung und Entsorgung dazu? Werden Vorprodukte einbezogen? Wie werden Nebenprodukte, Recycling und Mehrfachnutzung behandelt? Systemgrenzen entscheiden über Aussagekraft. ISO-Lebenszyklusnormen zeigen, wie wichtig Ziel, Untersuchungsrahmen, Systemgrenze und Datenqualität für eine belastbare Bewertung sind [E-K50-1].

Die dritte Grenze liegt in Sonderfällen. Manche Produkte haben sehr lange Nutzungsdauern. Andere sind einmalig. Manche sind Teil eines Systems, etwa Bauprodukte, Medizinprodukte, Softwaremodule oder Infrastrukturkomponenten. Manche Produkte entfalten ihre Hauptwirkung erst durch Nutzung. Andere wirken vor allem durch Herstellung oder Rohstoffe. Die Scorecard muss solche Fälle abbilden können, ohne für jede Produktart eine völlig neue Sprache zu erfinden.

Die vierte Grenze liegt in nicht messbaren oder schwer messbaren Wirkungen. Vertrauen, demokratische Resonanz, Selbstbestimmung, kulturelle Wirkung oder psychische Belastung lassen sich nicht immer so direkt erfassen wie Emissionen oder Materialmengen. Das heißt nicht, dass sie ignoriert werden dürfen. Sie brauchen qualitative Indikatoren, Prüfverfahren, Risikokategorien, Expert:innenbewertung oder Plausibilitätslogik. Eine Scorecard, die nur harte Materialdaten sieht, würde digitale und demokratische Produktwirkungen unterschätzen [I-K50-3].

Die fünfte Grenze liegt im Missbrauch. Eine Produktscorecard kann zur Werbesprache degradiert werden, wenn Unternehmen nur den Score zeigen, der ihnen nützt, während Datenqualität, Engpässe und rote Linien verborgen bleiben. Deshalb muss jede Scorecard Prüfstatus, Version, Systemgrenze, Datenqualität und Engpasslogik ausweisen. Eine Produktscorecard ist Bewertungsgrundlage, nicht Werbesiegel.

Die sechste Grenze liegt in der Aggregation. Ein Konzernwert reicht nicht für ein Produkt. Das Konzernbeispiel zeigt, warum aggregierte CSRD-Daten auf Unternehmensebene nicht genügen: In komplexen Konzernen können Produkte sehr unterschiedliche Wirkung haben; Daten müssen daher auf Produktgruppen, Anlagen, EPDs, Benchmarks

und Scorecards heruntergebrochen werden [I-K50-5]. Sonst können gute Sparten schlechte Produktwirkungen überdecken.

Produktscorecards müssen daher robust, aber lernfähig sein. Sie geben keine endgültige Wahrheit aus. Sie liefern eine strukturierte, geprüfte und versionierte Bewertung auf Basis vorhandener Daten. Wenn neue Daten, bessere Benchmarks oder neue Risiken auftreten, muss die Scorecard angepasst werden können. Das ist keine Schwäche. Es ist Teil der Wirkungsökonomie als lernender Architektur.

50.5 Zwischenfazit

Eine Produktscorecard übersetzt Produktdaten in eine nachvollziehbare Wirkungsbewertung, ohne das Produkt auf einen bloßen Zahlenwert zu verkürzen. Sie verbindet Produktidentifikation, Klassifikation, SDG- und SDG+-Bezug, WÖk-IDs, Datenquellen, Benchmarks, Archetypen, Einzelscores, Ausschlussindikatoren, Kontextfaktoren, Datenqualität, Version, Prüfstatus und FinalScore.

Der FinalScore ist keine Durchschnittsnote. Er ist eine steuerungsfähige Gesamtbewertung, die schwere Schäden nicht durch gute Werte an anderer Stelle verdeckt. Die Reverse Merit Order sorgt dafür, dass kritische Felder nicht im Mittelwert verschwinden. Produktscorecards schaffen Vergleichbarkeit ohne Gleichmacherei. Sie unterscheiden Produktgruppen, Nutzungskontexte, Branchen, Lebenszyklusphasen und Datenlagen.

Damit bereitet Kapitel 50 das konkrete Beispiel vor. Bisher wurde die Produktscorecard methodisch erklärt. Im nächsten Kapitel wird diese Logik an einem einfachen Produkt sichtbar: dem Apfel. Ein regionaler Apfel und ein Importapfel zeigen im Kleinen, wie Produktwirkung, Daten, Indikatoren, Scorecard, Wirkungsklasse und Preiswirkung zusammenspielen.

Diese Frage führt zu [Kap. 51]: Das Apfelbeispiel.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 50

Interne WÖk-Quellen

[I-K50-1] Weber, Natalie: Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion (Extended), August 2025. Grundlage für WÖk-IDs, Archetypen, sektorale Benchmarks, Scorecards, Datenquellen, Assurance und Governance als technische Grundlage messbarer, auditierbarer und automatisierbarer Wirkung. In diesem Kapitel nur als methodische Scorecard-Quelle genutzt, nicht als Steuermechanik.

[I-K50-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands2, Manuskriptfassung 2026, Abschnitt zu Scorecards und FinalScore. Grundlage für Aufbau der Scorecard, Produktidentifikation, NACE-Zuordnung, SDG-/SDG+-Felder, WÖk-IDs, Datenquellen, Benchmarks, Archetypen, Einzelscores, Datenqualität, Ausschlussindikatoren, Version, Prüfstatus, FinalScore und Reverse Merit Order.

[I-K50-3] Weber, Natalie: WÖk Master Items final v1.2, 2025. Grundlage für Indikatorfamilien zu Energie, Materialintensität, Abfallvermeidung, Produktlebenszyklus-CO2, Reparierbarkeit, Rücknahme, Chemikaliensicherheit, Wasserintensität, Arbeitsrechten, Lieferketten, Medienqualität, Cyber-Resilienz, KI-Risiko-Assessments und Open Standards.

[I-K50-4] Weber, Natalie: Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025. Grundlage für die produktbezogene Verbindung von NACE, WÖk-IDs, Scorecards, digitalen Produktpässen und Reverse Merit Order. In diesem Kapitel nur als Produkt- und Bewertungslogik genutzt, nicht als Produktsteuerlogik.

[I-K50-5] Weber, Natalie: Beispiel-Konzern: Von der CSRD zur Produktscorecard am Beispiel BASF Polyamid. Grundlage für die Aussage, dass aggregierte CSRD-Daten auf Unternehmensebene nicht ausreichen und Wirkungsdaten auf Produktgruppen, Anlagen, EPDs, Benchmarks und Scorecards heruntergebrochen werden müssen.

[I-K50-6] Weber, Natalie: Wirkungsökonomie in der Lieferkette, September 2025. Grundlage für Scorecards, WÖk-IDs, FinalScore, Reverse Merit Order und den Grundsatz, dass negative Wirkungen in Lieferketten nicht durch positive Werte an anderer Stelle kompensiert werden dürfen.

Externe Quellen

[E-K50-1] International Organization for Standardization: ISO 14040: Environmental management - Life cycle assessment - Principles and framework, 2006; ISO 14044: Environmental management - Life cycle assessment - Requirements and guidelines, 2006. Bezugspunkt für Lebenszyklusdenken, Systemgrenzen, Datenqualität, funktionelle Einheit, Allokation, Interpretation und kritische Prüfung. ISO 14040 - Life Cycle Assessment: https://www.iso.org/standard/37456.html - ISO 14044 - Life Cycle Assessment: https://www.iso.org/standard/38498.html

[E-K50-2] OECD; Joint Research Centre of the European Commission: Handbook on Constructing Composite Indicators. Methodology and User Guide, OECD Publishing, Paris, 2008. Bezugspunkt für Normalisierung, Gewichtung, Aggregation, Transparenz, Sensitivitätsanalyse und Risiken zusammengesetzter Bewertungen. OECD/JRC - Handbook on Constructing Composite Indicators: https://www.oecd.org/en/publications/handbook-on-constructing-composite-indicators-methodology-and-user-guide_9789264043466-en.html - OECD: https://www.oecd.org/

[E-K50-3] European Financial Reporting Advisory Group: European Sustainability Reporting Standards (ESRS), Set 1, 2023. Bezugspunkt für strukturierte Nachhaltigkeitsinformationen zu Auswirkungen, Risiken, Chancen, Metriken und Zielen. ESRS - Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng - EFRAG - ESRS: https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs

[E-K50-5] Global Reporting Initiative: GRI Standards. Bezugspunkt für die Offenlegung von Auswirkungen auf Wirtschaft, Umwelt und Menschen und für anschlussfähige Nachhaltigkeitsdaten. GRI Standards: https://www.globalreporting.org/standards/

Kapitel 51 - Das Apfelbeispiel

Kapitel 48 hat Produkte als Wirkungsträger beschrieben. Kapitel 49 hat gezeigt, warum Preise unvollständig bleiben, wenn sie reale Wirkungen verschweigen. Kapitel 50 hat die

Produktscorecard als methodisches Instrument eingeführt. Dieses Kapitel verbindet diese Logik an einem einfachen Beispiel: Dem Apfel.

Der Apfel ist bewusst gewählt. Er ist alltäglich, verständlich und scheinbar unspektakulär. Gerade deshalb eignet er sich als Systemmodell. An ihm lässt sich zeigen, dass Produktwirkung nicht erst bei komplexen Industriegütern, digitalen Diensten oder globalen Finanzströmen beginnt. Schon ein einzelnes Lebensmittel enthält Rohstoffe, Arbeit, Wasser, Boden, Biodiversität, Transport, Verpackung, Gesundheit, regionale Wirkung, Daten und Preislogik.

Das Apfelbeispiel zeigt im Kleinen, wie die Wirkungsökonomie Produkte, Preise, Daten und Entscheidungen verbindet.

51.1 Regionaler Apfel und Importapfel

Das Beispiel vergleicht einen regionalen Bio-Apfel aus Deutschland mit einem importierten Apfel aus Chile. Dieser Vergleich darf nicht romantisch gelesen werden. Die Wirkungsökonomie sagt nicht: Regional ist automatisch gut und importiert ist automatisch schlecht. Sie sagt: Die Wirkung muss geprüft werden.

Ein regionaler Apfel kann problematisch sein, wenn er mit hohem Energieeinsatz lange gekühlt wird, viel Wasser benötigt, schlechte Arbeitsbedingungen erzeugt oder in ökologisch problematischen Strukturen angebaut wird. Ein importierter Apfel kann in bestimmten Situationen besser wirken, wenn Anbau, Wasser, Arbeit, Transport und Lagerung günstiger ausfallen als bei einer regionalen Alternative. Maßgeblich ist nicht Herkunft als Gefühl. Maßgeblich ist geprüfte Wirkung.

Das interne Apfelpapier nutzt den regionalen Bio-Apfel und den Chile-Apfel als fiktives, aber realitätsnahes Modell. Es zeigt, wie Produkte datenbasiert in eine Wirkungslogik eingeordnet werden können. Der regionale Bio-Apfel wird in der Fallstudie mit kurzem Transportweg, Ökostrom-Kühlung, geringem Wasserstress, Tariflohn und ohne Pestizidrückstände beschrieben. Der importierte Apfel aus Chile wird mit langem Transportweg, Kühlung, Anbau in wasserknapper Region, nicht vollständig gesicherter Living-Wage-Abdeckung und Pestizidwerten knapp unter Grenzwerten modelliert [I-K51-1].

Diese Daten sind nicht als endgültige Aussage über alle deutschen oder chilenischen Äpfel zu verstehen. Sie zeigen den Ablauf der Wirkungsbewertung. Die Wirkungsökonomie ersetzt Vorurteil durch Prüfung. Sie fragt nicht: Woher kommt der Apfel? Sie fragt: Welche Wirkung entsteht durch diesen konkreten Apfel in diesem konkreten Produktions-, Liefer- und Nutzungskontext?

Damit wird ein einfacher Apfel zum Wirkungsraum. Er ist nicht nur Lebensmittel, sondern Ausdruck von Boden, Wasser, Arbeit, Klima, Transport, Gesundheit, Daten und Preis.

Die folgende Tabelle ist eine Modellansicht. Sie ersetzt keine geprüfte Produktprüfung. Sie zeigt, wie das Apfelbeispiel aus Klassifikation, Wirkungsfeldern, Daten und FinalScore aufgebaut werden kann [I-K51-5; I-K51-6].

Tabelle 51-1: Modellhafte Scorecard für das Apfelbeispiel

Wirkungsfeld	Regionaler Bio-Apfel, modellhaft	Importapfel aus wasserarmer Region, modellhaft	Hinweis
Klima und Transport	+1 bis +2	-1 bis 0	Transport, Kühlung, Lagerung und Energiequelle prüfen.
Wasser	+1	-2	Wasserstressfaktor und Bewässerungsdaten begrenzen die Bewertung.
Biodiversität und Boden	+1 bis +2	-1 bis +1	Anbauweise, Pestizide, Ausgleichsflächen und Bodenqualität prüfen.
Arbeit und Fairness	0 bis +1	-1 bis +1	Arbeitsbedingungen und Nachweise in der Lieferkette prüfen.
Gesundheit und Chemie	+1	-1 bis 0	Pestizid- und Rückstandsdaten prüfen.
Datenqualität	mittel bis hoch	mittel, abhängig von Lieferkette	Fehlende Daten werden nicht belohnt.
FinalScore	niedrigster relevanter Score	niedrigster relevanter Score	Reverse Merit Order anwenden; keine Durchschnittsnote.

51.2 NACE, SDG-Zuordnung und Indikatoren

Die Wirkungsbewertung beginnt nicht mit freier Einschätzung. Sie beginnt mit Zuordnung. Für den Apfelbau nennt die interne Fallstudie den NACE-Code 01.24 für Kernobstbau, also Äpfel, Birnen und Quitten. Über diese Klassifikation werden relevante SDGs zugeordnet: SDG 2, 6, 8, 12, 13 und 15 [I-K51-1; E-K51-1; E-K51-2].

Diese Zuordnung verhindert Willkür. Niemand entscheidet aus dem Bauch heraus, ob Wasser, Arbeit oder Klima relevant sind. Der Wirtschaftsbereich wird klassifiziert, und daraus folgt eine strukturierte Wirkungslogik. Für den Apfel sind mehrere Felder naheliegend.

SDG 2 betrifft Ernährungssicherheit. Äpfel sind Teil von Ernährungssystemen und wirken auf Versorgung, Qualität und Zugang. SDG 6 betrifft Wasser. Apfelanbau benötigt Wasser; Wasserverbrauch und Wasserstress sind daher relevante Indikatoren. SDG 8

betrifft menschenwürdige Arbeit. Ernte, Verarbeitung, Lagerung, Transport und Handel berühren Löhne, Arbeitsbedingungen und soziale Sicherheit. SDG 12 betrifft nachhaltige Produktion und nachhaltigen Konsum. Ressourceneinsatz, Verpackung, Abfall, Haltbarkeit und Kreislauffähigkeit gehören dazu. SDG 13 betrifft Klimaschutz. Anbau, Kühlung, Lagerung, Transport und Verpackung erzeugen Emissionen. SDG 15 betrifft Leben an Land. Bodenqualität, Biodiversität, Pestizide, Ökosysteme und Landnutzung sind für Obstbau wesentlich [I-K51-1; E-K51-2].

SDG+ ergänzt diese klassischen Felder um Aspekte, die für die Wirkungsökonomie über die SDGs hinaus relevant sind: Datenklarheit, Lieferkettentransparenz, regionale Resilienz, institutionelle Glaubwürdigkeit und demokratische Anschlussfähigkeit. Beim Apfel wirkt Demokratie nicht so unmittelbar wie bei Medienprodukten oder Plattformen. Dennoch kann die Daten- und Marktlogik demokratische Bedeutung haben: Wenn Preise Wirkung verschweigen, verlieren Menschen Orientierung. Wenn Produktdaten transparent sind, steigt Vertrauen in Märkte und Institutionen.

Die relevanten Indikatoren des Apfelbeispiels lassen sich in mehrere Gruppen ordnen. Klima umfasst den Produkt-CO2-Fußabdruck. Wasser umfasst Wasserverbrauch und Wasserstress am Anbauort. Boden und Biodiversität umfassen Pestizide, Bodenqualität, Anbauweise und Ökosystemwirkung. Arbeit umfasst Living-Wage-Abdeckung, Arbeitsbedingungen und Fairness in der Kette. Transport umfasst Strecke, Kühlung, Verkehrsträger und Nachlauf. Verpackung umfasst Material, Abfall und Kreislauffähigkeit. Gesundheit umfasst Pestizidrückstände, Qualität und mögliche Belastungen. Regionale Wirkung umfasst lokale Wertschöpfung, kurze Wege, Versorgungssicherheit und Resilienz.

Die interne Fallstudie ordnet diese Felder über CSRD-, GRI- und ESRS-Daten sowie Logistikdaten. Sie beschreibt, dass Produktdaten standardisiert und digital auswertbar sein müssen, damit Einstufung nicht subjektiv erfolgt [I-K51-1; E-K51-3; E-K51-4]. Genau hier schließt das Beispiel an die methodische Datenarchitektur an: WÖk-IDs adressieren Indikatoren, Scorecards bewerten sie, Produktpässe und Datenräume machen sie verfügbar.

51.3 Steuerklasse und Preiswirkung

Das Apfelbeispiel nutzt Steuerklasse und Preiswirkung als verständliches Modell. Es ist keine Gesetzesausarbeitung und keine vollständige Produktsteuermechanik. Die rechtliche Architektur wurde in Teil VI angesprochen und wird hier nicht wiederholt. Hier geht es um die anschauliche Logik: Wirkung wird sichtbar, und der Preis reagiert auf diese Wirkung.

In der internen Fallstudie wird jedes relevante Wirkungsfeld auf einer Skala von -3 bis +3 bewertet. Die Reverse Merit Order sorgt dafür, dass das schwächste Feld die Gesamtbewertung begrenzt. Schlechte Werte können daher nicht durch gute Werte an anderer Stelle ausgeglichen werden [I-K51-2].

Beim regionalen Bio-Apfel wird in der Fallstudie beispielhaft angenommen: Klima +2, Wasser +2, Arbeit +1, Gesundheit +1. Der schlechteste Wert liegt bei +1. Die Fallstudie ordnet diesen Apfel als „sehr gut“ ein und verbindet ihn modellhaft mit einer Steuerklasse von 5 Prozent [I-K51-3].

Beim importierten Chile-Apfel wird angenommen: Klima -2, Wasser -1, Arbeit 0, Gesundheit 0. Der schlechteste Wert liegt bei -2. Die Fallstudie ordnet diesen Apfel als „schädlich“ ein und verbindet ihn modellhaft mit einer Steuerklasse von 25 Prozent [I-K51-4].

Der konkrete Satz ist nicht die zentrale Aussage. Die zentrale Aussage ist die Rückkopplung. Wenn ein Produkt höhere negative Wirkung erzeugt, verliert es den Preisvorteil, der bisher aus unsichtbaren Folgekosten entstand. Wenn ein Produkt geringere negative Wirkung oder positive Wirkung erzeugt, wird diese Wirkung im Markt sichtbar. Der Preis wird wahrheitsfähiger.

In den internen Produktpapieren wird die Preiswirkung am Apfel so dargestellt, dass der regionale Bio-Apfel mit einem höheren Netto-Preis, aber niedrigerem Wirkungsaufschlag, und der importierte Apfel mit niedrigerem Netto-Preis, aber höherer Wirkungslast näher zusammenrücken. Die Aussage lautet nicht: Der Staat verbietet den Chile-Apfel. Die Aussage lautet: Der Markt erhält ein realeres Signal [I-K51-5].

Damit wird der Unterschied zu moralischer Konsumsteuerung sichtbar. Niemand muss am Regal eine globale Umwelt- und Sozialbilanz selbst berechnen. Die Datenarbeit liegt im System. Kund:innen sehen eine verständliche Wirkungsinformation. Unternehmen erhalten Anreize, ihre Scores zu verbessern. Handel kann Wirkung im Sortiment sichtbar machen. Staat und Wirkungsrat können Benchmarks prüfen. Der Markt bleibt Suchraum, aber seine Signale werden weniger blind.

Dieses Beispiel zeigt zugleich die Bedeutung der Reverse Merit Order. Wäre nur der Durchschnitt relevant, könnte ein Produkt mit guten Werten in einem Feld und schweren Schäden in einem anderen Feld besser erscheinen, als es ist. Die Wirkungsökonomie verhindert diese Verrechnung. Ein negativer Klima- oder Wasserwert bleibt relevant, auch wenn andere Felder neutral oder positiv sind.

51.4 Warum das Beispiel universell ist

Das Apfelbeispiel ist klein, aber universell. Es zeigt eine Grundlogik, die auf viele Produkte übertragen werden kann, ohne jedes Produkt gleichzumachen.

Erstens zeigt es, dass jedes Produkt eine Klassifikation braucht. Beim Apfel ist es NACE 01.24. Bei anderen Produkten sind andere NACE-, Produkt-, Branchen- oder Funktionszuordnungen relevant. Die Logik bleibt: Erst wird der Produktkontext bestimmt, dann werden passende Wirkungsfelder zugeordnet.

Zweitens zeigt es, dass SDG- und SDG+-Bezug keine Dekoration ist. Er ordnet, welche Wirkung relevant ist. Beim Apfel sind Wasser, Klima, Arbeit, Boden, Biodiversität,

Gesundheit und nachhaltiger Konsum zentral. Bei einem digitalen Produkt wären Datenschutz, Energie, algorithmische Fairness und Demokratiebezug stärker. Bei einem Baustoff wären CO2-Intensität, Material, Schadstoffe, Lebensdauer und Rückbau relevanter.

Drittens zeigt es, dass Daten wichtiger sind als Image. Ein Apfel wirkt nicht gut, weil er regional genannt wird. Er wirkt gut, wenn seine Daten in den relevanten Feldern zeigen, dass er Mensch, Planet und gegebenenfalls demokratische Orientierung stärkt oder gering belastet. Ein Importapfel wirkt nicht schlecht, weil er importiert ist. Er wirkt schlechter, wenn Transport, Wasserstress, Arbeit, Gesundheit oder andere Felder nachweisbar negativ sind.

Viertens zeigt es, dass Scorecards verständlich sein können. Ein Produkt muss nicht in unlesbarer Komplexität verschwinden. Die Scorecard kann relevante Felder, Indikatoren, Benchmarks, Datenqualität und Engpasslogik sichtbar machen. Der FinalScore verdichtet, ohne die Einzelwerte zu löschen.

Fünftens zeigt es, dass Preiswirkung keine Planwirtschaft ist. Der Staat legt nicht fest, welchen Apfel jemand kaufen muss. Er sorgt nur dafür, dass die Wirkung nicht unsichtbar bleibt. Der Markt entscheidet weiter, aber auf einer besseren Informationsbasis.

Sechstens zeigt es, dass die Wirkungsökonomie nicht bei Umweltwirkung stehen bleibt. Klima ist wichtig, aber nicht allein. Wasser, Boden, Biodiversität, Arbeit, Gesundheit, Verpackung, regionale Resilienz und Datenqualität gehören dazu. Genau das unterscheidet die WÖk von einfachen CO2-Preisen oder eindimensionalen Öko-Labels. Sie liest Produktwirkung mehrdimensional und systemisch.

Siebtens zeigt es, warum die Wirkungsökonomie eine Lernarchitektur ist. Benchmarks können sich verändern. Datenqualität kann steigen. Anbaumethoden können besser werden. Transportwege können klimafreundlicher werden. Lieferketten können fairer werden. Ein Produkt ist nicht für immer in einer Klasse gefangen. Es kann seine Wirkung verbessern. Darin liegt die ökonomische Chance des Modells.

Der Apfel zeigt daher die gesamte Logik in einfacher Form: Produkt, Klassifikation, SDG-Zuordnung, Indikatoren, Daten, Scorecard, Reverse Merit Order, Wirkungsklasse, Preiswirkung, Kaufentscheidung und Rückkopplung. Was am Apfel sichtbar wird, gilt strukturell für Textilien, Baustoffe, Elektronik, Lebensmittel, Energieprodukte, digitale Dienste und viele andere Märkte. Die konkreten Indikatoren ändern sich. Die Wirkungslogik bleibt.

51.5 Zwischenfazit

Das Apfelbeispiel zeigt im Kleinen, wie die Wirkungsökonomie Produkte, Preise, Daten und Entscheidungen verbindet. Es vermeidet romantischen Regionalismus. Ein

regionaler Apfel ist nicht automatisch gut. Ein importierter Apfel ist nicht automatisch schlecht. Maßgeblich ist geprüfte Wirkung.

Über NACE 01.24 wird der Apfel als Kernobst eingeordnet. Daraus ergeben sich relevante SDGs und Wirkungsfelder: Ernährung, Wasser, Arbeit, nachhaltige Produktion, Klima und Biodiversität. SDG+ ergänzt Transparenz, regionale Resilienz und Wirkungsdaten als Vertrauensbedingung. Indikatoren wie CO2-Fußabdruck, Wasserstress, Bodenqualität, Biodiversität, Living-Wage-Abdeckung, Pestizidrückstände, Transport, Verpackung, Gesundheit und regionale Wirkung machen die Produktwirkung lesbar.

Die Scorecard übersetzt diese Daten in Wirkungsklassen. Die Reverse Merit Order verhindert, dass ein schwerer Schaden durch gute Werte an anderer Stelle verdeckt wird. Steuerklasse und Preiswirkung werden hier nur als Modell genutzt: Sie zeigen, wie Wirkung in den Preis zurückkehren kann, ohne Verbote, ohne moralischen Druck und ohne Verbraucher:innen zu Lieferkettenprüfer:innen zu machen.

Damit bereitet das Kapitel die nächste Frage vor: Wie gehen Konsument:innen mit solchen Informationen um? Wie wird Wirkung am Regal sichtbar, ohne Menschen zu überfordern oder in moralische Schuldlogik zu drängen?

Diese Frage führt zu [Kap. 52]: Konsumwirkung und Verbraucherinformation.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 51

Interne WÖk-Quellen

[I-K51-1] Weber, Natalie: Beispiel: Automatisierte Einstufung der Wirkungssteuer - Regionaler Apfel vs. Chile-Apfel, 2025. Grundlage für das Apfelbeispiel, die NACE-Zuordnung 01.24 Kernobstbau, die SDG-Zuordnung SDG 2, 6, 8, 12, 13 und 15 sowie die Nutzung von CSRD-, GRI- und ESRS-Daten in der Produktbewertung.

[I-K51-2] Weber, Natalie: Beispiel: Automatisierte Einstufung der Wirkungssteuer - Regionaler Apfel vs. Chile-Apfel, Abschnitt Reverse Merit Order. Grundlage für die Bewertungslogik, nach der das schwächste Wirkungsfeld die Gesamtbewertung begrenzt, schlechte Werte nicht kompensiert werden und die Skala von -3 bis +3 genutzt wird.

[I-K51-3] Weber, Natalie: Beispiel: Automatisierte Einstufung der Wirkungssteuer - Regionaler Apfel vs. Chile-Apfel, Beispiel A Regionaler Bio-Apfel. Grundlage für die modellhaften Werte Klima +2, Wasser +2, Arbeit +1, Gesundheit +1 und die Einordnung des regionalen Bio-Apfels in die Klasse „Sehr gut“ mit 5 Prozent im internen Modell.

[I-K51-4] Weber, Natalie: Beispiel: Automatisierte Einstufung der Wirkungssteuer - Regionaler Apfel vs. Chile-Apfel, Beispiel B Importierter Apfel aus Chile. Grundlage für die modellhaften Werte Klima -2, Wasser -1, Arbeit 0, Gesundheit 0 und die Einordnung

des importierten Chile-Apfels in die Klasse „Schädlich“ mit 25 Prozent im internen Modell.

[I-K51-5] Weber, Natalie: Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025, Apfel-Fallstudie. Grundlage für die Darstellung von Bio-Apfel und Chile-Apfel, Schwellenwerten, Wirkungs-Scorecard, Preisbildung und der Aussage, dass Wirkung in reale Preise übersetzt werden kann.

[I-K51-6] Weber, Natalie: Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025, Abschnitte zu Produktdaten, DPP, Wirkungsregister, Wirkungs-API und Apfel-Workflow. Grundlage für die technische Modelllogik, dass Wirkungsdaten über Produktpass, Register und Scorecard in Preis- und Marktinformationen übersetzt werden können.

Externe Quellen

[E-K51-1] Eurostat: NACE Rev. 2 - Statistical classification of economic activities in the European Community sowie NACE Rev. 2.1. Bezugspunkt für die europäische Klassifikation wirtschaftlicher Tätigkeiten, auf deren Grundlage Kernobstbau als Aktivitätsfeld eingeordnet werden kann. NACE Rev. 2 / EU-Klassifikation: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2006/1893/oj/eng - Eurostat - NACE Rev. 2.1 Manual: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/w/ks-gq-24-007 - Eurostat: https://ec.europa.eu/eurostat/

[E-K51-2] United Nations: Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development, 2015. Bezugspunkt für SDG 2, 6, 8, 12, 13 und 15 als globale Zielräume für Ernährung, Wasser, Arbeit, Produktion, Klima und Landökosysteme. United Nations - 2030 Agenda: https://sdgs.un.org/2030agenda

[E-K51-3] Global Reporting Initiative: GRI Standards, insbesondere GRI 303 Wasser, GRI 305 Emissionen, GRI 401 Beschäftigung und GRI 416 Kundengesundheit und Sicherheit. Bezugspunkt für anschlussfähige Datenfelder im Apfelbeispiel. GRI Standards: https://www.globalreporting.org/standards/

[E-K51-4] European Financial Reporting Advisory Group: European Sustainability Reporting Standards (ESRS), Set 1, 2023. Bezugspunkt für standardisierte Nachhaltigkeitsdaten zu Klima, Wasser, Biodiversität, Ressourcen, Arbeit, Beschäftigten, Lieferketten und Governance. ESRS - Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng - EFRAG - ESRS: https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs

[E-K51-5] World Resources Institute: Aqueduct Water Risk Atlas. Bezugspunkt für Wasserstress und regionale Wasserrisiken als relevante Bewertungsgröße bei landwirtschaftlichen Produkten. World Resources Institute - Aqueduct Water Risk Atlas: https://www.wri.org/aqueduct

[E-K51-6] Poore, Joseph; Nemecek, Thomas: “Reducing food’s environmental impacts through producers and consumers”, in: Science, Vol. 360, No. 6392, 2018, S. 987-992. Bezugspunkt für vergleichende Umweltwirkungen von Lebensmitteln, insbesondere Treibhausgasemissionen, Landnutzung und Lieferkettenunterschiede. Poore & Nemecek (2018), Science: https://doi.org/10.1126/science.aaq0216

Kapitel 52 - Konsumwirkung und Verbraucherinformation

Kapitel 51 hat am Apfelbeispiel gezeigt, wie Produktwirkung praktisch sichtbar werden kann. Ein regionaler Apfel und ein importierter Apfel unterscheiden sich nicht durch Gefühl, sondern durch geprüfte Wirkung: Klima, Wasser, Boden, Biodiversität, Arbeit, Transport, Verpackung, Gesundheit und regionale Wirkung. Daraus folgt die Frage dieses Kapitels: Wie sollen Menschen solche Informationen im Alltag nutzen, ohne moralisch überfordert zu werden?

Verbraucherinformation soll Menschen nicht beschämen. Sie soll Wirkung lesbar machen, damit Freiheit auf besseren Signalen beruht. Konsum ist wirkungsrelevant, aber Konsument:innen sind nicht allein verantwortlich für Systemfehler. Ein Mensch kann am Regal nicht die Lieferkette eines T-Shirts prüfen, den Wasserstress einer Anbauregion berechnen, die CO2-Bilanz eines Kühltransports vergleichen, Arbeitsbedingungen bewerten, Pestizidrückstände einordnen, Verpackungswirkung beurteilen und Datenqualität prüfen. Diese Arbeit gehört in das System [I-K52-1]. Die Wirkungsökonomie macht Konsum nicht zur moralischen Last des Einzelnen. Sie baut eine Informationsordnung, in der bessere Entscheidungen leichter werden.

52.1 Konsum ohne moralische Überforderung

Die alte Nachhaltigkeitslogik hat Verbraucher:innen häufig in eine unmögliche Lage gebracht. Sie sollen klimafreundlich, fair, gesund, regional, plastikarm, langlebig, sozial, demokratisch verantwortungsvoll und bezahlbar einkaufen. Gleichzeitig sind Preise unvollständig, Produktinformationen uneinheitlich, Labels schwer vergleichbar, Werbeaussagen selektiv und Lieferketten kaum überprüfbar. Wer dann falsch kauft, wird schnell moralisch adressiert, obwohl das System die Entscheidungsbedingungen verzerrt.

Die Wirkungsökonomie verschiebt diese Verantwortung. Konsument:innen bleiben handlungsfähig. Aber sie werden nicht zu Ersatzprüfstellen für ein falsch gebautes Marktsystem. Der Mensch aus [Kap. 24] ist begrenzt rational, emotional, sozial, zeitlich belastet und auf verständliche Signale angewiesen. Er kann Verantwortung übernehmen, wenn das System verlässliche Informationen liefert, reale Alternativen zugänglich macht und Preise Wirkung nicht verschweigen [Kap. 24; I-K52-2].

Konsum ohne moralische Überforderung bedeutet: Menschen sollen nicht jeden Kauf als persönliche Schuldfrage erleben. Sie sollen erkennen können, welche Wirkung ein Produkt hat, ohne sich durch Datenberge arbeiten zu müssen. Sie brauchen keine

perfekte Konsumreinheit. Sie brauchen Orientierung, Alternativen, faire Preise und Selbstwirksamkeit.

Verbraucher:innen sind nicht die Zahlmeister:innen der Transformation. Eine wirkungsökonomische Marktordnung darf Menschen nicht erklären, sie sollten nachhaltiger kaufen, während das System schädliche Produkte künstlich verbilligt und wirkungsstarke Produkte verteuert. Verbraucherinformation reicht nicht, wenn die bessere Wahl real unbezahlbar bleibt. Orientierung am Regal muss daher mit Preisumkehr und Kaufkraftschutz verbunden sein. Menschen sollen nicht moralisch gedrängt werden, mehr zu zahlen. Sie sollen durch bessere Daten, ehrlichere Preise und Entlastungsmechanismen die Möglichkeit erhalten, die bessere Wirkung zu wählen, ohne real schlechtergestellt zu werden.

Besonders bei Grundbedarf muss dieser Grundsatz gelten: Bessere Wirkung darf kein Luxus werden. Ernährung, Energie, Wohnen, Mobilität, Gesundheit und grundlegende digitale Teilhabe brauchen eine Wirkungslogik, die reale Kaufkraft schützt. Wenn Massenmilch, Billigfleisch, kurzlebige Produkte oder importierte Ware nur deshalb günstiger erscheinen, weil Folgekosten verschoben werden, muss diese Preisverzerrung korrigiert werden. Zugleich müssen biologische, tierwohlgerechtere, regionale, reparierbare, gesunde oder ressourcenschonendere Alternativen so entlastet, skaliert oder rückvergütet werden, dass sie im normalen Warenkorb erreichbar werden.

Selbstwirksamkeit ist hier wichtig. Wer das Gefühl hat, die eigenen Entscheidungen hätten gar keine Wirkung, wird gleichgültig. Wer ständig hört, jede falsche Kaufentscheidung zerstöre die Welt, wird überfordert. Beide Reaktionen schwächen die Wirkungsökonomie. Eine gute Verbraucherinformation zeigt nicht nur Problemfelder, sondern auch Handlungsmöglichkeiten. Sie sagt nicht: Du bist schuld. Sie sagt: Dieses Produkt hat diese Wirkung, diese Alternative wirkt anders, und das System macht den Unterschied sichtbar.

Damit entsteht Freiheit durch bessere Signale. Freiheit heißt nicht, dass Menschen im Dunkeln wählen. Freiheit heißt, dass Entscheidungen auf verständlicher, geprüfter, sozial erreichbarer und nicht manipulativer Information beruhen. Ein Markt mit unvollständigen Preisen und unklaren Wirkungsdaten ist kein souveräner Markt. Er zwingt Menschen in Entscheidungen, deren Folgen sie nicht kennen können [I-K52-3].

52.2 Sichtbarkeit am Regal

Sichtbarkeit am Regal bedeutet, dass Wirkungsinformation dort erscheint, wo Kaufentscheidungen entstehen: im Geschäft, im Onlineshop, auf der Rechnung, am digitalen Produktpass, in der Produktsuche, beim Vergleich, auf dem Kassenbon oder über eine einfache digitale Abfrage. Diese Information muss knapp, verständlich und geprüft sein.

Die interne WÖk-Arbeitsfassung nennt dafür mehrere Elemente: Wirkungskategorie, FinalScore, wichtigstes Schwachfeld, Datenqualität, Prüfstatus und Produktpass [I-K52-

3]. Das ist wichtig, weil ein Gesamtzeichen allein nicht reicht. Menschen müssen nicht jede Einzelzahl sehen, aber sie müssen verstehen können, warum ein Produkt in einer bestimmten Wirkungsklasse liegt. Ein Produkt mit der Kategorie „gut“ kann zum Beispiel Wasser als neutrales Feld haben. Ein Produkt mit schädlicher Einstufung kann Arbeit und Wasser als kritische Felder haben [I-K52-4].

Sichtbarkeit am Regal erfüllt drei Funktionen. Erstens schafft sie Orientierung. Menschen sehen, warum ein Produkt teurer, günstiger, besser oder schlechter eingestuft ist. Zweitens schützt sie vor Greenwashing. Ein Werbespruch reicht nicht aus, wenn eine Scorecard und ein Prüfstatus hinterlegt sind. Drittens stärkt sie Wettbewerb. Unternehmen konkurrieren nicht nur über Marke, Preis und Verpackung, sondern über belegte Wirkung [I-K52-4].

Diese Logik passt zu einer breiteren europäischen Entwicklung. Die EU-Richtlinie 2024/825 zur Stärkung der Verbraucher:innen für den ökologischen Wandel soll bessere Informationen am Verkaufsort ermöglichen, unter anderem zu Haltbarkeit, Reparierbarkeit und Verbraucherrechten, und den Schutz vor Greenwashing und vorzeitiger Obsoleszenz verbessern [E-K52-1; E-K52-2]. Die Wirkungsökonomie geht darüber hinaus, weil sie nicht nur Umwelt- oder Reparaturinformationen betrachtet, sondern Produktwirkung auf Mensch, Planet und Demokratie in eine gemeinsame Daten- und Rückkopplungsarchitektur bringt [Kap. 31-35].

Sichtbarkeit darf nicht in Datenüberlastung kippen. Ein Schild mit zwanzig Indikatoren hilft im Alltag wenig. Eine bloße Farbe ohne Begründung schafft Misstrauen. Eine gute Verbraucherinformation braucht daher Ebenen: eine einfache Ersteinschätzung, ein sichtbares kritisches Feld, einen Hinweis auf Datenqualität und eine vertiefende Zugriffsmöglichkeit über Produktpass oder QR-Code. So bleibt die erste Information handhabbar, während die Tiefe prüfbar bleibt.

Die folgende Tabelle zeigt eine mögliche Darstellungslogik. Sie ist kein verbindliches Etikett, sondern eine Struktur, wie Verbraucherinformation am Regal oder im Onlineshop aufgebaut werden kann.

Tabelle 52-1: Verbraucherinformation am Produkt

Ebene	Inhalt	Funktion
Erste Orientierung	Wirkungskategorie oder FinalScore	Schnelle Einordnung ohne Datenüberlastung
Kritisches Feld	Schwächstes relevantes Wirkungsfeld, etwa Wasser, Arbeit oder Gesundheit	Verhindert, dass ein Gesamtwert kritische Engpässe verdeckt
Datenqualität	Geprüft, plausibilisiert, geschätzt oder Datenlücke	Zeigt, wie belastbar die Information ist
Prüfstatus	Audit, Register, Herstellerangabe, Lieferantendaten oder Standardwert	Macht Herkunft und Verlässlichkeit sichtbar
Vertiefung	QR-Code oder digitaler Produktpass	Ermöglicht Zugang zu Scorecard, Indikatoren, Systemgrenzen und Version
Handlungshinweis	Reparatur, Rückgabe, bessere Alternative oder Bonuslogik	Verbindet Information mit Selbstwirksamkeit

Internationale Leitlinien zur Produktnachhaltigkeitsinformation betonen ebenfalls, dass Verbraucherinformationen vertrauenswürdig, klar und nutzbar sein müssen. UNEP und das International Trade Centre entwickelten dafür Leitlinien für Fachleute entlang der Wertschöpfung und im öffentlichen Sektor [E-K52-3; E-K52-4]. Die Wirkungsökonomie nutzt diesen Gedanken, ordnet ihn aber stärker systemisch: Verbraucherinformation ist nicht nur Kommunikation. Sie ist Teil von Wirkungslenkung [Kap. 22].

52.3 Wirkungspunkte und Bonuslogiken

Wirkungspunkte und Bonuslogiken können Verbraucherinformation ergänzen. Sie sind jedoch besonders sensibel. Sie dürfen nicht zu Überwachung, Scham, sozialer Sortierung oder kommerzieller Profilbildung führen.

Die interne Arbeitsfassung zieht hier eine klare Grenze: Nicht der Mensch wird bewertet. Das Produkt wird bewertet. Nicht die Person bekommt einen Moralwert. Die Transaktion zeigt ihre Wirkung. Private Lebensführung wird nicht erfasst [I-K52-3]. Diese Grenze ist verbindlich. Wirkungspunkte dürfen keine Sozialkreditlogik erzeugen. Sie dürfen Menschen nicht nach Konsumprofilen klassifizieren. Sie dürfen einkommensarme Haushalte nicht beschämen. Sie dürfen nicht in private Plattformprofile abfließen. Sie dürfen nicht individuelle Verantwortung überbetonen, während Unternehmen und Staat entlastet werden [I-K52-3].

Als Orientierungsinstrument können Wirkungspunkte dennoch nützlich sein. Sie können zeigen, welche Wirkung ein Kauf hat. Sie können positive Konsumentscheidungen sichtbar machen. Sie können Rückerstattung, Guthaben, Bonus oder Entlastung ermöglichen, wenn dies datensparsam, transparent und freiwillig angelegt wird. Sie können Bildungswirkung haben, weil Wirkung im Alltag verständlich wird. Sie können Marktsignale erzeugen, weil Unternehmen sehen, dass belegte positive Wirkung nachgefragt wird [I-K52-3; I-K52-5].

Wirkungspunkte müssen daher als Entlastungsinstrument gedacht werden, nicht als Verhaltensbewertung. Wenn ein Haushalt wirkungsstärkere Grundprodukte kauft, kann ein Bonus die reale Kaufkraft stabilisieren. Wenn negative Produkte stärker belastet werden, können Einnahmen oder Rückflüsse genutzt werden, damit bessere Produkte im Alltag erreichbar bleiben. Diese Logik stärkt die Preisumkehr: Nicht der nachhaltigere Einkauf wird zur Zusatzlast, sondern bessere Wirkung wird preislich zugänglich.

Die Schutzregeln müssen streng bleiben. Erstens Datenminimierung: Es wird nur verarbeitet, was für die konkrete Information oder Entlastung nötig ist. Zweitens Zweckbindung: Daten dürfen nicht für Profiling, Werbung, Bonitätslogik oder Verhaltenssteuerung zweckentfremdet werden. Drittens Freiwilligkeit, soweit es um persönliche Bonuskonten geht; Standardinformationen am Produkt bleiben davon unabhängig. Viertens Anonymisierung oder Aggregation, wo es möglich ist. Fünftens soziale Abfederung, damit Menschen mit geringerem Einkommen nicht durch Wirkungslenkung zusätzlich belastet werden [I-K52-3].

Bonuslogiken müssen produkt- und transaktionsbezogen bleiben. Die interne Lieferkettenlogik sieht vor, dass Verbraucher:innen über Ampellogik Wirkung sehen und Wirkungspunkte sammeln können [I-K52-5]. Das kann verständlich machen, welche Wirkungskategorie eine Kaufentscheidung hat. Doch die Person darf nicht zur Bewertungsfläche werden. Die Wirkungsökonomie bewertet Produkte, Lieferketten, Datenqualität und Wirkungsklassen. Sie bewertet nicht den Charakter eines Menschen.

Das unterscheidet Wirkungspunkte von manipulativen Bonusprogrammen. Ein manipulierendes Programm versucht, Verhalten über undurchsichtige Anreize, Datenprofile und psychologische Bindung zu steuern. Eine wirkungsökonomische Bonuslogik muss transparent, begrenzt, überprüfbar und entlastend sein. Sie soll Menschen nicht verdeckt lenken. Sie soll zeigen, warum eine Entscheidung Wirkung hat, und sie soll Kaufkraft dort schützen, wo bessere Wirkung sonst sozial unerreichbar bliebe.

52.4 Freiheit durch bessere Informationen

Verbraucherinformation ist nur dann wirkungsökonomisch, wenn sie Freiheit stärkt. Information kann Menschen befähigen. Sie kann aber auch manipulieren. Der Unterschied liegt in Transparenz, Wahrheit, Zweck, Verständlichkeit, Datenqualität und Respekt vor Autonomie.

Information stärkt Freiheit, wenn sie geprüft, verständlich und relevant ist. Sie zeigt, welche Wirkung ein Produkt hat, welche Datenqualität vorliegt, welches Feld kritisch ist und wo eine bessere Alternative besteht. Sie lässt Menschen entscheiden, ohne sie zu beschämen. Sie macht nicht aus jeder Kaufentscheidung eine moralische Prüfung, sondern aus dem Markt einen wahrheitsfähigeren Entscheidungsraum.

Manipulation schwächt Freiheit. Sie arbeitet mit selektiven Claims, emotionaler Überhöhung, verschleierten Daten, künstlicher Dringlichkeit, irreführenden Labels oder Verhaltensprofilen. Sie nutzt Aufmerksamkeit, Gewohnheit oder Angst, um Entscheidung zu verformen. Die Wirkungsökonomie darf solche Logiken nicht wiederholen. Sie muss Verbraucherinformation so bauen, dass sie Orientierung schafft, nicht Verhaltenskontrolle.

Die Grenze zu Greenwashing ist hier zentral. Wenn Unternehmen Umwelt- oder Nachhaltigkeitsvorteile behaupten, ohne belastbare Grundlage, wird Verbraucherfreiheit geschwächt. Menschen entscheiden dann auf Basis falscher Signale. Die EU-Richtlinie 2024/825 adressiert solche irreführenden Praktiken und stärkt Verbraucherinformation gegen unlautere Nachhaltigkeitsbehauptungen [E-K52-1; E-K52-2]. Die Wirkungsökonomie macht daraus eine eigene Systemlogik: Claims werden nicht als Werbefrage behandelt, sondern als Prüf- und Steuerungsfrage [I-K52-6].

Diese Freiheit durch bessere Informationen verbindet [Kap. 24], [Kap. 31-35] und [Kap. 49]. Aus [Kap. 24] kommt das realistische Menschenbild: Menschen haben begrenzte Aufmerksamkeit, begrenzte Zeit und begrenzte Möglichkeit zur Prüfung. Aus [Kap. 31-35] kommt die Datenarchitektur: WÖk-IDs, Scorecards, DPP und Datenräume machen Wirkung adressierbar und prüfbar. Aus [Kap. 49] kommt die Preislogik: Ein ehrlicher Preis zeigt mehr von der Wirklichkeit, die bisher verschwiegen wurde.

Kund:innen sollen nicht Lieferkettenprüfer:innen werden. Sie sollen ein Produkt lesen können. Sie sollen erkennen, welche Wirkungskategorie vorliegt, welches Feld kritisch ist, welche Datenqualität gilt und wo bei Bedarf vertiefende Informationen abrufbar sind. Das ist weniger Belastung, nicht mehr. Die Systemarbeit wird vor die Kaufentscheidung verlagert.

So entsteht Verbrauchersouveränität. Nicht durch maximale Informationslast über Menschen, sondern durch ausreichende Transparenz über Produkte [I-K52-3]. Nicht durch moralische Appelle, sondern durch verlässlichere Signale. Nicht durch Überwachung, sondern durch datensparsame Orientierung. Nicht durch Schuld, sondern durch Selbstwirksamkeit.

52.5 Das T-Shirt als Wirkungsmodell: Fast Fashion, Wasser, Chemie, Arbeit und Kreislauf

Das Apfelbeispiel zeigt Produktwirkung an einem einfachen Lebensmittel. Das T-Shirt zeigt dieselbe Logik an einer globalen Konsumkette. Es macht sichtbar, warum Verbraucherinformation allein nicht genügt und warum Konsument:innen nicht zu privaten Lieferkettenprüfer:innen werden dürfen [I-K52-1; I-K52-3].

Ein T-Shirt ist nicht nur Stoff. Es ist Baumwolle oder synthetische Faser, Wasser, Land, Energie, Chemie, Färberei, Arbeit, Lohn, Arbeitsschutz, Transport, Marketing, Plattformlogik, Nutzungsdauer, Retouren, Entsorgung und mögliche Rückführung. Im Laden erscheint es als einzelnes Produkt. Wirkungsökonomisch ist es verdichtete Lieferkette.

Fast Fashion nutzt die Blindheit dieser Verdichtung. Sehr niedrige Preise entstehen, weil Wasserstress, Chemikalien, Arbeitsbedingungen, Überproduktion, Retouren, kurze Nutzungsdauer und Entsorgung nicht vollständig sichtbar werden. Der Markt sieht ein günstiges Shirt. Die Wirkungsökonomie sieht eine Wirkungskette.

Die relevanten Felder sind mindestens: Klima, Wasser, Chemie, Arbeit, Gesundheit, Material, Kreislauf, Retouren und Nutzung. Baumwolle kann hohen Wasserverbrauch auslösen, synthetische Fasern können Mikroplastik erzeugen, Färbereien können Abwasser belasten, Nähen kann unter schlechten Arbeitsbedingungen stattfinden, Retouren können Vernichtung oder unnötige Logistik erzeugen. Ein Shirt mit gutem

Material bleibt wirkungsschwach, wenn die Geschäftslogik auf schneller Ersetzung beruht.

Die T-Shirt-Scorecard muss zwei Ebenen verbinden. Die erste Ebene bewertet das Produkt: Material, Emissionen, Wasser, Chemie, Arbeit, Reparierbarkeit und Rückführung. Die zweite Ebene bewertet das Geschäftsmodell: Überproduktion, Retourenquote, Nutzungsdauer, Marketingdruck, Rücknahme und Second-Life-Strukturen. Mode ist nicht nur Produktwirkung. Sie ist auch Status-, Identitäts- und Kommunikationswirkung.

Die folgende Tabelle zeigt eine mögliche Wirkungslogik für ein T-Shirt. Sie ist keine abschließende Scorecard, sondern eine strukturierte Lesart für Verbraucherinformation und Produktbewertung.

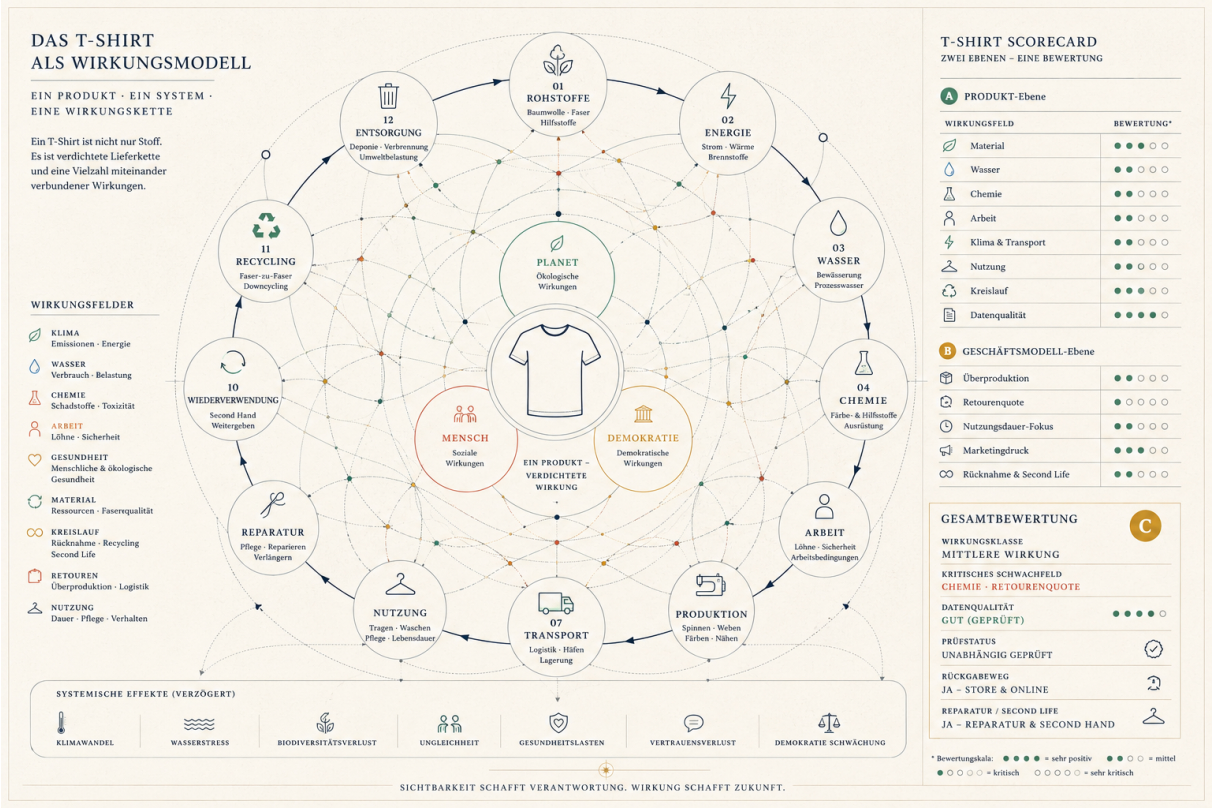


Tabelle 52-2: T-Shirt als Wirkungsmodell

Wirkungsfeld	Typische Frage	Verbraucherinformation
Material	Baumwolle, recycelte Faser, synthetische Faser oder Mischgewebe?	Materialart, Rezyklatanteil, Trennbarkeit
Wasser	Entsteht hoher Wasserverbrauch oder Wasserstress?	Wasserwirkung oder kritisches Wasserfeld
Chemie	Werden problematische Färbe-, Bleich- oder Ausrüstungsstoffe genutzt?	Chemikalienprüfung, Schadstoffstatus
Arbeit	Sind Löhne, Arbeitsschutz und Beschwerdemechanismen nachgewiesen?	Arbeits- und Fairnessfeld, Prüfstatus
Klima und Transport	Welche Emissionen entstehen durch Herstellung, Energie und Logistik?	CO2e-Klasse, Transport- und Energiedaten
Nutzung	Ist das Shirt langlebig, waschbeständig und reparierbar?	Nutzungsdauer, Pflegehinweise
Kreislauf	Gibt es Rücknahme, Wiederverwendung, Faser-zu-Faser-Recycling oder Second Life?	Rückgabeweg, Reparatur- oder Wiederverwendungsoption
Datenqualität	Sind Angaben geprüft, plausibilisiert oder geschätzt?	Datenqualitätsklasse und Produktpass

Für Verbraucher:innen muss diese Komplexität übersetzt werden. Sichtbar werden sollten Wirkungsklasse, kritisches Schwachfeld, Datenqualität, Prüfstatus, Rückgabeweg und Reparatur- oder Second-Life-Option. Menschen sollen nicht die Färberei prüfen. Sie sollen erkennen können, ob ein Shirt als Wirkungsträger tragfähig ist.

52.6 Zwischenfazit

Konsumwirkung ist real, aber Verbraucher:innen sind nicht allein verantwortlich für Systemfehler. Ein Markt mit unvollständigen Preisen, unklaren Produktdaten und selektiven Nachhaltigkeitsclaims überfordert Menschen und lenkt Entscheidungen falsch. Die Wirkungsökonomie antwortet darauf nicht mit Konsummoral, sondern mit Verbraucherinformation als Orientierung.

Sichtbarkeit am Regal, auf der Rechnung, im Onlineshop oder im digitalen Produktpass macht Wirkung lesbar. Wirkungskategorie, FinalScore, kritisches Feld, Datenqualität, Prüfstatus und Produktpass können zeigen, warum ein Produkt besser oder schlechter wirkt. Wirkungspunkte und Bonuslogiken können positive Entscheidungen sichtbar machen und entlasten, solange sie freiwillig, datensparsam, zweckgebunden, anonymisiert oder aggregiert und ohne Sozialkreditlogik gebaut sind. Bewertet wird das Produkt, nicht der Mensch.

Damit wird Freiheit gestärkt. Menschen müssen nicht moralisch perfekt konsumieren. Sie brauchen bessere Signale, faire Preise, verständliche Daten und zugängliche Alternativen. Verbraucherinformation soll nicht beschämen. Sie soll Wirkung lesbar machen, damit Freiheit auf besseren Signalen beruht.

Die nächste Frage lautet: Was geschieht mit Märkten, wenn Produkte nach Wirkung sichtbar, vergleichbar und preislich rückgekoppelt werden? Wie verändert sich Wettbewerb, wenn bessere Wirkung nicht mehr strukturell benachteiligt wird?

Diese Frage führt zu [Kap. 53]: Markttransformation.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 52

Interne WÖk-Quellen

[I-K52-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands2, Manuskriptfassung 2026, Abschnitt Verbrauchertransparenz. Grundlage für die Aussage, dass Verbraucher:innen nicht zu Lieferkettenprüfer:innen werden sollen und dass die Prüfung von Wasserstress, CO2-Bilanz, Arbeitsbedingungen, Verpackung, Pestiziden und Lieferkettendaten in das System gehört.

[I-K52-2] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitt Wirkungskompetenz. Grundlage für begrenzte Rationalität, Wahrnehmungskompetenz, Systemkompetenz, Analysekompetenz, Kommunikationskompetenz und Entscheidungskompetenz als Bürger:innenfähigkeit.

[I-K52-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands2, Manuskriptfassung 2026, Abschnitt Wirkungspunkte und Verbrauchersouveränität. Grundlage für Wirkungskategorie, FinalScore, wichtigstes Schwachfeld, Datenqualität, Prüfstatus, Produktpass, Wirkungspunkte, Schutz vor Sozialkreditlogik, Datenminimierung, Freiwilligkeit, Anonymisierung, Aggregation und Zweckbindung.

[I-K52-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands2, Manuskriptfassung 2026, Abschnitt Verbrauchertransparenz. Grundlage für Wirkungsklasse, Steuerklasse, kritisches Feld, Datenqualität und QR-Code zum Produktpass als mögliche Darstellung am Preisschild oder auf der Rechnung.

[I-K52-5] Weber, Natalie: Wirkungsökonomie in der Lieferkette, September 2025. Grundlage für Ampellogik, Wirkungspunkte, Konsumententransparenz und partizipative Sichtbarkeit von Produktwirkung in Lieferketten.

[I-K52-6] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands2, Manuskriptfassung 2026, Abschnitt zu Preis, Claims und Verbrauchertransparenz. Grundlage für die Aussage, dass die Wirkungsökonomie aus Claims keine Werbefrage, sondern eine Prüf- und Steuerungsfrage macht.

[I-K52-7] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Wirkungstransparenz, partizipative Steuerung, offene Wirkungsplattformen, Schutz vor Wirkungssimulation und die Notwendigkeit inklusiver Kommunikation.

Externe Quellen

[E-K52-1] Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union: Directive (EU) 2024/825 on empowering consumers for the green transition through better protection against unfair practices and through better information, 28. Februar 2024. Bezugspunkt für bessere Verbraucherinformation, Schutz vor Greenwashing, Angaben zu Haltbarkeit, Reparierbarkeit und unlauteren Nachhaltigkeitsbehauptungen. Richtlinie (EU) 2024/825 - Empowering Consumers for the Green Transition: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/825/oj/eng

[E-K52-2] Europäische Kommission: Sustainable consumption - Empowering the consumer for the green transition. Bezugspunkt für die Zielrichtung, Verbraucher:innen am Verkaufsort besser zu informieren und den Schutz gegen Greenwashing sowie vorzeitige Obsoleszenz zu stärken. Richtlinie (EU) 2024/825 - Empowering Consumers for the Green Transition: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/825/oj/eng

[E-K52-3] UNEP / International Trade Centre: Guidelines for Providing Product Sustainability Information, 2017. Bezugspunkt für wirksame, vertrauenswürdige und nutzbare Nachhaltigkeitsinformationen über Produkte. UNEP / ITC - Guidelines for Product Sustainability Information: https://www.oneplanetnetwork.org/knowledge-centre/resources/guidelines-providing-product-sustainability-information

[E-K52-4] UNEP: Consumer Information. Bezugspunkt für die Weiterentwicklung glaubwürdiger Produktnachhaltigkeitsinformationen und die 2025 gestartete Retail4Impact-Initiative, die auf den Leitlinien für Produktnachhaltigkeitsinformation aufbaut. UNEP - Consumer Information / Retail4Impact: https://www.unep.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/responsible-industry/consumer-information

[E-K52-5] Thaler, Richard H.; Sunstein, Cass R.: Nudge. Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness, Yale University Press, 2008. Bezugspunkt für Entscheidungsarchitektur; in diesem Kapitel nur als externe Abgrenzung genutzt, weil die Wirkungsökonomie nicht verdeckt lenken, sondern geprüfte Wirkung sichtbar machen will.

[E-K52-6] Kahneman, Daniel: Thinking, Fast and Slow, Farrar, Straus and Giroux, 2011. Bezugspunkt für begrenzte Aufmerksamkeit, Heuristiken und Entscheidung unter kognitiver Belastung; hier nur als Hintergrund für verständliche Verbraucherinformation verwendet.

Kapitel 53 - Markttransformation

Kapitel 48 hat Produkte als Wirkungsträger beschrieben. Kapitel 49 hat gezeigt, dass Preise keine neutralen Zahlen sind, sondern Orientierungssignale. Kapitel 50 hat Produktscorecards als methodische Bewertungsinstrumente eingeführt. Kapitel 51 hat am Apfelbeispiel gezeigt, wie Produktwirkung praktisch sichtbar werden kann. Kapitel 52 hat erklärt, warum Verbraucherinformation Orientierung geben muss, ohne Menschen moralisch zu überfordern. Dieses Kapitel schließt Teil VIII ab. Es fragt, was mit Märkten geschieht, wenn Produkte nicht länger nur nach Preis, Marke, Gewohnheit und Verfügbarkeit konkurrieren, sondern auch nach geprüfter Wirkung.

Ein Markt wird nicht besser, indem man ihn abschafft. Er wird besser, wenn seine Signale realere Wirkung zeigen.

53.1 Wettbewerb um bessere Wirkung

Märkte sind Suchräume. Sie bringen Anbieter, Kund:innen, Preise, Innovation, Knappheiten, Nachfrage, Gewohnheiten und Erwartungen zusammen. Ein Markt kann Lösungen finden, die keine zentrale Stelle vorher vollständig planen könnte. Genau deshalb ist die Wirkungsökonomie kein Anti-Markt-Modell. Sie will Märkte nicht ersetzen. Sie will ihre Signale wahrheitsfähiger machen.

Der heutige Wettbewerb belohnt häufig nicht die beste Wirkung, sondern die niedrigsten sichtbaren Kosten. Wenn ökologische Schäden, schlechte Arbeitsbedingungen, Gesundheitsfolgen, Datenrisiken oder demokratische Nebenwirkungen im Preis fehlen, entstehen strukturelle Vorteile für Produkte, die Folgekosten verschieben [Kap. 49]. Dann konkurrieren Unternehmen nicht nur über Effizienz, Qualität und Innovation, sondern auch über die Fähigkeit, negative Wirkung unsichtbar zu halten.

Wettbewerb um bessere Wirkung entsteht erst, wenn diese Unsichtbarkeit endet. Produktscorecards, Wirkungsdaten, digitale Produktpässe und ehrlichere Preise verändern dann die Vergleichsgrundlage. Ein Produkt gewinnt nicht mehr nur, weil es billiger aussieht. Es muss zeigen, welche Wirkung es über Rohstoffe, Herstellung, Nutzung, Lebensdauer, Entsorgung, Arbeit, Gesundheit, Ressourcen und Daten erzeugt [Kap. 48-50; I-K53-1].

Das verändert den Begriff von Qualität. Qualität ist nicht nur Haltbarkeit, Funktion, Geschmack, Design oder Preis-Leistungs-Verhältnis. Qualität umfasst auch Wirkung. Ein Produkt mit guter Funktion, aber zerstörerischer Lieferkette, ist nicht vollständig hochwertig. Ein Produkt mit niedrigem Preis, aber hohem Wasserstress oder kurzer

Lebensdauer, ist nicht wirklich günstig. Ein Produkt mit starker Marke, aber schwacher Datenqualität, ist nicht verlässlich.

Wirkungswettbewerb moralisiert Märkte nicht. Er bringt relevante Wirklichkeit in den Wettbewerb. Unternehmen können weiterhin besser, günstiger, schöner, schneller, nutzerfreundlicher und innovativer sein. Aber sie konkurrieren zusätzlich darüber, ob ihre Produkte Mensch, Planet und Demokratie stärken oder schwächen.

Damit verschiebt sich auch Anerkennung im Markt. Positive Wirkung wird nicht nur kommuniziert, sondern belegbar. Destruktive Wirkung wird nicht nur kritisiert, sondern verliert ihren strukturellen Vorteil. Der Markt bleibt Suchraum, aber die Suche richtet sich stärker auf bessere Wirkung aus.

53.2 Innovation durch Steuerung

Innovation entsteht nicht im luftleeren Raum. Sie reagiert auf Preise, Regeln, Erwartungen, Daten, Risiken, Kapital, Kundensignale und technologische Möglichkeiten. Wenn Märkte zerstörerische Wirkung billig halten, fließt Innovation in die Optimierung dieser alten Logik. Wenn Märkte Wirkung sichtbar und preislich relevant machen, verändert sich der Innovationsraum.

Wirkungslenkung aus [Kap. 22] heißt: Positive Wirkung wird leichter, negative Wirkung wird schwerer. Für Märkte bedeutet das: Unternehmen erhalten Gründe, Produkte anders zu entwickeln, Materialien zu ersetzen, Lieferketten zu verbessern, Energie zu senken, Wasser zu schützen, Arbeit fairer zu organisieren, Reparierbarkeit zu erhöhen, Datenrisiken zu reduzieren oder Gesundheitswirkung zu verbessern. Innovation richtet sich dann nicht nur auf Kostensenkung, sondern auf Zustandsverbesserung [Kap. 22; I-K53-2].

Das ist keine zentrale Innovationsplanung. Der Staat legt nicht fest, welche konkrete Lösung jedes Unternehmen entwickeln muss. Er verändert die Rückkopplung. Wenn negative Wirkung Kosten verursacht und positive Wirkung Vorteile erhält, entstehen neue Suchbewegungen. Unternehmen, die bessere Wirkung erzeugen, gewinnen Marktchancen. Unternehmen, die an alten Schäden verdienen, verlieren Schutz durch Unsichtbarkeit.

Diese Logik ist in den Produktpapieren der WÖk an verschiedenen Beispielen angelegt. Bei industriellen Gütern kann ein Wirkungsmodell Investitionssignale setzen, sodass Recycling, erneuerbare Energie, bessere Materialien und geringere Emissionen wirtschaftlich attraktiver werden. Das Produktpapier beschreibt, dass sich bei Polyamid Investitionen in Recycling und CO2-arme Energie durch Wirkungsrückkopplung schneller lohnen können [I-K53-3]. Im Agrarbereich zeigen die internen Fallstudien, wie Produktwirkungen über Preise sichtbar werden und Marktanteile sich zugunsten wirkungsstärkerer Produkte verschieben können [I-K53-4].

Diese Beispiele sind keine Gesetzesausarbeitung. Sie zeigen ein Prinzip: Wenn der Markt Wirkung sieht, sucht er nach Wirkung. Wenn der Markt nur Preis sieht, sucht er nach Preis.

Innovation durch Steuerung heißt daher nicht, Innovation zu befehlen. Es heißt, die Suchrichtung zu verändern. Die Produktfrage lautet dann nicht mehr nur: Wie kann es billiger, schneller oder skalierbarer werden? Sie lautet: Wie kann es über seinen Lebenszyklus bessere Netto-Wirkung erzeugen und trotzdem marktfähig bleiben?

Die ausführliche Innovationsgeschichte mit Schumpeter, Röpke und Kondratieff gehört in [Kap. 55]. An dieser Stelle reicht die Marktlogik: Wirkungsorientierte Signale verändern die Richtung unternehmerischer Suche.

53.3 Marktbereinigung destruktiver Produkte

Märkte bereinigen sich ständig. Produkte verschwinden, wenn sie nicht nachgefragt werden, technisch überholt sind, zu teuer werden, rechtliche Anforderungen nicht erfüllen oder von besseren Lösungen verdrängt werden. Die Frage ist nicht, ob Marktbereinigung stattfindet. Die Frage ist, nach welchem Maßstab sie geschieht.

In der alten Ordnung können destruktive Produkte bestehen, weil ihre Schäden außerhalb des Preises liegen. Sie erscheinen billig, bequem oder effizient, weil andere die Kosten übernehmen: Beschäftigte, Ökosysteme, Kommunen, Gesundheitssysteme, künftige Generationen oder demokratische Öffentlichkeiten. Eine solche Marktbereinigung ist verzerrt. Sie verdrängt nicht die schlechtere Wirkung, sondern häufig die schlechter bepreiste Verantwortung.

Die Wirkungsökonomie verändert diese Logik. Destruktive Produkte verlieren strukturelle Vorteile, wenn ihre Wirkung sichtbar, bewertet und preislich rückgekoppelt wird. Das bedeutet nicht, dass eine zentrale Stelle jedes schlechte Produkt verbietet. Es bedeutet, dass der Markt weniger Schutz für Produkte bietet, die nur deshalb günstig sind, weil sie Schäden verschieben [I-K53-5].

Diese Marktbereinigung ist Folge besserer Rückkopplung, nicht zentrale Planvorgabe. Produkte mit schweren roten Linien bleiben besonders problematisch. Kapitel 33 hat gezeigt, dass Menschenrechtsverletzungen, planetare Grenzverletzungen oder demokratische Gefährdung nicht durch gute Werte an anderer Stelle kompensiert werden dürfen. Wenn solche Schäden sichtbar werden, reicht es nicht, sie im Durchschnitt zu verrechnen [Kap. 33]. Ein Markt, der solche Produkte weiter begünstigt, schützt nicht Freiheit, sondern Verzerrung.

Gleichzeitig muss die Wirkungsökonomie Lernpfade ermöglichen. Nicht jedes negative Produkt verschwindet sofort. Manche Produkte brauchen Transformation, weil Alternativen fehlen, Versorgung gesichert werden muss oder Umstellungen Zeit benötigen. Andere Produkte können verbessert werden: bessere Materialien, andere Lieferanten, längere Haltbarkeit, neue Verpackung, reparierbares Design, weniger

Energie, bessere Arbeitsbedingungen, geringere Datenrisiken. Marktbereinigung heißt daher nicht nur Aussortieren. Sie heißt auch Verbesserungspfad.

Präziser ist: Produkte mit negativer Wirkung verlieren ihren ungerechtfertigten Vorteil. Manche werden verbessert. Manche werden ersetzt. Manche werden teurer. Manche verlieren Marktanteile. Manche überschreiten Grenzen und müssen vom Markt verschwinden. Der Maßstab ist nicht ideologische Feindschaft gegen Produkte. Der Maßstab ist Wirkung.

Positive Wirkung wird dadurch marktfähiger. Produkte, die bisher teurer waren, weil sie Schäden vermeiden, gewinnen faire Chancen. Ein besseres Produkt muss nicht gegen die versteckten Vorteile des schlechteren kämpfen. Ein Markt, der Wirkung rückkoppelt, verschiebt die Wettbewerbsbedingung.

53.4 Vom Billigmarkt zum Wirkungsmarkt

Der Billigmarkt entsteht, wenn der niedrigste sichtbare Preis die stärkste Orientierung bietet. Das ist nicht dasselbe wie echter Wohlstand. Ein Produkt kann billig sein, weil es effizient produziert wurde. Es kann aber auch billig sein, weil Arbeit, Natur, Gesundheit, Infrastruktur oder Zukunftskosten ausgelagert wurden. Der Billigmarkt unterscheidet diese Fälle schlecht.

Der Wirkungsmarkt unterscheidet sie besser. Ein Wirkungsmarkt ist ein Markt, in dem Preise, Produktscorecards, Wirkungsdaten, Verbraucherinformation und Rückkopplung zusammenarbeiten. Produkte zeigen nicht nur, was sie kosten, sondern welche Zustände sie verändern. Unternehmen verbessern Produkte, weil positive Wirkung marktfähiger wird. Kund:innen erhalten verständliche Signale. Destruktive Produkte verlieren versteckte Vorteile. Daten aus Berichten, Produktpässen und Scorecards enden nicht in Dokumentation, sondern im Marktgeschehen [I-K53-5].

Der Übergang vom Billigmarkt zum Wirkungsmarkt darf kein Übergang zu einem teureren Alltag sein. Er muss als kaufkraftneutrale Markttransformation gedacht werden. Das Ziel ist nicht, dass Verbraucher:innen für biologische Milch, regionale Lebensmittel, reparierbare Produkte oder faire Textilien dauerhaft mehr reale Kaufkraft aufwenden müssen als heute für wirkungsschwächere Massenprodukte. Das Ziel ist, dass die Preisstruktur kippt: Die bisher scheinbar billigen Produkte werden um ihre versteckten Kosten korrigiert, während wirkungsstarke Alternativen entlastet, skaliert und über Wettbewerb günstiger werden.

Der bessere Preis soll nicht durch moralischen Verzicht entstehen, sondern durch veränderte Rückkopplung. Wenn die Massenmilch nur deshalb billig ist, weil Tierwohl, Klima, Wasser, Gesundheitsfolgen oder landwirtschaftliche Strukturkosten nicht ausreichend sichtbar sind, dann ist sie nicht wirklich billig. Wenn die biologische oder tierwohlgerechtere Milch teurer ist, weil sie Schäden vermeidet oder bessere Bedingungen schafft, dann ist sie nicht wirklich überteuert. Der Markt zeigt nur die falsche Wahrheit. Ein Wirkungsmarkt korrigiert diese Relation.

Dazu braucht die Wirkungsökonomie mehrere Sicherungen: Haushaltsneutralität bei der Einführung, Entlastung wirkungsstarker Grundprodukte, Rückgabe von Mehreinnahmen an Haushalte oder Grundbedarf, soziale Staffelung dort, wo Übergänge belasten, klare Prüfung der Wirkung auf kleine und mittlere Einkommen sowie Innovationsdruck auf Unternehmen, bessere Produkte günstiger anzubieten. Die Wirkungspreislogik darf die Kaufkraft kleiner und mittlerer Einkommen nicht schwächen. Sie soll deren reale Wahlfreiheit erhöhen.

Das Produktpapier formuliert den Übergang als Integration in das Marktgeschehen: Hersteller melden Produktscores, Händler übernehmen Score-Daten über Produktpässe, Kund:innen sehen Score und zugehörige Information, und der Markt reagiert auf Preise, die Wirkung spiegeln [I-K53-5]. Für dieses Kapitel bleibt die steuerliche Detailseite außen vor. Wichtig ist der Marktmechanismus: Wirkungsdaten werden zu Entscheidungssignalen.

Der Wirkungsmarkt ist keine Planwirtschaft. Planwirtschaft ersetzt dezentrale Entscheidungen durch zentrale Vorgaben. Der Wirkungsmarkt erhält dezentrale Entscheidungen, verbessert aber ihre Informationsgrundlage. Er sagt nicht: Alle müssen dieses Produkt kaufen. Er sagt: Dieses Produkt darf seine Schäden nicht länger verschweigen.

Der Wirkungsmarkt ist auch keine Morallehre. Er verlangt nicht, dass Menschen bei jedem Kauf ein gutes Gewissen beweisen. Er macht die Systemwirkung eines Produkts lesbarer und die bessere Wirkung real erreichbarer. Verbraucherinformation aus [Kap. 52] entlastet Menschen, weil die Datenarbeit in der Infrastruktur liegt. Ehrliche Preise aus [Kap. 49] entlasten Menschen, weil der Preis mehr Wirklichkeit enthält. Produktscorecards aus [Kap. 50] entlasten Märkte, weil Wirkung nicht mehr nur behauptet wird.

Der Wirkungsmarkt verändert damit die alte Erzählung, dass Verantwortung teuer und Zerstörung billig sei. Interne Fallstudien im Produktpapier zeigen modellhaft, wie sich scheinbar teurere wirkungsstarke Produkte durch korrigierte Preissignale an problematische Produkte annähern oder sie unterbieten können [I-K53-4; I-K53-6]. Der wichtige Punkt ist nicht der einzelne Modellpreis. Der wichtige Punkt ist die Umkehrung der Marktlogik: Verantwortung wird nicht mehr systematisch benachteiligt.

Ein Wirkungsmarkt bleibt Wettbewerb. Aber der Wettbewerb verändert seinen Inhalt. Nicht mehr nur der niedrigste Preis gewinnt. Nicht mehr nur die stärkste Marke. Nicht mehr nur die beste Externalisierung. Produkte konkurrieren darum, Probleme besser zu lösen, Risiken zu senken, Regeneration zu ermöglichen, Menschenrechte zu achten, Gesundheit zu schützen und Lebensqualität zu erhöhen.

Die folgende Tabelle verdichtet den Unterschied zwischen Billigmarkt und Wirkungsmarkt.

Tabelle 53-1: Vom Billigmarkt zum Wirkungsmarkt

Dimension	Billigmarkt	Wirkungsmarkt
Zentrales Signal	Niedrigster sichtbarer Preis	Preis plus geprüfte Wirkung
Vorteil	Kosten, die im Produktpreis erscheinen, werden optimiert	Netto-Wirkung, Lebenszyklus und kritische Felder werden einbezogen
Unsichtbarer Mechanismus	Folgekosten werden häufig ausgelagert	Ausgelagerte Wirkung wird sichtbar und rückgekoppelt
Wettbewerb	Preis, Marke, Geschwindigkeit, Verfügbarkeit	Preis, Qualität, Wirkung, Resilienz, Datenqualität
Innovation	Optimierung bestehender Kostenlogik	Suchbewegung zu besserer Wirkung
Verbraucherinformation	Werbeaussagen, Label, Preisvergleich	FinalScore, kritisches Feld, Datenqualität, Produktpass
Soziale Bedingung	Verantwortung kann zur Kaufkraftfrage werden	Kaufkraftschutz und Entlastung wirkungsstarker Grundprodukte
Marktergebnis	Zerstörung kann billig erscheinen	Verdeckte Schäden verlieren ihren Preisvorteil

53.5 Das T-Shirt als Marktmodell

Das T-Shirt ist neben dem Apfel ein geeignetes Alltagsmodell der Wirkungsökonomie. Am Apfel wird Produktwirkung einfach sichtbar. Am T-Shirt wird Produktwirkung systemisch sichtbar: Rohstoff, Wasser, Chemie, Arbeit, Transport, Modezyklus, Marketing, Nutzung, Rücknahme und Entsorgung greifen ineinander [I-K53-7; I-K53-8].

Ein T-Shirt wirkt harmlos. Es ist alltäglich, günstig, verständlich und emotional zugänglich. Gerade deshalb eignet es sich als Marktmodell. Es zeigt, dass Produktwirkung nicht im Laden beginnt. Ein T-Shirt ist Baumwolle oder synthetische Faser, Wasser, Pestizid, Düngung, Garn, Färberei, Chemie, Arbeitsschutz, Lohn, Überstunden, Transport, Verpackung, Retouren, Trenddruck, Nutzung, Wäsche, Mikrofasern, Reparatur, Weitergabe, Recycling oder Entsorgung [I-K53-8].

Wer nur den Ladenpreis sieht, sieht diese Wirkungskette nicht. Wer nur das Label sieht, sieht sie unvollständig. Wer nur CO2 betrachtet, verpasst Wasser, Chemie, Arbeit und Nutzungsdauer. Das T-Shirt zeigt deshalb, warum Scorecards, Reverse Merit Order und Produktpässe nötig sind.

Fast Fashion ist nicht problematisch, weil Mode schnell sein kann. Schnelligkeit kann Kreativität, kulturelle Dynamik und Ausdruck ermöglichen. Fast Fashion wird problematisch, wenn Geschwindigkeit auf Kosten von Menschen, Material, Wasser, Gesundheit, Nutzungsdauer und Rückführung entsteht [I-K53-7]. Die Europäische Umweltagentur beschreibt, dass der Textilkonsum in der EU 2022 bei durchschnittlich 19 Kilogramm pro Person lag und Textilien unter den Konsumkategorien bei Umwelt- und Klimabelastungen weit oben liegen [E-K53-6]. Fast Fashion verschärft diese Wirkung, weil Nutzung verkürzt wird. Der Wirkungsgrad eines Kleidungsstücks hängt wesentlich davon ab, wie lange es getragen, repariert, weitergegeben und rückgeführt wird.

Fast Fashion erzeugt Blindleistung. Design, Einkauf, Produktion, Transport, Marketing, Retouren, Rabattierung und Entsorgung laufen mit hoher Geschwindigkeit. Ein großer Teil dieser Aktivität dient nicht besserer Kleidung, sondern schnellerer Ersetzung. Aktivität ist hoch. Wirkleistung ist gering.

Baumwolle wirkt natürlich. Natürlich ist aber keine Wirkungsbewertung. Baumwolle kann je nach Region, Wasserverfügbarkeit, Pestizideinsatz, Bodenwirkung, Arbeitsbedingungen und Verarbeitung sehr unterschiedlich wirken. Synthetische Fasern sind nicht automatisch schlecht; sie können langlebig sein oder Funktion ermöglichen. Sie können aber Mikroplastik, fossile Rohstoffbindung und Recyclingprobleme erzeugen. Die Wirkungsökonomie bewertet deshalb nicht nach Materialromantik. Sie fragt: Welche Faser in welchem Kontext, mit welchem Wasserbedarf, welcher Chemie, welcher Arbeitswirkung, welcher Haltbarkeit und welcher Rückführung?

Die Färberei ist einer der kritischen Punkte der Textilkette. Farbstoffe, Hilfsstoffe, Abwasser, Energie, Arbeitsschutz und lokale Umweltbelastung bestimmen die Wirkung des Kleidungsstücks. Ein T-Shirt kann aus rückverfolgbarer Faser stammen und dennoch

durch problematische Färbung schlechte Wirkung erzeugen. Die Reverse Merit Order verhindert, dass ein gutes Feld die roten Linien eines anderen Feldes verdeckt [I-K53-9].

Arbeitswirkung ist kein Nebenfeld der Mode. Niedrige Löhne, Überstunden, fehlender Arbeitsschutz, mangelnde Gewerkschaftsrechte, Kinderarbeit, Zwangsarbeit und schwache Beschwerdemechanismen verändern die Wirkung eines Produkts unmittelbar. Ein T-Shirt mit guter CO2-Bilanz und Kinderarbeit bleibt schädlich. Ein T-Shirt mit Rezyklat und toxischer Färberei bleibt kritisch. Ein T-Shirt mit modischem Anspruch und fehlendem Living-Wage-Pfad bleibt unvollständig [I-K53-8; I-K53-9].

Ein Kleidungsstück wirkt nicht nur bei Herstellung und Transport. Es wirkt in der Nutzung. Wie lange wird es getragen? Wird es repariert? Wird es gepflegt? Wird es weitergegeben? Wird es retourniert? Wird es vernichtet? Die Europäische Kommission nennt für Europa, dass schätzungsweise 4 bis 9 Prozent unverkaufter Textilien zerstört werden, bevor sie getragen wurden; der ESPR-Rahmen führt Verbote der Vernichtung unverkaufter Kleidung, Accessoires und Schuhe ein [E-K53-7].

Ein Vernichtungsverbot allein reicht wirkungsökonomisch nicht. Wenn Überproduktion strukturell bleibt, verschiebt sich die Ware in Lager, Outlet-Kanäle, Exporte, Downcycling oder Entsorgung. Fast Fashion muss an der Quelle verändert werden: im Geschäftsmodell, im Design, in Preisen, Marketing, Rücknahme und Steuerlogik.

Die folgende Tabelle zeigt das T-Shirt als Modell einer Produktscorecard. Sie ist kein endgültiges Rating. Sie zeigt, wie Wirkung über Faser, Wasser, Chemie, Arbeit, Nutzung und Kreislauf gelesen werden kann.

Tabelle 53-2: T-Shirt-Scorecard als Marktmodell

Wirkungsfeld	Fast-Fashion-T-Shirt, modellhaft	Wirkungsorientiertes T-Shirt, modellhaft
Faser und Wasser	Baumwolle aus wasserstressreicher Region oder schwache Daten: -2	Rückverfolgbare Faser, wasserverantwortlicher Anbau oder sinnvoller Rezyklatanteil: +1 bis +2
Färberei und Chemie	Unzureichende Abwasser- und Chemikalientransparenz: -2	Geprüfte Färberei mit Abwasserbehandlung und Chemikalienkontrolle: +1
Arbeit und Fairness	Niedrige Löhne, Überstundenbelastung oder schwache Nachweise: -2	Living-Wage-Pfad, Arbeitsschutz und Beschwerdemechanismus: +1 bis +2
Tiefe Lieferkette	Keine Kinderarbeit nachgewiesen, aber Datenlücke in Tier 3: -1	Keine roten Linien, geprüfte Tier-2- und Tier-3-Daten: +1
Nutzungsdauer	Kurze Nutzungsdauer durch geringe Qualität: -2	Hohe Haltbarkeit und Reparierbarkeit: +2
Kreislauf	Mischgewebe, kaum Faser-zu-Faser-Recycling: -2	Rücknahme und realistischer Wiederverwendungs- oder Recyclingpfad: +1 bis +2
Marketinglogik	Rabatt- und Trenddruck mit Wegwerfanreiz: -1	Zurückhaltendes Marketing ohne Wegwerflogik: +1
FinalScore nach Reverse Merit Order	-2	+1 bis +2

Das Fast-Fashion-T-Shirt fällt nicht wegen eines Geschmacksurteils. Es fällt, weil mehrere Wirkungsfelder schwach sind und keines davon im heutigen Preis ausreichend sichtbar wird. Das bessere T-Shirt steigt nicht wegen eines schönen Labels. Es steigt, weil Wirkung in Faser, Wasser, Chemie, Arbeit, Nutzung und Kreislauf nachgewiesen wird [I-K53-8; I-K53-10].

Mode nach Wirkung ist keine graue Einheitskleidung. Sie beendet nicht Stil, Schönheit, Kreativität, Identität oder kulturelle Vielfalt. Sie beendet die systematische Wegwerflogik. Mode kann Menschen stärken, Körper würdigen, Vielfalt sichtbar machen, Handwerk erhalten, regionale Kreativität fördern, Identität ausdrücken, Kultur bewahren, Gemeinschaft stiften, Schutz bieten, Arbeit schaffen und Schönheit

ermöglichen. Mode kann aber auch Ressourcen verbrauchen, Menschen ausbeuten, Körpernormen verengen, Retourenwellen erzeugen und Müllströme beschleunigen.

Die alte Modefrage lautete: Was ist neu, billig und begehrlich? Die wirkungsökonomische Frage lautet: Was ist schön, tragbar, fair, langlebig, reparierbar und rückführbar? Damit wird Mode vom Symbol des Überkonsums zu einem Feld echter Wirkleistung.

53.6 Branchenfallstudien nach Wirkung

Branchenfallstudien zeigen, dass Wirkung nicht überall gleich operationalisiert wird. Der Maßstab bleibt Mensch, Planet und Demokratie. Die Wirkungsfelder, Datenquellen, Benchmarks und kritischen Schwachstellen unterscheiden sich jedoch je nach Branche [I-K53-11].

Energie ist kein neutrales Produkt. Sie ist die Bedingung fast aller anderen Wirkungen. Ohne Energie funktionieren Gebäude, Industrie, Mobilität, Krankenhäuser, Datenräume, Wasserinfrastruktur und Kommunikation nicht. Energie kann Versorgungssicherheit schaffen oder geopolitische Abhängigkeit erzeugen. Sie kann Emissionen senken oder fossile Pfade verlängern. Sie kann Haushalte entlasten oder soziale Spannung erzeugen. Eine Kilowattstunde ist physikalisch gleich. Ihre Wirkung ist es nicht. Kohlestrom, Gasstrom, Solarstrom, Windstrom, Wasserkraft, Biomasse oder Speicherstrom unterscheiden sich nach Emission, Standort, Netzbedarf, Material, Biodiversität, Versorgungssicherheit und demokratischer Kontrolle [I-K53-11; E-K53-8].

Chemie ist ein Schlüsselbereich der Wirkungsökonomie, weil sie in fast allen Produkten steckt: Textilien, Kunststoffe, Baustoffe, Medikamente, Landwirtschaft, Farben, Verpackung, Elektronik und Reinigung. Ihre Wirkung entsteht aus Rohstoffen, Energie, Emissionen, Wasser, Chemikalienmanagement, Arbeitsschutz, Produktnutzung und Rückführung. Die BASF-Polyamid-Fallstudie zeigt modellhaft, warum Unternehmensdurchschnittswerte nicht ausreichen. Auf Konzernebene verschwinden Produktwirkungen im Mittelwert. Erst wenn CSRD-, ESRS-, Standort-, Anlagen- und Produktdaten auf Produktgruppen heruntergebrochen werden, wird sichtbar, ob ein Produkt wegen Wasserstress, CO2, Rezyklatanteil, Arbeit oder Materialgesundheit besser oder schlechter wirkt [I-K53-12].

Ernährung verbindet Mensch und Planet unmittelbar. Lebensmittel wirken auf Gesundheit, Boden, Wasser, Biodiversität, Klima, Tierwohl, Arbeit, regionale Wertschöpfung, Preise und Kultur. Das Apfelbeispiel zeigt die Grundlogik. Milch, Fleisch, Kartoffeln, Getreide, Gemüse und verarbeitete Produkte zeigen weitere Wirkungsprofile [I-K53-4]. Eine wirkungsökonomische Ernährungspolitik moralisiert nicht am Regal. Sie macht Wirkung im System sichtbar: landwirtschaftliche Produktionsweise, Wasserstress, Bodenaufbau, Pestizide, Nährstoffbilanz, Tierwohl, Transport, Kühlung, Verarbeitung, Gesundheit und Bezahlbarkeit. Gute Ernährung darf kein Statusprodukt

werden. Sie muss durch Preise, Steuern, Beschaffung, Schulessen, Kantinen, Landwirtschaftsförderung und Verbraucherinformation zugänglich werden.

Mode zeigt zusätzlich die Wechselwirkung von Kreativität, Status, Plattformlogik, Lieferketten, Retouren, Überproduktion und Kultur. Mode ist nicht nur Produktwirkung. Sie ist Identitätswirkung. Daher muss sie nicht nur ökologisch, sondern auch sozial und kommunikativ bewertet werden. Ein nachhaltiges Material genügt nicht, wenn die Geschäftslogik auf permanente Ersetzung angelegt ist [I-K53-8; E-K53-6].

Die folgende Tabelle ordnet die Branchenfallstudien knapp ein. Sie soll keine vollständigen Scorecards ersetzen, sondern zeigen, wie die gemeinsame WÖk-Grammatik branchenspezifisch angewendet wird.

Tabelle 53-3: Branchenlogiken nach Wirkung

Branche	Zentrale Wirkungsfelder	Kritische Frage
Energie	Klima, Versorgung, Netzstabilität, Bezahlbarkeit, Rohstoffe, demokratische Kontrolle	Ermöglicht Energie Versorgungssicherheit und Dekarbonisierung ohne neue Abhängigkeiten?
Chemie	Rohstoffe, Energie, Emissionen, Wasser, Chemikalien, Arbeitsschutz, Produktnutzung, Rückführung	Wird Wirkung auf Produktgruppenebene sichtbar oder im Konzernmittel verdeckt?
Ernährung	Gesundheit, Boden, Wasser, Biodiversität, Klima, Tierwohl, Arbeit, regionale Resilienz, Preiszugang	Wird gute Ernährung bezahlbar und systemisch tragfähig?
Mode	Material, Arbeit, Chemie, Nutzung, Retouren, Überproduktion, Status, Rückführung	Verlängert Mode Nutzung und Kreislauf oder beschleunigt sie Ersetzung?

Branchenfallstudien zeigen, dass die Wirkungsökonomie keine Einheitsmatrix über alle Produkte stülpt. Sie nutzt gemeinsame Prinzipien und branchenspezifische Operationalisierung. Gemeinsame Prinzipien sind Zustandsveränderung, WÖk-ID, Scorecard, Reverse Merit Order, Nicht-Kompensation, Produktpass und Rückkopplung. Branchenspezifisch sind Indikatoren, Benchmarks, rote Linien und Datenquellen.

Damit bleiben Vergleichbarkeit und Kontext zugleich erhalten. Ein Apfel wird nicht wie ein Rechenzentrum bewertet. Ein T-Shirt wird nicht wie ein Medikament bewertet. Aber alle werden nach derselben Grundfrage gelesen: Welche Wirkung entsteht für Mensch, Planet und Demokratie?

53.7 Abschluss von Teil VIII

Teil VIII hat die Produkt-, Markt- und Preislogik der Wirkungsökonomie entwickelt. Kapitel 48 hat Produkte als Wirkungsträger beschrieben. Kapitel 49 hat ehrliche Preise als wahrheitsfähigere Orientierungssignale erklärt. Kapitel 50 hat Produktscorecards als methodische Bewertung eingeführt. Kapitel 51 hat am Apfelbeispiel gezeigt, wie Produktwirkung praktisch sichtbar wird. Kapitel 52 hat Verbraucherinformation als Orientierung ohne moralische Überforderung eingeordnet. Kapitel 53 zeigt nun, wie daraus Markttransformation entsteht.

Märkte bleiben Suchräume. Sie werden nicht durch zentrale Planung ersetzt. Aber sie suchen anders, wenn ihre Signale anders werden. Ehrliche Preise, Produktscorecards, Wirkungsdaten und verständliche Verbraucherinformation verändern den Wettbewerb. Destruktive Produkte verlieren Vorteile, die auf verschobenen Folgekosten beruhen. Positive Wirkung wird marktfähiger. Innovation richtet sich stärker auf Zustandsverbesserung. Marktbereinigung geschieht durch bessere Rückkopplung, nicht durch zentrale Detailvorgabe.

Damit ist Teil VIII abgeschlossen. Die Wirkungsökonomie hat gezeigt, wie Produkte, Preise und Märkte in die Wirkungslogik eingebunden werden können. Der nächste Teil wechselt die Ebene: von Produkten und Märkten zur Volkswirtschaft insgesamt. Wenn Produkte, Unternehmen und Märkte nach Wirkung gelesen werden, stellt sich die makroökonomische Frage: Wie verändern sich Arbeit, Kapital, Wachstum und Wohlstand?

Diese Frage führt zu Teil IX: Volkswirtschaft, Arbeit, Kapital und Wohlstand.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 53

Interne WÖk-Quellen

[I-K53-1] Weber, Natalie: Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025. Grundlage für den Übergang von Produktdaten zu Preissignalen, für Produktscorecards, digitale Produktpässe, Wirkungsregister und die Idee, dass Wirkung in reale Marktentscheidungen übersetzt wird. In diesem Kapitel nur als Markt- und Preislogik genutzt, nicht als Steuermechanik.

[I-K53-2] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Wirkung als Leitkategorie, systemische Transformation, neue Bewertungsmaßstäbe, Wirkungstransparenz und die Verschiebung von Kapital, Wachstum und kurzfristiger Effizienz hin zu messbarer Wirkung.

[I-K53-3] Weber, Natalie: Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025, Fallstudie Polyamid. Grundlage für die Modelllogik, dass Wirkungsrückkopplung Investitionen in Recycling, CO2-arme Energie und weniger belastende Produktionspfade auslösen kann.

[I-K53-4] Weber, Natalie: Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025, Fallstudien Ei, Kartoffel und Apfel; Weber, Natalie: Beispiel: Automatisierte Einstufung der Wirkungssteuer - Regionaler Apfel vs. Chile-Apfel, 2025. Grundlage für die Modellannahme, dass wirkungsstärkere Produkte durch korrigierte Preise Marktanteile gewinnen können, während destruktive Produkte ihre versteckten Preisvorteile verlieren.

[I-K53-5] Weber, Natalie: Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025, Abschnitte zu automatischer Integration in das Marktgeschehen, DPP, Wirkungsregister, Preisschild und Kund:innenebene. Grundlage für den Wirkungsmarkt als Markt mit Datenrückkopplung, Produktpass, Score-Sichtbarkeit und ehrlichem Preis.

[I-K53-6] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitte zu Innovation, Netzwerken, Systemintelligenz, Rückkopplung und Wirkungstransparenz. Grundlage für die Aussage, dass wirkungsorientierte Steuerung dezentrale Innovation und neue Geschäftsmodelle ermöglicht.

[I-K53-7] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Erstfassung 2025, Kapitel 19.5 „Fallstudie Mode“. Grundlage für Mode, Fast Fashion, Textilien und T-Shirt als Wirkungsmodell.

[I-K53-8] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands2, Arbeitsfassung 2026, Kapitel zu Mode, Fast Fashion, Baumwolle, Chemie, Wasser, Arbeit, Mikroplastik, Reparatur, Kreislauf und T-Shirt-Scorecard.

[I-K53-9] Weber, Natalie: Wirkungsökonomie in der Lieferkette, 2025. Grundlage für Lieferkettenwirkung, Scorecards, Reverse Merit Order und Vorsteuerlogik.

[I-K53-10] Weber, Natalie: WÖk Master Items final v1.2, 2025. Grundlage für Indikatorfamilien zu Materialintensität, Abfallvermeidung, Reparierbarkeit, Rücknahme, Wasserintensität, Arbeitsrechten, Responsible Marketing und Konsumententransparenz.

[I-K53-11] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Erstfassung 2025, Kapitel zu Scorecards und Branchenbeispielen Energie, Chemie, Ernährung und Mode. Grundlage für branchenspezifische Wirkungsfelder und die Unterscheidung gemeinsamer WÖk-Grammatik von branchenspezifischer Operationalisierung.

[I-K53-12] Weber, Natalie: Beispiel-Konzern: Von der CSRD zur Produktscorecard am Beispiel BASF Polyamid, 2025. Grundlage für Produktgruppenbewertung in komplexen Konzernen und für die Aussage, dass Konzerndurchschnitte Produktwirkung verdecken können.

Externe Quellen

[E-K53-1] Hayek, Friedrich A.: “The Use of Knowledge in Society”, in: American Economic Review, Vol. 35, No. 4, 1945, S. 519-530. Bezugspunkt für Preise als dezentrale Informations- und Koordinationssignale; die Wirkungsökonomie erweitert diesen

Gedanken um Wirkungsinformationen. Hayek (1945), The Use of Knowledge in Society: https://www.econlib.org/library/Essays/hykKnw.html

[E-K53-2] Akerlof, George A.: “The Market for ‘Lemons’: Quality Uncertainty and the Market Mechanism”, in: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, No. 3, 1970, S. 488-500. Bezugspunkt für Informationsasymmetrien, Qualitätsunsicherheit und Marktversagen durch fehlende Information.

[E-K53-3] Pigou, Arthur C.: The Economics of Welfare, Macmillan, London, 1920. Bezugspunkt für externe Kosten und die Idee, private und gesellschaftliche Kosten näher zusammenzuführen; die Wirkungsökonomie erweitert dies multidimensional.

[E-K53-4] Porter, Michael E.; van der Linde, Claas: “Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship”, in: Journal of Economic Perspectives, Vol. 9, No. 4, 1995, S. 97-118. Bezugspunkt für die Idee, dass geeignete Umweltanforderungen Innovation und Wettbewerbsfähigkeit auslösen können.

[E-K53-5] TEEB - The Economics of Ecosystems and Biodiversity: Mainstreaming the Economics of Nature, 2010. Bezugspunkt für die ökonomische Sichtbarmachung von Ökosystemleistungen und Naturkapital als Voraussetzung besserer Marktentscheidungen. TEEB - Mainstreaming the Economics of Nature: https://teebweb.org/publications/teeb-for/research-and-academia/mainstreaming-the-economics-of-nature/

[E-K53-6] Europäische Umweltagentur: Circularity of the EU textiles value chain in numbers, 2025; Textiles in-depth topic, 2026. Bezugspunkt für Textilkonsum pro Person in der EU 2022 sowie Umwelt- und Klimabelastungen des Textilkonsums. https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/circularity-of-the-eu-textiles-value-chain-in-numbers und https://www.eea.europa.eu/en/topics/in-depth/textiles

[E-K53-7] Europäische Kommission: New EU rules to stop destruction of unsold clothes and shoes, 2026; EU Strategy for Sustainable and Circular Textiles. Bezugspunkt für vernichtete unverkaufte Textilien und den ESPR-Rahmen zur Vernichtung unverkaufter Textilien und Schuhe. https://environment.ec.europa.eu/news/new-eu-rules-stop-destruction-unsold-clothes-and-shoes-2026-02-09_en und https://environment.ec.europa.eu/strategy/textiles-strategy_en

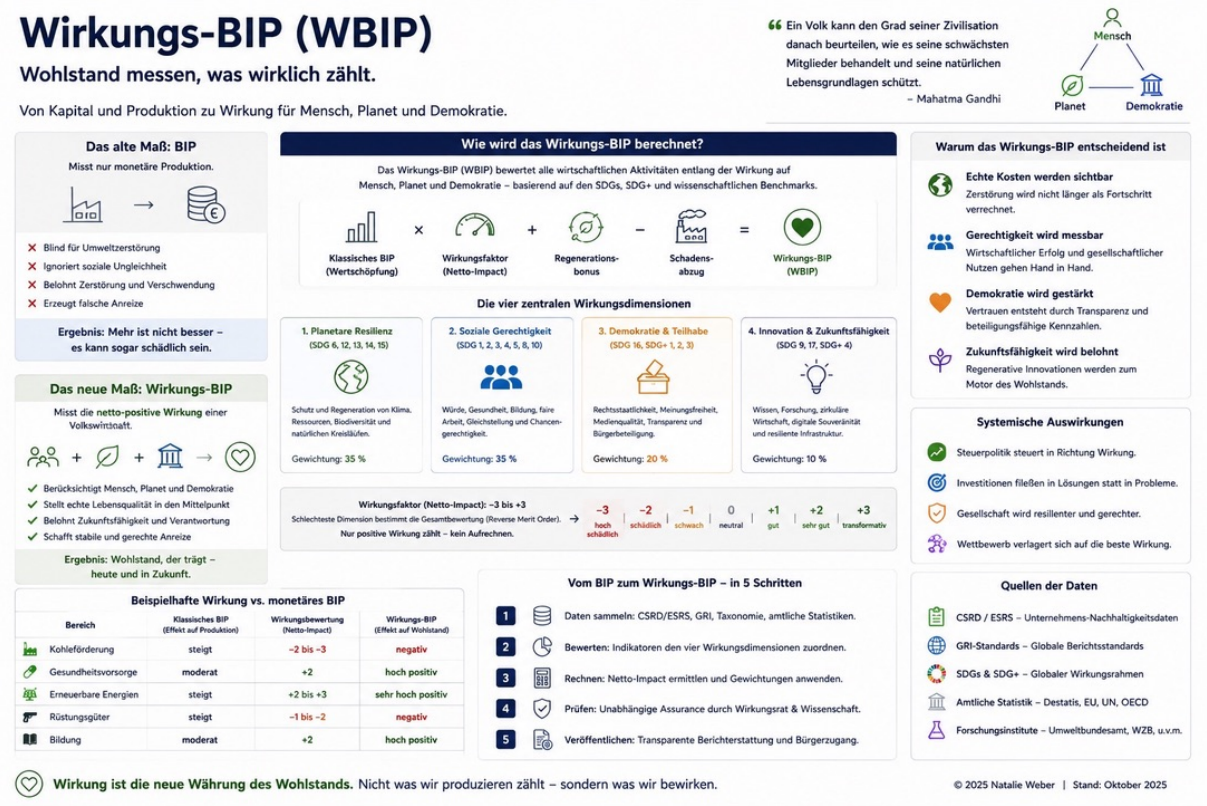
[E-K53-8] International Energy Agency: World Energy Outlook und Electricity Reports, fortlaufende Veröffentlichungen. Bezugspunkt für Energieversorgung, Dekarbonisierung, Stromsysteme und Investitionspfade. International Energy Agency - Reports: https://www.iea.org/reports

Teil IX - Volkswirtschaft, Arbeit, Kapital und Wohlstand

Teil IX wechselt auf die volkswirtschaftliche Ebene. Nach Produkten, Märkten und Preisen fragt dieser Teil, wie Arbeit, Kapital, Wachstum und Wohlstand gelesen werden müssen, wenn Wirkung zum Maßstab wird. Die Volkswirtschaft erscheint dann nicht mehr nur als Summe von Produktion, Einkommen, Konsum, Investitionen und Staatsausgaben. Sie erscheint als Wirkungsraum, in dem wirtschaftliche Aktivität Zustände verändert: Gesundheit, Bildung, Infrastruktur, Klima, Ressourcen, Vertrauen, Demokratie, Resilienz und Zukunftsfähigkeit.

Kapitel 54 - Wirkungs-BIP und neue Wohlstandsmessung

Kapitel 54 beginnt mit der Wohlstandsmessung. Das klassische Bruttoinlandsprodukt bleibt als ökonomische Statistik nützlich. Es zeigt, welche marktlichen und staatlich erfassten Leistungen in einem Zeitraum produziert wurden. Es zeigt aber nicht ausreichend, ob diese Aktivität Mensch, Planet und Demokratie stabiler, freier und zukunftsfähiger macht [I-K54-1; E-K54-1].



Eine Volkswirtschaft ist nicht reich, weil viel Aktivität gezählt wird. Sie ist reich, wenn diese Aktivität Mensch, Planet und Demokratie stabiler, freier und zukunftsfähiger macht.

Das Wirkungs-BIP ersetzt das BIP nicht durch eine neue Einheitszahl. Es ergänzt das BIP durch Richtung, Qualität und Zustand [I-K54-2]. Es fragt nicht nur, ob wirtschaftliche Aktivität stattfindet. Es fragt, welche Wirkung diese Aktivität erzeugt, welche Schäden

sie vermeidet oder verursacht, welche Risiken sie aufbaut und welche Resilienz sie schafft.

54.1 Warum BIP nicht reicht

Das BIP misst wirtschaftliche Aktivität. Es zählt Produktion, Dienstleistungen, staatliche Leistungen und Investitionen innerhalb eines bestimmten Zeitraums. Diese Messung hat ihren Wert. Ohne Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung wären Konjunktur, Produktion, Beschäftigung, Steuerbasis und wirtschaftliche Entwicklung schwer vergleichbar [E-K54-2]. Das Problem liegt nicht darin, dass das BIP existiert. Das Problem liegt darin, dass es als Wohlstandskompass überfordert wird.

BIP-Wachstum kann Wohlstand anzeigen, wenn zusätzliche Aktivität reale Lebensbedingungen verbessert. Es kann aber auch steigen, wenn Schäden repariert werden, wenn Krankheit behandelt wird, wenn Naturzerstörung Folgekosten erzeugt, wenn Krisenverwaltung wächst, wenn spekulative Aktivität zunimmt oder wenn destruktive Produkte hohe Umsätze erzeugen. In all diesen Fällen entsteht Aktivität. Aber Aktivität ist nicht automatisch Wirkleistung.

Die frühe Maßstabskritik dieses Buches hat beschrieben, warum Kapital, Umsatz, Gewinn, Beschäftigung, Reichweite und BIP Bewegung messen, aber nicht sicher Zukunftsfähigkeit [Kap. 2]. Die Analyse des Vorgriffswohlstands hat gezeigt, dass ein Teil heutigen Wohlstands auf Gegenwartsnutzen beruhen kann, der künftige Stabilität verbraucht [Kap. 5]. Die Neufassung des Leistungsbegriffs hat anschließend unterschieden, ob Aktivität reale positive Zustandsveränderung erzeugt oder nur Aufwand, Einkommen oder Bewegung sichtbar macht [Kap. 15].

Das BIP sieht diese Unterscheidung kaum. Es erfasst die Marktaktivität, nicht ihre Qualität. Eine Volkswirtschaft kann wachsen und zugleich Böden verlieren, Vertrauen beschädigen, Gesundheit belasten, Wohnungsunsicherheit erhöhen, Pflege überlasten, Biodiversität reduzieren oder demokratische Resonanzräume schwächen. Sie kann also in der Aktivitätsrechnung reicher werden und im Wirkungszustand ärmer.

Diese Kritik ist nicht neu. Simon Kuznets warnte bereits in der frühen Entwicklung nationaler Einkommensstatistiken davor, nationale Wohlfahrt unmittelbar aus dem Volkseinkommen abzuleiten [E-K54-1]. Die Stiglitz-Sen-Fitoussi-Kommission betonte später, dass Wohlstand, Lebensqualität und Nachhaltigkeit breiter gemessen werden müssen als über Produktion und Einkommen allein [E-K54-3]. Die Wirkungsökonomie nimmt diese Linie auf, führt sie aber in eine eigene Steuerungsarchitektur: Wirkung wird nicht nur ergänzend beobachtet, sondern soll in Preise, Haushalte, Kapital, Einkommen und Entscheidungen zurückgeführt werden [I-K54-3].

Das BIP bleibt wichtig. Aber es darf nicht allein stehen. Eine Gesellschaft braucht ein Aktivitätsmaß. Sie braucht zusätzlich ein Wirkungsmaß.

54.2 Scheinleistung, Blindleistung, Verlustleistung

Das Wirkungs-BIP beginnt mit einer Unterscheidung, die in der Neufassung des Leistungsbegriffs vorbereitet wurde: Scheinleistung, Blindleistung, Verlustleistung und Wirkleistung [I-K54-2]. Diese Begriffe übersetzen den neuen Leistungsbegriff auf die Volkswirtschaft.

Scheinleistung sieht nach Leistung aus, weist positive Wirkung aber nicht nach. Sie kann in hoher Aktivität, hohen Umsätzen oder sichtbarer Beschäftigung erscheinen, ohne dass relevante Zustände besser werden. Kurzlebige Produktwechsel, überflüssige Konsumanreize, spekulative Aktivität, Reichweitenökonomie ohne Vertrauensgewinn oder Programme ohne Zustandsverbesserung können solche Scheinleistung erzeugen. Das BIP zählt diese Aktivität, solange sie marktlich oder staatlich erfasst wird. Das Wirkungs-BIP fragt, ob daraus echte Wirkleistung entsteht.

Blindleistung belastet das System, ohne Netto-Fortschritt zu erzeugen. Sie entsteht, wenn Aufwand nötig wird, weil ein System falsch gesteuert ist: doppelte Datenabfragen, Reparaturbürokratie, Förderprogramme gegen falsche Preise, unnötige Transaktionskosten, Krisenverwaltung, Kompensationsprogramme oder Verwaltungsschleifen, die Symptome bearbeiten, während Ursachen bestehen bleiben [I-K54-2]. Blindleistung ist volkswirtschaftlich problematisch, weil sie Beschäftigung und Ausgaben erzeugt, aber die Systemqualität kaum verbessert.

Verlustleistung erzeugt negative Neben- und Folgewirkungen. Sie kann profitabel sein, Umsatz schaffen und BIP erhöhen, während sie Mensch, Planet oder Demokratie schwächt. Fossile Pfadabhängigkeit, gesundheitsbelastende Produkte, ausbeuterische Lieferketten, Ressourcenverbrauch, Vertrauenszerstörung, Bodendegradation oder demokratisch problematische Geschäftsmodelle können Verlustleistung erzeugen. In der alten Rechnung erscheinen sie als Aktivität. In der Wirkungsrechnung erscheinen sie als negative Zustandsveränderung.

Wirkleistung erzeugt positive Zustandsveränderung. Sie verbessert Gesundheit, Bildung, Teilhabe, Pflege, Sicherheit, Vertrauen, Regeneration, Resilienz, Kreislaufwirtschaft, demokratische Stabilität, Infrastruktur oder Zukunftsfähigkeit. Sie kann in Marktaktivität erscheinen, muss es aber nicht. Care, Prävention, Bildung, Nachbarschaft, Konfliktvermittlung, ökologische Regeneration und demokratische Stabilisierung leisten teilweise hohe Wirkung, obwohl sie im klassischen BIP schwach, indirekt oder gar nicht erscheinen [I-K54-4].

Das klassische BIP enthält alle vier Formen. Es unterscheidet sie jedoch nicht ausreichend. Genau darin liegt die methodische Lücke. Ein wachsendes BIP kann mehr Wirkleistung bedeuten. Es kann aber auch mehr Scheinleistung, Blindleistung oder Verlustleistung enthalten. Ohne Wirkungsrechnung bleibt unklar, welche Art von Aktivität gewachsen ist.

Das Wirkungs-BIP soll diese Unterscheidung sichtbar machen. Es fragt nicht nur: Wie groß ist die wirtschaftliche Aktivität? Es fragt: Welcher Teil dieser Aktivität erzeugt positive Netto-Wirkung, welcher Teil verschiebt Schäden, welcher Teil verwaltet Folgen und welcher Teil sieht nur nach Leistung aus?

54.3 Wirkungsgrad der Volkswirtschaft

Der Wirkungsgrad der Volkswirtschaft beschreibt das Verhältnis zwischen wirtschaftlicher Aktivität und tatsächlicher positiver Wirkung. Eine Volkswirtschaft mit hohem Wirkungsgrad erzeugt aus ihren Ressourcen, Arbeitsstunden, Kapitalströmen, Technologien, öffentlichen Mitteln und Infrastrukturen viele positive Zustandsveränderungen. Eine Volkswirtschaft mit niedrigem Wirkungsgrad ist sehr aktiv, erzeugt aber wenig positive Netto-Wirkung oder hohe Folgekosten.

Der Begriff ist nicht als einfache Formel gemeint, die alle Zustände in eine Zahl presst. Er ist ein Ordnungsbegriff. Er fragt, wie viel Wirkleistung eine Gesellschaft aus ihrer Aktivität gewinnt und wie viel Aktivität in Scheinleistung, Blindleistung oder Verlustleistung gebunden ist [I-K54-2].

Ein hoher Wirkungsgrad zeigt sich zum Beispiel daran, dass Prävention Krankheit vermeidet, statt nur Behandlungsausgaben zu erhöhen; dass Bildung Fähigkeiten, Selbstwirksamkeit und Demokratie stärkt, statt nur Abschlüsse zu produzieren; dass Infrastruktur Verwundbarkeit reduziert, statt später teuer repariert zu werden; dass Produkte länger halten, reparierbar, gesund und kreislauffähig sind; und dass Kapital Regeneration und Innovation finanziert, statt Schäden zu skalieren.

Ein niedriger Wirkungsgrad zeigt sich, wenn viel gearbeitet, gekauft, gebaut, berichtet, verwaltet und investiert wird, aber tragende Zustände schlechter werden: Gesundheit, Vertrauen, Wohnsicherheit, Klima, Wasser, Boden, Biodiversität, soziale Kohäsion, demokratische Stabilität, Infrastruktur und Resilienz. Dann ist die Volkswirtschaft nicht leistungsschwach im Aktivitätssinn. Sie ist wirkungsschwach.

Das Wirkungs-BIP kann in drei Ebenen gedacht werden. Die erste Ebene bleibt das klassische BIP als Aktivitätsmaß. Es zeigt, welche ökonomische Aktivität stattgefunden hat. Diese Ebene wird nicht abgeschafft. Die zweite Ebene ist eine Wirkungsbilanz. Sie ordnet Aktivität nach Wirkleistung, Scheinleistung, Blindleistung und Verlustleistung. Sie weist positive Wirkungen aus, etwa Prävention, Care, Bildung, Gesundheit, Regeneration, Kreislaufwirtschaft, Vertrauen, soziale Kohäsion, demokratische Stabilisierung und öffentliche Infrastruktur. Sie weist negative Wirkungen aus, etwa Biodiversitätsverlust, Wasserstress, Gesundheitsbelastungen, prekäre Arbeit, Wohnungsunsicherheit, Bildungsdefizite, Krisenkosten, Vertrauensverlust, demokratische Destabilisierung, Cyber- und Infrastrukturverwundbarkeit [I-K54-2]. Die dritte Ebene ist ein MPD-Dashboard. Es zeigt Zustandsindikatoren, die nicht sinnvoll in eine einzige Zahl gepresst werden dürfen: Mensch, Planet und Demokratie. Mensch umfasst Gesundheit, Bildung, Einkommen, Pflege, Wohnen, Sicherheit, Teilhabe,

Gleichstellung und psychische Gesundheit. Planet umfasst Klima, Wasser, Boden, Biodiversität, Ressourcen, Luft, Flächen und Kreislauf. Demokratie umfasst Rechtsstaat, Medienqualität, Vertrauen, Teilhabe, Korruption, Diskursstabilität, digitale Öffentlichkeit und Resilienz [I-K54-2].

Diese drei Ebenen verhindern zwei Fehler. Sie verhindern, dass das klassische BIP abgeschafft wird. Und sie verhindern, dass Wohlstand auf Aktivität reduziert bleibt. Das Wirkungs-BIP ersetzt das BIP nicht durch eine neue Zahl. Es ergänzt das BIP durch Richtung, Qualität und Zustand.

54.4 Wirkungs-BIP als Aktivitätszerlegung

Das Wirkungs-BIP ist kein Ersatz durch eine einzelne neue Zahl. Es ist eine Sortierung wirtschaftlicher Aktivität nach Wirkungskategorien. Das verhindert, dass Reparatur, Schaden, Verwaltung und echte Zustandsverbesserung gleich aussehen [I-K54-2; I-K54-5].

Als Orientierungslogik kann die Aktivität einer Volkswirtschaft in vier Kategorien zerlegt werden:

BIP_Aktivität = A_wirk + A_schein + A_blind + A_verlust

A_wirk bezeichnet Aktivität mit positiver Zustandsveränderung. **A_schein** bezeichnet Aktivität ohne belastbaren Wirkungsnachweis. **A_blind** bezeichnet Aufwand ohne Zustandsverbesserung. **A_verlust** bezeichnet Aktivität mit negativer Neben- oder Folgewirkung.

Daraus lässt sich ein volkswirtschaftlicher Wirkungsgrad als Orientierungsgröße ableiten:

η_VWL = A_wirk / (A_wirk + A_schein + A_blind + A_verlust)

Diese Formel ist keine Reduktion der Volkswirtschaft auf eine einzige Zahl. Sie zeigt den Anteil der Wirkleistung an der gemessenen Aktivität und macht sichtbar, wie viel ökonomische Bewegung tatsächlich positive Zustandsveränderung erzeugt.

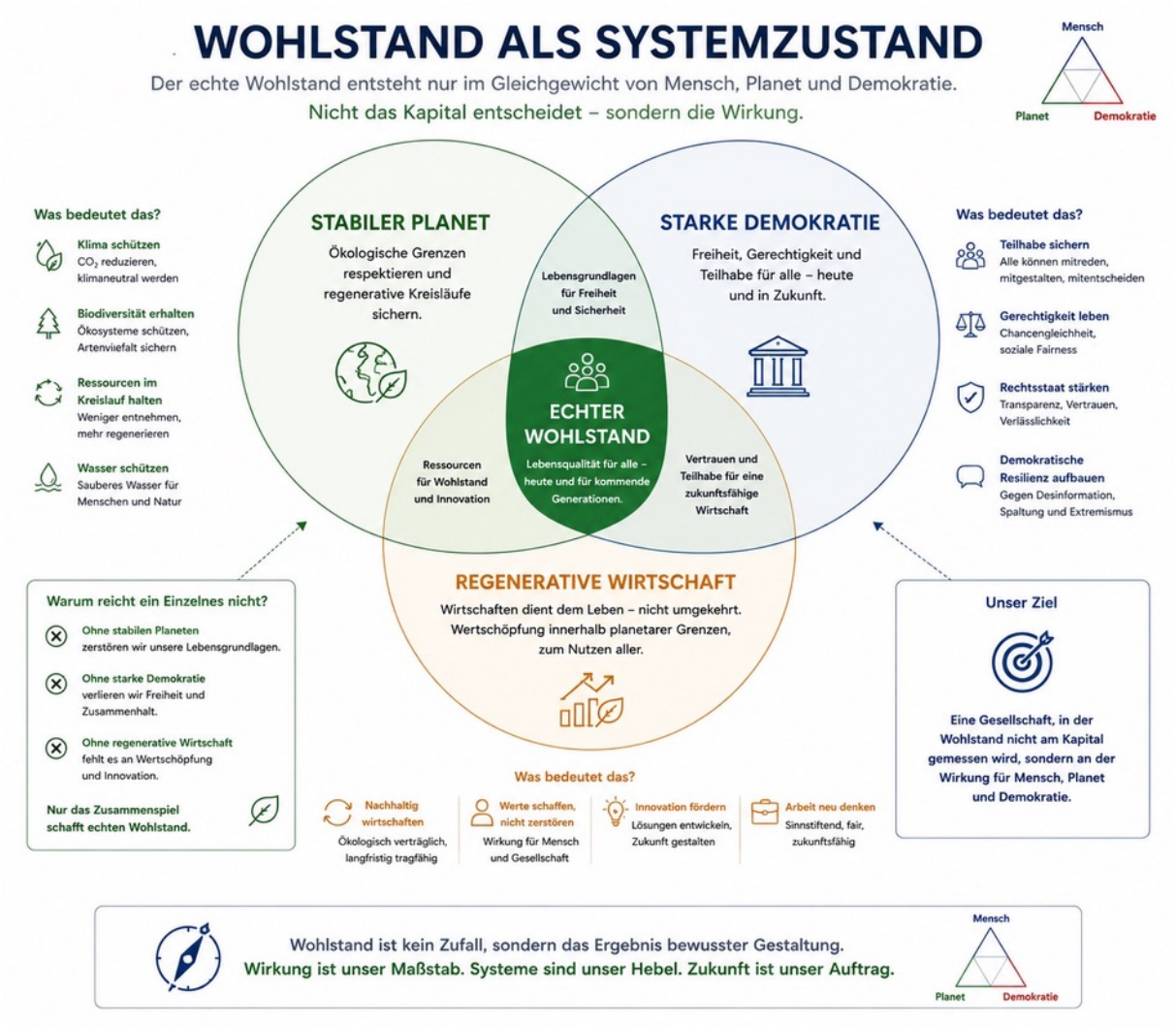
Tabelle 54-1: Wirkungs-BIP als Aktivitätszerlegung

Kategorie im Wirkungs-BIP	Beschreibung	Beispiel	Politische Lesart
A_wirk	Aktivität mit positiver Zustandsveränderung	Prävention, Bildung, Pflegequalität, Klimaanpassung, regenerative Infrastruktur	Ausbauen und absichern

Kategorie im Wirkungs-BIP	Beschreibung	Beispiel	Politische Lesart
A_schein	Aktivität ohne belastbaren Wirkungsnachweis	Programme, Projekte oder Marktaktivität ohne erkennbare Zustandsverbesserung	Prüfen, kontextualisieren, nicht als Fortschritt ausweisen
A_blind	Aufwand ohne ausreichende Zustandsverbesserung	Reparaturbürokratie, Doppelabfragen, Compliance ohne Rückkopplung	Standardisieren, reduzieren, in Steuerung überführen
A_verlust	Aktivität mit negativer Neben- oder Folgewirkung	Krankheit, Umweltschaden, Vertrauensverlust, Ressourcenverbrauch, Krisenkosten	Vermeiden, bepreisen, haftbar machen oder systemisch begrenzen

Die Tabelle zeigt, warum ein Wirkungs-BIP kein einfacher Ersatzindikator sein darf. Eine Gesellschaft kann nicht jede Aktivität in derselben Logik behandeln. Prävention und Reparatur, Bildung und Scheinprogramme, Infrastrukturaufbau und Krisenverwaltung, regenerative Wertschöpfung und zerstörerischer Ressourcenverbrauch dürfen nicht gleich als Fortschritt erscheinen, nur weil sie Aktivität erzeugen.

54.5 Wohlstand als Systemzustand



Wohlstand ist kein bloßer Geldbestand. Er ist auch kein reines Konsumvolumen und kein Anstieg von Vermögenspreisen. Wirkungswohlstand ist ein Systemzustand. Er beschreibt die Qualität der Lebensbedingungen, die durch wirtschaftliches, staatliches und gesellschaftliches Handeln entstehen [I-K54-5].

Eine Gesellschaft ist wohlhabend, wenn Menschen gesund, sicher, gebildet, handlungsfähig und eingebunden leben können. Sie ist wohlhabend, wenn planetare Lebensgrundlagen regenerationsfähig bleiben. Sie ist wohlhabend, wenn Demokratie wahrheitsfähig, rechtsstaatlich, streitfähig und korrigierbar bleibt. Sie ist wohlhabend, wenn Infrastruktur funktioniert, Vertrauen stabil ist, soziale Teilhabe gelingt und künftige Generationen nicht durch heutige Vorgriffe belastet werden.

Wohlstand als Systemzustand verbindet Teil IX mit dem normativen Kern des Buches. Mensch, Planet und Demokratie sind nicht moralische Zusatzfelder neben der Wirtschaft. Sie sind die Mindestbedingungen einer freien und zukunftsfähigen Ordnung. Wenn eine Volkswirtschaft diese Bedingungen schwächt, kann sie nicht als reich gelten, selbst wenn ihr BIP wächst.

Das Wirkungs-BIP macht diese Differenz sichtbar. Es fragt nicht nur, ob mehr produziert wurde. Es fragt, ob die Produktion echte Wirkleistung erzeugt. Es fragt nicht nur, ob mehr Einkommen entstanden ist. Es fragt, ob dieses Einkommen aus positiver Wirkung stammt oder negative Wirkung finanziert. Es fragt nicht nur, ob mehr Beschäftigung vorhanden ist. Es fragt, ob Arbeit Gesundheit, Sinn, Stabilität und Systemleistung ermöglicht oder Menschen erschöpft. Es fragt nicht nur, ob der Staat mehr ausgibt. Es fragt, ob öffentliche Mittel Zustände verbessern oder Blindleistung finanzieren [Kap. 39].

Wohlstand als Systemzustand ist damit auch eine Schutzkategorie gegen Vorgriffswohlstand [Kap. 5]. Wenn heutige Aktivität künftige Stabilität verbraucht, steigt vielleicht das BIP. Der Wirkungswohlstand sinkt. Wenn heutige Prävention künftige Schäden vermeidet, steigt das BIP vielleicht nicht sofort. Der Wirkungswohlstand wächst.

Das ist eine andere Sprache der Ökonomie. Sie macht nicht alles zu einer Zahl. Sie macht sichtbar, welche Zahl was nicht sieht. Sie ordnet Aktivität, Wirkung, Risiko und Resilienz so, dass eine Volkswirtschaft ihre Richtung prüfen kann.

54.6 Zwischenfazit

Das klassische BIP bleibt ein wichtiges Aktivitätsmaß. Es zeigt, was produziert, verkauft, investiert und staatlich geleistet wurde. Aber es reicht nicht als Wohlstandskompass. Es unterscheidet nicht ausreichend zwischen Produktion, Geldfluss und Zustandsverbesserung. Es zählt Scheinleistung, Blindleistung, Verlustleistung und Wirkleistung in derselben Aktivitätslogik.

Das Wirkungs-BIP ergänzt diese Logik. Es fragt nach dem Wirkungsgrad der Volkswirtschaft: Wie viel positive Netto-Wirkung entsteht aus der vorhandenen Aktivität? Welche Aktivität erzeugt reale Wirkleistung? Welche Aktivität verwaltet Schäden? Welche Aktivität verschiebt Lasten? Welche Aktivität sieht nur nach Leistung aus?

Damit verbindet Kapitel 54 die frühe Maßstabskritik, die Kritik am Vorgriffswohlstand, den neuen Leistungsbegriff und die Rückkopplungslogik der Wirkungsökonomie. Aus der Maßstabskrise folgt die Notwendigkeit neuer Wohlstandsmessung. Aus dem Vorgriffswohlstand folgt die Zeit- und Folgekostenlogik. Aus der Neudefinition von Leistung folgt die Unterscheidung von Wirkleistung und Verlustleistung. Aus Rückkopplung, Wirkungsrisiko und Resilienz folgt, dass volkswirtschaftliche Aktivität in Zustandsveränderung übersetzt werden muss.

Eine Volkswirtschaft ist nicht reich, weil viel Aktivität gezählt wird. Sie ist reich, wenn diese Aktivität Mensch, Planet und Demokratie stabiler, freier und zukunftsfähiger macht.

Die nächste Frage lautet: Wenn Wohlstand nicht bloße Aktivität ist, was bedeutet dann Wachstum? Wann ist Wachstum Entwicklung, und wann ist es Zerstörung mit positiver Zahl?

Diese Frage führt zu [Kap. 55]: Wachstum, Innovation und Transformation innerhalb planetarer Grenzen.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 54

Interne WÖk-Quellen

[I-K54-1] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für den Paradigmenwechsel von Profit, Wachstum, Macht und kurzfristiger Effizienz hin zur messbaren Wirkung sowie für die Kritik, dass klassische Steuerungsmodelle tatsächliche gesellschaftliche, ökologische und ethische Auswirkungen nicht ausreichend messen oder steuern.

[I-K54-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands2, Manuskriptfassung 2026, Abschnitt zum Wirkungs-BIP. Grundlage für das Drei-Ebenen-Modell aus klassischem BIP, Wirkungsbilanz und MPD-Dashboard sowie für die Unterscheidung von Scheinleistung, Blindleistung, Verlustleistung und Wirkleistung in der Volkswirtschaft.

[I-K54-3] Weber, Natalie: Whitepaper T-SROI, 2025. Grundlage für die Abgrenzung von finanzieller Rendite, operativer Netto-Wirkung und transformativer Systemwirkung sowie für die Aussage, dass systemische Breitenwirkung gesondert sichtbar gemacht werden muss.

[I-K55-4] Weber, Natalie: Whitepaper T-SROI, 2025. Grundlage für Kreislaufwirtschaft als Transformationsfeld, Multiplikatoreffekte, Lieferkettentransfer, Branchendurchdringung, systemische Breitenwirkung und die Abgrenzung von Netto-Wirkung und Transformationsleistung.

[I-K54-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands2, Manuskriptfassung 2026, Endnoten und Glossarabschnitt zu Wirkungswohlstand und Wirkungs-BIP. Grundlage für die Definition von Wirkungswohlstand als Zustand gesellschaftlichen Wohlstands, der nicht an Geldmenge, Konsumvolumen, BIP-Wachstum oder Vermögenspreisen gemessen wird, sondern an der Qualität der Lebensbedingungen.

Externe Quellen

[E-K54-1] Kuznets, Simon: National Income, 1929-1932, 73rd US Congress, 2nd Session, Senate Document No. 124, 1934. Bezugspunkt für die frühe nationale Einkommensrechnung und die Warnung, Wohlfahrt nicht unmittelbar aus nationalem Einkommen abzuleiten.

[E-K54-2] United Nations et al.: System of National Accounts 2008; United Nations et al.: System of National Accounts 2025 in Fortschreibung. Bezugspunkt für die Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung als Aktivitäts-, Produktions- und Einkommensrechnung.

[E-K54-3] Stiglitz, Joseph E.; Sen, Amartya; Fitoussi, Jean-Paul: Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress, 2009. Bezugspunkt für die Kritik an BIP-Fixierung und für breitere Messung von Lebensqualität, Verteilung und Nachhaltigkeit. Stiglitz-Sen-Fitoussi Report: https://ec.europa.eu/eurostat/documents/118025/118123/Fitoussi+Commission+report

[E-K54-4] OECD: How's Life? Measuring Well-being, fortlaufende Berichtsreihe. Bezugspunkt für mehrdimensionale Wohlstandsmessung jenseits reiner Wirtschaftsleistung. OECD - Measuring Well-being and Progress: https://www.oecd.org/en/topics/measuring-well-being-and-progress.html - OECD: https://www.oecd.org/

[E-K54-5] United Nations et al.: System of Environmental-Economic Accounting - Central Framework, 2012; SEEA Ecosystem Accounting, 2021. Bezugspunkt für die Verbindung von Umweltzuständen, Naturkapital, Ökosystemleistungen und ökonomischer Statistik.

[E-K54-6] World Bank: The Changing Wealth of Nations, fortlaufende Berichtsreihe. Bezugspunkt für Vermögen, Naturkapital, Humankapital und Nachhaltigkeit über klassisches Einkommen hinaus. World Bank - The Changing Wealth of Nations: https://www.worldbank.org/en/publication/changing-wealth-of-nations - World Bank: https://www.worldbank.org/

Kapitel 55 - Wachstum, Innovation und Transformation innerhalb planetarer Grenzen

Kapitel 54 hat gezeigt, dass das klassische BIP wirtschaftliche Aktivität misst, aber nicht zuverlässig unterscheidet, ob diese Aktivität Wirkleistung, Scheinleistung, Blindleistung oder Verlustleistung erzeugt. Damit stellt sich die Wachstumsfrage neu. Wenn nicht jede Aktivität Wohlstand bedeutet, kann auch nicht jedes Wachstum Fortschritt sein.

Die Wirkungsökonomie fragt deshalb nicht abstrakt, ob Wachstum gut oder schlecht ist. Sie fragt, was wächst, wodurch es wächst, welche Zustände verändert werden, welche Systeme stabiler werden, welche Systeme belastet werden und welche Freiheit kommenden Generationen bleibt. Wachstum ist wirkungsökonomisch nur dann Fortschritt, wenn es reale Problemlösungsfähigkeit erhöht, Regeneration stärkt und künftige Freiheit nicht verbraucht [I-K55-1; I-K55-2].

55.1 Wachstum als Entwicklung

Wachstum bezeichnet zunächst eine Zunahme. Die Frage ist: Zunahme wovon?

In der klassischen Makroökonomie meint Wachstum meist die Zunahme des realen BIP. Das ist eine Zunahme monetarisierter wirtschaftlicher Aktivität. Diese Information bleibt nützlich. Sie zeigt jedoch nicht, ob ein Land gesünder, resilienter, freier, gerechter oder ökologisch stabiler wird [Kap. 54; I-K55-1].

Die Wirkungsökonomie unterscheidet deshalb mehrere Wachstumsformen. **Mengenwachstum** bedeutet mehr physischer Durchsatz: mehr Rohstoffe, mehr Energie, mehr Fläche, mehr Transport, mehr Produkte, mehr Konsum, mehr Abfall. **Wertwachstum** bedeutet mehr monetäre Wertschöpfung. **Lernwachstum** bedeutet mehr Fähigkeit, Fehler zu erkennen, Prozesse zu verbessern, Risiken zu begrenzen, Prävention zu stärken und bessere Alternativen zu entwickeln. **Wirkungswachstum** bedeutet mehr positive Netto-Wirkung bei sinkender oder stabiler Verlustleistung. **Regeneratives Wachstum** bedeutet, dass tragende Systeme ihre Erneuerungsfähigkeit zurückgewinnen: Böden, Wasserzyklen, Biodiversität, Gesundheit, soziale Bindungen, demokratische Korrekturfähigkeit und institutionelles Vertrauen [I-K55-1; I-K55-2].

Diese Unterscheidung ist notwendig. Eine Volkswirtschaft kann mengenmäßig wachsen und wirkungsökonomisch verlieren. Sie kann mehr Material verbrauchen, mehr Produkte herstellen, mehr Verkehr erzeugen und mehr Reparaturbedarf schaffen, ohne echte Zustandsverbesserung zu erreichen. Umgekehrt kann eine Volkswirtschaft wirkungsökonomisch wachsen, wenn weniger Krankheit entsteht, weniger Energie verschwendet wird, weniger Wegwerfware produziert wird, weniger Angst vor Pflege, Wohnen oder Klimarisiken entsteht und mehr Kapital in Wirkung statt Spekulation fließt [I-K55-2].

Wachstum als Entwicklung bedeutet: Ein System erweitert seine Fähigkeit, Probleme zu lösen, ohne größere neue Schäden zu erzeugen. Es lernt, mit weniger Verlustleistung mehr Lebensqualität, Sicherheit, Regeneration und Freiheit zu ermöglichen. Wachstum wird dann nicht an Menge allein gemessen, sondern am Wirkungsgrad.

Nicht jedes Mengenwachstum ist falsch. Manche Mengen müssen wachsen: erneuerbare Energieanlagen, gute Wohnungen, Pflegekapazitäten, Bildungsräume, Schienennetze, Sanierungen, Kreislaufinfrastruktur, Gesundheitsprävention, digitale öffentliche Infrastruktur und Klimaanpassung. Das Problem ist nicht mehr an sich. Das Problem ist mehr vom Falschen.

Eine Wirkungsökonomie fragt deshalb nicht, ob Wachstum oder kein Wachstum gewollt ist. Sie fragt, welches Wachstum Wirkleistung erhöht, welches Wachstum Verlustleistung erzeugt, welches Wachstum spätere Schäden verhindert und welches Wachstum künftige Stabilität verbraucht. Damit unterscheidet sie sich von pauschaler Wachstumsfeindlichkeit ebenso wie von blinder Wachstumsideologie. Wachstum ist kein Selbstzweck. Es ist eine mögliche Folge guter Wirkung.

55.2 Innovation, Rekombination und Unternehmerfunktion

Wenn Wachstum als Entwicklung verstanden wird, wird Innovation zentral. Innovation ist in der Wirkungsökonomie nicht jedes neue Produkt, jede neue App, jedes neue Geschäftsmodell und jede neue Effizienzsteigerung. Innovation ist neue Problemlösungsfähigkeit.

Joseph A. Schumpeter beschrieb wirtschaftliche Entwicklung als Prozess neuer Kombinationen. Innovation entsteht, wenn neue Produkte, neue Produktionsweisen, neue Märkte, neue Bezugsquellen oder neue Organisationsformen bestehende Gleichgewichte stören und neue Entwicklungspfade eröffnen [E-K55-1]. Die Unternehmerfunktion besteht nicht nur darin, Ressourcen zu verwalten, sondern neue Kombinationen durchzusetzen. Schumpeters Begriff der schöpferischen Zerstörung macht sichtbar, dass wirtschaftliche Entwicklung alte Strukturen verdrängen kann [E-K55-2].

Die Wirkungsökonomie übernimmt diese Dynamik, verändert aber ihren Maßstab. Nicht jede schöpferische Zerstörung ist Fortschritt. Eine Innovation kann alte Strukturen verdrängen und dennoch Mensch, Planet oder Demokratie schwächen. Sie kann Arbeitsplätze zerstören, Abhängigkeiten schaffen, Ressourcenverbrauch erhöhen, Datenmacht konzentrieren oder demokratische Räume beschädigen. Neuheit allein ist keine positive Wirkung.

Wirkungsökonomisch zählt nicht Innovation als Neuheit, sondern Innovation als bessere Wirkung. Eine neue Kombination ist wertvoll, wenn sie reale Zustände verbessert, Verlustleistung senkt, Regeneration stärkt, Resilienz erhöht und künftige Freiheit erweitert. Eine Technologie, die Kosten senkt, aber Menschen ohne neue Teilhabe verdrängt, bleibt ambivalent. Ein Geschäftsmodell, das Reichweite erhöht, aber Vertrauen zerstört, ist keine gute Innovation. Ein Produktionsverfahren, das Material spart, aber Wasserstress erhöht, bleibt kritisch.

Jochen Röpke ergänzt diese Perspektive durch den lernenden Unternehmer. In seiner Arbeit rückt nicht nur die Innovation als Ergebnis in den Blick, sondern die unternehmerische Entwicklung selbst: Kompetenz, Lernen, Selbstveränderung, Wissensverarbeitung, Risiko und die Fähigkeit, qualitativ Neues hervorzubringen [E-K55-3]. Für die Wirkungsökonomie ist das wichtig, weil Transformation nicht nur technische Erfindung ist. Sie verlangt Menschen, Organisationen und Unternehmen, die ihre Denkmodelle, Routinen und Wirkungen verändern können.

Ein Unternehmen transformiert sich nicht, indem es ein altes Geschäftsmodell grün anstreicht. Es muss lernen, seine Wirkung zu lesen, seine Risiken zu erkennen und seine Ressourcen anders zu kombinieren [Kap. 47]. Der lernende Unternehmer wird in dieser Logik nicht zum heroischen Einzelkämpfer, sondern zum Wirkungsakteur: jemand, der neue Kombinationen für bessere Zustände entwickelt.

Kondratieff liefert eine weitere, vorsichtig zu verwendende Bezugslinie. Seine Theorie langer Wellen beschreibt langfristige Entwicklungsbewegungen der Wirtschaft, die mit technologischen und strukturellen Veränderungen verbunden werden [E-K55-4]. Diese Theorie darf nicht als Naturgesetz gelesen werden. Die Wirkungsökonomie nutzt Kondratieff nicht deterministisch, sondern als Deutungsmuster: Große Transformationen entstehen selten durch Einzelinnovationen. Sie entstehen durch Bündel aus Technologie, Infrastruktur, Kapital, Kompetenzen, Institutionen, Märkten, Energieformen und gesellschaftlicher Akzeptanz.

Für die Wirkungsökonomie bedeutet das: Eine neue Wohlstandsordnung entsteht nicht durch eine einzelne Erfindung. Sie entsteht, wenn viele neue Kombinationen zusammenwirken: Kreislaufmaterialien, regenerative Energie, Pflege- und Bildungssysteme, Wirkungspreise, Wirkungsdatenräume, resiliente Lieferketten, KI-Verantwortung, Wirkungskapital, neue Einkommenslogik und demokratische Öffentlichkeit. Innovation wird dann nicht nur Produktneuheit. Sie wird Systemerneuerung.

Schumpeter erklärt Dynamik, Röpke erklärt lernendes Unternehmertum, Kondratieff erinnert an langfristige Transformationsmuster. Die Wirkungsökonomie ordnet alle drei auf ihren eigenen Maßstab hin: Innovation ist nur dann Fortschritt, wenn sie Wirkung verbessert.

55.3 Kreislaufwirtschaft und Effizienz

Kreislaufwirtschaft ist ein wichtiger Baustein wirkungsorientierten Wachstums. Sie versucht, Materialien länger im System zu halten, Abfall zu vermeiden, Produkte reparierbar zu gestalten, Rücknahme und Wiederverwendung zu ermöglichen und Ressourcenverbrauch vom Wohlstand zu entkoppeln [E-K55-5].

Die Wirkungsökonomie übernimmt diese Richtung, erweitert sie aber. Kreislaufwirtschaft betrifft nicht nur Material. Regeneration betrifft auch Gesundheit, soziale Bindungen, demokratische Öffentlichkeit, institutionelles Vertrauen und Lernfähigkeit. Ein Materialkreislauf kann technisch geschlossen sein und dennoch schlechte Arbeitsbedingungen, hohen Energieverbrauch, Datenprobleme oder soziale Ausschlüsse enthalten. Kreislauf allein garantiert noch keine positive Netto-Wirkung [I-K55-3].

Effizienz ist ebenfalls wichtig, aber nicht ausreichend. Effizienz bedeutet, mit weniger Input mehr Output oder dieselbe Leistung zu erzeugen. Das kann starke Wirkung entfalten: weniger Energieverbrauch, weniger Material, weniger Abfall, weniger Zeitverlust, weniger Flächenbedarf. Doch Effizienz kann blind werden, wenn sie nicht rückgekoppelt ist [I-K55-4].

Ein effizienteres Produkt kann den Verbrauch pro Einheit senken. Wenn dadurch mehr konsumiert wird, kann die Gesamtbelastung dennoch steigen. Ein schnellerer Prozess kann Kosten senken, aber Menschen überlasten. Ein digitaler Dienst kann Wege

vermeiden, aber Energieverbrauch, Datenabhängigkeit oder Aufmerksamkeitsbelastung erhöhen. Eine Lieferkette kann schlanker werden und zugleich verwundbarer.

Wirkungsökonomisch zählt deshalb nicht Effizienz allein, sondern Wirkungsgrad. Eine effiziente Lösung ist nur dann Fortschritt, wenn sie positive Netto-Wirkung erhöht und Verlustleistung senkt. Effizienz ohne Wirkung kann destruktive Systeme beschleunigen. Effizienz mit Wirkung kann Ressourcen befreien, Gesundheit schützen, Kosten senken, Resilienz erhöhen und neue Handlungsspielräume öffnen.

Kreislaufwirtschaft und Effizienz brauchen Rückkopplung. Sie müssen in Scorecards, T-SROI, Beschaffung, Kapitalzugang, Produktdaten, öffentliche Haushalte und Unternehmensentscheidungen eingehen [Kap. 30-35; Kap. 39; Kap. 44]. Sonst bleiben sie technische Ziele ohne ausreichende Steuerung.

Der Unterschied lässt sich klar fassen: Ein lineares System fragt, wie es mehr herstellen kann. Ein effizientes System fragt, wie es mit weniger Input mehr Output erzeugt. Ein kreislauffähiges System fragt, wie Material im System bleibt. Ein wirkungsökonomisches System fragt zusätzlich, ob dadurch Mensch, Planet und Demokratie gestärkt werden. Kreislaufwirtschaft wird dadurch nicht kleiner. Sie wird Teil einer umfassenderen Wirkungsarchitektur.

55.4 Wachstum innerhalb planetarer Grenzen

Die Wachstumsfrage wird falsch gestellt, wenn Wachstum mit zusätzlichem Ressourcenverbrauch gleichgesetzt wird. Unter dieser Voraussetzung ist die Kritik an unbegrenztem Wachstum auf einem endlichen Planeten berechtigt. Wenn Wachstum nur bedeutet, mehr Rohstoffe zu entnehmen, mehr Energie zu verbrauchen, mehr Fläche zu versiegeln, mehr Abfall zu erzeugen und mehr Konsumvolumen zu bewegen, stößt Wachstum zwangsläufig an planetare Grenzen.

Die Wirkungsökonomie widerspricht nicht dieser Grenze. Sie widerspricht der Gleichsetzung von Wachstum und Inputsteigerung.

Wachstum kann auch anders entstehen: durch Innovation, Effizienz, Lernen, Reparatur, Wiederverwendung, Recycling, Remanufacturing, Kreislaufführung, Digitalisierung, bessere Organisation, längere Nutzungsdauer, Materialgesundheit, neue Geschäftsmodelle und neue Kombinationen vorhandener Produktionsfaktoren [I-K55-1; I-K55-3].

Hier wird Schumpeter für die Wirkungsökonomie anschlussfähig. Wirtschaftliche Entwicklung entsteht bei ihm nicht durch bloßes Mehr desselben, sondern durch neue Kombinationen: neue Produkte, neue Produktionsmethoden, neue Märkte, neue Bezugsquellen und neue Organisationsformen [E-K55-1]. Dieser Gedanke enthält bereits den Keim einer kreislauffähigen Wachstumslogik, auch wenn Schumpeter selbst ihn nicht ökologisch formulierte.

Wenn Innovation neue Kombination bestehender Produktionsfaktoren ist, muss Wachstum nicht zwingend aus zusätzlicher Primärrohstoffentnahme entstehen. Wachstum kann entstehen, wenn vorhandene Stoffe, Bauteile, Produkte, Maschinen, Gebäude, Daten, Kompetenzen, Energieflüsse und Organisationsformen neu kombiniert werden. Genau hier berühren sich Schumpeter und Kreislaufwirtschaft [I-K55-2; I-K55-3].

Ein altes Produkt wird dann nicht Abfall, sondern Rohstofflager. Ein Gebäude wird nicht Bauschutt, sondern Materialbank. Ein Bauteil wird nicht entsorgt, sondern wiederverwendet. Eine Maschine wird nicht vollständig ersetzt, sondern modular modernisiert. Ein Nebenstrom wird nicht beseitigt, sondern Input eines anderen Prozesses. Ein Produkt wird nicht verkauft und vergessen, sondern als Service, Rücknahmesystem oder zirkulärer Nutzungsraum geführt.

Die klassische Formel „mehr Input erzeugt mehr Output“ wird durch eine andere Logik ersetzt: bessere Rekombination erzeugt mehr Wirkung bei weniger Primärinput. Die Frage lautet nicht, wie viel mehr Material bewegt wird. Sie lautet, wie viel mehr Nutzen, Lebensqualität, Resilienz, Gesundheit, Teilhabe und Zukunftsfähigkeit aus dem entsteht, was bereits im System vorhanden ist.

Damit wird auch die klassische Wachstumskritik präzisiert. Die Grenzen des Wachstums sind reale Grenzen des Input-Wachstums. Sie sind keine Grenze für Lernwachstum, Wirkungswachstum und zirkuläre Wertschöpfung. Meadows und der Club of Rome haben das destruktive Muster exponentiellen Ressourcenverbrauchs sichtbar gemacht [E-K55-6]. Diese Warnung bleibt wichtig. Sie beschreibt vor allem eine lineare Industrieökonomie, in der Rohstoffe entnommen, verarbeitet, genutzt und entsorgt werden. Eine Wirkungsökonomie setzt an diesem Punkt an: Sie ersetzt lineare Durchflusslogik durch zirkuläre Rekombination.

Das bedeutet nicht, dass Recycling alle Grenzen aufhebt. Auch Kreisläufe brauchen Energie, Infrastruktur, Sortierung, Logistik, Qualitätssicherung und Materialgesundheit. Nicht jedes Material kann unbegrenzt hochwertig recycelt werden. Nicht jede Kreislauflösung ist automatisch wirkungspositiv. Eine schlechte Kreislaufwirtschaft kann toxische Stoffe im System halten, hohe Energieverbräuche erzeugen oder soziale Schäden verdecken. Deshalb braucht Kreislaufwirtschaft die Wirkungsökonomie: Scorecards, Produktpässe, Reverse Merit Order, Materialgesundheit, soziale Mindeststandards und klare Rückkopplung [I-K55-3].

Wachstum innerhalb planetarer Grenzen ist möglich, wenn es nicht als Mengenwachstum, sondern als Wirkungswachstum verstanden wird. Wachstum entsteht dann durch bessere Nutzung vorhandener Ressourcen, durch Vermeidung von Verlustleistung, durch höhere Lebensdauer, durch geteilte Nutzung, durch Reparatur, durch zirkuläre Geschäftsmodelle, durch erneuerbare Energie und durch neue Kombinationen vorhandener Faktoren.

Schumpeter wird dadurch nicht widerlegt, sondern weitergeführt. Seine Innovationslogik wird aus dem Zeitalter der Expansion in das Zeitalter planetarer Grenzen übersetzt. Kreative Zerstörung wird zur kreativen Rekonstruktion. Das Alte wird nicht nur vernichtet, sondern dekonstruiert, gereinigt, neu kombiniert und in höhere Wirkung überführt.

Die Wirkungsökonomie kann deshalb sagen: Nicht Wachstum ist das Problem. Falsches Wachstum ist das Problem. Wachstum durch mehr Primärverbrauch zerstört Lebensgrundlagen. Wachstum durch Rekombination, Kreislaufführung und Wirkleistung kann Lebensgrundlagen sichern.

Der neue Wachstumsbegriff lautet: Wachstum ist die Zunahme positiver Netto-Wirkung innerhalb planetarer, sozialer und demokratischer Grenzen.

Tabelle 55-1: Wachstumslogiken im Vergleich

Wachstumslogik	**Grundformel**	**Wirkungsökonomische Bewertung**
Klassisches Input-Wachstum	Output-Wachstum = mehr Rohstoffe + mehr Energie + mehr Fläche + mehr Durchsatz	Problematisch, wenn es Verlustleistung erhöht und planetare Grenzen belastet.
Effizienzwachstum	Mehr Output pro Inputeinheit	Nützlich, wenn Rebound-Effekte begrenzt und Netto-Wirkung verbessert werden.
Kreislaufwachstum	Mehr Nutzung aus vorhandenen Materialien, Produkten und Bauteilen	Positiv, wenn Materialgesundheit, Energie, Arbeit und Rückführung stimmen.
Lernwachstum	Mehr Problemlösungsfähigkeit durch Wissen, Daten, Fehlerkorrektur und bessere Organisation	Zentral für Transformation, weil es Systemintelligenz erhöht.
Wirkungswachstum	Mehr positive Netto-Wirkung bei weniger Verlustleistung	Zielgröße der Wirkungsökonomie.
Regeneratives Wachstum	Wiederaufbau tragender sozialer, ökologischer und demokratischer Systeme	Höchste Form, wenn Erneuerungsfähigkeit entsteht.

55.5 Grenze zwischen Wachstum und Zerstörung

Die Grenze zwischen Wachstum und Zerstörung verläuft nicht zwischen Wirtschaft und Natur. Sie verläuft zwischen Wirkungswachstum und Verlustleistung.

Wachstum wird zerstörerisch, wenn es tragende Systeme schwächt, deren Regeneration es voraussetzt. Wenn mehr Produktion mehr Ressourcenverbrauch, mehr Emissionen, mehr Wasserstress, mehr Flächenverbrauch, mehr Abfall, mehr Gesundheitsbelastung, mehr soziale Spaltung oder mehr Vertrauensverlust erzeugt, wächst die Aktivität, aber der Wohlstand sinkt. Das ist kein Fortschritt. Es ist Vorgriff auf künftige Stabilität [Kap. 5].

Planetare Grenzen markieren harte Systembedingungen. Sie sind keine moralische Metapher. Sie beschreiben Belastungsgrenzen des Erdsystems, deren Überschreitung Stabilität gefährdet [E-K55-7]. Für Wachstum folgt daraus: Wirtschaftliche Entwicklung darf die Systeme nicht verbrauchen, von denen sie abhängt.

Soziale und demokratische Grenzen gehören ebenfalls dazu. Eine Gesellschaft kann nicht zukunftsfähig wachsen, wenn sie Menschen dauerhaft erschöpft, Care abwertet, Bildung vernachlässigt, Ungleichheit verschärft, Wohnsicherheit zerstört oder demokratische Resonanzräume beschädigt. Wachstum, das Menschen krank macht, Vertrauen zerstört oder Entmenschlichung fördert, ist keine gute Entwicklung. Es erzeugt Folgekosten, Risiko und Instabilität.

Die Wirkungsökonomie unterscheidet daher vier Grundfälle. Wachstum mit positiver Netto-Wirkung erhöht Lebensqualität, Regeneration, Resilienz, Teilhabe und Zukunftsfähigkeit. Das ist Wirkungswachstum. Wachstum mit ambivalenter Wirkung schafft Nutzen, erzeugt aber Risiken, Nebenwirkungen oder Zielkonflikte. Hier braucht es Korrektur, Daten, Rückkopplung und Transformationspfade. Wachstum mit verdeckter Verlustleistung erhöht Aktivität oder Gewinne, verschiebt aber Schäden in andere Räume oder Zeiten. Das ist Vorgriffswohlstand. Wachstum durch Zerstörung verletzt Menschenrechte, planetare Grenzen oder demokratische Mindestbedingungen. Hier endet die Kompensationslogik [Kap. 33].

Tabelle 55-2: Grenze zwischen Wachstum und Zerstörung

Fall	Beschreibung	Wirkungsökonomische Folge
Wirkungswachstum	Positive Netto-Wirkung steigt, Verlustleistung sinkt oder bleibt begrenzt.	Fördern, skalieren, absichern.
Ambivalentes Wachstum	Nutzen entsteht, aber Risiken oder Nebenwirkungen bleiben relevant.	Prüfen, korrigieren, transformieren.
Vorgriffswohlstand	Gegenwartsnutzen steigt, künftige Stabilität wird verbraucht.	Sichtbar machen, bepreisen, Rückkopplung herstellen.
Wachstum durch Zerstörung	Rote Linien, schwere Schäden oder nicht kompensierbare Wirkungen entstehen.	Nicht kompensieren, begrenzen, ersetzen oder ausschließen.

Diese Unterscheidung schützt die Wirkungsökonomie vor zwei falschen Alternativen. Sie muss nicht sagen: Wachstum ist immer gut. Und sie muss nicht sagen: Wachstum ist immer schlecht. Sie sagt: Wachstum muss an Wirkung gebunden werden.

Die Verbindung zu [Kap. 53] ist klar. Markttransformation verändert Produkte und Preissignale. Kapitel 55 erweitert diese Perspektive auf die Volkswirtschaft: Wenn Märkte wirkungsfähiger suchen, Unternehmen transformieren und Kapital später nach Wirkung fließt, kann Wachstum von Mengenausweitung zu Problemlösungsfähigkeit werden. Die Verbindung zu [Kap. 47] ist ebenso klar. Unternehmen, deren Geschäftsmodelle auf negativer Wirkung beruhen, bauen Zukunftsrisiko auf. Ihre Transformation ist keine moralische Zusatzleistung, sondern Bedingung wirtschaftlicher Dauerfähigkeit.

Wachstum innerhalb planetarer Grenzen bedeutet nicht Stillstand. Es bedeutet Richtungswechsel. Es bedeutet mehr Regeneration, mehr Reparierbarkeit, mehr Prävention, mehr Gesundheitswirkung, mehr gute Bildung, mehr digitale Souveränität, mehr resiliente Infrastruktur, mehr kreislauffähige Materialien, mehr Wirkungsdaten, mehr demokratische Korrekturfähigkeit und weniger Verlustleistung.

Eine Gesellschaft kann wohlhabender werden, indem sie weniger zerstört. Sie kann wachsen, indem sie weniger Fehler wiederholt. Sie kann stärker werden, indem sie weniger künftige Freiheit verbraucht.

55.6 Zwischenfazit

Wachstum ist wirkungsökonomisch nur dann Fortschritt, wenn es reale Problemlösungsfähigkeit erhöht, Regeneration stärkt und künftige Freiheit nicht

verbraucht. Das klassische BIP-Wachstum bleibt eine wichtige Information, aber es sagt nicht genug über Wohlstand. Maßgeblich ist, welche Art von Wachstum entsteht.

Wachstum kann in der Wirkungsökonomie aus der Neukombination vorhandener Produktionsfaktoren entstehen: aus Recycling, Reparatur, Wiederverwendung, Remanufacturing, längerer Nutzungsdauer, Materialgesundheit, digitaler Koordination und kreislauffähigen Geschäftsmodellen. Damit wird Schumpeters Innovationslogik unter planetaren Bedingungen weitergeführt: Entwicklung entsteht nicht durch immer mehr Primärinput, sondern durch bessere Kombination dessen, was bereits im System vorhanden ist.

Die Wirkungsökonomie unterscheidet Mengenwachstum, Wertwachstum, Lernwachstum, Wirkungswachstum und regeneratives Wachstum. Sie versteht Innovation als neue Problemlösungsfähigkeit, nicht als bloße Neuheit. Schumpeter erklärt die Dynamik neuer Kombinationen und schöpferischer Zerstörung. Röpke schärft den Blick für den lernenden Unternehmer und evolutorische Kompetenz. Kondratieff hilft, langfristige Transformationsmuster zu sehen, ohne sie als Gesetz zu missverstehen.

Kreislaufwirtschaft und Effizienz sind wichtige Bausteine, aber sie reichen nur dann aus, wenn sie in eine Wirkungslogik eingebettet werden. Effizienz ohne Rückkopplung kann Verlustleistung beschleunigen. Kreislaufwirtschaft ohne Menschen-, Demokratie- und Systembezug bleibt zu eng. Planetare, soziale und demokratische Grenzen bestimmen, wann Wachstum Fortschritt bleibt und wann es Zerstörung wird.

Damit ist die Wachstumsfrage neu geordnet. Die nächste Frage lautet: Was geschieht mit Arbeit, wenn Wachstum nicht mehr nur über Erwerbsarbeit, Produktion und Beschäftigung gelesen wird und wenn KI, Robotik und Automatisierung immer mehr produktive Leistung übernehmen?

Diese Frage führt zu [Kap. 56]: Arbeit, Automatisierung und Maschinenleistung.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 55

Interne WÖk-Quellen

[I-K55-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands2, Manuskriptfassung 2026, Abschnitt zum Wachstumsbegriff. Grundlage für die Unterscheidung zwischen Mengenwachstum, Wertwachstum, Lernwachstum, Wirkungswachstum, regenerativem Wachstum, Entkopplung und planetaren Grenzen.

[I-K55-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands2, Manuskriptfassung 2026, Abschnitt Wachstum als Lernen und Wohlstand ohne Zerstörung. Grundlage für Wachstum als Erhöhung systemischer Intelligenz, Wachstum durch weniger wiederholte Fehler und Wohlstand als Qualität der Lebensbedingungen statt Konsumvolumen oder BIP-Wachstum.

[I-K55-3] Weber, Natalie: Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie, Oktober 2025, sowie Rettungspaket fehlende Kapitel, 2026, Abschnitt Produktion, Kreislaufwirtschaft und Cradle-to-Cradle. Grundlage für Innovation als Neukombination bestehender Produktionsfaktoren, Kreislaufwirtschaft, Produktpässe, Materialgesundheit, Reparaturfähigkeit, Rücknahme, Remanufacturing und Wirkungsscorecards.

[I-K55-4] Weber, Natalie: Whitepaper T-SROI, 2025. Grundlage für Kreislaufwirtschaft als Transformationsfeld, Netto-Wirkung, Multiplikatoreffekte, Lieferkettentransfer, Branchendurchdringung und systemische Breitenwirkung.

[I-K55-5] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Transformationsszenarien, Langfrist-Innovationsfähigkeit, Resilienz, Wirkungsszenarien, Kreislaufinnovation und Kapitalbewertung nach Zukunftspfaden.

Externe Quellen

[E-K55-1] Schumpeter, Joseph A.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Duncker & Humblot, 1911/1912. Bezugspunkt für wirtschaftliche Entwicklung als neue Kombinationen und für die Unternehmerfunktion als Innovationsfunktion. (https://www.jstor.org/stable/29769751)

[E-K55-2] Schumpeter, Joseph A.: Capitalism, Socialism and Democracy, Harper & Brothers, New York, 1942. Bezugspunkt für schöpferische Zerstörung als Prozess industrieller Veränderung, der alte Strukturen verdrängt und neue hervorbringt. (https://link.springer.com/rwe/10.1007/978-1-4614-3858-8_407)

[E-K55-3] Röpke, Jochen: Der lernende Unternehmer. Zur Evolution und Konstruktion unternehmerischer Kompetenz, Metropolis, Marburg, 2002. Bezugspunkt für unternehmerisches Lernen, evolutorische Kompetenz und Selbstentwicklung des Unternehmers. (https://www.perlentaucher.de/buch/jochen-roepke/der-lernende-unternehmer.html

[E-K55-4] Kondratieff, Nikolai D.: “The Long Waves in Economic Life”, in: The Review of Economics and Statistics, Vol. 17, No. 6, 1935, S. 105-115. Bezugspunkt für lange wirtschaftliche Wellen als historisch diskutiertes Transformationsmuster, nicht als deterministisches Gesetz.

[E-K55-5] Ellen MacArthur Foundation: Towards the Circular Economy, 2013, sowie spätere Arbeiten zur Circular Economy. Bezugspunkt für Kreislaufwirtschaft, Design gegen Abfall, längere Nutzung, Wiederverwendung, Recycling und zirkuläre Geschäftsmodelle.

[E-K55-6] Meadows, Donella H.; Meadows, Dennis L.; Randers, Jørgen; Behrens III, William W.: The Limits to Growth. A Report for the Club of Rome’s Project on the Predicament of Mankind, Universe Books, New York, 1972. Bezugspunkt für die Kritik exponentiellen Ressourcenverbrauchs und linearen Input-Wachstums auf einem

endlichen Planeten. Club of Rome - The Limits to Growth: https://www.clubofrome.org/publication/the-limits-to-growth/

[E-K55-7] Rockström, Johan et al.: “A Safe Operating Space for Humanity”, in: Nature, Vol. 461, 2009, S. 472-475; Steffen, Will et al.: “Planetary Boundaries: Guiding Human Development on a Changing Planet”, in: Science, Vol. 347, No. 6223, 2015. Bezugspunkt für planetare Grenzen als Belastungsgrenzen des Erdsystems. Stockholm Resilience Centre - Planetary Boundaries: https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html

[E-K55-8] Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union: Beschluss (EU) 2022/591 über ein allgemeines Umweltaktionsprogramm der Union bis 2030. Bezugspunkt für den Übergang zu einer regenerativen Wachstumsökonomie, Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Ressourcennutzung sowie Beschleunigung der Kreislaufwirtschaft.

Kapitel 56 - Arbeit, Automatisierung und Maschinenleistung

Kapitel 55 hat Wachstum als Entwicklung von Problemlösungsfähigkeit beschrieben. Wachstum ist wirkungsökonomisch nur dann Fortschritt, wenn es reale Wirkleistung erhöht, Regeneration stärkt und künftige Freiheit nicht verbraucht. Dieses Kapitel fragt nun, was mit Arbeit geschieht, wenn Produktivität zunehmend durch Maschinen, KI, Robotik, Plattformen und autonome Systeme entsteht.

Die alte wirtschaftliche Ordnung beruht auf einer stillen Kette: Arbeit erzeugt Einkommen. Einkommen erzeugt Steuern und Sozialabgaben. Steuern und Beiträge finanzieren Staat, Renten und soziale Sicherung. Diese Kette war lange tragfähig, weil menschliche Arbeit der zentrale Engpass wirtschaftlicher Produktion war. In einer automatisierten Wirtschaft wird diese Annahme brüchig [I-K56-1].

Wenn Maschinen immer mehr Arbeit übernehmen, darf gesellschaftliche Leistung nicht länger nur über Erwerbsarbeit, Lohn und Beschäftigung verstanden werden.

56.1 Wenn Arbeit verschwindet

Arbeit verschwindet nicht vollständig. Sie verändert ihre Form, ihren Ort, ihre Verteilung und ihre Bedeutung. Manche Tätigkeiten werden ersetzt. Andere werden durch KI und Robotik unterstützt. Neue Tätigkeiten entstehen. Alte Berufsbilder zerfallen in Aufgaben, die automatisiert, unterstützt oder neu kombiniert werden. Arbeit wird dadurch nicht unwichtig. Aber ihre Rolle als universeller Maßstab von Einkommen, Würde und sozialer Sicherung wird unsicherer.

Das Arbeitspapier *Wenn Maschinen arbeiten* beschreibt diesen Bruch über vier Glieder: Arbeit, Einkommen, Steuern und Sozialsysteme. Wenn das erste Glied strukturell schwächer wird, geraten auch die folgenden Glieder unter Druck [I-K56-1]. Eine

Gesellschaft kann dann nicht dauerhaft so tun, als ließe sich jede produktive Maschinenleistung in neue Erwerbsarbeit übersetzen.

Der Begriff Arbeitslosigkeit wird in diesem Zusammenhang ungenau. Wer keine Erwerbsarbeit findet, weil ein System menschliche Arbeitszeit nicht mehr in gleichem Maß braucht, ist nicht wirkungslos. Er ist in einer Ordnung falsch eingeordnet, die Erwerbsarbeit als zentrale Quelle von Einkommen, Status und Legitimation behandelt [I-K56-1]. Automatisierung ist deshalb nicht nur ein Arbeitsmarktproblem. Sie ist ein Maßstabsproblem.

Technologische Veränderung hat frühere Arbeitswelten ebenfalls verändert. Landwirtschaft, Industrie, Büroarbeit, Logistik, Handel und Verwaltung wurden immer wieder umgebaut. KI und Robotik verschieben jedoch nicht nur körperliche Arbeit. Sie betreffen auch Analyse, Text, Bild, Programmierung, Kundenkommunikation, Diagnostik, Übersetzung, Planung, Steuerung und Entscheidungsvorbereitung. Damit reicht Automatisierung tiefer in Tätigkeiten hinein, die lange als sichere menschliche Wissensarbeit galten [E-K56-2; E-K56-3; E-K56-4].

Die Wirkungsökonomie bewertet diese Entwicklung weder romantisch noch technikfeindlich. Maschinenarbeit ist kein moralischer Fehler. Eine Maschine, die gefährliche, monotone oder gesundheitsschädliche Arbeit übernimmt, kann Menschen entlasten. Eine KI, die Diagnosen unterstützt, Materialflüsse verbessert oder Energie spart, kann Wirkleistung erhöhen. Eine robotische Lösung kann Pflege, Produktion, Landwirtschaft oder Logistik sicherer machen. Das Problem beginnt nicht bei der Maschine. Es beginnt bei einer Sozial- und Einkommensordnung, die Menschen nur dann ausreichend absichert, wenn ihre Arbeitszeit am Markt nachgefragt wird.

Die Leitfrage lautet deshalb: Wie bleibt eine Gesellschaft stabil, wenn Produktivität wächst, aber Erwerbsarbeit nicht mehr für alle Menschen dieselbe ökonomische Rolle erfüllt?

56.2 Produktivität ohne Beschäftigung

Produktivität ohne Beschäftigung wird zu einer neuen Systemspannung. Eine Organisation kann mehr herstellen, mehr analysieren, mehr ausliefern, mehr entscheiden, mehr kommunizieren oder mehr verwalten, ohne im gleichen Maß neue menschliche Arbeitszeit einzusetzen. Diese Entkopplung ist nicht vollständig und nicht in allen Branchen gleich. Sie verändert aber die Grundlogik.

In der alten Ordnung war Produktivitätssteigerung meist mit der Erwartung verbunden, dass neue Märkte, neue Branchen und neue Aufgaben entstehen. Das kann weiter geschehen. Es ist jedoch nicht garantiert, dass neue Tätigkeiten in Umfang, Lohnhöhe, sozialer Absicherung und gesellschaftlicher Anerkennung jene Erwerbsarbeit ersetzen, die automatisiert wird. David Autor zeigt, dass Automatisierung nicht einfach Arbeit ersetzt, sondern Aufgaben verändert und Arbeitsmärkte polarisieren kann, wenn mittlere Routinetätigkeiten unter Druck geraten und andere Tätigkeiten aufgewertet oder

abgewertet werden [E-K56-3]. Acemoglu und Restrepo beschreiben Automatisierung als Prozess, der Arbeit verdrängen, aber auch neue Aufgaben schaffen kann; die Verteilung hängt von Institutionen, Technologien und Anreizen ab [E-K56-4].

Die Wirkungsökonomie liest diese Entwicklung über Rückkopplung. Produktivität ohne Beschäftigung erzeugt drei Spannungen.

Erstens entsteht eine Einkommensspannung. Wenn Wertschöpfung stärker aus Maschinen, Algorithmen, Plattformen und Kapitalanlagen entsteht, fließt der Zuwachs häufiger zu Eigentümer:innen, Plattformen, Kapital und Datenmacht. Menschen, deren Erwerbsarbeit ersetzt oder abgewertet wird, verlieren Einkommen, Status und Sicherheit. Die Einkommenslogik koppelt sich von der Wirkungslogik ab.

Zweitens entsteht eine Finanzierungs- und Steuerbasisspannung. Wenn Erwerbseinkommen und Lohnsummen relativ schwächer werden, geraten Systeme unter Druck, die stark auf Arbeitseinkommen und Beiträge angewiesen sind. Staat, Sozialversicherungen und Renten können höhere Aufgaben haben, während ihre klassische Finanzierungsbasis schwächer wird [I-K56-1].

Drittens entsteht eine Legitimitätsspannung. Eine Gesellschaft, die Menschen über Erwerbsarbeit würdigt, aber nicht mehr genug sinnvolle, sichere und gut bezahlte Erwerbsarbeit bereitstellt, erzeugt Kränkung, Angst und Vertrauensverlust. Menschen erleben dann nicht nur materiellen Druck. Sie erleben, dass ihr Platz im System unsicher wird. Diese Erfahrung kann soziale und demokratische Folgen haben.

Produktivität ohne Beschäftigung ist deshalb kein technisches Effizienzproblem. Sie ist ein sozialer Systembruch. Wenn Maschinen arbeiten, müssen Einkommen, Teilhabe und Sinn neu geordnet werden.

Die spätere digitale Vertiefung behandelt KI-Governance, algorithmische Fairness und digitale Rechte genauer. Dieses Kapitel bleibt auf der makroökonomischen Ebene: Maschinenleistung verändert die Kette aus Arbeit, Einkommen, Steuerbasis und sozialer Sicherung. Daraus folgt, dass Leistung neu definiert werden muss.

56.3 Leistung neu definieren

Kapitel 15 hat Leistung von Aktivität getrennt. Nicht jede bezahlte Tätigkeit ist hohe Wirkleistung. Nicht jede unbezahlte Tätigkeit ist geringwertig. Nicht jede Beschäftigung verbessert Zustände. Nicht jede Automatisierung verschlechtert sie. Leistung ist wirkungsökonomisch reale positive Zustandsveränderung [Kap. 15].

Diese Unterscheidung wird durch Automatisierung zwingend. Wenn Maschinen produktive Aufgaben übernehmen, kann menschliche Leistung nicht länger nur über Arbeitszeit, Lohn oder Beschäftigung gemessen werden. Ein Mensch leistet nicht weniger, weil eine Maschine schneller rechnet, hebt, sortiert, übersetzt oder schreibt. Die Frage lautet: Welche Wirkung entsteht durch den Menschen in einem System, in dem Maschinen Aufgaben übernehmen können?

Erwerbsarbeit bleibt wichtig. Menschen brauchen Einkommen, Anerkennung, Struktur, Beziehungen, Lernräume und Aufgaben. Viele Tätigkeiten bleiben unverzichtbar: Pflege, Bildung, Handwerk, Forschung, Kunst, Recht, Beziehung, Konfliktvermittlung, Führung, Kreativität, ethische Entscheidung, demokratische Arbeit, Sicherheitsaufgaben und Systemgestaltung. Erwerbsarbeit ist aber nicht mehr der einzige Ort von Wirkleistung.

Wirkleistung entsteht auch in Sorge, Erziehung, Nachbarschaft, Prävention, Ehrenamt, Kultur, Bildung, demokratischer Beteiligung, ökologischer Regeneration, Reparatur, Pflege, Integration, Krisenhilfe, Forschung, Aufklärung und Konfliktarbeit. Viele dieser Tätigkeiten waren im alten System unterbewertet, weil sie nicht immer hohen Marktlohn erzeugen. In einer automatisierten Wirtschaft wird diese Unterbewertung noch problematischer, weil ausgerechnet menschliche Tätigkeiten mit hoher Beziehung, Verantwortung und Sinn nicht einfach durch Maschinen ersetzt werden sollten [I-K56-2; I-K56-4].

Maschinenleistung muss deshalb eingeordnet werden. Eine Maschine kann Output erzeugen. Sie kann auch positive Wirkung ermöglichen. Aber sie besitzt nicht automatisch Verantwortung, Würde, Beziehung, Urteilskraft oder demokratische Rechenschaft. Ihre Leistung ist Systemleistung, nicht menschliche Lebensleistung. Wenn ein Algorithmus eine Tätigkeit übernimmt, verschiebt sich nicht nur Effizienz. Es verschiebt sich Verantwortung.

Tabelle 56-1: Erwerbsarbeit, Maschinenleistung und Wirkleistung

Ebene	Definition	Wirkungsökonomische Frage
Erwerbsarbeit	Bezahlte Tätigkeit in Markt, Staat oder Organisation.	Welche positive oder negative Wirkung erzeugt die Tätigkeit?
Maschinenleistung	Produktive oder unterstützende Leistung technischer Systeme.	Entlastet sie Menschen, erhöht sie Wirkleistung oder erzeugt sie neue Risiken?
Wirkleistung	Positive Zustandsveränderung für Mensch, Planet und Demokratie.	Welche Systeme werden stabiler, freier, gesünder oder zukunftsfähiger?

Diese Ebenen können zusammenfallen, müssen es aber nicht. Eine Erwerbsarbeit kann hohe Wirkleistung haben. Eine Erwerbsarbeit kann auch negative Wirkung erzeugen. Maschinenleistung kann Menschen entlasten und Wirkleistung erhöhen. Sie kann aber auch Kontrolle, Arbeitsverdichtung, Abhängigkeit, Datenmacht oder Ausschluss verstärken. Gesellschaftlicher Beitrag kann bezahlt, unbezahlt, sichtbar oder unsichtbar sein.

Die Wirkungsökonomie ordnet Leistung daher nicht mehr ausschließlich nach Marktlohn. Sie fragt, welche Wirkung entsteht und welche Systeme dadurch stabiler, freier und zukunftsfähiger werden.

56.4 Sinn jenseits Erwerbsarbeit

Die alte Ordnung hat Arbeit stark mit Sinn verbunden. Arbeit gab Menschen Einkommen, Tagesstruktur, Status, Zugehörigkeit und Anerkennung. Sie konnte ausbeuten, erschöpfen und entfremden. Aber sie gab vielen Menschen auch einen Platz im System.

Wenn Erwerbsarbeit brüchiger wird, entsteht eine Sinnfrage. Sie darf nicht mit einem technischen Einkommensmodell verwechselt werden. Geldsicherung allein reicht nicht, wenn Menschen das Gefühl verlieren, gebraucht zu werden. Das Arbeitspapier *Wenn Maschinen arbeiten* beschreibt Vertrauen, Sinn und Zugehörigkeit als neue Wohlstandsindikatoren in einer Welt, in der Maschinen einen wachsenden Teil produktiver Arbeit übernehmen [I-K56-3]. Diese Linie knüpft an die anthropologischen Grundlagen aus Teil IV an: Menschen brauchen Selbstwirksamkeit, Beziehung und Sinn, nicht nur Versorgung.

Sinn jenseits Erwerbsarbeit bedeutet nicht, Erwerbsarbeit abzuwerten. Arbeit kann sinnvoll bleiben, wenn sie Zustände verbessert und Menschen nicht zerstört. Es bedeutet, Sinn nicht an die Knappheit menschlicher Arbeitskraft zu binden. Wenn Maschinen mehr leisten, sollte der Mensch nicht seine Bedeutung verlieren. Er kann Zeit, Aufmerksamkeit, Kreativität, Beziehung und Verantwortung dort einsetzen, wo Maschinen nur unterstützen können.

Das verändert die gesellschaftliche Frage. Statt jede freiwerdende Arbeitsstunde wieder in Erwerbsarbeit zu pressen, fragt die Wirkungsökonomie: Welche menschlichen Wirkungen werden möglich, wenn Maschinen mehr Aufgaben übernehmen? Mehr Care-Zeit. Mehr Bildung. Mehr Reparatur. Mehr Kultur. Mehr demokratische Beteiligung. Mehr Pflege. Mehr Forschung. Mehr lokale Verantwortung. Mehr ökologische Regeneration. Mehr Beziehung. Mehr Sinn.

Diese Möglichkeiten entstehen nicht automatisch. Ohne neue Einkommenslogik kann Automatisierung Angst, Ungleichheit und Ausschluss verstärken. Mit einer wirkungsorientierten Einkommenslogik kann Automatisierung Menschen entlasten und Wirkung freisetzen. Das ist die Brücke zu [Kap. 57].

Die Wirkungsökonomie beantwortet die Automatisierungsfrage daher nicht mit einer Maschinensteuer allein und nicht mit bloßer Jobrhetorik. Eine Steuer auf Maschinen könnte Fortschritt bestrafen, wenn sie Automatisierung als Fehler behandelt. Ein bedingungsloser Transfer kann Sicherheit schaffen, trennt aber Einkommen von Wirkung, wenn er nicht in eine Verantwortungssystematik eingebettet wird [I-K56-5]. Die Wirkungsökonomie sucht eine andere Verbindung: Maschinenleistung schafft Produktivität. Produktivität muss gesellschaftlich rückgekoppelt werden. Menschen

erhalten Sicherheit und Anerkennung nicht nur über Erwerbsarbeit, sondern über Wirkung.

Das kommende Kapitel entfaltet diese Logik genauer. Es geht um Wirkungseinkommen: nicht als Almosen, nicht als reine Erwerbsersatzleistung, sondern als neue Verbindung von Grundsicherheit, Markteinkommen, Wirkungsbonus und gesellschaftlicher Stabilität.

56.5 Zwischenfazit

Automatisierung, KI und Robotik verändern die Grundlage der alten Arbeitsordnung. Die Kette Arbeit - Einkommen - Steuern - Sozialsysteme wird brüchig, wenn Maschinen und Algorithmen wachsende Teile produktiver Leistung übernehmen. Produktivität kann steigen, ohne dass Beschäftigung, Löhne und soziale Sicherung im gleichen Maß mitwachsen.

Daraus folgt keine Maschinenfeindschaft. Automatisierung kann Menschen entlasten, gefährliche Tätigkeiten übernehmen, Effizienz erhöhen und neue Wirkung ermöglichen. Das Problem liegt nicht in der Maschine, sondern in einer Ordnung, die Einkommen, Würde und soziale Sicherung zu eng an Erwerbsarbeit bindet.

Kapitel 15 hat den Leistungsbegriff vorbereitet. Kapitel 56 zeigt nun seine makroökonomische Dringlichkeit: Erwerbsarbeit, Maschinenleistung und Wirkleistung müssen unterschieden werden. Menschen können Wirkung erzeugen, auch wenn ihre Arbeitskraft nicht mehr der Engpass der Produktion ist. Sinn entsteht nicht nur durch Beschäftigung, sondern durch Selbstwirksamkeit, Beziehung und Beitrag zu Mensch, Planet und Demokratie.

Damit führt dieses Kapitel direkt zu [Kap. 57]: Wirkungseinkommen. Wenn Maschinen immer mehr Arbeit übernehmen, braucht eine freie Gesellschaft eine Einkommenslogik, die Sicherheit, Wirkung und Verantwortung neu verbindet.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 56

Interne WÖk-Quellen

[I-K56-1] Weber, Natalie: Wenn Maschinen arbeiten. Warum wir ein neues System brauchen, 2025. Grundlage für die Kette Arbeit - Einkommen - Steuern und Sozialabgaben - staatliche Finanzierung - Renten und Sozialsysteme sowie für die These, dass diese Kette brüchig wird, wenn Erwerbsarbeit strukturell zurückgeht.

[I-K56-2] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Arbeit und Beruf 2035, KI-Kooperation, menschliche Kernkompetenzen, neue Berufsbilder, Automatisierungsdividende und lebenslanges Lernen als Bestandteile einer wirkungsorientierten Arbeitswelt.

[I-K56-3] Weber, Natalie: Wenn Maschinen arbeiten, 2025, Abschnitt zu Vertrauen, Sinn und Zugehörigkeit als neue Wohlstandsindikatoren. Grundlage für Sinn, Vertrauen,

Selbstwirksamkeit und Zugehörigkeit als Stabilitätsbedingungen einer Gesellschaft, in der Maschinen produktive Arbeit übernehmen.

[I-K56-4] Weber, Natalie: Wenn Maschinen arbeiten, 2025, Abschnitte zu Inklusion und Lebenswirkung. Grundlage für die Aussage, dass Wirkung nicht nur in Fabriken oder Büros entsteht, sondern in Familien, Schulen, Vereinen, Nachbarschaften, Netzwerken, Care, Bildung, Ehrenamt und gesellschaftlichem Beitrag.

[I-K56-5] Weber, Natalie: Wenn Maschinen arbeiten, 2025, Abschnitt zu Robotersteuer und bedingungslosem Grundeinkommen. Grundlage für die Kritik, dass Robotersteuern Automatisierung als Fehler behandeln können und ein bedingungsloses Grundeinkommen Sicherheit schafft, aber Einkommen von Wirkung trennt, wenn es nicht in eine Wirkungssystematik eingebettet wird.

[I-K56-6] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitte zu Roboterökonomie, Automatisierungsdividende und Wirkungsdividende. Grundlage für den späteren Anschluss an Wirkungseinkommen, Wirkungsfonds und gesellschaftliche Rückführung von Produktivitätsgewinnen.

Externe Quellen

[E-K56-1] Keynes, John Maynard: “Economic Possibilities for our Grandchildren”, 1930. Bezugspunkt für die frühe Formulierung technologischer Arbeitsersparnis und die Frage, wie Gesellschaften mit steigender Produktivität und sinkender notwendiger Arbeitszeit umgehen.

[E-K56-2] Brynjolfsson, Erik; McAfee, Andrew: The Second Machine Age. Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies, W. W. Norton, New York, 2014. Bezugspunkt für digitale Technologien, Produktivität, Automatisierung und den strukturellen Wandel von Arbeit.

[E-K56-3] Autor, David H.: “Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation”, in: Journal of Economic Perspectives, Vol. 29, No. 3, 2015, S. 3-30. Bezugspunkt für Aufgabenwandel, Komplementarität, Automatisierung und Polarisierung von Arbeitsmärkten.

[E-K56-4] Acemoglu, Daron; Restrepo, Pascual: “Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor”, in: Journal of Economic Perspectives, Vol. 33, No. 2, 2019, S. 3-30. Bezugspunkt für Verdrängung und Neuschaffung von Aufgaben durch Automatisierung.

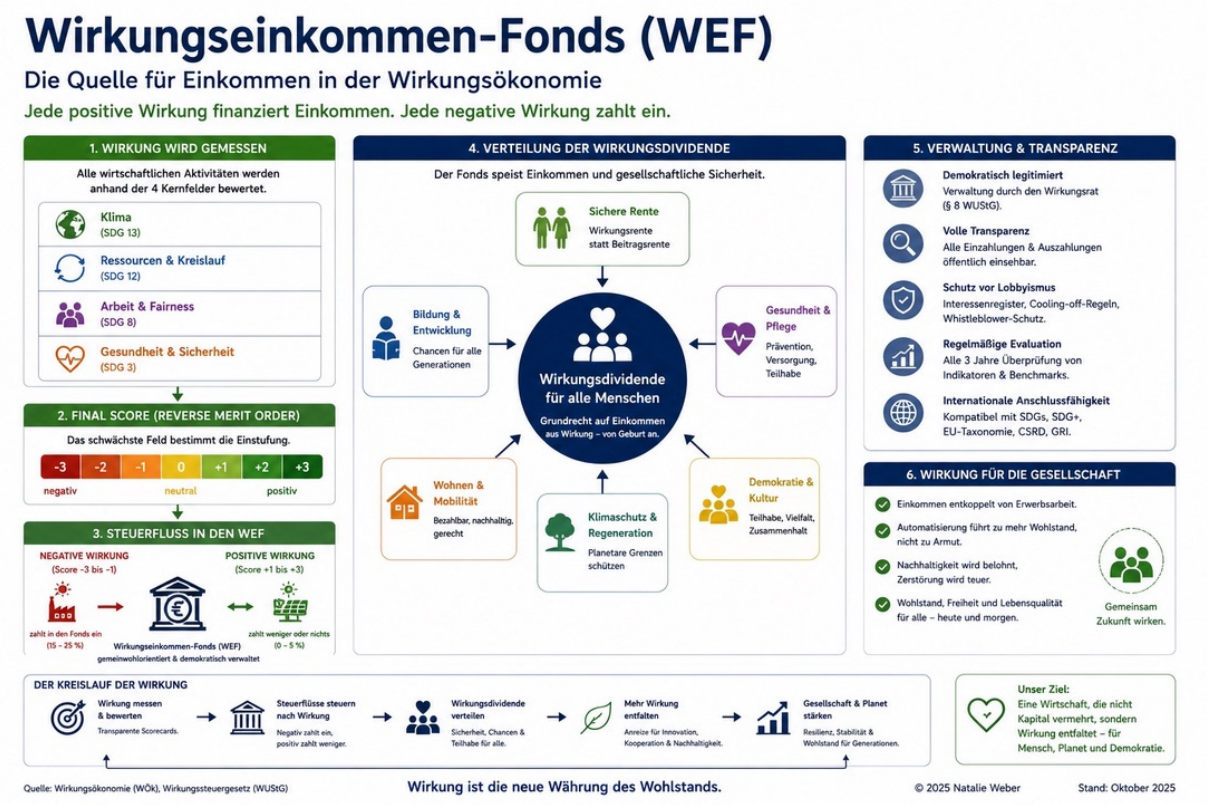
[E-K56-5] Frey, Carl Benedikt; Osborne, Michael A.: “The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?”, in: Technological Forecasting and Social Change, Vol. 114, 2017, S. 254-280. Bezugspunkt für die Debatte über Automatisierbarkeit von Tätigkeiten, ohne daraus eine deterministische Prognose abzuleiten.

[E-K56-6] International Labour Organization: World Employment and Social Outlook und Veröffentlichungen zu digitaler Transformation, Automatisierung und Arbeitsmärkten. Bezugspunkt für internationale Arbeitsmarktfolgen technologischer Veränderung, soziale Sicherung und menschenwürdige Arbeit. ILO - World Employment and Social Outlook: https://www.ilo.org/publications/flagship-reports

Kapitel 57 - Wirkungseinkommen

Kapitel 56 hat gezeigt, dass Automatisierung, KI, Robotik und autonome Systeme die alte Kette aus Arbeit, Einkommen, Steuern und sozialen Sicherungssystemen brüchig machen. Wenn Maschinen und Algorithmen wachsende Teile produktiver Leistung übernehmen, kann Einkommen nicht länger ausschließlich an Erwerbsarbeit gebunden werden. Eine Gesellschaft, die Wirkung zum Maßstab macht, braucht eine Einkommensordnung, die Grundsicherheit, Markteinkommen und reale Wirkleistung zusammenführt [I-K57-1][I-K57-6].

Das Wirkungseinkommen ist die Antwort der Wirkungsökonomie auf diesen Strukturwandel. Es ist kein bloßes Transfermodell und kein Ersatz für Arbeit, Unternehmertum oder Markt. Es ist eine neue Einkommensarchitektur für eine Gesellschaft, in der Produktivität zunehmend aus Maschinenleistung, Daten, Kapital, Infrastruktur, Wissen, öffentlicher Ordnung, Naturgrundlagen und sozialem Vertrauen entsteht [I-K57-1][I-K57-6].



Die Grundarchitektur lautet:

Wirkungseinkommen = Grunddividende + Markteinkommen + Wirkungsbonus.

57.1 Warum Einkommen neu gedacht werden muss

Eine Gesellschaft, in der Maschinen, Algorithmen und automatisierte Systeme immer größere Teile produktiver Arbeit übernehmen, kann Einkommen nicht länger ausschließlich an Erwerbsarbeit binden. Die alte Kette war einfach: Menschen arbeiten, erzielen Einkommen, zahlen Steuern und Sozialabgaben, finanzieren dadurch Staat, Rente, Gesundheit und soziale Sicherung. Diese Kette war tragfähig, solange menschliche Arbeitskraft der zentrale Engpass wirtschaftlicher Produktion war [I-K57-1].

Dieser Engpass verschiebt sich. Automatisierung bedeutet nicht, dass Gesellschaften ärmer werden. Maschinen können gefährliche, repetitive, schwere oder hochpräzise Tätigkeiten übernehmen. Künstliche Intelligenz kann Prozesse beschleunigen, Wissen erschließen, Muster erkennen, Planung verbessern und Produktivität erhöhen. Robotik kann Pflege entlasten, Logistik verändern, Industriearbeit neu ordnen und Versorgungssysteme stabilisieren. Das Problem liegt nicht darin, dass Maschinen arbeiten. Das Problem liegt darin, dass Einkommens-, Steuer- und Sozialsysteme weiterhin so gebaut sind, als müsse menschliche Erwerbsarbeit die zentrale Quelle von Einkommen, Würde und sozialer Sicherung bleiben [I-K57-1][E-K57-1].

Wenn Produktivität steigt, aber Erwerbsarbeit nicht im gleichen Maß wächst, entsteht eine neue Verteilungsfrage. Wer erhält den Anteil an der gemeinsamen Produktivität, wenn diese zunehmend durch Maschinen, Daten, Infrastruktur, Wissen, Kapital,

gesellschaftliche Vorleistungen und kollektive Stabilität entsteht? Wer übernimmt die Folgekosten, wenn Branchen automatisiert werden? Wer bleibt handlungsfähig, wenn der Arbeitsmarkt nicht allen Menschen dauerhaft existenzsichernde Erwerbsarbeit bieten kann? Und wie verhindert eine Gesellschaft, dass technologische Effizienz zu sozialer Entwertung führt?

Die Wirkungsökonomie beantwortet diese Frage nicht mit Maschinenfeindschaft. Sie will Automatisierung nicht bestrafen. Eine Steuer auf Maschinen allein würde den Fortschritt missverstehen, wenn sie Produktivität als moralisches Problem behandelt. Ebenso wenig genügt ein bedingungsloses Grundeinkommen im klassischen Sinn, wenn es Einkommen nur als pauschale Geldzahlung versteht und gesellschaftliche Wirkleistung unsichtbar lässt [I-K57-5][E-K57-2][E-K57-3].

Das Wirkungseinkommen geht einen anderen Weg. Es trennt Einkommen von der engen Erwerbsarbeitslogik, aber nicht von Verantwortung. Es schützt jeden Menschen durch eine sichere Grundlage und erkennt darüber hinaus reale positive Wirkung an. Es sagt nicht: Nur Erwerbsarbeit verdient Einkommen. Es sagt auch nicht: Einkommen hat keinen Bezug mehr zu gesellschaftlichem Beitrag. Es sagt: Jeder Mensch braucht eine sichere Grundlage, damit Würde, Freiheit und Zugehörigkeit nicht vom Arbeitsmarkt abhängen. Zusätzliche Anerkennung soll dort entstehen, wo Menschen reale Wirkleistung für Mensch, Planet und Demokratie erzeugen [I-K57-2][I-K57-3].

57.2 Die drei Ebenen des Wirkungseinkommens

Das Wirkungseinkommen besteht aus drei Ebenen: Grunddividende, Markteinkommen und Wirkungsbonus.

Die Grunddividende bildet die sichere Grundlage. Sie schützt Würde, Zugehörigkeit und Handlungsfähigkeit. Niemand soll aus dem gesellschaftlichen Wirkungsraum fallen, weil Maschinen Tätigkeiten übernehmen, Märkte sich verändern, Familienpflichten Zeit binden, Krankheit eintritt, Pflege nötig wird, Erwerbsarbeit zeitweise nicht möglich ist oder klassische Berufsbiografien brüchig werden. Die Grunddividende ersetzt nicht Sinn, Beziehung oder Selbstwirksamkeit. Sie schafft den Boden, auf dem Menschen handlungsfähig bleiben können [I-K57-1][I-K57-3].

Das Markteinkommen bleibt erhalten. Die Wirkungsökonomie schafft Erwerbsarbeit, Unternehmertum, berufliche Spezialisierung, Lohn, Honorar, Gewinn, Dividende oder selbstständige Tätigkeit nicht ab. Märkte bleiben wichtig, weil sie Bedürfnisse, Fähigkeiten, Nachfrage, Innovation und dezentrale Entscheidungen koordinieren können. Aber Markteinkommen verliert seine Rolle als alleiniger Ausdruck gesellschaftlicher Leistung. Ein hohes Einkommen ist nicht automatisch hohe Wirkung. Ein niedriges Einkommen ist nicht automatisch geringe Wirkung [I-K57-4].

Der Wirkungsbonus ergänzt Grunddividende und Markteinkommen. Er erkennt positive Wirkleistung an, die Menschen, Tätigkeiten oder Beiträge für Mensch, Planet und Demokratie erzeugen. Diese Anerkennung kann an Care-Arbeit, Bildung, Pflege,

Prävention, Gemeinwesenarbeit, demokratische Beteiligung, ökologische Regeneration, Forschung, Kultur, soziale Stabilisierung, Katastrophenschutz, digitale Aufklärung, Gesundheitsförderung oder andere systemstabilisierende Wirkungen anknüpfen [I-K57-2][I-K57-4].

Der Wirkungsbonus ist keine Belohnung für moralische Reinheit. Er ist ein Rückkopplungssignal. Er zeigt: Diese Wirkung wird gesellschaftlich gebraucht. Sie stabilisiert Menschen, schützt Lebensgrundlagen, stärkt Demokratie, reduziert Risiken oder verhindert spätere Schäden. Damit wird eine Leistung sichtbar, die im alten System unterbewertet war [I-K57-2][I-K57-6].

57.3 Die Grunddividende: 2.000 Euro von Geburt bis Tod

Die Grunddividende ist im Zielmodell ein fixer Sockelbetrag von 2.000 Euro pro Monat für jeden Menschen. Der Anspruch entsteht mit der Geburt und endet mit dem Tod. Er ist personenbezogen, universell und nicht bedürftigkeitsgeprüft. Die Grunddividende ist keine Aufstockung, keine Sozialhilfe, kein Bürgergeld-Upgrade und keine negative Einkommensteuer. Sie wird nicht mit Markteinkommen verrechnet. Sie wird nicht entzogen, weil jemand arbeitet. Sie sinkt nicht, weil jemand ein Unternehmen gründet, ein Honorar erhält, eine Erbschaft bekommt, ein Buch schreibt, ein Patent anmeldet, ein Gehalt bezieht oder einen Wirkungsbonus erhält [I-K57-1][I-K57-6].

Sie ist der universelle Anteil jedes Menschen an der gemeinsamen gesellschaftlichen Produktivität. Diese Produktivität entsteht nicht nur aus individueller Erwerbsarbeit. Sie entsteht aus Generationen von Wissen, Infrastruktur, Sprache, Recht, Bildung, Technologie, öffentlicher Ordnung, Pflege, Gesundheitssystemen, Energieversorgung, Demokratie, Forschung, Kultur, Datenräumen, Maschinenleistung, Naturgrundlagen und sozialem Vertrauen. Kein Unternehmen, keine KI, keine Maschine und kein Markt erzeugt Wert im luftleeren Raum. Jede Wertschöpfung steht auf einem Fundament, das gesellschaftlich erzeugt wurde [I-K57-1][I-K57-6].

Die Grunddividende bedeutet daher nicht: Der Staat schenkt Geld. Sie bedeutet: Jeder Mensch erhält seinen Anteil am gemeinsamen Wirkungs- und Produktivitätsraum.

Die 2.000 Euro sind keine Armutsverwaltung. Sie sind ein Freiheitsfundament. Sie sichern nicht Luxus, sondern Handlungsfähigkeit. Sie sollen verhindern, dass Menschen jede Entscheidung aus Existenzangst treffen müssen. Wer permanent um Miete, Essen, Energie, Medikamente, Mobilität oder soziale Zugehörigkeit kämpft, kann nicht frei wirken. Eine Gesellschaft, die Wirkung will, muss Menschen zuerst von existenzieller Erpressbarkeit befreien [I-K57-3].

Die Grunddividende ist daher keine Stilllegungsprämie. Sie soll Menschen nicht aus dem Leben nehmen, sondern sie wieder in Wirkung bringen. Sie schafft Raum für Bildung, Pflege, Gründung, Erholung, Heilung, Ehrenamt, demokratische Beteiligung, Neuorientierung, Familienarbeit, kulturelle Tätigkeit, regionale Verantwortung und

persönliche Entwicklung. Sie ersetzt nicht Arbeit. Sie beendet den Zwang, jede Arbeit annehmen zu müssen, nur um nicht aus dem System zu fallen [I-K57-2][I-K57-3].

In der alten Ordnung war Erwerbsarbeit nicht nur Einkommensquelle, sondern Existenzbedingung. Wer keine Arbeit hatte, musste sich rechtfertigen. Wer Sorgearbeit leistete, galt als nicht erwerbstätig. Wer Angehörige pflegte, Kinder großzog, sich weiterbildete, psychisch stabilisierte, ein Ehrenamt übernahm oder eine Gemeinde zusammenhielt, fiel leicht aus der ökonomischen Sichtbarkeit. Die Grunddividende korrigiert diese Sicht. Sie sagt: Zugehörigkeit ist nicht verdient. Sie ist Ausgangspunkt.

57.4 Kinder, Jugendliche und der eigene Anspruch

Die Grunddividende gilt für jeden Menschen von Geburt an. Auch Kinder haben einen eigenen Anspruch. Dieser Anspruch gehört dem Kind, nicht den Eltern, nicht dem Haushalt und nicht dem Staat [I-K57-1][I-K57-6].

Bei Minderjährigen wird die Auszahlung altersgerecht verwaltet. Ein Teil kann über Sorgeberechtigte für Ernährung, Wohnen, Kleidung, Teilhabe und Alltag genutzt werden. Ein weiterer Teil kann über Bildungs-, Gesundheits-, Kultur- oder Zukunftskonten gesichert werden. Maßgeblich ist: Die Grunddividende des Kindes darf nicht in der Haushaltslogik verschwinden. Sie ist kein bloßer Familienzuschuss. Sie ist der Anteil des Kindes an Würde, Entwicklung und Zukunftsfähigkeit.

Damit wird Kinderarmut nicht länger als Randproblem behandelt. Kinderarmut ist eine besonders schwere Form gesellschaftlicher Blindleistung. Sie beschädigt Gesundheit, Bildung, Vertrauen, Selbstwirksamkeit, Demokratie und spätere Lebenswege. Eine Gesellschaft, die Kinder in Armut aufwachsen lässt, spart nicht. Sie erzeugt Folgekosten: schlechtere Bildungschancen, höhere Gesundheitsrisiken, psychische Belastungen, geringere Teilhabe, höhere soziale Spaltung und weniger Vertrauen in Institutionen [I-K57-2][I-K57-3].

Die Grunddividende setzt an dieser Stelle an. Kein Kind startet ohne eigenen gesellschaftlichen Anteil. Kein Kind ist nur von der Einkommenslage seiner Eltern abhängig. Kein Kind ist eine private Kostenstelle. Jedes Kind ist ein Mensch mit eigenem Anspruch auf Entwicklung, Sicherheit und Zugehörigkeit.

57.5 Markteinkommen bleibt erhalten

Die Grunddividende ersetzt das Markteinkommen nicht. Sie bildet den Sockel, auf dem Markteinkommen zusätzlich entstehen kann.

Wer arbeitet, verdient zusätzlich. Wer ein Unternehmen gründet, kann zusätzlich Gewinn erzielen. Wer ein Buch schreibt, ein Patent entwickelt, ein Produkt verkauft, eine Dienstleistung erbringt, eine Praxis eröffnet, ein Handwerk ausübt, künstlerisch tätig ist, investiert oder selbstständig arbeitet, behält dieses Einkommen zusätzlich zur Grunddividende [I-K57-4].

Das ist zentral, weil die Wirkungsökonomie keine Anti-Markt-Ordnung ist. Sie will Märkte nicht abschaffen. Sie will sie an Wirkung zurückbinden. Wettbewerb bleibt. Unternehmertum bleibt. Eigentum bleibt. Kapital bleibt. Preise bleiben. Aber sie verlieren ihre alte Unschuld. Ein Einkommen gilt nicht mehr allein deshalb als Leistung, weil es am Markt erzielt wurde. Es wird im größeren Wirkungszusammenhang betrachtet [I-K57-4][I-K57-5].

Das Markteinkommen bleibt die Ebene individueller Initiative, wirtschaftlicher Spezialisierung und unternehmerischer Differenzierung. Die Grunddividende schafft Sicherheit; das Markteinkommen ermöglicht zusätzliche Freiheit, Wohlstand, Risiko, Kreativität, Lebensstil, Eigentumsbildung und unternehmerische Dynamik.

Damit entsteht eine neue Balance. Niemand muss arm sein, damit Märkte funktionieren. Niemand muss existenziell erpressbar sein, damit Arbeit erledigt wird. Niemand muss durch Angst produktiv gemacht werden. Gute Arbeit, gute Unternehmen und gute Innovationen sollen Menschen anziehen, weil sie sinnvoll, fair, wirksam und zusätzlich vergütet sind - nicht, weil sonst der Absturz droht.

57.6 Der Wirkungsbonus: Anerkennung realer Wirkleistung

Der Wirkungsbonus ist die dritte Ebene des Wirkungseinkommens. Er erkennt an, was im alten System häufig unsichtbar blieb: gesellschaftliche Wirkleistung.

Wirkleistung entsteht dort, wo Handlungen positive Zustandsveränderungen erzeugen oder negative Zustandsveränderungen verhindern. Eine Pflegekraft stabilisiert Gesundheit, Würde und Angehörige. Eine Lehrerin erzeugt Bildung, Orientierung und demokratische Mündigkeit. Eine Erzieherin prägt frühe Entwicklung. Eine Hebamme schützt den Lebensbeginn. Ein Mensch, der Angehörige pflegt, verhindert institutionelle Überlastung und erhält Beziehung. Eine Person im Ehrenamt stabilisiert Gemeinwesen. Eine Wissenschaftlerin erzeugt Wissen. Ein Journalist stärkt Wahrheit und Öffentlichkeit. Ein Handwerker, der langlebig und reparierbar arbeitet, reduziert Ressourcenverschwendung. Eine Landwirtin, die Böden regeneriert, schützt Ernährung, Wasser und Biodiversität. Eine Person, die demokratische Beteiligung organisiert, stärkt den Resonanzraum der Gesellschaft [I-K57-2][I-K57-4].

Viele dieser Wirkungen wurden im alten System falsch oder gar nicht bezahlt. Der Wirkungsbonus macht sie nicht vollständig marktförmig. Er presst Care, Bildung, Kultur, Demokratie oder ökologische Regeneration nicht in eine enge Lohnlogik. Er ergänzt sie um gesellschaftliche Anerkennung. Er ist ein Signal: Diese Tätigkeit stabilisiert Systeme, senkt spätere Kosten, schützt Lebensgrundlagen oder stärkt Menschen und Demokratie [I-K57-2][I-K57-4].

Wirkung darf dabei nicht naiv individualisiert werden. Menschen wirken immer in Kontexten. Eine Pflegekraft wirkt durch ihr Krankenhaus oder ihren Pflegedienst. Eine Lehrerin wirkt durch Schule, Lehrplan, Klassengröße, soziale Lage, digitale Infrastruktur und Bildungspolitik. Ein Journalist wirkt durch Redaktion, Medium, Plattformlogik,

Eigentumsstruktur und öffentliche Resonanzräume. Eine Ingenieurin wirkt durch Unternehmen, Lieferketten, Produktstrategie und regulatorische Bedingungen [I-K57-4].

Deshalb bewertet der Wirkungsbonus nicht einfach den Menschen, sondern Tätigkeit, Kontext, Handlungsspielraum und realistische Einflussmöglichkeit. Das schützt vor einer gefährlichen Verzerrung. Die Wirkungsökonomie darf Menschen nicht moralisch sortieren. Sie darf keine Rangliste guter und schlechter Personen erzeugen. Sie muss Tätigkeiten, Beiträge, Wirkungsräume und Handlungsmöglichkeiten betrachten. Wer in einem problematischen System arbeitet, ist nicht automatisch problematisch. Wer in einem positiven System arbeitet, ist nicht automatisch wirksam. Maßgeblich ist die tatsächliche, zurechenbare, faire und überprüfbare Wirkung [I-K57-4].

Der Wirkungsbonus ist deshalb gestuft, kontextsensibel und lernfähig. Was klar messbar ist, wird gemessen. Was plausibel geschätzt werden muss, wird transparent geschätzt. Was unklar bleibt, wird als unklar markiert. Das System darf nicht so tun, als könne es jede Wirkung sofort perfekt erfassen. Aber es darf auch nicht länger so tun, als sei Wirkung unsichtbar.

57.7 Warum die Grunddividende kein bedingungsloses Grundeinkommen im alten Sinn ist

Die Grunddividende hat eine Nähe zum bedingungslosen Grundeinkommen, weil sie universell, individuell und nicht bedürftigkeitsgeprüft ist. Aber das Wirkungseinkommen ist nicht identisch mit dem klassischen BGE [E-K57-2][E-K57-3].

Das bedingungslose Grundeinkommen denkt häufig von der Geldzahlung her: Jeder Mensch erhält regelmäßig einen Betrag, unabhängig von Arbeit, Einkommen oder Bedürftigkeit. Das kann Würde schützen und Bürokratie abbauen. Allein bleibt es jedoch unvollständig, wenn es gesellschaftliche Wirkleistung nicht sichtbar macht und wenn es nicht in eine Wirkungs-, Preis-, Steuer- und Produktivitätslogik eingebettet ist [I-K57-5][E-K57-2].

Das Wirkungseinkommen denkt vom System her. Es verbindet Grundsicherheit mit Rückkopplung. Die Grunddividende schützt Würde. Das Markteinkommen erhält wirtschaftliche Freiheit. Der Wirkungsbonus erkennt reale Wirkleistung an. Die Finanzierung erfolgt nicht als ungedeckter Konsumimpuls, sondern über Wirkungssteuer, Automatisierungsdividende, Produktivitätsrückführung, Preisumkehr und die Verringerung von Blind- und Folgekosten [I-K57-5][I-K57-6].

Tabelle 57-1: Bedingungsloses Grundeinkommen und Wirkungseinkommen

Aspekt	Bedingungsloses Grundeinkommen	Wirkungseinkommen
Grundidee	Regelmäßige Zahlung als individuelle Absicherung	Grunddividende plus Markteinkommen plus Wirkungsbonus
Sicherheit	Bedingungslos und individuell	Universell durch die Grunddividende
Betrag	Politisch unterschiedlich	Im Zielmodell 2.000 Euro monatlich pro Person
Bezug zur Arbeit	Löst Einkommen weitgehend von Arbeit	Löst Einkommen von bloßer Erwerbsarbeitslogik, bindet es aber an Wirkung zurück
Care und Prävention	Werden indirekt entlastet	Werden als Wirkleistung sichtbar und bonusfähig
Automatisierung	Kann Einkommensverluste abfedern	Koppelt Maschinenleistung über Automatisierungsdividende an gesellschaftliche Stabilität
Steuerungslogik	Geldzahlung	Rückkopplungssystem aus Sicherheit, Markt und Wirkung
Risiko	Kann als reine Konsumgeldschicht missverstanden werden	Kann komplex werden, wenn Nachweise schlecht gebaut sind
Schutzmechanismus	Bedingungslosigkeit schützt vor Stigmatisierung	Universeller Sockel schützt Würde; Kontextbewertung schützt vor unfairer Individualisierung

Die Grunddividende ist also der universelle Sockel. Das Wirkungseinkommen ist die gesamte Architektur.

57.8 Finanzierung und Stabilitätsbedingungen

Ein Wirkungseinkommen in dieser Größenordnung kann nicht als einfache zusätzliche Staatsausgabe verstanden werden. Es muss systemisch finanziert und stabilitätsfähig gebaut sein.

Die zentrale Quelle ist der Wirkungsfonds. In ihn fließen Mittel aus Wirkungssteuern, Automatisierungsdividende, Kapitalwirkungsbeiträgen, dem Abbau destruktiver Subventionen, der Internalisierung externer Kosten und der Reduktion von Reparaturausgaben. Destruktive Wirkung verteuert sich. Positive Wirkung wird entlastet. Maschinenleistung und Produktivitätsgewinne werden nicht blockiert, sondern gesellschaftlich rückgekoppelt. Kapital, das durch Automatisierung, Daten, Infrastruktur und gesellschaftliche Vorleistungen hohe Produktivität erzielt, leistet einen Beitrag zur Grunddividende [I-K57-5][I-K57-6].

Die Grundlogik lautet nicht: Der Staat verteilt Geld, das er nicht hat. Die Grundlogik lautet: Das System gibt Produktivität, die bisher einseitig privatisiert oder in Folgekosten verschoben wurde, an die Gesellschaft zurück.

Zugleich sinken bestimmte Ausgaben, wenn Wirkungseinkommen richtig gebaut ist. Existenzangst erzeugt Kosten. Armut erzeugt Kosten. Krankheit durch Überlastung erzeugt Kosten. Wohnungsunsicherheit erzeugt Kosten. Kinderarmut erzeugt Kosten. Bildungsabbrüche erzeugen Kosten. Pflegeüberlastung erzeugt Kosten. Desinformation erzeugt Kosten. Klimaschäden erzeugen Kosten. Ein System, das früh Sicherheit, Prävention und Handlungsfähigkeit schafft, reduziert spätere Reparaturbürokratie [I-K57-3][I-K57-5].

Das Wirkungseinkommen ist deshalb nicht nur Transfer. Es ist Präventionsarchitektur.

Damit es stabil bleibt, braucht es vier Bedingungen. Erstens muss die Grunddividende kaufkraftgesichert sein. 2.000 Euro sind im Zielmodell der monatliche Sockelbetrag. Dieser Betrag muss so fortgeschrieben werden, dass reale Handlungsfähigkeit erhalten bleibt. Fix ist der Anspruch, nicht die Entwertung durch Inflation.

Zweitens darf das Wirkungseinkommen nicht als ungedeckter Konsumimpuls wirken. Es muss mit einer Preis- und Angebotslogik verbunden sein, die Grundbedarf schützt, positive Produkte günstiger macht und destruktive Warenkörbe verteuert. Wenn nur Geld ausgezahlt wird, ohne Preise, Produktion, Wohnen, Energie, Gesundheit und Versorgung wirkungsökonomisch zu ordnen, entsteht Instabilität [I-K57-5].

Drittens muss die Finanzierung produktivitätsgebunden sein. Automatisierung, KI, Robotik, digitale Plattformen und Kapitalgewinne, die aus gesellschaftlicher Infrastruktur entstehen, müssen in den Wirkungsfonds zurückgekoppelt werden. Maschinen dürfen Menschen entlasten, aber sie dürfen nicht die Einkommensbasis der Gesellschaft zerstören [I-K57-1][I-K57-6].

Viertens muss die Wirkungsmessung fair, einfach und überprüfbar sein. Der Wirkungsbonus darf nicht zu einer neuen bürokratischen Zumutung werden. Er muss dort automatisch greifen, wo Tätigkeiten, Organisationen oder Wirkungsräume bereits klar bewertbar sind. Wo Nachweise nötig sind, müssen sie niedrigschwellig, digital, transparent und gegen Missbrauch geschützt sein [I-K57-4][I-K57-5].

57.9 Freiheit ohne Absturz

Die Grunddividende verändert das Verhältnis von Freiheit und Sicherheit. In der alten Ordnung wurde Freiheit häufig als Marktentscheidung beschrieben. Menschen seien frei, Arbeit zu wählen, Produkte zu kaufen, Verträge zu schließen, Unternehmen zu gründen oder Risiken einzugehen. Doch Freiheit bleibt hohl, wenn Menschen keine echte Alternative haben. Wer aus Angst vor Wohnungsverlust, Hunger, sozialem Ausschluss oder medizinischer Unterversorgung handelt, entscheidet nicht frei. Er reagiert auf Druck [I-K57-3].

Die Grunddividende nimmt diesen Druck aus dem System. Sie macht Nein-Sagen möglich: Nein zu ausbeuterischer Arbeit, Nein zu destruktiven Geschäftsmodellen, Nein zu erniedrigender Bürokratie, Nein zu Beziehungen, die nur aus ökonomischer Abhängigkeit aufrechterhalten werden, Nein zu politischer Erpressbarkeit, Nein zu Existenzangst als Steuerungsinstrument.

Das bedeutet nicht, dass alle Menschen aufhören zu arbeiten. Es bedeutet, dass Arbeit ihren Charakter verändert. Arbeit muss besser werden, um Menschen anzuziehen. Unternehmen müssen Sinn, gute Bedingungen, faire Löhne, Beteiligung und Wirkung bieten. Schlechte Arbeit verliert ihren Zwangscharakter. Gute Arbeit gewinnt an Attraktivität.

Das ist kein Schaden für die Wirtschaft. Es ist eine Qualitätsreform des Arbeitsmarktes. Eine Gesellschaft, die Menschen nur durch Angst zur Arbeit bringt, hat ein niedriges Menschenbild. Eine Gesellschaft, die Menschen durch Wirkung, Sinn, Anerkennung, gute Bedingungen und zusätzliche Einkommen aktiviert, hat ein höheres Wirkungsniveau [I-K57-2][I-K57-3].

57.10 Zwischenfazit

Das Wirkungseinkommen ist das Einkommensmodell einer automatisierten und wirkungsorientierten Gesellschaft. Es antwortet auf den Bruch der alten Kette Arbeit - Einkommen - Steuern - Sozialsysteme. Es baut auf der Neudefinition von Leistung auf und verbindet Einkommen mit Wirkleistung, nicht nur mit Erwerbsarbeit.

Seine Grundarchitektur lautet: 2.000 Euro Grunddividende pro Monat für jeden Menschen von Geburt bis Tod, plus Markteinkommen, plus Wirkungsbonus.

Die Grunddividende ist universell, personenbezogen, nicht bedürftigkeitsgeprüft und nicht mit Markteinkommen verrechenbar. Sie gehört jedem Menschen als Anteil an der gemeinsamen gesellschaftlichen Produktivität. Das Markteinkommen bleibt erhalten.

Arbeit, Unternehmertum, Innovation, Selbstständigkeit, Gewinn, Honorar und Eigentum werden nicht abgeschafft. Sie werden nur aus der Rolle befreit, allein über Würde, Zugehörigkeit und gesellschaftliche Leistung zu entscheiden.

Der Wirkungsbonus erkennt an, was im alten System zu leicht unsichtbar blieb: Care, Bildung, Pflege, Prävention, Gemeinwesen, Demokratie, ökologische Regeneration, Forschung, Kultur und andere Beiträge zu Mensch, Planet und Demokratie.

Das Wirkungseinkommen ist keine moralische Rangliste der Menschen. Es bewertet nicht Personen, sondern Tätigkeiten, Beiträge, Wirkungsräume und realistische Handlungsmöglichkeiten. Es verbindet Sicherheit mit Verantwortung, Freiheit mit Rückkopplung und technologische Produktivität mit gesellschaftlicher Stabilität.

Die nächste Frage lautet: Wenn Wirkung nicht nur im Erwerbsalter entsteht, sondern über Lebenszeit, Care, Bildung, Pflege, Gemeinwesen und Generationenverantwortung, wie muss dann Rente verstanden werden?

Diese Frage führt zu [Kap. 58]: Wirkungsrente.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 57

Interne WÖk-Quellen

[I-K57-1] Weber, Natalie: Wenn Maschinen arbeiten. Warum wir ein neues System brauchen, 2025. Grundlage für das Wirkungseinkommen als Antwort auf Automatisierung und den Bruch der Kette Arbeit - Einkommen - Steuern - Sozialsysteme.

[I-K57-2] Weber, Natalie: Wenn Maschinen arbeiten, 2025, Abschnitt „Inklusion - Jeder Mensch wirkt“. Grundlage für die Aussage, dass Wirkung in Familien, Schulen, Vereinen, Nachbarschaften, Netzwerken, Care, Bildung, Ehrenamt und gesellschaftlichem Beitrag entsteht.

[I-K57-3] Weber, Natalie: Wenn Maschinen arbeiten, 2025, Abschnitte zu Vertrauen, Sinn und Zugehörigkeit. Grundlage für die Rolle von Grundsicherheit, Selbstwirksamkeit und Resonanz.

[I-K57-4] Weber, Natalie: Arbeitspapier Wirkungseinkommensteuer, 2025. Grundlage für die Verknüpfung von individueller Wirkung, Organisationswirkung, Kontext und realem Handlungsspielraum.

[I-K57-5] Weber, Natalie: Working-Paper Wirkungssteuergesetz, 2025. Grundlage für Wirkungsfonds, Wirkungssteuerkonto, Bonus-/Malus-Logik und haushaltsneutrale Rückkopplung.

[I-K57-6] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für die Wirkungsdividende als systemische Sicherung und für die Einbettung von Einkommen in die Architektur Mensch, Planet und Demokratie.

Externe Quellen

[E-K57-1] Keynes, John Maynard: “Economic Possibilities for our Grandchildren”, 1930. Bezugspunkt für die frühe Frage, wie Gesellschaften mit technologischer Arbeitsersparnis, steigender Produktivität und veränderter Arbeitszeit umgehen können.

[E-K57-2] Van Parijs, Philippe; Vanderborght, Yannick: Basic Income. A Radical Proposal for a Free Society and a Sane Economy, Harvard University Press, 2017. Bezugspunkt für das bedingungslose Grundeinkommen als universelle, individuelle und nicht bedürftigkeitsgeprüfte Zahlung; hier als Abgrenzung zum Wirkungseinkommen genutzt.

[E-K57-3] Standing, Guy: Basic Income. And How We Can Make It Happen, Pelican Books, 2017. Bezugspunkt für Grundsicherungsmodelle, universelle Transfers und die politische Debatte um Einkommen jenseits klassischer Erwerbsarbeit; hier als externe Vergleichslinie zum Wirkungseinkommen genutzt.

[E-K57-4] Brynjolfsson, Erik; McAfee, Andrew: The Second Machine Age. Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies, W. W. Norton, New York, 2014. Bezugspunkt für digitale Technologien, Automatisierung, Produktivität und veränderte Verteilung von Wertschöpfung.

Kapitel 58 - Wirkungsrente

Kapitel 57 hat das Wirkungseinkommen als neue Einkommenslogik eingeführt. Wenn Maschinen, KI und Robotik immer mehr produktive Leistung übernehmen, darf

Einkommen nicht allein an Erwerbsarbeit hängen. Dieses Kapitel führt diese Logik über die Lebenszeit weiter. Es fragt, wie eine Gesellschaft im Alter anerkennt, was Menschen über Jahrzehnte für Mensch, Planet und Demokratie bewirkt haben.

Eine Rente ist mehr als nachgelagerter Lohn. Sie ist die Frage, wie eine Gesellschaft Lebenswirkung über Zeit anerkennt.

Das heutige Rentensystem ist auf Erwerbsbiografien gebaut. Es bewertet Beitragsjahre, Einkommen und Versicherungszeiten. Diese Logik hat eine klare Stärke: Sie schafft einen verbindlichen Generationenvertrag und schützt viele Menschen vor vollständiger Altersarmut. Aber sie bleibt an einer engen Annahme hängen: Wer viel verdient, hat viel geleistet. Wer wenig verdient, hat wenig Rentenanspruch. Genau diese Annahme ist in einer Wirkungsökonomie nicht mehr ausreichend [I-K58-1; E-K58-1; E-K58-2].

58.1 Lebensleistung statt Erwerbsbiografie

Eine Erwerbsbiografie zeigt, wann, wie lange und mit welchem Einkommen jemand gearbeitet hat. Sie zeigt aber nicht vollständig, welche Wirkung diese Arbeit hatte. Sie zeigt nicht, ob jemand Menschen gepflegt, Kinder begleitet, Bildung ermöglicht, Gemeinwesen stabilisiert, Wissen weitergegeben, demokratische Räume geschützt oder ökologische Regeneration unterstützt hat. Sie zeigt auch nicht, ob ein hohes Einkommen aus einer Tätigkeit entstanden ist, die langfristig Schäden erzeugt.

Das Rentenpapier der Wirkungsökonomie beschreibt diese Fehlkopplung deutlich: Das heutige System bewertet Einkommen, aber nicht Wirkung. Menschen in sozialen, ökologischen und Care-Berufen erzeugen hohe gesellschaftliche Wirkung, erhalten aber über geringe Löhne auch geringere Rentenansprüche. Tätigkeiten mit hohen Einkommen können dagegen hohe Rentenansprüche erzeugen, selbst wenn ihre Wirkung auf Mensch, Planet oder Demokratie negativ ist [I-K58-1; I-K58-2].

Das ist keine persönliche Schuldfrage. Es ist eine Systemfrage. Ein Mensch in einem hoch bezahlten, aber wirkungsschwachen Bereich handelt nicht automatisch schlecht. Ein Mensch in einem niedrig bezahlten Care-Beruf ist nicht automatisch moralisch besser. Die Wirkungsökonomie bewertet nicht Menschen, sondern Wirkungen. Sie fragt: Welche Zustände entstehen aus einer Tätigkeit? Welche Wirkung entsteht über Lebenszeit? Welche Leistung blieb bisher unsichtbar?

Die Wirkungsrente verschiebt daher den Maßstab. Rente wird nicht nur als Ergebnis von Einkommen und Beitragsjahren verstanden, sondern als Anerkennung lebenslanger Wirkung. Einkommen bleibt relevant, weil ökonomischer Beitrag und Beitragslogik nicht einfach verschwinden. Aber Wirkung wird zur zusätzlichen Gerechtigkeitsebene. Lebensleistung bedeutet dann nicht nur, wie viel jemand verdient hat, sondern was durch das eigene Handeln, Lernen, Sorgen, Arbeiten und Verantworten entstanden ist [I-K58-3].

Diese Verschiebung verbindet sich mit der Zeitlogik des Buches. Zeit ist eine Wirkungsdimension. Wirkung endet nicht am Bilanzstichtag, nicht an der Wahlperiode und nicht am Ende der Erwerbsphase. Menschen wirken über Jahrzehnte. Sie bauen Fähigkeiten auf, stabilisieren Familien, erhalten Gemeinschaften, verändern Organisationen, pflegen andere, bilden Kinder, schützen demokratische Räume, gestalten Wissen und unterstützen Transformation. Eine Rente, die nur den Marktlohn als Maßstab nimmt, verengt diese Lebenswirkung.

Lebensleistung statt Erwerbsbiografie heißt daher: Die Rente wird nicht mehr allein aus monetärer Vergangenheit gelesen. Sie wird als Wirkung über Lebenszeit verstanden.

58.2 Care, Bildung, Pflege und Gemeinwesen

Care, Bildung, Pflege und Gemeinwesen zeigen besonders klar, warum eine reine Erwerbslogik zu kurz greift. Diese Tätigkeiten sichern soziale Stabilität, Gesundheit, Vertrauen, Selbstwirksamkeit, Lernfähigkeit und generationenübergreifende Verantwortung. Sie erzeugen hohe Wirkleistung, werden aber häufig schlechter bezahlt, unsichtbar gemacht oder als private Selbstverständlichkeit behandelt [I-K58-2; I-K58-4; E-K58-5].

Care-Arbeit stabilisiert Menschen und Familien. Sie umfasst Sorge für Kinder, Pflege von Angehörigen, emotionale Begleitung, Alltagsunterstützung, Beziehung, Zeit und Verlässlichkeit. Sie verhindert Schäden, bevor sie als Kosten auftreten. Sie schützt Gesundheit, Bildungschancen, psychische Stabilität und soziale Bindung. In der alten Rentenlogik erscheint Care häufig als Lücke oder Unterbrechung. In der Wirkungsrente wird sie als Wirkungszeit gelesen [I-K58-4].

Bildung erzeugt Zukunftswirkung. Wer lernt, lehrt, ausbildet, mentoriert, Wissen weitergibt oder Wirkungskompetenz ermöglicht, schafft Fähigkeiten, die später in Demokratie, Innovation, Arbeit, Gesundheit und Gemeinwesen wirksam werden. Das Rentenpapier beschreibt Bildung nicht als abgeschlossenen Lebensabschnitt, sondern als Teil einer Wirkungsbiografie. Lernen, Ausbildung, Freiwilligendienst, Weiterbildung, Mentoring und Wissenstransfer können in verschiedenen Lebensphasen Wirkung erzeugen [I-K58-4].

Pflege ist Wirkleistung in einer besonders dichten Form. Pflege erhält Würde, entlastet Familien, stabilisiert Gesundheitssysteme und ermöglicht Lebensqualität im Alter, bei Krankheit oder Behinderung. Eine Pflegekraft, die Menschen versorgt, beruhigt, schützt und begleitet, erzeugt Wirkung, die weit über ihren Lohn hinausgeht. Wenn ihre spätere Rente trotzdem gering bleibt, weil der Lohn gering war, belohnt das System Einkommen statt Wirkung [I-K58-2].

Gemeinwesenarbeit und demokratisches Engagement gehören ebenfalls in den Blick. Menschen wirken in Vereinen, Bürgerinitiativen, Nachbarschaften, Bildungseinrichtungen, Klimaprojekten, Kultur, Feuerwehr, Ehrenamt, politischer Bildung, lokalen Konfliktlösungen oder kommunaler Beteiligung. Gerade ältere

Menschen können nach dem Ende klassischer Erwerbsarbeit weiter Wirkung erzeugen: Wissen weitergeben, Desinformation widersprechen, Generationen verbinden, Gemeinwesen stabilisieren, lokale Transformation unterstützen [I-K58-5].

Dieses Kapitel entwickelt keine Pflege-, Bildungs- oder Gemeinwesensystematik. Es legt die Rentenlogik fest: Wer über Lebenszeit Wirkung erzeugt, darf im Alter nicht so behandelt werden, als sei nur der Marktlohn relevant gewesen.

Die Wirkungsrente erkennt daher unterschiedliche Wirkungsphasen an. Aufbau, Erwerbszeit, Familienzeit, Pflegezeit, Weiterbildung, Transformation, Mentoring, Ruhestand und Engagement können jeweils Wirkung erzeugen. Brüche, Wechsel und Lernphasen sind keine Fehler im Lebenslauf. Sie können Ausdruck von Anpassung, Verantwortung und Wirkungsentwicklung sein [I-K58-4; I-K58-6].

58.3 Kapitaldeckung und Wirkungsfonds

Die Wirkungsrente bleibt nicht bei einer reinen Anerkennungslogik stehen. Sie braucht auch eine Finanzierungs- und Stabilitätslogik. Demografie, Automatisierung, Arbeitsmarktverschiebung und längere Lebenszeiten verändern die Basis klassischer Rentensysteme. Wenn weniger Erwerbsarbeit relativ mehr Menschen im Alter finanzieren soll, steigt Druck auf Beiträge, Steuern und Vertrauen [E-K58-1; E-K58-2; E-K58-3].

Das Rentenpapier beschreibt die Wirkungsrente als Verbindung von Basisrente, Wirkungsdividende und Impact-Fonds beziehungsweise Wirkungsfonds [I-K58-7]. Dieses Kapitel entfaltet keine Fondsarchitektur und keine Kapitalmarktlogik im Detail. Das folgt in [Kap. 59]. Hier ist die Grundidee relevant: Kapitaldeckung darf nicht heißen, dass Rentensicherheit aus beliebigen Renditen entsteht. Wenn Kapital in schädliche Pfade fließt, kann es kurzfristig Rendite erzeugen und langfristig die Lebensbedingungen schwächen, aus denen Rentensicherheit entsteht.

Ein Wirkungsfonds würde Kapital daher nicht nur nach Rendite, sondern nach Wirkung, Risiko und Transformation lesen. Er investiert nicht in Zukunftszerstörung, sondern in zukunftsfähige Sektoren: Bildung, Pflege, erneuerbare Energie, Kreislaufwirtschaft, nachhaltige Materialien, gemeinwohlorientierte Digitalisierung, demokratische Medien, Kultur, Infrastruktur und Regeneration [I-K58-7]. Die Grundidee lautet: Die Rente soll nicht aus Schäden bezahlt werden, deren Folgen später wieder Rentensicherheit gefährden.

Damit wird Kapitaldeckung wirkungsökonomisch umgedeutet. Kapital bleibt Werkzeug. Es kann helfen, demografische Lasten zu stabilisieren, wenn es in positive Zukunftswirkung fließt. Es wird problematisch, wenn es Alterssicherung an Geschäftsmodelle bindet, die Klima, Gesundheit, soziale Stabilität oder Demokratie beschädigen.

Die Wirkungsrente verbindet deshalb zwei Kreisläufe. Der erste ist der soziale Kreislauf: Menschen erzeugen Wirkung über Lebenszeit, und diese Wirkung wird im Alter anerkannt. Der zweite ist der ökonomische Kreislauf: Kapital wird in zukunftsfähige Wirkung gelenkt, und die daraus entstehende Stabilität stärkt wiederum die Rentenbasis [I-K58-7; I-K58-8].

Das ist nicht als fertige Finanzarchitektur gemeint. Es ist der Grundsatz: Eine Rentenordnung, die auf Zukunft angewiesen ist, darf ihr Kapital nicht gegen die Zukunft arbeiten lassen.

58.4 Generationenvertrag neu gedacht

Der Generationenvertrag war immer mehr als ein technischer Zahlungsmechanismus. Er war das Versprechen, dass die arbeitende Generation die ältere Generation absichert, weil sie selbst später von der nächsten Generation abgesichert wird. Dieses Versprechen bleibt wertvoll. Aber es wird brüchig, wenn es nur noch als Geldfluss zwischen Altersgruppen erscheint.

Die Wirkungsrente denkt den Generationenvertrag als Wirkungskreislauf. Nicht „die Jungen zahlen für die Alten“, sondern: Die Wirkenden sichern die Zukunft der Wirkenden. Jede Generation investiert in Bedingungen, von denen andere Generationen leben: Bildung, Gesundheit, Pflege, Klima, Demokratie, Infrastruktur, Wissen, Vertrauen und soziale Stabilität [I-K58-3].

Damit verändert sich die Wahrnehmung. Junge Menschen zahlen nicht nur in ein System, das für sie unsicher wirken kann. Sie investieren in Wirkung, von der ihre eigene Zukunft abhängt. Menschen in der Mitte ihres Lebens erfahren, dass ihre Arbeit und ihre Sorge nicht nur im Einkommen erscheinen, sondern als gesellschaftlicher Beitrag. Ältere Menschen erleben, dass ihr Lebenswerk nicht auf Beitragsjahre reduziert wird, sondern als Wirkung über Zeit anerkannt bleibt [I-K58-3; I-K58-5].

Die Wirkungsrente ist daher auch Vertrauensarchitektur. Das Rentenpapier beschreibt Vertrauensverlust im Rentensystem nicht als Kommunikationsproblem, sondern als Folge fehlender Gerechtigkeitslogik: Ein System, das Wirkung nicht sieht, verliert das Vertrauen jener, die Wirkung erzeugen [I-K58-3]. Genau hier setzt die Wirkungsrente an. Sie verbindet finanzielle Stabilität und gesellschaftlichen Zusammenhalt.

Demografie bleibt ein reales Problem. Automatisierung bleibt ein reales Problem. Arbeitsmarktverschiebung bleibt ein reales Problem. Aber die Antwort kann nicht nur lauten: mehr Beitragsjahre, höhere Beiträge, geringere Leistungen oder mehr staatliche Zuschüsse. Solche Anpassungen können nötig sein, lösen aber den Maßstabsfehler nicht. Wenn das System weiterhin Einkommen stärker bewertet als Wirkung, wird es jene benachteiligen, deren Lebensleistung gesellschaftlich unverzichtbar, aber schlecht bezahlt ist.

Ein neu gedachter Generationenvertrag muss daher vier Bedingungen erfüllen. Erstens muss er Würde im Alter sichern. Niemand darf im Alter unter die Würdegrenze fallen, nur weil das eigene Wirkungsleben nicht in hohe Erwerbseinkommen übersetzt wurde. Zweitens muss er Lebenswirkung anerkennen. Care, Bildung, Pflege, Gemeinwesen, Prävention, demokratisches Engagement, ökologische Regeneration und Transformation dürfen nicht als Rentenlücken erscheinen. Drittens muss er Zukunftsfähigkeit finanzieren. Kapitaldeckung und Fonds dürfen nicht auf schädliche Renditepfade setzen, sondern müssen langfristige Wirkung stärken. Viertens muss er lernfähig bleiben. Wirkungsfaktoren, Daten, Lebensläufe und gesellschaftliche Aufgaben verändern sich. Ein Rentensystem, das Wirkung anerkennt, muss geprüft, korrigiert und demokratisch kontrolliert werden [I-K58-6].

Die Wirkungsrente wird dadurch nicht zur Belohnung moralischer Lebensführung. Sie wird zur Anerkennung realer Zustandsveränderung über Zeit. Sie sagt nicht: Wer gut ist, bekommt mehr. Sie sagt: Wer Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie erzeugt, soll im Alter nicht unsichtbar bleiben.

58.5 Zwischenfazit

Eine Rente ist mehr als nachgelagerter Lohn. Sie ist die Frage, wie eine Gesellschaft Lebenswirkung über Zeit anerkennt.

Die Wirkungsrente erweitert die Rentenlogik von der Erwerbsbiografie zur Wirkungsbiografie. Einkommen und Beitragszeit bleiben relevant, aber sie reichen nicht aus. Care, Bildung, Pflege, Gemeinwesen, Prävention, demokratisches Engagement und ökologische Regeneration erzeugen Lebenswirkung, die im alten System zu leicht unsichtbar bleibt. Demografie, Automatisierung und Arbeitsmarktverschiebung verstärken diesen Maßstabsfehler.

Kapitel 58 verbindet die Zeitlogik, die Automatisierungsfrage und das Wirkungseinkommen. Aus der Zeitlogik übernimmt es die Einsicht, dass Wirkung nicht am Bilanzstichtag und nicht am Ende der Erwerbsphase endet. Aus der Automatisierungsfrage übernimmt es den Bruch der Erwerbslogik durch Maschinenleistung. Aus dem Wirkungseinkommen übernimmt es die neue Einkommensarchitektur aus Grundsicherheit, Markteinkommen und Wirkung. Die Wirkungsrente führt diese Logik ins Alter weiter.

Die nächste Frage lautet: Wenn Kapital nicht Selbstzweck ist, aber für Renten, Transformation, Unternehmen, Infrastruktur und Zukunftsfähigkeit gebraucht wird, wie müssen Kapitalmärkte und Fonds in der Wirkungsökonomie gelesen werden?

Diese Frage führt zu [Kap. 59]: Kapitalmärkte und Fonds.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 58

Interne WÖk-Quellen

[I-K58-1] Weber, Natalie: Arbeitspapier Rentensystem, 2025. Grundlage für die Kritik, dass das heutige Rentensystem Einkommen und Beitragsjahre bewertet, aber Wirkung nicht ausreichend sieht, sowie für die Umstellung von Erwerbsbiografie auf Wirkungsbiografie.

[I-K58-2] Weber, Natalie: Arbeitspapier Rentensystem, 2025, Abschnitt zur Fehlkopplung zwischen Einkommen und Wirkung. Grundlage für die Beispiele Pflege, Bildung, Kultur, Finanzhandel und fossile Industrie sowie für die doppelte Ungerechtigkeit des alten Rentenmaßstabs.

[I-K58-3] Weber, Natalie: Arbeitspapier Rentensystem, 2025, Abschnitt „Vom Umlageprinzip zum Wirkungsprinzip“. Grundlage für den neuen Generationenvertrag, die Formel „die Wirkenden sichern die Zukunft der Wirkenden“ und die Verlagerung von Einkommen zu Wirkung als Anerkennungsmaßstab.

[I-K58-4] Weber, Natalie: Arbeitspapier Rentensystem, 2025, Abschnitt zu Wirkungsbiografien und vier Phasen der Lebenswirkung. Grundlage für Aufbauphase, Wirkungsphasen, Ruhephase, Lernzeit, Care-Arbeit, Sabbaticals, Weiterbildung, Engagement und Wirkung in jeder Lebensphase.

[I-K58-5] Weber, Natalie: Arbeitspapier Rentensystem, 2025, Abschnitt zur aktiven Rolle älterer Menschen in Demokratie und Gemeinwesen. Grundlage für Wirkung im Ruhestand, Wissenstransfer, Engagement, Demokratie-Stabilität, intergenerationelle Verbindung und Wirkung über das Erwerbsleben hinaus.

[I-K58-6] Weber, Natalie: Arbeitspapier Rentensystem, 2025, Abschnitte zu Lebenszeit als Lernzeit, Wirkung als volkswirtschaftlicher Stabilisator und Rückkopplung. Grundlage für Wirkungsrente als lernendes System, Stabilität durch Wirkungsqualität und kontinuierlichen Wirkungsprozess über den Lebenslauf.

[I-K58-7] Weber, Natalie: Arbeitspapier Rentensystem, 2025, Abschnitt zu drei Säulen der Wirkungsrente und Impact-Fonds. Grundlage für Basisrente, Wirkungsdividende, Impact-Fonds, Investitionen in zukunftsfähige Sektoren und Kapital als Instrument des Gemeinwohls.

[I-K58-8] Weber, Natalie: Wenn Maschinen arbeiten. Warum wir ein neues System brauchen, 2025. Grundlage für Wirkungsrente als Ausschüttung aus Systemwirkung, Wirkungsjahre, Care-Arbeit, Ehrenamt, Bildung, kreative Leistung und eine Einkommenskette von Grunddividende bis Wirkungsrente.

Externe Quellen

[E-K58-1] Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Alterssicherungsbericht und Rentenversicherungsbericht, fortlaufende Berichtsreihen. Bezugspunkt für die Bedeutung von Erwerbsbiografien, Beitragszeiten, demografischen Entwicklungen und Sicherungsniveau im deutschen Rentensystem.

[E-K58-2] OECD: Pensions at a Glance, fortlaufende Berichtsreihe. Bezugspunkt für internationale Vergleichbarkeit von Rentensystemen, Alterung, Erwerbsbiografien, Ersatzraten und strukturelle Reformfragen. OECD: https://www.oecd.org/

[E-K58-3] International Labour Organization: World Social Protection Report, fortlaufende Berichtsreihe. Bezugspunkt für soziale Sicherung im Alter, Absicherungslücken und die Bedeutung universeller oder ausreichender Alterssicherung. ILO - World Social Protection Report 2024-26: https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-social-protection-report-2024-26-universal-social-protection.

[E-K58-4] Esping-Andersen, Gøsta: The Three Worlds of Welfare Capitalism, Princeton University Press, 1990. Bezugspunkt für unterschiedliche Wohlfahrtsstaatslogiken, soziale Sicherung und die institutionelle Einbettung von Arbeit, Familie und Staat.

[E-K58-5] Frericks, Patricia; Knijn, Trudie; Maier, Robert: “Pension Reforms, Working Patterns and Gender Pension Gaps in Europe”, in: Gender, Work & Organization, Vol. 16, No. 6, 2009, S. 710-730. Bezugspunkt für die strukturelle Benachteiligung von Care- und Erwerbsunterbrechungen in rentenbezogenen Sicherungssystemen.

[E-K58-6] Van der Linden, Marcel: Workers of the World: Essays toward a Global Labor History, Brill, 2008. Bezugspunkt für die Erweiterung des Arbeitsbegriffs über formale Erwerbsarbeit hinaus und für die historische Sichtbarkeit unbezahlter, informeller und unsichtbarer Arbeit.

Kapitel 59 - Kapitalmärkte und Fonds

Kapitel 58 hat die Wirkungsrente als Frage beschrieben, wie eine Gesellschaft Lebenswirkung über Zeit anerkennt. Damit rückt Kapital erneut in den Blick. Renten, Transformation, Unternehmen, Infrastruktur, Pflege, Bildung, Energie, Wohnen und Digitalisierung brauchen Finanzierung. Kapital verschwindet in der Wirkungsökonomie nicht. Es verliert nur seine Rolle als oberster Zweck.

Kapital finanziert Zukunft. In der Wirkungsökonomie wird deshalb nicht nur gefragt, welche Rendite Kapital erzielt, sondern welche Wirkung es möglich macht.

Kapital ist nicht neutral. Es kann regenerative Landwirtschaft, Pflegeinfrastruktur, Bildung, Forschung, Wohnraum, Kreislaufwirtschaft, erneuerbare Energie, digitale öffentliche Infrastruktur und Gesundheit ermöglichen. Es kann aber auch fossile Pfade, spekulative Wohnmodelle, ausbeuterische Lieferketten, Plattformmacht, Desinformation, Naturzerstörung und demokratische Abhängigkeiten skalieren [I-K59-1]. Maßgeblich ist daher nicht nur, ob Kapital vorhanden ist. Maßgeblich ist, welcher Wirkung es folgt.

59.1 Kapital als Wirkungskraft

Kapital ist gespeicherte Möglichkeit. Es kann Maschinen finanzieren, Wohnungen bauen, Pflegeeinrichtungen modernisieren, Forschung ermöglichen, Infrastruktur erneuern, Unternehmen gründen, Lieferketten verändern, digitale Systeme aufbauen oder politische Öffentlichkeit beeinflussen. Kapital entscheidet nicht allein über Zukunft, aber es beschleunigt Pfade. Was finanziert wird, kann wachsen. Was kein Kapital erhält, bleibt klein, langsam oder unmöglich.

In der klassischen Kapitalordnung stehen drei Fragen im Vordergrund: Rendite, Risiko und Liquidität. Diese Fragen bleiben wichtig. Eine Investition muss tragfähig sein. Ein Kredit muss zurückgezahlt werden können. Eine Versicherung braucht kalkulierbare Risiken. Ein Fonds braucht Stabilität. Eine Pensionskasse braucht verlässliche Erträge. Doch diese drei Fragen reichen nicht aus, wenn Kapital reale Zustände verändert.

Die Wirkungsökonomie ergänzt daher eine vierte Frage: Welche Wirkung ermöglicht dieses Kapital?

Kapital als Wirkungskraft bedeutet: Kapital wird nach seiner Fähigkeit gelesen, positive Netto-Wirkung zu ermöglichen oder negative Wirkung zu skalieren. Es kann Mensch, Planet und Demokratie stärken oder schwächen. Es kann Resilienz aufbauen oder Risiken erhöhen. Es kann Transformation beschleunigen oder destruktive Geschäftsmodelle künstlich verlängern [I-K59-1; I-K59-2].

Diese Sicht ist nicht kapitalfeindlich. Sie ist kapitalgenau. Kapital bleibt Werkzeug. Es soll dort stark sein, wo es Zukunftsfähigkeit schafft. Es wird problematisch, wenn es Schäden finanziert, die später von anderen getragen werden. Ein fossiles Geschäftsmodell kann durch billige Finanzierung länger bestehen. Eine schädliche Lieferkette kann durch Versicherungsschutz stabilisiert werden. Eine Plattform kann durch Risikokapital wachsen, obwohl sie demokratische Rückkopplung beschädigt. Eine Immobilie kann als Anlage steigen, während Wohnen unerschwinglich wird. Solche Kapitalflüsse sind nicht nur finanzielle Entscheidungen. Sie sind Wirkungsentscheidungen [I-K59-3].

Darum muss Kapital seine Wirkung ausweisen. Nicht jeder Kapitalfluss braucht dieselbe Prüftiefe. Ein privater Sparbetrag ist anders zu behandeln als ein Milliardenfonds. Ein Sparkonto ist anders als eine Private-Equity-Übernahme. Eine Bürgerenergieanlage ist anders als ein spekulatives Rohstoffprodukt. Eine Pensionskasse ist anders als ein Hochfrequenzmodell. Der Grundsatz bleibt: Je größer Wirkungsmacht, Reichweite, Hebel und Systemrelevanz eines Kapitalflusses sind, desto stärker muss seine Wirkung sichtbar werden [I-K59-1].

Rendite bleibt möglich. Sie wird aber neu gelesen. Rendite ist in der Wirkungsökonomie nicht der Sinn des Kapitals, sondern das Ergebnis einer tragfähigen Lösung. Kapital, das positive Wirkung ermöglicht und wirtschaftlich stabil bleibt, soll Rendite erzielen

können. Kapital, das Rendite nur durch Externalisierung, Ausbeutung, Naturverbrauch oder Vertrauenszerstörung erzielt, ist nicht effizient. Es verschiebt Risiken.

59.2 Wirkungsfonds

Wirkungsfonds bündeln Kapital für Zukunftsaufgaben. Sie können öffentliche Mittel, private Investitionen, Pensionskapital, Stiftungsmittel, Automatisierungsdividenden, Rückflüsse aus Wirkungslenkung oder andere Finanzierungsquellen zusammenführen. In diesem Kapitel geht es nicht um konkrete Fondsregeln. Es geht um die Grundlogik: Ein Wirkungsfonds finanziert nicht nur Projekte, sondern Wirkungspfade.

Ein klassischer Fonds fragt, wie Kapital im Portfolio Ertrag erwirtschaftet, Risiken streut und Liquidität sichert. Ein Wirkungsfonds fragt zusätzlich, welche Zustände durch das Portfolio verändert werden. Er kann in Bildung, Pflege, Gesundheit, Kreislaufwirtschaft, klimafähige Infrastruktur, regenerative Energie, soziale Innovation, gemeinwohlorientierte Digitalisierung, demokratische Medien, Wohnraum, Wasser, Biodiversität oder Transformationsunternehmen investieren [I-K59-4].

Damit verbindet er mehrere Linien dieses Buches. Aus der NWI-Logik übernimmt er die Prüfung, dass positive Wirkung nicht behauptet werden darf, während negative Wirkung im Portfolio unsichtbar bleibt. Aus dem T-SROI übernimmt er den Transformationsanschluss: Nicht nur Projekt-Nutzen zählt, sondern die Frage, ob Kapital systemische Hebel öffnet, Resilienz aufbaut, Standards verändert und Transformationspfade ermöglicht [I-K59-5]. Aus dem Wirkungseinkommen übernimmt er die Frage, wie Produktivitätsgewinne aus Automatisierung gesellschaftlich rückgekoppelt werden können [I-K59-6]. Aus der Wirkungsrente übernimmt er die Einsicht, dass Alterssicherung nicht auf Renditen beruhen sollte, die künftige Lebensbedingungen schwächen [I-K59-4].

Ein Wirkungsfonds ist daher kein Spendenfonds. Er ist auch kein moralischer Anlagekorb. Er ist ein Kapitalinstrument, das wirtschaftliche Tragfähigkeit mit positiver Systemwirkung verbindet. Er muss Erträge erwirtschaften können, aber seine Rendite wird an Wirkung gebunden. Das unterscheidet ihn von reinem Impact-Marketing. Ein Fonds, der Wirkung behauptet, aber negative Wirkungen im Portfolio nicht abzieht, bleibt unvollständig. Ein Fonds, der nur Ausschlusslisten nutzt, ohne positive Transformation zu finanzieren, bleibt ebenfalls zu schwach.

Wirkungsfonds brauchen drei Prüfungen.

Prüfung	Leitfrage	Funktion
Positive Wirkung	Welche Zustände verbessert das Portfolio für Mensch, Planet und Demokratie?	Sichtbarkeit der Wirkleistung
Negative Wirkung	Welche Schäden, Risiken oder roten Linien bleiben im Portfolio?	Schutz vor Kompensation und Wirkungssimulation
Transformationswirkung	Verändert das Kapital einzelne Projekte oder ganze Pfade?	Bewertung von Systemhebeln, Resilienz und Zukunftsfähigkeit

Diese Tabelle beschreibt keine fertige Fondsregulierung. Sie zeigt die Mindestlogik. Positive Wirkung darf nicht behauptet werden, während negative Wirkung im Portfolio unsichtbar bleibt. Die Nichtkompensationslogik, der NWI und die Reverse Merit Order bleiben relevant: Schwere Schäden dürfen nicht durch positive Werte an anderer Stelle beschönigt werden. T-SROI kann anschließend helfen, Transformationswirkung, Resilienz und systemische Breitenwirkung sichtbar zu machen [I-K59-5].

Wirkungsfonds sind auch für Wirkungseinkommen und Wirkungsrente anschlussfähig. Nicht im Sinne eines einfachen Zahlmechanismus, sondern als Stabilisierung von Zukunftsaufgaben. Wenn Automatisierung Produktivität erzeugt, wenn Kapitalströme in Wirkung gelenkt werden und wenn Renten nicht aus destruktiven Erträgen entstehen sollen, dann braucht eine Gesellschaft Kapitalvehikel, die Wirkung, Rendite und Resilienz verbinden [I-K59-4; I-K59-6].

59.3 Portfolio-Wirkung

Ein einzelnes Investment kann positiv wirken, während das Gesamtportfolio problematisch bleibt. Ein Fonds kann eine grüne Beteiligung halten und zugleich fossile Lock-ins, ausbeuterische Lieferketten, spekulativen Wohnungsdruck oder demokratisch problematische Medienmacht finanzieren. Deshalb reicht Einzelprüfung nicht aus. Kapital braucht Portfolio-Wirkung.

Portfolio-Wirkung fragt: Welche Gesamtwirkung entsteht aus der Summe der Kapitalentscheidungen? Welche Branchen, Geschäftsmodelle, Regionen, Technologien und Risiken werden finanziert? Welche Pfade werden stärker? Welche Pfade werden abgeschrieben? Welche Engagement-Strategien werden genutzt? Welche Stimmrechte werden ausgeübt? Welche Transformationspfade werden verlangt? Welche roten Linien gelten?

Ein Portfolio ist nicht nur eine Sammlung von Wertpapieren. Es bündelt Kapitalmacht, Stimmrechte, Erwartungen, Risikoeinschätzungen und Geschäftsmodelllenkung [I-K59-

1]. Eine Pensionskasse entscheidet nicht nur über Altersvorsorge. Sie entscheidet mit, ob die Sicherheit alter Menschen auf zukunftsfähiger Wirkung oder auf destruktiven Erträgen beruht. Ein Fonds entscheidet nicht nur über Rendite. Er entscheidet, welche Unternehmen günstiger Kapital erhalten, welche Geschäftsmodelle wachsen und welche Transformationspfade glaubwürdig werden.

Wirkungsdaten sind dafür Kapitaldaten. Sie zeigen Klima-, Wasser-, Rohstoff-, Lieferketten-, Standort-, Governance-, Haftungs-, Versicherungs- und Kapitalmarktrisiken [I-K59-2]. Ein Unternehmen mit hohen Emissionen kann Transitionsrisiken haben. Ein Standort in einer Hochwasserzone kann physische Risiken haben. Eine Lieferkette mit Zwangsarbeit kann Rechts-, Reputations- und Unterbrechungsrisiken erzeugen. Eine Plattform, die Vertrauen beschädigt, kann Regulierung, Haftung oder Geschäftsmodellrisiken auslösen. Eine Immobilie ohne Klimaanpassung kann Versicherbarkeit verlieren. Ein Portfolio mit fossilen Lock-ins kann Bewertungsrisiken aufbauen [I-K59-3].

Portfolio-Wirkung braucht daher mehr als ESG-Labels. ESG-Daten können nützlich sein, aber sie sind nicht automatisch Wirkung. ESG-Ratings arbeiten mit unterschiedlichen Methoden, Gewichten und Datenquellen; sie können stark voneinander abweichen [E-K59-4]. Die Wirkungsökonomie muss deshalb tiefer gehen: Wirkung wird nicht nur als Unternehmensrisiko gelesen, sondern als Richtung des Kapitals. Ein Portfolio ist dann stark, wenn es nicht nur Risiken für Anleger:innen mindert, sondern positive Netto-Wirkung ermöglicht und negative Systemwirkung reduziert.

Kapital muss daher nicht nur finanziell diversifiziert sein. Es muss wirkungslogisch geprüft sein. Ein Portfolio kann finanziell breit gestreut und wirkungsökonomisch einseitig sein, wenn es viele Varianten derselben destruktiven Grundlogik finanziert. Umgekehrt kann ein Portfolio finanzielle Erträge und positive Wirkung verbinden, wenn es Transformation, Resilienz und reale Problemlösung finanziert.

Portfolio-Wirkung macht sichtbar, dass Kapitalmärkte keine Zuschauer der Transformation sind. Sie entscheiden mit, welche Zukunft bezahlbar wird.

59.4 Risiko, Rendite und Transformation

Wirkungsrisiko beschreibt die Möglichkeit negativer Zustandsveränderung. Für Kapitalmärkte bedeutet das: Wirkung ist nicht nur moralische Zusatzinformation. Wirkung ist Risikoinformation. Eine Bank, ein Fonds, eine Versicherung oder eine Pensionskasse, die Wirkung nicht kennt, finanziert blind [I-K59-2].

Die Finanzwelt beginnt diese Logik in Teilen zu übernehmen. Klimabezogene und naturbezogene Risiken werden von Aufsichten, Zentralbanken und Finanzakteuren zunehmend als finanzielle Risiken behandelt. Die TCFD-Empfehlungen haben Governance, Strategie, Risikomanagement, Kennzahlen und Szenarioanalyse für klimabezogene Finanzrisiken systematisiert [E-K59-1]. Das NGFS beschreibt Klima- und Umweltrisiken als Quelle finanzieller Risiken und fordert Zentralbanken sowie

Aufsichten auf, diese in Finanzstabilitäts- und Aufsichtsarbeit einzubeziehen [E-K59-2]. Für die Wirkungsökonomie ist das Anschluss, aber noch nicht Ziel. ESG-Risiken werden Finanzrisiken. Wirkung ist mehr als Risiko. Wirkung ist auch Richtung.

Stranded Assets sind ein Beispiel. Vermögenswerte können an Wert verlieren, wenn regulatorische, technologische, ökologische, soziale oder marktbezogene Veränderungen ihre wirtschaftliche Grundlage schwächen [I-K59-3; E-K59-3]. Das bekannteste Beispiel sind fossile Vermögenswerte, deren Wert unter Klimapolitik, Technologie- und Nachfragewandel sinken kann. Die Wirkungsökonomie erweitert diese Logik: Auch soziale, digitale, demokratische und versicherungsbezogene Wirkungsrisiken können Vermögenswerte entwerten. Ein Geschäftsmodell, das auf Ausbeutung, Datenintransparenz, Vertrauenszerstörung, Gesundheitsbelastung oder Wasserstress beruht, kann in einer wirkungsorientierten Ordnung an Wert verlieren.

Rendite muss daher neu gelesen werden. Eine hohe Rendite kann tragfähig sein, wenn sie aus echter Problemlösung, Resilienz und positiver Wirkung entsteht. Eine hohe Rendite kann brüchig sein, wenn sie aus Externalisierung, Regulierungslücken, Ausbeutung, Naturverbrauch, spekulativen Blasen oder Vertrauensverlust entsteht. Kapitalmärkte müssen lernen, diese Differenz zu lesen [I-K59-1; I-K59-3].

Transformation ist der Übergang zwischen alter Renditelogik und neuer Wirkungslogik. Kapital soll nicht nur alte Schäden vermeiden. Es soll aktiv neue Lösungen ermöglichen. Dafür braucht es Daten, Benchmarks, T-SROI, Wirkungsfonds, Engagement, langfristige Anlagehorizonte und klare rote Linien. Unternehmen mit negativer Wirkung bauen Zukunftsrisiken auf. Kapital, das diese Unternehmen weiter günstig finanziert, verlängert diese Risiken. Kapital, das Transformation finanziert, kann Geschäftsmodelle ändern, Lieferketten verbessern, Innovation ermöglichen und Resilienz erhöhen [I-K59-5].

T-SROI kann helfen, nicht nur finanzielle Rendite, sondern Transformationswirkung sichtbar zu machen. Er fragt, ob eine Investition Systeme resilienter, gerechter, regenerativer und demokratisch stabiler macht [I-K59-5]. Damit wird Kapital nicht nur nach Ertrag, sondern nach Systemwirkung gelesen.

59.5 Versicherbarkeit als Wirklichkeitsprüfung

Kapitalmärkte und Fonds brauchen eine zusätzliche Finanzperspektive: Versicherbarkeit. Banken fragen, ob Kapital zurückgezahlt wird. Investor:innen fragen, ob Rendite, Risiko und Liquidität stimmen. Versicherungen fragen, ob ein Schaden noch kalkulierbar, bepreisbar und kollektiv abbildbar ist. Wenn diese Frage verneint wird, erscheint ein Systemrisiko in besonders harter ökonomischer Form [I-K59-2; I-K59-7].

Versicherbarkeit ist deshalb ein Wirklichkeitsindikator. Sie zeigt, ob Risiken noch in ein System der Risikoteilung passen oder ob sie zu groß, zu häufig, zu korreliert, zu unsicher oder politisch ungeklärt werden. Ein einzelner Schaden kann versichert werden. Viele gleichzeitige Schäden, die ganze Regionen, Lieferketten, Infrastrukturen oder

Geschäftsmodelle treffen, verändern die Lage. Dann wird aus Risiko ein Systemzustand [E-K59-7; E-K59-8].

Die Wirkungsökonomie liest Versicherungen nicht nur als Schadenszahler. Sie liest sie als Wahrnehmungs- und Lenkungsinstitutionen. Versicherer sammeln Schadensdaten, modellieren Risiken, setzen Prämien, schließen Risiken aus, verlangen Prävention und beeinflussen Bauweisen, Lieferketten, Sicherheitsstandards, Klimaanpassung, Governance und Unternehmensverhalten. Sie entscheiden nicht politisch, aber ihre Prämien, Ausschlüsse und Deckungsgrenzen zeigen, welche Wirklichkeit im Markt ankommt [I-K59-7; E-K59-9].

Das gilt besonders für Klima- und Naturgefahren. Überschwemmung, Hitze, Dürre, Sturm, Feuer, Küstenerosion, Ernteausfälle, Infrastrukturschäden und Gesundheitsfolgen betreffen nicht nur einzelne Versicherungsverträge. Sie verändern Immobilienmärkte, Kommunalhaushalte, Kreditrisiken, öffentliche Infrastruktur, Landwirtschaft, Energienetze, Versorgungssicherheit und soziale Stabilität. Wenn Versicherungsschutz teurer wird oder entfällt, wird Wirkung sichtbar, die vorher als externe Kosten behandelt wurde.

Versicherbarkeit hat daher eine doppelte Funktion. Sie ist Diagnose und Anreiz. Als Diagnose zeigt sie, wo Schäden real werden. Als Anreiz kann sie Prävention belohnen: bessere Bauweisen, Hitzeresilienz, Entsiegelung, Brandschutz, Lieferkettendiversifikation, Arbeitsschutz, Cybersicherheit, Klimaanpassung, Wasserplanung, Governance und Datenqualität. Eine Versicherung, die nur Schäden verwaltet, bleibt Reparaturmechanik. Eine Versicherung, die Prävention in Prämien, Bedingungen und Beratung übersetzt, wird Wirkungslenkung.

Diese Logik darf sozial nicht blind umgesetzt werden. Wenn Versicherungen gefährdete Regionen verlassen, verschwinden Risiken nicht. Menschen verlieren Schutz, Immobilien verlieren Wert, Kredite werden schwieriger, Kommunen geraten unter Druck, der Staat muss einspringen. Wirkungsökonomisch ist das kein Marktproblem allein. Es ist eine Frage sozialer Stabilität und demokratischer Korrekturfähigkeit [I-K59-8; I-K59-9].

Die Wirkungsökonomie braucht deshalb eine dreistufige Versicherungslogik.

Stufe	**Leitfrage**	**Wirkungsökonomische Funktion**
Risikowahrheit	Welche Risiken steigen real, auch wenn sie politisch oder preislich verdrängt werden?	Schutz vor Scheinsicherheit

Stufe	Leitfrage	Wirkungsökonomische Funktion
Präventionsrückkopplung	Welche Maßnahmen senken Schaden, Verwundbarkeit oder Folgekosten?	Verbindung von Prämien, Standards, Beratung und Vorsorge
Sozialer Schutz	Wo darf Risiko nicht einfach auf Einzelne oder Regionen abgewälzt werden?	Verhinderung von Ausschluss, Entwertung und demokratischer Destabilisierung

Damit unterscheidet sich die Wirkungsökonomie von zwei falschen Lösungen. Die erste falsche Lösung ist Versicherungsblindheit: Risiken werden künstlich billig gehalten, bis Schäden eskalieren. Die zweite falsche Lösung ist Marktabbruch: Versicherer ziehen sich zurück, und Verwundbarkeit wird privatisiert. Die wirkungsökonomische Lösung heißt: Risikowahrheit, Prävention und sozialer Schutz werden verbunden.

Versicherbarkeit ist damit einer der stärksten Frühindikatoren der Wirkungsökonomie. Was nicht mehr versicherbar ist, zeigt, dass ein System nicht mehr nur falsch bepreist, sondern physisch, sozial oder digital verwundbar geworden ist. Diese Information muss in Kapitalmärkte, öffentliche Haushalte, Stadtplanung, Produktbewertung, Lieferketten, Unternehmensführung und Resilienzpolitik zurückwirken.

Versicherungen sind also nicht nur Absicherung nach einem Schaden. Sie sind Sensoren der Wirklichkeit.

59.6 Zwischenfazit

Kapital finanziert Zukunft. In der Wirkungsökonomie wird deshalb nicht nur gefragt, welche Rendite Kapital erzielt, sondern welche Wirkung es möglich macht.

Kapital ist Wirkungskraft. Es kann Regeneration, Bildung, Pflege, Infrastruktur, Innovation und Resilienz ermöglichen. Es kann aber auch Spekulation, Ausbeutung, fossile Pfade, Plattformmacht, Wohnungsnot, Desinformation und ökologische Schäden skalieren. Wirkungsfonds bündeln Kapital für positive Systemwirkung. Portfolio-Wirkung zeigt, dass nicht Einzelinvestments allein zählen, sondern die Richtung des gesamten Kapitalbündels. Wirkungsdaten werden zu Kapital- und Risikodaten. Versicherbarkeit wird zum Wirklichkeitsindikator. Stranded Assets, Transformationsrisiken und Wirkungsrisiken zeigen, dass negative Wirkung finanzielle Zukunftsrisiken erzeugt.

Dieses Kapitel hat keine vollständige Finanzmarktregulierung, keine Bankaufsicht, keine Versicherungsarchitektur und keine Fondsmechanik ausgearbeitet. Es hat die makroökonomische Kapitalfrage gestellt: Kapital bleibt Werkzeug, aber es darf nicht blind bleiben.

Damit führt Teil IX zum nächsten Schritt. Wenn Kapital, Arbeit, Einkommen und Renten nach Wirkung gelesen werden, stellt sich die Verteilungsfrage neu. Wer besitzt? Wer entscheidet? Wer hat Zugang? Wann wird Ungleichheit zum Systemrisiko? Welche Wirkungspflicht gehört zu Eigentum?

Diese Frage führt zu [Kap. 60]: Verteilung, Eigentum und Wohlstand.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 59

Interne WÖk-Quellen

[I-K59-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands2, Manuskriptfassung 2026, Abschnitte zu Wirkungskapital und Kapital als Wirkungskraft. Grundlage für Kapital als gespeicherte Möglichkeit, Wirkungskraft, Rendite als Folge tragfähiger Wirkung und die Pflicht, Kapitalwirkung auszuweisen.

[I-K59-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands2, Manuskriptfassung 2026, Thesen zu Wirkungsdaten, Kapitalzugang, Versicherbarkeit und T-SROI. Grundlage für Wirkungsdaten als Risikodaten, Kapitalzugang als Wirkungslenkung, Versicherbarkeit als Resilienzindikator und T-SROI als Transformationsmaßstab.

[I-K59-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands2, Manuskriptfassung 2026, Abschnitt zu Kapitalmärkten, Versicherungen und Stranded Assets. Grundlage für Kapitalmärkte als Wirkungsarchitektur, Wirkungsdaten für Banken, Versicherer, Rückversicherer und Fonds sowie für Stranded Assets als Vermögenswerte, deren Wert durch regulatorische, technologische, ökologische, soziale oder marktbezogene Veränderungen sinkt.

[I-K59-4] Weber, Natalie: Arbeitspapier Rentensystem, 2025. Grundlage für Wirkungsfonds und Impact-Fonds als Anschluss an Wirkungsrente, Investitionen in zukunftsfähige Sektoren und Kapital als Instrument des Gemeinwohls.

[I-K59-5] Weber, Natalie: Whitepaper T-SROI, 2025. Grundlage für T-SROI als Transformationsmaßstab, der auf geprüfter Netto-Wirkung aufsetzt und Transformationsmultiplikator, Resilienz, systemische Breitenwirkung und Systemwirkung von Investitionen sichtbar macht.

[I-K59-6] Weber, Natalie: Wenn Maschinen arbeiten. Warum wir ein neues System brauchen, 2025. Grundlage für Automatisierungsdividende, gesellschaftliche Rückführung von Maschinenleistung und Anschluss von Produktivitätsgewinnen an Wirkungseinkommen und Wirkungsrente.

[I-K59-7] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitte zu Versicherbarkeit, Wirkungsrisiko, Wirkungsresilienz und Kapitalmärkten. Grundlage für Versicherbarkeit als Resilienzindikator und Frühwarnsignal.

[I-K59-8] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitte „Finanzsystem & Kapital“, „Gesellschaft & Soziales“ und „Katastrophenschutz &

Systemresilienz“. Grundlage für Versicherungen als Teil von Kapitalwirkung, Risikowahrheit und Resilienzarchitektur.

[I-K59-9] Weber, Natalie: Working-Paper Wohnungsmarkt, 2025/2026. Grundlage für Versicherbarkeit, Gebäuderisiken, Klimaanpassung, Wohnen und soziale Stabilität.

Externe Quellen

[E-K59-1] Task Force on Climate-related Financial Disclosures: Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures, 2017. Bezugspunkt für Governance, Strategie, Risikomanagement, Kennzahlen und Szenarioanalyse klimabezogener Finanzrisiken. TCFD Recommendations: https://www.fsb-tcfd.org/recommendations/

[E-K59-2] Network for Greening the Financial System: A Call for Action: Climate Change as a Source of Financial Risk, First Comprehensive Report, 2019. Bezugspunkt für Klima- und Umweltrisiken als Quelle finanzieller Risiken sowie für die Rolle von Zentralbanken und Aufsicht. NGFS - Publications: https://www.ngfs.net/en/publications-and-statistics/publications

[E-K59-3] Carbon Tracker Initiative: Unburnable Carbon: Are the World’s Financial Markets Carrying a Carbon Bubble?, 2011; Carbon Tracker Initiative / Grantham Research Institute: Unburnable Carbon 2013: Wasted Capital and Stranded Assets, 2013. Bezugspunkt für stranded assets, fossile Vermögenswerte und Transformationsrisiken. Carbon Tracker - Unburnable Carbon: https://carbontracker.org/reports/unburnable-carbon/

[E-K59-4] Berg, Florian; Koelbel, Julian F.; Rigobon, Roberto: “Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings”, in: Review of Finance, Vol. 26, No. 6, 2022, S. 1315-1344. Bezugspunkt für methodische Unterschiede und Abweichungen zwischen ESG-Ratings. Berg/Koelbel/Rigobon - Aggregate Confusion: https://doi.org/10.1093/rof/rfac033

[E-K59-5] Principles for Responsible Investment: A Blueprint for Responsible Investment, 2017, sowie fortlaufende PRI-Publikationen. Bezugspunkt für verantwortungsvolles Investieren, ESG-Integration, Stewardship und langfristige Kapitalverantwortung.

[E-K59-6]

Eurosif: European SRI Study, fortlaufende Berichtsreihe. Bezugspunkt für nachhaltige Investmentstrategien, Ausschluss, Best-in-Class, Impact Investing, Engagement und nachhaltige Fondslogiken. Eurosif - Reports: https://www.eurosif.org/reports/

[E-K59-7] International Association of Insurance Supervisors: Application Paper on the Supervision of Climate-related Risks in the Insurance Sector, 2021. Bezugspunkt für klimabezogene Risiken im Versicherungssektor, Aufsicht, Risikomanagement und Resilienz.

[E-K59-8] European Insurance and Occupational Pensions Authority: Discussion Paper on the Methodological Principles of Insurance Stress Testing - Climate Change Component, 2022, sowie weitere EIOPA-Veröffentlichungen zu Klimarisiken und Versicherbarkeit. Bezugspunkt für Klimarisiken, Stress Tests und Versicherungsaufsicht.

[E-K59-8] European Insurance and Occupational Pensions Authority: Discussion Paper on the Methodological Principles of Insurance Stress Testing - Climate Change Component, 2022, sowie weitere EIOPA-Veröffentlichungen zu Klimarisiken und Versicherbarkeit. Bezugspunkt für Klimarisiken, Stress Tests und Versicherungsaufsicht. EIOPA - Climate risk / insurance supervision: https://www.eiopa.europa.eu/

Kapitel 60 - Verteilung, Eigentum und Wohlstand

Kapitel 54 hat Wohlstand als Systemzustand beschrieben. Kapitel 55 hat Wachstum an Problemlösungsfähigkeit, Regeneration und künftige Freiheit gebunden. Kapitel 56 hat gezeigt, dass Erwerbsarbeit als alleiniger Maßstab gesellschaftlicher Leistung brüchig wird. Kapitel 57 und Kapitel 58 haben Einkommen und Rente wirkungsökonomisch neu gelesen. Kapitel 59 hat Kapital als Wirkungskraft eingeordnet. Am Ende von Teil IX steht deshalb die Frage, wie Verteilung, Eigentum und Wohlstand verstanden werden müssen, wenn Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie der Maßstab ist.

Wohlstand ist nicht die Summe privater Vermögen. Wohlstand ist ein Systemzustand, in dem Eigentum, Kapital, Arbeit und Natur so wirken, dass Freiheit, Teilhabe und Zukunftsfähigkeit erhalten bleiben.

60.1 Ungleichheit als Systemrisiko

Ungleichheit ist nicht nur ein moralisches Problem. Sie ist ein Systemrisiko. Eine Gesellschaft kann Unterschiede aushalten. Menschen haben unterschiedliche Talente, Lebenswege, Wünsche, Risiken, Verantwortungen, Einkommen und Vermögen. Gleichheit im Sinne vollständiger Gleichmacherei ist nicht das Ziel der Wirkungsökonomie. Problematisch wird Ungleichheit, wenn sie Teilhabe verengt, Statusangst verstärkt, Macht konzentriert, demokratische Korrektur verzerrt und künftige Chancen blockiert [I-K60-5; E-K60-3].

Ungleichheit wirkt auf Beziehungen, Vertrauen, Gesundheit, Bildung, Wohnchancen, politische Beteiligung, Sicherheitsgefühl, Mediennutzung, Selbstwirksamkeit und Zugehörigkeit [I-K60-5; E-K60-2]. Sie kann Menschen voneinander trennen, selbst wenn sie formal in derselben Gesellschaft leben. Wer dauerhaft ausgeschlossen wird, verliert leichter Vertrauen in Institutionen. Wer sehr viel besitzt, kann Einfluss leichter organisieren, Risiken auslagern oder die eigene Lebenswelt von gemeinsamer Infrastruktur entkoppeln. Beide Dynamiken schwächen Demokratie.

Die Wirkungsökonomie betrachtet Ungleichheit daher als Rückkopplungsproblem. Wenn Vermögen, Kapitalzugang und politische Einflussmöglichkeiten stark konzentriert werden, verändert sich der Wirkungsraum. Reichtum kann Freiheit sichern, aber auch Macht über andere ausüben. Armut bedeutet nicht nur Mangel, sondern verengte Handlungsspielräume. Zwischen beiden entsteht ein Systemzustand, in dem gemeinsame Entscheidungen schwerer werden.

Diese Sicht ist anschlussfähig an externe Forschung. Richard Wilkinson und Kate Pickett zeigen Zusammenhänge zwischen hoher Ungleichheit und sozialen sowie gesundheitlichen Problemen in wohlhabenden Gesellschaften [E-K60-2]. Thomas Piketty beschreibt langfristige Dynamiken von Kapitalakkumulation und Vermögenskonzentration [E-K60-1]. Die OECD verweist auf Folgen hoher Ungleichheit für Teilhabe, soziale Mobilität und wirtschaftliche Entwicklung [E-K60-3]. Die Wirkungsökonomie übernimmt daraus keine vollständige Vermögenstheorie. Sie nutzt die Einsicht: Ungleichheit verändert Systeme. Sie ist nicht nur Verteilungsfrage, sondern Demokratie-, Gesundheits-, Status- und Resilienzfrage.

Ungleichheit kann auch Vorgriffswohlstand erzeugen [Kap. 5]. Wenn heutiger Vermögensaufbau auf Wohnknappheit, Naturverbrauch, schlechten Arbeitsbedingungen, spekulativen Renditen, Datenmacht oder öffentlicher Unterfinanzierung beruht, entsteht Wohlstand an einer Stelle und Stabilitätsverlust an anderer. Das ist keine echte Wohlstandsvermehrung. Es ist Verschiebung.

Die Wirkungsökonomie fragt daher nicht nur: Wer hat wie viel? Sie fragt: Welche Wirkung hat diese Verteilung? Erweitert sie Freiheit, Teilhabe, Sicherheit und Zukunftsfähigkeit? Oder erzeugt sie Statusdruck, Angst, politische Verzerrung, Oligarchisierung und Entkopplung von gemeinsamer Verantwortung?

60.2 Teilhabe und Teilgabe

Teilhabe bedeutet Zugang. Menschen müssen an grundlegenden Räumen der Gesellschaft teilnehmen können: Bildung, Gesundheit, Wohnen, Arbeit, Pflege, Kultur, Mobilität, digitale Infrastruktur, Recht, Öffentlichkeit und Demokratie. Ohne Teilhabe wird Freiheit formal. Menschen haben Rechte, aber nicht die reale Möglichkeit, sie zu nutzen [I-K60-2; E-K60-6].

Teilgabe geht weiter. Sie bedeutet, nicht nur beteiligt zu werden, sondern selbst Wirkung übernehmen zu können. Wer teilgibt, gestaltet mit: durch Arbeit, Sorge, Wissen, Kreativität, Pflege, Bildung, demokratisches Engagement, Nachbarschaft, Kultur, Reparatur, Forschung oder ökologische Regeneration. Das WÖk-Manifest beschreibt Teilgabe als Grundprinzip: Menschen sind nicht nur Nutznießer:innen, sondern aktive Mitgestalter:innen der Zukunft [I-K60-1].

Diese Unterscheidung ist für Verteilung zentral. Ein System, das Menschen nur versorgt, aber ihnen keine Wirksamkeit ermöglicht, bleibt zu passiv. Ein System, das Menschen

nur zur Eigenverantwortung auffordert, aber ihnen keine Teilhabe ermöglicht, wird ungerecht. Die Wirkungsökonomie braucht beides: Zugang und Wirkungsmöglichkeit.

Teilhabe schützt vor Ausschluss. Teilgabe schützt vor Ohnmacht.

Wohlstand entsteht nicht nur, wenn Menschen genug besitzen. Er entsteht, wenn sie wirksam leben können. Das gilt für Kinder, alte Menschen, Menschen mit Behinderung, Alleinerziehende, Menschen in Armut, migrantische Communities, kranke Menschen, queere Menschen, Menschen ohne starke Netzwerke und alle, die in alten Leistungskategorien leicht übersehen werden. Wer keine reale Teilhabe hat, kann kaum Teilgabe leisten. Wer keine Teilgabe erfährt, verliert Selbstwirksamkeit [I-K60-2; I-K60-6].

Die Arbeitsfassung beschreibt Teilhabe als Zustandsgröße über soziale, ökonomische, politische, digitale und kulturelle Ebenen und erweitert sie zu Teilgabe als Möglichkeit, Verantwortung und Wirkung zu übernehmen [I-K60-2]. Damit ist Teilgabe keine freundliche Ergänzung, sondern Bestandteil gesellschaftlicher Stabilität. Eine Demokratie bleibt lebendig, wenn Menschen nicht nur wählen, sondern in ihrem Alltag erfahren, dass ihr Handeln Wirkung hat.

Diese Logik verbindet Teil IX mit den späteren gesellschaftlichen Grundsystemen. Bildung, Gesundheit, Pflege, Wohnen, Migration, Kultur und soziale Sicherheit werden in Teil XI praktisch ausgearbeitet. Hier geht es um den makroökonomischen Maßstab: Verteilung ist nicht nur Einkommensverteilung. Sie ist Verteilung von Wirkungsmöglichkeiten.

60.3 Eigentum mit Wirkungspflicht

Eigentum ist ein Freiheitsrecht. Es schützt Menschen vor vollständiger Abhängigkeit vom Staat, vom Arbeitgeber, von Familie, von Märkten oder von Zufall. Eigentum kann Sicherheit, Autonomie, Planung, Würde und Verantwortung ermöglichen. Die Wirkungsökonomie stellt Eigentum daher nicht pauschal unter Verdacht.

Aber Eigentum wirkt. Es entscheidet über Zugang, Nutzung, Ausschluss, Investition, Miete, Produktion, Daten, Ressourcen, Boden, Kapital und politische Einflussmöglichkeiten. Wer besitzt, gestaltet Wirkungsräume. Deshalb kann Eigentum nicht nur als private Verfügung verstanden werden.

Das Grundgesetz formuliert diesen Zusammenhang knapp: Eigentum verpflichtet; sein Gebrauch soll zugleich dem Wohl der Allgemeinheit dienen [E-K60-5]. Die Wirkungsökonomie übersetzt diesen Satz in ihre eigene Sprache: Eigentum ist Freiheit und Verantwortung. Je größer die Wirkungsmacht eines Eigentums, desto stärker muss seine Wirkung sichtbar, begründbar und rückgekoppelt sein.

Das gilt nicht für jedes Eigentum gleich. Eine Wohnung, ein Handwerksbetrieb, ein Familienersparnis, ein landwirtschaftlicher Betrieb, ein Medienkonzern, eine Plattform, ein Rohstoffmonopol, ein Immobilienportfolio oder ein globaler Fonds haben sehr unterschiedliche Wirkungskraft. Die Wirkungspflicht muss daher verhältnismäßig sein.

Sie richtet sich nach Reichweite, Systemrelevanz, Marktmacht, Datenmacht, Umweltwirkung, demokratischer Wirkung und sozialer Bedeutung [I-K60-3; I-K60-4].

Eigentum mit Wirkungspflicht heißt nicht Enteignungsdebatte. Es heißt: Eigentum darf nicht so wirken, als sei es vollständig außerhalb gesellschaftlicher Folgen. Wer Wohnraum besitzt, wirkt auf Sicherheit, Zugehörigkeit und Lebensqualität. Wer Medien besitzt, wirkt auf Öffentlichkeit und Demokratie. Wer Land besitzt, wirkt auf Boden, Wasser und Biodiversität. Wer Plattformen besitzt, wirkt auf Daten, Sichtbarkeit und Verhalten. Wer Kapital besitzt, wirkt auf Zukunftspfade [Kap. 59; I-K60-3].

Das Systemmodell der Wirkungsökonomie beschreibt Kapital nicht als Akkumulationsspiel oder Schattenmacht, sondern als gesellschaftliche Kraftquelle. Es verlangt Transparenz statt Geheimhaltung, Risikowahrheit statt Bilanztricks, Demokratie statt Oligarchisierung, Regeneration statt Extraktion und Zukunft statt Kurzfristdenken [I-K60-3]. Diese Prinzipien gelten auch für Eigentum. Eigentum soll Freiheit sichern, nicht Gemeinwesen entziehen. Es soll Wirkung ermöglichen, nicht Wirkungsräume privatisieren und Schäden sozialisieren.

Kapitalakkumulation wird gefährlich, wenn sie Machtkonzentration erzeugt. Machtkonzentration kann Märkte verzerren, Politik beeinflussen, Medienräume prägen, Wohnräume verknappen, Ressourcen kontrollieren, Innovationen blockieren oder Risiken auf andere übertragen [I-K60-4; E-K60-1]. Eine Wirkungsökonomie muss solche Risiken sichtbar machen, ohne Eigentum pauschal zu delegitimieren. Eigentum bleibt erlaubt, aber seine Wirkung darf nicht unsichtbar bleiben.

60.4 Wohlstand ohne Extraktion

Wohlstand ohne Extraktion ist die positive Formel dieses Kapitels. Natur wurde im normativen Teil nicht als Rohstofflager, sondern als Mit-System beschrieben. Kapitel 54 hat Wohlstand als Systemzustand gelesen. Daraus folgt: Wohlstand kann nicht auf dem Verzehr seiner eigenen Voraussetzungen beruhen.

Extraktion meint hier mehr als Rohstoffabbau. Sie beschreibt eine Logik: Wert wird entnommen, während die Regeneration des Systems zu schwach bleibt. Das kann Natur betreffen, aber auch Menschen, Arbeit, Pflege, Vertrauen, Demokratie, Daten, Wohnraum oder Kultur. Eine Gesellschaft kann Boden extrahieren, aber auch Zeit. Sie kann Wasser extrahieren, aber auch Aufmerksamkeit. Sie kann Arbeit extrahieren, aber auch Vertrauen. Sie kann Wohnraum zur Renditequelle machen und damit Zugehörigkeit schwächen. Sie kann digitale Daten abschöpfen und damit Selbstbestimmung verringern [I-K60-3; E-K60-7].

Wohlstand ohne Extraktion bedeutet daher: Vermögen, Einkommen, Eigentum und Kapital dürfen nicht aus dauerhafter Schwächung anderer Systeme entstehen. Wachstum, Gewinn, Wertsteigerung und Rendite müssen an Regeneration, Teilhabe, Transparenz und demokratische Korrekturfähigkeit gebunden werden.

Besitz ist nicht dasselbe wie Wohlstand. Besitz beschreibt Verfügung. Vermögen beschreibt gespeicherten ökonomischen Wert. Wirkung beschreibt Zustandsveränderung. Wohlstand beschreibt die Qualität der Lebensbedingungen im System. Ein Mensch kann viel besitzen und in einer Gesellschaft mit geringem Vertrauen, schlechter Infrastruktur, schwacher Demokratie, zerstörter Natur und hoher Angst leben. Das ist kein hoher Wirkungswohlstand. Eine Gesellschaft kann weniger privaten Luxus, aber mehr Gesundheit, Sicherheit, Bildung, Vertrauen, Naturzugang, Kultur und demokratische Stabilität haben. Wirkungsökonomisch kann sie reicher sein [I-K60-2; I-K60-3].

Diese Unterscheidung schützt vor einem zentralen Irrtum: private Vermögensmehrung ist nicht automatisch gesellschaftliche Wohlstandsmehrung. Sie kann Wohlstand schaffen, wenn sie Innovation, Beschäftigung, Regeneration, gute Produkte, Infrastruktur oder Teilhabe ermöglicht. Sie kann Wohlstand mindern, wenn sie aus Monopolen, Spekulation, Auslagerung, Knappheit, Ressourcenverbrauch, Lohndruck, Datenmacht oder demokratischer Einflussnahme entsteht [I-K60-4].

Wohlstand ohne Extraktion verlangt daher keine Gleichmacherei. Er verlangt Rückkopplung. Wer besitzt, investiert, verdient oder vererbt, steht in Wirkungszusammenhängen. Diese Zusammenhänge müssen sichtbar werden. Eigentum, Kapital, Arbeit und Natur müssen so wirken, dass Freiheit nicht nur privat, sondern systemisch erhalten bleibt.

Demokratie ist dafür unverzichtbar. Wenn Eigentum politische Macht kauft, wird demokratische Korrektur schwächer. Wenn Kapital Medien und Plattformen kontrolliert, verliert Öffentlichkeit Unabhängigkeit. Wenn hohe Ungleichheit Statusangst und Zugehörigkeitsverlust verstärkt, werden autoritäre Erzählungen anschlussfähiger [I-K60-4; I-K60-5]. Deshalb ist Verteilung nicht nur Sozialpolitik. Sie ist Demokratieschutz.

60.5 Abschluss von Teil IX

Teil IX hat die makroökonomische Logik der Wirkungsökonomie entwickelt. Kapitel 54 hat das Wirkungs-BIP und eine neue Wohlstandsmessung eingeführt. Kapitel 55 hat Wachstum als Entwicklung von Problemlösungsfähigkeit innerhalb planetarer Grenzen gelesen. Kapitel 56 hat Arbeit, Automatisierung und Maschinenleistung neu geordnet. Kapitel 57 hat das Wirkungseinkommen als Verbindung von Grundsicherheit, Markteinkommen und Wirkungsbonus entwickelt. Kapitel 58 hat die Wirkungsrente als Anerkennung von Lebenswirkung über Zeit beschrieben. Kapitel 59 hat Kapitalmärkte und Fonds als Wirkungskraft gefasst. Kapitel 60 schließt diesen Teil mit Verteilung, Eigentum und Wohlstand.

Der gemeinsame Gedanke lautet: Eine Volkswirtschaft ist nicht stark, wenn sie viel Aktivität erzeugt, viel Kapital akkumuliert und hohe Vermögenswerte ausweist. Sie ist stark, wenn Arbeit, Maschinenleistung, Einkommen, Rente, Kapital, Eigentum und Natur so zusammenwirken, dass Mensch, Planet und Demokratie stabiler werden.

Ungleichheit wird in dieser Logik als Systemrisiko sichtbar. Teilhabe und Teilgabe werden zu Wohlstandsbedingungen. Eigentum bleibt Freiheitsrecht, erhält aber Wirkungspflicht. Wohlstand löst sich von bloßer Vermögenssumme und wird zum Zustand gemeinsamer Zukunftsfähigkeit.

Damit führt Teil IX in den nächsten Teil. Wenn Eigentum, Kapital, Arbeit, Verteilung und Wohlstand nicht nur privat oder marktlich gelesen werden können, stellt sich die politische Frage: Wie werden Macht, Parteien, Lobbyismus, Bürgerbeteiligung, Verwaltung, Sicherheit und demokratische Resilienz wirkungsökonomisch geordnet?

Diese Frage führt zu Teil X: Staat, Politik und Demokratie.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 60

Interne WÖk-Quellen

[I-K60-1] Weber, Natalie: Manifest der Wirkungsökonomie, August 2025. Grundlage für Teilgabe als Prinzip: Menschen sind nicht nur Nutznießer:innen, sondern aktive Mitgestalter:innen durch Arbeit, Engagement, Kreativität oder Sorgearbeit.

[I-K60-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands2, Arbeitsfassung 2026. Grundlage für Teilhabe als Zustandsgröße über soziale, ökonomische, politische, digitale und kulturelle Ebenen sowie für Teilgabe als Möglichkeit, Verantwortung und Wirkung zu übernehmen.

[I-K60-3] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für Kapital als Wirkungskraft, Regeneration statt Extraktion, Transparenz, Risikowahrheit, Demokratie statt Oligarchisierung, Planetarität und Zukunftsprinzip.

[I-K60-4] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, Abschnitt zu Machtkonzentration, Oligarchisierung und Schutz vor Kapitalmissbrauch. Grundlage für die Risiken politischer Einflussnahme, Desinformation, Rohstoff- und Energiemonopole, Medien- und Plattformmacht sowie demokratische Schutzmechanismen.

[I-K60-5] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für soziale Ungleichheit, politische Instabilität, Vertrauensverlust, gesellschaftliche Spaltung, Machtverschiebung, Wirkungstransparenz und partizipative Governance als zentrale Wirkungsfelder.

[I-K60-6] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, Abschnitte zu Civic Literacy, Teilhabeindikatoren und Alltagswirkung. Grundlage für Teilhabe, Engagement, Care-Arbeit, soziale Bindungen, Gemeinschaft und Alltagswirkung als Mess- und Wirkungsfelder.

Externe Quellen

[E-K60-1] Piketty, Thomas: Capital in the Twenty-First Century, Harvard University Press, Cambridge, MA, 2014. Bezugspunkt für Kapitalakkumulation, Vermögenskonzentration und langfristige Verteilungsdynamiken.

[E-K60-2] Wilkinson, Richard; Pickett, Kate: The Spirit Level. Why More Equal Societies Almost Always Do Better, Allen Lane, London, 2009. Bezugspunkt für Ungleichheit als soziale, gesundheitliche und gesellschaftliche Risikodimension.

E-K60-3] OECD: Divided We Stand: Why Inequality Keeps Rising, OECD Publishing, Paris, 2011; OECD: In It Together: Why Less Inequality Benefits All, OECD Publishing, Paris, 2015. Bezugspunkt für Einkommensungleichheit, Teilhabe, soziale Mobilität und makroökonomische Folgen hoher Ungleichheit. OECD: https://www.oecd.org/

[E-K60-4] Atkinson, Anthony B.: Inequality. What Can Be Done?, Harvard University Press, Cambridge, MA, 2015. Bezugspunkt für Ungleichheit als politisch und institutionell gestaltbares Problem.

[E-K60-5] Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Art. 14 Abs. 2: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“ Bezugspunkt für Eigentum als Freiheit und Verantwortung. Grundgesetz (GG): https://www.gesetze-im-internet.de/gg/

[E-K60-6] Sen, Amartya: Development as Freedom, Oxford University Press, Oxford/New York, 1999. Bezugspunkt für Freiheit als reale Fähigkeit, gesellschaftliche Möglichkeiten nutzen zu können, nicht nur als formales Recht.

[E-K60-7] Ostrom, Elinor: Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge University Press, 1990. Bezugspunkt für gemeinsame Ressourcen, institutionelle Verantwortung, Regeln, Kooperation und die Vermeidung von Extraktion gemeinsamer Lebensgrundlagen.

Teil X - Staat, Politik und Demokratie

Teil X überträgt die Wirkungsökonomie auf den politischen Raum. Nach den methodischen, institutionellen und volkswirtschaftlichen Grundlagen richtet sich der Blick nun auf die Frage, wie Staat, Politik und Demokratie selbst Wirkung erzeugen, stabilisieren oder beschädigen. Politik wird hier nicht als bloßer Wettbewerb um Macht verstanden, sondern als Wirkungsraum, in dem Sprache, Programme, Institutionen, Entscheidungen, Unterlassen, Vertrauen und Konflikte gesellschaftliche Zustände verändern.

Der Fokus dieses Teils liegt auf politischer Verantwortung, demokratischer Korrekturfähigkeit und der wirkungsökonomischen Bewertung politischer Programme. Es geht nicht darum, Parteipolitik zu betreiben oder einzelne Lager moralisch zu sortieren. Es geht darum, politische Wirkung sichtbar zu machen: Welche Zustände

entstehen durch politische Sprache, durch Programme, durch Koalitionen, durch Blockaden, durch Gesetzgebung, durch Verwaltungshandeln und durch den Umgang mit Wahrheit, Minderheiten, Medien, Wissenschaft und Rechtsstaat?

Teil X grenzt sich damit von den vorherigen Teilen ab. Die Teile zu Messung, Daten und Methodik klären, wie Wirkung erfasst und bewertet werden kann. Die Teile zu Recht, Staat und Institutionen beschreiben die formale Architektur. Die volkswirtschaftlichen Teile behandeln Arbeit, Kapital, Märkte und Wohlstand. Teil X fragt dagegen nach der politischen Praxis selbst: Wie wirkt Politik, bevor sie Gesetz wird? Wie verändern Parteien, Bewegungen, Regierungen und Oppositionen demokratische Resonanzräume? Und wie lässt sich politische Verantwortung in einem komplexen, rückgekoppelten System präzise bestimmen?

Damit bildet Teil X die Brücke zwischen institutioneller Ordnung und öffentlicher Demokratie. Er zeigt, dass Demokratie nicht nur aus Verfahren besteht, sondern aus Wahrheit, Vertrauen, Korrekturfähigkeit, Machtbegrenzung, Beteiligung und friedlicher Konfliktbearbeitung. Eine Wirkungsökonomie, die Mensch, Planet und Demokratie als normativen Kern setzt, muss daher auch Politik selbst an Wirkung messen.

Kapitel 61 - Politik als Wirkungsraum

Teil X überträgt die Wirkungsökonomie auf politische Praxis. Nach den institutionellen Grundlagen von Staat, Recht und Verwaltungslogik sowie nach den volkswirtschaftlichen Teilen zu Arbeit, Kapital und Wohlstand richtet sich der Blick nun auf Politik selbst. Politik erscheint hier nicht nur als Regierungsbildung, Gesetzgebung oder Parteiwettbewerb, sondern als Wirkungsraum. Politische Prozesse verändern Erwartungen, Zugehörigkeit, Vertrauen, Konflikte und gesellschaftliche Resonanzräume. Teil X untersucht deshalb, wie politische Wirkung entsteht, wie sie bewertet werden kann und welche Verantwortung daraus folgt.

Kapitel 61 bildet den Einstieg in diesen Teil. Es beschreibt Politik nicht als abstrakten Machtkampf, sondern als System von Wirkungsträgern, Narrativen, Institutionen und Rückkopplungen. Dabei geht es noch nicht um konkrete Parteiprogramme oder politische Einzelmaßnahmen, sondern um die grundlegende Frage, wie Politik gesellschaftliche Zustände verändert und welche Maßstäbe dafür gelten. Die folgenden Kapitel vertiefen anschließend Programme, Machtstrukturen, Öffentlichkeit und demokratische Steuerung.

Politik ist nicht nur Wahlkampf, Regierungsbildung, parlamentarische Mehrheit oder Programmatik. Politik ist ein Wirkungsraum.

Politische Akteure verändern Zustände, bevor ein Gesetz beschlossen wird. Sie verändern Erwartungen, Sprache, Zugehörigkeit, Konflikte, Vertrauen, Angst, Aufmerksamkeit und Möglichkeitsräume. Parteien, Fraktionen, Regierungen, Opposition, Ministerien, Parlamente und politische Bewegungen wirken durch

Themenwahl, Programme, Personal, Sprache, Bilder, Bündnisse, Anträge, Blockaden, Normalisierung, Zuspitzung, Versprechen und institutionelles Verhalten [I-K61-1].

Politik wirkt nicht erst, wenn sie regiert. Sie verändert Wirkungsräume, sobald sie Sprache, Erwartungen, Zugehörigkeit, Konflikte und Entscheidungen prägt.

61.1 Parteien wirken auch ohne Regierung

Parteien sind Wirkungsträger. Das ist zunächst eine nüchterne Beschreibung. Das Grundgesetz ordnet Parteien eine besondere Rolle in der politischen Willensbildung zu und verlangt demokratische innere Ordnung sowie öffentliche Rechenschaft über Mittel und Vermögen [E-K61-1]. Genau deshalb sind Parteien nicht nur private Meinungsvereine. Sie verbinden Gesellschaft und Staat. Sie sammeln Interessen, ordnen Konflikte, wählen Personal aus, formulieren Programme, prägen öffentliche Begriffe und streben Macht im demokratischen Verfahren an.

Eine Partei wirkt daher nicht erst, wenn sie Ministerien führt. Sie wirkt durch das, was sie sagbar macht. Sie wirkt durch die Themen, die sie ins Zentrum stellt. Sie wirkt durch die Konflikte, die sie zuspitzt. Sie wirkt durch die Menschen, die sie sichtbar macht oder unsichtbar lässt. Sie wirkt durch ihre Art, mit Gegnern, Gerichten, Medien, Wissenschaft, Verwaltung und Minderheiten umzugehen. Sie wirkt durch Programme, Kandidaturen, Kampagnen, Bündnisse, Abstimmungen und Blockaden [I-K61-2].

Diese Wirkung ist nicht automatisch positiv oder negativ. Opposition kann hohe demokratische Wirkleistung erzeugen. Sie kontrolliert Regierung, macht blinde Flecken sichtbar, zwingt zur Begründung, entwickelt Alternativen und schützt Öffentlichkeit vor Machtkonzentration. Harte Kritik ist kein Problem für Demokratie. Im Gegenteil: Eine Demokratie ohne harte Kritik verliert Korrekturfähigkeit [Kap. 28].

Problematisch wird politische Wirkung, wenn sie den gemeinsamen demokratischen Boden beschädigt. Das geschieht, wenn Institutionen pauschal delegitimiert, unabhängige Gerichte als Feinde markiert, freie Medien als Verrat beschrieben, Minderheiten entwürdigt, Gewalt relativiert oder Wahlergebnisse ohne belastbare Grundlage angegriffen werden. Die Grenze ist nicht Kritik. Die Grenze ist die Zerstörung der demokratischen Korrekturfähigkeit [I-K61-2; Kap. 28].

Damit wird Politik als Wirkungsraum sichtbar. Eine Partei kann in der Opposition demokratische Stabilität stärken. Sie kann aus der Opposition heraus aber auch Vertrauen, Wahrheit, Minderheitenschutz und Rechtsstaatlichkeit schwächen. Regierungsverantwortung ist deshalb nur eine Form politischer Wirkung. Politische Resonanz beginnt früher.

61.2 Sprache, Programme, Entscheidungen

Politische Sprache ist Wirkungspotenzial [Kap. 11]. Ein Begriff beschreibt nicht nur. Er ordnet Wahrnehmung. Er kann Menschen schützen oder beschämen, Konflikte klären oder verhärten, Komplexität zugänglich machen oder Feindbilder erzeugen. Politische

Sprache entscheidet mit, ob Menschen ein Problem als gemeinsame Aufgabe, als technische Frage, als Bedrohung, als Verrat oder als Angriff auf die eigene Zugehörigkeit lesen [Kap. 25].

Programme sind ebenfalls Wirkungspotenziale. Ein Programm verändert Erwartungen, Bündnisse, Investitionsentscheidungen, Konfliktlinien und gesellschaftliche Deutungen, bevor es umgesetzt wird. Es kann Orientierung geben. Es kann aber auch Scheinsicherheit erzeugen, wenn komplexe Wirkungsräume auf einfache Schuldige reduziert werden. Es kann Transformationsfähigkeit zeigen. Es kann Probleme verschieben, Risiken verharmlosen oder spätere Folgekosten ausblenden.

Entscheidungen sind der sichtbare Teil politischer Wirkung. Doch auch Nichtentscheidung wirkt [Kap. 12]. Ein vertagtes Gesetz verändert Erwartungen. Eine blockierte Reform verändert Risiken. Eine geduldete Schieflage stabilisiert bestehende Zustände. Dauerhafte Verschiebung kann Schäden wachsen lassen, selbst wenn formal noch nichts beschlossen wurde. Politik wirkt durch Tun, Unterlassen, Blockieren, Verschieben und Normalisieren.

Normalisierung besitzt dabei besondere Bedeutung. Wenn Begriffe, Feindbilder oder institutionelle Grenzüberschreitungen wiederholt werden, verändert sich der Wirkungsraum. Was gestern noch als Grenzverletzung galt, erscheint morgen als gewöhnlicher Streit. Was lange genug wiederholt wird, kann Wirklichkeit rahmen, auch wenn es sachlich falsch ist. Diese Dynamik wird später im Zusammenhang mit Medien, Öffentlichkeit und Resonanzräumen vertieft. Hier genügt der politische Grundsatz: Wer politische Sprache nutzt, erzeugt Wirkung.

Die Wirkungsökonomie bewertet nicht Meinungen als solche. Meinung ist frei. Politische Freiheit lebt von Widerspruch, Irrtum, Streit und Alternativen. Aber sobald politische Sprache, Programme oder Entscheidungen Zustände verändern, werden sie wirkungsrelevant. Dann stellt sich die Frage: Welche Wirkung entsteht für Mensch, Planet und Demokratie?

61.3 Wirkung vor Ideologie

Politik ist ideologisch geprägt. Parteien und Bewegungen besitzen Werte, Geschichte, Milieus, Weltbilder und Grundüberzeugungen. Das ist normal. Demokratie lebt nicht von wertfreier Verwaltung, sondern vom Streit über Werte, Interessen, Ziele und Wege.

Die Wirkungsökonomie ersetzt diesen Streit nicht. Sie stellt ihm eine Prüffrage voran: Welche Wirkung entsteht?

Diese Frage verändert politische Debatten grundlegend. Eine Maßnahme ist nicht gut, weil sie links, rechts, liberal, konservativ, ökologisch, sozial, christlich, säkular, regional oder wirtschaftsnah genannt wird. Sie ist auch nicht schlecht, weil sie aus einem bestimmten Lager stammt. Sie ist wirkungsfähig, wenn sie reale Zustände verbessert,

Risiken senkt, Nebenwirkungen berücksichtigt und demokratische Korrekturfähigkeit erhält.

Wirkung vor Ideologie bedeutet deshalb nicht Politik ohne Werte. Es bedeutet: Werte müssen sich an ihren Folgen messen lassen. Wer Freiheit fordert, muss zeigen, ob reale Handlungsfähigkeit wächst oder nur starke Akteure freier werden. Wer Gerechtigkeit fordert, muss zeigen, ob Teilhabe, Würde und Selbstwirksamkeit steigen oder nur Symbolik entsteht. Wer Sicherheit fordert, muss zeigen, ob Menschen geschützt werden, ohne Rechtsstaat und Minderheitenschutz zu beschädigen. Wer Wachstum fordert, muss zeigen, ob Wirkleistung steigt oder Vorgriffswohlstand entsteht [Kap. 5; Kap. 54]. Wer Demokratie fordert, muss zeigen, ob Wahrheit, Vertrauen, Rechtsstaatlichkeit und Korrekturfähigkeit gestärkt werden [Kap. 28].

Diese Sicht schützt auch vor politischer Scheinwirkung. Eine Partei kann ein Thema stark besetzen, ohne Zustände zu verbessern. Eine Regierung kann Gesetze beschließen, ohne die gewünschte Wirkung zu erreichen. Eine Opposition kann Kritik äußern, ohne bessere Rückkopplung anzubieten. Eine Kampagne kann Zustimmung erzeugen, ohne Wahrheit zu stärken. Die Wirkungsökonomie fragt deshalb nicht zuerst, ob eine politische Position gut klingt. Sie fragt, ob sie wirkt.

Staat und Politik entscheiden in komplexen Systemen. Gesellschaft, Wirtschaft, Natur, Verwaltung, Finanzmärkte und Öffentlichkeit reagieren nicht wie einfache Apparate [Kap. 19]. Ein Mietgesetz verändert nicht nur Mieten, sondern auch Investitionen, Sanierung, Neubau, Wohnsicherheit, Eigentümerverhalten, Gerichte und Vertrauen. Ein Klimagesetz verändert nicht nur Emissionen, sondern auch Preise, Industriepfade, soziale Akzeptanz, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Energieabhängigkeit und politische Polarisierung. Ein Sicherheitsgesetz verändert nicht nur Gefahrenabwehr, sondern auch Freiheit, Minderheitenvertrauen, Rechtsstaatlichkeit, Dateninfrastruktur und Legitimität [I-K61-3].

Politik als Wirkungsraum bedeutet deshalb: Jede politische Maßnahme ist eine Hypothese über die Veränderung eines Systems. Diese Hypothese muss begründet, beobachtet und korrigiert werden.

61.4 Politische Verantwortung

Politische Verantwortung beginnt nicht erst bei formaler Zuständigkeit. Sie beginnt dort, wo politische Akteure Wirkungsräume prägen. Wer spricht, rahmt. Wer rahmt, verändert Wahrnehmung. Wer Wahrnehmung verändert, beeinflusst Entscheidungen. Wer Entscheidungen beeinflusst, verändert Zustände.

Diese Verantwortung ist mehrschichtig. Es gibt direkte Wirkungen: Beschlüsse, Abstimmungen, Gesetze, Verordnungen oder Haushalte. Es gibt indirekte Wirkungen: veränderte Erwartungen, Investitionen, Konfliktlinien, Vertrauen, Zugehörigkeit, Angst oder politische Mobilisierung. Es gibt verzögerte Wirkungen: vertagte Reformen, normalisierte Abwertung, unterlassene Infrastrukturprogramme oder verspätete

Prävention. Und es gibt systemische Wirkungen: Vertrauensverlust, Polarisierung, Institutionenerosion, Machtkonzentration, soziale Spaltung oder demokratische Resilienz [Kap. 10-13; Kap. 21-23].

Politische Verantwortung bedeutet nicht, jede spätere Folge vollständig kontrollieren zu können. Komplexe Systeme bleiben begrenzt berechenbar. Aber politische Akteure müssen erkennbare Wirkungspotenziale ernst nehmen. Wer bewusst Angst verstärkt, Feindbilder nutzt, Misstrauen gegen Institutionen sät oder Minderheiten entwürdigt, kann sich nicht allein auf Meinungsfreiheit zurückziehen. Meinungsfreiheit schützt Ausdruck. Sie hebt Verantwortung für politische Wirkung nicht auf.

Ein zentraler Teil politischer Verantwortung liegt in der Ursachenbekämpfung. Sie ist politisch schwerer sichtbar zu machen als Symptombekämpfung. Wenn ein Staat früh handelt, Krisen verhindert, Infrastruktur stabilisiert, Vertrauen schützt, Pflege entlastet, Bildung verbessert, Hitzerisiken reduziert oder soziale Eskalation vermeidet, tritt das große Ereignis im besten Fall gar nicht erst ein. Gerade erfolgreiche Prävention erscheint deshalb leicht wie Nicht-Handeln.

Symptombekämpfung dagegen ist sichtbar. Rettungspakete, Krisenstäbe, Soforthilfen, Notgesetze und öffentliche Krisenkommunikation erzeugen den Eindruck entschlossener Politik, weil der Schaden bereits eingetreten ist. Eine Regierung, die ein überlastetes System repariert, erscheint aktiver als eine Politik, die verhindert hat, dass das System überhaupt überlastet wird. Daraus entsteht ein politischer Fehlanreiz: Spätes Eingreifen ist sichtbarer als frühes Verhindern.

Die Wirkungsökonomie muss diesen Fehlanreiz offenlegen. Gute Politik ist nicht nur Politik, die nach einer Krise schnell reagiert. Gute Politik ist vor allem Politik, die so früh wirkt, dass Krisen kleiner bleiben oder gar nicht erst entstehen. Das verlangt eine andere politische Erzählung. Prävention muss als Wirkung sichtbar werden, auch wenn der sichtbare Schaden ausbleibt.

Frühes Handeln erweitert Möglichkeitsräume. Es lässt mehr Optionen offen, senkt spätere Kosten, schützt Vertrauen und verhindert Zwangslagen. Spätes Handeln verengt Optionen. Dann bleiben häufig nur noch Notlösungen, harte Eingriffe, hohe Kosten und Reparaturprogramme. Politische Verantwortung bedeutet deshalb auch, den Wert verhinderten Schadens sichtbar zu machen [Kap. 12; Kap. 23; Kap. 39; Kap. 65].

Genauso gilt: Wer Macht besitzt, muss den eigenen Einfluss sichtbar machen. Die Teile zu Kapital, Eigentum und Macht haben gezeigt, dass Ressourcen, Netzwerke, Medienzugänge und Vermögen politische Wirkungsräume verschieben können [Kap. 60]. In der Politik gilt das in besonderem Maß. Finanzielle Ressourcen, Datenanalyse, professionelle Kampagnen, Lobbystrukturen und persönliche Netzwerke verändern politische Zugänge und Resonanzräume. Diese Fragen werden später im Zusammenhang mit Macht, Öffentlichkeit und Einfluss vertieft. Hier genügt der Grundsatz: Politische Macht wirkt, auch wenn sie nicht als Gesetz erscheint.

Politische Verantwortung verlangt deshalb vier Mindestbedingungen.

Erstens Wahrheitsbindung. Politik darf streiten, zuspitzen und vereinfachen, aber sie darf gemeinsame Wirklichkeit nicht strategisch zerstören.

Zweitens Institutionenbindung. Regierung, Opposition, Gerichte, Medien, Wissenschaft und Verwaltung dürfen kritisiert werden. Wer sie pauschal als Feinde markiert, schwächt demokratische Korrekturfähigkeit.

Drittens Wirkungsbewusstsein. Politische Akteure müssen direkte, indirekte, verzögerte und systemische Wirkungen ihrer Sprache, Programme und Entscheidungen mitdenken.

Viertens Korrekturfähigkeit. Wer falsch lag, muss nachsteuern können. Eine Politik, die Fehler nicht anerkennt, wird zur bloßen Machtbehauptung.

Damit wird politische Verantwortung nicht moralisch verengt. Sie wird systemisch präzisiert. Politik darf unbequem sein. Sie darf streiten. Sie darf Macht herausfordern. Sie darf Konflikte sichtbar machen. Aber sie muss sich an ihrer Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie messen lassen.

61.5 Zwischenfazit

Politik wirkt nicht erst, wenn sie regiert. Sie verändert Wirkungsräume, sobald sie Sprache, Erwartungen, Zugehörigkeit, Konflikte und Entscheidungen prägt. Parteien wirken durch Programme, Personal, Tonalität, Bündnisse, Kampagnen, parlamentarisches Verhalten, institutionellen Umgang und Normalisierung. Opposition kann demokratische Wirkleistung erzeugen, wenn sie Macht kontrolliert, blinde Flecken sichtbar macht und Alternativen entwickelt. Sie kann demokratische Zustände beschädigen, wenn sie Wahrheit, Minderheitenschutz, Rechtsstaatlichkeit und gemeinsame Wirklichkeit angreift.

Politik als Wirkungsraum verbindet die Grundlagen zu Wirkung, Resonanz, Demokratie, Macht und Rückkopplung. Wirkung entsteht durch Handlung und Unterlassen, durch Wirkungsträger und Wirkungsräume. Angst, Status, Zugehörigkeit und Macht prägen politische Resonanz. Demokratie ist der Raum, in dem Gesellschaft sich selbst korrigieren kann. Eigentum, Kapital und Macht verändern politische Zugänge und Wirkungsmöglichkeiten.

Dieses Kapitel bewertet keine konkreten Parteien. Es legt den Maßstab fest. Die nächste Frage lautet: Wie lassen sich politische Programme wirkungsökonomisch prüfen, ohne Parteipolitik zu betreiben? Wie unterscheidet man Absicht, Symbolik, Populismus und echte Transformationsfähigkeit?

Diese Frage führt zu Kapitel 62 - Parteien und Programme.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 61

Interne WÖk-Quellen

[I-K61-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Parteien, Lobbyismus und politischem Vorraum. Grundlage für die Aussage, dass politische Entscheidungen bereits vor dem Gesetz durch Narrative, Interessen, Daten, Sprache und Reichweiten geprägt werden.

[I-K61-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Parteien als Wirkungsträger“. Grundlage für Parteien als institutionalisierte Resonanzräume, die Unzufriedenheit sammeln, Interessen ordnen, Programme formulieren und demokratische Zustände stabilisieren oder destabilisieren können.

[I-K61-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Politik als Wirkungsentscheidung“. Grundlage für die Darstellung politischer Maßnahmen als Eingriffe in komplexe, rückgekoppelte Systeme.

[I-K61-4] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Politik, Staat, Öffentlichkeit, Wirtschaft und Demokratie als gekoppelte Wirkungsräume.

[I-K61-5] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Wirkungstransparenz, partizipative Governance und politische Rückkopplungssysteme.

[I-K61-6] Weber, Natalie: Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie, Oktober 2025. Grundlage für Demokratie als Schutzgut und Wirkungsraum.

Externe Quellen

[E-K61-1] Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Art. 21. Grundlage für die besondere Rolle der Parteien bei der politischen Willensbildung sowie für demokratische innere Ordnung und Rechenschaftspflichten. Grundgesetz (GG): https://www.gesetze-im-internet.de/gg/

[E-K61-2] Habermas, Jürgen: Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1992. Grundlage für Öffentlichkeit, demokratische Legitimität und kommunikative Verfahren politischer Willensbildung.

[E-K61-3] Easton, David: A Systems Analysis of Political Life, Wiley, New York, 1965. Grundlage für Politik als System aus Inputs, Outputs und Rückkopplungen.

[E-K61-4] Dahl, Robert A.: Polyarchy: Participation and Opposition, Yale University Press, New Haven, 1971; Democracy and Its Critics, Yale University Press, New Haven, 1989. Grundlage für Demokratie als Ordnung politischer Beteiligung, Opposition und Machtkontrolle.

[E-K61-5] Urbinati, Nadia: Representative Democracy. Principles and Genealogy, University of Chicago Press, Chicago, 2006. Grundlage für Repräsentation als fortlaufenden Prozess politischer Urteilsbildung.

[E-K61-6] Arendt, Hannah: “Truth and Politics”, in: Between Past and Future, Penguin, New York, 1968. Grundlage für die Bedeutung gemeinsamer Wirklichkeit und politischer Wahrheit für demokratische Stabilität.

Kapitel 62 - Parteien und Programme

Kapitel 61 hat Politik als Wirkungsraum beschrieben. Parteien wirken nicht erst, wenn sie regieren. Sie wirken durch Sprache, Programme, Themenwahl, Blockaden, Bündnisse, Normalisierung, Versprechen und institutionelles Verhalten. Dieses Kapitel vertieft diesen Gedanken für politische Programme.

Ein politisches Programm ist nicht gut, weil es richtig klingt. Es ist wirkungsfähig, wenn es reale Zustände verbessert, Risiken senkt und Demokratie korrigierbar hält.

Die Wirkungsökonomie prüft Programme nicht, um Parteien moralisch zu sortieren. Sie prüft Programme, weil politische Sprache, Versprechen und Forderungen Wirkungsräume verändern. Ein Programm ist nicht nur ein Umsetzungsplan. Es ist ein Wirkungspotenzial. Schon sein Lesen, Zitieren, Diskutieren, Skandalisieren, Wiederholen oder Verteidigen kann Wirkung erzeugen: Aufmerksamkeit, Angst, Zugehörigkeit, Feindbilder, Hoffnung, Misstrauen, Normalisierung, Erwartung oder Widerstand [I-K62-1; I-K62-2].

Das gilt für alle Parteien. Besonders relevant wird es bei populistischen, autoritären oder extremistischen Programmen. Dort kann die diskursive Wirkung größer sein als die praktische Umsetzbarkeit. Manche Forderungen müssen nicht realistisch sein, um politisch zu wirken. Sie können formuliert werden, um Sagbarkeit zu verschieben, Gegner:innen zu binden, Aufmerksamkeit zu erzwingen, Feindbilder zu stabilisieren oder eine Gesellschaft in dauernde Erregung zu versetzen [E-K62-4; E-K62-5].

62.1 Politische Programme als Wirkungsversprechen

Parteiprogramme sind nicht nur Texte. Sie sind Wirkungsversprechen. Jede Forderung behauptet, einen Zustand verändern zu können: Armut senken, Sicherheit erhöhen, Wirtschaft stärken, Klima schützen, Bürokratie reduzieren, Pflege stabilisieren, Bildung verbessern, Migration ordnen, Wohnen bezahlbarer machen oder Demokratie widerstandsfähiger gestalten.

Die klassische Programmlogik fragt vor allem: Welche Position vertritt eine Partei? Die Wirkungsökonomie ergänzt: Welche Wirkung behauptet diese Position, auf welche Daten stützt sie sich, welche Nebenwirkungen sind plausibel, welche Gruppen werden entlastet oder belastet, welche Folgekosten entstehen und welche Rückkopplungen sind zu erwarten?

Damit wird ein Parteiprogramm nicht nur nach Zustimmung gelesen, sondern nach Wirkungsannahmen. Eine Partei kann eine Maßnahme fordern, die auf den ersten Blick

gerecht klingt, aber Zielkonflikte verschiebt. Eine andere kann eine Maßnahme fordern, die kurzfristig unpopulär wirkt, aber langfristig Prävention erzeugt. Eine dritte kann ein Ziel benennen, aber keinen tragfähigen Wirkungspfad beschreiben. Hier beginnt politische Wirkungstransparenz.

Ein wirkungsorientierter Programmvergleich bewertet nicht, welche Partei „richtig“ ist. Er macht sichtbar, welche Annahmen hinter politischen Angeboten stehen. Er fragt: Welcher Zielzustand wird behauptet? Welche Wirkung erster Ordnung soll eintreten? Welche Wirkungen zweiter und dritter Ordnung sind wahrscheinlich? Welche Datenlage besteht? Welche Unsicherheiten bleiben? Welche Finanzierung ist vorgesehen? Welche Belastungen entstehen? Welche Gruppen profitieren? Welche Gruppen werden verwundbarer? Welche Wirkung entsteht auf Mensch, Planet und Demokratie?

Ein solches Verfahren wäre auch für Wahlentscheidungen relevant. Instrumente nach Art eines Wahl-O-Mat vergleichen bisher vor allem Positionen: Stimme ich einer These zu oder nicht? Ein wirkungsorientierter Wahlvergleich könnte darüber hinaus anzeigen, welche Wirkungsannahmen hinter einer These stehen. Zwei Parteien können dieselbe Richtung behaupten und dennoch unterschiedliche Wirkungspfade verfolgen. Zwei Programme können gegensätzliche Begriffe nutzen und dennoch ähnliche praktische Effekte erzeugen. Eine Forderung kann hohe Zustimmung erzeugen und niedrige Wirkleistung haben. Eine andere kann komplexer sein und höhere Netto-Wirkung erwarten lassen.

Ein wirkungsorientierter Wahlvergleich dürfte keine Wahlempfehlung geben. Er dürfte nicht sagen, welche Partei gewählt werden soll. Er wäre kein Ersatz für politische Urteilskraft. Er wäre eine Transparenzschicht demokratischer Entscheidung. Bürger:innen könnten sehen, welche Programme welche Zustände verändern wollen, welche Daten dafür sprechen, welche Zielkonflikte bestehen und wo politische Behauptung, wissenschaftliche Unsicherheit und normative Entscheidung auseinanderfallen.

Dafür braucht es eine klare Schutzlinie. Politische Programme dürfen nicht durch einen zentralen Score politisch sortiert werden, der Demokratie durch Technik ersetzt. Die Wirkungsökonomie darf Parteien nicht nach Gesinnung bewerten. Sie darf aber politische Angebote nach nachvollziehbaren Wirkungspfaden analysieren. Nicht die Meinung wird bewertet, sondern die behauptete Wirkung einer Maßnahme, ihre Datenbasis, ihre Folgekosten, ihre Risiken, ihre Nichtkompensation und ihre Vereinbarkeit mit Mensch, Planet und Demokratie.

Ein Beispiel zeigt die Logik. Eine steuerliche Entlastung kann Kaufkraft erhöhen, aber öffentliche Haushalte schwächen. Eine Mietregel kann kurzfristig entlasten, aber Investitionsanreize verändern. Eine Klimamaßnahme kann Emissionen senken, aber Haushalte mit geringem Einkommen belasten, wenn Entlastung fehlt. Eine Migrationsregel kann Ordnung versprechen, aber Integration erschweren, wenn

Arbeitsmarktzugang, Sprache, Wohnen und Bildung getrennt bleiben. Eine Digitalregel kann Schutz erhöhen, aber Meinungsfreiheit oder Innovation beeinträchtigen, wenn sie zu grob gebaut ist. Wirkungstransparenz macht solche Zusammenhänge sichtbar.

Politisches Handeln selbst wird dadurch ebenfalls auswertbar. Nicht Menschen werden bewertet, sondern Entscheidungen: Abstimmungen, Gesetzesinitiativen, Haushaltsanträge, Förderentscheidungen, Transparenzregeln, Lobbykontakte, Korrekturbereitschaft, Umgang mit wissenschaftlicher Evidenz, Minderheitenschutz, Haushaltswirkung und reale Folgewirkungen. Eine Wirkungsökonomie darf keine Personen-Scores für Politiker:innen erzeugen. Sie kann aber zeigen, welche politischen Entscheidungen welche Wirkung entfaltet haben.

Daraus entsteht eine dreifache politische Rückkopplung. Vor der Wahl werden Programme als Wirkungsversprechen sichtbar. Während der Legislatur werden Entscheidungen, Haushalte, Gesetze und Verordnungen nach tatsächlicher Wirkung geprüft. Nach der Legislatur wird vergleichbar, welche Versprechen eingelöst, verfehlt, verändert oder durch neue Erkenntnisse korrigiert wurden.

Das stärkt Demokratie, wenn es richtig gebaut ist. Bürger:innen erhalten nicht weniger politische Wahlfreiheit, sondern mehr Orientierung. Parteien verlieren nicht ihre Programmautonomie, sondern müssen ihre Wirkungsannahmen klarer machen. Opposition wird nicht geschwächt, sondern kann präziser prüfen. Medien erhalten eine bessere Grundlage für Programmanalysen. Wissenschaft kann Daten und Unsicherheiten einordnen. Zivilgesellschaft kann blinde Flecken sichtbar machen. Gerichte bleiben zuständig, wenn Rechte verletzt werden.

Politische Programme werden so nicht zu technokratischen Tabellen. Sie bleiben Ausdruck von Werten, Prioritäten und Konflikten. Aber sie werden rechenschaftsfähiger. Wer politische Wirkung verspricht, muss zeigen, wie diese Wirkung entstehen soll, welche Risiken bestehen und wie Korrektur möglich bleibt.

Eine Demokratie nach Wirkung wählt nicht nach Dashboard. Sie wählt weiterhin nach Überzeugung, Vertrauen, Interessen, Werten und Zukunftsbildern. Aber sie kann besser unterscheiden, welche politischen Angebote reale Wirkleistung erwarten lassen und welche vor allem Resonanz, Symbolik oder Scheinlösung erzeugen.

62.2 Wirkungsprüfung politischer Programme

Eine wirkungsökonomische Programmanalyse beginnt nicht mit Zustimmung oder Ablehnung. Sie beginnt mit der Frage: Welche Wirkung erzeugt dieses Programm auf Mensch, Planet und Demokratie?

Diese Frage hat vier Ebenen. Die erste Ebene ist die Absicht. Was behauptet das Programm erreichen zu wollen? Mehr Sicherheit, mehr Freiheit, mehr Wohlstand, mehr Gerechtigkeit, weniger Bürokratie, stärkere Grenzen, bessere Bildung, geringere Preise, mehr Klimaschutz, mehr soziale Ordnung oder mehr Wachstum?

Die zweite Ebene ist die Umsetzbarkeit. Sind die vorgeschlagenen Maßnahmen rechtlich, finanziell, administrativ, europäisch, sozial und ökologisch tragfähig? Verstoßen sie gegen Grundrechte? Verschieben sie Kosten? Ignorieren sie Wechselwirkungen? Erzeugen sie neue Risiken?

Die dritte Ebene ist die tatsächliche Zustandswirkung. Würden Menschen sicherer, gesünder, freier und handlungsfähiger? Würden Klima, Wasser, Boden, Biodiversität und Ressourcen geschont? Würde Demokratie wahrheitsfähiger, rechtsstaatlicher und korrigierbarer? Oder entstünden neue Schäden, Abhängigkeiten, Ungleichheiten, Ängste oder Vertrauensverluste?

Die vierte Ebene ist die diskursive Wirkung. Was macht das Programm schon vor jeder Umsetzung mit dem öffentlichen Raum? Welche Begriffe werden normalisiert? Welche Gruppen werden markiert? Welche Ängste werden aktiviert? Welche Konflikte werden verschärft? Welche Institutionen werden delegitimiert? Welche Erwartungen entstehen? Welche Themen verdrängen andere Themen?

Diese vierte Ebene darf nicht unterschätzt werden. Ein politisches Programm ist nicht erst wirkungsrelevant, wenn es in Regierungshandeln übergeht. Es wirkt bereits als Text, als Kampagnenmaterial, als Debattenauslöser, als Medienereignis, als Symbol und als Zugehörigkeitsangebot [I-K62-2]. Deshalb reicht es nicht, Programme nur wie technische Maßnahmenkataloge zu lesen. Sie können zugleich Resonanzinstrumente sein.

Das ist besonders wichtig, wenn Programme Forderungen enthalten, die rechtlich, finanziell oder praktisch kaum umsetzbar sind. Wirkungsökonomisch sind solche Forderungen nicht automatisch harmlos. Ihre Wirkung kann gerade darin bestehen, dass über sie gesprochen wird. Sie können Tabus verschieben, Empörung erzeugen, Medienaufmerksamkeit binden, Gegner:innen in Reaktionen zwingen und den politischen Raum umsortieren. Die Umsetzbarkeit ist dann nur eine Wirkungsebene. Die Resonanzwirkung beginnt vorher [E-K62-5].

Eine Programmanalyse darf deshalb nicht naiv sachlich werden. Sachprüfung bleibt notwendig. Aber reine Sachprüfung sieht zu wenig, wenn ein Programm weniger als Regierungsplan und stärker als Resonanzmaschine funktioniert. Wirkungsökonomisch muss beides geprüft werden: Was würde geschehen, wenn es umgesetzt würde? Und was geschieht bereits, weil es formuliert, wiederholt und diskutiert wird?

Programme sind Wirkungspotenziale. Sie können gewünschte Wirkung, Nebenwirkung, Gegenwirkung oder Eskalation erzeugen. Welche Richtung entsteht, hängt vom Wirkungsraum ab: Vertrauen, Angst, Status, Zugehörigkeit, Medienlogik, wirtschaftliche Lage, Bildung, Krisenerfahrung und institutionelle Glaubwürdigkeit.

Eine seriöse Wirkungsprüfung politischer Programme fragt daher nicht nur: Ist das Programm sachlich richtig? Sie fragt: Wie wirkt das Programm?

62.3 Populismus als negative Wirkung

Populismus ist nicht jede scharfe Kritik. Populismus ist auch nicht jeder Protest gegen Eliten. Demokratische Gesellschaften brauchen Kritik an Macht, Korruption, Ungleichheit, Lobbyismus, Bürokratie, Ungerechtigkeit und institutionellen Fehlern. Opposition kann hohe demokratische Wirkleistung erzeugen, wenn sie Macht kontrolliert, Alternativen entwickelt und blinde Flecken sichtbar macht.

Problematisch wird Populismus, wenn er Gesellschaft in ein moralisch reines „Volk“ und eine grundsätzlich korrupte „Elite“ trennt, wenn er Pluralität abwertet und wenn er behauptet, nur eine politische Kraft vertrete den wahren Volkswillen. Cas Mudde beschreibt Populismus als dünne Ideologie, die Gesellschaft in zwei homogene und antagonistische Gruppen teilt: „das reine Volk“ und „die korrupte Elite“ [E-K62-1]. Jan-Werner Müller betont den antipluralistischen Anspruch populistischer Akteure, allein das echte Volk zu vertreten [E-K62-2].

Aus wirkungsökonomischer Sicht liegt das Problem nicht nur in falschen Aussagen. Es liegt in der Wirkung auf den demokratischen Raum. Populismus kann Angst, Feindbilder, Misstrauen und Scheinsicherheit erzeugen. Er kann Menschen das Gefühl geben, komplexe Probleme hätten einfache Schuldige. Er kann Institutionen nicht nur kritisieren, sondern als illegitim markieren. Er kann Minderheiten, Wissenschaft, Medien, Gerichte, Verwaltung oder politische Gegner:innen aus dem gemeinsamen Wirkungsraum herausdrängen.

Damit erzeugt Populismus negative Wirkung auf Demokratie, selbst wenn einzelne Programmpunkte isoliert sachlich diskutiert werden könnten. Er verschiebt den Streit von der Frage „Welche Maßnahme verbessert Zustände?“ zur Frage „Wer gehört zum wahren Volk, wer ist Verräter, wer ist Feind, wer muss entfernt werden?“ Diese Verschiebung beschädigt demokratische Korrekturfähigkeit [I-K62-4; E-K62-7].

Populismus nutzt zusätzlich eine Wahrnehmungslücke präventiver Politik. Wenn Ursachenbearbeitung gelingt, bleibt der Schaden aus. Es gibt dann keine große Krise, keine überfüllten Notprogramme, keine spektakuläre Rettung. Gerade weil Prävention wirkt, erscheint sie politisch leicht unsichtbar. In dieser Lücke können Akteure behaupten, Politik tue nichts, das System sei untätig oder die eigentlichen Probleme würden verschwiegen. Sie können künstlich sichtbare Probleme erzeugen oder reale Probleme auf einfache Feindbilder reduzieren.

Das ist wirkungsökonomisch gefährlich. Populismus ersetzt Ursachenanalyse durch Erregung. Er macht nicht die unsichtbare Prävention sichtbar, sondern produziert sichtbare Konflikte. Er verschiebt Aufmerksamkeit von systemischen Ursachen auf moralisch aufgeladene Gegner:innen. Infrastruktur, Kapitalflüsse, Bildungsdefizite, Pflegeüberlastung, Wohnungsmarkt, Klimarisiken, Verwaltungsfehler oder institutionelle Fehlanreize verschwinden hinter Gruppen, Eliten, Fremden, Medien,

Wissenschaft oder Gerichten. Dadurch entsteht der Eindruck politischer Handlungsfähigkeit, obwohl die eigentlichen Wirkungsräume nicht stabiler werden.

Populistische Programme müssen daher doppelt geprüft werden. Erstens sachlich: Sind die Forderungen rechtlich, finanziell, europäisch, administrativ und systemisch tragfähig? Zweitens wirkungsbezogen: Welche Resonanz erzeugt die Sprache? Welche Gruppen werden abgewertet? Welche Ängste werden genutzt? Welche Institutionen werden geschwächt? Welche Feindbilder entstehen? Welche Wirkung entsteht schon durch die Debatte über das Programm?

Gerade der zweite Punkt ist wichtig. Manche Forderungen können bewusst so formuliert sein, dass ihre Umsetzung zweifelhaft ist, ihre Resonanz aber stark. Sie dienen dann als Aufmerksamkeitsträger, Grenzverschiebung oder Mobilisierungssignal. Sie erzeugen politische Wirkung, auch wenn sie nie Gesetz werden. In diesem Sinn kann ein Programm mehr als ein Plan sein. Es kann ein Werkzeug zur Veränderung der öffentlichen Wirklichkeit sein.

Die Forschung zur diskursiven Normalisierung extrem rechter Ideen beschreibt solche Prozesse. Eine Studie zum far-right agenda setting untersucht, wie weit rechte Themen und Akteure die Kommunikation des politischen Mainstreams beeinflussen. Sie beschreibt diskursives Mainstreaming als Prozess, durch den extrem rechte Ideen Sichtbarkeit, Resonanz und Legitimität im öffentlichen Raum gewinnen [E-K62-5]. Für die Wirkungsökonomie ist dieser Befund zentral: Aufmerksamkeit ist nicht neutral. Wiederholung ist nicht neutral. Empörung ist nicht neutral. Auch Kritik kann ein Thema verstärken, wenn sie es dauerhaft zum Zentrum politischer Wahrnehmung macht.

Das heißt nicht, destruktive Programme zu ignorieren. Schweigen kann ebenfalls Wirkung erzeugen. Es heißt: Die Antwort muss wirkungsbewusst sein. Demokratische Parteien, Medien, Wissenschaft und Zivilgesellschaft dürfen sich nicht in die Agenda eines destruktiven Resonanzsystems ziehen lassen, ohne eigene Wirkungsräume zu schaffen. Sie müssen falsche Behauptungen korrigieren, ohne Feindbilder zu spiegeln. Sie müssen Gefahren benennen, ohne Angstlogiken zu füttern. Sie müssen eigene Zukunftsbilder entwickeln, statt nur auf Provokationen zu reagieren.

Populismus als negative Wirkung bedeutet daher: Er wird nicht nur an einzelnen Faktenfehlern gemessen. Er wird an seiner Wirkung auf Wahrheit, Vertrauen, Minderheitenschutz, Rechtsstaatlichkeit, Zugehörigkeit und demokratische Korrektur gemessen.

62.4 Transformationsfähigkeit

Politische Programme müssen nicht nur Schäden vermeiden. Sie müssen Transformationsfähigkeit zeigen. Eine Gesellschaft steht vor miteinander verbundenen Aufgaben: Klima, Energie, Wohnen, Pflege, Bildung, Arbeit, Automatisierung, Migration, Demokratie, Digitalisierung, Sicherheit, Kapital, Infrastruktur und soziale Stabilität. Ein

Programm, das nur Symptome verwaltet, ohne Wirkungsräume zu verändern, bleibt zu schwach.

Transformationsfähigkeit bedeutet: Ein Programm kann reale Zustände über Zeit verbessern, ohne Mensch, Planet oder Demokratie an anderer Stelle zu schwächen. Es benennt Zielkonflikte. Es schützt Übergänge. Es verbindet kurzfristige Entlastung mit langfristiger Regeneration. Es zeigt, welche Daten, Institutionen, Haushalte, Märkte und Beteiligungsformen nötig sind. Es macht sichtbar, wer belastet wird, wer entlastet wird, welche Risiken entstehen und wie Korrektur möglich bleibt [I-K62-3].

Ein politisches Programm ist nicht transformativ, nur weil es große Worte verwendet. Es ist auch nicht transformativ, nur weil es radikal klingt. Radikalität kann Aufklärung sein, wenn sie Ursachen trifft. Sie kann aber auch Scheinlösung sein, wenn sie Komplexität auf Feindbilder verkürzt. Wirkungsökonomisch zählt nicht die Lautstärke des Versprechens, sondern seine Fähigkeit, Zustände zu verbessern.

Wenn ein Programm Markttransformation verspricht, muss es zeigen, wie Produkte, Preise, Wirkungsdaten und Verbraucherinformation so verändert werden, dass bessere Wirkung marktfähiger wird. Wenn ein Programm Wachstum verspricht, muss es zeigen, ob dieses Wachstum reale Problemlösungsfähigkeit erhöht, Regeneration stärkt und künftige Freiheit nicht verbraucht. Ein reines Wachstumsversprechen ohne Wirkungsprüfung bleibt unvollständig. Ein reines Verzichtsversprechen ohne soziale Stabilität bleibt ebenfalls unzureichend.

Transformationsfähigkeit braucht mehrere Eigenschaften. Erstens eine klare Wirkungsdiagnose: Welcher Zustand soll verbessert werden? Armut, Wohnungsunsicherheit, Bildungsungleichheit, Pflegeüberlastung, Klimarisiko, Vertrauensverlust, Abhängigkeit, Kapitalfehlleitung, Bürokratie oder Arbeitsmarktbruch? Zweitens eine plausible Kette von Maßnahme zu Wirkung: Welche Handlung verändert welchen Wirkungsraum? Welche Nebenwirkungen sind möglich? Welche Daten werden genutzt? Drittens Schutz der Übergänge: Transformation ohne soziale Absicherung erzeugt Angst, Statusverlust und Widerstand. Programme müssen daher Qualifizierung, Kaufkraftschutz, regionale Stabilität, Infrastruktur und Beteiligung mitdenken. Viertens Korrekturfähigkeit: Programme müssen anerkennen, dass komplexe Systeme nicht vollständig planbar sind. Sie brauchen Evaluation, Lernschleifen und demokratische Rückkopplung. Fünftens institutionelle Wahrheitsfähigkeit: Ein Programm, das Wissenschaft, Verwaltung, Gerichte, freie Medien oder Statistik pauschal delegitimiert, schwächt die Werkzeuge, mit denen seine eigene Wirkung geprüft werden müsste.

Transformationsfähigkeit ist also keine Ideologie. Sie ist eine Systemleistung politischer Programme.

62.5 Parteien im Vergleich

Parteienvergleich ist in der Wirkungsökonomie methodisch, nicht parteipolitisch. Es geht nicht darum, ein Buchkapitel in eine Wahlentscheidung zu verwandeln. Es geht darum, Programme nach denselben Wirkungsfragen zu lesen.

Ein wirkungsökonomischer Parteienvergleich nutzt mehrere Prüffelder. Sie bilden kein Wahlurteil, sondern ein Analyseinstrument.

Tabelle 62-1: Prüffelder einer wirkungsökonomischen Programmanalyse

Prüffeld	Leitfrage
Wirkungsdiagnose	Erkennt das Programm reale Zustände, oder arbeitet es mit verzerrten Bildern?
Ursachenlogik	Benennt es Ursachen, oder verschiebt es Schuld?
Normativer Maßstab	Stärkt es Mensch, Planet und Demokratie?
Systemlogik	Sieht es Rückkopplungen, Nebenwirkungen, Zeitverzögerungen und Interdependenzen?
Umsetzbarkeit	Sind Vorschläge rechtlich, finanziell, europäisch, administrativ und sozial tragfähig?
Resonanzwirkung	Erzeugt die Sprache Handlungsfähigkeit oder Ohnmacht, Zugehörigkeit oder Ausgrenzung?
Transformationsfähigkeit	Verbindet das Programm kurzfristige Entlastung mit langfristiger Wirkung?
Korrekturfähigkeit	Enthält es Evaluation, Daten, Beteiligung und Lernfähigkeit?
Macht- und Einflusslogik	Welche Akteure profitieren, welche Interessen bleiben verdeckt, welche Machtstrukturen werden stabilisiert?

Ein solcher Vergleich darf reale Parteien nicht pauschal abwerten oder idealisieren. Jede Partei kann in bestimmten Feldern Wirkungsbeiträge leisten und in anderen Feldern Wirkungsrisiken erzeugen. Ein Programm kann gute Absichten haben und eine schwache Umsetzungslogik. Es kann richtige Kritik formulieren und destruktive Resonanz erzeugen. Es kann soziale Sicherheit stärken und planetare Wirkung unterschätzen. Es kann Klimaschutz stärken und soziale Übergänge vernachlässigen. Es kann Freiheitsrechte betonen und Machtasymmetrien ignorieren.

Die Wirkungsökonomie sucht daher keine parteipolitische Reinheit. Sie sucht Transparenz über Wirkung.

Damit wird Parteienvergleich auch für Bürger:innen hilfreicher. Menschen müssen nicht nur fragen: Welche Partei passt zu meinem Milieu? Welche Partei spricht meine Angst an? Welche Partei klingt entschlossen? Sie können fragen: Welche Wirkung hat dieses Programm auf meine Lebenswelt, auf andere Gruppen, auf kommende Generationen, auf Natur, auf Demokratie und auf die Handlungsfähigkeit des Staates?

Das ist keine Wahlkampftechnik. Es ist demokratische Wirkungskompetenz.

62.6 Zwischenfazit

Politische Programme sind Wirkungspotenziale. Sie wirken nicht erst durch Umsetzung. Sie wirken bereits durch Sprache, Aufmerksamkeit, Wiederholung, Normalisierung, Zugehörigkeit und Konfliktordnung. Deshalb reicht eine rein technische Programmanalyse nicht. Wirkungsprüfung muss Absicht, Umsetzbarkeit, Zustandswirkung und diskursive Wirkung unterscheiden.

Parteiprogramme sind zugleich Wirkungsversprechen. Jede Forderung behauptet, einen Zustand verändern zu können. Eine wirkungsorientierte Demokratie kann solche Programme vergleichbar machen, ohne Wahlentscheidungen zu ersetzen. Sie kann sichtbar machen, welche Wirkungspfade behauptet werden, welche Datenlage besteht, welche Zielkonflikte entstehen, welche Folgen erster, zweiter und dritter Ordnung plausibel sind und wo politische Angebote vor allem Resonanz, Symbolik oder Scheinlösung erzeugen.

Populismus erzeugt negative Wirkung, wenn er Angst, Feindbilder, Misstrauen und Scheinsicherheit nutzt, Pluralität abwertet und Institutionen delegitimiert. Das Problem liegt nicht nur in einzelnen falschen Aussagen. Es liegt in der Wirkung auf Wahrheit, Vertrauen, Minderheitenschutz, Rechtsstaatlichkeit und demokratische Korrektur. Programme können Resonanzinstrumente sein, selbst wenn sie kaum umsetzbar sind. Diese Wirkung muss gesehen werden.

Transformationsfähigkeit wird zum Gegenmaßstab. Ein Programm ist wirkungsfähig, wenn es reale Zustände verbessert, Risiken senkt, Übergänge schützt, Zielkonflikte benennt und Korrektur zulässt. Parteienvergleich bleibt methodisch: Nicht Parteien werden moralisch sortiert, sondern Programme, Sprache, Wirkungspotenziale, Machtlogiken und Umsetzungswege werden nach Mensch, Planet und Demokratie geprüft.

Politisches Handeln kann ebenfalls rückgekoppelt werden. Nicht Politiker:innen als Menschen werden bewertet, sondern politische Entscheidungen, Abstimmungen, Haushalte, Gesetzesinitiativen, Transparenzregeln, Lobbykontakte, Korrekturbereitschaft und der Umgang mit wissenschaftlicher Evidenz. So entsteht politische Wirkungstransparenz, ohne Demokratie durch Kennzahlen zu ersetzen.

Damit führt Kapitel 62 in das nächste politische Feld: Einfluss. Wenn Programme und Parteien Wirkungsräume prägen, stellt sich die Frage, wer diese Programme, Prioritäten

und Gesetzesräume beeinflusst. Welche Rolle spielen Lobbyismus, Kapitalmacht, Datenmacht und organisierte Interessen?

Diese Frage führt zu Kapitel 63: Lobbyismus und Machtkonzentration.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 62

Interne WÖk-Quellen

[I-K62-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands2, Arbeitsfassung 2026, Kapitel zu Parteien als Wirkungsträger. Grundlage für Parteien als institutionalisierte Resonanzräume, die Unzufriedenheit sammeln, Interessen ordnen, Programme formulieren, Sprache prägen, Zugehörigkeit schaffen, Emotionen mobilisieren und Begriffe normalisieren.

[I-K62-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands2, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu politischem Vorraum, Parteien und Lobbyismus. Grundlage für die Aussage, dass Programme, Sprache, Einfluss, Narrative, Geld und Reichweiten vor jeder Gesetzgebung politische Wirkung erzeugen.

[I-K62-3] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für die Neuausrichtung politischer Legitimation: politische Programme und Gesetze werden konsequent an ihrer Wirkung auf Gesellschaft, Umwelt und Demokratie evaluiert; symbolische Politik und kurzfristige Erfolge reichen nicht aus.

[I-K62-4] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Demokratie, Medien, Öffentlichkeit, Diskurskultur, Wirkungsreflexion, Desinformation, Schutz verletzlicher Gruppen und gesellschaftliche Resilienz als verbundene Wirkungsräume.

[I-K62-5] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Wirkungstransparenz, partizipative Governance, offene Wirkungsplattformen, Schutz vor Machtkonzentration, Wirkungssimulation und systemischer Verzerrung.

Externe Quellen

[E-K62-1] Mudde, Cas: “The Populist Zeitgeist”, in: Government and Opposition, Vol. 39, No. 4, 2004, S. 541-563; Mudde, Cas; Rovira Kaltwasser, Cristóbal: Populism: A Very Short Introduction, Oxford University Press, Oxford, 2017. Bezugspunkt für Populismus als dünne Ideologie, die Gesellschaft in „das reine Volk“ und „die korrupte Elite“ trennt.

[E-K62-2] Müller, Jan-Werner: Was ist Populismus?, Suhrkamp, Berlin, 2016. Bezugspunkt für Populismus als antipluralistischen Anspruch, allein das wahre Volk zu vertreten.

[E-K62-3] Norris, Pippa; Inglehart, Ronald: Cultural Backlash. Trump, Brexit, and Authoritarian Populism, Cambridge University Press, Cambridge, 2019. Bezugspunkt für

Statusverlust, kulturelle Gegenreaktionen, autoritäre Anschlussfähigkeit und politische Verarbeitung von Unsicherheit.

[E-K62-4] Entman, Robert M.: “Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm”, in: Journal of Communication, Vol. 43, No. 4, 1993, S. 51-58. Bezugspunkt für Framing als Auswahl und Hervorhebung bestimmter Aspekte der Wirklichkeit, durch die Problemdefinition, Ursachenzuschreibung, Bewertung und Handlungsempfehlung geprägt werden.

[E-K62-5] Völker, Teresa; Saldivia Gonzatti, Daniel: “Far-right agenda setting: How the far right influences the political mainstream”, in: European Journal of Political Research, 2025. Bezugspunkt für diskursives Mainstreaming als Prozess, durch den extrem rechte Ideen Sichtbarkeit, Resonanz und Legitimität im öffentlichen Raum gewinnen, sowie für die empirische Analyse politischer Agendaeffekte.

[E-K62-6] Laclau, Ernesto: On Populist Reason, Verso, London/New York, 2005. Bezugspunkt für Populismus als diskursive Konstruktion politischer Kollektivität; hier nur als theoretische Anschlussquelle genutzt, nicht als normative Grundlage der Wirkungsökonomie.

[E-K62-7] Levitsky, Steven; Ziblatt, Daniel: How Democracies Die, Crown, New York, 2018. Bezugspunkt für schleichende Erosion demokratischer Normen, institutioneller Grenzen und gegenseitiger Anerkennung.

Kapitel 63 - Lobbyismus und Machtkonzentration

Kapitel 62 hat politische Programme als Wirkungspotenziale beschrieben. Programme wirken nicht erst durch Umsetzung, sondern bereits durch Sprache, Aufmerksamkeit, Resonanz, Normalisierung und Konfliktordnung. Dieses Kapitel richtet den Blick auf das Kraftfeld, in dem solche Programme entstehen, gerahmt, verändert, verzögert oder durchgesetzt werden: Lobbyismus, Kapitalmacht und organisierte Einflussnahme.

Interessenvertretung gehört zur Demokratie. Sie wird problematisch, wenn sie Wirklichkeit verzerrt, Rückkopplung blockiert oder Macht als Gemeinwohl tarnt.

Demokratische Politik entsteht nicht im luftleeren Raum. Bevor ein Gesetz beschlossen wird, wird ein Problem definiert. Bevor ein Problem definiert wird, wird Aufmerksamkeit organisiert. Bevor Aufmerksamkeit organisiert wird, werden Interessen, Daten, Narrative, Geld, Zugänge und Reichweiten mobilisiert [I-K63-1]. Dieser politische Vorraum ist wirkungsökonomisch zentral. Eine Gesellschaft kann gute Gesetze, starke Verwaltung und Rechtsschutz entwickeln und trotzdem demokratisch verzerrt bleiben, wenn dieser Vorraum von ungleicher Macht geprägt wird [I-K63-1].

63.1 Interessenvertretung versus Systemverzerrung

Interessenvertretung ist kein Problem an sich. Eine Demokratie braucht organisierte Stimmen. Unternehmen kennen Branchenrealitäten. Gewerkschaften kennen Arbeitsbedingungen. Umweltverbände kennen ökologische Risiken. Sozialverbände kennen Armut, Pflege, Behinderung, Migration und Ausgrenzung. Wissenschaft bringt Daten und Methoden ein. Kommunen kennen Umsetzungslasten. Bürgerinitiativen machen lokale Wirkungen sichtbar. Ohne solche Perspektiven würde Gesetzgebung ärmer, blinder und technokratischer.

Interessenvertretung wird problematisch, wenn sie nicht mehr zur demokratischen Willensbildung beiträgt, sondern sie verzerrt. Die Grenze liegt nicht zwischen „guten“ und „schlechten“ Interessen. Die Grenze liegt zwischen sichtbarer Beteiligung und verdeckter Einflussmacht.

Legitime Interessenvertretung sagt: Dies ist meine Perspektive, dies sind meine Daten, dies sind meine Interessen, dies sind mögliche Folgen. Systemverzerrung verschleiert, wer spricht. Sie tarnt Eigeninteressen als allgemeine Wahrheit. Sie finanziert Studien ohne klare Interessenoffenlegung. Sie verzögert Entscheidungen durch Zweifel, die nicht der Prüfung dienen, sondern der Blockade. Sie schreibt Gesetzespassagen mit, ohne dass Herkunft und Zweck sichtbar werden. Sie nutzt Zugang, Geld, Daten oder Reichweite, um politische Alternativen unsichtbar zu machen. Sie lässt ein privates Risiko wie ein öffentliches Problem aussehen oder ein öffentliches Problem wie ein privates Ärgernis.

Lobbyismus wirkt daher nicht nur auf einzelne Entscheidungen. Er wirkt auf Wahrnehmung, Zeit, Sprache, Prioritäten und Öffentlichkeit. Er kann ein Problem groß machen oder klein halten. Er kann eine Lösung als alternativlos erscheinen lassen. Er kann Risiken entdramatisieren, Kosten verschieben, Daten selektiv nutzen oder politische Aufmerksamkeit binden. Er kann auch wertvolle Expertise liefern. Die Wirkungsökonomie muss beides unterscheiden.

Eine pauschale Anti-Lobby-Haltung wäre wirkungsschwach. Sie würde notwendiges Wissen ausblenden. Eine naive Lobby-Offenheit wäre ebenso gefährlich. Sie würde Macht als Sachkompetenz tarnen. Wirkungsökonomisch geht es nicht um die Abschaffung von Interessenvertretung. Es geht um ihre Sichtbarkeit, Einordnung und Begrenzung.

Regulatory Capture beschreibt die Gefahr, dass Regulierung von denjenigen Akteuren geprägt wird, die reguliert werden sollen [E-K63-1]. In der Wirkungsökonomie ist das besonders kritisch, weil Wirkungsmessung selbst Macht erzeugen kann. Wer Indikatoren, Benchmarks, Datenquellen oder Bewertungslogiken beeinflusst, beeinflusst später Preise, Kapitalzugang, öffentliche Beschaffung, Haushalte und politische Legitimation [I-K63-2]. Darum darf die Wirkungslogik nicht von den Akteuren geschrieben werden, deren Wirkung sie prüfen soll.

63.2 Transparenz

Transparenz ist keine moralische Zierde. Sie ist eine Schutzbedingung demokratischer Rückkopplung.

Ohne Transparenz kann eine Gesellschaft nicht unterscheiden, ob ein Argument aus fachlicher Prüfung, wirtschaftlichem Eigeninteresse, parteipolitischer Strategie, ideologischer Setzung, ausländischer Einflussnahme, Kampagnenlogik oder öffentlichem Interesse stammt. Ein Argument kann fachlich stark sein, auch wenn es aus einem Interessenverband kommt. Aber sein Kontext muss offenliegen. Sichtbarkeit entwertet Expertise nicht. Sie macht sie einordnungsfähig [I-K63-1].

Transparenz umfasst mehrere Ebenen. Erstens Herkunft von Einfluss: Wer trifft wen? Wer finanziert welche Kampagne? Wer liefert Daten? Wer verfasst Gutachten? Wer hat Zugang zu Ministerien, Fraktionen, Ausschüssen, Anhörungen oder Arbeitsgruppen? Zweitens Interessenbindung: Welche wirtschaftlichen, organisatorischen, parteilichen, fachlichen oder künftigen Eigeninteressen bestehen? Ein Interessenkonflikt ist noch kein Fehlverhalten. Er ist ein Risiko, das offengelegt, geregelt und gegebenenfalls ausgeschlossen werden muss [I-K63-1]. Drittens Daten- und Methodenoffenheit: Welche Daten werden genutzt? Welche Daten fehlen? Welche Annahmen stehen hinter Gutachten? Welche Risiken werden ausgeblendet? Welche Alternativen wurden nicht geprüft? Viertens Finanzierung: Politische Kommunikation ist frei. Aber ihre Finanzierung, Verstärkung und Manipulationsrisiken gehören in die demokratische Öffentlichkeit [I-K63-1]. Große Kampagnen, große Geldflüsse und große digitale Reichweiten brauchen strengere Transparenz als kleine lokale Interessenvertretung. Fünftens Zeittransparenz: Verzögerung wirkt. Wenn Einflussnahme ein Gesetz über Jahre aufhält, Risiken kleinschreibt oder Prüfprozesse künstlich verlängert, entsteht Wirkung. Der Schaden liegt dann nicht nur im Inhalt, sondern im Zeitverlust.

Die OECD-Leitlinien zu Transparenz und Integrität im Lobbying betonen, dass politische Entscheidungsprozesse offen, nachvollziehbar und vor unangemessenem Einfluss geschützt sein müssen [E-K63-3]. Die Wirkungsökonomie schließt daran an, erweitert aber die Perspektive: Transparenz ist nicht nur Korruptionsschutz. Sie ist Wirkungsbedingung. Ohne Transparenz sieht eine Demokratie nicht, welche Macht auf ihre Entscheidungen wirkt.

Transparenz allein reicht jedoch nicht. Offene Daten können wirkungslos bleiben, wenn sie unverständlich, verstreut, nicht überprüfbar oder zu spät verfügbar sind. Transparenz braucht Form, Verständlichkeit und Rückkopplung. Sie muss Bürger:innen, Medien, Parlamenten, Wissenschaft, Gerichten, Verwaltung und Wirkungsrat ermöglichen, Einfluss einzuordnen.

Daraus folgt: Die Wirkungsökonomie braucht Lobbytransparenz, Interessenregister, Finanzierungsangaben, Gutachtenoffenlegung, Konsultationsspuren, Methodentransparenz und maschinenlesbare Wirkungsdaten. Nicht als

Misstrauensprogramm gegen alle Akteure, sondern als Reifegrad demokratischer Entscheidung.

63.3 Kapitalmacht

Kapitalmacht ist die Fähigkeit, politische Prozesse über Geld, Eigentum, Finanzierung, Medienbesitz, Plattformmacht, Stiftungen, Think Tanks, Kampagnen, Klagen, Standortdrohungen, Beratungsnetzwerke oder Dateninfrastrukturen zu beeinflussen [I-K63-1]. Sie ist eine Form von Wirkungsmacht.

Kapitalmacht ist nicht identisch mit Kapital. Kapital kann produktiv, regenerativ und gesellschaftlich nützlich wirken. Problematisch wird Kapital, wenn es demokratische Räume dominiert, öffentliche Aufmerksamkeit kauft, politische Zugänge monopolisiert oder eigene Wirkungsrisiken unsichtbar hält. Dann wird Kapital nicht Werkzeug, sondern politische Strukturmacht.

Eigentum wirkt. Kapital wirkt. Große Vermögen, Plattformen, Medien, Infrastrukturen, Rohstoffzugänge, Datenbestände und Finanzierungsnetzwerke können Wirkungsräume formen. Wenn diese Macht nicht sichtbar und begrenzt bleibt, wird demokratische Gleichheit beschädigt. Nicht jede Stimme hat dann dieselbe Chance, gehört zu werden. Nicht jedes Problem erhält dieselbe Aufmerksamkeit. Nicht jede Expertise erhält denselben Zugang.

Machtkonzentration entsteht nicht nur durch Geld. Sie entsteht durch die Kombination von Geld, Daten, Plattformen, Medien, Eigentum, Verbänden und Zugang. Ein Akteur kann über Kapital verfügen, Studien finanzieren, Medienkampagnen stützen, Beratungen platzieren, politische Kontakte pflegen, Daten kontrollieren und digitale Reichweite nutzen. Jeder Teil kann legal sein. Zusammen kann daraus ein Wirkungsraum entstehen, der demokratische Rückkopplung verzerrt.

Die Wirkungsökonomie beschreibt Macht nicht nur als Herrschaft, sondern als Wirkungskapazität [I-K63-1]. Daraus folgt: Kapitalmacht muss nicht erst illegal sein, um wirkungsrelevant zu werden. Sie wird bereits dann relevant, wenn sie politische Aufmerksamkeit, Sprache, Prioritäten oder Gesetzgebungszeit strukturell verändert.

Die Forschung zu organisierter Interessenmacht und kollektiver Aktion zeigt, dass kleine, gut organisierte Gruppen Vorteile gegenüber großen, diffusen Allgemeininteressen haben können [E-K63-2]. Neuere Demokratieforschung beschreibt, dass ökonomisch starke Gruppen in politischen Prozessen häufig mehr Einfluss haben als durchschnittliche Bürger:innen [E-K63-5]. Die Wirkungsökonomie liest diese Befunde nicht als Parteienvorwurf, sondern als Systemrisiko: Wo Macht ungleich verteilt ist, wird demokratische Wirkung ungleich.

Kapitalmacht betrifft auch Medien und Plattformen, wird hier aber nicht im Detail analysiert. Die Medien- und Öffentlichkeitslogik folgt später. Für dieses Kapitel reicht der politische Grundsatz: Wer Informationsräume besitzt, digitale Sichtbarkeit prägt oder

Datenzugänge kontrolliert, kann politische Wirkungsräume verändern. Kapitalmacht ist dann nicht nur Finanzierung. Sie ist Wahrnehmungsmacht.

Das Systemmodell der Wirkungsökonomie enthält dafür ein Anti-Oligarchen-Framework. Es formuliert als Ziel, Oligarchisierung zu verhindern und Demokratie zu schützen. Kapital darf keine Medien oder Plattformen unterwandern, keine politische Macht kaufen, keine Desinformation finanzieren, keine Staaten destabilisieren, keine Rohstoff- oder Energiemonopole bilden und keine demokratischen Institutionen beeinflussen [I-K63-4]. In diesem Kapitel wird daraus keine operative Finanzaufsicht entwickelt. Der politische Grundsatz steht: Demokratie darf nicht käuflich, verdeckt oder strukturell abhängig werden.

63.4 Schutz der Wirkungslogik

Die Wirkungsökonomie selbst muss vor Einflussnahme geschützt werden. Sobald Wirkung zur Steuerungsgröße wird, entsteht Macht über die Definition von Wirkung. Wer Indikatoren setzt, Benchmarks verschiebt, Datenquellen kontrolliert oder rote Linien verwässert, beeinflusst künftig Preise, Kapital, Beschaffung, Haushalt, Unternehmensstrategie und öffentliche Legitimität.

Das Grundlagenpapier benennt diese Gefahr ausdrücklich: Wirkungsdaten, Wirkungsindikatoren und Steuerungssysteme können missbraucht werden. Akteure könnten Kennzahlen manipulieren, Wirkung nur simulieren oder neue Machtkonzentrationen aufbauen [I-K63-2]. Diese Warnung gehört in die Architektur. Die Wirkungsökonomie darf nicht naiv gegenüber ihrer eigenen Macht werden.

Schutz der Wirkungslogik umfasst vier Gefahren. Die erste Gefahr ist Verwässerung. Kritische Wirkungsfelder werden abgeschwächt, damit bestehende Geschäftsmodelle besser abschneiden. Aus harten Mindeststandards werden flexible Empfehlungen. Aus roter Linie wird Durchschnittswert. Aus Nichtkompensation wird PR-Kompensation. Die Reverse Merit Order schützt genau vor dieser Gefahr.

Die zweite Gefahr ist Greenwashing oder Impact Washing. Akteure behaupten positive Wirkung, messen aber vor allem das, was gut aussieht. Sie wählen Indikatoren, die leicht zu erfüllen sind, und verschweigen Felder mit negativer Wirkung. Sie verbessern Kommunikation statt Zustand. Das Grundlagenpapier beschreibt diese Gefahr als Verschiebung von echter Transformation zu kosmetischen Anpassungen [I-K63-2].

Die dritte Gefahr ist Regulatory Capture. Die Institutionen, die Wirkung messen, prüfen oder weiterentwickeln sollen, können von den Interessen geprägt werden, deren Wirkung sie begrenzen sollen [E-K63-1]. Das ist in der Wirkungsökonomie besonders heikel, weil Indikatoren selbst Steuerungsmacht besitzen.

Die vierte Gefahr ist methodische Vereinnahmung. Fachsprache, Datenmodelle, Ratings und Scorecards können so komplex werden, dass nur wenige Akteure sie verstehen. Dann entsteht neue Expertendominanz. Wirkung würde dann nicht demokratischer,

sondern undurchsichtiger. Genau dagegen braucht es Offenheit, Verständlichkeit, pluralistische Prüfung und öffentliche Rechenschaft.

Der Wirkungsrat ist die institutionelle Antwort auf diese Gefahren. Seine Konzeption sieht Weiterentwicklung von WÖk-IDs, Benchmarks und Archetypen, Evaluation, Wirkungsberichte, Transparenz, Missbrauchsschutz, pluralistische Zusammensetzung, Offenlegungspflichten, Cooling-off-Regeln, öffentliche Sitzungen, unabhängige Finanzierung und Whistleblower-Schutz vor [I-K63-3]. Damit soll verhindert werden, dass Wirkung durch Lobbyismus, Machtinteressen oder Greenwashing missbraucht wird [I-K63-3].

Der Wirkungsrat ersetzt jedoch nicht demokratische Kontrolle. Er schützt die methodische Integrität. Parlamente entscheiden. Gerichte prüfen. Öffentlichkeit diskutiert. Wissenschaft kritisiert. Zivilgesellschaft beobachtet. Medien recherchieren. Bürger:innen müssen verstehen können, welche Wirkung behauptet wird und welche Daten dahinterstehen. Die Wirkungslogik bleibt nur legitim, wenn sie offen, korrigierbar und plural kontrolliert bleibt.

Schutz der Wirkungslogik bedeutet deshalb nicht Misstrauen gegen jede Interessenvertretung. Er bedeutet Rechenschaftspflicht für Macht. Wer Einfluss nimmt, darf es tun - aber sichtbar. Wer Daten liefert, darf es tun - aber prüfbar. Wer Fachwissen einbringt, darf es tun - aber mit offengelegtem Kontext. Wer Wirkung behauptet, muss sie belegen. Wer Macht besitzt, muss ihre Wirkung verantworten.

63.5 Zwischenfazit

Lobbyismus, Kapitalmacht und organisierte Einflussnahme sind politische Wirkungsfaktoren. Interessenvertretung gehört zur Demokratie. Sie wird problematisch, wenn sie Wirklichkeit verzerrt, Rückkopplung blockiert oder Macht als Gemeinwohl tarnt.

Dieses Kapitel hat die Grenze zwischen legitimer Interessenvertretung und Systemverzerrung gezogen. Expertise ist notwendig, aber sie muss sichtbar sein. Transparenz ist keine Nebensache, sondern Schutzbedingung demokratischer Rückkopplung. Kapitalmacht wirkt über Geld, Eigentum, Daten, Plattformen, Medien, Verbände und Zugang. Sie kann demokratische Gleichheit beschädigen, wenn sie politische Aufmerksamkeit, Sprache, Gesetzgebung und Prioritäten verzerrt. Die Wirkungslogik selbst braucht Schutz vor Verwässerung, Greenwashing, Regulatory Capture und methodischer Vereinnahmung.

Damit verbindet Kapitel 63 die politische Wirkung von Macht, Status und Zugehörigkeit mit Demokratie als Raum der Korrektur, mit dem Wirkungsrat als Sicherung methodischer Integrität und mit Eigentum und Kapital als wirkungsrelevanten Kräften. Macht wird nicht pauschal verurteilt. Sie wird sichtbar gemacht und an Verantwortung gebunden.

Die nächste Frage lautet: Wie wird politische Wirkung praktisch in Verwaltung und Beteiligung übersetzt? Wie kann Verwaltung nicht nur Verfahren abarbeiten, sondern Selbstwirksamkeit, Rückkopplung und bessere Zustände ermöglichen?

Diese Frage führt zu Kapitel 64: Verwaltung und Bürgerbeteiligung.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 63

Interne WÖk-Quellen

[I-K63-1] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Parteien, Lobbyismus und Macht als politischem Vorraum. Grundlage für Parteienfinanzierung, Interessenkonflikte, Kapitalmacht, demokratische Machtbegrenzung und die Aussage, dass Interessen, Daten, Narrative, Geld und Reichweiten vor Gesetzgebung politische Wirkung erzeugen.

[I-K63-2] Weber, Natalie: *Grundlagenpapier Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für Wirkungstransparenz, partizipative Governance, offene Wirkungsplattformen sowie die Risiken von Missbrauch, neuer Machtkonzentration, Lobbyismus, Manipulation, Wirkungssimulation und fehlender demokratischer Legitimität.

[I-K63-3] Weber, Natalie: *Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie*, September 2025. Grundlage für den Wirkungsrat als unabhängige Wächterinstitution, für Schutz vor Lobbyismus, Greenwashing und Machtinteressen, für WÖk-ID- und Benchmark-Evaluation, Offenlegungspflichten, Cooling-off-Regeln, öffentliche Sitzungen, unabhängige Finanzierung und Whistleblower-Schutz.

[I-K63-4] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie*, 2025, Abschnitt Anti-Oligarchen-Framework. Grundlage für Machtkonzentrationsindex, Oligarchenregister, Schutz vor politisch gekaufter Macht, Medien- und Plattformunterwanderung, Desinformation, Rohstoff- und Energiemonopolen sowie Einflussnahme auf demokratische Institutionen.

[I-K63-5] Weber, Natalie: *Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG)*, Oktober 2025. Grundlage für den Wirkungsrat als institutionelle Stabilisierung, öffentliche Berichtspflicht, Transparenz, Interdisziplinarität, Schutz vor wirtschaftlicher oder politischer Einflussnahme und jährlichen Wirkungsbericht.

[I-K63-6] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025, Abschnitt Wirkungskompetenz. Grundlage für Wirkungsbewusstsein, systemische Analyse, evidenzbasierte Kommunikation, Schutz vor Desinformation, Polarisierung, kognitiver Verkürzung, moralischer Überhöhung und Feindbildern.

Externe Quellen

[E-K63-1] Stigler, George J.: “The Theory of Economic Regulation”, in: *The Bell Journal of Economics and Management Science*, Vol. 2, No. 1, 1971, S. 3-21. Bezugspunkt für

Regulatory Capture und die Gefahr, dass Regulierung von den regulierten Interessen geprägt wird.

[E-K63-2] Olson, Mancur: *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1965. Bezugspunkt für die strukturellen Vorteile kleiner, gut organisierter Interessengruppen gegenüber großen, diffusen Allgemeininteressen.

[E-K63-3] OECD: Recommendation of the Council on Principles for Transparency and Integrity in Lobbying, 2010; OECD: Recommendation of the Council on Public Integrity, 2017. Bezugspunkt für Lobbytransparenz, Integrität, Offenlegung, Interessenkonflikte und Schutz öffentlicher Entscheidungen vor unangemessenem Einfluss. OECD - Recommendation on Public Integrity: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435 - OECD - Principles for Transparency and Integrity in Lobbying: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0379 - OECD: https://www.oecd.org/

[E-K63-4] Lessig, Lawrence: *Republic, Lost. How Money Corrupts Congress - and a Plan to Stop It*, Twelve, New York, 2011. Bezugspunkt für institutionelle Abhängigkeit, Finanzierungsstrukturen und demokratische Verzerrung durch Geld in politischen Prozessen.

[E-K63-5] Gilens, Martin; Page, Benjamin I.: “Testing Theories of American Politics: Elites, Interest Groups, and Average Citizens”, in: *Perspectives on Politics*, Vol. 12, No. 3, 2014, S. 564-581. Bezugspunkt für die empirische Debatte über Einfluss wirtschaftlicher Eliten und organisierter Interessen auf politische Entscheidungen.

[E-K63-6] Crouch, Colin: *Post-Democracy*, Polity Press, Cambridge, 2004. Bezugspunkt für die Sorge, dass demokratische Verfahren formal bestehen bleiben, während politische Entscheidungen stark durch organisierte wirtschaftliche Macht geprägt werden.

[E-K63-7] Transparency International: Anti-Corruption Glossary und Veröffentlichungen zu Lobbying, Interessenkonflikten und Integrität öffentlicher Entscheidungen. Bezugspunkt für Transparenz, Rechenschaftspflicht und Korruptionsprävention in demokratischen Institutionen. Transparency International - Corruption Perceptions Index: https://www.transparency.org/en/cpi

Kapitel 64 - Verwaltung und Bürgerbeteiligung

Kapitel 63 hat gezeigt, wie Lobbyismus, Kapitalmacht und organisierte Einflussnahme politische Wirkungsräume prägen können. Dieses Kapitel richtet den Blick auf die andere Seite politischer Praxis: Verwaltung und Bürgerbeteiligung. Verwaltung setzt

politische Entscheidungen in Lebenswirklichkeit um. Bürger:innen erleben dort, ob Entscheidungen verständlich, gerecht, zugänglich und wirksam sind.

Verwaltung und Beteiligung werden wirkungsfähig, wenn sie nicht nur Verfahren abarbeiten, sondern Rückkopplung, Selbstwirksamkeit und bessere Zustände ermöglichen.

Die Wirkungsökonomie versteht Verwaltung nicht als bloße Bürokratie. Sie versteht sie als Ermöglichungssystem. Sie versteht Bürger:innen nicht nur als Adressat:innen staatlicher Entscheidungen, sondern als Co-Autor:innen von Wirkung. Das heißt nicht, dass jede Entscheidung an alle delegiert wird. Parlamente entscheiden. Regierungen verantworten. Verwaltung bleibt rechtsgebunden. Gerichte sichern Rechtsschutz. Bürgerbeteiligung ergänzt diese Ordnung durch Erfahrung, Wissen, Kritik, Ideen und Korrektur [I-K64-1; I-K64-2].

64.1 Verwaltung als Ermöglichungssystem

Verwaltung ist notwendig. Eine moderne Gesellschaft braucht Verfahren, Register, Nachweise, Rechtssicherheit, Steuervollzug, Bauordnung, Umweltaufsicht, Sozialleistungen, Verbraucherschutz, öffentliche Beschaffung, Datenschutz, Genehmigungen, Gerichte und demokratische Kontrolle. Ohne Verwaltung gibt es keine verlässliche Freiheit. Ohne Verfahren gewinnt Willkür Raum [I-K64-3].

Das Problem beginnt, wenn Verwaltung vor allem Reparaturmaschine wird. Dann verwaltet sie Schäden, die an anderer Stelle entstehen, weil Preise falsche Signale senden, Steuern Wirkung ignorieren, Kapital Folgekosten verschiebt oder Politik Symptome behandelt. Verwaltung wächst dann nicht, weil der Staat zu viel denkt, sondern weil das System falsch steuert [I-K64-3].

Die Wirkungsökonomie verändert deshalb die Verwaltungsfrage. Die alte Frage lautete: Ist das Verfahren ordnungsgemäß? Diese Frage bleibt notwendig. Aber sie reicht nicht. Die neue Frage lautet: Ist das Verfahren ordnungsgemäß, zugänglich, verhältnismäßig und wirksam? [I-K64-4]

Verwaltung als Ermöglichungssystem arbeitet nicht nur Akten, Fristen und Zuständigkeiten ab. Sie klärt, welche Wirkung ein Verfahren erzeugt. Erreicht eine Förderung die Menschen, für die sie gedacht war? Macht ein Nachweis ein Problem sichtbar oder erzeugt er nur Aufwand? Senkt ein Verwaltungsverfahren Risiken oder verschiebt es sie? Versteht eine Bürgerin, was von ihr verlangt wird? Werden Menschen mit Sprachbarrieren, Behinderung, geringem Einkommen, digitalem Ausschluss oder wenig Zeit faktisch schlechter erreicht als andere?

Eine solche Verwaltung ist nicht weniger rechtsstaatlich. Sie wird rechtsstaatlich genauer. Gleichbehandlung heißt nicht nur, dass für alle dieselbe formale Regel gilt. Gleichbehandlung verlangt auch den Blick darauf, ob formell gleiche Verfahren in der Wirklichkeit ungleich wirken. Menschen mit Behinderung, ländliche Räume, geringe

Einkommen, Alleinerziehende, ältere Menschen oder digital ausgeschlossene Gruppen zeigen solche Wirkungsunterschiede [I-K64-4].

Verwaltung als Ermöglichungssystem braucht Daten, aber keine Überwachung. Sie braucht Digitalisierung, aber keinen digitalen Formalismus. Sie braucht Standards, aber keine starre Maschinenlogik. Sie braucht Rechtsbindung, aber kein Verstecken hinter Formalien. Sie fördert nicht nach Mittelabfluss, sondern nach Zustandsveränderung. Sie berichtet nicht ohne Rückkopplung. Sie prüft nicht nur, ob etwas ausgeführt wurde, sondern ob es wirkt [I-K64-4].

Damit wird Verwaltung zum Scharnier der Wirkungsökonomie. Politik beschließt. Verwaltung setzt um. Gesellschaft erlebt Wirkung. Wenn diese drei Ebenen nicht verbunden sind, wird politische Wirkung blind.

64.2 Bürger:innen als Co-Autor:innen

Bürger:innen sind nicht nur Empfänger:innen staatlicher Leistungen. Sie sind Sensoren, Mitgestalter:innen und Korrekturinstanzen demokratischer Wirkung. Sie erleben, ob ein Gesetz verständlich ist, ob eine Förderung ankommt, ob eine Regel praktikabel ist, ob ein Verfahren entwürdigend wirkt, ob eine Maßnahme Vertrauen aufbaut oder ob eine gute Absicht im Alltag scheitert.

Bürger:innen als Co-Autor:innen zu verstehen bedeutet nicht, repräsentative Demokratie abzuschaffen. Das Grundgesetz ordnet die Ausübung der Staatsgewalt über Wahlen, Abstimmungen und besondere Organe der Gesetzgebung, vollziehenden Gewalt und Rechtsprechung [E-K64-1]. Bürgerbeteiligung ersetzt diese Ordnung nicht. Sie verbessert ihre Rückkopplung [I-K64-5].

Die Wirkungsökonomie braucht Bürgerbeteiligung aus einem einfachen Grund: Wirkung entsteht nicht auf dem Papier. Wirkung entsteht im Leben. Ein Gesetz kann methodisch sauber sein und trotzdem an der Umsetzung scheitern. Eine Förderung kann sinnvoll gemeint sein und die falschen Gruppen erreichen. Ein Klimaprogramm kann Emissionen senken und zugleich soziale Abwehr erzeugen. Eine digitale Beteiligung kann Zugang versprechen und Menschen ohne digitale Kompetenz ausschließen. Eine kommunale Planung kann fachlich plausibel sein und lokale Erfahrung übersehen [I-K64-5].

Bürger:innen liefern keine perfekte Wahrheit. Sie liefern Erfahrungswissen. Sie zeigen, wo eine Regel praktisch nicht funktioniert, wo Härten unterschätzt wurden, welche Daten fehlen, welche Gruppen nicht erreicht werden, wo Vertrauen sinkt und welche Wirkung vor Ort tatsächlich entsteht [I-K64-2]. Dieses Wissen ersetzt Wissenschaft, Verwaltung oder Recht nicht. Es ergänzt sie.

Menschen brauchen Selbstwirksamkeit, Beziehung und Sinn. Eine Demokratie, in der Menschen nur verwaltet werden, schwächt diese Selbstwirksamkeit. Eine Demokratie, in der Menschen Wirkung mitprüfen und mitgestalten können, stärkt sie. Beteiligung ist

daher nicht nur ein Beteiligungsrecht. Sie ist ein Wirkungsraum für Beziehung zwischen Staat und Gesellschaft.

Die Wirkungsökonomie verwendet dafür die Unterscheidung zwischen Teilhabe und Teilgabe. Teilhabe fragt: Habe ich Zugang? Teilgabe fragt: Kann ich beitragen? [I-K64-6] Eine Demokratie bleibt lebendig, wenn Menschen nicht nur Rechte besitzen, sondern Wirkungsmöglichkeiten erfahren. Das kann klein beginnen: in einer Schule, einer Bibliothek, einem Stadtteilzentrum, einer Nachbarschaft, einem Bürgerhaushalt, einer lokalen Beschaffungsentscheidung, einem Bürgerforum oder einer Meldung von Missständen.

Co-Autor:in von Wirkung zu sein heißt nicht, dauernd politisch aktiv sein zu müssen. Es heißt, dass das System Wege öffnet, Erfahrung, Kritik, Wissen und Engagement aufzunehmen, ohne die Verantwortung des Staates auf Einzelne abzuwälzen.

64.3 Beteiligung mit Wirkung

Nicht jede Beteiligung ist wirkungsfähig. Beteiligung kann Rückkopplung sein. Sie kann aber auch Symbolik sein.

Scheinbeteiligung entsteht, wenn Bürger:innen eingeladen werden, aber Zeitpunkt, Frage, Daten, Entscheidungsspielraum, Rückmeldung und politische Konsequenz schon feststehen. Dann wird Beteiligung zum Ritual. Menschen investieren Zeit, erzählen ihre Erfahrung, geben Hinweise, und am Ende ändert sich nichts. Das zerstört Vertrauen stärker, als gar keine Beteiligung es getan hätte [I-K64-7; E-K64-4].

Wirkungsbeteiligung verändert Zustände. Sie verbessert Daten, Entscheidungen, Akzeptanz, Umsetzung, Gerechtigkeit, Teilgabe und Vertrauen. Sie macht blinde Flecken sichtbar. Sie bringt Lebenswirklichkeit in Verfahren. Sie zeigt Nebenwirkungen, bevor sie eskalieren. Sie verbindet politische Entscheidung mit lokaler Erfahrung [I-K64-7].

Bürgerbeteiligung kann verschiedene Formen haben: Information, Konsultation, Mitgestaltung, Mitentscheidung, Evaluation und lokale Umsetzung [I-K64-5]. Bürgerräte bringen ausgeloste, möglichst vielfältig zusammengesetzte Bürger:innen in Beratungsprozesse. Sie entscheiden nicht anstelle des Parlaments. Sie können aber soziale Breite, Erfahrungswissen und deliberative Qualität in komplexe Fragen bringen [I-K64-5; E-K64-2]. Kommunale Beteiligung macht lokale Wirkungen sichtbar. Digitale Beteiligung kann Reichweite erhöhen, wenn sie zugänglich, sicher, nachvollziehbar, inklusiv und manipulationsgeschützt ist. Jugendräte können Zukunftsbetroffene in gegenwärtige Entscheidungen einbeziehen. Bürgerhaushalte und kommunale Wirkungshaushalte können zeigen, wie Mittel vor Ort wirksamer eingesetzt werden.

Wirkungsbeteiligung braucht Bedingungen. Sie braucht klare Fragen, verständliche Informationen, echte Spielräume, transparente Daten, ausgewogene Teilnahme, Barrierefreiheit, Übersetzung, Kinderbetreuung, Aufwandsentschädigung, Moderation, Schutz vor Dominanz, Dokumentation, Antwortpflicht und Evaluation [I-K64-8; E-K64-3].

Ohne diese Bedingungen erreichen Beteiligungsformate vor allem die Lautesten, Mobilsten und Besserorganisierten. Dann verstärkt Beteiligung Ungleichheit, statt sie zu mindern.

Die Wirkungsökonomie bewertet Beteiligung nicht nach Prozessmenge. Nicht die Anzahl der Workshops, Klicks, Wortmeldungen oder Teilnehmenden entscheidet. Die Frage lautet: Hat Beteiligung die Entscheidung verbessert? Hat sie blinde Flecken sichtbar gemacht? Hat sie soziale Härten reduziert? Hat sie Vertrauen gestärkt? Hat sie Umsetzung erleichtert? Hat sie Machtasymmetrien sichtbar gemacht? Hat sie Teilgabe ermöglicht? [I-K64-8]

Beteiligung hat Grenzen. Grundrechte stehen nicht zur Abstimmung. Menschenwürde und Minderheitenschutz bleiben unverhandelbar. Wissenschaftliche Fakten werden nicht durch Mehrheitsgefühl ersetzt. Gerichte bleiben unabhängig. Parlamente bleiben verantwortlich. Verwaltung bleibt rechtsgebunden. Beteiligung darf keine Bühne für Entwürdigung, Desinformation oder Mehrheitsdruck werden [I-K64-9].

Beteiligung mit Wirkung ist deshalb keine Herrschaft der Lautesten. Sie ist organisierte Lernfähigkeit.

64.4 Bürokratieabbau durch bessere Steuerung

Bürokratieabbau wird häufig als Abbau von Regeln verstanden. Das ist zu grob. Weniger Regeln können Freiheit stärken. Sie können aber auch Machtmissbrauch, Externalisierung, ökologische Schäden, soziale Unsicherheit und demokratische Verwundbarkeit erhöhen, wenn die Grundsignale falsch bleiben [I-K64-3].

Die Wirkungsökonomie stellt die Frage anders: Welche Regeln werden überflüssig, wenn Preise, Steuern, Kapitalflüsse, Einkommen, öffentliche Haushalte und Datenräume von Anfang an nach Wirkung ausgerichtet sind? [I-K64-3]

Bürokratieabbau durch bessere Steuerung bedeutet nicht, Schutz abzubauen. Es bedeutet, Reparaturschleifen zu reduzieren. Wenn schädliche Produkte ihre Folgekosten im Preis zeigen, braucht der Staat weniger Ausgleichsprogramme. Wenn öffentliche Mittel nach Netto-Wirkung geprüft werden, braucht es weniger Förderlogik ohne Zustandsveränderung. Wenn Daten einmal sauber erhoben und über WÖk-IDs, Produktpässe und Datenräume verfügbar sind, braucht es weniger Doppelabfragen. Wenn Verwaltung früh erkennt, welche Gruppen ein Verfahren nicht erreicht, muss sie später weniger Härten reparieren [I-K64-3; I-K64-4].

Bessere Steuerung entsteht durch Rückkopplung. Das Rad der Wirkungsökonomie gilt auch für Verwaltung: Handlung, Wirkung, Bewertung, Lenkung, neue Entscheidung, Lernen. Wirkungslenkung zeigt, dass Wirkung nicht im Bericht enden darf. Sie muss in Verfahren, Budgets, Beschaffung, Planung und Evaluation zurückkehren [I-K64-10].

Verwaltung wird dadurch nicht kleiner um jeden Preis. Sie wird genauer. Sie nutzt Daten, um Verfahren zu vereinfachen. Sie verbindet Lebenslagen, statt Menschen durch

Zuständigkeiten zu schicken. Sie ersetzt Nachweisstapel durch geprüfte Datenräume. Sie bündelt Zugangspunkte. Sie erklärt Förderlogik. Sie gibt Rückmeldung. Sie prüft eigene Wirkung. Sie lässt Fehler nicht im Dunkeln.

Lokale Wirkungszentren können dafür ein praktischer Baustein sein. Sie wären keine neuen Behörden im klassischen Sinn, sondern Anlaufstellen für Beratung, Beteiligung, Datenhilfe, lokale Projekte, kommunale Wirkungshaushalte und Teilgabe [I-K64-9]. Richtig gebaut, reduzieren sie Bürokratie, weil sie Zuständigkeiten bündeln und Umsetzung ermöglichen. Falsch gebaut, würden sie nur eine neue Schleife erzeugen. Genau deshalb braucht es Wirkungsmessung auch für Beteiligung und Verwaltung selbst.

Bürokratieabbau durch bessere Steuerung heißt: Der Staat wird nicht schwächer. Er wird lesbarer, zugänglicher und lernfähiger. Er schützt weiterhin Recht, Gleichheit und Verfahren. Aber er fragt stärker, ob diese Verfahren im Leben das bewirken, wofür sie gebaut wurden.

64.5 Zwischenfazit

Verwaltung und Bürgerbeteiligung sind praktische Orte politischer Wirkung. Verwaltung ist nicht bloß Bürokratie, sondern Ermöglichungssystem. Bürger:innen sind nicht nur Adressat:innen staatlicher Entscheidungen, sondern Co-Autor:innen von Wirkung. Beteiligung ist nicht Service. Sie ist Rückkopplung.

Dieses Kapitel verbindet die Kritik an Bürokratie als Reparaturmaschine mit Rückkopplung, Wirkungslenkung, Selbstwirksamkeit und rechtsstaatlicher Verwaltung. Bürokratie wird nicht pauschal abgewertet. Verfahren bleiben notwendig. Aber Verfahren müssen zugänglich, verhältnismäßig und wirksam sein. Beteiligung bleibt eingebettet in repräsentative Demokratie, Rechtsstaat und Grundrechte. Aber sie erweitert die Lernfähigkeit des Staates, weil sie Erfahrung, Kritik und lokale Wirklichkeit in Entscheidungen zurückführt.

Verwaltung und Beteiligung werden wirkungsfähig, wenn sie nicht nur Verfahren abarbeiten, sondern bessere Zustände ermöglichen. Beteiligung ohne Antwortpflicht bleibt Symbolik. Verwaltung ohne Rückkopplung bleibt Formalismus. Wirkungsökonomisch gute Politik braucht beides: rechtsgebundene Verwaltung und lernfähige Beteiligung.

Die nächste Frage lautet: Wie wird aus dieser politischen und administrativen Lernfähigkeit ein Staat, der nicht nur Krisen repariert, sondern Vorsorge, kritische Funktionen und Resilienz schützt?

Diese Frage führt zu Kapitel 65: Resilienzstaat.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 64

Interne WÖk-Quellen

[I-K64-1] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zur kollektiven Selbststeuerung. Grundlage für die Beschreibung rückgekoppelter Steuerung: Staat setzt Rahmen, Verwaltung ermöglicht, Bürger:innen geben Erfahrung und Teilgabe ein, Wissenschaft prüft, Medien ordnen, Gerichte sichern Rechte, Kommunen testen und Parlamente entscheiden.

[I-K64-2] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Bürgerbeteiligung als demokratischer Rückkopplung. Grundlage für Erfahrungswissen, blinde Flecken, fehlende Daten, Vertrauen und tatsächliche Wirkung vor Ort.

[I-K64-3] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Kapitel „Bürokratie als Reparaturmaschine“. Grundlage für Bürokratie als Reparaturfolge falscher Steuerung und für die Frage, welche Regeln überflüssig werden, wenn Preise, Steuern, Kapitalflüsse, Einkommen und öffentliche Haushalte nach Wirkung ausgerichtet sind.

[I-K64-4] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Kapitel Verwaltung als lernendes System. Grundlage für Verwaltung als Scharnier der Wirkungsökonomie und die neue Verwaltungsfrage: ordnungsgemäß, zugänglich, verhältnismäßig und wirksam.

[I-K64-5] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Begriffsklärung Bürgerbeteiligung. Grundlage für repräsentative Demokratie, direkte Demokratie, Bürgerräte, Jugendräte, digitale Beteiligung, lokale Wirkungszentren, Teilhabe und Teilgabe.

[I-K64-6] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt Teilhabe und Teilgabe. Grundlage für die Unterscheidung: Teilhabe fragt nach Zugang, Teilgabe nach Beitrag.

[I-K64-7] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt Scheinbeteiligung und Wirkungsbeteiligung. Grundlage für die Unterscheidung zwischen Beteiligung ohne reale Rückwirkung und Beteiligung, die Zustände verändert.

[I-K64-8] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Beteiligungsstandards und Evaluation. Grundlage für Antwortpflicht, Dokumentation, Ressourcen, ausgewogene Beteiligung, Wirkungsmessung von Beteiligung und Vertrauensarchitektur.

[I-K64-9] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt wirkungsökonomische Neubewertung und Instrumente. Grundlage für Bürgerräte als deliberative Sensoren, Jugendräte, digitale Beteiligung, lokale Wirkungszentren, Beteiligungs-Scorecards, Bürgerhaushalte und kommunale Wirkungshaushalte.

[I-K64-10] Weber, Natalie: *Grundlagenpapier Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für Wirkungskompetenz in Gesellschaft, Verwaltung, Unternehmen und Zivilgesellschaft, partizipative Governance, offene Wirkungsplattformen, organisatorische Innovation und Kooperation zwischen Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft.

Externe Quellen

[E-K64-1] Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Art. 20 Abs. 2. Bezugspunkt für den demokratischen Ursprung staatlicher Gewalt über Wahlen, Abstimmungen und besondere Organe der Gesetzgebung, vollziehenden Gewalt und Rechtsprechung. Grundgesetz (GG): https://www.gesetze-im-internet.de/gg/

[E-K64-2] OECD: Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions. Catching the Deliberative Wave, OECD Publishing, Paris, 2020. Bezugspunkt für repräsentative deliberative Verfahren, Bürgerräte, Good-Practice-Prinzipien und Bürgerberatung bei komplexen politischen Fragen. OECD - Innovative Citizen Participation: https://www.oecd.org/en/publications/innovative-citizen-participation-and-new-democratic-institutions_339306da-en.html - OECD: https://www.oecd.org/

[E-K64-3] OECD: Guidelines for Citizen Participation Processes, OECD Publishing, Paris, 2022. Bezugspunkt für Planung, Information, Inklusion, Transparenz, Rückmeldung und Evaluation von Beteiligungsprozessen. OECD - Innovative Citizen Participation: https://www.oecd.org/en/publications/innovative-citizen-participation-and-new-democratic-institutions_339306da-en.html - OECD: https://www.oecd.org/

[E-K64-4] Arnstein, Sherry R.: “A Ladder of Citizen Participation”, in: Journal of the American Institute of Planners, Vol. 35, No. 4, 1969, S. 216-224. Bezugspunkt für die Unterscheidung zwischen symbolischer Beteiligung und wirksamer Beteiligungsmacht. OECD - Innovative Citizen Participation: https://www.oecd.org/en/publications/innovative-citizen-participation-and-new-democratic-institutions_339306da-en.html

[E-K64-5] Fung, Archon: “Varieties of Participation in Complex Governance”, in: *Public Administration Review*, Vol. 66, 2006, S. 66-75. Bezugspunkt für unterschiedliche Beteiligungsformen, Auswahl von Teilnehmenden, Kommunikation und Entscheidungswirkung.

[E-K64-6] Nabatchi, Tina; Leighninger, Matt: *Public Participation for 21st Century Democracy*, Jossey-Bass, San Francisco, 2015. Bezugspunkt für moderne Bürgerbeteiligung, demokratische Rückkopplung, lokale Beteiligung und institutionelle Praxis.

[E-K64-7] OECD: Trust and Public Policy. How Better Governance Can Help Rebuild Public Trust, OECD Publishing, Paris, 2017; OECD: OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions, 2024. Bezugspunkt für Vertrauen, Evidenz, Stimme, Fairness, Integrität und Zukunftsverantwortung als Bedingungen staatlicher Legitimität. OECD -

Survey on Drivers of Trust: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2024-results_9a20554b-en.html - OECD: https://www.oecd.org/

Kapitel 65 - Resilienzstaat

Kapitel 64 hat Verwaltung und Bürgerbeteiligung als Orte politischer Wirkung beschrieben. Verwaltung soll nicht nur Verfahren abarbeiten, sondern bessere Zustände ermöglichen. Beteiligung soll nicht Symbolik bleiben, sondern Rückkopplung erzeugen. Dieses Kapitel führt diese Logik weiter: Ein Staat muss nicht nur entscheiden und verwalten. Er muss vorsorgen.

Der Resilienzstaat reagiert nicht erst, wenn Krisen eingetreten sind. Er schützt die Bedingungen, unter denen Gesellschaft handlungsfähig bleibt: Wasser, Energie, Gesundheit, Pflege, Ernährung, Infrastruktur, digitale Grundsysteme, demokratische Öffentlichkeit, Rechtsstaat, Sicherheit, Vertrauen und lokale Handlungsfähigkeit [I-K65-1; I-K65-2].

Ein Staat ist resilient, wenn er nicht nur Krisen verwaltet, sondern die Bedingungen schützt, unter denen Gesellschaft handlungsfähig bleibt.

65.1 Staatliche Vorsorge

Staatliche Vorsorge beginnt mit einer anderen Zeitlogik. Ein Staat, der nur auf Schäden reagiert, handelt zu spät. Er bezahlt Reparatur, wenn Prävention versäumt wurde. Er finanziert Notprogramme, wenn Systeme schon überlastet sind. Er ruft Krisenstäbe zusammen, wenn Warnsignale lange sichtbar waren. Er stabilisiert nachträglich, was vorher widerstandsfähiger hätte werden können.

Die Wirkungsökonomie unterscheidet deshalb zwischen reaktiver Krisenverwaltung und vorsorgender Resilienzarchitektur. Reaktive Krisenverwaltung fragt: Was tun wir, wenn etwas zusammenbricht? Vorsorgende Resilienzarchitektur fragt: Welche Zustände müssen wir vorher stärken, damit Krisen nicht zu Systembrüchen werden? [I-K65-1]

Diese Frage verbindet Wirkungsrisiko und Zeitverantwortung. Wirkungsrisiken sind Frühwarninformationen. Zeit ist Wirkungsdimension. Wer Risiken kennt und nicht handelt, erzeugt Wirkung durch Unterlassen. Staatliche Vorsorge ist daher keine freiwillige Zusatzleistung. Sie ist Teil staatlicher Verantwortung für künftige Handlungsfähigkeit [I-K65-4; I-K65-5].

Vorsorge meint nicht Angstpolitik. Sie meint auch keine private Vorratspflicht als Ersatz für öffentliche Verantwortung. Sie meint die Fähigkeit, kritische Funktionen unter Belastung zu erhalten. Ein Staat muss wissen, welche Risiken seine Gesellschaft treffen können: Hitze, Dürre, Hochwasser, Pandemien, Energieausfälle, Lieferkettenbrüche, Cyberangriffe, Desinformation, Pflegeüberlastung, soziale Schocks, Finanzschocks,

Infrastrukturversagen und demokratische Vertrauenskrisen. Diese Risiken sind nicht identisch. Aber sie hängen zusammen.

Der Sendai-Rahmen der Vereinten Nationen für Katastrophenvorsorge legt international vier Prioritäten fest: Risiken verstehen, Risikosteuerung stärken, in Risikominderung investieren und Vorbereitung für wirksame Reaktion sowie besseren Wiederaufbau stärken [E-K65-1]. Die Wirkungsökonomie schließt an diese Logik an, erweitert sie aber um Mensch, Planet und Demokratie. Vorsorge ist nicht nur Katastrophenschutz. Sie ist Schutz der Wirkungsbedingungen einer Gesellschaft.

Ein Resilienzstaat baut daher nicht auf Härte, sondern auf Lernfähigkeit. Er wertet Warnsignale aus, prüft Nebenwirkungen, stärkt lokale Strukturen, schützt verletzliche Gruppen, schafft Redundanzen, hält analoge Alternativen bereit und verbindet Prävention mit demokratischer Transparenz. Er macht Risiken sichtbar, ohne sie zu dramatisieren. Er handelt früher, ohne Freiheit vorsorglich zu ersticken.

65.2 Kritische Funktionen

Kritische Funktionen sind jene Grundfunktionen, ohne die Freiheit, Gesundheit, Wirtschaft, Demokratie und Alltag nicht stabil bleiben können. Dazu gehören Energie, Wasser, Ernährung, Gesundheit, Pflege, Wohnen, Mobilität, Kommunikation, digitale Netze, öffentliche Verwaltung, Zahlungsfähigkeit, Sicherheit, Bildung und demokratische Öffentlichkeit [I-K65-2; E-K65-4].

Ein Resilienzstaat schützt diese Funktionen nicht erst, wenn sie ausfallen. Er behandelt sie als Wirkungsinfrastruktur. Ihre Bedeutung wird nicht allein nach Marktpreis, Rendite, kurzfristiger Effizienz oder Haushaltsposition bewertet, sondern nach ihrer Fähigkeit, Mensch, Planet und Demokratie handlungsfähig zu halten [I-K65-2; I-K65-3].

Kritische Funktionen unterscheiden sich von normalen Marktgütern durch ihre Systemwirkung. Wenn ein Konsumprodukt fehlt, entsteht ein Mangel. Wenn Energie, Wasser, Pflege, Gesundheit, digitale Netze, Zahlungsverkehr oder öffentliche Verwaltung ausfallen, verliert die Gesellschaft Handlungsfähigkeit. Der Schaden ist nicht nur materiell. Er betrifft Vertrauen, Sicherheit, soziale Stabilität, wirtschaftliche Kontinuität und demokratische Korrekturfähigkeit.

Energie ist dafür ein besonders klares Beispiel. Sie ist nicht nur ein handelbares Gut. Sie ist das Betriebssystem moderner Gesellschaft. Ohne Energie funktionieren Krankenhäuser, Pflege, Wasser, Wärme, Kühlung, Schulen, Verwaltung, digitale Infrastruktur, Produktion, Kommunikation, Landwirtschaft, Forschung und Sicherheit nicht. Der Energiesektor wirkt daher in fast alle anderen Wirkungsräume hinein. Ein Produkt wirkt anders, wenn es mit Kohlestrom oder erneuerbarem Strom hergestellt wird. Ein Gebäude wirkt anders, wenn Wärme fossil oder erneuerbar erzeugt wird. Ein Rechenzentrum wirkt anders, wenn Strom, Kühlung, Abwärme, Lastflexibilität und Wasser verantwortungsvoll gesteuert werden.

Erneuerbare Energien verändern die Logik der Energieordnung. Fossile Energie folgt einer Brennstofflogik: Sie muss gefördert, importiert, transportiert, geopolitisch abgesichert und verbrannt werden. Sie erzeugt laufende Abhängigkeiten, laufende Brennstoffkosten, laufende Emissionen und strategische Verwundbarkeit. Erneuerbare Energie folgt stärker einer Infrastrukturlogik: Sonne und Wind werden nicht importiert, nicht gefördert und nicht verbrannt. Die Kosten liegen vor allem in Anlagen, Netzen, Speichern, Steuerung, Wartung, Flächen, Material und Systemintegration.

Damit verschiebt sich Energie von einer laufenden Rohstoff- und Handelsware zu einer öffentlichen Grundinfrastruktur. Das bedeutet nicht, dass erneuerbare Energie kostenlos entsteht. Photovoltaikanlagen, Windparks, Speicher, Netze, Wartung, Rohstoffe, Planung, Fachkräfte und Resilienz kosten Geld. Aber die Kostenstruktur verändert sich. Wenn eine Anlage finanziert und betrieben wird, fällt für Sonne und Wind selbst kein Brennstoffpreis an. Der eigentliche Preis liegt in der Infrastruktur, die Erzeugung, Speicherung, Verteilung und Nutzung ermöglicht.

Daraus folgt eine wirkungsökonomische Leitfrage: Muss erneuerbare Grundenergie vollständig wie eine Marktware behandelt werden, oder kann ein Teil davon als öffentliche Infrastruktur bereitgestellt werden, ähnlich wie Straßen, Schulen, Wasserinfrastruktur oder digitale Grundnetze?

Eine Wirkungsökonomie kann dafür eine gestufte Ordnung denken. Erstens: saubere Grundenergie als Infrastrukturgut. Ein definierter Grundbedarf an erneuerbarer Energie für Haushalte, Bildung, Gesundheit, Pflege, Verwaltung und kritische Funktionen kann öffentlich, kommunal, genossenschaftlich oder über Wirkungsfonds abgesichert werden. Die Nutzung wäre dann nicht kostenlos, weil niemand zahlt, sondern kostenfrei oder stark vergünstigt am Nutzungspunkt, weil die Infrastruktur über öffentliche Investitionen, kommunale Energiegesellschaften, Bürgerenergie, Netzfonds, Wirkungsfonds oder langfristige Gemeinwohlfinanzierung getragen wird [I-K65-3].

Zweitens: lokale Erzeugung ohne unnötige Marktkomplexität. Dort, wo Strom direkt vor Ort erzeugt und genutzt werden kann, muss er nicht so behandelt werden, als sei er ein global gehandelter Rohstoff. Das gilt für Dächer, Quartiere, Schulen, Pflegeeinrichtungen, kommunale Gebäude, Gewerbeparks, Bürgerenergieanlagen und Energiegemeinschaften. Je weniger Import, Transport, Zwischenhandel und Netzbelastung erforderlich sind, desto stärker kann Energie als lokale Wirkungsinfrastruktur wirken.

Drittens: Preislogik dort, wo Knappheit und Systemlast gesteuert werden müssen. Auch ein erneuerbares Energiesystem braucht Koordination, wenn Speicher knapp sind, Netze belastet werden, Dunkelflauten auftreten, industrielle Großverbraucher hohe Lasten erzeugen oder Flexibilität benötigt wird. Wirkungsökonomisch geht es daher nicht um die Abschaffung jeder Preislogik. Preise sollen Knappheit, Netzbelastung,

Flexibilität, Resilienz und Wirkung sichtbar machen. Sie sollen nicht fossile Pfadabhängigkeit, Spekulation oder künstliche Energiearmut fortschreiben.

Viertens: Wirkung statt Energiearmut. Wenn saubere Energie als Grundinfrastruktur organisiert wird, sinkt die Gefahr, dass Menschen von Wärme, Strom, Kühlung, Bildung, digitaler Teilhabe oder Gesundheit ausgeschlossen werden. Energiearmut wird dann nicht nur sozialpolitisch repariert, sondern strukturell verringert. Ein Haushalt, der mit sauberer, lokal erzeugter und bezahlbarer Energie versorgt wird, gewinnt Sicherheit. Eine Schule, die ihren Strom selbst erzeugt und speichert, gewinnt Resilienz. Eine Pflegeeinrichtung mit eigener erneuerbarer Versorgung wird unabhängiger von Preisschocks.

Fünftens: Resilienz durch Dezentralität. Erneuerbare Energien können zentral und dezentral organisiert werden. Wirkungsökonomisch besonders wertvoll sind Strukturen, die Versorgungssicherheit, demokratische Teilhabe, regionale Wertschöpfung, Netzresilienz und soziale Bezahlbarkeit verbinden: Bürgerenergie, Energiegenossenschaften, kommunale Energiegesellschaften, Quartiersspeicher, lokale Wärmenetze, Microgrids, Speicher für kritische Infrastruktur und Lastflexibilität.

Der Resilienzstaat behandelt Energie daher nicht nur als Markt, sondern als kritische Wirkungsfunktion. Er fragt nicht nur: Was kostet Strom heute? Er fragt: Welche Energieordnung macht Gesellschaft langfristig sicherer, unabhängiger, bezahlbarer, klimaverträglicher, demokratischer und weniger erpressbar?

Dasselbe gilt für andere kritische Funktionen. Wasser ist nicht nur Ressource, sondern Lebens-, Gesundheits- und Sicherheitsinfrastruktur. Pflege ist nicht nur Dienstleistung, sondern Würde-, Gesundheits- und Familieninfrastruktur. Digitale Netze sind nicht nur Technik, sondern Voraussetzung für Verwaltung, Bildung, Wirtschaft, Öffentlichkeit und Krisenreaktion. Öffentliche Statistik und Wahrheit sind keine Datenprodukte, sondern Grundlage demokratischer Orientierung. Zahlungsverkehr ist nicht nur Finanztechnik, sondern Alltags- und Wirtschaftsstabilität.

Der Resilienzstaat muss deshalb zwischen normalem Wettbewerb und kritischer Grundfunktion unterscheiden. Wettbewerb kann Innovation, Effizienz und Vielfalt ermöglichen. Bei kritischen Funktionen darf Wettbewerb jedoch nicht dazu führen, dass Redundanz verschwindet, Reserven abgebaut werden, Versorgung unsicher wird oder Gemeinwohlfunktionen nur nach Rendite bewertet werden.

Kritische Funktionen brauchen vier Sicherungen. Sie brauchen erstens Redundanz. Ein System, das jede Reserve abbaut, kann kurzfristig effizient wirken und bei Schocks teuer brechen. Redundanz ist keine Verschwendung, wenn sie kritische Ausfälle verhindert. Sie brauchen zweitens Dezentralität. Nicht jede Funktion muss dezentral sein, aber zentrale Abhängigkeiten müssen begrenzt werden. Energie, Wasser, Daten, Pflege, Gesundheit und Verwaltung werden resilienter, wenn Ausfälle lokal abgefangen werden können. Sie brauchen drittens Daten und Frühwarnung. Der Staat muss wissen, wo

Verwundbarkeiten entstehen: Netzengpässe, Wasserstress, Personalengpässe, Cyberrisiken, Lieferkettenabhängigkeiten, Pflegeüberlastung, Energiearmut, Hitzerisiken und Versorgungsabbrüche [I-K65-4]. Sie brauchen viertens demokratische Kontrolle. Kritische Funktionen dürfen nicht in intransparenten Machtstrukturen verschwinden. Wer Energie, Wasser, Daten, digitale Netze, Plattformzugänge, Zahlungsverkehr oder Versorgung kontrolliert, kontrolliert Wirkungsräume. Diese Macht braucht Transparenz, Rechtsschutz, Gemeinwohlbindung und öffentliche Rechenschaft.

Kritische Funktionen sind daher nicht nur technische Systeme. Sie sind Grundlagen der Freiheit. Eine Gesellschaft bleibt nur handlungsfähig, wenn ihre Grundfunktionen so organisiert sind, dass Schocks begrenzt, Abhängigkeiten reduziert, Menschen geschützt und demokratische Korrektur möglich bleiben.

65.3 Prävention statt Reparatur

Prävention ist höhere Wirkleistung als nachträgliche Reparatur, wenn sie Schäden real vermeidet, Risiken senkt und Systeme stabiler macht. Das gilt für Gesundheit, Pflege, Klima, Infrastruktur, Sicherheit, Demokratie und Digitalisierung. Ein Staat, der Prävention schwach behandelt, bezahlt später nicht nur mehr Geld. Er bezahlt mit Vertrauen, Freiheit, Lebensqualität und Handlungsfähigkeit.

Prävention hat allerdings ein politisches Sichtbarkeitsproblem. Wenn sie gelingt, bleibt der Schaden aus. Es gibt keine überfüllten Notaufnahmen, keine zusammengebrochene Infrastruktur, keine eskalierte Gewalt, keine unkontrollierte Hitzekrise, keinen großen Versorgungsausfall, keinen Vertrauensbruch, keine spektakuläre Reparatur. Gerade weil Prävention wirkt, fehlt der dramatische Beweis ihres Erfolgs.

Reparatur ist sichtbarer. Sie kommt, wenn der Schaden schon da ist: Notprogramme, Rettungspakete, Krisenstäbe, Härtefallfonds, Sonderregelungen, Wiederaufbau, Entschädigung, zusätzliche Kontrollen. Diese Maßnahmen können notwendig sein. Aber sie zeigen auch, dass frühere Rückkopplung nicht ausgereicht hat. Eine Gesellschaft, die Reparatur stärker wahrnimmt als Vorsorge, belohnt politisch das späte Handeln.

Die Wirkungsökonomie stellt diese Logik um. Nicht der spektakuläre Eingriff nach der Krise ist der höchste Ausdruck staatlicher Handlungsfähigkeit. Höhere Wirkleistung entsteht dort, wo Krisen kleiner bleiben, Risiken früher erkannt werden und Handlungsoptionen erhalten bleiben. Frühes Handeln schafft Optionen. Spätes Handeln vernichtet Optionen. Je länger ein Risiko unbehandelt bleibt, desto enger wird der Möglichkeitsraum: Aus Gestaltung wird Schadensbegrenzung, aus Prävention wird Notlösung, aus Wahlfreiheit wird Zwang.

Das gilt auch für Kosten. Ursachenbearbeitung ist nicht in jedem Einzelfall billig, aber sie ist systemisch meist günstiger als dauernde Symptombehandlung. Eine sanierte Brücke ist günstiger als ein Brückenausfall. Hitzeschutz ist günstiger als vermeidbare Todesfälle, Krankenhausbelastung und Produktivitätsverlust. Gute Bildung ist günstiger als spätere Arbeitslosigkeit, Radikalisierung und Gesundheitsfolgen. Frühzeitige

Pflegeentlastung ist günstiger als Zusammenbruch von Familien, Kliniken und Pflegeeinrichtungen. Demokratieschutz ist günstiger als der Wiederaufbau von Vertrauen nach systematischer Zerstörung.

Der Wirkungshaushalt ist dafür zentral. Öffentliche Mittel dürfen nicht nur nach Ressortlogik, historischer Fortschreibung oder politischer Sichtbarkeit verteilt werden. Sie müssen danach gelesen werden, welche Netto-Wirkung sie erzeugen. Ausgaben für Katastrophenschutz, Klimaanpassung, Gesundheit, Pflege, digitale Infrastruktur, lokale Medien, Bildung, Kultur, Cyberabwehr, Energie, Wasser und soziale Stabilisierung sind keine getrennten Kostenstellen. Sie sind Beiträge zur Systemresilienz [I-K65-3].

Prävention verlangt eine andere Haushaltswahrnehmung. Eine vermiedene Krise erscheint nicht immer als sichtbarer Erfolg. Ein nicht eingetretener Pflegenotstand, eine verhinderte Radikalisierung, eine ausgebliebene Hitzekatastrophe, ein stabil gebliebener Wasserzugang, eine abgewehrte Cyberattacke, ein nicht eskalierter sozialer Konflikt: All das erzeugt keine spektakuläre Aktivität. Trotzdem kann es hohe Wirkleistung sein.

Die alte Reparaturlogik erkennt solche Wirkung zu spät. Sie sieht Krankenhauskosten, wenn Menschen krank sind. Sie sieht Sicherheitskosten, wenn Konflikte eskalieren. Sie sieht Wiederaufbaukosten, wenn Infrastruktur zerstört ist. Sie sieht Transferkosten, wenn Menschen aus Systemen herausfallen. Sie sieht Demokratieschutz, wenn Vertrauen schon beschädigt ist. Die Wirkungsökonomie fragt früher: Welche Zustände müssen stabil sein, damit diese Folgekosten nicht entstehen?

Diese Logik darf nicht in Sparrhetorik kippen. Prävention ist nicht „billiger Staat“. Sie braucht Investitionen, Personal, Daten, lokale Räume, Redundanzen, Kompetenzen und Vertrauen. Sie spart nicht immer kurzfristig. Sie senkt langfristige Verwundbarkeit. OECD-Arbeiten zu kritischer Infrastruktur und Resilienz betonen ebenfalls, dass widerstandsfähige Infrastrukturen geplant, erhalten und erneuert werden müssen, damit sie Schocks standhalten und langfristige Ziele unterstützen können [E-K65-2; E-K65-3].

Prävention hat auch soziale Bedeutung. Wer Krisen nur nachträglich repariert, trifft verletzliche Gruppen härter. Menschen mit wenig Einkommen, schlechter Gesundheit, Behinderung, Pflegebedarf, geringer digitaler Teilhabe, unsicherem Wohnen oder fehlenden Netzwerken haben weniger Reserven. Resilienz wird deshalb nicht daran gemessen, ob Menschen stark genug sind. Sie wird daran gemessen, ob Systeme Menschen unter Druck tragen können [I-K65-1].

Der Resilienzstaat muss den verhinderten Schaden als Wirkung sichtbar machen. Er muss zeigen können, welche Krise kleiner blieb, welche Kosten vermieden wurden, welche Optionen erhalten blieben und welche Freiheit geschützt wurde. Prävention darf nicht als politisches Nichts erscheinen. Sie ist eine der höchsten Formen staatlicher Wirkleistung.

65.4 Lernfähige Institutionen

Resilienz ist nicht bloßes Aushalten. Ein Staat ist nicht resilient, weil er Krisen übersteht und danach zum alten Zustand zurückkehrt. Er ist resilient, wenn er aus Belastung lernt, Schwachstellen erkennt, Zustände verbessert und künftige Schäden reduziert.

Lernfähige Institutionen brauchen mehrere Fähigkeiten. Erstens Frühwarnung. Staatliche Systeme müssen Risiken erkennen, bevor sie eskalieren. Dazu gehören Klima-, Wasser-, Energie-, Gesundheits-, Pflege-, Lieferketten-, Demokratie-, Cyber-, Sozial- und Infrastrukturdaten. Das Systemmodell der Wirkungsökonomie enthält dafür Wirkungsschock-Indikatoren und Frühindikatoren: Klima, Lieferketten, Energie, soziale Stabilität, Demokratie, KI, Markt und Versorgung [I-K65-4].

Zweitens Rückkopplung. Daten dürfen nicht in Berichten enden. Sie müssen Haushalt, Beschaffung, Planung, Verwaltung, Beteiligung und Sicherheitsentscheidungen verändern [I-K65-3; I-K65-5]. Wenn ein Hitzeschutzplan nicht wirkt, muss er korrigiert werden. Wenn ein Warnsystem bestimmte Gruppen nicht erreicht, muss Kommunikation neu gebaut werden. Wenn Pflegeüberlastung regionale Ausfälle erwarten lässt, muss Geld, Personal und Organisation früher reagieren.

Drittens Transparenz. Menschen müssen wissen, welche Risiken bestehen, was der Staat tut, was sie selbst beitragen können und wo Grenzen liegen. Geheimhaltung kann in Sicherheitsfragen nötig sein. Aber ein Staat, der Risiken verschweigt oder beschönigt, verliert Vertrauen. Resilienz braucht Vertrauen, und Vertrauen braucht glaubwürdige Information.

Viertens Fehlerkultur. Institutionen müssen Fehlannahmen korrigieren können, ohne jede Korrektur als Gesichtsverlust zu behandeln. Das Grundlagenpapier der Wirkungsökonomie betont, dass Wirkung dynamisch, unsicher und konfliktbehaftet ist und dass Lernkultur, Umgang mit Komplexität und gesellschaftliche Debatte notwendig sind [I-K65-5]. Für den Staat heißt das: Eine falsche Prognose ist nicht der Hauptfehler. Der Hauptfehler ist, aus ihr nicht zu lernen.

Fünftens dezentrale Handlungsfähigkeit. Nationale Lagezentren sind wichtig. Aber Resilienz entsteht auch im Quartier, in Kommunen, Schulen, Pflegepunkten, Bibliotheken, Vereinen, Feuerwehren, lokalen Medien, Gesundheitsräumen, Nachbarschaften und digitalen Grunddiensten. Die Arbeitsfassung beschreibt lokale Resilienz über Begegnungsräume, lokale Daten, Warn- und Kommunikationswege, Teilgabe und kommunale Wirkungsbudgets [I-K65-6]. Die gesellschaftlichen Grundsysteme werden später vertieft. Hier gilt der politische Grundsatz: Resilienz ist nicht nur nationale Koordination, sondern lokale Erreichbarkeit.

Sechstens rechtsstaatliche Begrenzung. Ein Resilienzstaat darf kein Kontrollstaat werden. Vorsorge, Daten, Sicherheit und Krisenfähigkeit müssen an Freiheit, Verhältnismäßigkeit, Rechtsschutz und Demokratie gebunden bleiben. Gerade in Krisen

ist diese Grenze wichtig. Ein Staat, der Sicherheit nutzt, um Rechte dauerhaft zu schwächen, verliert seine eigene Wirkungsgrundlage.

Lernfähige Institutionen verbinden damit Vorsorge, Daten, Haushalte, Verwaltung, Beteiligung und Recht. Sie sind nicht perfekt. Aber sie sind korrigierbar. Und Korrekturfähigkeit ist der Kern demokratischer Resilienz.

65.5 Zwischenfazit

Ein Staat ist resilient, wenn er nicht nur Krisen verwaltet, sondern die Bedingungen schützt, unter denen Gesellschaft handlungsfähig bleibt.

Der Resilienzstaat baut auf Vorsorge, kritischen Funktionen, Prävention und lernfähigen Institutionen. Er erkennt Klima, Gesundheit, Pflege, Energie, Wasser, Ernährung, Infrastruktur, Demokratie, Digitalisierung und Sicherheit als gekoppelte Wirkungsräume. Er bewertet kritische Infrastruktur nicht nur technisch, sondern nach Wirkungsfolgen. Er nutzt den Wirkungshaushalt, um öffentliche Mittel in Prävention, Resilienz und langfristige Stabilität zu lenken. Er schützt verletzliche Gruppen, statt Anpassungsfähigkeit zur privaten Pflicht zu machen. Er bleibt rechtsstaatlich begrenzt, damit Vorsorge nicht zur Kontrolllogik wird.

Damit verbindet Kapitel 65 Wirkungsrisiko, Zeitverantwortung, Wirkungshaushalt und rechtsstaatlich gebundene Verwaltung. Resilienz wird nicht als Härte verstanden, sondern als Lernfähigkeit, Vorsorge, Redundanz, lokale Handlungsfähigkeit und demokratische Korrektur.

Die nächste Frage lautet: Wie schützt ein solcher Staat seine demokratischen, sozialen, digitalen und infrastrukturellen Wirkungsbedingungen gegen Gewalt, Sabotage, hybride Risiken, Cyberangriffe, Vertrauensangriffe und Kriseneskalation, ohne Freiheit und Rechtsstaat zu beschädigen?

Diese Frage führt zu Kapitel 66: Sicherheitsarchitektur.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 65

Interne WÖk-Quellen

[I-K65-1] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Kapitel zu gesellschaftlicher Resilienz. Grundlage für Resilienz als Wirkungsarchitektur, Handlungsfähigkeit, soziale Kohäsion, kritische Infrastruktur, lokale Teilgabe, Informationsqualität, Klimaanpassung, Pflegefähigkeit, institutionelles Vertrauen und die Leitfrage, welche Zustände vor Krisen gestärkt werden müssen.

[I-K65-2] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Kritische Infrastruktur als demokratische Infrastruktur“. Grundlage für kritische Infrastruktur als Demokratiebedingung und für die Bewertung von Ausfällen nach MPD-Wirkung, betroffenen Gruppen, Vertrauensschaden, Ersatzwegen, analogen Alternativen, Datenabhängigkeiten und kritischen Lieferketten.

[I-K65-3] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für den Wirkungshaushalt als wirkungsbasierte Haushaltsführung, bei der Mittel dorthin fließen, wo höchste Netto-Wirkung entsteht, und für den Staat als Wirkungsinvestor mit jährlich lernendem Haushalt.

[I-K65-4] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025, Abschnitte zu systemischen Zukunftsrisiken, Wirkungsschock-Indikatoren, Frühindikatoren und Zukunftsszenarien. Grundlage für Klima-, Wasser-, Ökosystem-, Sozial-, Demokratie-, KI-, geopolitische, Versorgungs- und Marktvolatilitätsrisiken sowie für Frühwarn- und Reaktionsmechanismen.

[I-K65-5] Weber, Natalie: *Grundlagenpapier Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für den Umgang mit Unsicherheiten, Zielkonflikten, Nebenwirkungen, Lernkultur, Fehlerkultur, demokratischer Legitimität und Resilienz als Voraussetzung einer zukunftsfähigen Wirkungsökonomie.

[I-K65-6] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt lokale Resilienz. Grundlage für Begegnungsräume, lokale Daten, analoge und digitale Warnwege, mehrsprachige Kommunikation, Barrierefreiheit, lokale Teilgabe und kommunale Wirkungsbudgets.

Externe Quellen

[E-K65-1] United Nations Office for Disaster Risk Reduction: *Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030*, 2015. Bezugspunkt für Katastrophenvorsorge, Risikoverständnis, Risikogovernance, Investitionen in Risikoreduktion, Vorbereitung, Reaktion und besseren Wiederaufbau.

[E-K65-2] OECD: Good Governance for Critical Infrastructure Resilience, OECD Publishing, 2019; OECD, Themenbereich Risk Governance. Bezugspunkt für kritische Infrastruktur als Rückgrat moderner Gesellschaften, dynamische Risikolandschaften und vorausschauende Resilienzinvestitionen. OECD - Good Governance for Critical Infrastructure Resilience: https://www.oecd.org/en/publications/good-governance-for-critical-infrastructure-resilience_02f0e5a0-en.html - OECD: https://www.oecd.org/

[E-K65-3] OECD: Guidelines for Resilience Systems Analysis, OECD Publishing. Bezugspunkt für Resilienz als gemeinsame Analyse von Risiken, Zukunftspfaden und Handlungsoptionen im kurz- und langfristigen Zeitraum. OECD: https://www.oecd.org/.

[E-K65-4] Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union: Richtlinie (EU) 2022/2557 über die Resilienz kritischer Einrichtungen. Bezugspunkt für die europäische Regulierung kritischer Einrichtungen und den Schutz lebenswichtiger Dienste gegen unterschiedliche Bedrohungen.

[E-K65-5] OECD: Recommendation of the Council on the Governance of Critical Risks, 2014. Bezugspunkt für staatliche Risikogovernance, Antizipation, Vorbereitung und

Management kritischer Risiken mit strategisch bedeutenden Folgen für Gesellschaft und Wirtschaft. OECD - Recommendation on the Governance of Critical Risks: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0405 - OECD: https://www.oecd.org/.

Kapitel 66 - Sicherheitsarchitektur

Kapitel 65 hat den Resilienzstaat beschrieben. Ein Staat ist resilient, wenn er nicht nur Krisen verwaltet, sondern die Bedingungen schützt, unter denen Gesellschaft handlungsfähig bleibt. Dieses Kapitel schließt Teil X ab und fragt, was Sicherheit in der Wirkungsökonomie bedeutet.

Sicherheit ist nicht nur Polizei, Militär oder Gefahrenabwehr. Sicherheit schützt Menschen, Infrastruktur, Demokratie, Vertrauen, Versorgung und kritische Funktionen. Sie schützt nicht nur Grenzen oder Ordnung. Sie schützt die Wirkungsbedingungen, unter denen Menschen frei leben, Demokratie sich korrigieren und Infrastruktur funktionieren kann [I-K66-1; I-K66-3].

Damit wird Sicherheit zur Wirkungsfrage.

66.1 Sicherheit als Wirkungsfrage

Sicherheit wird häufig als Abwesenheit unmittelbarer Gefahr verstanden: keine Gewalt, kein Angriff, kein Ausfall, keine Störung, keine Eskalation. Diese Sicht bleibt notwendig, aber sie ist zu eng. Eine Gesellschaft kann äußerlich ruhig wirken und dennoch unsicher werden, wenn Vertrauen erodiert, Infrastruktur altert, Pflege bricht, digitale Systeme angreifbar sind, Wasser knapp wird, Desinformation den öffentlichen Raum vergiftet oder Bürger:innen das Gefühl verlieren, dass Institutionen sie schützen.

Wirkungsökonomisch ist Sicherheit deshalb nicht nur die Frage, ob ein bestimmtes Ereignis abgewehrt wurde. Sie ist die Frage, welche Zustände geschützt werden müssen, damit Freiheit, Würde, Teilhabe und demokratische Korrektur möglich bleiben [I-K66-1; I-K66-3].

Sicherheit schützt Menschen. Sie schützt körperliche Unversehrtheit, Würde, Bewegungsfreiheit, Zugang zu Versorgung, Schutz vor Gewalt, Schutz vor Ausbeutung, Schutz vor Diskriminierung und Schutz vor willkürlicher Macht. Sie schützt auch soziale Sicherheit: Menschen müssen wissen, dass sie im Krankheitsfall, im Alter, bei Pflegebedarf, in Krisen und bei Gefahr nicht allein bleiben.

Sicherheit schützt Infrastruktur. Wenn Wasser, Strom, Gesundheit, Verkehr, Kommunikation, Verwaltung, Zahlungsverkehr oder digitale Netze ausfallen, entsteht mehr als materieller Schaden. Vertrauen in Funktion wird beschädigt. Menschen erleben dann nicht nur einen Ausfall, sondern eine Erschütterung der Ordnung, auf die sie ihr Leben bauen [I-K66-1].

Sicherheit schützt Demokratie. Eine Demokratie ist nicht sicher, wenn nur Gebäude, Grenzen und Server geschützt sind, während Wahrheit, Vertrauen, Rechtsstaatlichkeit, Minderheitenschutz, freie Wahlen, unabhängige Medien und öffentliche Streitfähigkeit beschädigt werden. Demokratie braucht Sicherheitsarchitektur, weil ihre Korrekturfähigkeit selbst ein Schutzgut ist [I-K66-3; I-K66-4].

Sicherheit schützt kritische Funktionen. Diese Funktionen wurden im vorherigen Kapitel als Bedingungen gesellschaftlicher Handlungsfähigkeit beschrieben: Wasser, Energie, Ernährung, Gesundheit, Pflege, Kommunikation, digitale Grunddienste, Verwaltung, Recht, öffentliche Information, Zahlungssysteme, Verkehr und Sicherheit. Der Ausfall einer solchen Funktion wirkt nicht nur technisch, sondern gesellschaftlich.

Sicherheit als Wirkungsfrage heißt daher: Gefahren werden nicht nur nach Ereignistyp bewertet, sondern nach ihrer Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie. Ein Cyberangriff auf ein Krankenhaus ist anders zu gewichten als der Ausfall eines Unterhaltungsdienstes. Ein Angriff auf Wahlkommunikation wirkt anders als eine Störung privater Werbung. Eine Sabotage an Energieinfrastruktur wirkt anders als der Ausfall einer Komfortanwendung. Maßgeblich ist die Wirkung auf Freiheit, Versorgung, Vertrauen und demokratische Korrekturfähigkeit.

66.2 Hybride Risiken als politische Wirkungsrisiken

Hybride Risiken verbinden verschiedene Angriffsebenen. Sie können Desinformation, Cyberangriffe, wirtschaftlichen Druck, verdeckte politische Einflussnahme, Sabotage, Spionage, Polarisierung, Plattformmanipulation, Drohnenvorfälle, Migrationsinstrumentalisierung, Finanzierung extremistischer Netzwerke, Infrastrukturangriffe oder militärische Drohung kombinieren. Der Rat der Europäischen Union beschreibt hybride Bedrohungen als koordinierte schädliche Aktivitäten, die mit feindlicher Absicht geplant werden und Staaten oder Institutionen durch unterschiedliche Mittel schwächen sollen; dazu zählen Informationsmanipulation, Cyberangriffe, wirtschaftliche Einflussnahme, verdeckte politische Manöver, Zwangsdiplomatie und militärische Drohungen [E-K66-4].

Dieses Kapitel behandelt hybride Risiken politisch. Die technische, mediale und digitale Vertiefung folgt später. Desinformation, Medienlogik, Öffentlichkeit, Diskurs, Plattformen und Polarisierung werden im Medien- und Öffentlichkeitsblock behandelt. Digitalisierung, KI, Cyberresilienz und digitale Rechte werden im digitalen Teil vertieft. Hier geht es um den politischen Grundsatz: Hybride Risiken greifen nicht nur Systeme an. Sie greifen Wirkungsbedingungen an.

Ein Cyberangriff kann Technik treffen, aber seine Wirkung ist gesellschaftlich. Wenn Krankenhäuser, Kommunen, Wasserwerke, Energieversorgung, Zahlungssysteme, Wahlen, Medien oder Verwaltung betroffen sind, entsteht Unsicherheit im Leben. Ein Informationsangriff kann Aussagen verbreiten, aber seine Wirkung liegt in Vertrauen, Wahrheit, Zugehörigkeit und Konfliktlage. Wirtschaftlicher Druck kann Preise oder

Lieferketten treffen, aber seine Wirkung liegt in Versorgung, Abhängigkeit und politischer Handlungsfähigkeit. Ein Infrastrukturangriff kann ein Kabel, eine Pipeline, einen Knotenpunkt oder ein Netz treffen, aber seine Wirkung liegt in Alltagsstabilität und Vertrauen.

Der Satz aus der Arbeitsfassung bleibt hier zentral: Cyberangriffe treffen Technik. Informationsangriffe treffen Wirklichkeit. Beides zusammen trifft Demokratie [I-K66-2].

Hybride Risiken sind gefährlich, weil sie offene Gesellschaften an ihren Kopplungsstellen angreifen: Vertrauen zwischen Bürger:innen und Institutionen, Abhängigkeit von digitaler Infrastruktur, schnelle Erregbarkeit öffentlicher Räume, soziale Ungleichheit, regionale Frustration, Datenlücken, mediale Reichweitenlogik und politische Polarisierung. Sie nutzen vorhandene Risse. Sie müssen nicht alles erfinden. Es genügt, vorhandene Spannungen zu verstärken.

Eine wirkungsökonomische Sicherheitsarchitektur darf solche Risiken nicht rein militärisch, rein polizeilich oder rein technisch behandeln. Sie muss sie als gekoppelte Wirkungsrisiken lesen. Desinformation ist dann nicht nur Kommunikationsproblem. Cyber ist nicht nur IT-Problem. Energie ist nicht nur Technikproblem. Migration ist nicht nur Grenzproblem. Sicherheit ist nicht nur Einsatzfrage. Jeder Bereich wird danach betrachtet, welche Wirkungsräume geschwächt oder gestärkt werden.

Das bedeutet jedoch nicht, alle Bereiche in Sicherheitslogik aufzulösen. Eine Demokratie darf Kultur, Medien, Wissenschaft, Migration, Digitalisierung oder Bildung nicht unter Generalverdacht stellen. Sicherheit muss Risiken erkennen, ohne die Offenheit der Gesellschaft zu zerstören. Genau darin liegt die Grenze zum Kontrollstaat.

66.3 Schutz von Demokratie und Infrastruktur

Eine wirkungsökonomische Sicherheitsarchitektur schützt Demokratie und Infrastruktur zusammen. Beide Bereiche sind enger verbunden, als klassische Sicherheitslogiken es erkennen.

Demokratie braucht Infrastruktur: funktionierende Verwaltung, freie Wahlen, verlässliche Kommunikation, unabhängige Medien, zugängliche Gerichte, digitale Integrität, sichere Versammlungsräume, Energie, Wasser, Mobilität, Gesundheitsversorgung und Bildung. Infrastruktur braucht Demokratie: Transparenz, Kontrolle, Rechenschaft, legitime Priorisierung, Schutz vor Korruption, Schutz vor Machtmissbrauch und öffentliche Debatte.

Die NATO beschreibt zivile Vorbereitung mit drei Kernfunktionen: Kontinuität der Regierung, Kontinuität wesentlicher Dienste für die Bevölkerung und zivile Unterstützung militärischer Operationen. Daraus wurden sieben Baseline Requirements für nationale Resilienz abgeleitet [E-K66-1]. Die EU-Richtlinie 2022/2557 zielt darauf, die Resilienz kritischer Einrichtungen zu stärken [E-K66-2]. Die NIS2-Richtlinie schafft einen einheitlichen europäischen Rahmen für Cybersicherheit in kritischen Sektoren [E-K66-

3]. Die EU Preparedness Union Strategy von 2025 setzt auf bessere zivile und militärische Vorbereitung, Koordination und eine Resilienzkultur über alle Ebenen der Gesellschaft [E-K66-5].

Diese Entwicklungen zeigen: Moderne Sicherheit ist nicht mehr eng begrenzte Gefahrenabwehr. Sie umfasst Vorsorge, Resilienz, digitale Sicherheit, kritische Funktionen und gesellschaftliche Handlungsfähigkeit. Die Wirkungsökonomie ergänzt diese Perspektive: Kritische Infrastruktur darf nicht nur nach Ausfallwahrscheinlichkeit bewertet werden. Sie muss nach Ausfallwirkung bewertet werden [I-K66-1]. Welche Menschen sind betroffen? Welche Grundrechte sind betroffen? Welche Folgeschäden entstehen? Welche Ersatzwege existieren? Welche analogen Rückfallebenen bleiben? Welche Gruppen sind besonders verletzlich? Welche Informationswege bleiben vertrauenswürdig? Welche Institutionen müssen weiterarbeiten?

Sicherheit bedeutet daher nicht nur, Angriffe abzuwehren. Sie bedeutet, Wirkungsräume robust zu bauen.

Innere Sicherheit gehört dazu. Menschen müssen vor Gewalt, Kriminalität, Hass, Diskriminierung und extremistischen Netzwerken geschützt werden. Dieser Schutz muss rechtsstaatlich bleiben. Eine Sicherheitsarchitektur, die bestimmte Gruppen pauschal verdächtigt, erzeugt neue Unsicherheit. Eine Sicherheitsarchitektur, die reale Gewalt nicht ernst nimmt, lässt Menschen allein. Wirkungsökonomisch zählt die reale Schutzwirkung: Wer wird geschützt? Wer wird übersehen? Welche Nebenwirkungen entstehen? Welche Rechte bleiben gewahrt?

Krisenvorsorge gehört ebenfalls dazu. Katastrophenschutz, Warnsysteme, Evakuierungswege, Versorgung, Kommunikation, lokale Anlaufstellen, Nachbarschaftsnetze, Pflege, Krankenhäuser, Rettung, Feuerwehr, Zivilschutz und digitale Rückfallebenen sind Sicherheitsinfrastruktur [E-K66-6]. Sie werden hier nicht technisch ausgearbeitet. Ihr gemeinsamer Maßstab lautet: Können Menschen unter Belastung geschützt, informiert, versorgt und eingebunden bleiben?

Vertrauen gehört ebenfalls dazu. Ein Staat kann technisch vorbereitet sein und dennoch scheitern, wenn Menschen seinen Informationen nicht glauben. Sicherheitsarchitektur braucht daher Wahrheitsfähigkeit, transparente Kommunikation, Fehlerkultur und nachvollziehbare Priorisierung. Wer Sicherheit nur anordnet, aber nicht erklärt, verliert Resonanz. Wer Risiken beschönigt, verliert Glaubwürdigkeit. Wer Risiken dramatisiert, erzeugt Angst. Wirkungssichere Kommunikation muss beides vermeiden: Verharmlosung und Panik.

66.4 Abgrenzung zu späteren Teilen

Dieses Kapitel schließt Teil X ab und setzt bewusst Grenzen. Es erklärt Sicherheit als politische Wirkungsfrage. Es entfaltet keine militärische Sicherheitsstrategie, keine Polizeireform, keine Geheimdienstarchitektur, keine konkrete Gesetzgebung, keine Cyberarchitektur und keine Plattformregulierung.

Die mediale Sicherheitsdimension folgt später. Dort geht es um Öffentlichkeit, Kommunikation, Wirkungspotenzial, Tonalität, Journalismus, Plattformen, Desinformation, Angstnarrative, Extremismus, hybride Kriegsführung und gesellschaftliche Resilienz. Dort wird genauer behandelt, wie Sprache, Bilder, algorithmische Verstärkung, Feindbilder, Deepfakes, Propaganda und Vertrauensangriffe wirken.

Die digitale Sicherheitsdimension folgt ebenfalls später. Dort geht es um Digitalisierung als Infrastruktur, KI-Governance, algorithmische Fairness, digitale Rechte, Wirkungsdatenräume, Cyberresilienz, digitale öffentliche Infrastruktur, Haftung, Missbrauchsschutz und digitale Selbstbestimmung. Dort wird vertieft, wie technische Systeme geschützt, auditiert, interoperabel und demokratisch kontrollierbar bleiben [I-K66-5].

Diese Abgrenzung ist wichtig. Sicherheitsarchitektur darf nicht zum Sammelbegriff für alles werden. Wenn jedes Problem als Sicherheitsproblem behandelt wird, entsteht Kontrolllogik. Wenn Sicherheit zu eng behandelt wird, bleiben zentrale Wirkungsrisiken unsichtbar. Die Wirkungsökonomie braucht daher einen Mittelweg: Sicherheit wird breit genug gedacht, um Menschen, Demokratie, Infrastruktur und kritische Funktionen zu schützen; sie bleibt begrenzt genug, um Freiheit, Rechtsstaat und Verhältnismäßigkeit nicht zu beschädigen.

Sicherheit ohne Freiheit zerstört das, was sie schützen soll. Freiheit ohne Sicherheit kann ihre Bedingungen verlieren. Rechtsstaat und Verhältnismäßigkeit halten diese Spannung zusammen.

Der Unterschied zwischen Sicherheitsstaat und Resilienzstaat liegt in dieser Grenze. Der Sicherheitsstaat kann versuchen, Risiken durch Kontrolle zu minimieren. Der Resilienzstaat schützt Handlungsfähigkeit, ohne offene Gesellschaft zu schließen. Er baut robuste Systeme, klare Rechte, vertrauenswürdige Kommunikation, dezentrale Rückfallebenen, gute Daten, kritische Infrastruktur, digitale Resilienz und demokratische Korrektur.

66.5 Abschluss von Teil X

Teil X hat Staat, Politik und Demokratie als Wirkungsräume geordnet. Kapitel 61 hat Politik als Wirkungsraum beschrieben. Kapitel 62 hat Parteien und Programme als Wirkungspotenziale eingeordnet. Kapitel 63 hat Lobbyismus, Kapitalmacht und Machtkonzentration als politische Wirkungsfaktoren analysiert. Kapitel 64 hat Verwaltung und Bürgerbeteiligung als Rückkopplungsräume beschrieben. Kapitel 65 hat den Resilienzstaat entwickelt. Kapitel 66 schließt diesen Teil mit der Sicherheitsarchitektur ab.

Der gemeinsame Gedanke lautet: Demokratie ist nicht nur ein Verfahren. Sie ist ein Wirkungsraum, der Wahrheit, Vertrauen, Rechtsstaatlichkeit, Beteiligung, Verwaltung, Infrastruktur und Sicherheit braucht. Politik wirkt durch Sprache, Programme, Macht,

Entscheidungen, Unterlassen, Verwaltung, Beteiligung und Schutz kritischer Funktionen. Sie kann Korrekturfähigkeit stärken oder schwächen. Sie kann Selbstwirksamkeit ermöglichen oder Ohnmacht erzeugen. Sie kann Krisen reparieren oder Vorsorge schaffen.

Die Wirkungsökonomie liest Staat und Politik deshalb nicht nur nach Zuständigkeiten, Ressorts oder Programmen. Sie fragt, welche Zustände politisches Handeln verändert. Sie fragt, ob Macht sichtbar bleibt, ob Beteiligung Rückkopplung erzeugt, ob Verwaltung ermöglicht, ob kritische Funktionen geschützt werden und ob Sicherheit Freiheit erhält, statt sie zu verdrängen.

Damit endet Teil X. Der nächste Teil richtet den Blick auf die gesellschaftlichen Grundsysteme, in denen Wirkung im Alltag entsteht: Kindheit, Bildung, Wissen, Gesundheit, Pflege, Wohnen, soziale Sicherheit, Migration, Kultur, Sinn, Lebendigkeit und Lebensqualität.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 66

Interne WÖk-Quellen

[I-K66-1] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Kritische Infrastruktur als demokratische Infrastruktur“. Grundlage für kritische Infrastruktur als Demokratiebedingung, für die Bewertung von Ausfällen nach MPD-Wirkung und für Fragen nach betroffenen Gruppen, Grundrechten, Folgeschäden, Ersatzwegen, analogen Rückfallebenen, Datenabhängigkeiten und vertrauenswürdigen Informationswegen.

[I-K66-2] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Cyber- und Informationssicherheit“. Grundlage für die Aussage, dass Cybersecurity Gesellschaftsschutz ist, dass Cyberresilienz zur Freiheitsbedingung wird und dass Cyberangriffe Technik treffen, Informationsangriffe Wirklichkeit treffen und beides zusammen Demokratie trifft.

[I-K66-3] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025, Abschnitte zu Außenpolitik, Sicherheitspolitik, Cyber-Schutz, hybrider Kriegsführung, Katastrophenschutz und Systemresilienz. Grundlage für globale Resilienz, Sicherheits- und Resilienzindikatoren, Cyberabwehr, soziale Kohäsion und globale Abhängigkeiten als staatliche Wirkungsfelder.

[I-K66-4] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025, Abschnitt Schutzarchitektur gegen hybride Kriegsführung, digitale Manipulation, soziale Destabilisierung, algorithmische Polarisierung, wirtschaftliche Einflussnahme und feindliche Übernahmen. Grundlage für Demokratieverteidigung als soziale, digitale und ökonomische Schutzaufgabe.

[I-K66-5] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025, Abschnitte zu digitaler Staatlichkeit, Cybersicherheit, digitaler Resilienz, Forschung für Krise und

Resilienz sowie Wirkungskompetenz. Grundlage für die spätere Abgrenzung zwischen politischer Sicherheitsarchitektur und digitaler Detailarchitektur.

[I-K66-6] Weber, Natalie: *Grundlagenpapier Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für Resilienz, Wirkungstransparenz, Umgang mit Unsicherheit, partizipative Governance, Schutz vor Machtkonzentration, Wirkungssimulation und demokratische Legitimität.

Externe Quellen

[E-K66-1] NATO: *Resilience, civil preparedness and Article 3*, Stand 13. November 2024. Bezugspunkt für zivile Vorbereitung mit den drei Kernfunktionen Kontinuität der Regierung, Kontinuität wesentlicher Dienste für die Bevölkerung und zivile Unterstützung militärischer Operationen sowie für sieben Baseline Requirements nationaler Resilienz.

[E-K66-2] Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union: Richtlinie (EU) 2022/2557 über die Resilienz kritischer Einrichtungen. Bezugspunkt für den EU-Rahmen zur Stärkung kritischer Einrichtungen und ihrer Resilienz.

[E-K66-3] Europäische Union: Richtlinie (EU) 2022/2555 über Maßnahmen für ein hohes gemeinsames Cybersicherheitsniveau in der Union, NIS2-Richtlinie. Bezugspunkt für einen einheitlichen Rechtsrahmen zur Cybersicherheit in kritischen und wichtigen Sektoren der EU, nationale Cybersicherheitsstrategien und Zusammenarbeit bei grenzüberschreitender Reaktion und Durchsetzung. NIS2 - Richtlinie (EU) 2022/2555: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj/eng.

[E-K66-4] Rat der Europäischen Union: *Hybrid threats*. Bezugspunkt für hybride Bedrohungen als koordinierte schädliche Aktivitäten, die Staaten oder Institutionen mit unterschiedlichen Mitteln wie Informationsmanipulation, Cyberangriffen, wirtschaftlicher Einflussnahme, verdeckten politischen Manövern, Zwangsdiplomatie oder militärischen Drohungen schwächen sollen.

[E-K66-5] Europäische Kommission: EU Preparedness Union Strategy, 2025. Bezugspunkt für zivile und militärische Vorbereitung, Krisenreaktionsfähigkeit, Koordination und eine Resilienzkultur durch Einbindung aller Ebenen der Gesellschaft. Europäische Kommission - Preparedness Union Strategy: https://commission.europa.eu/topics/defence-and-security/preparedness-union-strategy_en.

[E-K66-6] United Nations Office for Disaster Risk Reduction: *Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030*, 2015. Bezugspunkt für Risikoverständnis, Risikogovernance, Investitionen in Risikoreduktion, Vorbereitung, Reaktion und besseren Wiederaufbau.

[E-K66-7] Buzan, Barry; Wæver, Ole; de Wilde, Jaap: *Security: A New Framework for Analysis*, Lynne Rienner, Boulder, 1998. Bezugspunkt für die breitere Analyse von

Sicherheit jenseits rein militärischer Bedrohungen, hier nur als wissenschaftliche Anschlusslinie genutzt.

Teil XI - Gesellschaftliche Grundsysteme

Teil XI richtet den Blick auf die gesellschaftlichen Grundsysteme, in denen Wirkung im Alltag entsteht. Nach Staat, Politik und Demokratie geht es nun um jene Bereiche, in denen Menschen lernen, gesund bleiben, gepflegt werden, wohnen, sich sicher fühlen, dazugehören, Kultur erleben und Lebensqualität erfahren. Diese Systeme sind keine Randbereiche der Ökonomie. Sie bestimmen, ob Menschen handlungsfähig bleiben, ob Demokratie belastbar ist und ob Transformation sozial gelingt.

Dieser Teil behandelt Bildung, Gesundheit, Pflege, Wohnen, soziale Sicherheit, Migration, Kultur, Sinn, Lebendigkeit und Lebensqualität nicht als einzelne Politikfelder, sondern als Wirkungsräume. Er fragt, welche Zustände diese Systeme erzeugen, welche Risiken entstehen, welche Gruppen erreicht werden, welche Wirkung verborgen bleibt und wie gesellschaftliche Grundsysteme so gestaltet werden können, dass Mensch, Planet und Demokratie stabiler werden.

Kapitel 67 - Bildung

Teil XI beginnt mit Bildung, weil gesellschaftliche Grundsysteme nicht erst dort wirken, wo Menschen arbeiten, konsumieren, wählen oder Pflege brauchen. Sie wirken früher. Bildung prägt, wie Menschen Welt wahrnehmen, wie sie Informationen prüfen, wie sie mit Widerspruch umgehen, wie sie Macht erkennen, wie sie Zukunft denken und wie sie eigene Handlungsmöglichkeiten verstehen. Bildung ist deshalb nicht nur Vorbereitung auf Arbeit. Sie ist eine Wirkungsinfrastruktur der Gesellschaft [I-K67-1; I-K67-2].

Bildung schützt nicht vor Irrtum, aber sie erhöht Korrekturfähigkeit. Eine Gesellschaft, die komplexe Wirkungen nicht lesen kann, wird anfällig für einfache Erzählungen, falsche Sicherheit, Desinformation, Statusangst, Schuldverschiebung und technologische Abhängigkeit. Eine Gesellschaft, die Wirkung verstehen kann, wird lernfähiger. Sie erkennt Nebenwirkungen früher, hält Zielkonflikte besser aus und kann zwischen Meinung, Emotion, Absicht, Daten, Risiko und tatsächlicher Zustandsveränderung unterscheiden [I-K67-3].

Der Leitgedanke dieses Kapitels lautet: Bildung ist wirkungsökonomisch nicht nur Vorbereitung auf Arbeit. Sie ist die Fähigkeit, Welt zu verstehen, Wirkung zu erkennen und verantwortlich handlungsfähig zu werden.

67.1 Wirkungskompetenz

Wirkungskompetenz ist die zentrale Bildungsfähigkeit der Wirkungsökonomie. Sie wurde in Kapitel 16 als Fähigkeit definiert, Wirkung, Wirkungspotenzial, Wirkungsräume, Nebenwirkungen, Gegenwirkungen, Rückkopplungen und Verantwortungsdimensionen

zu erkennen und handlungsfähig darauf zu reagieren. Im Bildungsbereich wird diese Kompetenz zur Grundbedingung demokratischer Mündigkeit.

Das Systemmodell beschreibt Wirkungskompetenz als Fähigkeit, systemische Wirkung entlang von Mensch, Planet und Demokratie zu verstehen, zu bewerten und verantwortlich zu gestalten. Sie umfasst Wahrnehmungskompetenz, Systemkompetenz, Analysekompetenz, Kommunikationskompetenz und Entscheidungskompetenz [I-K67-3]. Diese Ordnung ist für Bildung zentral. Kinder, Jugendliche und Erwachsene müssen nicht alle Wirkungsdaten berechnen können. Sie müssen aber erkennen können, dass Handlungen, Worte, Produkte, Preise, Plattformen, Regeln, Technologien und Unterlassungen Zustände verändern.

Wahrnehmungskompetenz bedeutet, Wirkung von Absicht, Meinung, Gefühl, Image, kurzfristigem Nutzen und finanziellem Erfolg zu unterscheiden. Ein Produkt ist nicht gut, weil es gut aussieht. Eine politische Aussage ist nicht wahr, weil sie sicher klingt. Eine Technologie ist nicht nützlich, weil sie neu ist. Eine Maßnahme wirkt nicht, weil sie beschlossen wurde. Wirkung verlangt die Frage: Was verändert sich tatsächlich?

Systemkompetenz bedeutet, Zusammenhänge zu sehen. Klima, Wasser, Wohnen, Gesundheit, Pflege, Arbeit, Medien, Demokratie, Kapital, Migration, Bildung und Digitalisierung sind keine getrennten Welten. Sie verändern einander. Wer Bildung wirkungsökonomisch versteht, lernt nicht nur Fächer nebeneinander, sondern Wirkungszusammenhänge zwischen ihnen.

Analysekompetenz bedeutet, Daten, Indikatoren, Unsicherheit, Quellen und Plausibilität einordnen zu können. Nicht jede Zahl ist Wahrheit. Nicht jede Schätzung ist wertlos. Nicht jede Studie ist neutral. Nicht jedes Diagramm zeigt das, was es zu zeigen scheint. Eine wirkungsfähige Bildung muss daher Datenkompetenz und Urteilskraft verbinden.

Kommunikationskompetenz bedeutet, Wirkung so zu besprechen, dass Klärung möglich bleibt. Sprache kann beruhigen, beschämen, verbinden, polarisieren, öffnen oder schließen. Wer Wirkungskompetenz besitzt, versteht, dass Streit nicht durch Lautstärke besser wird. Er versteht auch, dass schwierige Wahrheit nicht verschwinden darf, nur weil sie unbequem ist.

Entscheidungskompetenz bedeutet, aus Erkenntnis Handlung zu machen. Wirkungskompetenz endet nicht im Verstehen. Sie fragt, was im Alltag, in der Schule, im Beruf, in der Kommune, im Netz, im Konsum, in der Demokratie und in Organisationen anders getan werden kann.

Die Inner Development Goals sind dafür ein wichtiger Anschlussrahmen. Sie beschreiben innere und kollektive Fähigkeiten für Transformation in den fünf Dimensionen Sein, Denken, Beziehung, Zusammenarbeit und Handeln [E-K67-1]. Sie ersetzen aber nicht Wirkungskompetenz. Die IDGs beschreiben Fähigkeiten, die

Menschen und Organisationen für nachhaltige Entwicklung brauchen. Wirkungskompetenz verbindet diese innere Entwicklungsdimension mit Systemverständnis, Daten, Rückkopplung, Demokratie, Technologie, Institutionen und konkreter Wirkungslenkung [I-K67-4]. Kurz gesagt: IDGs helfen, sich transformativ entwickeln zu können. Wirkungskompetenz hilft, Wirkung zu erkennen, zu bewerten, zu gestalten und zu korrigieren.

67.2 Zukunftsfähige Bildung

Zukunftsfähige Bildung fragt nicht nur: Was müssen Kinder wissen? Sie fragt: In welcher Welt wollen wir leben, und was müssen Menschen verstehen, können und üben, damit diese Welt möglich wird?

Diese Frage sollte nicht erst an Hochschulen oder in Weiterbildung auftauchen. Sie gehört von Anfang an in Bildung. Deshalb braucht die Wirkungsökonomie das Fach oder Lernfeld „Zukunft“. Dieses Fach soll kein weiteres Stofffach sein, das den Stundenplan überlastet. Es kann als Projektband, Querschnittsfach, fächerverbindender Lernbereich, kommunales Lernlabor oder wiederkehrendes Modul umgesetzt werden. Sein Zweck ist nicht, die Zukunft vorherzusagen. Sein Zweck ist, Wirkungen zu verstehen, bevor Zukunft zur Krise wird [I-K67-5; I-K67-6].

Das Fach Zukunft verbindet die bestehenden Fächer systemisch. Mathematik wird gebraucht, um Daten, Wahrscheinlichkeiten, Risiken und Skalierungen zu verstehen. Physik wird gebraucht, um Energie, Klima, Material, Wärme, Mobilität und technische Grenzen zu verstehen. Biologie wird gebraucht, um Ökosysteme, Gesundheit, Boden, Wasser, Ernährung und Biodiversität zu verstehen. Geschichte wird zur Wirkungsgeschichte: Nicht nur Herrscher, Kriege und Daten werden gelernt, sondern auch Folgen von Erfindungen, sozialen Bewegungen, Gewalt, Kolonialismus, Industrialisierung, Frauenbewegung, Gewerkschaften, Demokratiekämpfen, Umweltbewegungen und technischen Umbrüchen [I-K67-7]. Deutsch und Sprachen werden gebraucht, um Begriffe, Frames, Erzählungen, Argumente und Resonanz zu verstehen. Kunst und Musik zeigen Ausdruck, Wahrnehmung, Kultur und Lebendigkeit. Politik und Ethik verbinden Macht, Rechte, Verantwortung und Urteilskraft. Informatik wird gebraucht, um Daten, Algorithmen, KI, Plattformen und digitale Abhängigkeiten zu verstehen.

So entsteht kein Fach gegen die anderen Fächer. Es entsteht ein verbindender Wirkungsraum. Schülerinnen und Schüler lernen, dass Probleme nicht isoliert gelöst werden können. Sie bearbeiten Fragen wie: Wie hängt Hitze mit Gesundheit, Stadtplanung und sozialer Ungleichheit zusammen? Was hat Ernährung mit Wasser, Boden, Klima, Tierwohl, Kultur und Einkommen zu tun? Wie verändern Algorithmen Aufmerksamkeit, Demokratie und Wirtschaft? Warum kann ein günstiges Produkt teuer für andere werden? Was passiert, wenn Pflege fehlt? Warum ist Prävention weniger sichtbar als Reparatur? Welche Optionen gehen verloren, wenn Politik zu spät handelt?

Ein Fach Zukunft hätte sechs Grundmodule: Systemdenken; Mensch, Planet und Demokratie; Zukunft und Risiko; Wirtschaft und Wirkung; Kommunikation und Resonanz; Projekt und Teilgabe [I-K67-5]. Es darf nicht zur moralischen Belehrung werden. Es muss forschend sein, Daten nutzen, Widerspruch zulassen, Zielkonflikte ernst nehmen, politische Vielfalt schützen und zwischen Fakt, Bewertung und Entscheidung unterscheiden [I-K67-5].

UNESCO beschreibt Bildung als zentrale Kraft für Veränderung und spricht im Bericht *Reimagining our futures together* von der Notwendigkeit eines neuen sozialen Vertrags für Bildung angesichts der bedrohten Zukunft von Menschheit und Planet [E-K67-2]. Die OECD beschreibt im Learning Compass 2030 transformative Kompetenzen für eine bessere Zukunft, darunter die Fähigkeit, neuen Wert zu schaffen, Spannungen und Dilemmata zu versöhnen und Verantwortung zu übernehmen [E-K67-3]. Die Wirkungsökonomie knüpft daran an, ordnet diese Linien aber in eine eigene Systemarchitektur ein: Zukunftsfähige Bildung muss nicht nur Wohlbefinden, Kompetenzen oder Nachhaltigkeit fördern. Sie muss Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie erkennbar und handlungsfähig machen.

67.3 Demokratie- und Medienkompetenz

Demokratiekompetenz bedeutet mehr als Staatsbürgerkunde. Sie bedeutet, Demokratie als Wirkungsraum zu verstehen. Menschen müssen lernen, warum Wahrheit, Rechtsstaatlichkeit, Minderheitenschutz, öffentliche Streitfähigkeit, Wissenschaft, freie Medien, unabhängige Gerichte und faire Verfahren keine abstrakten Institutionen sind. Sie sind Bedingungen, unter denen eine Gesellschaft ihre Fehler korrigieren kann.

Politische Bildung muss deshalb Machtmechanismen sichtbar machen. Sie muss erklären, wie Interessen wirken, wie Lobbyismus Einfluss nimmt, wie Sprache Zugehörigkeit erzeugt, wie Angst politisch nutzbar wird und wie populistische Programme Wirkung entfalten, auch wenn sie kaum umsetzbar sind. Sie muss zeigen, dass Demokratie nicht nur durch Wahlen lebt, sondern durch Korrekturfähigkeit, Rückkopplung, Vertrauen und die Bereitschaft, Konflikte ohne Entmenschlichung auszuhalten [I-K67-8].

Medienkompetenz ist Teil dieser Demokratiekompetenz. Sie bereitet den späteren Medien- und Öffentlichkeitsblock vor, ohne ihn hier vorwegzunehmen. Kinder, Jugendliche und Erwachsene müssen lernen, Quellen zu prüfen, Nachrichten von Meinung zu unterscheiden, Bilder und Videos kritisch einzuordnen, Framing zu erkennen, Desinformation zu verstehen, algorithmische Verstärkung zu durchschauen und digitale Empörung nicht mit Wahrheit zu verwechseln [I-K67-8]. UNESCO beschreibt Media and Information Literacy als Grundlage, damit Menschen Informationen kritisch nutzen, sich sicher in digitalen Umgebungen bewegen und Vertrauen im Informationsökosystem stärken können [E-K67-4].

Digitale Mündigkeit geht darüber hinaus. Sie ist nicht Geräteausstattung. Ein Tablet macht noch keine digitale Bildung. Ein Lernmanagementsystem macht noch keine lernfähige Schule. Eine KI-Anwendung macht noch keinen besseren Unterricht [I-K67-9]. Digitale Mündigkeit bedeutet, digitale Strukturen zu verstehen und freiheitsfähig zu nutzen. Dazu gehört, zu erkennen, welche Daten man preisgibt, wie Plattformen Aufmerksamkeit steuern, warum KI plausible Sprache erzeugen kann, aber nicht automatisch Wahrheit, und wann Bequemlichkeit in Abhängigkeit kippt [I-K67-9].

Dieses Thema wird im digitalen Teil vertieft. Für Bildung reicht hier der Grundsatz: Digitale Kompetenz ist nicht Bedienkompetenz allein. Sie ist Urteilskraft über digitale Wirkungsräume.

Demokratie- und Medienkompetenz schützen vor Ohnmacht. Wer nicht versteht, wie öffentliche Wirklichkeit entsteht, fühlt sich leichter ausgeliefert. Wer versteht, wie Narrative, Daten, Plattformen, Macht und Institutionen wirken, kann besser prüfen, widersprechen, teilnehmen und teilgeben. Bildung wird dadurch zu einem Resilienzfaktor gegen Manipulation, Polarisierung und autoritäre Vereinfachung.

67.4 Bildung als Systemleistung

Bildung ist keine Kostenstelle. Sie ist eine der höchsten Formen gesellschaftlicher Wirkleistung.

Eine gute Bildungspolitik erzeugt nicht nur Abschlüsse. Sie verbessert Gesundheit, Arbeit, Demokratie, Innovation, soziale Stabilität, Resilienz, Integration, Pflege, Kultur, Wissenschaft, digitale Mündigkeit und ökologische Transformation. Schlechte Bildung erzeugt ebenfalls Wirkung: geringere Teilhabe, schwächere Urteilskraft, geringere Selbstwirksamkeit, höhere Anfälligkeit für Desinformation, schlechtere Gesundheitskompetenz, weniger Innovationskraft und mehr soziale Spaltung [I-K67-2; I-K67-10].

Das Grundlagenpapier der Wirkungsökonomie fordert, Bildungssysteme nicht mehr primär an Abschlussquoten oder Notendurchschnitten zu messen, sondern an ihrem realen Beitrag zur individuellen und gesellschaftlichen Entwicklung: Kompetenzen für nachhaltiges Handeln, kritisches Denken, Teilhabe, Innovationskraft, Wirkungskompetenz, Resilienz und SDG-Orientierung [I-K67-10]. Das Systemmodell ergänzt dafür einen Bildungs- und Wissenskompetenzindex, der Wirkung von Bildung auf Wissen, Demokratie und Innovation sichtbar machen soll: wissenschaftliche Grundkompetenzen, digitale Kompetenz, Wirkungskompetenz, kritisches Denken, Systemverständnis, Innovationsbereitschaft, Wissenschaftsvertrauen, Ambiguitätstoleranz, Bildungsqualität über Lebensphasen und Kompetenz gegen Desinformation [I-K67-2].

Bildung als Systemleistung bedeutet auch, Bildung nicht auf Schule zu begrenzen. Familie, Kindheit, Kommune, Kultur, Beruf, Hochschule, Weiterbildung, digitale Räume, Vereine, Bibliotheken, Betriebe, soziale Einrichtungen und öffentliche Medien bilden

mit. Eine Gesellschaft lernt nicht nur in Klassenzimmern. Sie lernt in allen Räumen, in denen Menschen Welt deuten und handeln [I-K67-6].

Das verändert auch den Blick auf Arbeit, Einkommen und Rente. Bildung erzeugt Lebenswirkung. Sie bildet nicht nur Erwerbsfähigkeit aus, sondern Wirkungskompetenz über Lebenszeit. Wer bildet, lernt, weitergibt, mentoriert, Wissen öffnet, demokratische Urteilskraft stärkt oder anderen Menschen Selbstwirksamkeit ermöglicht, schafft Wirkung, die später in Wirkungseinkommen, Wirkungsrente und gesellschaftlicher Resilienz sichtbar werden kann.

Bildung ist außerdem Prävention. Gute Bildung verhindert nicht jede Krise. Aber sie erhöht die Chance, dass Menschen Risiken verstehen, Hilfe suchen, Konflikte bearbeiten, digitale Manipulation erkennen, Gesundheit schützen, politische Versprechen prüfen, Umweltfolgen einordnen und mit Unsicherheit leben können. Sie erhöht Korrekturfähigkeit. Und Korrekturfähigkeit ist eine Grundbedingung der Wirkungsökonomie.

Darum sollte Bildung nicht nur fragen: Welche Noten wurden erreicht? Sie sollte fragen: Welche Wirkung entsteht? Stärkt Bildung Würde, Gesundheit, Teilhabe, Demokratie, Zukunftsfähigkeit, systemisches Denken und Wirkungskompetenz? Wenn ja, ist Bildung kein Kostenblock. Sie ist der Wirkungsgrad der Zukunft [I-K67-11].

67.5 Zwischenfazit

Bildung ist die erste gesellschaftliche Wirkungsinfrastruktur in Teil XI. Sie macht Menschen nicht nur arbeitsfähig, sondern weltfähig. Wirkungskompetenz verbindet Wahrnehmung, Systemverständnis, Analyse, Kommunikation und Entscheidung. Die Inner Development Goals sind ein wichtiger Rahmen innerer und kollektiver Entwicklungsfähigkeiten, aber Wirkungskompetenz ist umfassender, weil sie Daten, Systeme, Demokratie, Technologie, Institutionen und Rückkopplung einbezieht.

Das Fach oder Lernfeld Zukunft macht diese Kompetenz praktisch. Es verbindet bestehende Fächer über die Frage: In welcher Welt wollen wir leben, und was ist dafür nötig? Es lehrt nicht, wie Zukunft sicher wird. Es lehrt, wie man Wirkungen versteht, bevor Zukunft zur Krise wird. Demokratie- und Medienkompetenz schützen den öffentlichen Wirkungsraum. Digitale Mündigkeit schützt Freiheit in einer digitalen Gesellschaft.

Bildung ist damit nicht Kostenstelle, sondern Prävention, Resilienz und Systemleistung. Die nächste gesellschaftliche Grundbedingung ist Gesundheit. Wenn Menschen nicht gesund bleiben können, wenn Systeme Krankheit verwalten statt Gesundheit ermöglichen, verliert Bildung einen Teil ihrer Wirkung.

Diese Frage führt zu Kapitel 68: Gesundheit.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 67

Interne WÖk-Quellen

[I-K67-1] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt Bildung. Grundlage für Bildung als Wirkungsinfrastruktur, Wirkungskompetenz, Fach Zukunft, digitale Mündigkeit und Bildung als Resilienzfaktor.

[I-K67-2] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025, Abschnitt Bildungs- und Wissenskompetenzindex. Grundlage für Bildung als Wirkung auf Wissen, Demokratie und Innovation sowie für wissenschaftliche Grundkompetenzen, digitale Kompetenz, Wirkungskompetenz, kritisches Denken, Systemverständnis, Wissenschaftsvertrauen, Ambiguitätstoleranz und Kompetenz gegen Desinformation.

[I-K67-3] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025, Abschnitt Wirkungskompetenz. Grundlage für Wirkungskompetenz als Fähigkeit, systemische Wirkung zu verstehen, zu bewerten und verantwortungsvoll zu gestalten, einschließlich Wahrnehmungs-, System-, Analyse-, Kommunikations- und Entscheidungskompetenz.

[I-K67-4] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „IDGs als Teil der Wirkungskompetenz“. Grundlage für die Einordnung der IDGs als anschlussfähiger Kompetenzrahmen, nicht als Ersatz für SDG, SDG+ oder Wirkungskompetenz.

[I-K67-5] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Fach Zukunft“. Grundlage für die sechs Grundmodule Systemdenken, Mensch-Planet-Demokratie, Zukunft und Risiko, Wirtschaft und Wirkung, Kommunikation und Resonanz sowie Projekt und Teilgabe.

[I-K67-6] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025, Abschnitt Bildungssystem der Zukunft. Grundlage für ein lebenslanges, inklusives, wirkungsorientiertes Bildungsökosystem mit frühkindlicher Bildung, Schule, Fach Zukunft, digitaler Bildung, Demokratiekompetenz, Wissenschaftslogik, beruflicher Bildung, Hochschule, Erwachsenenbildung und regionalen Zukunftslaboren.

[I-K67-7] Weber, Natalie: *Whitepaper20 / Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie*, Oktober 2025, Abschnitt „Bildung neu gedacht“. Grundlage für das Fach Zukunft, Wirkungsgeschichte, digitale Mündigkeit und Bildung als Fähigkeit, Zukunft zu verstehen und zu gestalten.

[I-K67-8] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025, Abschnitt Politische Bildung 2.0. Grundlage für Demokratiekompetenz, Medienkunde, Narrativanalyse, KI-Verständnis, Wirkungslogik, Machtmechanismen, Extremismusresilienz, Perspektivübernahme und Diskursfähigkeit.

[I-K67-9] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt digitale Mündigkeit. Grundlage für die Abgrenzung von Geräteausstattung und

echter digitaler Mündigkeit sowie für Quellenprüfung, KI-Verständnis, Daten, Plattformen und algorithmische Verstärkung.

[I-K67-10] Weber, Natalie: *Grundlagenpapier Wirkungsökonomie*, 2025, Abschnitt Bildungswissenschaften. Grundlage für Bildungssysteme als Wirkungssysteme, die nicht nur Abschlussquoten oder Noten messen, sondern Beiträge zu individueller und gesellschaftlicher Entwicklung, kritischem Denken, Teilhabe, Innovationskraft, Wirkungskompetenz, Resilienz und SDG-Orientierung.

[I-K67-11] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt Bildung als Wirkleistung. Grundlage für die Formulierung, dass Bildung nicht nur über Abschlüsse, PISA-Werte, Beschäftigungsfähigkeit oder Einkommensrendite bewertet wird, sondern über Würde, Gesundheit, Teilhabe, Demokratie, Zukunftsfähigkeit, systemisches Denken und Wirkungskompetenz.

Externe Quellen

[E-K67-1] Inner Development Goals Foundation: Inner Development Goals Guide. Bezugspunkt für die fünf Dimensionen Being, Thinking, Relating, Collaborating und Acting sowie für 25 Fähigkeiten innerer und kollektiver Entwicklung. Inner Development Goals - Guide: https://innerdevelopmentgoals.org/guide/

[E-K67-2] UNESCO: Reimagining our futures together: A new social contract for education, 2021. Bezugspunkt für Bildung als gemeinsame Zukunftsaufgabe und als Kraft für gesellschaftliche Veränderung angesichts miteinander verbundener Krisen von Menschheit und Planet. UNESCO: https://www.unesco.org/

[E-K67-3] OECD: OECD Learning Compass 2030 und Transformative Competencies for 2030. Bezugspunkt für ein zukunftsorientiertes Kompetenzverständnis, Lernkompass, transformative Kompetenzen, student agency und die Fähigkeit, zu einer besseren Zukunft beizutragen. OECD: https://www.oecd.org/

[E-K67-4] UNESCO: Media and Information Literacy. Bezugspunkt für Medien- und Informationskompetenz als Fähigkeit, Informationen kritisch zu prüfen, sich sicher in digitalen Räumen zu bewegen und Vertrauen im Informationsökosystem zu stärken. UNESCO: https://www.unesco.org/

[E-K67-5] UNESCO: Education for Sustainable Development: ESD for 2030 Framework. Bezugspunkt für Bildung für nachhaltige Entwicklung als Ermöglicher der SDGs, insbesondere über Politik, Lernumgebungen, Lehrkräfte, Jugend und lokale Ebene. UNESCO - Education for Sustainable Development: https://www.unesco.org/en/sustainable-development/education - UNESCO: https://www.unesco.org/

[E-K67-6] OECD: PISA 2022 Results und fortlaufende OECD-Publikationen. Bezugspunkt für die Grenzen reiner Kompetenzmessung und die Notwendigkeit, Bildung nicht nur

über Testwerte, sondern über Zukunftsfähigkeit, Chancengerechtigkeit und Resilienz zu lesen. OECD - PISA: https://www.oecd.org/en/about/programmes/pisa.html - OECD: https://www.oecd.org/

Kapitel 68 - Gesundheit

Kapitel 67 hat Bildung als gesellschaftliche Wirkungsinfrastruktur beschrieben. Bildung macht Menschen fähig, Welt zu verstehen, Wirkung zu erkennen und verantwortlich zu handeln. Gesundheit ist die nächste Grundbedingung. Ohne körperliche, psychische, soziale und ökologische Handlungsfähigkeit verliert Bildung einen Teil ihrer Wirkung. Menschen können Rechte besitzen, Wissen erwerben, arbeiten, lieben, streiten, pflegen, wählen und gestalten. Aber all das braucht Lebensbedingungen, die Gesundheit ermöglichen.

Ein Gesundheitssystem ist wirkungsfähig, wenn es nicht nur Krankheit behandelt, sondern die Bedingungen stärkt, unter denen Menschen gesund bleiben können.

Gesundheit ist deshalb nicht nur ein medizinisches Ereignis. Sie entsteht in Wohnungen, Schulen, Betrieben, Kantinen, Parks, Städten, Lieferketten, Pflegebeziehungen, Arbeitsbedingungen, Verkehrswegen, Wasserqualität, Luft, Ernährung, Bewegung, Sicherheit, Bildung, Einkommen, Vertrauen und digitaler Selbstbestimmung [I-K68-1; I-K68-2]. Die WHO-Verfassung versteht Gesundheit als Zustand körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur als Abwesenheit von Krankheit oder Gebrechen [E-K68-1]. Die Wirkungsökonomie geht von dieser Breite aus, übersetzt sie aber in Steuerung: Gesundheit ist Systemwirkung.

68.1 Gesundheit erzeugen statt Krankheit verwalten

Das heutige Gesundheitssystem ist in vielen Bereichen ein Krankheitssystem. Dieser Satz richtet sich nicht gegen Ärzt:innen, Pflegekräfte, Therapeut:innen, Rettungsdienste, Hebammen, Apotheken, Kliniken oder andere Gesundheitsberufe. Sie leisten enorme Wirkleistung, häufig unter schwierigen Bedingungen. Die Kritik richtet sich an die Systemlogik.

Ein Krankheitssystem wird aktiv, wenn der Schaden sichtbar ist. Es bezahlt Diagnose, Behandlung, Medikamente, Operationen, Krankenhausaufenthalte, Rehabilitation, Pflegefälle und Abrechnungseinheiten. Das alles ist notwendig, wenn Menschen krank sind. Aber ein System, das erst dann stark wird, wenn Gesundheit bereits verloren ist, hat einen schlechten Wirkungsgrad [I-K68-3].

Ein Gesundheitssystem hätte eine andere Frage. Es würde nicht nur fragen: Wie behandeln wir den Schaden? Es würde fragen: Warum entsteht der Schaden, und wie verhindern wir ihn? Warum entstehen chronische Erkrankungen? Warum eskalieren psychische Belastungen? Warum werden Pflegefälle wahrscheinlicher? Warum machen Wohnungen krank? Warum erzeugt Arbeit Erschöpfung? Warum wird gesunde Ernährung schwerer als ungesunde? Warum verhindert Stadtplanung Bewegung? Warum wird Einsamkeit nicht als Gesundheitsrisiko behandelt?

Die Wirkungsökonomie ersetzt medizinische Versorgung nicht. Sie stärkt sie, indem sie verhindert, dass sie zum Auffangbecken anderer Fehlsteuerungen wird. Krankenhäuser

können keine Wohnungsnot heilen. Ärzt:innen können keine Luftverschmutzung wegoperieren. Therapeut:innen können Plattformlogik nicht allein reparieren. Pflegekräfte können keine demografische und soziale Strukturkrise allein auffangen. Gesundheit muss dort entstehen, wo Krankheit mitverursacht wird [I-K68-3].

Hohe Gesundheitsausgaben sind deshalb nicht automatisch hohe Gesundheitswirkung. Sie können notwendige Behandlung finanzieren. Sie können aber auch anzeigen, dass ein System sehr viel reparieren muss. Die OECD weist für Deutschland im *Health at a Glance 2025* hohe Gesundheitsausgaben aus und verweist zugleich auf die Aufgabe, Ressourcen besser in Gesundheitsergebnisse zu übersetzen [E-K68-5; E-K68-6]. Wirkungsökonomisch lautet die Frage daher nicht: Geben wir genug aus? Sie lautet: Welcher Anteil dieser Ausgaben erzeugt Gesundheit, und welcher Anteil repariert vermeidbare Krankheit?

Gesundheit erzeugen heißt, die Wirkungsräume vor der Krankheit ernst zu nehmen. Ein Produkt, das Krankheit erzeugt, ist nicht billig. Es verschiebt Kosten. Ein Arbeitsmodell, das Menschen erschöpft, ist nicht produktiv. Es erzeugt Verlustleistung. Eine Plattform, die Schlaf, Selbstbild, Angst, Vergleichsdruck oder Suchtverhalten verschlechtert, erzeugt Gesundheitswirkung. Ein Wohnungsmarkt, der Rendite über Lebensqualität stellt, produziert Gesundheitsrisiken [I-K68-4].

Damit wird Gesundheit zu einem der wichtigsten Anwendungsfelder der Wirkungsökonomie. Die Frage lautet nicht: Wer lebt falsch? Die Frage lautet: Welche Strukturen erzeugen Krankheit, und welche Strukturen erzeugen Gesundheit?

68.2 Prävention

Prävention ist eine der am stärksten unterschätzten Wirkleistungen im Gesundheitssystem. Sie ist schwer sichtbar, weil ihr Erfolg als Nicht-Ereignis erscheint: der Herzinfarkt, der nicht passiert; die Depression, die nicht eskaliert; der Pflegefall, der später eintritt; der Diabetes, der verhindert wird; der Sturz, der nicht geschieht; die Suchtdynamik, die nicht entsteht; der Hitzetod, der vermieden wird; das Kind, das nicht in dauerhafte Bildungs- und Gesundheitsarmut rutscht [I-K68-5].

Das alte System zählt Ereignisse. Prävention erzeugt Wirkung, wenn das Ereignis ausbleibt. Genau deshalb wird sie unterschätzt.

Nichtübertragbare Krankheiten zeigen die Dimension. Die WHO berichtet, dass nichtübertragbare Krankheiten im Jahr 2021 mindestens 43 Millionen Menschen töteten und damit 75 Prozent aller nicht pandemiebedingten Todesfälle weltweit ausmachten; Risikofaktoren wie Tabakkonsum, Bewegungsmangel, schädlicher Alkoholkonsum, ungesunde Ernährung und Luftverschmutzung erhöhen die Sterberisiken [E-K68-4]. Diese Risikofaktoren entstehen nicht nur in Arztpraxen. Sie entstehen in Produktmärkten, Arbeitswelten, Verkehrssystemen, Ernährungssystemen, Wohnumfeldern, Medienräumen und Preissignalen [I-K68-5].

Prävention darf deshalb nicht nur als Gesundheitskampagne verstanden werden. Plakate, Apps und Broschüren können helfen. Aber sie reichen nicht, wenn die gesunde Wahl strukturell schwerer ist als die ungesunde. Eine Fahrradspur kann Prävention sein. Eine entsiegelte, kühlere Straße kann Prävention sein. Ein gesundes Schulessen kann Prävention sein. Eine gute Wohnung kann Prävention sein. Ein Arbeitszeitmodell kann Prävention sein. Ein Kulturraum gegen Einsamkeit kann Prävention sein. Medienkompetenz kann Prävention sein. Eine Plattformregel gegen Suchtmechaniken kann Prävention sein. Eine faire Lohnstruktur kann Prävention sein [I-K68-5].

Die Wirkungsökonomie unterscheidet drei Präventionsfehler. Der erste Fehler ist Individualisierung: Menschen werden aufgefordert, gesünder zu leben, während Ernährung, Arbeit, Wohnen, Preise, digitale Räume und Mobilität ungesund gebaut sind. Der zweite Fehler ist späte Prävention: Risiken werden erst adressiert, wenn Krankheit fast sichtbar ist. Der dritte Fehler ist fehlende Gegenrechnung: vermiedene Schäden erscheinen nicht als Erfolg im Haushalt [I-K68-5].

Prävention braucht deshalb Wirkungshaushalte. Ein Euro, der Krankheiten verhindert, darf nicht schlechter aussehen als ein Euro, der Krankheiten behandelt. Eine Kommune, die Hitzeinseln reduziert, kann Gesundheitskosten vermeiden. Eine Schule, die Bewegung, Ernährung und psychische Stabilität stärkt, kann spätere Behandlungskosten senken. Ein Arbeitgeber, der psychische Sicherheit, gute Führung und Arbeitszeitgesundheit ermöglicht, reduziert Krankheit, Fluktuation und Erschöpfung [I-K68-5].

Das verbindet Gesundheit mit dem Resilienzstaat aus Kapitel 65. Prävention ist kein Zusatz, der übrig bleibt, wenn Behandlung bezahlt ist. Prävention ist die erste Wirkleistung eines Gesundheitssystems. Sie erhöht Optionen, bevor Notlösungen nötig werden. Sie senkt Wirkungsrisiken, bevor sie in Kosten, Krankheit, Pflege, Instabilität oder Vertrauensverlust zurückkehren.

Die folgende Gegenüberstellung zeigt die Verschiebung von der alten Krankheitslogik zur Wirkungsgesundheit:

Alte Logik	**Wirkungsgesundheit**
Behandlung wird finanziert, sobald Krankheit eingetreten ist.	Gesundheit wird als Zustand erzeugt, erhalten und präventiv geschützt.
Fallzahlen, Leistungen, Betten, Prozeduren und Abrechnung dominieren.	Zustandsveränderungen, Prävention, Lebensqualität, Resilienz und soziale Determinanten werden sichtbar.
Umwelt, Wohnen, Ernährung, Arbeit, Bildung und Einsamkeit erscheinen als Randbedingungen.	Diese Felder werden als Gesundheitswirkungen gelesen.

Alte Logik	Wirkungsgesundheit
Pflege steht unter Kosten- und Personaldruck.	Pflege wird als Wirkleistung, Beziehungsinfrastruktur und Präventionsraum anerkannt.
Psychische Gesundheit wird reaktiv bearbeitet.	Psychische Stabilität, Beziehung, Sinn, Sicherheit und Selbstwirksamkeit werden als Systembedingungen gelesen.
Daten dienen Abrechnung und Versorgungskontrolle.	Gesundheitsdaten dienen Prävention, Frühwarnung, Wirkungshaushalt und gerechter Ressourcensteuerung.
Prävention wirkt politisch teuer, weil der Schaden nicht eintritt.	Vermiedene Schäden werden als Wirkleistung sichtbar.

68.3 One Health

One Health erweitert Gesundheit über den Menschen hinaus. Die WHO beschreibt One Health als integrierten Ansatz, der die Gesundheit von Menschen, Tieren, Pflanzen und Ökosystemen gemeinsam betrachtet und ihre enge Verbindung anerkennt [E-K68-3]. Für die Wirkungsökonomie ist das keine Zusatzperspektive. Es ist die gesundheitliche Konsequenz aus Kapitel 27: Der Planet ist nicht die Umgebung der Wirtschaft. Er ist ihre Lebensbedingung.

Gesundheit entsteht nicht gegen Natur. Sie entsteht mit ihr. Hitze verändert Sterblichkeit, Pflegebedarf, Arbeitsfähigkeit, Stadtplanung und Krankenhauslast. Luftqualität wirkt auf Lunge, Herz-Kreislauf-System, Lebensqualität und Belastung vulnerabler Gruppen. Lärm erzeugt Stress, Schlafstörungen und soziale Belastung. Wasserqualität betrifft Infektionen, Ernährung, Hygiene und Landwirtschaft. Biodiversität beeinflusst Ökosystemstabilität, Krankheitspfade, Ernährung und Resilienz. Naturzugang stärkt psychische Stabilität, Bewegung, Erholung und soziale Einbettung [I-K68-6; I-K68-7].

Umweltpolitik ist deshalb Gesundheitspolitik. Ernährungspolitik ist Gesundheits-, Klima- und Sozialpolitik zugleich. Wohnpolitik ist Gesundheitspolitik. Verkehrspolitik ist Gesundheitspolitik. Arbeitsmarktpolitik ist Gesundheitspolitik. Digitale Politik berührt Gesundheit, wenn Plattformen Schlaf, Aufmerksamkeit, Selbstbild, Vergleichsdruck, Angst oder soziale Isolation beeinflussen [I-K68-4; I-K68-7].

Das bedeutet nicht, dass jedes Ressort medizinisch werden soll. Es bedeutet, dass Gesundheitswirkung in allen relevanten Entscheidungen mitgelesen wird. Ein Baugebiet wird nicht nur nach Quadratmetern bewertet, sondern nach Hitze, Luft, Lärm, Grün, Bewegung, Barrierefreiheit, sozialer Mischung und Zugang zu Versorgung. Ein Produkt

wird nicht nur nach Preis bewertet, sondern nach Gesundheitswirkung über Stoffe, Nutzung, Ernährung, Arbeitsbedingungen und spätere Kosten. Ein Arbeitsmodell wird nicht nur nach Produktivität bewertet, sondern nach Gesundheit, Erschöpfung, Planbarkeit und psychischer Sicherheit. Eine Stadt ist nicht effizient, wenn sie Bewegung verhindert, Hitze verstärkt und Einsamkeit produziert [I-K68-7].

Die WÖk-ID-Systematik enthält bereits passende Indikatorfamilien: Lokalemissionen, Produktsicherheit, gesunde Gebäude, Arbeits- und Gesundheitsschutz, psychische Risiken, Chemikaliensicherheit, Wasserentnahme, Abwasserqualität, Materialintensität, Produktlebenszyklus, Stadtgrün, Lärm-Exposition und weitere gesundheitsnahe Wirkungsträger [I-K68-8]. Diese Indikatoren sind keine Kontrollinstrumente gegen Menschen. Sie sind Steuerungsdaten für Systeme.

One Health macht auch deutlich, warum Gesundheit und Demokratie zusammenhängen. Eine Gesellschaft mit hoher Hitzebelastung, schlechter Luft, unsicherem Wasser, erschöpfter Pflege, schlechter Ernährung, Wohnungsstress und psychischer Überlastung wird politisch verletzlicher. Sie wird anfälliger für Angst, Schuldzuweisungen, Misstrauen und autoritäre Vereinfachung. Gesunde Lebensbedingungen sind daher nicht nur private Lebensqualität. Sie sind demokratische Stabilitätsbedingungen [I-K68-2].

68.4 Gesundheitsgerechtigkeit

Gesundheitsgerechtigkeit bedeutet nicht, dass alle Menschen gleich gesund sein können. Menschen unterscheiden sich in Alter, Körper, Herkunft, Krankheit, Behinderung, Lebensgeschichte, Belastung, genetischer Disposition, Arbeit, Umfeld und Glück. Gesundheitsgerechtigkeit bedeutet, dass vermeidbare, ungerechte und systematisch erzeugte Gesundheitsunterschiede nicht als private Schicksale behandelt werden.

Die WHO beschreibt soziale Determinanten von Gesundheit als Bedingungen, in denen Menschen geboren werden, aufwachsen, arbeiten, leben und altern, sowie als breitere Kräfte, die diese Lebensbedingungen prägen; sie betont, dass Gesundheit stark von nicht-medizinischen Faktoren wie Bildung, nahrhaften Lebensmitteln, guten Wohnungen und Arbeitsbedingungen mitbestimmt wird [E-K68-2]. Die Wirkungsökonomie übersetzt diese Erkenntnis in Steuerung: Gesundheit muss in Preise, Beschaffung, Stadtplanung, Arbeitsschutz, Wohnpolitik, Ernährung, Bildung, Medienpolitik, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Pflegefinanzierung und Wirkungshaushalte eingehen [I-K68-4].

Gesundheitsgerechtigkeit beginnt bei Lebensbedingungen. Wer in einer feuchten, überhitzten oder lauten Wohnung lebt, startet anders. Wer keinen sicheren Weg zur Schule, keinen Zugang zu frischen Lebensmitteln, keine Gesundheitskompetenz, keinen ruhigen Schlaf, keine psychische Hilfe oder keine stabile Beziehung hat, trägt Gesundheitsrisiken, die das Gesundheitssystem später teuer behandelt. Wer im Beruf

unter permanenter Überlastung, algorithmischem Druck, unsicheren Dienstplänen oder fehlender Anerkennung leidet, zahlt mit Körper und Psyche für eine Produktivität, die in der Bilanz gut aussehen kann.

Mentale Gesundheit gehört in diese Logik. Sie ist kein Randbereich und kein rein individuelles Thema. Einsamkeit, Angst, digitale Überlastung, Gewalt, Stigma, Scham, Arbeitsdruck, Wohnunsicherheit, Armut, Pflegeüberlastung und fehlende Zugehörigkeit wirken auf Gesundheit [I-K68-9]. Dieses Kapitel wird nicht zum Psychologiekapitel. Es hält nur fest: Eine Gesellschaft, die psychische Gesundheit privat individualisiert, verkennt systemische Wirkung. Sozialraum ist Gesundheitsraum.

Gesundheitsgerechtigkeit darf nicht zur Pflicht zur Selbstoptimierung werden. Krankheit ist kein persönliches Versagen. Behinderung, chronische Erkrankung, psychische Verletzlichkeit, Alter und körperliche Unterschiede gehören zur menschlichen Wirklichkeit. Die Wirkungsökonomie will keine perfekten Menschen. Sie will tragfähige Bedingungen [I-K68-10]. Ein Gesundheitssystem wirkt nicht, wenn es Druck zur Normgesundheit erzeugt. Es wirkt, wenn es Würde, Zugang, Behandlung, Prävention, Teilhabe und Autonomie verbindet.

Damit wird Gesundheit auch zum Prüfstein für Produkte, Städte, Arbeit und Politik. Ein Produkt ist nicht billig, wenn es Krankheit verursacht. Ein Arbeitsmodell ist nicht produktiv, wenn es Menschen erschöpft. Eine Stadt ist nicht effizient, wenn sie Bewegung verhindert, Hitze verstärkt und Einsamkeit produziert. Ein Wohnungsmarkt ist nicht erfolgreich, wenn Rendite über Lebensqualität gestellt wird. Ein Bildungssystem ist nicht stark, wenn Menschen Gesundheitsinformationen nicht verstehen, Stress nicht einordnen, Medien nicht prüfen oder keine Selbstwirksamkeit entwickeln [I-K68-4; I-K68-7].

Daten und Messung bleiben Anwendung, nicht Selbstzweck. Gesundheits-WÖk-IDs, Scorecards, Präventionsbudgets, Gesundheitswirkungsindikatoren, Sozialraumprofile oder One-Health-Indikatoren können helfen, Gesundheitswirkung sichtbar zu machen [I-K68-8]. Aber die Frage bleibt menschlich und systemisch: Welche Strukturen erzeugen Krankheit, und welche Strukturen erzeugen Gesundheit?

68.5 Zwischenfazit

Gesundheit ist ein gesellschaftliches Grundsystem. Sie ist nicht nur Versorgung, nicht nur Abwesenheit von Krankheit, nicht nur Kostenfaktor, nicht nur Sozialleistung und nicht nur Privatsache. Gesundheit ist Systemwirkung.

Ein Gesundheitssystem ist wirkungsfähig, wenn es nicht nur Krankheit behandelt, sondern die Bedingungen stärkt, unter denen Menschen gesund bleiben können. Prävention ist keine Restkategorie. Sie ist die erste Wirkleistung. One Health zeigt, dass Mensch, Tier, Umwelt und Ökosysteme verbunden sind. Gesundheitsgerechtigkeit zeigt, dass Gesundheit in Lebensbedingungen, Machtverhältnissen, Arbeit, Wohnen, Ernährung, Bildung, Umwelt, digitalen Räumen und sozialer Teilhabe entsteht.

Damit verbindet Kapitel 68 Wirkungsrisiko, Planetarität, Wirkungshaushalt und Resilienzstaat. Aus der Risikologik übernimmt es Frühwarnung und verhinderte Schäden. Aus der Planetarität übernimmt es die Verbundenheit von Mensch und Natur. Aus dem Wirkungshaushalt übernimmt es den verhinderten Schaden als reale Wirkung. Aus dem Resilienzstaat übernimmt es die Aufgabe, kritische Funktionen zu schützen, bevor Krisen eskalieren.

Die nächste Frage lautet: Was geschieht, wenn Gesundheit verletzlich wird, Selbstständigkeit abnimmt, Menschen Unterstützung brauchen und Beziehung selbst zur Wirkleistung wird? Diese Frage führt zu Kapitel 69: Pflege.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 68

Interne WÖk-Quellen

[I-K68-1] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Kapitel „Gesundheit“. Grundlage für Gesundheit als körperliche, psychische, soziale und ökologische Handlungsfähigkeit sowie als Systemwirkung, die in Wohnungen, Schulen, Betrieben, Kantinen, Parks, Städten, Lieferketten, Pflegebeziehungen, Verkehrswegen, Wasserqualität, Luft, Ernährung, Bewegung, Sicherheit, Bildung, Einkommen, Vertrauen und digitaler Selbstbestimmung entsteht.

[I-K68-2] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025. Grundlage für Gesundheit als gesellschaftliches Wirkungsfeld, als kollektiven Systemfaktor und als Resilienzsystem für Demokratie, Wirtschaft, soziale Sicherheit, Pflegeentlastung, planetare Gesundheit, digitale Räume und Prävention.

[I-K68-3] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Krankheitssystem und Gesundheitssystem“. Grundlage für die Unterscheidung zwischen Reparaturlogik und gesundheitsorientierter Systemlogik, für Fallzahlen statt Wirkung, Behandlung statt Vermeidung und die Frage, warum der Schaden entsteht.

[I-K68-4] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu sozialen Determinanten und Gesundheitswirkung in Politik- und Wirtschaftsbereichen. Grundlage für Gesundheit in Preisen, Beschaffung, Stadtplanung, Arbeitsschutz, Wohnpolitik, Ernährung, Bildung, Medienpolitik, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Pflegefinanzierung und Wirkungshaushalten.

[I-K68-5] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Prävention“. Grundlage für Prävention als unterschätzte Wirkleistung, den verhinderten Schaden als Nicht-Ereignis und die drei Präventionsfehler Individualisierung, späte Prävention und fehlende Gegenrechnung.

[I-K68-6] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025, Abschnitt „Planetare Gesundheitslogik (One Health)“. Grundlage für Hitze, Luftqualität, Lärm, Naturzugang und Umweltpolitik als Gesundheitsfaktoren.

[I-K68-7] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt Umwelt, Ernährung, Arbeit und Wohnen als Gesundheitsräume. Grundlage für den Satz „Gesundheit beginnt nicht beim Rezept“ sowie für Ernährung, Bewegung, Stadtplanung, Luft, Lärm, Boden, Wasser, Produkt-Scorecards, öffentliche Beschaffung, Kantinen, Verkehr, Lärmschutz und soziale Transfers als Gesundheitslogik.

[I-K68-8] Weber, Natalie: *WÖk Master Items final v1.2* und *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026. Grundlage für gesundheitsrelevante WÖk-Indikatorfamilien wie Lokalemissionen, Produktsicherheit, gesunde Gebäude, Arbeits- und Gesundheitsschutz, psychische Risiken, Chemikaliensicherheit, Wasserentnahme, Abwasserqualität, Materialintensität, Produktlebenszyklus, Stadtgrün und Lärm-Exposition.

[I-K68-9] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025, Abschnitte zu psychischer Gesundheit, Sozialraum, digitaler Gesundheit und Gesundheitskompetenz. Grundlage für Einsamkeit, psychische Belastung, soziale Isolation, digitale Gewalt, toxische Diskurse und Gesundheitskompetenz als systemische Gesundheitsfelder.

[I-K68-10] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt Einwände und Gesundheitsgerechtigkeit. Grundlage für die Abgrenzung gegen Selbstoptimierungsdruck und für den Satz, dass Krankheit kein persönliches Versagen ist und Gesundheitspolitik Freiheit, Würde, Unterschiedlichkeit, Behinderung, Alter, chronische Erkrankung und psychische Verletzlichkeit respektieren muss.

Externe Quellen

E-K68-1] World Health Organization: Constitution of the World Health Organization. Bezugspunkt für die Definition von Gesundheit als körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden und nicht nur als Abwesenheit von Krankheit oder Gebrechen sowie für Gesundheit als grundlegendes Menschenrecht. World Health Organization: https://www.who.int/

[E-K68-2] World Health Organization: Social determinants of health, Fact Sheet, 6. Mai 2025. Bezugspunkt für soziale Determinanten als Bedingungen, in denen Menschen geboren werden, aufwachsen, arbeiten, leben und altern, sowie für nicht-medizinische Ursachen von Gesundheit wie Bildung, nahrhafte Lebensmittel, Wohnen und Arbeitsbedingungen. World Health Organization: https://www.who.int/

[E-K68-3] World Health Organization: One Health, Health Topic / Fact Sheet. Bezugspunkt für One Health als integrierten Ansatz, der die Gesundheit von Menschen, Tieren, Pflanzen und Ökosystemen zusammen betrachtet. WHO - One Health Joint Plan of Action 2022-2026: https://www.who.int/publications/i/item/9789240059139 - World Health Organization: https://www.who.int/

[E-K68-4] World Health Organization: Noncommunicable diseases, Fact Sheet, 25. September 2025. Bezugspunkt für mindestens 43 Millionen Todesfälle durch

nichtübertragbare Krankheiten im Jahr 2021, rund 75 Prozent aller nicht pandemiebedingten Todesfälle weltweit, sowie zentrale Risikofaktoren. World Health Organization: https://www.who.int/

[E-K68-5] OECD: Health at a Glance 2025: Germany, 13. November 2025. Bezugspunkt für Gesundheitsausgaben Deutschlands, Anteil am BIP, Pro-Kopf-Ausgaben und Präventionsausgaben als Anteil der laufenden Gesundheitsausgaben. OECD: https://www.oecd.org/

[E-K68-6] OECD: Health at a Glance 2025. Bezugspunkt für internationale Gesundheitsindikatoren zu Gesundheitsstatus, Risikofaktoren, Zugang, Qualität, Ausgaben und Ressourcen. OECD: https://www.oecd.org/

Kapitel 69 - Pflege

Kapitel 68 hat Gesundheit als gesellschaftliches Grundsystem beschrieben. Gesundheit entsteht nicht nur in Kliniken und Arztpraxen, sondern in Lebensbedingungen, Prävention, Umwelt, Arbeit, Wohnen, Bildung, Beziehungen, Sicherheit und Vertrauen. Pflege liegt an dieser Schnittstelle. Sie ist nicht nur Reaktion auf Krankheit, Alter oder Behinderung. Sie ist ein Wirkungsraum, in dem Würde, Autonomie, Beziehung, Gesundheit und soziale Stabilität erhalten werden.

Pflege ist nicht das private Auffangen gesellschaftlicher Versäumnisse. Sie ist eine zentrale Wirkungsinfrastruktur für Würde, Gesundheit, Beziehung und Zukunftsfähigkeit.

Die alte Ordnung behandelt Pflege zu leicht als Kostenstelle, Familienpflicht oder Randbereich des Gesundheitswesens. Die Wirkungsökonomie liest Pflege anders. Pflege ist Wirkleistung. Sie verändert Zustände: Menschen bleiben länger selbstständig, Familien werden entlastet, Krankenhausaufenthalte können vermieden werden, Einsamkeit wird reduziert, Würde bleibt erhalten, Vertrauen in das Gemeinwesen wächst und soziale Stabilität wird gesichert [I-K69-1; I-K69-2].

69.1 Pflege als Wirkleistung

Pflege ist eine der klarsten Formen von Wirkleistung. Sie verändert nicht nur Kennzahlen, sondern Lebenslagen. Ein Mensch wird gewaschen, gelagert, begleitet, beruhigt, mobilisiert, ernährt, geschützt, erinnert, verstanden oder in seiner Autonomie unterstützt. Angehörige werden entlastet. Ein Krankenhaus wird nicht erneut belastet. Eine Familie bleibt stabil. Ein Mensch kann zu Hause bleiben, statt isoliert zu werden. Ein Leben wird nicht nur verlängert, sondern würdevoller geführt.

Kapitel 15 hat Leistung neu definiert. Leistung ist nicht nur Aufwand, Beschäftigung, Einkommen, Umsatz oder Aktivität. Wirkleistung ist reale positive Zustandsveränderung. Pflege erfüllt diese Definition in besonders dichter Form. Sie erhält Lebensqualität, verhindert Folgeschäden, stabilisiert Beziehungen und schützt Würde. Trotzdem wird sie

im alten System schlechter bezahlt, schlechter angesehen und schlechter abgesichert als viele Tätigkeiten mit geringerer oder negativer Systemwirkung [I-K69-3; I-K69-4].

Das Arbeitspapier zur Wirkungseinkommensteuer beschreibt Pflege, Geburtshilfe und Sozialarbeit als Berufe mit hoher systemischer Wirkung. Care-Arbeit gewinnt in der WÖk-Logik an Messbarkeit, finanzieller Attraktivität und gesellschaftlichem Ansehen [I-K69-5]. Das Rentenpapier beschreibt dieselbe Fehlkopplung für die Lebenszeit: Pflege, Bildung und Kultur erzeugen hohe gesellschaftliche Wirkung, werden aber im einkommensbasierten Rentensystem strukturell benachteiligt [I-K69-6].

Pflege zeigt damit den Grundfehler der alten Leistungsmessung. Ein Finanzprodukt kann hohe Einkommen erzeugen, ohne reale Lebensbedingungen zu verbessern. Eine Pflegekraft kann niedriger bezahlt werden und dennoch Tag für Tag zentrale Systemleistung erbringen. Die Wirkungsökonomie stellt diese Relation richtig: Nicht Einkommen beweist Leistung, sondern Wirkung.

Pflege als Wirkleistung bedeutet keine romantische Überhöhung. Pflege ist körperlich, emotional, organisatorisch und psychisch anspruchsvoll. Sie kann erfüllen, erschöpfen, überfordern und an schlechten Strukturen zerbrechen. Wer Pflege nur lobt, ohne Zeit, Personal, Entlastung, gute Arbeitsbedingungen, Daten, lokale Strukturen und Finanzierung zu ändern, nutzt Anerkennung als Ersatz für Systemarbeit. Die Wirkungsökonomie darf diesen Fehler nicht wiederholen.

Pflegewirkung muss deshalb sichtbar werden: Autonomie, Lebensqualität, Vermeidung von Krankenhausaufenthalten, Entlastung von Angehörigen, psychische Stabilität, soziale Einbindung, Würde, Sicherheit, Mobilität, Demenzbegleitung, Palliativqualität und Vertrauen in Versorgung. Diese Daten sollen nicht Menschen überwachen. Sie sollen zeigen, ob Pflege stabilisiert oder nur Mangel verwaltet [I-K69-1; I-K69-7].

69.2 Care-Arbeit

Care-Arbeit ist größer als professionelle Pflege. Sie umfasst Sorge, Betreuung, Erziehung, Pflege, emotionale Unterstützung, Haushalt, Begleitung, Nachbarschaftshilfe, Familienarbeit, Krisenhilfe und Beziehungspflege. Ein großer Teil dieser Arbeit ist unbezahlt oder gering bezahlt. Trotzdem hält sie Gesellschaft zusammen.

Die Internationale Arbeitsorganisation schätzte 2018, dass weltweit täglich 16,4 Milliarden Stunden unbezahlte Care-Arbeit geleistet werden. Das entsprach rechnerisch 2 Milliarden Menschen, die acht Stunden täglich ohne Bezahlung arbeiten, und bei Bewertung mit Mindestlohn rund 9 Prozent des globalen BIP [E-K69-1]. Diese Zahl ist keine exakte WÖk-Kennzahl. Sie zeigt aber die Größenordnung einer Leistung, die in klassischen Wirtschaftsrechnungen kaum angemessen erscheint.

Care-Arbeit wirkt auf mehreren Ebenen. Sie wirkt körperlich, weil Menschen versorgt, bewegt, geschützt, ernährt und gepflegt werden. Sie wirkt emotional, weil Angst,

Einsamkeit, Verwirrung, Scham und Überforderung begleitet werden. Sie wirkt sozial, weil Familien, Nachbarschaften und Gemeinschaften stabil bleiben. Sie wirkt ökonomisch, weil sie Erwerbsarbeit anderer ermöglicht, Gesundheitssysteme entlastet und Folgekosten vermeidet. Sie wirkt demokratisch, weil Gesellschaften mit tragfähigen Sorgebeziehungen weniger anfällig für Verlassenheitsgefühle, Misstrauen und soziale Kälte sind [I-K69-2; I-K69-8].

Das Systemmodell der Wirkungsökonomie erfasst Care-Arbeit ausdrücklich als Teil von Engagement, Teilhabe, sozialen Bindungen und persönlicher Wirkung, aber nicht als moralisches Urteil über Menschen [I-K69-8]. Das ist wichtig. Care darf nicht wieder zur unsichtbaren Pflicht gemacht werden, vor allem nicht für Frauen, Angehörige oder Menschen mit geringer Marktmacht. Care-Arbeit muss anerkannt, verteilt, entlastet und institutionell gestützt werden.

Die Wirkungsökonomie verbindet Care deshalb mit Wirkungseinkommen und Wirkungsrente. Care soll nicht nur im Lebenslauf als Lücke erscheinen. Sie soll als Wirkung sichtbar werden. Wer Kinder erzieht, Angehörige pflegt, Menschen begleitet, Nachbarschaft stabilisiert oder soziale Räume erhält, erzeugt gesellschaftliche Wirkung. Diese Wirkung kann nicht in jeder Stunde perfekt gemessen werden. Aber sie darf nicht weiter unsichtbar bleiben [I-K69-6; I-K69-9].

Care-Arbeit braucht zugleich Schutz vor Vereinnahmung. Wenn der Staat Pflege und Sorge nur als private Ressource behandelt, werden Familien überlastet. Wenn Märkte Care nur nach Effizienz und Rendite lesen, wird Beziehung zur Taktzeit. Wenn Institutionen Care nur als Fallzahl verwalten, verlieren Zeit und Vertrauen ihren Wert. Eine Wirkungsökonomie muss Care weder privatisieren noch romantisieren. Sie muss sie als öffentliche, soziale und familiäre Wirkungsinfrastruktur ordnen.

69.3 Pflegeinfrastruktur

Pflegeinfrastruktur verbindet ambulante, stationäre, familiäre, nachbarschaftliche, professionelle, ehrenamtliche, digitale und kommunale Versorgung. Sie ist kein einzelner Ort. Sie ist ein Netz. Dieses Netz entscheidet, ob Menschen selbstständig bleiben, ob Angehörige entlastet werden, ob Fachkräfte bleiben, ob Kliniken überlaufen, ob Pflegebedürftigkeit Isolation bedeutet oder ob ein Leben mit Unterstützung möglich bleibt.

Das Systemmodell beschreibt ein Pflegeökosystem, das Pflege-Quartiere statt isolierter Heime aufbaut, ambulante, stationäre und digitale Pflege verzahnt, Angehörige entlastet, psychische Unterstützung und Demenzversorgung integriert, Pflegewirkung misst und körperliche Entlastung durch Robotik oder Assistenzsysteme nutzt [I-K69-1]. In der praktischen Ebene werden Pflege-Quartiere als Orte beschrieben, die ambulante, stationäre, Tagespflege und Demenzversorgung kombinieren. Ergänzt werden mobile Dienste, Übergangsmodule nach Klinikaufenthalten, kommunale Pflegeteams und digitale Unterstützung [I-K69-7].

Für das Grundlagenwerk ist nicht die technische Detailplanung maßgeblich. Wichtig ist die Architektur: Pflege darf nicht erst am Ende eines Lebens oder nach einem Krankenhausaufenthalt beginnen. Pflege muss als lebensbegleitendes Unterstützungsfeld gedacht werden. Sie soll stabilisieren, nicht den Verfall organisieren [I-K69-2].

Pflegeinfrastruktur braucht Nähe. Menschen brauchen Dienste, die erreichbar sind, Sprache verstehen, kulturelle Unterschiede achten, Familien nicht alleinlassen und in Wohnräume hineinwirken können. Sie braucht Flexibilität: kurze Entlastungszeiten, Tagespflege, Kurzzeitpflege, Übergangspflege, ambulante Dienste, Demenzbegleitung, Palliativ- und Hospiznetze, digitale Assistenz, Nachbarschaftsnetzwerke, Pflegeberatung, Case Management und lokale Anlaufstellen [I-K69-7; I-K69-10].

Pflegeinfrastruktur braucht auch gute Arbeitsbedingungen. Pflegekräfte brauchen Zeit, faire Bezahlung, verlässliche Dienstpläne, Schutz vor Überlastung, Mitbestimmung, Weiterbildung, psychische Unterstützung, gute Führung, digitale Entlastung und Respekt. Ohne Personal bleibt jedes Pflegekonzept Papier. Das Systemmodell formuliert ausdrücklich, dass ohne Personal das Gesundheitssystem ein Papiertiger ist. Es fordert, Berufsgruppen aufzuwerten, Automatisierung intelligent einzusetzen und Pflegekräfte zu entlasten [I-K69-11].

Migration spielt hier ebenfalls eine Rolle, wird aber später vertieft. Pflegekräfte aus anderen Ländern stabilisieren Versorgung, dürfen aber nicht als stille Ausgleichsressource eines schlecht organisierten Systems behandelt werden. Internationale Fachkräfte brauchen transparente Integration, Anerkennung, Rechte, Sprache, gute Arbeitsbedingungen und Schutz vor Ausbeutung [I-K69-1; E-K69-5].

Daten und Wirkungsmessung können Pflegeinfrastruktur verbessern, wenn sie richtig genutzt werden. Es geht nicht um Überwachung von Pflegebedürftigen oder Beschäftigten. Es geht um Fragen wie: Wo fehlen Plätze? Welche Angehörigen sind überlastet? Wo entstehen vermeidbare Krankenhausaufenthalte? Wo nimmt Einsamkeit zu? Welche Quartiere brauchen Tagespflege, Beratung, Demenzhilfe oder mobile Dienste? Welche Arbeitsbedingungen führen zu Ausfall und Fluktuation? Welche Maßnahmen erhöhen Autonomie, Würde und Lebensqualität? [I-K69-7; I-K69-10]

Eine gute Pflegeinfrastruktur ist daher nicht nur Versorgung. Sie ist Prävention, Sozialraum, Gesundheitslogik, Familienentlastung, Arbeitsqualität und demokratische Stabilität.

69.4 Autonomie, Würde, Entlastung

Pflege darf Menschen nicht auf Bedürftigkeit reduzieren. Ihr Ziel ist nicht bloß Versorgung, sondern Autonomie, Würde und Entlastung. Autonomie heißt nicht, alles allein zu können. Autonomie heißt, im Rahmen der eigenen Möglichkeiten Entscheidungen, Beziehungen, Gewohnheiten, Privatsphäre und Selbstachtung zu behalten. Gute Pflege unterstützt Selbstständigkeit, statt Abhängigkeit zu vergrößern.

Würde ist der Maßstab jeder Pflege. Würde zeigt sich in Sprache, Zeit, Berührung, Blick, Beteiligung, Geduld, Verlässlichkeit und Schutz vor Beschämung. Ein Mensch mit Demenz, Behinderung, Krankheit oder hohem Alter verliert nicht seinen Anspruch auf Selbstachtung. Ein Pflegesystem, das unter Zeitdruck nur noch Funktionen abarbeitet, gefährdet diese Würde. Eine Wirkungsökonomie darf daher Pflege nicht nur nach Minuten, Kosten oder Fällen bewerten. Sie muss fragen, ob Menschen sich geschützt, gesehen und beteiligt fühlen [I-K69-1; I-K69-2].

Entlastung betrifft mehrere Gruppen. Pflegebedürftige brauchen Entlastung von Schmerzen, Unsicherheit, Isolation, Mobilitätsverlust und organisatorischer Überforderung. Angehörige brauchen Entlastung von Zeitdruck, finanzieller Angst, Schuldgefühlen, Schlafmangel, psychischer Belastung und sozialer Isolation. Pflegekräfte brauchen Entlastung von Personalmangel, schlechter Führung, emotionaler Erschöpfung, körperlicher Belastung, bürokratischem Druck und mangelnder Anerkennung [I-K69-10; E-K69-3; E-K69-4].

Die WHO betont, dass Unterstützung informeller Langzeitpflegepersonen durch Investitionen in formale Pflegeangebote gestärkt werden kann. Dienste wie häusliche Pflege, Tageszentren, persönliche Unterstützung im Tagesverlauf oder Mahlzeiten können helfen, informelle Pflege mit Erwerbsarbeit zu verbinden [E-K69-3]. Das passt zur Wirkungslogik: Angehörige werden nicht ersetzt, sondern entlastet. Professionelle Pflege, nachbarschaftliche Hilfe und familiäre Sorge sollen nicht gegeneinanderstehen, sondern sich verbinden.

Pflege ist auch Prävention. Gute Pflege kann Krankenhausaufenthalte vermeiden, Stürze verhindern, Demenzkrisen abmildern, Einsamkeit reduzieren, Familien stabilisieren, medizinische Versorgung koordinieren, Palliativsituationen würdevoller gestalten und Überlastung früh erkennen. Schlechte Pflege oder fehlende Pflege erzeugt Folgekosten: Klinikeinweisungen, Angehörigenerschöpfung, Arbeitsausfälle, psychische Krisen, Vereinsamung, Pflegearmut, Familienbrüche und Vertrauensverlust [I-K69-2; I-K69-10].

Der OECD-Bericht *Health at a Glance 2025: Germany* nennt für Deutschland 5,5 Beschäftigte in der Langzeitpflege je 100 Menschen ab 65 Jahren, nahe am OECD-Durchschnitt von 5,0 [E-K69-2]. Diese Zahl sagt nicht allein, ob Pflege wirkt. Sie macht aber sichtbar, dass Pflegekapazität eine systemische Ressource ist. Mit alternden Gesellschaften, Fachkräftemangel und familiären Belastungen wird Pflege zu einem Resilienzfeld.

Pflege als demokratisches Stabilitätsfeld klingt auf den ersten Blick ungewöhnlich. Doch eine Gesellschaft, in der Menschen im Alter, bei Krankheit oder Behinderung Angst vor Pflegearmut, Isolation oder Entwürdigung haben, verliert Vertrauen. Eine Gesellschaft, in der Angehörige ohne Unterstützung überlastet werden, verliert soziale Bindung. Eine Gesellschaft, in der Pflegekräfte das System verlassen, verliert Zukunftsfähigkeit. Pflege

entscheidet mit, ob Menschen den Staat, das Gemeinwesen und die Zukunft als verlässlich erleben.

Deshalb ist Pflege nicht das private Auffangen gesellschaftlicher Versäumnisse. Sie ist eine zentrale Wirkungsinfrastruktur.

69.5 Zwischenfazit

Pflege ist eine der stärksten Formen gesellschaftlicher Wirkleistung. Sie erhält Würde, Autonomie, Gesundheit, Beziehung, Vertrauen und soziale Stabilität. Sie verhindert Folgeschäden, entlastet Familien, stabilisiert das Gesundheitssystem und schützt Menschen in verletzlichen Lebenslagen.

Dieses Kapitel verbindet die neue Leistungsdefinition, Wirkungseinkommen und Wirkungsrente. Aus der Leistungslogik übernimmt es den Maßstab: Nicht Einkommen oder Aktivität beweisen Leistung, sondern positive Zustandsveränderung. Aus dem Wirkungseinkommen übernimmt es die Logik, dass Care-Arbeit als gesellschaftliche Wirkung sichtbar werden kann. Aus der Wirkungsrente übernimmt es die Anerkennung von Care, Pflege und Lebenswirkung über Zeit.

Pflege darf nicht romantisiert werden. Sie braucht Zeit, Beziehung, Vertrauen, Personal, gute Arbeitsbedingungen, Daten, Infrastruktur, Entlastung und lokale Räume. Sie umfasst ambulante, stationäre, familiäre, nachbarschaftliche, professionelle und ehrenamtliche Formen. Pflegewirkung muss grundsätzlich messbar werden, ohne Menschen zu überwachen oder Beziehung in Zahlen zu pressen.

Die nächste Frage lautet: Wo findet Pflege statt, wo entstehen Gesundheit, Kindheit, Zugehörigkeit und Teilhabe im Raum? Diese Frage führt zu Kapitel 70: Wohnen.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 69

Interne WÖk-Quellen

[I-K69-1] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025, Abschnitt „Pflege der Zukunft (Pflegeökosystem 2.0)“. Grundlage für Pflege als stabilisierendes System, Pflege-Quartiere, Verzahnung ambulanter, stationärer und digitaler Pflege, Messung von Pflegewirkung, Entlastung Angehöriger, psychische Unterstützung, Demenzversorgung, faire Vergütung und transparente Integration internationaler Fachkräfte.

[I-K69-2] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025, Abschnitt „Pflege als Gesundheitsfaktor“. Grundlage für Pflege als Stabilisierungsleistung, nicht als Endstation, für Pflegewirkung, systemische Entlastung, Automatisierungsdividende und Priorität von Pflegekräften in Gesundheitssystemen.

[I-K69-3] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands_2*, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu neuer Leistungslogik. Grundlage für Pflege als positive Wirkung auf

Gesundheit und Sicherheit sowie für die Abgrenzung zwischen kapitalbasiertem Leistungsbegriff und Wirkung als Maßstab.

[I-K69-4] Weber, Natalie: *WP_Rente*, 2025, Abschnitt zur Fehlkopplung zwischen Einkommen und Wirkung. Grundlage für Pflege, Bildung und Kultur als Tätigkeiten mit hoher gesellschaftlicher Wirkung und geringem Einkommen sowie für die Kritik am alten Rentenmaßstab.

[I-K69-5] Weber, Natalie: *WP_Einkommen*, 2025, Abschnitt Wirkungsbonus für systemkritische Berufe und Care wird attraktiv. Grundlage für Pflege, Geburtshilfe und Sozialarbeit als systemkritische Berufe, für Care-Arbeit als messbare und finanzierbare Wirkung sowie für geringere Fluktuation, geringere Gesundheitskosten und stabilere Demografie.

[I-K69-6] Weber, Natalie: *WP_Rente*, 2025, Abschnitte Wirkungsbiografie und Lebenswirkung. Grundlage für die Anerkennung von Care-Arbeit, Pflege, Erziehung, Ehrenamt und Lernen über den Lebensverlauf.

[I-K69-7] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025, Abschnitt „Pflege in der Praxis (Pflege-Quartiere)“. Grundlage für Pflege-Quartiere, mobile Pflegedienste, digitale Unterstützung, robotische Assistenz, Übergangsmodule, kommunale Pflegeteams und Pflege als lebensbegleitendes Unterstützungsfeld.

[I-K69-8] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025, Abschnitte Engagement- und Teilhabeindikatoren sowie persönliche Wirkungsmessung. Grundlage für Care-Arbeit, soziale Bindungen, Gemeinschaftlichkeit und Wirkungsscore als Unterstützungs- und Anerkennungsinstrument, nicht als Menschenbewertung.

[I-K69-9] Weber, Natalie: *Wenn Maschinen arbeiten*, 2025, Abschnitt Lebenswirkungs-Konto und Wirkungseinkommen. Grundlage für Care-Arbeit, Ehrenamt, Bildung und gesellschaftlichen Beitrag als Elemente von Wirkungseinkommen und Wirkungsrente.

[I-K69-10] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025, Abschnitt „Pflege-Sicherungsnetz“. Grundlage für Schutz pflegender Angehöriger, Pflegebedürftiger, Familien, Pflegekräfte und gefährdeter Gruppen sowie für Kurzzeitpflege, Entlastungsleistungen, digitale Assistenz, Community-Unterstützung und Übergangspflege.

[I-K69-11] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025, Abschnitte zu Fachkräfteaufwertung und sozialräumlicher Gesundheitsplanung. Grundlage für Modernisierung von Ausbildung, Aufwertung von Berufsgruppen, intelligenten Einsatz von Automatisierung, Entlastung von Pflegekräften und sozialräumliche Versorgungsketten.

Externe Quellen

[E-K69-1] International Labour Organization: *Care work and care jobs for the future of decent work*, 2018. Bezugspunkt für die globale Dimension unbezahlter Care-Arbeit: 16,4 Milliarden Stunden unbezahlte Care-Arbeit pro Tag, rechnerisch 2 Milliarden Menschen mit acht Stunden täglicher unbezahlter Arbeit, und eine Bewertung von rund 9 Prozent des globalen BIP bei Mindestlohnansatz.

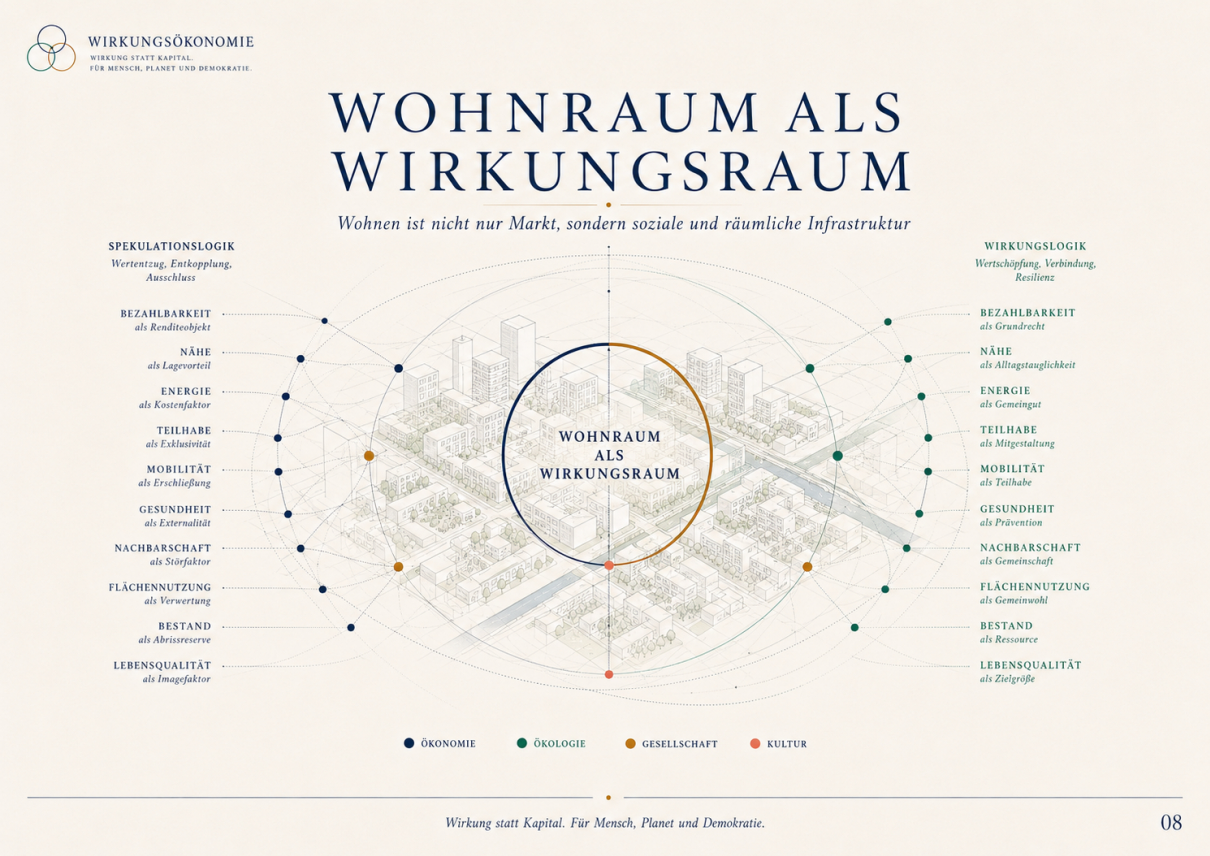
[E-K69-2] OECD: Health at a Glance 2025: Germany, 2025. Bezugspunkt für Pflegepersonal in der Langzeitpflege; der Bericht nennt für Deutschland 5,5 Beschäftigte in der Langzeitpflege je 100 Menschen ab 65 Jahren, nahe am OECD-Durchschnitt von 5,0. OECD: https://www.oecd.org/

[E-K69-3] World Health Organization / WHO Centre for Health Development: Supporting informal long-term caregivers for older people, 2024. Bezugspunkt für die Bedeutung formaler Langzeitpflegesysteme, häuslicher Pflege, Tagespflege, persönlicher Unterstützung und Mahlzeitenangebote zur Entlastung informeller Pflegepersonen und zur Vereinbarkeit mit Erwerbsarbeit. World Health Organization: https://www.who.int/

[E-K69-4] United Nations Economic Commission for Europe: *The challenging roles of informal carers*, Policy Brief on Ageing, 2019. Bezugspunkt für die Belastungen informeller Pflegepersonen und die Notwendigkeit politischer Unterstützung, damit Pflegepersonen nicht Erwerbsarbeit aufgeben, sozial ausgeschlossen werden oder in Armutsrisiken geraten.

[E-K69-5] OECD: Health at a Glance 2025, Kapitel zu Long-term care workers, 2025. Bezugspunkt für den steigenden Anteil migrantischer Beschäftigter in der Langzeitpflege in europäischen OECD-Ländern und die Bedeutung internationaler Arbeitskräfte im Pflegesektor. OECD: https://www.oecd.org/

Kapitel 70 - Wohnen



Kapitel 69 hat Pflege als Wirkungsinfrastruktur für Würde, Gesundheit, Beziehung und Zukunftsfähigkeit beschrieben. Diese Wirkung braucht Räume. Menschen pflegen, lernen, schlafen, heilen, trauern, lieben, streiten, wachsen und altern nicht abstrakt. Sie tun es in Wohnungen, Häusern, Quartieren, Nachbarschaften, Straßen, Treppenhäusern, Höfen, Parks, Gemeinschaftsräumen und lokalen Infrastrukturen.

Wohnen ist deshalb kein Randthema. Es ist ein gesellschaftliches Grundsystem. Wohnen ist nicht nur Immobilie, Markt oder Quadratmeterpreis. Wohnen ist Sicherheit, Zugehörigkeit, Gesundheit, Energie, Infrastruktur, Nachbarschaft, Teilhabe und demokratische Stabilität [I-K70-1; I-K70-2].

Wohnen ist wirkungsökonomisch kein Anlagegut allein. Es ist die räumliche Grundlage von Sicherheit, Gesundheit, Zugehörigkeit und Teilhabe.

70.1 Wohnen als Grundsystem

Wohnen beginnt mit Schutz. Ein Zuhause schützt vor Kälte, Hitze, Gewalt, Überforderung, Entwurzelung und sozialem Absturz. Es ermöglicht Erholung, Pflege, Lernen, Beziehung, Privatheit und Verlässlichkeit. Wer keinen sicheren Wohnraum hat, verliert nicht nur Komfort. Er verliert Stabilität, Planbarkeit und Zugehörigkeit.

Das Wohnungsmarkt-Papier der Wirkungsökonomie beschreibt Wohnen als Sicherheit, Zugehörigkeit, Lebensqualität und Fundament sozialer Teilhabe [I-K70-1]. Genau darin

liegt die erste Wirkungsebene. Wohnen ist kein gewöhnliches Konsumgut. Es ist der Raum, in dem andere Grundsysteme wirksam werden: Bildung, Gesundheit, Pflege, Kindheit, Arbeit, Kultur, Sicherheit und Demokratie.

Diese Sicht ist menschenrechtlich anschlussfähig. Der UN-Sonderberichterstatter für das Recht auf angemessenes Wohnen beschreibt Wohnen nicht eng als vier Wände und Dach, sondern als Recht, in Sicherheit, Frieden und Würde zu leben. Zentrale Elemente sind sichere Rechtsstellung, Verfügbarkeit von Diensten, Bezahlbarkeit, Bewohnbarkeit, Zugänglichkeit, Lage und kulturelle Angemessenheit [E-K70-1]. Für die Wirkungsökonomie ist daran wesentlich: Wohnraum wird nicht nur über Eigentum oder Marktpreis definiert, sondern über die Lebensbedingungen, die er ermöglicht.

Ein Zuhause kann Wirkung stärken oder schwächen. Eine Wohnung kann ruhig, gesund, erreichbar, bezahlbar, barrierearm, energieeffizient und sozial eingebunden sein. Sie kann aber auch feucht, laut, überhitzt, teuer, isolierend, unsicher, schlecht angebunden oder gesundheitsgefährdend sein. Beide Fälle heißen im Markt „Wohnung“. Wirkungsökonomisch sind sie nicht gleich.

Wohnen wirkt auf Kinder, weil ein sicherer Wohnraum Lernen, Schlaf, Bindung und Entwicklung stützt. Wohnen wirkt auf Gesundheit, weil Luft, Lärm, Schimmel, Hitze, Kälte, Licht, Bewegung und Überbelegung körperliche und psychische Zustände verändern. Wohnen wirkt auf Pflege, weil barrierearme Räume, Nachbarschaft, Nähe zu Diensten und Entlastungsstrukturen darüber entscheiden, ob Menschen zu Hause bleiben können. Wohnen wirkt auf Kultur und Teilhabe, weil lokale Räume Begegnung, Ausdruck, Zugehörigkeit und Vereinsleben ermöglichen.

Wohnen wirkt auch auf Demokratie. Wer sich den eigenen Ort nicht mehr leisten kann, verliert mehr als Wohnfläche. Er verliert Nachbarschaft, Bindung, Sicherheit und Vertrauen in die gemeinsame Ordnung [I-K70-2]. Verdrängung, Gentrifizierung, unsichere Mietverhältnisse, überhöhte Wohnkosten und spekulativer Leerstand verändern politische Zugehörigkeit. Menschen erleben dann, dass Arbeit nicht mehr reicht, um ein Zuhause zu sichern. Daraus können Resignation, Wut oder Entkopplung entstehen [I-K70-1].

Deshalb ist Wohnen ein Grundsystem. Eine Gesellschaft kann nicht dauerhaft frei, gesund und demokratisch stabil bleiben, wenn Wohnen zur permanenten Unsicherheit wird.

70.2 Bezahlbarkeit

Bezahlbarkeit ist keine Nebenfrage. Sie entscheidet, ob Wohnraum seine Grundfunktion erfüllt. Eine Wohnung kann energetisch gut, schön, modern und zentral sein. Wenn Menschen sie nicht bezahlen können, erfüllt sie ihre gesellschaftliche Wirkung nur für eine begrenzte Gruppe. Dann wird Wohnen zum Ausschlussmechanismus.

Bezahlbarkeit bedeutet nicht, dass Wohnen keinen Preis haben darf. Bauen, Instandhaltung, Energie, Grundstücke, Handwerk, Planung, Verwaltung und Finanzierung kosten Geld. Bezahlbarkeit bedeutet, dass der Wohnkostenanteil den Alltag nicht zerstört, Teilhabe nicht verdrängt und Menschen nicht dauerhaft in Angst vor Verlust hält.

Die europäische Statistik arbeitet unter anderem mit der Schwelle, dass Haushalte als überlastet gelten, wenn sie mindestens 40 Prozent ihres verfügbaren Einkommens für Wohnen aufwenden. Destatis verweist für 2024 darauf, dass 12,0 Prozent der Bevölkerung in Deutschland in Haushalten lebten, die durch Wohnkosten überlastet waren [E-K70-4]. Diese Zahl erklärt nicht jede Wohnlage. Sie zeigt aber, dass Bezahlbarkeit kein Randproblem ist, sondern ein gesellschaftlicher Wirkungsfaktor.

Das Wohnungsmarkt-Papier beschreibt Wohnen als Wirkungsproblem, nicht nur als Mengenproblem [I-K70-1]. Mehr Wohnungen können notwendig sein. Aber Menge allein löst nicht automatisch Bezahlbarkeit, Gesundheit, Klima, Quartiersqualität oder demokratische Stabilität. Ein Markt kann viele Wohnungen schaffen und dennoch falsche Wohnungen am falschen Ort für die falsche Zahlungsfähigkeit erzeugen. Er kann Rendite optimieren und Wohnwirkung verfehlen.

Bezahlbarkeit verbindet sich mit dem Begriff des Vorgriffswohlstands. Wenn heutige Renditen durch unterlassene Sanierung, steigende Nebenkosten, Verdrängung, Flächenverbrauch oder Spekulation entstehen, wird Gegenwartsgewinn gegen künftige Stabilität getauscht. Das Wohnungsmarkt-Papier nennt unterlassene Sanierung, verspätete Modernisierung und verhinderte Klimaziele als versteckte Folgekosten, die nicht auf dem Mietzettel erscheinen, aber in Haushalten, Klima und Gesellschaft spürbar werden [I-K70-3]. Genau das ist Vorgriffswohlstand im Wohnungsmarkt.

Bezahlbarkeit verbindet sich auch mit Eigentum mit Wirkungspflicht. Eigentum an Wohnraum ist Freiheit und Verantwortung. Wer Wohnraum besitzt, verfügt nicht nur über ein Vermögensobjekt. Diese Verfügung beeinflusst Sicherheit, Gesundheit, lokale Zugehörigkeit, Familienplanung, Pflege, Kinderchancen und demokratisches Vertrauen. Je größer ein Wohnportfolio, je systemrelevanter ein Bestand, je stärker Marktmacht oder regionale Knappheit, desto stärker muss die Wirkung dieses Eigentums sichtbar werden [I-K70-4].

Das heißt nicht, jede Vermietung zu dämonisieren. Viele Eigentümer:innen erhalten Gebäude, schaffen Wohnraum, investieren, modernisieren und übernehmen Verantwortung. Die Wirkungsökonomie kritisiert nicht Eigentum als solches. Sie kritisiert eine Spekulationslogik, die Wohnraum von seiner Lebensfunktion trennt. Wenn Wohnungen vor allem Renditevehikel werden, wird Sicherheit zur Anlageklasse. Das beschädigt den Wirkungsraum Wohnen [I-K70-4].

Bezahlbarkeit ist deshalb eine Wirkungsfrage. Sie entscheidet, ob Wohnraum Menschen stabilisiert oder belastet. Sie entscheidet, ob Sanierung soziale Entlastung erzeugt oder

Verdrängung. Sie entscheidet, ob Klimaresilienz für alle entsteht oder nur für zahlungskräftige Gruppen. Sie entscheidet, ob Wohnkosten Teilhabe ermöglichen oder andere Lebensbereiche verdrängen.

70.3 Gebäude- und Quartierswirkung

Ein Gebäude wirkt nicht nur über seinen Mietpreis. Es wirkt über Energie, Material, Luft, Licht, Wärme, Kälte, Lärm, Sicherheit, Barrierefreiheit, Reparatur, Mobilität, Grün, Versiegelung, Nachbarschaft und Zugang zu lokalen Diensten. Es wirkt auch über sein Quartier: Schule, Kita, Pflege, Einkauf, Kultur, ÖPNV, Parks, soziale Räume, Sicherheit, digitale Infrastruktur und demokratische Teilhabe.

Die WHO-Housing-and-Health-Guidelines verbinden Wohnen ausdrücklich mit Gesundheitsbelastungen durch Überbelegung, niedrige und hohe Innenraumtemperaturen, Verletzungsrisiken im Haushalt und fehlende Zugänglichkeit für Menschen mit funktionellen Einschränkungen [E-K70-2]. Damit wird deutlich: Wohnqualität ist Gesundheitsqualität. Schlechte Gebäude erzeugen nicht nur Unbehagen. Sie können Krankheit, Isolation, Stürze, Atemwegsprobleme, Hitzebelastung, psychischen Druck und Pflegebedarf verstärken.

Energie und Sanierung sind ebenfalls Wirkungsfelder. Der Gebäudesektor ist ein zentraler Klima- und Energiehebel. Der UNEP/GlobalABC-Bericht 2024/2025 nennt den Gebäude- und Bausektor als wichtigen Treiber der Klimakrise. Er verbrauchte 2023 rund 32 Prozent der globalen Energie und verursachte 34 Prozent der globalen CO_2-Emissionen [E-K70-3]. Für die Wirkungsökonomie heißt das: Gebäude sind nicht nur Wohnräume. Sie sind Energie-, Material- und Klimasysteme.

Sanierung darf jedoch nicht nur technisch gelesen werden. Eine energetische Modernisierung kann Heizkosten senken, Gesundheit verbessern und Klima schützen. Sie kann aber auch Mieten erhöhen, Verdrängung auslösen oder Menschen aus ihren Nachbarschaften reißen. Eine wirkungsökonomische Sanierung muss daher Klima, Bezahlbarkeit, Gesundheit, soziale Stabilität und Beteiligung gemeinsam betrachten [I-K70-2]. Sonst wird eine gute ökologische Absicht sozial zerstörerisch.

Quartierswirkung ist der zweite Teil. Menschen wohnen nicht nur in Wohnungen, sondern in Zusammenhängen. Ein Quartier kann Einsamkeit mindern oder verstärken. Es kann Begegnung ermöglichen oder verhindern. Es kann Pflege zu Hause erleichtern oder unmöglich machen. Es kann Kinder stärken oder einschränken. Es kann ältere Menschen in Bewegung halten oder isolieren. Es kann demokratische Teilgabe ermöglichen oder soziale Entkopplung verstärken.

Grünflächen, Entsiegelung, Schatten, Wasser, ruhige Räume, sichere Wege, barrierearme Zugänge, Nachbarschaftstreffpunkte, lokale Kultur, Bibliotheken, Vereine, Pflegepunkte, Kitas, Schulen, Arztpraxen, öffentlicher Verkehr und digitale Grundversorgung sind kein Luxus. Sie sind Wirkungsfaktoren eines lebendigen Quartiers [I-K70-5]. Ein Quartier ohne Begegnung kann einsam machen. Ein Quartier ohne Grün

kann Hitze verstärken. Ein Quartier ohne Nähe zu Versorgung kann Pflege erschweren. Ein Quartier ohne Kultur kann Teilhabe verengen.

Die Wirkungsökonomie sollte Gebäude und Quartier daher gemeinsam messen. Nicht als Überbürokratie, sondern als Wirkungsprofil: Klima und Energie, Ressourcen und Kreislauf, Arbeit und Fairness, Gesundheit und Sicherheit, Bezahlbarkeit, Barrierefreiheit, Teilhabe, Quartiersqualität und demokratische Stabilität [I-K70-6]. Das Wohnungsmarkt-Papier schlägt solche Kernfelder vor und beschreibt Bewertung auf Objekt-, Quartiers- oder Portfolioebene [I-K70-6].

Daten helfen, wenn sie Entscheidungen verändern. Ein Energieausweis allein saniert kein Gebäude. Ein Quartiersbericht allein verhindert keine Einsamkeit. Wirkungsdaten müssen in öffentliche Mittel, Beschaffung, Sanierung, Planung, Eigentumsverantwortung, Vermietungslogik und Beteiligung zurückkehren.

70.4 Wohnungsmarkt ohne Spekulationslogik

Ein Wohnungsmarkt ohne Spekulationslogik bedeutet nicht marktloses Wohnen. Es bedeutet, Wohnraum nicht so zu behandeln, als sei seine höchste Funktion Kapitalverwertung. Wohnen ist Sicherheit, nicht nur Renditeobjekt. Wenn Rendite die Leitgröße wird, verlieren Bezahlbarkeit, Gesundheit, Nachbarschaft, Klima und Teilhabe an Gewicht [I-K70-1].

Spekulationslogik zeigt sich, wenn Boden gehortet wird, Leerstand als Anlageform dient, Luxussanierung Verdrängung auslöst, Eigentumsstrukturen intransparent bleiben, Nebenkosten durch unterlassene Sanierung steigen oder Quartiere nach Zahlungsfähigkeit statt nach Lebensqualität sortiert werden [I-K70-1; I-K70-7]. Solche Muster erzeugen keine neutrale Marktbewegung. Sie verändern Wirkungsräume.

Das Problem liegt nicht nur bei einzelnen Akteuren. Das Problem liegt in einer Steuerungslogik. Das Wohnungsmarkt-Papier formuliert, dass Wohnen über Jahrzehnte wie jede andere Ware behandelt wurde, bewertet nach Kapital, Rendite und kurzfristigem Ertrag. Wohnungen wurden zu Spekulationsgütern, Boden zu einem Renditevehikel [I-K70-1]. Daraus entsteht ein Markt, der seine soziale und ökologische Funktion verfehlt.

Eine wirkungsökonomische Wohnordnung fragt daher nicht zuerst, wie Eigentum maximal verwertet werden kann. Sie fragt, welche Wirkung Wohnraum erzeugt. Eine Wohnung mit bezahlbarer Miete, guter Luft, niedrigen Nebenkosten, Barrierefreiheit, sicherem Umfeld, stabiler Nachbarschaft und guter Energieperformance hat eine andere Wirkung als ein spekulativ leerstehendes, energetisch schlechtes, teures oder verdrängendes Objekt. Beide können als Vermögenswert erscheinen. Wirkungsökonomisch sind sie nicht gleich [I-K70-6].

Öffentliche Mittel spielen hier eine Rolle, aber dieses Kapitel entwickelt kein Förderprogramm. Die Verbindung zum Wirkungshaushalt reicht: Mittel müssen dorthin

fließen, wo sie Netto-Wirkung erzeugen. Ein Wirkungshaushalt fragt nicht nur, wie viele Wohnungen gebaut oder wie viele Förderbescheide erteilt wurden. Er fragt, ob Bezahlbarkeit, Gesundheit, Klimaresilienz, Teilhabe, Barrierefreiheit, Energiearmut, Verdrängung und Quartiersqualität besser geworden sind.

Ein Wohnungsmarkt ohne Spekulationslogik braucht auch Transparenz. Wer besitzt? Wer profitiert? Welche Mieten steigen? Welche Modernisierung führt zu Verdrängung? Welche Gebäude verschieben Energiekosten auf Mieter:innen? Welche Quartiere verlieren soziale Mischung? Welche Bestände fehlen für Pflege, Familien, Alleinerziehende, ältere Menschen oder Menschen mit Behinderung? Ohne solche Daten bleibt Wohnpolitik im Reparaturmodus [I-K70-2; I-K70-7].

Gleichzeitig darf Wohnpolitik nicht nur als Kampf gegen Spekulation formuliert werden. Das wäre zu eng. Eine wirkungsökonomische Wohnordnung muss positive Pfade sichtbar machen: genossenschaftliches Wohnen, gemeinwohlorientierte Träger, soziale Vermietung, klimaresiliente Sanierung, altersgerechte Quartiere, Mehrgenerationenräume, Mieterstrom, flexible Grundrisse, Reparatur- und Kreislaufbau, lokale Kulturorte, Mobilitätszugang, Grünflächen und Nachbarschaftsräume. Es geht nicht nur darum, schlechte Wirkung zu begrenzen. Es geht darum, gute Wohnwirkung zu ermöglichen.

Wohnen ohne Spekulationslogik bedeutet daher: Kapital darf bauen, sanieren und erhalten. Aber Kapital muss der Wohnwirkung folgen, nicht umgekehrt. Eigentum bleibt möglich. Aber Eigentum hat Wirkungspflicht. Märkte können Wohnraum organisieren. Aber sie dürfen Sicherheit nicht zerstören. Öffentliche Mittel können unterstützen. Aber sie müssen Wirkung erzeugen. Quartiere können sich verändern. Aber Veränderung darf Zugehörigkeit, Gesundheit und Teilhabe nicht aus dem Raum drängen.

70.5 Zwischenfazit

Wohnen ist wirkungsökonomisch kein Anlagegut allein. Es ist die räumliche Grundlage von Sicherheit, Gesundheit, Zugehörigkeit und Teilhabe.

Dieses Kapitel hat Wohnen als gesellschaftliches Grundsystem beschrieben. Bezahlbarkeit entscheidet, ob Wohnraum Sicherheit ermöglicht oder Angst erzeugt. Gebäude- und Quartierswirkung zeigen, dass Energie, Sanierung, Klimaresilienz, Barrierefreiheit, Luftqualität, Lärm, Grün, Mobilität, Nachbarschaft und lokale Infrastruktur Teil der Wohnwirkung sind. Der Wohnungsmarkt wird nicht nur als Mengenproblem verstanden, sondern als Wirkungsproblem. Mehr Wohnraum reicht nicht, wenn die Wirkung falsch ausgerichtet bleibt.

Die Verbindung zum Vorgriffswohlstand zeigt: Unterlassene Sanierung, Verdrängung, hohe Nebenkosten und spekulative Preissteigerung können Gegenwartsgewinne erzeugen, die künftige Stabilität verbrauchen. Die Verbindung zur Eigentumslogik zeigt: Eigentum an Wohnraum ist Freiheit und Verantwortung. Die Verbindung zu Gesundheit,

Pflege, Kindheit und Kultur zeigt: Wohnen beeinflusst körperliche und psychische Gesundheit, Pflegefähigkeit, frühe Entwicklung, Zugehörigkeit und Teilhabe.

Die nächste Frage lautet: Was bedeutet Wirkung dort, wo Leben beginnt, Bindung entsteht und frühe Erfahrungen spätere Handlungsfähigkeit prägen? Diese Frage führt zu Kapitel 71: Kindheit, Familie und frühes Leben.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 70

Interne WÖk-Quellen

[I-K70-1] Weber, Natalie: *Working-Paper Wohnungsmarkt: Bezahlbar, nachhaltig, gerecht*, 2025. Grundlage für Wohnen als Sicherheit, Zugehörigkeit, Lebensqualität und Fundament sozialer Teilhabe, für Wohnungsmarkt als Wirkungsproblem und für die Kritik an Wohnen als bloßem Spekulationsgut oder Renditevehikel.

[I-K70-2] Weber, Natalie: *Working-Paper Wohnungsmarkt: Bezahlbar, nachhaltig, gerecht*, 2025, Abschnitt Wohnen als Mensch-Planet-Demokratie-Thema. Grundlage für Bezahlbarkeit, Gesundheit, Lebensqualität, Emissionen, Energieverbrauch, soziale Stabilität, Teilhabe und Vertrauen als Dimensionen der Wohnwirkung.

[I-K70-3] Weber, Natalie: *Working-Paper Wohnungsmarkt: Bezahlbar, nachhaltig, gerecht*, 2025, Abschnitt zu unterlassener Sanierung und versteckten Folgekosten. Grundlage für den Zusammenhang von Vorgriffswohlstand, Nebenkosten, Energiearmut, Klimakosten, Gesundheitsfolgen und Zukunftslasten im Gebäudebestand.

[I-K70-4] Weber, Natalie: *Die neue Ordnung des Wohlstands2*, Arbeitsfassung 2026, Abschnitte zu Eigentum, Wirkungspflicht und Kapital als Wirkungskraft. Grundlage für Eigentum als Freiheit und Verantwortung sowie für Kapital als Werkzeug, das Wohnwirkung ermöglichen oder verzerren kann.

[I-K70-5] Weber, Natalie: *Systemmodell der Wirkungsökonomie*, 2025, Abschnitte zu Lebensräumen, lokaler Resilienz, sozialer Infrastruktur und Alltagswirkung. Grundlage für Quartiere als Wirkungsräume von Gesundheit, Teilhabe, Nachbarschaft, Pflege, Kultur und demokratischer Stabilität.

[I-K70-6] Weber, Natalie: *Working-Paper Wohnungsmarkt: Bezahlbar, nachhaltig, gerecht*, 2025, Abschnitte zu Wirkungsscore, SDG-Mapping und vier Kernfeldern des Wohnens. Grundlage für Klima und Energie, Ressourcen und Kreislauf, Arbeit und Fairness, Gesundheit und Sicherheit sowie Bewertung auf Objekt-, Quartiers- oder Portfolioebene.

[I-K70-7] Weber, Natalie: *Working-Paper Wohnungsmarkt: Bezahlbar, nachhaltig, gerecht*, 2025, Abschnitte zu Verdrängung, Gentrifizierung, Transparenz über Eigentums- und Preisentwicklung, Mieterstrom, Sanierungen und Quartiersentwicklung. Grundlage für Wohnen als Vertrauens- und Teilhabesystem.

Externe Quellen

[E-K70-1] Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights: *The human right to adequate housing*. Bezugspunkt für angemessenes Wohnen als Recht, in Sicherheit, Frieden und Würde zu leben, sowie für zentrale Elemente wie sichere Rechtsstellung, Verfügbarkeit von Diensten, Bezahlbarkeit, Bewohnbarkeit, Zugänglichkeit, Lage und kulturelle Angemessenheit.

[E-K70-2] World Health Organization: WHO Housing and health guidelines, 2018. Bezugspunkt für den Zusammenhang von Wohnen und Gesundheit, insbesondere Überbelegung, niedrige und hohe Innenraumtemperaturen, Verletzungsrisiken und Zugänglichkeit für Menschen mit funktionellen Einschränkungen. World Health Organization: https://www.who.int/

[E-K70-3] United Nations Environment Programme / Global Alliance for Buildings and Construction: *Global Status Report for Buildings and Construction 2024/2025*, 2025. Bezugspunkt für den Gebäude- und Bausektor als Energie- und Klimafaktor; der Bericht nennt 32 Prozent globalen Energieverbrauch und 34 Prozent globaler CO_2-Emissionen.

[E-K70-4] Statistisches Bundesamt / Eurostat: Social issues and living conditions in Europe, 2024. Bezugspunkt für Wohnkostenüberlastung in Deutschland; Destatis nennt für 2024 einen Anteil von 12,0 Prozent der Bevölkerung in Haushalten, die mehr als 40 Prozent ihres verfügbaren Einkommens für Wohnen aufwenden. Statistisches Bundesamt (Destatis): https://www.destatis.de/ - Eurostat: https://ec.europa.eu/eurostat/

[E-K70-5] Eurostat: Housing in Europe - 2024 edition. Bezugspunkt für europäische Vergleichsdaten zu Wohnkosten, Wohnformen, Überbelegung, Wohnqualität und Wohnkostenüberlastung. Eurostat: https://ec.europa.eu/eurostat/

Kapitel 71 - Kindheit, Familie und frühes Leben

Kapitel 70 hat Wohnen als räumliche Grundlage von Sicherheit, Gesundheit, Zugehörigkeit und Teilhabe beschrieben. Dieses Kapitel geht einen Schritt zurück: zu den ersten Lebensjahren, in denen Menschen Sicherheit, Sprache, Bindung, Körpergefühl, Vertrauen, Grenzen, Schutz und Selbstwirksamkeit erfahren. Eine Gesellschaft beginnt nicht erst mit Arbeitsmarkt, Wahlrecht oder Konsum. Sie beginnt dort, wo Kinder Sicherheit, Bindung, Sprache, Schutz und Selbstwirksamkeit erleben.

Kindheit ist kein privater Vorraum der Gesellschaft. Sie ist einer ihrer dichtesten Wirkungsräume. Was früh geschieht, wirkt über lange Zeit: auf Gesundheit, Lernen, Beziehungen, Konfliktfähigkeit, Vertrauen, Angstregulation, Bildung, Demokratiekompetenz, Arbeitsfähigkeit, Pflegebedarfe und spätere Teilgabe [I-K71-1; E-K71-2].

Die Wirkungsökonomie betrachtet Kindheit deshalb nicht als Familienromantik und nicht als bloße Vorstufe der Schule. Sie fragt, welche Bedingungen Kinder brauchen, damit aus Verletzlichkeit Handlungsfähigkeit entstehen kann.

71.1 Frühe Wirkung

Frühe Wirkung ist besonders stark, weil Kinder noch nicht zwischen Körper, Beziehung, Sprache, Sicherheit, Bildung und Weltvertrauen trennen. Hunger, Stress, Gewalt, Vernachlässigung, Wohnunsicherheit, Lärm, Krankheit, Überforderung, Beschämung oder Armut wirken nicht isoliert. Sie formen den gesamten Wirkungsraum eines Kindes. Umgekehrt wirken Schutz, Bindung, Sprache, Spiel, Gesundheit, Natur, Bewegung, Verlässlichkeit, gute Ernährung, sichere Räume und liebevolle Grenzen ebenfalls als Gesamtzusammenhang.

Das Systemmodell der Wirkungsökonomie beschreibt Geburt, Kindheit und Entwicklungsräume als priorisiertes Gesundheitsfeld. Vorgesehen sind integrierte Familienstrukturen, Familiengesundheitszentren, Frühe Hilfen, Kita- und Schulgesundheitssysteme, Bewegungsräume, Naturzugang, Kinderschutz, psychische Prävention und digitale Elternberatung [I-K71-1]. Der zentrale Gedanke lautet: Kinder brauchen kein zufälliges Versorgungsfeld, sondern ein integriertes Entwicklungsökosystem.

Frühe Wirkung ist deshalb mehr als individuelle Erziehung. Sie entsteht aus vielen verbundenen Räumen: Familie, Sorgepersonen, Kita, Schule, Nachbarschaft, Kommune, Gesundheitsversorgung, Wohnen, Kultur, digitale Räume und wirtschaftliche Sicherheit. Ein Kind wächst nicht nur in einer Familie auf. Es wächst in einer Wirkungsarchitektur auf.

Bindung ist darin zentral. Sie gibt Kindern nicht nur Nähe, sondern innere Orientierung. Bowlbys Bindungstheorie und Ainsworths Forschung zu Bindungsmustern zeigen, dass frühe Beziehungen Sicherheit, Exploration, Stressverarbeitung und spätere Beziehungserfahrungen prägen [E-K71-3; E-K71-4]. Die Wirkungsökonomie nutzt diese Forschung nicht als psychologische Detaillehre, sondern als Systemhinweis: Ein Kind kann Welt leichter erkunden, wenn es Schutz und Verlässlichkeit erlebt.

Frühe Wirkung hat auch eine soziale Dimension. Armut wirkt auf Kinder, weil sie Lernräume, Wohnräume, Ernährung, digitale Zugänge, Gesundheit, Erwartungen und familiäre Belastung verändert. Die Arbeitsfassung beschreibt Armut deshalb nicht nur als Geldmangel, sondern als Mangel an Wirkmöglichkeit; sie unterscheidet Einkommensarmut, Infrastrukturarmut, Zeitarmut und Resonanzarmut [I-K71-2]. Für Kinder ist das besonders schwerwiegend, weil sie ihre Umgebung nicht selbst wählen können.

Frühe Wirkung ist zudem durch starke Rückkopplungen geprägt. Frühe Sicherheit stärkt Lernfähigkeit, Lernfähigkeit stärkt Selbstwirksamkeit, Selbstwirksamkeit erhöht soziale Stabilität und Teilgabe. Umgekehrt erzeugen frühe Belastungen häufig Kaskaden

negativer Wirkung zweiter und dritter Ordnung: gesundheitliche Risiken, Bildungsabbrüche, psychische Belastungen, spätere Armutsdynamiken oder gesellschaftliche Entfremdung. Kindheit ist deshalb ein hochsensibler Verstärkungsraum gesellschaftlicher Entwicklung.

Frühe Förderung ist daher Prävention. Sie verhindert spätere Schäden, bevor sie als Krankheit, Schulproblem, Gewalt, Sucht, Arbeitslosigkeit, Pflegebelastung, Einsamkeit oder demokratische Entfremdung sichtbar werden. Sie ist nicht bloß familienpolitische Wohltat. Sie ist hohe Wirkleistung.

71.2 Schutzräume

Kinder brauchen Schutzräume. Schutz meint nicht Abschottung von Welt. Schutz meint Bedingungen, unter denen Kinder wachsen, spielen, lernen, streiten, scheitern, sich ausprobieren und wieder Sicherheit finden können. Ein Schutzraum ist nicht ein perfekter Raum. Er ist ein Raum, in dem ein Kind nicht allein bleibt.

Das Kindeswohl ist dafür der zentrale Maßstab. Die UN-Kinderrechtskonvention verpflichtet Staaten, bei allen Maßnahmen, die Kinder betreffen, das Wohl des Kindes vorrangig zu berücksichtigen; sie schützt unter anderem das Recht auf Überleben und Entwicklung, Schutz vor Gewalt, Bildung, Beteiligung und Nichtdiskriminierung [E-K71-1]. Für die Wirkungsökonomie ist das kein Zusatzrecht neben dem System. Es ist ein Grundmaßstab früher Wirkung.

Schutzräume müssen Gewalt verhindern. Gewalt beginnt nicht erst bei sichtbarer Misshandlung. Sie umfasst körperliche Gewalt, sexualisierte Gewalt, psychische Gewalt, Vernachlässigung, Demütigung, dauernde Beschämung, digitale Gewalt, Mobbing und das Aufwachsen in permanenter Angst. Gewalt wirkt nicht nur als Ereignis. Sie verändert Körper, Vertrauen, Sprache, Beziehung und Zukunftserwartung.

Forschung zu frühkindlichem Stress zeigt, dass dauerhafte Überforderung und fehlende Schutzbeziehungen biologische, psychische und soziale Entwicklung langfristig beeinflussen können [E-K71-6; E-K71-7]. Die Wirkungsökonomie versteht solche Belastungen deshalb nicht nur als individuelles Leid, sondern als Wirkungsrisiko für die gesamte Gesellschaft.

Schutzräume müssen Armut abfedern. Ein Kind darf nicht deshalb weniger Zukunft haben, weil seine Eltern wenig Geld, wenig Zeit, geringe Bildung, unsichere Arbeit, schlechte Wohnung oder fehlenden Zugang zu Hilfe haben. Die Wirkungsökonomie verlagert Verantwortung nicht auf Eltern allein. Sie fragt, welche Strukturen Familien entlasten, bevor Überforderung zu Schaden wird [I-K71-2; I-K71-6].

Schutzräume müssen Beschämung vermeiden. Beschämung ist kein kleines Gefühl. Sie kann Kinder verstummen lassen, Zugehörigkeit zerstören und Selbstwirksamkeit schwächen. Eine Schule, eine Behörde, ein Gesundheitssystem oder eine digitale

Umgebung, die Kinder oder Eltern beschämt, erzeugt negative Wirkung. Hilfe darf nicht als Demütigung erlebt werden. Unterstützung muss würdig zugänglich sein.

Schutzräume müssen digitale Überforderung ernst nehmen. Digitale Geräte, Plattformen, Bilder, Spiele, Werbung, Vergleichsdruck, sexualisierte Inhalte, Mobbing, Suchtmechaniken und algorithmische Verstärkung erreichen Kinder früh. Dieses Kapitel entfaltet keine Medienanalyse; diese folgt in den späteren Teilen zu Medien, Öffentlichkeit und digitaler Infrastruktur. Hier gilt nur der Grundsatz: Kinderschutz muss auch digitale Wirkungsräume einschließen [I-K71-1].

Familie ist ein Schutzraum, aber nicht der einzige. Familie kann sehr Unterschiedliches bedeuten: Eltern, Alleinerziehende, Patchwork, Pflegefamilien, Großeltern, Wahlfamilien, gleichgeschlechtliche Eltern, erweiterte Verwandtschaft oder andere Sorgekonstellationen. Die Wirkungsökonomie normiert kein Familienmodell. Sie fragt nach Wirkung: Gibt es Sicherheit, Bindung, Würde, Schutz, Sprache, Versorgung, Grenzen, Entlastung und Liebe? Wenn ja, entsteht frühe Wirkleistung. Wenn nein, braucht das System Unterstützung, Schutz und Korrektur.

71.3 Bildung, Gesundheit und Bindung

Bildung, Gesundheit und Bindung gehören in der frühen Lebensphase zusammen. Sie sind keine getrennten Systeme, die nacheinander beginnen. Ein Kind lernt mit dem Körper, mit Beziehung, mit Sprache, mit Spiel, mit Bewegung, mit Wiederholung, mit Nähe und mit Vertrauen. Gesundheit beeinflusst Lernen. Bindung beeinflusst Sprache. Wohnen beeinflusst Schlaf. Ernährung beeinflusst Konzentration. Spiel beeinflusst soziale Kompetenz. Angst beeinflusst Wahrnehmung.

Wie in den Teilen zu Bildung und Wirkungskompetenz beschrieben wurde, beginnt Wirkungskompetenz nicht mit abstrakten Begriffen wie System, Rückkopplung oder Indikator. Sie beginnt mit Erfahrung: Ich werde gesehen. Ich kann etwas bewirken. Ich darf fragen. Ich darf Fehler machen. Ich bekomme Antwort. Ich kann mich beruhigen. Ich kann lernen. Ich gehöre dazu.

Wie in den Teilen zu Gesundheit erläutert wurde, entsteht Gesundheit bereits in Schwangerschaft, Geburt, Ernährung, Schlaf, Bewegung, emotionaler Sicherheit, Luftqualität, Wohnen, Lärm, Naturzugang, Vorsorge, psychischer Stabilität und Familienentlastung. Das WHO/UNICEF/World-Bank-Rahmenwerk *Nurturing Care for Early Childhood Development* bündelt genau diese Dimensionen: Gesundheit, Ernährung, Sicherheit und Schutz, responsive Betreuung sowie frühe Lernmöglichkeiten [E-K71-2].

Care ist in dieser frühen Phase nicht nur Versorgung, sondern Weltaufbau. Trösten, Vorlesen, Spielen, Kochen, Zuhören, Grenzen setzen, Körperpflege, Arzttermine, Einschlafrituale, sichere Wege, Konfliktbegleitung und Sprachförderung schaffen Stabilität. Die Arbeitsfassung beschreibt Care als Systemleistung: Pflege, Kindererziehung, Begleitung, Trösten, Zuhören, Nachbarschaft und

Familienstabilisierung erscheinen in klassischen Maßstäben häufig privat oder ökonomisch nachrangig, wirken aber als Grundlage von Bildung, Gesundheit, psychischer Stabilität, Teilhabe und Resilienz [I-K71-3].

Wie im Kapitel zu Wohnen beschrieben wurde, ist Wohnraum für Kinder Entwicklungsraum. Eine überfüllte, laute, kalte, feuchte, unsichere oder von Verdrängungsangst geprägte Wohnung verändert Lernen, Schlaf, Gesundheit, Spiel, Beziehung und Familienfrieden. Ein gutes Quartier kann dagegen Bewegung, Natur, Freundschaften, sichere Wege, Kita, Schule, Kultur, Beratung und Teilhabe ermöglichen.

Frühe Bildung darf deshalb nicht nur als Vorbereitung auf Schule gelesen werden. Kita, Sprachförderung, Spiel, Musik, Bewegung, Natur, Vorlesen, soziale Regeln und Beziehung sind nicht „Betreuung nebenbei“. Sie sind frühe Systemleistung. James Heckman hat in seinen Arbeiten zur frühen Förderung hervorgehoben, dass Investitionen in frühe Kindheit besonders hohe soziale und ökonomische Wirkungen entfalten können, weil Fähigkeiten aufeinander aufbauen [E-K71-5]. Die Wirkungsökonomie übersetzt das nicht in eine reine Renditeformel. Sie sagt: Frühe Förderung ist hohe Wirkleistung, weil sie spätere Wirkmöglichkeiten öffnet.

71.4 Generationengerechtigkeit praktisch

Generationengerechtigkeit beginnt nicht erst bei Renten, Staatsschulden oder Klimapolitik. Sie beginnt im frühen Leben. Wie in den normativen Teilen zur Zeitlogik gesellschaftlicher Wirkung erläutert wurde, wirken Entscheidungen über Lebenszeit, Legislaturperioden und Bilanzräume hinaus. Für Kinder ist diese Zeitdimension besonders sichtbar: Eine heutige Unterlassung kann Jahrzehnte nachwirken. Eine frühe Unterstützung ebenfalls.

Generationengerechtigkeit praktisch bedeutet: Kinder werden nicht nur als künftige Arbeitskräfte, künftige Steuerzahlende oder künftige Wählende betrachtet. Sie sind Menschen mit gegenwärtigen Rechten und zugleich kommende Träger:innen von Gesellschaft. Wer Kindheit schwächt, schwächt Zukunft. Wer Kindheit stärkt, stärkt die Fähigkeit einer Gesellschaft, später mit Komplexität, Konflikt, Pflege, Klima, Digitalisierung und Demokratie umzugehen.

Eltern und Sorgepersonen sind dafür zentral, aber nicht allein verantwortlich. Eltern brauchen Zeit, Einkommen, Wohnsicherheit, Gesundheit, Beratung, soziale Netze, Schutz vor Gewalt, gute Kitas, Schulen, Nachbarschaften, Kultur und erreichbare Hilfe. Eine Gesellschaft, die Eltern überfordert und danach Kinderprobleme individualisiert, handelt wirkungsschwach. Eine Gesellschaft, die Familien entlastet, ohne sie zu bevormunden, handelt präventiv.

Kitas und Schulen sind frühe Wirkungsinstitutionen. Sie können Bildung, Sprache, Bewegung, Ernährung, Kinderschutz, Inklusion, Medienmündigkeit, demokratische Erfahrung und Beziehung stärken. Sie dürfen aber nicht alles auffangen müssen, was Familie, Wohnen, Armut, Gesundheit und digitale Räume erzeugen. Wenn Kitas und

Schulen permanent gesellschaftliche Fehlsteuerungen kompensieren sollen, werden sie überlastet. Frühe Wirkung braucht verbundene Systeme, nicht einzelne Held:innen.

Nachbarschaften und Kommunen sind ebenfalls frühe Wirkungsräume. Spielplätze, Grünflächen, Bibliotheken, Sportvereine, Musik, Jugendzentren, Familienzentren, Beratungsstellen, sichere Wege, gute Mobilität und Begegnungsräume schaffen Alltagsbedingungen für Kinder. Das Systemmodell nennt Geburt, Kindheit und Entwicklungsräume ausdrücklich als Teil eines integrierten Gesundheitsökosystems und verbindet dies mit kommunalen Präventions- und Gesundheitsräumen [I-K71-1; I-K71-4].

Generationengerechtigkeit praktisch heißt auch, Kinder zu beteiligen. Nicht jede Entscheidung kann einem Kind überlassen werden. Aber Kinder können gehört werden: bei Schule, Stadt, Klima, Spielräumen, digitalen Räumen, Familie, Gewaltprävention, Kultur und lokalen Fragen. Beteiligung stärkt Selbstwirksamkeit, wenn sie ernst genommen wird. Beteiligung als Dekoration schwächt Vertrauen.

Die Wirkungsökonomie muss dabei zwei Fehler vermeiden. Der erste Fehler ist Überforderung: Kinder werden als Zukunftsträger:innen stilisiert und sollen Probleme lösen, die Erwachsene erzeugt haben. Der zweite Fehler ist Entmündigung: Kinder werden nur geschützt, aber nicht ernst genommen. Gute Generationenverantwortung schützt Kinder und eröffnet Teilgabe. Sie lässt Kinder nicht allein, aber sie hört sie.

Frühes Leben ist damit die praktischste Form von Zukunftspolitik. Es zeigt, ob eine Gesellschaft bereit ist, Wirkung zu denken, bevor Schäden sichtbar werden. Ein Kind, das Sicherheit, Bindung, Sprache, Gesundheit, Schutz und Selbstwirksamkeit erlebt, erhält nicht nur bessere Chancen. Die Gesellschaft erhält mehr Wirkungsresilienz, Vertrauen und Zukunftsfähigkeit.

71.5 Zwischenfazit

Kindheit ist einer der dichtesten Wirkungsräume der Gesellschaft. Eine Gesellschaft beginnt nicht erst mit Arbeitsmarkt, Wahlrecht oder Konsum. Sie beginnt dort, wo Kinder Sicherheit, Bindung, Sprache, Schutz und Selbstwirksamkeit erfahren.

Dieses Kapitel verbindet die anthropologischen und normativen Grundlagen der Wirkungsökonomie mit den praktischen Infrastrukturen früher Wirkung. Aus dem Menschbild folgt die Verletzlichkeit und Beziehungsbezogenheit des Menschen. Aus der Generationenverantwortung folgt die Zeitlogik gesellschaftlicher Wirkung. Aus Bildung, Gesundheit, Care und Wohnen folgt die konkrete Architektur früher Entwicklungsräume.

Frühe Förderung ist Prävention. Schutzräume verhindern Gewalt, Armutsschäden, Vernachlässigung, Beschämung und digitale Überforderung. Familie ist ein Wirkungsraum, aber kein normiertes Modell. Eltern, Sorgepersonen, Kitas, Schulen, Nachbarschaften und Kommunen bilden zusammen ein Entwicklungsökosystem. Kindheit darf nicht vom Zufall privater Ressourcen abhängen.

Die nächste Frage lautet: Welche Rolle spielen Kultur, Resonanz, Erinnerung, Zugang, Vielfalt und lebendige Räume für gesellschaftliche Teilhabe und demokratische Stabilität?

Diese Frage führt zu Kapitel 72: Kultur und Teilhabe.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 71

Interne WÖk-Quellen

[I-K71-1] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitte „Geburt, Kindheit, Familiengesundheit“ und „Geburt, Kindheit & Entwicklungsräume“. Grundlage für Lebensbeginn als priorisiertes Gesundheitsfeld, Familiengesundheitszentren, Frühe Hilfen, Kita- und Schulgesundheitssysteme, Bewegungsräume, Naturzugang, Kinderschutz, psychische Prävention, digitale Elternberatung und integrierte Familienstrukturen.

[I-K71-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Armut als Systemrisiko“. Grundlage für Armut als Wirkung auf Kinder, Lernräume, Wohnräume, Ernährung, digitale Zugänge, Zukunftserwartungen, Gesundheit, Wohnen, Pflege, Demokratie und Sicherheit sowie für die Unterscheidung von Einkommensarmut, Infrastrukturarmut, Zeitarmut und Resonanzarmut.

[I-K71-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Care und Beziehung“. Grundlage für Care als Systemleistung, Kindererziehung, Trösten, Zuhören, Familienstabilisierung, Nachbarschaft und emotionale Stabilisierung als Wirkleistung.

[I-K71-4] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitt „Kommunale Prävention & Gesundheitsräume“. Grundlage für Gesundheit im Quartier, Grünräume, Begegnungsräume, sichere Wege und kommunale Präventionslogik.

[I-K71-5] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitt „Lebenskompetenzen & Selbstwirksamkeit“. Grundlage für Selbstwirksamkeit, Alltag, Beziehungen, Care, digitale Souveränität und Wirkungskompetenz im frühen Leben.

[I-K71-6] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Sozialstaat als Stabilitätssystem“. Grundlage für Schutzwirkung, Befähigungswirkung und Teilgabewirkung sowie für Kinderbetreuung, Bildung, Gesundheit, Wohnen, Mobilität, Beratung, Pflegeentlastung und Kultur als Befähigungsinfrastruktur.

Externe Quellen

[E-K71-1] Vereinte Nationen: Convention on the Rights of the Child, 1989. Bezugspunkt für Kindeswohl, Schutz, Entwicklung, Beteiligung, Bildung, Nichtdiskriminierung und das Recht von Kindern auf besondere Fürsorge und Schutz.

[E-K71-2] World Health Organization; UNICEF; World Bank Group: Nurturing Care for Early Childhood Development: A Framework for Helping Children Survive and Thrive to Transform Health and Human Potential, 2018. Bezugspunkt für Gesundheit, Ernährung, Sicherheit und Schutz, responsive Betreuung sowie frühe Lernmöglichkeiten als verbundene Bedingungen früher Entwicklung. World Health Organization: https://www.who.int/ - World Bank: https://www.worldbank.org/

[E-K71-3] Bowlby, John: *Attachment and Loss, Vol. 1: Attachment*, Basic Books, New York, 1969. Bezugspunkt für Bindung als Grundlage von Sicherheit, Exploration und Stressverarbeitung.

[E-K71-4] Ainsworth, Mary D. S.; Blehar, Mary C.; Waters, Everett; Wall, Sally: *Patterns of Attachment*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, 1978. Bezugspunkt für empirische Bindungsforschung und frühe Beziehungsmuster.

[E-K71-5] Heckman, James J.: „Skill Formation and the Economics of Investing in Disadvantaged Children“, in: *Science*, Vol. 312, No. 5782, 2006, S. 1900-1902; Heckman, James J.: *The Heckman Equation*, fortlaufende Arbeiten. Bezugspunkt für die hohe Wirkung früher Förderung und den Aufbau von Fähigkeiten über Lebensphasen.

[E-K71-6] Shonkoff, Jack P.; Phillips, Deborah A. Hrsg.: *From Neurons to Neighborhoods: The Science of Early Childhood Development*, National Academies Press, Washington, D.C., 2000. Bezugspunkt für die Verbindung von biologischer, sozialer und institutioneller Entwicklung in früher Kindheit.

[E-K71-7] Center on the Developing Child at Harvard University: *The Science of Early Childhood Development* sowie Arbeiten zu toxic stress, early experiences und resilience. Bezugspunkt für frühe Erfahrungen, Stressverarbeitung, Resilienz und die Bedeutung stabiler Beziehungen.

Kapitel 72 - Kultur und Teilhabe

Kapitel 71 hat Kindheit als frühen Wirkungsraum beschrieben. Kinder wachsen nicht nur in Familien, Wohnungen, Schulen und Nachbarschaften auf. Sie wachsen auch in Sprache, Geschichten, Liedern, Bildern, Ritualen, Humor, Erinnerungen, Festen, Bibliotheken, Musik, Museen, digitalen Räumen, Alltagskultur und gemeinsamer Deutung auf. Dieser Zusammenhang führt zu Kultur.

Kultur ist kein Luxus nach getaner Arbeit. Sie ist kein Restbudget, keine Dekoration und kein weiches Nebenthema. Kultur ist gesellschaftliche Wirkungsinfrastruktur. Sie zeigt, wer wir sind, was wir erinnern, was wir verdrängen, wen wir schützen, was wir fürchten, wie wir streiten, worüber wir lachen, welche Sprache wir teilen und welche Zukunft wir uns vorstellen können [I-K72-1; I-K72-2].

Kultur ist wirkungsökonomisch der Raum, in dem Menschen Ausdruck, Erinnerung, Zugehörigkeit, Sinn und demokratische Resonanz erfahren können.

72.1 Kultur als gesellschaftliche Infrastruktur

Kultur wird im Alltag schnell mit Veranstaltungen verwechselt: Theater, Konzert, Ausstellung, Festival, Kino, Museum, Lesung, Chor, Verein, Bibliothek, Stadtteilfest. All das gehört dazu. Aber Kultur reicht tiefer. Sie ist die gemeinsame symbolische Ordnung einer Gesellschaft. Sie zeigt sich in Sprache, Bildern, Architektur, Kleidung, Essen, Ritualen, religiösen Formen, Protest, Popkultur, Jugendkultur, digitaler Kreativität, Subkulturen, Erinnerung und Alltagspraktiken [I-K72-3].

Das Systemmodell der Wirkungsökonomie beschreibt Kultur als Resonanzraum der Gesellschaft und formuliert: Kultur ist keine Freizeit, sondern das Resonanzsystem einer Demokratie [I-K72-1]. Dieser Satz ist für diesen Teil zentral. Kultur ist nicht das, was übrig bleibt, wenn Wasser, Energie, Wohnen, Gesundheit, Pflege und Sicherheit bezahlt sind. Kultur ist einer der Räume, in denen Menschen verstehen, warum Wasser, Energie, Wohnen, Gesundheit, Pflege, Sicherheit und Demokratie zählen.

Straßen verbinden Orte. Kultur verbindet Deutungen. Stromnetze ermöglichen Versorgung. Kultur ermöglicht gemeinsame Orientierung. Gesundheitssysteme schützen Körper. Kultur schützt Sinn, Erinnerung und Zugehörigkeit. Das macht Kultur nicht wichtiger als materielle Grundsysteme. Es macht sie zu einem Grundsystem eigener Art.

Eine Gesellschaft ohne Kultur verliert nicht sofort ihre technische Funktion. Sie kann noch arbeiten, zahlen, bauen, kontrollieren und verwalten. Aber sie verliert Resonanz. Menschen können nebeneinander funktionieren, ohne sich als gemeinsames Wir zu erleben. Aus dieser Leerstelle entstehen Entfremdung, Einsamkeit, Zynismus, Statuskämpfe und autoritäre Vereinfachungen [I-K72-1; I-K72-4].

Kultur ist daher Infrastruktur gegen Vereinzelung. Bibliotheken sind nicht nur Ausleihorte. Sie sind öffentliche Räume für Wissen, Ruhe, Begegnung und Teilhabe. Theater sind nicht nur Bühnen. Sie sind Räume gemeinsamer Perspektivwechsel. Museen sind nicht nur Sammlungen. Sie sind Orte, an denen Gesellschaft lernt, Herkunft, Gewalt, Schönheit, Fehler und Möglichkeit zu betrachten. Musikräume, Jugendzentren, Vereine, freie Bühnen, Ateliers, Chöre, Festivals, Gedenkstätten und Stadtteilkultur sind nicht nur Angebote. Sie sind soziale Resonanzräume.

Die UNESCO Culture 2030 Indicators behandeln Kultur ausdrücklich im Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung, kultureller Infrastruktur, offenen Räumen, kultureller Teilhabe, Bildung und Resilienz [E-K72-1]. Auch das zeigt: Kultur ist kein Sonderfeld neben Entwicklung. Sie ist Teil der Bedingungen, unter denen Entwicklung menschlich, demokratisch und lebendig bleiben kann.

72.2 Resonanz praktisch

Wie in den anthropologischen Teilen beschrieben wurde, sind Sinn, Selbstwirksamkeit und Beziehung Stabilitätsfaktoren einer wirkungsfähigen Gesellschaft. Kultur macht

diese Dimension praktisch. Sie schafft Räume, in denen Menschen sich ausdrücken, hören, sehen, irritieren, erinnern, widersprechen und verbinden können. Resonanz bedeutet in der Wirkungsökonomie nicht Harmonie. Resonanz bedeutet: Menschen erfahren, dass etwas sie erreicht und dass ihre Antwort Bedeutung hat [I-K72-5].

Kulturelle Resonanz kann leise sein: ein Buch, das ein Leben sortiert; ein Lied, das Trauer hält; ein Bild, das Unsagbares sichtbar macht; ein Museum, das Vergangenheit nicht glättet; ein Theaterabend, der einen Konflikt anders sehen lässt; ein Chor, der Menschen verbindet; eine Bibliothek, in der ein Kind zum ersten Mal einen eigenen Raum des Denkens findet.

Sie kann auch öffentlich sein: ein Stadtteilfest, ein Denkmalstreit, ein Jugendzentrum, eine Pride-Veranstaltung, ein Festival, eine Gedenkveranstaltung, eine Ausstellung über Kolonialismus, ein Konzert gegen Rassismus, ein Archivprojekt, ein lokaler Geschichtsort, ein Graffiti, eine Performance im öffentlichen Raum. Solche Formen schaffen nicht automatisch positive Wirkung. Aber sie öffnen Resonanzräume, in denen Gesellschaft sich selbst begegnet.

Kultur schützt gegen Entfremdung, weil sie Menschen nicht nur als Arbeitskräfte, Konsument:innen oder Wähler:innen anspricht. Sie spricht sie als fühlende, erinnernde, deutende, verletzliche und gestaltende Wesen an. Sie schützt gegen Einsamkeit, weil sie Räume gemeinsamer Erfahrung eröffnet. Sie schützt gegen Sinnverlust, weil sie Erfahrungen in Formen bringt. Sie schützt gegen autoritäre Vereinfachung, weil sie Ambivalenz aushält. Kunst darf widersprechen, irritieren, schmerzen, lachen, trösten, verstören und öffnen. Darin liegt ihr demokratischer Wert [I-K72-3].

Ästhetik gehört in diese Logik, aber nicht als objektiver Maßstab. Die Wirkungsökonomie normiert nicht, was schön ist. Schönheit ist subjektiv, kulturell geprägt, vergänglich und streitbar. Sie darf nicht zur Bewertungsnorm staatlicher Steuerung werden. Wirkungsökonomisch relevant ist die Möglichkeit ästhetischer Erfahrung: Stimmigkeit, Lebendigkeit, Ausdruck, Spiel, Freude, Ruhe, Staunen, Gestaltung, Atmosphäre, Würde des Raums und sinnliche Qualität des Alltags.

Eine Stadt ohne Spiel, Grün, Musik, Kunst, Farbe, Erinnerung, Humor, Ruhe und öffentliche Räume kann funktionieren, aber sie wird ärmer an Lebensqualität. Eine Schule ohne Kunst und Musik kann Stoff vermitteln, aber sie verliert Ausdruck. Eine Pflegeeinrichtung ohne Kultur kann versorgen, aber sie verliert Würde. Ein digitaler Raum ohne kulturelle Eigenlogik wird zur Aufmerksamkeitsmaschine. Kultur verwandelt Räume, in denen Menschen nur verwaltet werden, in Räume, in denen sie leben können.

Der WHO-Scoping-Review zu Kunst und Gesundheit wertete mehr als 3000 Studien aus und fand eine relevante Rolle der Künste bei Prävention, Gesundheitsförderung sowie Umgang mit Krankheit über die Lebensspanne [E-K72-3]. Für die Wirkungsökonomie bedeutet das nicht, Kultur medizinisch zu instrumentalisieren. Es zeigt: Kultur wirkt

auch auf Körper, Psyche, Einsamkeit, Stress, Zugehörigkeit und Heilung. Sie ist Teil der Gesundheits-, Pflege- und Resilienzinfrastruktur [I-K72-6].

72.3 Zugang, Vielfalt, Räume

Kultur kann nur gesellschaftliche Wirkungsinfrastruktur sein, wenn Menschen Zugang haben. Kultur, die nur für bestimmte Einkommen, Bildungsgruppen, Stadtteile, Sprachen, Körper, Altersgruppen oder Milieus erreichbar ist, wird zum Distinktionsraum. Sie erzeugt dann nicht Teilhabe, sondern Ausschluss.

Kulturelle Teilhabe bedeutet Zugang zu Ausdruck, Identität, Sinn und gemeinsamer Resonanz [I-K72-7]. Teilgabe geht weiter: Menschen wollen nicht nur Publikum sein. Sie wollen selbst erzählen, musizieren, tanzen, gestalten, erinnern, schreiben, filmen, bauen, kochen, feiern, trauern, protestieren, archivieren, kuratieren und Räume prägen. Kultur ist dann nicht nur Konsum. Sie wird Praxis.

Das Systemmodell enthält dafür einen kulturellen Teilhabeindex. Er misst Zugang, Vielfalt und Nutzbarkeit kultureller Räume: Preis, Barrierefreiheit, Nähe, kulturelle Räume wie Theater, Kulturzentren, Jugendzentren, queere Räume, Kunst, Teilhabe von Kindern und Jugendlichen, Beteiligung marginalisierter Gruppen, Diversität in Institutionen, digitale Teilhabe und Kultur in Schulen und Kitas [I-K72-8]. Die konkrete Messarchitektur wird hier nicht ausgearbeitet. Der Punkt ist: Kulturelle Teilhabe ist messbar genug, um nicht als bloßes Gefühl behandelt zu werden.

Zugang beginnt materiell. Eintrittspreise, Fahrtwege, Öffnungszeiten, Barrierefreiheit, Sprache, Kinderbetreuung, digitale Zugänge, körperliche Sicherheit und soziale Schwellen entscheiden, wer Kultur nutzen kann. Eine Bibliothek im Viertel wirkt anders als ein Kulturangebot, das nur mit Auto, Geld, Zeit und Vorwissen erreichbar ist. Ein Jugendzentrum wirkt anders als eine Hochkulturinstitution, die Jugendlichen signalisiert, sie seien nicht gemeint. Ein Museum wirkt anders, wenn migrantische, queere, jüdische, muslimische, ostdeutsche, behinderte, arme oder subkulturelle Erfahrungen nur Randnotizen bleiben.

Vielfalt ist keine Dekoration. Vielfalt ist Systemintelligenz. Eine Gesellschaft, die nur eine Erzählung kennt, wird brüchig. Sie hat weniger Bilder für Unterschiedlichkeit, weniger Sprache für Ambivalenz, weniger Schutz vor Feindbildern, weniger Möglichkeiten, Konflikte zu verarbeiten. Die UNESCO-Erklärung zur kulturellen Vielfalt beschreibt kulturelle Vielfalt als Quelle von Austausch, Innovation und Kreativität und als gemeinsames Erbe der Menschheit [E-K72-4]. Die Wirkungsökonomie schließt daran an, ergänzt aber die Rückkopplung: Vielfalt stärkt Resilienz, wenn sie nicht nur sichtbar ist, sondern sicher, gleichwertig und teilgabefähig wird.

Räume sind dafür entscheidend. Öffentliche Räume, Bibliotheken, Theater, Musikschulen, Museen, Jugendzentren, Vereine, Kulturhäuser, Gedenkstätten, Stadtteilzentren, freie Bühnen, digitale Archive, offene Werkstätten, Sport- und Bewegungsräume, Chöre und lokale Kulturorte bilden kulturelle Grundversorgung. Sie

sind nicht alle gleich. Aber sie verbinden Menschen mit Erinnerung, Ausdruck und Gemeinschaft [I-K72-9].

Kulturelle Räume brauchen Schutz vor zwei Formen der Zerstörung. Die erste ist Kommerzialisierung: Räume werden verdrängt, weil sie weniger Rendite erzeugen als Wohn- oder Gewerbeverwertung. Die zweite ist politische Vereinnahmung: Kultur wird nur dann unterstützt, wenn sie zur gewünschten Identität passt. Die Wirkungsökonomie muss beides vermeiden. Kultur braucht öffentliche Stabilität und künstlerische Freiheit. Sie darf nicht nur Marktware sein. Sie darf aber auch nicht zur Staatsästhetik werden.

Der Europarats-Faro-Konvention liegt die Idee zugrunde, kulturelles Erbe in seinem Verhältnis zu Menschenrechten, Demokratie, Gemeinschaften und gesellschaftlicher Bedeutung zu verstehen, nicht nur als Objekt oder Ort [E-K72-2]. Genau diese Perspektive passt zur Wirkungsökonomie: Kultur ist wertvoll, weil Menschen Bedeutung, Erinnerung, Verantwortung und gemeinsame Zukunft mit ihr verbinden.

72.4 Erinnerung und demokratische Stabilität

Erinnerung ist keine Rückwärtswendung. Erinnerung ist demokratische Prävention. Eine Gesellschaft, die nicht erinnern kann, wird anfällig für Geschichtsrevisionismus, autoritäre Mythen, Opferkonkurrenz, Entlastungserzählungen und nationale Selbstverklärung. Erinnerung hält offen, was geschehen ist, wer gelitten hat, wer ausgeschlossen wurde, wer Verantwortung hatte und welche Formen von Gewalt wiederkehren können.

Das Systemmodell beschreibt Erinnerungssicherung als demokratische Stabilitätsinfrastruktur. Es nennt Gedenkstätten, Archive, Museen, Dokumentationszentren, Programme gegen Antisemitismus, Rassismus und Queerfeindlichkeit, Erinnerung an Kolonialismus und deutsche Verantwortung sowie zeitgemäße Vermittlung [I-K72-10]. Diese Institutionen sind keine Randorte. Sie schützen die Fähigkeit einer Gesellschaft, Wahrheit, Schuld, Verantwortung und Zukunft zusammenzuhalten.

Erinnerung ist auch Streit. Sie ist nicht fertig. Gesellschaften lernen, welche Geschichten sie übersehen haben: koloniale Gewalt, Antisemitismus, Rassismus, Behindertenfeindlichkeit, Queerfeindlichkeit, Klassismus, patriarchale Gewalt, migrantische Geschichte, ostdeutsche Erfahrungen, Arbeitskämpfe, Widerstand, Flucht, Vertreibung, Krieg, Diktatur, Demokratiegründung. Erinnerung muss pluraler werden, ohne Fakten zu verwischen.

Demokratische Stabilität entsteht nicht durch eine einheitliche Erzählung, die alle Unterschiede glättet. Sie entsteht durch eine gemeinsame Verpflichtung auf Wahrheit, Menschenwürde, Rechtsstaatlichkeit, Pluralität und Korrektur. Kultur macht diese Verpflichtung erfahrbar. Sie zeigt nicht nur, dass Demokratie eine Institutionenordnung ist, sondern dass sie als gemeinsamer Raum gelebt werden muss.

Kultur schützt deshalb auch gegen autoritäre Vereinfachung. Autoritäre Politik sucht einfache Bilder: reines Volk, korrupte Elite, innere Feinde, äußere Bedrohung, verlorene Größe, klare Ordnung. Kultur kann diese Bilder stören. Sie zeigt Mehrdeutigkeit. Sie zeigt Menschen hinter Gruppen. Sie zeigt Schmerz hinter Statistik. Sie zeigt Geschichte hinter Parole. Sie zeigt Zukunft jenseits Angst.

Diese Wirkung darf nicht mit einem Kulturkampf verwechselt werden. Eine Wirkungsökonomie macht Kultur nicht zur Waffe gegen eine politische Gruppe. Sie schützt kulturelle Räume, weil Demokratie ohne Resonanz, Erinnerung, Ambivalenz und Ausdruck verarmt. Sie schützt Minderheiten, weil Demokratie ohne Minderheitenschutz zur Mehrheitsmacht verkommt. Sie schützt Kunstfreiheit, weil Kritik und Irritation Teil demokratischer Korrektur sind.

Die Verbindung zu Medien und Öffentlichkeit wird später in den Teilen zu öffentlicher Kommunikation, Plattformlogik und digitaler Infrastruktur ausgeführt. Dort wird gezeigt, wie öffentliche Resonanzräume durch Plattformlogik, Desinformation, Tonalität, Journalismus und algorithmische Verstärkung verändert werden. Dieses Kapitel bleibt bei Kultur als Grundsystem. Es zeigt: Kultur ist der Raum, in dem Gesellschaft Bedeutung bildet, Erinnerung hält und Teilhabe erfahrbar macht. Ohne Kultur kann Demokratie rechtlich bestehen und sozial hohl werden.

72.5 Zwischenfazit

Kultur ist gesellschaftliche Wirkungsinfrastruktur. Sie ist nicht Freizeit, Luxus oder Dekoration, sondern Resonanz-, Sinn- und Kohäsionsraum einer Demokratie. Sie schafft Ausdruck, Erinnerung, Zugehörigkeit, Streitfähigkeit, Lebensqualität, Spiel, Freude, Ästhetik und Lebendigkeit, ohne Schönheit als objektiven Maßstab zu normieren.

Dieses Kapitel verbindet Sinn, Beziehung und Selbstwirksamkeit mit Demokratie, Teilhabe und Teilgabe. Kultur wird so zum Raum, in dem Menschen nicht nur dabei sind, sondern beitragen, erzählen, erinnern, gestalten und widersprechen können.

Kultur schützt gegen Entfremdung, Einsamkeit, Sinnverlust und autoritäre Vereinfachung. Sie braucht Zugang, Vielfalt und Räume: Bibliotheken, Theater, Musik, Vereine, Museen, Jugendkultur, Stadtteilkultur, Gedenkstätten, Archive, digitale Kultur und lokale Orte der Begegnung. Erinnerung ist nicht rückwärtsgewandt. Sie stabilisiert demokratische Identität, weil sie eine Gesellschaft fähig macht, Verantwortung zu tragen und Zukunft nicht auf Verdrängung zu bauen.

Die nächste Frage lautet: Wie wird Zugehörigkeit gestaltet, wenn Gesellschaften vielfältiger, mobiler, älter und globaler werden? Wie kann Migration als Wirkungsfeld gelesen werden, ohne sie zu romantisieren oder als Bedrohung zu erzählen?

Diese Frage führt zu Kapitel 73: Migration und gesellschaftliche Zugehörigkeit.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 72

Interne WÖk-Quellen

[I-K72-1] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitt „Kultur, Identität & Resonanz“. Grundlage für Kultur als Resonanzsystem einer Demokratie, für Verbindung, Identität, Sinn, Orientierung, Vertrauen, Kohäsion, Demokratiepraxis sowie Prävention gegen Radikalisierung, Einsamkeit und Entfremdung.

[I-K72-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Kapitel „Kultur und Sinn“. Grundlage für Kultur als Resonanz-, Sinn- und Kohäsionsinfrastruktur einer Demokratie sowie für Kultur als Raum, in dem Gesellschaft spürt, wer sie ist, was sie erinnert und wer sie gemeinsam werden kann.

[I-K72-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Begriffsklärung Kultur, Kunst und Sinn. Grundlage für Kultur als Gesamtheit von Ausdrucks-, Deutungs-, Erinnerungs-, Sinn- und Resonanzformen, einschließlich Kunst, Sprache, Musik, Literatur, Theater, Film, Tanz, Architektur, Design, Feste, Rituale, Geschichte, Bibliotheken, Museen, Medienkultur, Popkultur, digitaler Kultur und Alltagskultur.

[I-K72-4] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitt zu kultureller Prävention und Resonanz. Grundlage für Kultur als Schutzraum gegen Einsamkeit, Entfremdung, Radikalisierung und kulturelle Auszehrung sowie für Kultur als Schutzgut wie Wasser, Gesundheit oder Energie.

[I-K72-5] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitt „Normen der öffentlichen Resonanz“. Grundlage für Resonanz als demokratischen Wert, als Erfahrung von Gehörtwerden, Gesehenwerden und Verbundensein sowie als Gegenpol zu Hass, Algorithmuslogik und Polarisierung.

[I-K72-6] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitt „Kulturelle Gesundheits- & Resilienzsicherung“. Grundlage für Kultur als präventive Gesundheits- und Resilienzstruktur, für Programme gegen Einsamkeit, kreative Prävention, Teilhabe für Pflegebedürftige und Ältere sowie Kultur als mentale Gesundheitsinfrastruktur.

[I-K72-7] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, interne Quellenpassage zu kultureller Teilhabe. Grundlage für kulturelle Teilhabe als Zugang zu Ausdruck, Identität, Sinn und gemeinsamer Resonanz sowie für Teilgabe als Wunsch, nicht nur dabei zu sein, sondern beizutragen.

[I-K72-8] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitte „kultureller Resonanzindex“, „kultureller Teilhabeindex“ und „Identitätspluralitätsindex“. Grundlage für die Messung von Resonanzfähigkeit, Zugang, Vielfalt, Nutzbarkeit kultureller Räume, kultureller Präsenz von Minderheiten, psychischer Sicherheit und Gleichwertigkeit pluraler Identitäten.

[I-K72-9] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitte zu kultureller Grundversorgung, Zivilgesellschaft und kulturellen Räumen. Grundlage für Bibliotheken, Theater, Musikräume, Kunstschulen, Jugendkulturzentren, Nachbarschaftszentren, Kulturzentren, Kreativräume, Ehrenamtsnetzwerke und Community Hubs als demokratische Infrastruktur.

[I-K72-10] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitte zu Erinnerungssicherung, Gedenkstätten, Archiven, Museen, Dokumentationszentren, Programmen gegen Antisemitismus, Rassismus, Queerfeindlichkeit, Kolonialismusaufarbeitung und demokratischer Identität. Grundlage für Erinnerung als präventive demokratische Stabilitätsinfrastruktur.

Externe Quellen

[E-K72-1] UNESCO: Culture | 2030 Indicators, 2019. Bezugspunkt für Kultur als Bestandteil nachhaltiger Entwicklung, kulturelle Infrastruktur, offene Räume, kulturelle Teilhabe, Bildung und Resilienz. UNESCO: https://www.unesco.org/

[E-K72-2] Council of Europe: Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society (Faro Convention), 2005. Bezugspunkt für kulturelles Erbe im Zusammenhang mit Menschenrechten, Demokratie, Gemeinschaften und gesellschaftlicher Bedeutung kultureller Orte und Praktiken. Council of Europe: https://www.coe.int/

[E-K72-3] Fancourt, Daisy; Finn, Saoirse: What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review, WHO Regional Office for Europe, 2019. Bezugspunkt für die Rolle von Kunst und Kultur bei Prävention, Gesundheitsförderung, Wohlbefinden und Umgang mit Krankheit über die Lebensspanne. World Health Organization: https://www.who.int/

[E-K72-4] UNESCO: Universal Declaration on Cultural Diversity, 2001. Bezugspunkt für kulturelle Vielfalt als Quelle von Austausch, Innovation und Kreativität sowie als gemeinsames Erbe der Menschheit. UNESCO: https://www.unesco.org/

[E-K72-5] Sen, Amartya: *Identity and Violence. The Illusion of Destiny*, W. W. Norton, New York, 2006. Bezugspunkt für plurale Identitäten und die Gefahr, Menschen auf eine einzige Zugehörigkeit zu reduzieren.

[E-K72-6] Assmann, Aleida: *Der lange Schatten der Vergangenheit. Erinnerungskultur und Geschichtspolitik*, C. H. Beck, München, 2006. Bezugspunkt für Erinnerungskultur, kollektives Gedächtnis und demokratische Verantwortung.

Kapitel 73 - Migration und gesellschaftliche Zugehörigkeit

Kapitel 72 hat Kultur als Resonanz-, Sinn- und Teilhaberaum beschrieben. Dieses Kapitel schließt Teil XI ab und richtet den Blick auf Migration und Zugehörigkeit. Migration ist kein Randthema. Sie berührt Arbeit, Demografie, Pflege, Bildung, Wohnen, Gesundheit, Kultur, Sicherheit, globale Gerechtigkeit, Teilhabe und Demokratie. Sie zeigt, ob eine Gesellschaft Verschiedenheit demokratisch tragen, Schutz gewähren, Chancen öffnen, Ausbeutung verhindern und Zugehörigkeit ermöglichen kann [I-K73-1].

Migration wird wirkungsökonomisch weder romantisiert noch als Bedrohung erzählt. Sie wird danach beurteilt, ob Menschen, Institutionen und Räume so verbunden werden, dass Zugehörigkeit, Schutz, Teilgabe und Resilienz entstehen.

Die alte Frage lautet häufig: Wie begrenzen wir Migration? Die Wirkungsökonomie stellt eine andere Frage: Welche Wirkung erzeugen Migration, Flucht, Integration, Ausschluss, Arbeitsmarktzugang, Sprachpolitik, Wohnungsmarkt, Diskriminierung, Anerkennung, Teilhabe und Teilgabe?

73.1 Migration als Wirkungsfeld

Migration ist Bewegung. Menschen verändern ihren Lebensmittelpunkt über kommunale, regionale, nationale oder kontinentale Grenzen hinweg. Das kann dauerhaft, temporär, zirkulär, freiwillig, erzwungen, legal, irregulär, geplant oder krisenbedingt geschehen [I-K73-2]. Migration entsteht nicht im luftleeren Raum. Sie entsteht aus Unterschieden zwischen Orten: Sicherheit und Unsicherheit, Armut und Chancen, Krieg und Frieden, Wasserstress und Lebensfähigkeit, Demografie und Arbeitskräftenachfrage, Bildungszugang und Ausschluss, politischer Freiheit und Repression, Familiennähe und Trennung [I-K73-3].

Migration ist deshalb nicht einfach Problem, Lösung, Bedrohung oder Ressource. Migration ist Rückkopplung. Sie zeigt, wo Lebensbedingungen nicht tragen. Sie zeigt, wo Arbeitsmärkte Menschen brauchen. Sie zeigt, wo Staaten Schutz nicht sichern. Sie zeigt, wo Klima, Gewalt, Armut und autoritäre Systeme Menschen aus ihren Räumen drücken. Sie zeigt auch, wo Gesellschaften offen genug sind, neue Zugehörigkeit zu ermöglichen.

Die Internationale Organisation für Migration nennt für 2020 rund 281 Millionen internationale Migrant:innen weltweit, etwa 3,6 Prozent der Weltbevölkerung [E-K73-1]. Die große Mehrheit der Menschen migriert nicht international. Dennoch ist die absolute Zahl groß genug, um Migration als Strukturfrage der Weltordnung zu behandeln. UNHCR berichtete für Ende 2024 weltweit 123,2 Millionen Menschen, die durch Verfolgung, Konflikt, Gewalt, Menschenrechtsverletzungen oder schwerwiegende Störungen der öffentlichen Ordnung vertrieben waren [E-K73-2]. Diese Zahl ist keine abstrakte Statistik. Sie ist eine Wirkungsbilanz des Weltzustands.

Deutschland ist längst eine Einwanderungsgesellschaft. Das Statistische Bundesamt berichtete für 2025 rund 21,8 Millionen Menschen mit Einwanderungsgeschichte in

Deutschland; das entsprach 26,3 Prozent der Bevölkerung in privaten Hauptwohnsitzhaushalten [E-K73-3]. Das ist keine Randerscheinung. Es ist Struktur. Eine Gesellschaft, in der mehr als ein Viertel der Bevölkerung eine Einwanderungsgeschichte hat, kann Migration nicht als Ausnahme behandeln. Sie muss Zugehörigkeit, Rechte, Sprache, Bildung, Arbeit, Wohnen, Gesundheit und Teilgabe als Grundarchitektur denken.

Migration wirkt auf den Menschen, weil sie Schutz, Bildung, Arbeit, Gesundheit, Familie, Identität, Trauma, Sprache, Wohnen, Einkommen, Anerkennung und Würde betrifft. Sie wirkt auf den Planeten, weil Klimawandel, Wasserstress, Landdegradation, Biodiversitätsverlust, Ernteausfälle, Katastrophen und Ressourcenkonflikte Migrationsdruck erzeugen und weil Ankunftsräume Infrastruktur, Energie, Wohnen und Versorgung neu organisieren müssen. Sie wirkt auf Demokratie, weil Migration Zugehörigkeit, Rechtsstaat, Sicherheit, Diskurskultur, Medienresonanz, Polarisierung, Wahlverhalten, Kommunen und Vertrauen berührt [I-K73-4].

Die Wirkungsökonomie unterscheidet deshalb mehrere Formen. Schutzmigration entsteht, wenn Menschen an Leib, Freiheit, Würde oder Leben bedroht sind. Chancenmigration entsteht, wenn Menschen Bildung, Arbeit, Einkommen, Freiheit oder Zukunft suchen. Strukturmigration entsteht, wenn alternde Gesellschaften, regionale Abwanderung oder Fachkräftemangel Zuwanderung brauchen, um Pflege, Gesundheit, Infrastruktur, Handwerk, Verkehr und Wirtschaft stabil zu halten. Klimamigration entsteht, wenn Wasser, Hitze, Sturm, Meeresspiegel, Boden, Ernährung oder Lebensgrundlagen instabil werden [I-K73-5].

Diese Unterscheidung verhindert Vereinfachung. Migration ist keine einzelne politische Frage. Migration ist ein Systemsignal.

73.2 Integration als Infrastruktur

Integration ist nicht Anpassung an Unsichtbarkeit. Integration ist Einbettung. Sie verbindet Menschen mit Rechten, Pflichten, Sprache, Bildung, Arbeit, Kultur, Sicherheit, Teilhabe und Zugehörigkeit in einem gemeinsamen politischen Raum. Integration betrifft nicht nur Eingewanderte. Sie betrifft auch Institutionen, Arbeitgeber, Schulen, Verwaltungen, Medien, Kommunen und die Aufnahmegesellschaft [I-K73-2].

Integration als Infrastruktur bedeutet: Sprache, Rechte, Arbeit, Wohnen, Bildung, Gesundheit, Anerkennung, Schutz und Teilgabe müssen zusammenwirken. Ein Sprachkurs allein reicht nicht, wenn der Arbeitsmarktzugang fehlt. Ein Arbeitsvertrag reicht nicht, wenn die Qualifikation nicht anerkannt wird. Eine Aufenthaltserlaubnis reicht nicht, wenn Wohnen, Schule, Gesundheit, Kinderbetreuung und Kultur fehlen. Eine Kommune kann Menschen nicht integrieren, wenn sie nur Unterbringung organisiert und die Wirkungsräume danach auseinanderfallen.

Arbeitsmarktintegration nach Wirkung heißt nicht, Menschen möglichst schnell in irgendeinen Job zu bringen. Sie heißt, Menschen qualifikationsgerecht einzusetzen,

Anerkennungsverfahren zu beschleunigen, Sprachlernen mit Arbeit zu verbinden, Ausbeutung zu verhindern, Weiterbildung zu ermöglichen, Care- und Pflegearbeit aufzuwerten, Frauen gezielt zu erreichen, Jugendliche in Ausbildung zu bringen, Selbstständigkeit und Gründung zu erleichtern, Betriebe zu unterstützen und Diskriminierung im Bewerbungsprozess zu senken [I-K73-6]. Eine Pflegekraft, die jahrelang unter Qualifikation arbeitet, ist kein gelöster Integrationsfall. Ein Ingenieur, der als Hilfskraft hängen bleibt, ist ungenutzte Wirkleistung. Eine Mutter ohne Kinderbetreuung, die nicht arbeiten kann, zeigt keine Integrationsunwilligkeit, sondern eine blockierte Wirkungsarchitektur. Eine geflüchtete Jugendliche ohne Schulabschluss ist kein privates Einzelproblem, sondern ein späteres Systemrisiko.

Integration hängt deshalb direkt mit Bildung, Gesundheit, Pflege, Wohnen und Kultur zusammen. Bildung ermöglicht Sprache, Orientierung, berufliche Wege, Demokratiekompetenz und Wirkungskompetenz. Gesundheit schützt Handlungsfähigkeit und verarbeitet Belastung, Trauma, Unsicherheit und Zugangshürden. Pflege und Care zeigen, dass Migration in alternden Gesellschaften auch Versorgung stabilisieren kann. Wohnen entscheidet, ob Menschen ankommen oder in Unsicherheit, Enge, Segregation und Konflikt bleiben. Kultur schafft Räume, in denen Zugehörigkeit fühlbar wird.

Die OECD und die Europäische Kommission vergleichen Integrationsverläufe über 83 Indikatoren in den Bereichen Arbeitsmarkt und Kompetenzen, Lebensbedingungen sowie zivilgesellschaftliche Beteiligung und soziale Integration [E-K73-4]. Diese Breite ist wirkungsökonomisch anschlussfähig: Integration ist kein Einzelindikator. Sie ist ein Systemzusammenhang.

Integration ist teuer, wenn sie spät kommt. Früh wirkt sie besser. Wer Sprache, Bildung, Anerkennung, Arbeit, Kinderbetreuung, Gesundheit, Wohnen und Begegnung früh verbindet, erhöht Optionen. Wer wartet, erzeugt Warteschleifen, Frustration, Ausbeutung, kommunale Überlastung, Misstrauen, Abwertung und spätere Reparaturkosten. Auch hier gilt die Präventionslogik der Wirkungsökonomie: Frühe Einbettung ist höhere Wirkleistung als nachträgliche Krisenverwaltung.

Sicherheit entsteht ebenfalls nicht durch Abschottung allein. Sie entsteht durch rechtsstaatliche Ordnung und Teilhabe. Ein Mensch ohne legalen Zugang, ohne Arbeit, ohne Sprache, ohne Wohnung, ohne Schule, ohne Gesundheitsversorgung und ohne Perspektive wird nicht sicherer, nur weil er verwaltet wird. Eine Kommune wird nicht sicherer, wenn sie Menschen unterbringt, aber nicht integriert. Eine Demokratie wird nicht sicherer, wenn politische Kommunikation Gruppen kollektiv verdächtigt und entwürdigt. Ein Arbeitsmarkt wird nicht sicherer, wenn irreguläre Beschäftigung Ausbeutung ermöglicht [I-K73-7].

Integration als Infrastruktur ist daher kein freundliches Zusatzprogramm. Sie ist Sicherheits-, Gesundheits-, Arbeitsmarkt-, Bildungs-, Wohn- und Demokratiepolitik in einem.

73.3 Vielfalt als Resilienz

Vielfalt ist nicht automatisch Harmonie. Vielfalt erzeugt nicht von selbst Vertrauen, Innovation oder Demokratie. Sie kann Unsicherheit, Konflikt, Missverständnisse, Konkurrenz, Statusangst und Abgrenzung auslösen, wenn gemeinsame Regeln, faire Chancen, Begegnung, Rechtsschutz und Teilgabe fehlen [I-K73-2]. Genau deshalb muss Vielfalt gestaltet werden.

Die Wirkungsökonomie behandelt Vielfalt als Resilienzpotenzial. In der Biologie sind Monokulturen anfällig. Auch gesellschaftlich kann Homogenitätsfantasie schwächen. Eine Gesellschaft, die nur eine Erfahrung, eine Sprache, eine Herkunft, eine Norm, eine Lebensform oder eine Sichtweise anerkennt, verliert Anpassungsfähigkeit. Unterschiedliche Erfahrungen, Sprachen, Netzwerke, Berufe, Kulturen, Familienformen, religiöse und säkulare Prägungen, Altersgruppen, Behinderungen, Geschlechter, soziale Lagen und Lebenswege können Systemintelligenz erhöhen, wenn sie nicht gegeneinander ausgespielt werden [I-K73-8].

Vielfalt stärkt Resilienz, wenn sie in gemeinsame Regeln eingebettet ist. Menschenwürde, Gleichberechtigung, Kinderrechte, Gewaltfreiheit, Religionsfreiheit, Meinungsfreiheit, Rechtsstaat und demokratische Verfahren sind keine verhandelbaren Kulturfragen [I-K73-9]. Wer Vielfalt verteidigt, muss diese Grundlagen klar schützen. Eine Demokratie braucht kulturelle Pluralität, aber keine Relativierung von Gewalt, Entrechtung oder Entwürdigung.

Gleichzeitig darf Integration nicht als kulturelle Selbstverleugnung verstanden werden. Eine freiheitliche Gesellschaft braucht gemeinsame Regeln, aber keine Pflicht zur Gleichförmigkeit. Menschen können mehrere Zugehörigkeiten haben: deutsch und türkisch, syrisch, ukrainisch, polnisch, russisch, kurdisch, jüdisch, muslimisch, christlich, atheistisch, afrikanisch, asiatisch, lateinamerikanisch, queer, behindert, ostdeutsch, europäisch oder kosmopolitisch. Identität ist nicht immer entweder-oder. Sie ist häufig mehrschichtig [I-K73-9; E-K73-5].

Zwei falsche Pole schwächen Demokratie. Der erste ist Assimilationsdruck: Du gehörst erst dazu, wenn man Deine Herkunft nicht mehr sieht. Der zweite ist identitäre Abschottung: Du gehörst nur zu Deiner Herkunftsgruppe. Die Wirkungsökonomie sucht den dritten Weg: geteilte demokratische Zugehörigkeit bei kultureller Pluralität [I-K73-9].

Diese Logik verbindet sich mit den anthropologischen Grundlagen der Wirkungsökonomie. Angst, Status, Zugehörigkeit und Macht entscheiden darüber, ob Vielfalt als Stärke oder Bedrohung erlebt wird. Wenn Menschen sich abgewertet, sozial unsicher, regional vergessen oder kulturell beschämt fühlen, können populistische Erzählungen Vielfalt als Verlust erzählen. Wenn Institutionen Teilhabe, gerechte

Verfahren, Sprache, Arbeit, Wohnen, Bildung, Sicherheit und kulturelle Resonanz sichern, kann Vielfalt als gemeinsame Stärke erfahrbar werden.

Diskriminierung ist in dieser Logik kein Empfindlichkeitsthema. Sie ist Wirkungsverlust. Sie schwächt Vertrauen, Gesundheit, Bildung, Arbeitsmarkt, Wohnen und Rechtszugang. Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes meldete für 2024 insgesamt 11.405 Beratungsanfragen; 43 Prozent der Anfragen betrafen rassistische Diskriminierung [E-K73-6]. Das erfasst nicht jede Diskriminierung. Es zeigt aber die Systemrelevanz.

Vielfalt als Resilienz braucht daher Schutz vor Diskriminierung, faire Verfahren, Zugänge, Repräsentation, lokale Begegnung, kulturelle Räume und Wirkungskompetenz. Menschen müssen lernen, wie Sprache, Bilder, Vorurteile, Zugehörigkeit, Abwertung, Humor, Medien und politische Frames wirken [I-K73-9]. Das ist kein moralischer Unterricht. Es ist Demokratiekompetenz einer Einwanderungsgesellschaft.

73.4 Zugehörigkeit und Teilgabe

Zugehörigkeit entsteht nicht durch Pass allein und nicht durch Herkunft allein. Sie entsteht durch Anerkennung, Rechte, Pflichten, Sprache, Begegnung, Schutz, Beitrag und geteilte demokratische Ordnung [I-K73-2]. Sie entsteht dort, wo Menschen nicht nur geduldet werden, sondern wirken können.

Wie in den Teilen zu Teilhabe und Teilgabe erläutert wurde, reicht Zugang allein nicht aus. Teilhabe fragt: Habe ich Zugang? Teilgabe fragt: Kann ich beitragen? Für Migration ist diese Unterscheidung zentral. Eine Gesellschaft kann Menschen versorgen, registrieren, unterbringen und verwalten, ohne Zugehörigkeit zu schaffen. Zugehörigkeit entsteht, wenn Menschen Sprache, Rechte, Arbeit, Bildung, Gesundheit, Wohnen, Kultur, Sicherheit und demokratische Räume so nutzen können, dass sie nicht nur teilnehmen, sondern beitragen.

Kultur ist dafür kein Integrationsdekor. Kultur ist der Raum, in dem Zugehörigkeit fühlbar wird [I-K73-10]. Menschen gehören nicht nur durch Aufenthaltstitel dazu. Sie gehören dazu, wenn sie sprechen können, gehört werden, sich sicher bewegen, ihre Kinder in Schule und Vereine bringen, Nachbarn kennen, Feste feiern, Konflikte austragen, Rechte nutzen, Pflichten akzeptieren, Medien verstehen, Geschichte einordnen und ihre eigene Geschichte nicht verstecken müssen [I-K73-10]. Bibliotheken, Vereine, Musik, Sport, Stadtteilfeste, Theater, religiöse Gemeinden, Jugendzentren, Schulen, Kulturhäuser, Nachbarschaftsorte, demokratische Bildungsräume und lokale Wirkungszentren sind deshalb Integrationsinfrastruktur.

Zugehörigkeit verlangt auch Schutz vor Ausbeutung. Das betrifft Arbeit, Wohnen, Pflege, informelle Märkte, irreguläre Beschäftigung, Plattformarbeit, häusliche Arbeit, Landwirtschaft, Bau, Gastronomie, Paketlogistik und Care. Menschen mit unsicherem Aufenthalt, geringen Sprachkenntnissen, fehlender Anerkennung von Qualifikationen, Armut oder fehlenden Netzwerken sind leichter ausbeutbar. Eine wirkungsökonomische

Migrationsordnung darf Menschen nicht nur als Arbeitskräfte lesen. Sie muss prüfen, ob Menschen in Würde, Sicherheit und realer Handlungsfreiheit arbeiten und leben können.

An dieser Stelle gehört auch ein kurzer Blick auf tabuisierte Arbeits- und Lebensfelder. Sexarbeit ist dafür ein Beispiel, nicht als Sonderthema und nicht als biografischer Einschub, sondern als Prüfstein für die Wirkungsökonomie. Eine wirkungsökonomische Betrachtung beginnt nicht mit moralischer Einordnung, sondern mit Zuständen: Wer handelt selbstbestimmt? Wer steht unter Zwang? Wer ist Gewalt, Stigma, Armut, Aufenthaltsunsicherheit, rechtlicher Unsicherheit oder Gesundheitsrisiken ausgesetzt? Welche Wirkung erzeugen Tabu, Kriminalisierung, Verdrängung, Regulierung, fehlender Gesundheitsschutz, fehlende Arbeitsrechte oder fehlende Ausstiegsmöglichkeiten?

Selbstbestimmte Sexarbeit, Zwang, Menschenhandel, Ausbeutung, Armut, Stigma und fehlender Schutz dürfen nicht vermischt werden. Eine Ordnung, die alles moralisch gleichsetzt, schützt verletzliche Menschen nicht besser. Eine Ordnung, die alles als freien Markt behandelt, verkennt Macht, Zwang, Gewalt und Abhängigkeit. Wirkungsökonomisch geht es um Würde, Selbstbestimmung, Gesundheit, Schutz vor Gewalt, Schutz vor Ausbeutung, Rechtssicherheit, Zugang zu Hilfe und reale Handlungsfreiheit. UN- und UNAIDS-Dokumente warnen davor, Sexarbeit und Menschenhandel pauschal gleichzusetzen; sie betonen, dass eine solche Vermischung Rechte, Gesundheit und passende Unterstützung gefährden kann [E-K73-7; E-K73-8].

Dieser kurze Prüfstein zeigt die Würdegrenze der Wirkungsökonomie. Bewertet werden Handlungen, Tätigkeiten, Produkte, Organisationen und Systeme, nicht der Wert des Menschen [I-K73-11]. Soziale Wirkungsdaten dürfen keine Menschen klassifizieren, keine private Lebensführung überwachen und keine Gesinnung erfassen. Sie müssen Strukturen adressieren: Ausbeutung, Arbeitsbedingungen, Gewalt, Diskriminierung, Zugang zu Gesundheit, Rechtsschutz, Wohnsicherheit, Bildung, Teilhabe und institutionelle Verantwortung [I-K73-11].

Zugehörigkeit und Teilgabe brauchen daher zwei Dinge gleichzeitig: Schutz und Möglichkeit. Schutz ohne Möglichkeit macht Menschen abhängig. Möglichkeit ohne Schutz lässt sie verletzlich. Eine wirkungsökonomische Gesellschaft schafft beides: Menschen können dazugehören, weil sie sicher sind; und sie sind sicherer, weil sie dazugehören.

73.5 Abschluss von Teil XI

Migration ist kein isoliertes politisches Thema. Sie ist ein Wirkungsfeld. Sie zeigt globale Ungleichgewichte, demografische Verschiebungen, Arbeitsmärkte, Schutzbedarfe, Klimarisiken, Gewalt, Bildung, Familie und Zukunft. Flucht zeigt Systemversagen. Integration zeigt Systemfähigkeit. Vielfalt zeigt Resilienzpotenzial. Zugehörigkeit zeigt demokratische Wirkung.

Die Wirkungsökonomie bewertet Migration nicht nach Parolen. Sie bewertet Wirkung. Eine gute Migrationsordnung schützt Menschen, achtet Rechtsstaat, ermöglicht Integration, entlastet Kommunen, stärkt Arbeitsmärkte, verhindert Ausbeutung, bekämpft Diskriminierung, erhöht Zugehörigkeit und reduziert Fluchtursachen. Eine schlechte Migrationsordnung erzeugt Unsicherheit, Parallelstrukturen, Ausbeutung, Misstrauen, kommunale Überlastung, Entwürdigung, Radikalisierung und politische Polarisierung [I-K73-12].

Damit schließt Teil XI. Bildung, Gesundheit, Pflege, Wohnen, Kindheit, Kultur und Migration zeigen, dass Wirkung im Alltag entsteht: in Räumen, Beziehungen, Körpern, Sprache, Versorgung, Zugehörigkeit und Teilgabe. Dieser Teil hat die gesellschaftlichen Grundsysteme nicht als Sozialpolitik im engen Sinn beschrieben, sondern als Wirkungsinfrastruktur. Sie bestimmen, ob Menschen handlungsfähig werden, ob Gemeinschaft tragfähig bleibt und ob Demokratie im Alltag erfahrbar ist.

Der nächste Teil wechselt in die öffentliche Resonanzordnung. Gesellschaftliche Grundsysteme können nur wirken, wenn Öffentlichkeit Wahrheit, Vertrauen, Streitfähigkeit und Orientierung ermöglicht. Diese Frage führt zu Teil XII: Medien, Kommunikation und Öffentlichkeit.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 73

Interne WÖk-Quellen

[I-K73-1] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für Migration als Bestandteil gesellschaftlicher Vielfalt und Zugehörigkeit sowie für Bürger:innen als Co-Autor:innen gesellschaftlicher Wirkung.

[I-K73-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Kapitel „Migration und Vielfalt“. Grundlage für die Unterscheidung: Migration ist Bewegung, Integration ist Einbettung, Vielfalt ist Potenzial, Zugehörigkeit ist Wirkung.

[I-K73-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Migration als Systemphänomen“. Grundlage für Migration als Ergebnis von Unterschieden zwischen Orten: Sicherheit, Armut, Krieg, Wasserstress, Demografie, Bildungszugang, Freiheit, Repression, Familie und Trennung.

[I-K73-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, systemische Einordnung von Migration an der Schnittstelle von Mensch, Planet und Demokratie. Grundlage für Migration als Kohäsionstest und für die Wirkungsdimensionen auf Mensch, Planet und Demokratie.

[I-K73-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Migration als Systemsignal. Grundlage für Schutzmigration, Chancenmigration, Strukturmigration und Klimamigration.

[I-K73-6] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt Arbeitsmarktintegration. Grundlage für qualifikationsgerechten Einsatz, Anerkennung, Sprachlernen, Schutz vor Ausbeutung, Weiterbildung, Frauen, Jugendliche, Selbstständigkeit, Betriebe und die Verbindung zu Bildung, Wohnen, Kinderbetreuung, Gesundheit, Sprache und Anerkennung.

[I-K73-7] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt Sicherheit durch Teilhabe. Grundlage für die Aussage, dass Sicherheit durch rechtsstaatliche Ordnung und Teilhabe entsteht, nicht durch Abschottung allein.

[I-K73-8] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Endnoten zu Vielfalt als Resilienzprinzip; sowie Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Vielfalt als Gegenprinzip zur Monokultur und als Resilienzpotenzial für Innovation, Demokratie und Teilhabe.

[I-K73-9] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt Kultur und Zugehörigkeit. Grundlage für geteilte demokratische Zugehörigkeit bei kultureller Pluralität, gegen Assimilationsdruck und identitäre Abschottung.

[I-K73-10] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt Kultur und Zugehörigkeit. Grundlage für Kultur als Integrationsraum, Zugehörigkeit aus Resonanz und Integration über Bibliotheken, Vereine, Musik, Sport, Stadtteilfeste, religiöse Gemeinden, Jugendzentren, Schulen, Kulturhäuser, Nachbarschaftsorte und lokale Wirkungszentren.

[I-K73-11] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt soziale WÖk-IDs und Würdegrenze. Grundlage für den Grundsatz, dass die Wirkungsökonomie nicht den Wert des Menschen bewertet, sondern die Wirkung von Strukturen, Tätigkeiten, Produkten, Unternehmen und Institutionen, und dass soziale WÖk-IDs nicht zu Sozialkreditsystemen werden dürfen.

[I-K73-12] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Zwischenfazit Migration und Vielfalt. Grundlage für Migration als Signal globaler Ungleichgewichte, Integration als Systemfähigkeit, Vielfalt als Resilienzpotenzial und Zugehörigkeit als demokratische Wirkung.

Externe Quellen

[E-K73-1] International Organization for Migration: *World Migration Report 2024*. Bezugspunkt für die Schätzung von rund 281 Millionen internationalen Migrant:innen im Jahr 2020, etwa 3,6 Prozent der Weltbevölkerung. (Die von Jochen Röpke und Olaf Stiller herausgegebene Ausgabe der ersten Auflage von 1912 ist bei Duncker & Humblot dokumentiert. (https://elibrary.duncker-humblot.com/authors/Schumpeter%2C Joseph)

s://www.iom.int/resources/interactive-world-migration-report-2024)

[E-K73-2] UNHCR: *Global Trends. Forced Displacement in 2024*, 2025. Bezugspunkt für 123,2 Millionen weltweit gewaltsam vertriebene Menschen Ende 2024. (https://www.unhcr.org/global-trends-report-2024)

[E-K73-3] Statistisches Bundesamt: Pressemitteilung Nr. 128 vom 13. April 2026, „21,8 Millionen Menschen in Deutschland mit Einwanderungsgeschichte im Jahr 2025“. Bezugspunkt für Einwanderungsgeschichte, Anteil an der Bevölkerung, selbst Eingewanderte und Altersstruktur. (https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2026/04/PD26_128_125.html)

[E-K73-4] OECD / European Commission: *Indicators of Immigrant Integration 2023*. Bezugspunkt für 83 Indikatoren zu Arbeitsmarkt und Kompetenzen, Lebensbedingungen sowie zivilgesellschaftlicher Beteiligung und sozialer Integration. (https://www.oecd.org/en/publications/indicators-of-immigrant-integration-2023_1d5020a6-en.html)

[E-K73-5] Sen, Amartya: *Identity and Violence. The Illusion of Destiny*, W. W. Norton, New York, 2006. Bezugspunkt für plurale Identitäten und die Gefahr, Menschen auf eine einzige Zugehörigkeit zu reduzieren.

[E-K73-6] Antidiskriminierungsstelle des Bundes: *Jahresbericht 2024*, Meldung vom 3. Juni 2025. Bezugspunkt für 11.405 Beratungsanfragen im Jahr 2024 und den hohen Anteil rassistischer Diskriminierung an den Beratungsanfragen. (https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Jahresberichte/2024.pdf?__blob=publicationFile&v=2&utm_source=chatgpt.com)

[E-K73-7] Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights: *A guide on the human rights of sex workers*, 2024. Bezugspunkt für die Unterscheidung von Sexarbeit und Menschenhandel, für Würde, Autonomie, Sicherheit und Schutz vor Gewalt sowie für die Warnung, Sexarbeit pauschal mit Menschenhandel gleichzusetzen. (https://www.ohchr.org/sites/default/files/2024-03/a-guide-on-the-human-rights-of-sex-workers-March2024.pdf)

[E-K73-8] UNAIDS: *Guidance Note on HIV and Sex Work*, 2009/2012. Bezugspunkt für die Differenzierung zwischen Sexarbeit und Menschenhandel, für menschenrechtsbasierte Unterstützung, HIV-Prävention, Schutz vor Stigma und die „do no harm“-Logik bei Anti-Trafficking-Maßnahmen. (https://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/JC2306_UNAIDS-guidance-note-HIV-sex-work_en_0.pdf)

Teil XII – Medien, Kommunikation und Öffentlichkeit

Teil XII behandelt Öffentlichkeit als Wirkungsraum. Nach den gesellschaftlichen Grundsystemen des Alltags geht es nun um die Räume, in denen Wirklichkeit wahrgenommen, gedeutet, verstärkt, bestritten und korrigiert wird. Demokratie lebt nicht nur von Institutionen, sondern von öffentlicher Rückkopplung: Bürger:innen, Medien, Wissenschaft, Kultur, Politik, Plattformen und Zivilgesellschaft müssen Wirklichkeit prüfen, einordnen und gemeinsam handlungsfähig bleiben.

Der Fokus dieses Teils liegt auf Medien, Plattformlogik, Sprache, Framing, Desinformation, Creator-Verantwortung und Diskurskultur. Nicht behandelt werden hier die rechtlich-institutionellen Detailarchitekturen der Medienaufsicht, der Plattformregulierung oder der digitalen Infrastruktur. Diese gehören in die späteren Teile zu Staat, Recht, Institutionen und Digitalisierung. Teil XII klärt zuerst die Wirkungslogik öffentlicher Kommunikation.

Kapitel 74 - Öffentlichkeit als Wirkungsraum

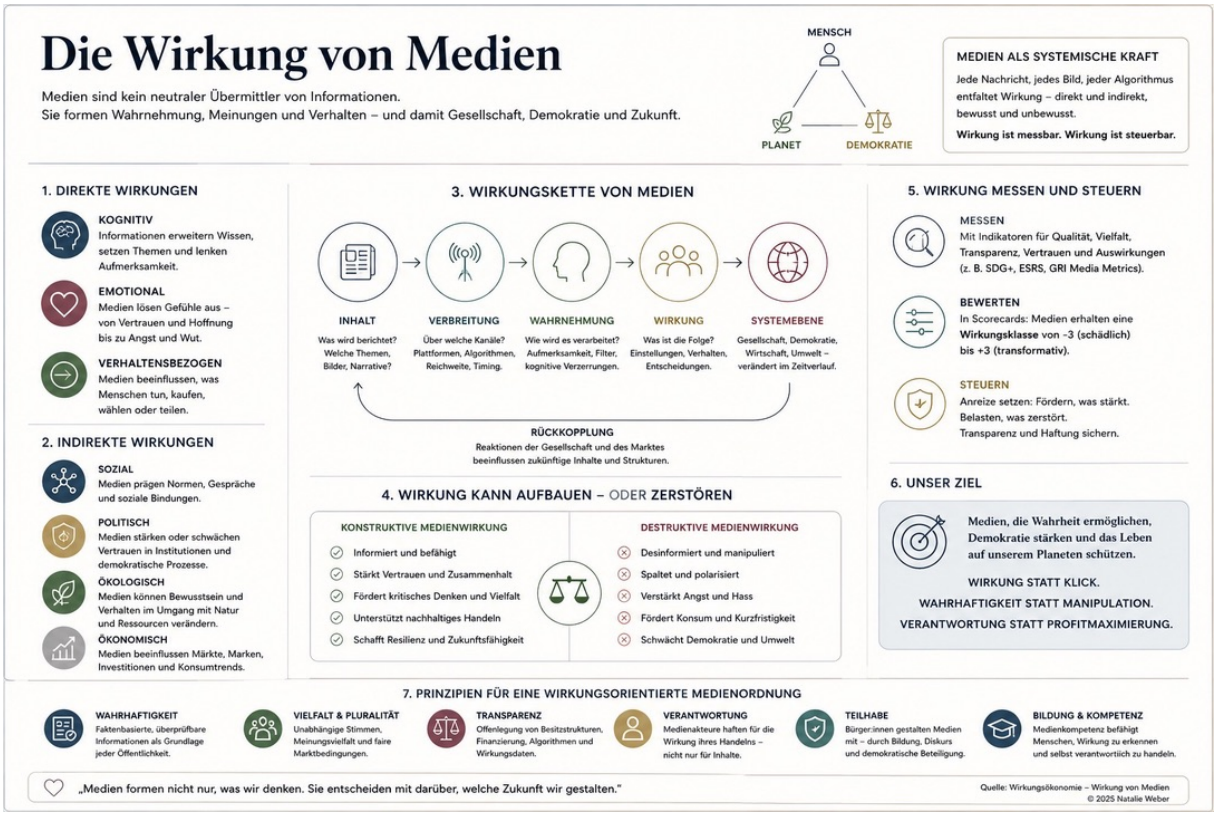
Teil XII beginnt mit Öffentlichkeit, weil Demokratie nicht nur durch Wahlen, Parlamente, Gerichte und Verwaltung lebt. Sie lebt durch den Raum, in dem eine Gesellschaft Wirklichkeit wahrnimmt, deutet, prüft, bestreitet, korrigiert und gemeinsam handlungsfähig wird. Öffentlichkeit ist deshalb kein Nebenschauplatz. Sie ist Rückkopplungsinfrastruktur.

Öffentlichkeit ist nicht nur der Ort, an dem Meinungen erscheinen. Sie ist die Rückkopplungsinfrastruktur, durch die eine Demokratie Wirklichkeit prüfen und sich selbst korrigieren kann.

In der alten Vorstellung war Öffentlichkeit ein offener Marktplatz: Menschen sprechen, hören zu, widersprechen, vergleichen Argumente und bilden Meinungen. Diese Vorstellung bleibt normativ wichtig. Sie schützt Meinungsfreiheit, Pluralität und politische Auseinandersetzung. Aber sie beschreibt die heutige Wirklichkeit nicht mehr ausreichend. Öffentlichkeit wird heute durch Medienökonomie, Plattformen, Algorithmen, Eigentumsstrukturen, politische Kampagnen, Desinformation, KI-generierte Inhalte, Influencer, Datenmärkte, Werbelogik, Aufmerksamkeitsdruck und hybride Einflussnahme geprägt [I-K74-1; I-K74-2].

Sichtbarkeit entsteht nicht nur durch Relevanz. Sie entsteht durch technische Verstärkung, emotionale Aktivierung, Gruppendynamik, Wiederholung, Tonalität, Bildwirkung und Geschäftsmodelle. Ein Medienbeitrag, ein politischer Satz, eine Überschrift, ein Meme, ein Podcast, ein Kommentar, ein Bildschnitt, eine Statistik oder eine algorithmische Empfehlung erzeugt Wirkungspotenzial [I-K74-1]. Nicht alles wird sofort tatsächliche Wirkung. Aber alles kann Möglichkeitsräume verändern: was sichtbar wird, wem geglaubt wird, wer als Bedrohung erscheint, welche Institutionen legitim wirken und welche Handlungen wahrscheinlicher werden.

74.1 Medien erzeugen Zustände



Medien berichten nicht nur über Zustände. Sie erzeugen Zustände mit. Das heißt nicht, dass Journalist:innen, Redaktionen, Plattformen oder Creator:innen beliebig Wirklichkeit herstellen. Wirklichkeit besteht nicht aus Kommunikation allein. Aber öffentliche Kommunikation entscheidet mit, welche Wirklichkeit gesellschaftlich zugänglich wird, welche Probleme Aufmerksamkeit erhalten, welche Gruppen gesehen werden, welche Konflikte eskalieren und welche Korrekturen möglich bleiben.

Ein Bericht über Pflege kann Würde sichtbar machen oder Pflege auf Kosten reduzieren. Ein Beitrag über Migration kann Schutz, Arbeit, Sprache und Zugehörigkeit zeigen oder Angst, Verdacht und Feindbild erzeugen. Eine Meldung über Klimadaten kann Orientierung schaffen oder Ohnmacht verstärken. Eine Recherche kann Macht kontrollieren. Eine Schlagzeile kann entwürdigen. Ein Bild kann Mitgefühl wecken oder Menschen markieren. Ein Kommentar kann Streit klären oder Fronten verhärten.

Die Wirkungsökonomie bewertet damit nicht einzelne Meinungen. Sie bewertet die Bedingungen öffentlicher Rückkopplung: Transparenz, Quellenklarheit, Vielfalt, Korrekturmechanismen, redaktionelle Unabhängigkeit, Eigentumsstrukturen, algorithmische Verstärkung, Schutz vor Manipulation, Zugang, Teilhabe und Diskursstabilität [I-K74-3]. Die Grenze ist zentral: Nicht die Meinung wird zum Prüfobjekt, sondern die Infrastruktur, die Sichtbarkeit, Verstärkung, Transparenz, Korrektur und Manipulationsrisiken organisiert.

Öffentlichkeit wirkt auf alle anderen Systeme. Sie wirkt auf Bildung, weil Kinder und Jugendliche lernen müssen, Quellen zu prüfen, Frames zu erkennen, Tonalität zu verstehen und digitale Manipulation einzuordnen. Sie wirkt auf Wissenschaft, weil Erkenntnis nur gesellschaftlich wirksam wird, wenn sie kommuniziert, verstanden und vor Desinformation geschützt wird. Sie wirkt auf Gesundheit, weil falsche Informationen, Angstkommunikation, Einsamkeit, Hass und Dauererregung körperliche und psychische Folgen haben können. Sie wirkt auf soziale Sicherheit, weil Armut, Migration, Pflege, Wohnen und Arbeit öffentlich gedeutet werden, bevor Politik darüber entscheidet. Sie wirkt auf Kapitalmärkte, weil Vertrauen, Reputationsrisiken, Desinformation, Versicherbarkeit und politische Stabilität öffentliche Informationsqualität voraussetzen. Sie wirkt auf Sicherheit, weil hybride Einflussnahme nicht nur falsche Informationen verbreitet, sondern Rückkopplung beschädigt [I-K74-4].

Deshalb muss Öffentlichkeit in der Wirkungsökonomie so ernst genommen werden wie Energie, Wasser, Gesundheit oder Bildung. Eine Gesellschaft kann die besten Klimadaten haben und trotzdem nicht handeln, wenn öffentliche Resonanzräume die Wirklichkeit verzerren. Sie kann gute Sozialpolitik bauen und trotzdem Misstrauen erzeugen, wenn ihre Wirkungslogik nicht nachvollziehbar wird. Sie kann Demokratie schützen wollen und sie schwächen, wenn sie öffentliche Debatte mit Belehrung, moralischer Überhöhung oder staatlicher Wahrheitskontrolle verwechselt [I-K74-4].

74.2 Wahrheit als Infrastruktur

Wahrheit ist nicht nur eine Aussage. Wahrheit ist Infrastruktur.

Diese Formulierung ist für die Wirkungsökonomie maßgeblich. In einer komplexen Gesellschaft reicht es nicht, dass einzelne Fakten irgendwo vorhanden sind. Wahrheit muss auffindbar, prüfbar, verständlich, korrigierbar, institutionell geschützt und öffentlich anschlussfähig sein [I-K74-5]. Eine Studie in einem Fachjournal wirkt nicht automatisch politisch. Eine Statistik wirkt nicht automatisch gegen Angst. Eine gerichtliche Entscheidung wirkt nicht automatisch gegen ein falsches Narrativ. Eine Recherche wirkt nicht automatisch, wenn sie im Aufmerksamkeitsraum verschwindet.

Wahrheit als Infrastruktur braucht mehrere Schichten: amtliche Statistik, freie Wissenschaft, unabhängigen Journalismus, Gerichte, transparente Verwaltung, offene Daten, Quellenklarheit, Faktenprüfung, Archive, Bibliotheken, Medienkompetenz, Korrekturmechanismen, Plattformtransparenz, Wissenschaftskommunikation und Schutz vor Einschüchterung, strategischen Klagen und Gewalt [I-K74-5].

Ohne diese Infrastruktur wird Wahrheit zu einer privaten Behauptung unter vielen. Dann gewinnt nicht, was besser belegt ist, sondern was besser aktiviert. Dann wird Realität gruppenabhängig. Dann verlieren demokratische Institutionen ihre gemeinsame Bezugsfläche.

Wahrheit als Infrastruktur unterscheidet drei Ebenen. Die erste Ebene ist Wahrheitserzeugung: Wissenschaft, Statistik, Recherche, Untersuchung, Messung und

Dokumentation erzeugen belastbare Erkenntnis. Die zweite Ebene ist Wahrheitszugang: Bürger:innen, Medien, Parteien, Gerichte, Verwaltung, Unternehmen und Zivilgesellschaft müssen auf Daten, Quellen und Begründungen zugreifen können. Die dritte Ebene ist Wahrheitswirkung: Erkenntnisse müssen öffentlich anschlussfähig werden. Sie brauchen Sprache, Kontext, Tonalität, Vertrauen, Wiederholung, Korrektur und institutionelle Übersetzung [I-K74-5].

Diese Sicht schützt vor zwei Fehlern. Der erste Fehler wäre staatliche Wahrheitskontrolle. Eine Demokratie darf Wahrheit nicht als Regierungsbesitz behandeln. Wahrheit braucht unabhängige Institutionen, offene Kritik, Wissenschaftsfreiheit, Pressefreiheit, Gerichte, Transparenz und öffentliche Gegenprüfung [E-K74-1; E-K74-3]. Der zweite Fehler wäre die Gleichsetzung aller Behauptungen. Nicht jede Aussage hat denselben Wahrheitswert. Meinung ist frei. Aber nicht jede Behauptung ist belegt, nicht jede Quelle ist belastbar, nicht jede Interpretation ist redlich und nicht jede Kampagne ist demokratische Debatte.

Die Wirkungsökonomie schützt daher nicht eine richtige Meinung. Sie schützt die Bedingungen, unter denen Wahrheit gesucht, geprüft, korrigiert und öffentlich wirksam werden kann.

74.3 Aufmerksamkeit und Verantwortung

Aufmerksamkeit ist notwendig. Ohne Aufmerksamkeit erreicht auch Wahrheit niemanden. Ohne Aufmerksamkeit bleibt eine Recherche folgenlos. Ohne Aufmerksamkeit entsteht keine politische Öffentlichkeit. Demokratie braucht Aufmerksamkeit für Missstände, Rechte, Risiken, Krisen, Alternativen und Verantwortung.

Das Problem entsteht, wenn Aufmerksamkeit die Wahrheit ersetzt. Viele digitale Geschäftsmodelle sind darauf gebaut, Aufmerksamkeit zu gewinnen, zu halten, zu messen und zu monetarisieren. Klicks, Watchtime, Likes, Shares, Kommentare, Abonnements, Verweildauer und Engagement werden zu Steuerungsgrößen. Was Aufmerksamkeit erzeugt, wird sichtbarer. Was sichtbar wird, erzeugt mehr Aufmerksamkeit. So entsteht Rückkopplung [I-K74-6].

Aufmerksamkeit misst Aktivierung, nicht Relevanz. Sie misst Reaktion, nicht Orientierung. Sie misst Lautstärke, nicht Belastbarkeit. Sie misst Erregung, nicht demokratische Wirkleistung [I-K74-6]. Genau hier entsteht Scheinleistung der Öffentlichkeit: viel Bewegung, wenig Orientierung.

Die Wirkungskette ist einfach: Empörung erzeugt Reaktion. Reaktion erzeugt Reichweite. Reichweite erzeugt Wiederholung. Wiederholung erzeugt Vertrautheit. Vertrautheit kann Wahrheit simulieren [I-K74-6]. Das gilt nicht nur für Lügen. Es gilt auch für zugespitzte Halbwahrheiten, entwürdigende Frames, Bilder ohne Kontext, skandalisierende Überschriften, strategische Provokation, ironische Verachtung, Angstnarrative und symbolische Empörung.

Wenn Aufmerksamkeit zur primären Steuerungsgröße wird, sortiert sich Öffentlichkeit nach Reizintensität. Komplexität wird bestraft. Langsamkeit wird bestraft. Korrektur wird bestraft. Kontext wird bestraft. Ambivalenz wird bestraft. Respekt wird bestraft, wenn Verachtung mehr Reaktion erzeugt [I-K74-6].

Ein viraler Clip kann Millionen Menschen erreichen und demokratische Verlustleistung erzeugen. Eine langsame Recherche kann weniger Menschen erreichen und hohe Wirkleistung haben, wenn sie Korruption aufdeckt, Macht kontrolliert, Kontext liefert oder Vertrauen stärkt. Deshalb darf Reichweite nicht mit öffentlichem Wert verwechselt werden.

Verantwortung wächst mit Reichweite, Verstärkung und Macht. Ein privater Satz in einem kleinen Kreis hat andere Wirkung als dieselbe Formulierung auf einer Plattform mit Millionen Menschen. Eine Redaktion hat andere Verantwortung als ein privater Chat. Eine Plattform hat andere Verantwortung als ein einzelner Kommentar. Ein Creator mit großer Community verändert andere Wirkungsräume als ein Mensch ohne Reichweite. Diese Differenz wird später im Zusammenhang mit Creator-Verantwortung und digitalen Öffentlichkeiten vertieft. Hier gilt der Grundsatz: Wer Öffentlichkeit prägt, verändert Wirkungsräume.

Verantwortung heißt nicht Zensur. Sie heißt nicht, dass starke Kritik vermieden werden soll. Demokratie braucht harte Kritik, investigative Recherche, Satire, Widerspruch und Streit. Verantwortung heißt, dass öffentliche Akteure Wirkungspotenziale ihrer Reichweite, Tonalität, Wiederholung, Bildauswahl, Quellenlage und Verstärkungslogik ernst nehmen. Kritik ist demokratische Wirkleistung, wenn sie Wirklichkeit klärt. Sie wird destruktiv, wenn sie Wahrheit, Würde und Korrekturfähigkeit beschädigt.

74.4 Öffentlichkeit ohne Marktplatzillusion

Der Marktplatz bleibt eine starke demokratische Metapher. Menschen kommen zusammen, tauschen Informationen aus, streiten, hören zu, vergleichen Argumente und bilden Meinungen. Habermas' Analyse der bürgerlichen Öffentlichkeit knüpft an diesen Raum vernünftiger, zugänglicher und kritischer Verständigung über gemeinsame Angelegenheiten an [E-K74-2]. Diese Tradition bleibt wichtig.

Aber die Metapher reicht nicht mehr.

Ein realer Marktplatz hat Grenzen. Menschen sehen, wer spricht. Man kann gehen, widersprechen, zuhören. Lautstärke ist sichtbar. Eigentum am Platz ist begrenzt. Digitale Öffentlichkeit ist anders. Sie ist nicht ein Platz, sondern ein Netzwerk aus Plattformen, Suchmaschinen, Messengern, Videokanälen, Podcasts, Newslettern, Medienhäusern, Foren, Kommentarräumen, Werbesystemen, Datenbrokern, Empfehlungssystemen und KI-generierten Antwortsystemen [I-K74-7].

Sie ist nicht neutral zugänglich, sondern technisch sortiert. Sie ist nicht nur Gespräch, sondern Geschäftsmodell. Sie ist nicht nur Öffentlichkeit, sondern Datenernte. Sie ist

nicht nur Meinungsbildung, sondern Verhaltenslenkung. Sie ist nicht nur Austausch, sondern Skalierung [I-K74-7].

Die Marktplatzillusion verdeckt drei Dinge. Erstens Eigentum: Digitale Öffentlichkeiten liegen häufig in privaten Infrastrukturen. Die Regeln des Sichtbaren werden durch Plattformarchitekturen, Geschäftsbedingungen, Moderation, Werbemodelle und Algorithmendesign mitbestimmt. Zweitens Verstärkung: Nicht jede Aussage wird gleich sichtbar. Ranking, Empfehlung, Trendlogik, Kommentarreihenfolge, Videoausspielung, Monetarisierung und Depriorisierung entscheiden mit. Drittens Asymmetrie: Einige Akteure können Sichtbarkeit kaufen, Daten nutzen, Bots einsetzen, Microtargeting betreiben, Netzwerke koordinieren oder professionelle Manipulation organisieren [I-K74-7].

Öffentlichkeit ist daher kein Marktplatz im einfachen Sinn. Sie ist Infrastruktur mit Macht. Wirkungsökonomisch bedeutet das: Man darf nicht nur auf Inhalte schauen. Man muss auf die Bedingungen schauen, unter denen Inhalte sichtbar werden. Wer besitzt die Infrastruktur? Wer finanziert Sichtbarkeit? Welche Daten fließen? Welche Inhalte werden verstärkt? Welche Korrekturen sind möglich? Welche Gruppen werden verdrängt? Welche Fehler werden wiederholt? Welche Akteure profitieren von Erregung? Welche Wahrheit bleibt unsichtbar, weil sie nicht attraktiv genug erscheint? [I-K74-7]

Demokratische Öffentlichkeit entsteht nicht automatisch, wenn viele sprechen. Sie entsteht, wenn Sichtbarkeit, Widerspruch, Korrektur und Teilhabe fair organisiert sind [I-K74-7]. Das ist kein Argument gegen Meinungsfreiheit. Es ist ein Argument gegen die Verwechslung von Meinungsfreiheit mit unregulierter Macht über Sichtbarkeit.

Die alte Frage lautete: Wer darf was sagen? Diese Frage bleibt grundrechtlich zentral [E-K74-1]. Die Wirkungsökonomie ergänzt: Welche Strukturen entscheiden, was sichtbar wird, was korrigierbar bleibt, wem geglaubt wird und ob Demokratie handlungsfähig bleibt?

Damit wird Öffentlichkeit nicht verengt. Sie wird ernst genommen. Die nächsten Kapitel entfalten diese Logik: Plattformlogik und Algorithmen, Sprache, Framing und Tonalität, Desinformation und hybride Einflussnahme, Creator, Hosts und digitale Verantwortung sowie Diskurskultur.

74.5 Zwischenfazit

Öffentlichkeit ist ein Wirkungsraum. Sie erzeugt Handlungsfähigkeit oder Ohnmacht, Vertrauen oder Misstrauen, Orientierung oder Verwirrung, Zugehörigkeit oder Feindbild, Demokratie oder ihre Erosion. Medien, Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Kultur, Politik und Plattformen sind Akteure öffentlicher Rückkopplung.

Dieses Kapitel verbindet die Begrifflichkeit des Wirkungspotenzials mit Demokratie als Korrekturraum und mit Politik, Programmen, Lobbyismus und Macht als Feldern

öffentlicher Wirkungsbildung. Öffentlichkeit ist der Raum, in dem diese Wirkungen sichtbar, verstärkt, verzerrt oder korrigiert werden.

Öffentlichkeit ohne Wahrheit wird manipulierbar. Wahrheit ohne Infrastruktur bleibt wirkungsschwach. Aufmerksamkeit ohne Verantwortung erzeugt Scheinleistung. Meinung ohne faire Sichtbarkeit bleibt ungleich. Regulierung ohne Freiheit wird gefährlich. Freiheit ohne Machtbindung schützt private Wirkungsverzerrung.

Der Maßstab lautet daher: Öffentlichkeit nach Wirkung schützt nicht eine richtige Meinung. Sie schützt die Bedingungen für Wahrheit, Widerspruch, Korrektur und Teilhabe.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 74

Interne WÖk-Quellen

[I-K74-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Kapitel „Öffentlichkeit als Wirkungsraum“. Grundlage für die Kernthese, dass Öffentlichkeit kein neutraler Marktplatz ist, sondern ein Raum, in dem Gesellschaft sich selbst beobachtet, deutet, erregt, beruhigt, informiert, täuscht, korrigiert und entscheidet; außerdem für Medienbeiträge, politische Sätze, Frames, Bilder, Stimmen und algorithmische Empfehlungen als Wirkungspotenziale.

[I-K74-2] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für Öffentlichkeit als systemischen Raum statt Marktplatz und für Wahrheit als Infrastrukturproblem.

[I-K74-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Kapitel „Öffentlichkeit als Wirkungsraum“, Abschnitt zur Bewertung öffentlicher Rückkopplung. Grundlage für die Abgrenzung: Die Wirkungsökonomie bewertet nicht die Meinung, sondern Infrastruktur, Reichweite, Verstärkung, Transparenz, Korrektur und Manipulationsrisiken.

[I-K74-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Systemische Einordnung“. Grundlage für Öffentlichkeit als Rückkopplungsschicht des Gemeinwesens und für die Wirkung öffentlicher Informationsqualität auf Bildung, Wissenschaft, Gesundheit, soziale Sicherheit, Kapitalmärkte und Sicherheit.

[I-K74-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Wahrheit als Infrastruktur“. Grundlage für Wahrheit als auffindbare, prüfbare, verständliche, korrigierbare, institutionell geschützte und öffentlich anschlussfähige Infrastruktur sowie für Wahrheitserzeugung, Wahrheitszugang und Wahrheitswirkung.

[I-K74-6] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Aufmerksamkeit als Steuerungsgröße“. Grundlage für Aufmerksamkeit als digitale Steuerungsgröße, für die Unterscheidung zwischen Aktivierung und Relevanz

sowie für Scheinleistung der Öffentlichkeit durch Empörung, Wiederholung und Vertrautheit.

[I-K74-7] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Öffentlichkeit ist kein Marktplatz“. Grundlage für die Kritik an der Marktplatzmetapher, für digitale Öffentlichkeit als Netzwerk aus Plattformen, Suchmaschinen, Messengern, Videokanälen, Medienhäusern, Werbesystemen, Datenbrokern, Empfehlungssystemen und KI-Antwortsystemen sowie für Eigentum, Verstärkung und Asymmetrie als Strukturprobleme.

[I-K74-8] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitte „Rechte & Pflichten digitaler Akteure“ und „Prinzipien der Informationssouveränität“. Grundlage für unmanipulierten Zugang zur Öffentlichkeit, algorithmische Fairness, Schutz vor Desinformation, Quellenklarheit, Transparenz, öffentliche Wissensinfrastruktur und Informationssouveränität als Bedingung funktionierender Demokratie.

[I-K74-9] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Wirkungstransparenz, partizipative Governance, offene Wirkungsplattformen sowie die Risiken von Missbrauch, Machtkonzentration und Wirkungssimulation.

Externe Quellen

[E-K74-1] Vereinte Nationen: *International Covenant on Civil and Political Rights*, Art. 19, 1966. Bezugspunkt für Meinungsfreiheit, Informationsfreiheit und die rechtlich begrenzbaren Schutzinteressen anderer Rechte sowie der öffentlichen Ordnung.

[E-K74-2] Habermas, Jürgen: *Strukturwandel der Öffentlichkeit*, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1962; englisch: *The Structural Transformation of the Public Sphere*, MIT Press, Cambridge, MA, 1991. Bezugspunkt für Öffentlichkeit als Raum kritischer Verständigung über Angelegenheiten allgemeinen Interesses.

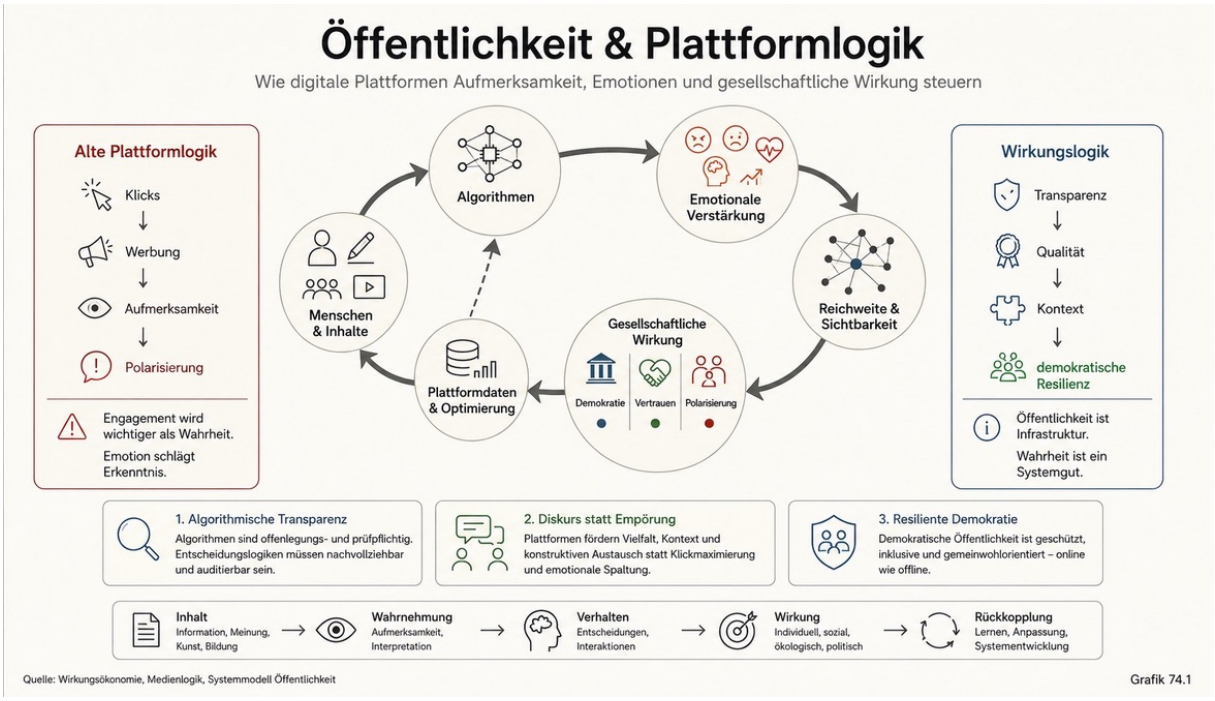
[E-K74-3] Arendt, Hannah: „Truth and Politics“, in: *Between Past and Future*, Penguin, New York, 1968. Bezugspunkt für Tatsachenwahrheit als Bedingung politischer Urteilsfähigkeit.

[E-K74-4] Lippmann, Walter: *Public Opinion*, Harcourt, Brace, New York, 1922. Bezugspunkt für öffentliche Meinung, stereotype Wirklichkeitsbilder und die Vermittlung politischer Wirklichkeit durch mediale Darstellung.

[E-K74-5] Reuters Institute for the Study of Journalism: Digital News Report 2025, Oxford, 2025. Bezugspunkt für die Verschiebung des Nachrichtenkonsums zu sozialen Medien und Videoplattformen, Fragmentierung durch alternative Medienumgebungen und Schwierigkeiten traditioneller Nachrichtenmedien, breite Teile des Publikums zu erreichen. Reuters Institute - Digital News Report: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report

[E-K74-6] UNESCO: Media and Information Literacy. Bezugspunkt für Medien- und Informationskompetenz als Fähigkeit, Informationen kritisch zu prüfen, digitale Räume sicher zu nutzen und Vertrauen im Informationsökosystem zu stärken. UNESCO: https://www.unesco.org/.

Kapitel 75 - Plattformlogik und Algorithmen



Kapitel 74 hat Öffentlichkeit als Wirkungsraum beschrieben. Öffentlichkeit ist nicht nur der Ort, an dem Meinungen erscheinen. Sie ist die Rückkopplungsinfrastruktur, durch die eine Demokratie Wirklichkeit prüfen und sich selbst korrigieren kann. Dieses Kapitel geht einen Schritt tiefer in die digitale Architektur dieser Öffentlichkeit: Plattformen, Empfehlungssysteme, Reichweitenlogik und algorithmische Verstärkung.

Plattformen sind keine neutralen Kanäle. Sie steuern Sichtbarkeit, Aufmerksamkeit und Resonanz - und genau dadurch verändern sie öffentliche Wirkungsräume.

Eine soziale Plattform zeigt nicht einfach, was Menschen sagen. Sie sortiert, priorisiert, dämpft, verstärkt, empfiehlt, monetarisiert, personalisiert und verbindet. Sie entscheidet, was Menschen zuerst sehen, was hängen bleibt, welche Inhalte in Wiederholung gehen, welche Communities entstehen, welche Konflikte Anschluss finden und welche Stimmen kaum sichtbar werden. Diese Entscheidungen sind nicht nur technisch. Sie sind Wirkungsarchitektur [I-K75-1; I-K75-2].

75.1 Reichweite als Steuerung

Reichweite ist nicht nur Ergebnis. Reichweite ist Steuerung. Ein Beitrag mit großer Reichweite verändert den öffentlichen Raum anders als derselbe Beitrag in einem kleinen privaten Kreis. Reichweite schafft Wiederholung, Vertrautheit, Gruppenbindung,

Gegenreaktionen, Konfliktlinien und Erwartung. Sie kann Aufklärung ermöglichen. Sie kann aber auch Angst, Hass, Desinformation und Feindbilder skalieren.

Digitale Plattformen verteilen Reichweite nicht zufällig. Sie arbeiten mit Feeds, Rankings, Trendlogiken, Empfehlungen, Kommentarreihenfolgen, Monetarisierung, Benachrichtigungen, Videoausspielung, Depriorisierung und Sperrmechanismen. Nicht jede Aussage wird gleich sichtbar. Sichtbarkeit hängt von technischen und ökonomischen Regeln ab [I-K75-3].

Damit wird Plattformlogik zu öffentlicher Steuerungslogik. Wer Reichweite verteilt, wirkt auf Demokratie. Ein System, das Inhalte nach Qualität, Kontext, Quellenklarheit und Korrekturfähigkeit sichtbar macht, wirkt anders als ein System, das Wut, Angst, Spott und Feindbild belohnt [I-K75-4]. Das gilt für Politik, Wissenschaft, Gesundheit, Kultur, Migration, Pflege, Klima, Krieg, Wahlen und persönliche Lebenswelten.

Reichweite ist besonders sensibel, weil sie Deutung in Wirklichkeit verwandeln kann. Ein falscher Vorwurf wird durch Reichweite nicht wahr, aber sozial wirksam. Ein entwürdigender Frame wird durch Wiederholung nicht korrekt, aber vertraut. Eine Verschwörungserzählung wird durch algorithmische Nähe nicht belegt, aber anschlussfähig. Eine seriöse Korrektur kann sachlich stärker sein und dennoch zu spät kommen, wenn die Erregung vorher skaliert wurde.

Die Wirkungsökonomie bewertet daher nicht die Meinung als solche. Sie bewertet die Infrastruktur, die Reichweite, Verstärkung, Transparenz, Korrektur und Manipulationsrisiken organisiert [I-K75-5]. Das schützt Meinungsfreiheit. Und es schützt Demokratie vor verdeckter Verhaltenssteuerung.

Reichweite als Steuerung verlangt keine staatliche Meinungsbehörde. Sie verlangt Transparenz über die Bedingungen des Sichtbaren. Welche Inhalte werden verstärkt? Nach welchen Kriterien? Welche Daten fließen ein? Welche Rolle spielt Werbung? Welche Rolle spielt Nutzerbindung? Welche Rolle spielt Empörung? Welche Korrekturen sind möglich? Welche Gruppen werden geschützt? Welche Gruppen werden algorithmisch verwundbarer? [I-K75-3]

Der Digital Services Act setzt hier bereits an. Für sehr große Online-Plattformen und Suchmaschinen gelten besondere Pflichten zur Risikoanalyse und Risikominderung. Diese Pflichten betreffen unter anderem Risiken für Grundrechte, Medienfreiheit, Pluralismus, öffentliche Sicherheit, Wahlprozesse, Schutz Minderjähriger, öffentliche Gesundheit sowie körperliches und psychisches Wohlbefinden [E-K75-1]. Wirkungsökonomisch ist das ein Anfang. Es zeigt: Plattformen sind nicht nur Dienste. Sie sind öffentliche Wirkungsräume in privater Hand [I-K75-6].

75.2 Erregung, Polarisierung, Suchtlogik

Digitale Geschäftsmodelle sind häufig auf Aufmerksamkeit gebaut. Klicks, Watchtime, Likes, Shares, Kommentare, Verweildauer, Abonnements und Engagement werden zu

Steuerungsgrößen. Was Reaktion erzeugt, wird sichtbarer. Was sichtbarer wird, erzeugt mehr Reaktion. So entsteht Rückkopplung [I-K75-7].

Das Problem ist nicht Aufmerksamkeit selbst. Ohne Aufmerksamkeit erreicht auch Wahrheit niemanden. Das Problem entsteht, wenn Aufmerksamkeit Wahrheit, Kontext und demokratische Wirkleistung ersetzt. Aufmerksamkeit misst Aktivierung, nicht Relevanz. Sie misst Reaktion, nicht Orientierung. Sie misst Lautstärke, nicht Belastbarkeit. Sie misst Erregung, nicht demokratische Qualität [I-K75-7].

Erregung hat einen technischen Vorteil. Sie ist schnell, körperlich, wiederholbar, teilbar. Sie braucht weniger Kontext als Erklärung. Sie kann in kurzen Clips, Kommentaren, Bildern und Schlagworten zirkulieren. Sie kann Zugehörigkeit schaffen, weil Menschen gemeinsam empört sind. Sie kann Gegner markieren, ohne Argumente auszubauen. Plattformen, die solche Reaktionen belohnen, verstärken nicht nur einzelne Inhalte. Sie verändern die Diskursarchitektur.

Polarisierung entsteht nicht allein durch Algorithmen. Sie entsteht auch durch soziale Ungleichheit, Statusangst, Medienlogik, politische Sprache, Krisen, Misstrauen, Gruppenzugehörigkeit und Macht. Algorithmen können diese Spannungen jedoch verstärken, verdichten und beschleunigen. Sie können Menschen in Konflikträume ziehen, in denen Widerspruch nicht mehr als Korrektur, sondern als Angriff gelesen wird.

Suchtlogik ist eine weitere Form der Wirkungssteuerung. Digitale Produkte gestalten Verhalten über Buttons, Defaults, Farben, Benachrichtigungen, Feeds, Rankings, Belohnungen, Zeitdruck, Knappheit, Autoplay, Infinite Scroll, personalisierte Werbung, Abo-Fallen, Kündigungshürden, algorithmische Empfehlungen und soziale Vergleichslogiken [I-K75-8]. Nicht jede Gestaltung ist illegitim. Jede Oberfläche lenkt. Die Frage lautet, ob diese Lenkung transparent, freiheitsachtend und wirkungspositiv ist [I-K75-8].

Manipulation beginnt dort, wo Menschen ohne klare Information, gegen ihre eigenen Interessen oder durch asymmetrische Macht in Entscheidungen gedrängt werden. Wirkungsökonomisch sind manipulative Designs Verlustleistung: Sie erzeugen Umsatz durch Autonomieverlust, Klicks durch Aufmerksamkeitsermüdung, Konsum durch psychischen Druck und politische Wirkung durch emotionale Verstärkung [I-K75-8].

Kinder und Jugendliche sind hier besonders verletzlich. Sie brauchen Schutz vor Suchtmechaniken, Hass, Desinformation, Grooming, Cybermobbing, sexualisierter Ausbeutung, Radikalisierung, manipulativen Algorithmen und kommerziellen Praktiken, die ihre Entwicklung ausnutzen. Die EU-Kommission hat 2025 Leitlinien zum Schutz Minderjähriger unter dem Digital Services Act veröffentlicht; sie nennen unter anderem Grooming, schädliche Inhalte, problematische und suchtfördernde Verhaltensweisen, Cybermobbing und schädliche kommerzielle Praktiken als Risiken, gegen die Plattformen angemessene Maßnahmen treffen sollen [E-K75-2].

Doch Schutz darf nicht mit digitalem Ausschluss verwechselt werden. Digitale Räume sind auch Lern-, Kultur- und Kreativitätsräume. Kinder und Jugendliche lernen dort Mathematik, Physik, Musik, Zeichnen, Programmieren, Sport, Sprache, Kultur, Wissenschaft, Handwerk, Geschichte, Kreativität und digitale Mündigkeit. Sie finden Communities, Vorbilder, Minderheitensichtbarkeit, kulturelle Teilhabe und Zugänge, die sie in ihrer unmittelbaren Umgebung nicht immer haben. Die Europäische Kommission betont ausdrücklich, dass die Online-Welt Lern-, Kreativitäts- und Kommunikationsmöglichkeiten eröffnet, aber zugleich besondere Risiken für Kinder und Jugendliche birgt [E-K75-5].

Ein pauschales Social-Media-Verbot für Minderjährige muss daher wirkungsökonomisch geprüft werden. Es kann Schutz versprechen, aber auch digitale Kompetenz, Kreativität, Teilhabe, Bildung und kulturelle Resonanz schwächen. Das Europäische Parlament forderte 2025 in einem nicht-legislativen Bericht unter anderem ein EU-weites Mindestalter von 16 Jahren für soziale Medien, Videoplattformen und KI-Begleiter sowie Verbote besonders schädlicher suchtfördernder Praktiken; zugleich verlangte es ein Verbot von engagementbasierten Empfehlungssystemen für Minderjährige und Maßnahmen gegen Dark Patterns, Lootboxen und KI-Risiken [E-K75-3]. Wirkungsökonomisch liegt die präzisere Lösung nicht im digitalen Hausverbot für Wissen, Kunst, Sport, Programmierung, Sprache, Kultur, Kreativität und Gemeinschaft. Sie liegt in der Regulierung der Mechaniken, die Kinder und Jugendliche ausbeuten.

Das gilt nicht nur für Kinder. Hass, Hetze, Desinformation, Mobbing, Suchtlogik, Polarisierung, Grooming, Manipulation und algorithmische Erregung treffen auch Erwachsene. Erwachsene verlieren Schlaf, Vertrauen, Beziehung, Orientierung, psychische Stabilität, politische Urteilskraft oder Sicherheit. Sie werden radikalisiert, eingeschüchtert, beschämt, getäuscht oder in Dauererregung gehalten. Eine Wirkungsökonomie schützt daher nicht nur Minderjährige. Sie schützt öffentliche und private Handlungsfähigkeit vor manipulativer Plattformlogik.

Der Digital Services Act müsste hier konsequent wirken: gegen illegale Inhalte, systemische Risiken, manipulative Gestaltung, intransparente Werbung, riskante Empfehlungssysteme und mangelnden Schutz Minderjähriger [E-K75-1; E-K75-4]. Aber der Digital Services Act bleibt in der Wirkungsökonomie nur ein Teil der Lösung. Er begrenzt Symptome und bestimmte Mechaniken. Die Ursache liegt tiefer: Geschäftsmodelle, die Aufmerksamkeit, Daten, Reichweite und Monetarisierung stärker belohnen als Orientierung, Quellenklarheit, Beziehung, Selbstbestimmung und demokratische Korrektur.

Die wirkungsökonomische Lösung heißt daher: nicht Kinder aus Zukunftsräumen aussperren, sondern Plattformmechaniken nach Wirkung umbauen.

75.3 Algorithmische Verstärkung

Algorithmen sind keine neutralen Sortierwerkzeuge. Sie sind Entscheidungsarchitekturen. Sie ordnen Sichtbarkeit, Nähe, Wiederholung, Anschluss und Relevanz. Sie können helfen, gute Inhalte zu finden. Sie können Lernen, Barrierefreiheit, Kreativität, Minderheitensichtbarkeit, Beteiligung und Wissenschaft unterstützen. Sie können aber auch die falschen Signale verstärken: Erregung, Entwürdigung, Sucht, Feindbilder, Desinformation und Gruppenhass [I-K75-4; I-K75-6].

Algorithmische Verstärkung wirkt besonders stark, weil sie unsichtbar erscheint. Viele Nutzer:innen sehen nur den Feed. Sie sehen nicht, welche Inhalte nicht angezeigt wurden, welche Gewichtungen wirken, welche Daten herangezogen wurden, welche Ziele optimiert werden und welche Gruppen bevorzugt oder benachteiligt werden. Sichtbarkeit wirkt dann wie natürliche Öffentlichkeit, obwohl sie technisch erzeugt wurde.

Die Wirkungsökonomie fragt deshalb nicht nur, ob ein einzelner Beitrag wahr oder falsch ist. Sie fragt, warum dieser Beitrag Reichweite erhielt. Welche Optimierungsziele waren aktiv? Watchtime? Engagement? Werbung? Konflikt? Nähe zu früherem Verhalten? Profilähnlichkeit? Kommerzielle Relevanz? Politische Wirkung? Gruppendynamik? Welche Inhalte wurden verdrängt? Welche Korrekturen wurden langsamer? Welche Quellen wurden schwächer sichtbar? [I-K75-3]

Algorithmische Verstärkung kann auch die Illusion sozialer Mehrheit erzeugen. Wenn bestimmte Inhalte häufig erscheinen, entsteht der Eindruck, sie seien repräsentativer, als sie sind. Wenn Bots, koordinierte Kampagnen, Microtargeting, Influencer-Netzwerke oder bezahlte Sichtbarkeit hinzukommen, wird der Wirkungsraum weiter verzerrt [I-K75-3]. Das ist keine bloße Kommunikationsfrage. Es betrifft Wahlen, Gesundheit, Wissenschaft, Minderheitenschutz, Sicherheit und Vertrauen.

Die Wirkungsökonomie braucht deshalb algorithmische Rechenschaft. Nicht jede Codezeile muss öffentlich werden. Aber die Wirkungslogik muss prüfbar sein. Welche Kriterien steuern Sichtbarkeit? Welche Risiken wurden erkannt? Welche Daten wurden genutzt? Welche Gruppen sind besonders betroffen? Welche Beschwerdewege bestehen? Welche Forschung kann Zugang erhalten? Welche unabhängige Prüfung findet statt? Welche Folgen haben algorithmische Updates? [I-K75-9]

Das Systemmodell der Wirkungsökonomie formuliert dafür Normen der digitalen Öffentlichkeit: Digitale Räume sollen Qualitäts-, Fairness- und Anti-Polarisierungsregeln folgen; Sichtbarkeit soll nicht auf Erregung beruhen; Informationssouveränität umfasst Zugang zu verlässlicher Information, Quellenklarheit, Offenlegung algorithmischer Entscheidungen, Schutz vor Manipulation, Schutz vor Deepfakes und öffentliche Wissensinfrastrukturen [I-K75-9; I-K75-10].

Das ist keine Zensur. Zensur verbietet Meinungen. Algorithmische Rechenschaft prüft die Bedingungen der Sichtbarkeit. Eine Plattform kann weiterhin unterschiedliche

Meinungen zulassen. Sie darf aber nicht verdeckt jene Inhalte belohnen, die Hass, Sucht, Desinformation oder demokratische Destabilisierung wirtschaftlich attraktiv machen.

Algorithmische Verstärkung muss besonders dort begrenzt werden, wo Verwundbarkeit hoch ist: Kinder, Jugendliche, psychisch belastete Menschen, Menschen in Krisen, Minderheiten, von Gewalt Betroffene, ältere Menschen, politisch polarisierte Räume, Gesundheitsinformationen, Wahlen, Kriege und Katastrophen. Je höher Wirkungspotenzial und Reichweite, desto höher die Pflicht zur Prüfung.

75.4 Plattformverantwortung

Plattformverantwortung ist Wirkungspflicht. Sie umfasst Design, Empfehlungssysteme, Moderation, Werbung, Datenlogik, Alters- und Risikogerechtigkeit. Eine Plattform kann nicht sagen, sie stelle nur Infrastruktur bereit, wenn ihre Architektur Sichtbarkeit, Aufmerksamkeit, Monetarisierung, Community-Dynamik und Verhaltensmuster prägt.

Eine soziale Plattform wirkt positiv, wenn sie Austausch, Gemeinschaft, Kreativität, Bildung, Kultur, politische Beteiligung, Minderheitensichtbarkeit und demokratische Debatte ermöglicht. Sie wirkt negativ, wenn sie Polarisierung verstärkt, Desinformation skaliert, Hass belohnt, psychische Belastungen erhöht, Kinder als Daten- und Aufmerksamkeitsquelle behandelt, Manipulation erleichtert oder öffentliche Aufmerksamkeit nach Erregung verteilt [I-K75-6; I-K75-4].

Plattformverantwortung bedeutet fünf Grundpflichten.

Erstens Designverantwortung. Autoplay, Infinite Scroll, Push-Druck, Streaks, Belohnungsschleifen, Vergleichslogik, Dark Patterns, Default-Einstellungen und Kündigungshürden sind nicht nebensächlich. Sie sind Wirkungsmechanismen [I-K75-8]. Plattformen müssen zeigen, ob ihre Gestaltung Selbstbestimmung stärkt oder Autonomie untergräbt.

Zweitens Empfehlungsverantwortung. Empfehlungssysteme dürfen nicht nur Engagement optimieren. Sie müssen Risiken für Minderjährige, öffentliche Gesundheit, psychisches Wohlbefinden, Demokratie, Desinformation, Hass, Gewalt und gesellschaftliche Polarisierung einbeziehen [E-K75-1]. Für Minderjährige müssen Verhaltensdaten und Profiling besonders begrenzt werden. Empfehlung darf nicht ausnutzen, was Kinder bindet, verunsichert oder süchtig macht.

Drittens Moderationsverantwortung. Gute Moderation heißt nicht: Nur Zustimmung zulassen. Gute Moderation heißt: Streit ermöglichen, Entwürdigung begrenzen, Minderheiten schützen, Betroffene digitaler Gewalt schützen, Quellenklarheit sichern und Korrektur ermöglichen [I-K75-11]. Der Kommentarraum ist nicht Nachlauf des Inhalts. Er ist Teil seiner Wirkung [I-K75-11].

Viertens Werbe- und Monetarisierungsverantwortung. Werbung muss erkennbar sein. Sponsoring muss offen sein. Minderjährige und vulnerable Gruppen dürfen nicht

manipulativ angesprochen werden. Sensible Daten dürfen nicht zur Verhaltenssteuerung genutzt werden. Der Digital Services Act verbietet gezielte Werbung an Minderjährige und Werbung auf Basis sensibler Datenkategorien; er stärkt Werbetransparenz und untersagt manipulative Gestaltung [E-K75-1]. Wirkungsökonomisch bleibt die Frage: Welche Wirkung hat das Geschäftsmodell insgesamt?

Fünftens Daten- und Forschungszugangsverantwortung. Plattformen müssen systemische Risiken prüfen lassen. Forschung braucht Zugang zu relevanten Daten unter Schutzbedingungen. Nutzer:innen brauchen Erklärbarkeit, Beschwerdewege, Alternativen zu personalisierten Feeds, Datenrechte und Interoperabilität [I-K75-6; E-K75-1].

Der Digital Services Act ist dafür ein wichtiger europäischer Rahmen. Er stärkt Grundrechte, verlangt Risikominderung, schützt Minderjährige, schafft Werbetransparenz, nicht-personalisierte Feed-Optionen auf großen Plattformen, Beschwerde- und Rechtsbehelfswege und Verbote manipulativer Designs [E-K75-1]. Die 2025 veröffentlichten Leitlinien zum Schutz Minderjähriger empfehlen unter anderem private Voreinstellungen, Anpassungen an Empfehlungssystemen, Blockier- und Stummschaltmöglichkeiten, Schutz vor unerwünschter Verbreitung intimer Inhalte, Deaktivierung suchtfördernder Funktionen, Schutz vor manipulativen kommerziellen Praktiken und bessere Melde- und Moderationsinstrumente [E-K75-2].

Wirkungsökonomisch reicht das nicht als reine Compliance-Liste. Compliance prüft, ob Regeln erfüllt sind. Wirkung prüft, welche Zustände entstehen. Eine Plattform kann formal Regeln erfüllen und trotzdem Wirkungsrisiken erzeugen, wenn ihre Geschäftslogik Menschen bindet, Communities polarisiert, Journalismus austrocknet, junge Menschen ausbeutet oder Hass als Engagement belohnt.

Die wirkungsökonomische Lösung liegt daher in einer Plattform-Scorecard. Sie fragt nach Zugang, Ranking, Datenmacht, Wettbewerb, Moderation, Werbung, Minderjährigenschutz, Demokratie, Interoperabilität und Datenqualität [I-K75-6]. Sie verbindet DSA-Pflichten mit Wirkungsprüfung. Sie misst nicht Meinungen. Sie prüft, ob Infrastruktur und Geschäftsmodell öffentliche Räume stärken oder schwächen.

Für Kinder und Jugendliche heißt das: Schutz vor Manipulation, nicht Ausschluss aus Zukunft. Für Erwachsene heißt es: Schutz vor Hass, Hetze, Desinformation und Autonomieverlust, nicht Bevormundung. Für Demokratie heißt es: freie Menschen in fairen Informationsräumen, nicht staatliche Meinungskontrolle [I-K75-12].

75.5 Zwischenfazit

Plattformlogik ist Wirkungsarchitektur. Reichweite ist Steuerung. Erregung, Polarisierung und Suchtlogik sind keine Nebeneffekte, wenn Geschäftsmodelle auf Aufmerksamkeit, Watchtime, Engagement und Datenbindung beruhen. Algorithmische Verstärkung

verändert öffentliche Wirkungsräume, weil sie entscheidet, welche Inhalte sichtbar, wiederholt und anschlussfähig werden.

Die Wirkungsökonomie unterscheidet klar zwischen digitalem Zugang und manipulativer Plattformmechanik. Digitale Räume können Bildung, Wissenschaft, Musik, Kunst, Sport, Programmierung, Sprache, Kultur, Kreativität, Minderheitensichtbarkeit, Gemeinschaft und Demokratie stärken. Sie können aber auch Hass, Desinformation, Radikalisierung, Suchtlogik, Cybermobbing, Grooming, Körperdruck, Isolation und demokratische Destabilisierung verstärken.

Kinder brauchen Schutzräume. Bildung braucht digitale Mündigkeit. Öffentlichkeit braucht faire Sichtbarkeit. Deshalb ist ein pauschales digitales Hausverbot für Minderjährige wirkungsökonomisch zu grob. Der Schutz muss an den riskanten Mechaniken ansetzen: manipulative Algorithmen, suchtförderndes Design, intransparente Werbung, Profiling, Hassverstärkung, Desinformation, Grooming, Cybermobbing, Radikalisierung und fehlende Moderation.

Der Digital Services Act bietet einen wichtigen Rahmen. Die Wirkungsökonomie geht weiter: Sie verlangt Plattformverantwortung als Wirkungspflicht. Design, Empfehlungssysteme, Moderation, Werbung, Datenlogik, Alters- und Risikogerechtigkeit müssen nach Wirkung geprüft werden. Nicht Kinder sollen aus digitalen Lern- und Kulturräumen verschwinden. Die schädlichen Mechaniken müssen aus diesen Räumen verschwinden.

Die nächste Frage lautet: Wie wirken Sprache, Frames, Tonalität, Bilder und Normalisierung in diesen öffentlichen Räumen? Diese Frage führt zu Kapitel 76: Framing, Sprache und Tonalität.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 75

Interne WÖk-Quellen

[I-K75-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitte zu Öffentlichkeit, Plattformen und Sichtbarkeitslogik. Grundlage für Öffentlichkeit als algorithmische Machtarchitektur, für Ranking, Empfehlung, Trendlogik, Kommentarreihenfolge, Videoausspielung, Monetarisierung und Depriorisierung als Sichtbarkeitsmechanismen.

[I-K75-2] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitte zur digitalen Öffentlichkeit. Grundlage für digitale Räume als demokratische Infrastruktur, Algorithmustransparenz, Reichweitenaufsicht, Anti-Polarisierung, Manipulationsschutz und öffentliche Wissensinfrastruktur.

[I-K75-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Kapitel Öffentlichkeit als Wirkungsraum. Grundlage für die Frage, unter welchen

Bedingungen Inhalte sichtbar werden, wer Infrastruktur besitzt, wer Sichtbarkeit finanziert, welche Daten fließen, welche Inhalte verstärkt werden und welche Akteure von Erregung profitieren.

[I-K75-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Demokratische Wirkung digitaler Geschäftsmodelle“. Grundlage für digitale Geschäftsmodelle, die Demokratie stärken oder schwächen können, sowie für Aufmerksamkeit nach Erregung, Desinformation, Hass, Medienvielfalt, Plattformabhängigkeit, Minderjährigenschutz und Diskursstabilität als Bewertungsfelder.

[I-K75-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Manipulationsrisiken. Grundlage für den Satz, dass die Wirkungsökonomie nicht Meinung bewertet, sondern Infrastruktur, Reichweite, Verstärkung, Transparenz, Korrektur und Manipulationsrisiken.

[I-K75-6] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Plattform-Scorecards. Grundlage für Plattformen als öffentliche Wirkungsräume in privater Hand und für Bewertungsfelder wie Zugang, Ranking, Datenmacht, Wettbewerb, Moderation, Werbung, Minderjährige, Demokratie, Interoperabilität und Datenqualität.

[I-K75-7] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Aufmerksamkeit als Steuerungsgröße“. Grundlage für Aufmerksamkeit als Währung der digitalen Öffentlichkeit, für Klicks, Watchtime, Likes, Shares, Verweildauer und Engagement als Steuerungsgrößen sowie für Erregung statt demokratischer Wirkleistung.

[I-K75-8] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Manipulationsrisiken“. Grundlage für Buttons, Defaults, Farben, Benachrichtigungen, Feeds, Rankings, Belohnungen, Zeitdruck, Knappheit, Autoplay, Infinite Scroll, personalisierte Werbung, Kündigungshürden, algorithmische Empfehlungen, soziale Vergleichslogiken und Manipulation als Autonomieverlust.

[I-K75-9] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitte „Normen der digitalen Öffentlichkeit“ und „Informationssouveränität“. Grundlage für Qualitäts-, Fairness- und Anti-Polarisierungsregeln, faire Sichtbarkeit, Schutz vor Desinformation, Quellenklarheit, Offenlegung algorithmischer Entscheidungen und Verbot versteckter Einflussnahme.

[I-K75-10] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitte zur Agentur für Digitale Öffentlichkeit und öffentlich-rechtlichen Digitalplattform. Grundlage für algorithmische Transparenz, Kontrolle der Reichweitenlogik, Anti-Polarisierungs-Aufsicht, faire digitale Resonanzräume, Bildung, Kultur, Demokratie und Diskurs als öffentliche digitale Infrastruktur.

[I-K75-11] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Moderation und Community-Management“. Grundlage für Community-Management als Wirkungsmanagement, für den Kommentarraum als Teil der Wirkung und für Moderation, die Streit ermöglicht, Entwürdigung begrenzt, Minderheiten schützt, Quellenklarheit erhält und Korrektur ermöglicht.

[I-K75-12] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Zwischenfazit zu digitalen Produkten. Grundlage für Plattformen als Regelsetzer, Software als Handlungsarchitektur, KI als Wirkungsverstärker, Datenrechte als Freiheitsrechte und Manipulationsrisiken als Verlustleistung.

Externe Quellen

[E-K75-1] Europäische Kommission: *The Digital Services Act*, aktualisiert 2026. Bezugspunkt für DSA-Rechte und Pflichten: Schutz von Grundrechten, Meldung illegaler Inhalte, Beschwerdewege, Schutz Minderjähriger, Verbot zielgerichteter Werbung an Kinder, nicht-personalisierte Feed-Optionen auf großen Plattformen, Werbetransparenz, Verbot sensibler Werbeprofilierung, Dark-Pattern-Verbot und systemische Risikoanalyse sehr großer Plattformen. (https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-services-act)

[E-K75-2] Europäische Kommission: *Commission publishes guidelines on the protection of minors*, 14. Juli 2025. Bezugspunkt für DSA-Leitlinien zum Schutz Minderjähriger: Risiken wie Grooming, schädliche Inhalte, problematische und suchtfördernde Verhaltensweisen, Cybermobbing und schädliche kommerzielle Praktiken sowie Empfehlungen zu privaten Voreinstellungen, Empfehlungssystemen, Blockieren/Stummschalten, Schutz vor unerwünschter Verbreitung intimer Inhalte, Deaktivierung suchtfördernder Funktionen, kommerziellen Praktiken, Meldewerkzeugen und risikobasiertem Ansatz. (https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/commission-publishes-guidelines-protection-minors)

[E-K75-3] Europäisches Parlament: *Children should be at least 16 to access social media, say MEPs*, 26. November 2025. Bezugspunkt für den nicht-legislativen Bericht des Parlaments zu einem EU-weiten Mindestalter von 16 Jahren für soziale Medien, Videoplattformen und KI-Begleiter, Ausnahmen mit elterlicher Zustimmung für 13- bis 16-Jährige sowie Forderungen nach Verbot engagementbasierter Empfehlungssysteme, suchtfördernder Praktiken, Lootboxen, Dark Patterns und Risiken generativer KI. (https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20251120IPR31496/children-should-be-at-least-16-to-access-social-media-say-meps)

[E-K75-4] Europäische Kommission: *Protecting and empowering young people online*. Bezugspunkt für den Zusammenhang von Schutz und Befähigung: Die Kommission nennt Risiken wie Cybermobbing, Datenschutzverletzungen, Fehlinformationen, schädliche oder illegale Inhalte, sexuelle Ausbeutung sowie Gefahren für körperliches und psychisches Wohlbefinden; der Digital Services Act verlangt ein hohes Niveau von

Privatsphäre, Sicherheit und Schutz für Plattformen, die Minderjährigen zugänglich sind. (https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/protecting-young-people-online)

[E-K75-5] Europäische Kommission: *Minimising the risks children and young people face online*, 14. Juli 2025. Bezugspunkt für die Aussage, dass die Online-Welt Lern-, Kreativitäts- und Kommunikationsmöglichkeiten eröffnet, zugleich aber Risiken für Kinder und Jugendliche birgt; die Kommission betont auch, dass Schutzmaßnahmen Kinderrechte nicht unverhältnismäßig einschränken dürfen. (https://commission.europa.eu/news-and-media/news/minimising-risks-children-and-young-people-face-online-2025-07-14_en)

[E-K75-6] OECD: Dark Commercial Patterns, 2022, und fortlaufende OECD-Arbeiten zu Online-Manipulation. Bezugspunkt für digitale Praktiken, die Verbraucherentscheidungen durch Darstellung von Wahlmöglichkeiten unterlaufen, steuern, täuschen, zwingen oder manipulieren können. OECD: https://www.oecd.org/

[E-K75-7] Reuters Institute for the Study of Journalism: Digital News Report 2025. Bezugspunkt für die Verschiebung des Nachrichtenkonsums zu sozialen Medien und Videoplattformen, Fragmentierung durch alternative Medienumgebungen und sinkende Reichweite traditioneller Nachrichtenmedien. Reuters Institute - Digital News Report: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report.

Kapitel 76 - Framing, Sprache und Tonalität

Kapitel 75 hat gezeigt, dass Plattformen Sichtbarkeit, Aufmerksamkeit und Resonanz steuern. Dieses Kapitel richtet den Blick auf das, was in diesen Räumen zirkuliert: Sprache, Bilder, Tonalität, Frames, Mimik, Stimme, Wiederholung, Metaphern und Kampfbegriffe. Kommunikation ist nicht nur Übertragung von Information. Sie schafft Wirkungspotenzial. Sie ordnet Wahrnehmung, Emotion, Zugehörigkeit und Handlungsschwellen.

Sprache beschreibt Wirklichkeit nicht nur. Sie ordnet sie. Deshalb ist sprachliche Verantwortung keine Höflichkeitsfrage, sondern eine demokratische Wirkungsfrage.

Diese Aussage ist keine Aufforderung zur Sprachkontrolle. Die Wirkungsökonomie will Sprache nicht glätten, Kritik nicht entschärfen, Kunst nicht disziplinieren, Opposition nicht beruhigen und keine staatliche Sprachpolizei schaffen. Sie sagt nur: Sprache wirkt. Wenn Sprache wirkt, muss eine demokratische Gesellschaft ihre Wirkmechaniken verstehen.

76.1 Frames als Wirkungspotenziale

Frames sind Deutungsrahmen. Sie entscheiden mit, was als Problem erscheint, welche Ursache sichtbar wird, wer Verantwortung erhält und welche Lösung plausibel wirkt. Robert Entman beschrieb Framing als Auswahl und Hervorhebung bestimmter Aspekte

einer wahrgenommenen Realität, sodass Problemdefinition, Ursachendiagnose, moralische Bewertung und Handlungsempfehlung unterstützt werden [E-K76-1]. Für die Wirkungsökonomie ist daran wichtig: Frames sind nicht nur Stil. Sie sind Wirkungspotenziale.

Ein Frame kann Wahrheit sichtbar machen. Er kann Wahrheit aber auch verengen. „Menschen auf der Flucht“ ruft andere Wirkungsräume auf als „Flüchtlingswelle“. „Schutz vor Folgekosten“ ruft andere Wirkungsräume auf als „Klimaverbot“. „Stabilitätsinvestitionen“ ruft andere Wirkungsräume auf als „Sozialausgaben“. Keiner dieser Begriffe ist bloß Wortwahl. Jeder verschiebt Aufmerksamkeit, Verantwortung, Emotion und Lösungslogik [I-K76-1].

Frames sind unvermeidlich. Es gibt keine vollständig framefreie Kommunikation. Wer behauptet, nur Fakten zu liefern, nutzt trotzdem Auswahl, Reihenfolge, Kontext, Überschrift, Beispiele und Begriffe. Das Problem ist daher nicht Framing an sich. Das Problem ist unbewusstes, manipulierendes oder entwürdigendes Framing [I-K76-1].

Frames wirken in fünf Richtungen. Sie machen etwas sichtbar. Sie lassen anderes zurücktreten. Sie schreiben Verantwortung zu. Sie ordnen Emotionen. Sie machen bestimmte Lösungen wahrscheinlicher. Genau deshalb sind politische Programme nicht nur Maßnahmenkataloge, sondern Resonanzinstrumente. Ein Programm kann durch seine Begriffe Zugehörigkeit schaffen, Angst aktivieren, Gegner markieren oder Scheinsicherheit erzeugen, auch wenn zentrale Forderungen praktisch kaum umsetzbar sind.

Wie in den anthropologischen Teilen gezeigt wurde, handeln Menschen nicht nur nach Information. Angst, Status, Zugehörigkeit und Macht prägen Wahrnehmung und Entscheidung. Frames setzen genau dort an. Sie können Angst in Vorsorge übersetzen. Sie können aber auch Angst in Feindbild verwandeln. Sie können Verantwortung klären. Sie können Schuld verschieben. Sie können gemeinsame Handlungsfähigkeit öffnen. Sie können Gesellschaft in Gruppen zerlegen.

Auch Metaphern sind keine Verzierung. George Lakoff und Mark Johnson haben gezeigt, dass Metaphern Denken strukturieren und nicht nur Sprache schmücken [E-K76-2]. Eine „Invasion“ verlangt Abwehr. Eine „Welle“ verlangt Dämme. Ein „gemeinsames Haus“ verlangt Pflege. Ein „defekter Kompass“ verlangt Korrektur. Ein „Wirkungsraum“ verlangt die Frage, was in ihm geschieht. Metaphern bauen Wirkungsräume [I-K76-2].

Frames sind daher weder verboten noch unschuldig. Sie sind die Architektur, in der Wahrnehmung wahrscheinlich wird.

76.2 Tonalität, Mimik, Bilder

Ein Inhalt erscheint nie nackt. Er wird gesprochen, geschrieben, geschnitten, bebildert, betont, wiederholt, ironisiert, emotionalisiert oder kommentiert. Diese Form verändert

Wirkungspotenzial. Eine sachliche Kritik kann demokratische Korrektur ermöglichen. Dieselbe Kritik in verächtlicher Tonalität kann Entwürdigung erzeugen. Eine Warnung kann schützen. Dieselbe Warnung in panischer Tonalität kann Ohnmacht erzeugen. Ein harter Widerspruch kann notwendig sein. Derselbe Widerspruch als Herabsetzung kann den gemeinsamen Raum beschädigen [I-K76-3].

Tonalität entscheidet nicht über Wahrheit. Aber sie entscheidet mit, ob Wahrheit anschlussfähig wird. Sie wirkt über Stimme, Tempo, Rhythmus, Pausen, Mimik, Gestik, Blick, Bildsprache, Musik, Schnitt, Spott, Wärme, Härte, Wiederholung und Beziehungsebene [I-K76-4]. Eine ruhige Stimme kann Erregung senken. Eine aggressive Stimme kann Verteidigung aktivieren. Verächtliche Mimik kann Entwürdigung markieren. Eine Pause kann Bedeutung verdichten. Ein ironischer Unterton kann Zugehörigkeit in der eigenen Gruppe und Abwertung der anderen Gruppe erzeugen [I-K76-3].

Tonalität ist damit nicht bloß subjektives Empfinden. Sie ist eine wiedererkennbare Wirkungsebene. Sie wirkt über Körper, Beziehung, Identität, soziale Normen, Wiederholung und Plattformverstärkung. Nicht jede Tonalität lässt sich exakt messen. Aber Muster sind erkennbar: erklärend oder beschämend, hart oder verächtlich, emotional oder manipulierend, klar oder einschüchternd, verbindend oder spaltend, kritikfähig oder absolut, dialogisch oder dominierend [I-K76-3].

Bilder verdichten Wirkung. Sie können schneller wirken als Begriffe, weil sie Körper, Erinnerung und Emotion direkter erreichen. Ein Bild kann Mitgefühl wecken, Schutz aktivieren, Zugehörigkeit schaffen oder eine Situation greifbar machen. Ein Bild kann aber auch Feindmarkierung, Angst, Ekel, Scham oder Entmenschlichung erzeugen. Ein einzelnes Bild kann eine Gruppe als bedrohlich, schwach, fremd, schuldig, lächerlich oder schutzwürdig markieren. Bildwirkung ist deshalb keine Nebensache öffentlicher Kommunikation.

Mimik und Gestik gehören ebenfalls dazu. Ein Lächeln kann öffnen. Ein verächtliches Lachen kann abwerten. Ein demonstratives Wegsehen kann Missachtung signalisieren. Ein Blick kann Nähe herstellen oder Ausschluss. In digitalen Räumen werden solche Signale durch Emojis, Memes, Schnitte, Reaktionsbilder, Untertitel, Musik und Kommentarumfelder ersetzt oder verstärkt. Die Wirkung bleibt: Kommunikation spricht nicht nur den Verstand an. Sie erreicht Körper, Identität und Zugehörigkeit.

Das bedeutet nicht, dass Emotion aus Öffentlichkeit verschwinden soll. Emotionen sind keine Störung demokratischer Kommunikation. Sie zeigen Betroffenheit, Verletzlichkeit, Wut, Trauer, Freude, Hoffnung und Solidarität. Ohne Emotion wird Öffentlichkeit kalt. Das Problem entsteht, wenn Emotion zur Manipulation wird: wenn Angst ohne Kontext gesetzt wird, wenn Beschämung als Aktivierung dient, wenn Verachtung als Gruppenbindung genutzt wird, wenn Bilder Gewaltfantasien normalisieren oder wenn Ironie Entwürdigung tarnt.

Tonalität, Mimik und Bilder sind damit keine Höflichkeitsfragen. Sie sind Wirkungsfaktoren.

76.3 Kampfbegriffe und Normalisierung

Kampfbegriffe sind Begriffe, die nicht primär klären, sondern markieren. Sie ordnen Gruppen, schaffen Zugehörigkeit, setzen Gegner, verkürzen Komplexität und verschieben Sagbarkeit. Sie können demokratisch legitim sein, wenn sie Macht sichtbar machen, Missstände benennen und Kritik zuspitzen. Sie werden problematisch, wenn sie Menschen entwürdigen, Gegner entmenschlichen, Institutionen pauschal delegitimieren oder Feindlogik aufbauen.

Die Grenze zwischen starker Kritik und entwürdigender Sprache ist deshalb wichtig. Starke Kritik greift Handlungen, Entscheidungen, Programme, Machtstrukturen oder Institutionen an. Sie kann hart, scharf, unbequem und verletzend für Macht sein. Entwürdigende Sprache greift Menschen als gleichwertige Träger:innen von Würde an. Sie markiert sie als minderwertig, schmutzig, parasitär, gefährlich, austauschbar, nicht zugehörig oder vernichtbar [I-K76-5].

Diese Grenze schützt Kritik. Wer Entwürdigung und Kritik vermischt, schwächt Demokratie. Denn dann wird jede harte Kritik verdächtig und jede Entwürdigung als „nur Meinung“ verteidigt. Die Wirkungsökonomie braucht eine klare Trennung: Kritik ist Korrektur. Entwürdigung ist Verlustleistung im gemeinsamen Raum [I-K76-6].

Normalisierung geschieht durch Wiederholung. Ein Begriff, der einmal schockiert, kann nach hundert Wiederholungen gewöhnlich wirken. Eine Feindmarkierung kann als „zugespitzte Sprache“ erscheinen. Eine Verschwörungserzählung kann als „berechtigte Frage“ getarnt werden. Eine institutionelle Delegitimierung kann als „gesunder Zweifel“ auftreten. Wiederholung erzeugt Vertrautheit, und Vertrautheit kann Wahrheit simulieren [I-K76-7].

Normalisierung wirkt besonders stark, wenn Kampfbegriffe mit Plattformlogik verbunden werden. Ein zugespitztes Wort erzeugt Reaktion. Reaktion erzeugt Reichweite. Reichweite erzeugt Wiederholung. Wiederholung erzeugt Vertrautheit. Vertrautheit verändert Sagbarkeit. So kann ein öffentlicher Raum schrittweise härter, feindseliger und entmenschlichender werden, ohne dass ein einzelner Satz allein alles erklärt.

Feindbilder ordnen die Welt. Sie bieten Zugehörigkeit durch Abgrenzung. Wer dazugehören will, weiß, gegen wen er sein muss. Das ist politisch anschlussfähig, weil es Komplexität reduziert und Sicherheit verspricht. Aber es zerstört demokratische Wirklichkeit. Ein Feindbild muss nicht argumentieren. Es muss nur markieren. Es ersetzt Prüfung durch Loyalität.

Häme hat eine ähnliche Wirkung. Sie erscheint leicht als Humor oder Ironie. Sie kann Macht kritisieren, Absurdität zeigen und Distanz schaffen. Sie kann aber auch Menschen

entwürdigen, Leid lächerlich machen und Empathie abbauen. Eine Öffentlichkeit, die Häme belohnt, verliert leichter die Fähigkeit, Menschen hinter Konflikten zu sehen.

Entmenschlichung ist die härteste Form dieser Entwicklung. Sie beginnt nicht erst mit Gewaltaufrufen. Sie beginnt, wenn Menschen nur noch als Masse, Schmutz, Krankheit, Last, Gefahr, Parasiten, Tiere, Müll oder Störung erscheinen. Solche Sprache senkt die Schwelle, Härte gegen Menschen als notwendig, gerecht oder unvermeidlich zu deuten. Das heißt nicht, dass Sprache automatisch Gewalt erzeugt. Es heißt: Sprache kann Handlungsschwellen verschieben [I-K76-5].

Die Wirkungsökonomie braucht deshalb Diskursindikatoren, die nicht Meinungen kontrollieren, sondern Muster beobachten: dominante Narrative, toxische Narrative, Entmenschlichung, Verschwörung, Resonanzfelder, Feindseligkeit, Tonlage, Aggression, Anfeindung, Echokammern, Fake-News-Dynamiken, Feindbilder, Outgroup-Hass, Radikalisierung und digitale Gewalt [I-K76-8]. Solche Indikatoren sind kein Ersatz für Recht. Sie sind Frühwarninstrumente für demokratische Erosion.

76.4 Sprachliche Verantwortung

Sprachliche Verantwortung bedeutet nicht, immer angenehm zu sprechen. Sie bedeutet, die Wirkung von Begriffen, Frames, Tonalität, Wiederholung, Bildern und Verstärkung auf Mensch, Planet und Demokratie mitzudenken [I-K76-5]. Eine Demokratie braucht Streit, Kritik, Protest, Satire, Kunst, Widerstand, Anklage und harte Worte. Sprachliche Verantwortung will all das nicht schwächen. Sie will verhindern, dass Sprache die Bedingungen zerstört, unter denen Streit, Wahrheit und Korrektur möglich bleiben.

Die alte Frage lautete: Darf man das sagen? Diese Frage bleibt grundrechtlich wichtig. Die neue Frage lautet zusätzlich: Welche Wirkung entfaltet diese Sprache, welcher Resonanzraum entsteht, welche Gruppen werden gestärkt oder entwürdigt, welche Korrektur wird möglich oder unmöglich, und welche Folgen entstehen für Mensch, Planet und Demokratie? [I-K76-9]

Für Politik bedeutet Sprachverantwortung: Nicht nur mobilisieren, sondern demokratische Grundbedingungen nicht beschädigen. Für Verwaltung bedeutet sie: Nicht nur rechtlich korrekt formulieren, sondern so erklären, dass Menschen handeln können. Für Wirtschaft bedeutet sie: Nicht nur Reputation schützen, sondern Interessen, Risiken, Daten und Folgen transparent machen. Für Medien bedeutet sie: Nicht nur berichten, sondern einordnen, korrigieren und Resonanzräume mitverantworten. Für Wissenschaft bedeutet sie: Unsicherheit erklären, ohne Arroganzverdacht oder Scheinsicherheit zu erzeugen [I-K76-10].

Sprachverantwortung ist Teil von Governance, nicht Zensur. Sie macht Institutionen lesbarer. Vertrauen entsteht nicht aus Perfektion, sondern aus Nachvollziehbarkeit. Eine Maßnahme wird anschlussfähiger, wenn Ziel, Mittel, Kosten, Alternativen, Wirkung und Evaluation erklärt werden. Eine Reform wird glaubwürdiger, wenn Zielkonflikte benannt

werden. Eine Krise wird weniger anfällig für Desinformation, wenn Kommunikation weder beschönigt noch panisch macht [I-K76-10].

Hate Speech braucht rechtsstaatlich präzise Grenzziehung und verhältnismäßige Antworten. Der Europarat versteht Hassrede als Ausdrucksformen, die Gewalt, Hass oder Diskriminierung gegen Personen oder Gruppen aufgrund realer oder zugeschriebener Merkmale anstiften, fördern, verbreiten oder rechtfertigen oder solche Personen beziehungsweise Gruppen herabsetzen; zugleich unterscheidet er Schweregrade und verlangt verhältnismäßige Reaktionen [E-K76-3]. Wirkungsökonomisch heißt das: Nicht jede unangenehme Aussage ist Hassrede. Aber rechtlich und gesellschaftlich relevante Hasskommunikation darf nicht verharmlost werden.

Sprachliche Verantwortung schützt auch legitime Kritik. Wenn Sprache nur moralisch bewertet wird, entsteht Overblocking, Angst vor Widerspruch und Misstrauen gegenüber Regulierung. Wenn Sprache gar nicht nach Wirkung betrachtet wird, entstehen Entwürdigung, Manipulation und demokratische Erosion. Die Wirkungsökonomie hält diese Spannung aus: freie Sprache, klare Kritik, Schutz vor Entwürdigung, Transparenz der Verstärkung, Rechtsschutz und Korrekturmöglichkeiten [I-K76-11].

Sprache ist damit demokratische Ressource und demokratisches Risiko. Sie kann Wirklichkeit klären, Menschen stärken, Institutionen lesbar machen, Prävention erklären, Angst beruhigen, Verantwortung teilen und Zugehörigkeit schaffen. Sie kann aber auch Feindbilder normalisieren, Institutionen delegitimieren, Gruppen entwürdigen, Angst monetarisieren und Wahrheit unanschlussfähig machen.

Die Wirkungsökonomie will Sprache nicht kontrollieren. Sie will ihre Wirkung sehen.

76.5 Zwischenfazit

Kapitel 76 hat Sprache als Wirkungspotenzial beschrieben. Frames ordnen Wirklichkeit. Tonalität, Mimik, Stimme und Bilder verändern, wie Inhalte in Körper, Emotion, Identität und Zugehörigkeit gelangen. Kampfbegriffe können klären oder markieren. Normalisierung verschiebt Sagbarkeit durch Wiederholung. Entwürdigung zerstört den gemeinsamen Raum. Sprachliche Verantwortung ist keine Höflichkeitsregel, sondern Wirkungskompetenz.

Dieses Kapitel verbindet Wirkungspotenzial, Angst, Status, Zugehörigkeit und Macht sowie politische Programme als Resonanzinstrumente. Sprache ist nicht nur Ausdruck. Sie ist demokratische Wirkungsarchitektur.

Die nächste Frage lautet: Was geschieht, wenn Sprache, Bilder, Plattformlogik und Resonanzräume gezielt genutzt werden, um Wahrheit zu beschädigen, Misstrauen zu säen, Feindbilder zu verstärken und demokratische Rückkopplung anzugreifen?

Diese Frage führt zu Kapitel 77: Desinformation und hybride Kriegsführung.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 76

Interne WÖk-Quellen

[I-K76-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Frames“. Grundlage für Frames als Deutungsarchitektur, für die fünf Wirkungen von Frames sowie für die Unterscheidung zwischen aufklärendem, verengendem, manipulierendem und entwürdigendem Framing.

[I-K76-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Metaphern und Wirkungsräumen. Grundlage für die Formulierung, dass Metaphern Wirkungsräume bauen und dass Begriffe wie „Invasion“, „Welle“, „gemeinsames Haus“ oder „defekter Kompass“ unterschiedliche Handlungslogiken aufrufen.

[I-K76-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Tonalität“. Grundlage für Tonalität als Beziehungsebene öffentlicher Wirkung und für Beispiele wie aggressive Tonalität, verächtliche Mimik, ruhige Stimme, Pausen, Bilder und ironische Gesichtsausdrücke als unterschiedliche Wirkungsträger.

[I-K76-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Tonalität entscheidet nicht über Wahrheit“. Grundlage für Tonalität als multimodalen Kopplungsmechanismus zwischen Aussage und Empfänger über Stimme, Tempo, Rhythmus, Pausen, Mimik, Gestik, Bildsprache, Musik, Schnitt, Spott, Wärme, Härte, Wiederholung und Beziehungsebene.

[I-K76-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Entwürdigung, Hate Speech, Deliberation und Sprachverantwortung. Grundlage für die Definition von Entwürdigung, die Abgrenzung von harter Kritik und Hasskommunikation sowie für Sprachverantwortung als Fähigkeit, Wirkung von Begriffen, Frames, Tonalität und Wiederholung mitzudenken.

[I-K76-6] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Wirkungsökonomische Neubewertung“. Grundlage für Kritik als Korrekturmechanismus, Entwürdigung als Verlustleistung im gemeinsamen Raum, Diskurskultur als demokratische Infrastruktur und Sprachverantwortung als Wirkungskompetenz.

[I-K76-7] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Zwischenfazit zur kommunikativen Wirkung. Grundlage für Wirkungspotenzial aus Inhalt, Frame, emotionalem Marker, Senderstatus, Empfängerstruktur, Wiederholung, Tonalität, Medium, Plattform und Handlungsmöglichkeit sowie für Wiederholung als Vertrautheit und algorithmische Verstärkung als Sichtbarkeit.

[I-K76-8] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitte zu Medien-Wirkungsscore, Narrativ- und Diskursindikatoren sowie digitalen Polarisierungsindikatoren. Grundlage für die Erfassung von Wahrheitstreue,

Transparenz, Polarisierung, Diskursqualität, dominanten und toxischen Narrativen, Entmenschlichung, Feindseligkeit, Echokammern, Fake-News-Dynamiken, Feindbildern, Outgroup-Hass, Radikalisierung und digitaler Gewalt.

[I-K76-9] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Zwischenfazit zu Sprache und Diskurskultur. Grundlage für Sprache als frei, aber nicht wirkungslos, Diskurs als offen, aber nicht folgenlos, und Diskursstabilität als Fähigkeit, Konflikt auszuhalten, ohne Gesellschaft in Feindlogik zu zerlegen.

[I-K76-10] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu institutioneller Sprachverantwortung. Grundlage für Wirkungslogik-Transparenz als öffentliche Kompetenzform, für Ziel, Mittel, Kosten, Alternativen, Wirkung und Evaluation sowie für Sprachverantwortung in Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Parteien und Medien.

[I-K76-11] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Einwände zu Sprache und Overblocking. Grundlage für transparente Verfahren, Einspruchsmöglichkeiten, Forschung, rechtsstaatliche Kontrolle, Schutz legitimer Kritik sowie die Aussage, dass Muster wie Entwürdigung, Drohung, Gewaltlegitimation, Wiederholung, Feindmarkierung und Ausschluss beobachtbar sind.

Externe Quellen

[E-K76-1] Entman, Robert M.: „Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm“, in: *Journal of Communication*, Vol. 43, No. 4, 1993, S. 51-58. Bezugspunkt für Framing als Auswahl und Hervorhebung bestimmter Aspekte einer wahrgenommenen Realität, die Problemdefinition, Ursachendiagnose, Bewertung und Handlungsempfehlung prägt.

[E-K76-2] Lakoff, George; Johnson, Mark: *Metaphors We Live By*, University of Chicago Press, Chicago, 1980. Bezugspunkt für Metaphern als Strukturen des Denkens, nicht nur als rhetorische Figuren.

[E-K76-3] Council of Europe: Recommendation CM/Rec(2022)16 of the Committee of Ministers to member States on combating hate speech, 2022. Bezugspunkt für eine differenzierte Definition von Hassrede und für verhältnismäßige, rechtsstaatliche Antworten. Council of Europe: https://www.coe.int/

[E-K76-4] Goffman, Erving: *Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1974. Bezugspunkt für Frames als Organisationsformen von Erfahrung und Deutung.

[E-K76-5] Butler, Judith: *Excitable Speech. A Politics of the Performative*, Routledge, New York, 1997. Bezugspunkt für Sprache als Handlung und für Verletzbarkeit durch sprachliche Markierung.

[E-K76-6] Klemperer, Victor: *LTI. Notizbuch eines Philologen*, Aufbau-Verlag, Berlin, 1947. Bezugspunkt für die Veränderung gesellschaftlicher Wirklichkeit durch

wiederholte politische Sprache, Begriffe und sprachliche Gewöhnung in autoritären Kontexten.

Kapitel 77 - Desinformation und hybride Kriegsführung

Kapitel 76 hat Sprache als Wirkungspotenzial beschrieben. Frames, Tonalität, Bilder, Wiederholung und Kampfbegriffe ordnen Wirklichkeit. Dieses Kapitel zeigt, was geschieht, wenn solche Mechanismen gezielt genutzt werden, um demokratische Rückkopplung zu beschädigen.

Desinformation will nicht nur falsche Dinge verbreiten. Sie will die Fähigkeit einer Gesellschaft beschädigen, gemeinsam Wirklichkeit zu prüfen.

Hybride Einflussnahme ist mehr als Lüge. Sie kann Desinformation, Cyberangriffe, Infrastrukturstörungen, wirtschaftlichen Druck, verdeckte Finanzierung, Plattformverstärkung, politische Spaltung, soziale Kränkungen, Identitätskonflikte, Angstnarrative, juristische Angriffe, Think-Tank-Netzwerke, Influencer-Kampagnen und lokale Multiplikatoren verbinden. Sie arbeitet nicht nur von außen und nicht nur von innen. Ihre Wirkung entsteht, wenn externe Interessen, inländische Resonanzräume, bestehende Konflikte und digitale Verstärkung zusammenkommen [I-K77-1; E-K77-1; E-K77-2].

77.1 Angriff auf Rückkopplung

Demokratie lebt von Rückkopplung. Eine Gesellschaft muss wahrnehmen können, was geschieht. Sie muss Informationen prüfen, Institutionen kritisieren, Fehler erkennen, Konflikte austragen und Entscheidungen korrigieren können. Desinformation greift genau diese Fähigkeit an.

Ein Fehler ist nicht automatisch Desinformation. Ein Irrtum kann korrigiert werden. Eine Meinung ist nicht automatisch Desinformation. Sie ist Teil demokratischer Freiheit. Propaganda ist nicht immer verdeckt; sie kann offen für eine politische oder ideologische Linie werben. Gezielte Desinformation beginnt dort, wo falsche oder irreführende Inhalte bewusst, koordiniert und mit Täuschungsabsicht eingesetzt werden, um Wahrnehmung, Vertrauen, Verhalten oder politische Entscheidungen zu verändern.

Aus wirkungsökonomischer Sicht reicht diese Inhaltsdefinition aber nicht aus. Desinformation ist nicht nur falscher Inhalt. Sie ist Störung der Rückkopplung. Sie kann Menschen daran hindern, Fakten von Behauptungen zu unterscheiden, Institutionen differenziert zu kritisieren, Quellen einzuordnen, Unsicherheit auszuhalten und gemeinsam zu handeln [I-K77-2].

Desinformation wirkt daher nicht erst, wenn Menschen eine bestimmte Lüge glauben. Sie wirkt bereits, wenn sie Zweifel vergiftet. Zweifel ist in einer Demokratie wichtig. Wissenschaft lebt von Zweifel. Journalismus lebt von Prüfung. Opposition lebt von Kritik.

Desinformation missbraucht diese demokratischen Fähigkeiten, indem sie aus Prüfung Misstrauen macht, aus Kritik Delegitimierung, aus Unsicherheit Chaos und aus Konflikt Feindlogik.

Der Rückkopplungsangriff kann verschiedene Formen haben. Er kann eine falsche Geschichte verbreiten. Er kann widersprüchliche Versionen gleichzeitig ausspielen. Er kann echte Informationen aus dem Kontext reißen. Er kann gefälschte Bilder, Deepfakes oder Pseudoquellen nutzen. Er kann reale Probleme überzeichnen, damit Menschen den Maßstab verlieren. Er kann Korrekturen lächerlich machen. Er kann Faktenchecks als Zensur rahmen. Er kann Wissenschaft als Korruption darstellen, Gerichte als Feinde, Medien als Verrat und Verwaltung als Unterdrückung.

Die Wirkung liegt nicht nur im Inhalt. Sie liegt in der Beschädigung der Fähigkeit, Lagebilder zu bilden. Eine Gesellschaft, die nicht mehr weiß, wem sie unter welchen Bedingungen glauben kann, verliert Handlungsfähigkeit. Sie kann dann weder Krise noch Reform noch Prävention sauber bearbeiten.

77.2 Misstrauen, Chaos, Feindbilder

Desinformation zielt nicht immer auf Überzeugung. Sie kann auch auf Erschöpfung zielen. Das Ziel kann sein, dass Menschen sich abwenden, nichts mehr glauben, jede Quelle für manipuliert halten und demokratische Korrektur für sinnlos halten. NATO beschreibt Informationsbedrohungen als Angriffe, die gesellschaftlichen Zusammenhalt, Vertrauen in Institutionen und die Fähigkeit zur Unterscheidung von Fakt und Fiktion beschädigen können [E-K77-3].

Misstrauen ist nicht dasselbe wie kritisches Denken. Kritisches Denken prüft. Misstrauen ohne Prüffähigkeit zerstört Prüfung. Es sagt nicht: Welche Quelle ist belastbar? Es sagt: Alle lügen. Es sagt nicht: Welche Interessen wirken? Es sagt: Alles ist gesteuert. Es sagt nicht: Welche Daten fehlen? Es sagt: Fakten sind Meinung. Dadurch wird Demokratie nicht wacher, sondern orientierungsloser.

Chaos ist ebenfalls eine Wirkungsstrategie. Wer viele widersprüchliche Geschichten gleichzeitig verbreitet, muss nicht beweisen, dass eine davon stimmt. Es reicht, die gemeinsame Wirklichkeit zu verwischen. Wenn jede Version möglich scheint, wird Handeln schwerer. Dann verschiebt sich Politik von Problemlösung zu Dauerverteidigung. Verwaltung muss erklären, Wissenschaft muss sich rechtfertigen, Journalismus muss Grundlagen wiederholen, Gerichte werden misstrauisch beäugt, und öffentliche Aufmerksamkeit bleibt an Scheinkonflikten hängen.

Feindbilder geben diesem Chaos Richtung. Sie ordnen Wut. Sie sagen, wer schuld ist: Migrant:innen, Eliten, Medien, Wissenschaft, Gerichte, Minderheiten, Europa, „die Politik“, Frauen, queere Menschen, Klimaaktivist:innen, Geflüchtete, Verwaltung oder andere Gruppen. Feindbilder reduzieren Komplexität und schaffen Zugehörigkeit durch Abgrenzung. Sie sind deshalb besonders wirksam, wenn Menschen sich ohnehin unsicher, abgewertet, überfordert oder ausgeschlossen fühlen.

Hybride Einflussnahme nutzt diese vorhandenen Risse. Sie erzeugt nicht immer neue Konflikte. Sie verstärkt, was schon da ist: Wohnungsnot, Energieangst, Inflation, Migration, Klimasorgen, Pandemiefolgen, Einsamkeit, regionale Abwertung, Misstrauen gegen Medien, Misstrauen gegen Wissenschaft, Misstrauen gegen Gerichte, Misstrauen gegen Verwaltung, Plattformlogik und parteipolitische Zuspitzung [I-K77-3].

An dieser Stelle gehört die Netzwerkfrage hinein. Think Tanks, Stiftungen, Vereine, Medienprojekte, scheinbar unabhängige Studien, Vorfeldorganisationen, Kampagnenbüros, Influencer-Netzwerke und lokale Multiplikatoren können legitime demokratische Akteure sein. Sie können Wissen, Expertise, Debatte und Beteiligung ermöglichen. Sie können aber auch Teil einer Wirkungsarchitektur werden, wenn Finanzierung, Interessen, internationale Koordination oder narrative Synchronisierung verdeckt bleiben. Die OECD weist darauf hin, dass Lobbying durch soziale Medien, NGOs, Think Tanks und ausländische Regierungen komplexer geworden ist; sie betont zugleich Risiken verdeckter oder täuschender Einflussnahme und die Notwendigkeit von Transparenz [E-K77-4; E-K77-5].

Wirkungsökonomisch ist daher nicht der Begriff „Think Tank“ das Problem. Das Problem entsteht, wenn Expertise nicht als Expertise, sondern als Tarnung für Einfluss wirkt. Wenn internationale Netzwerke Narrative entwickeln, lokale Organisationen sie übersetzen, nationale Debatten sie wiederholen, Plattformen sie verstärken und Medien sie als spontane gesellschaftliche Debatte behandeln, entsteht synchronisierte Wirkung. Sie muss nicht immer illegal sein. Aber sie muss sichtbar werden. Die Frage lautet: Wer finanziert politische Sichtbarkeit? Wer finanziert angeblich unabhängige Studien? Wer finanziert die Verstärkung bestimmter Narrative? Wer liefert Daten, Sprache, Deutungsrahmen und Kampagnenlogik? [I-K77-4]

Diese Frage schützt auch vor Übertreibung. Nicht jede internationale Kooperation ist verdeckte Einflussnahme. Nicht jeder Think Tank ist Propagandawerkzeug. Nicht jede harte Regierungskritik ist hybride Kriegsführung. Nicht jede Polarisierung ist feindliche Einmischung. Hybride Einflussnahme beginnt dort, wo Täuschung, Koordination, verdeckte Interessen, systematische Verstärkung und strategische Destabilisierung zusammenwirken [I-K77-2].

77.3 Demokratie als Zielscheibe

Demokratie ist nicht nur Regierungsform. Demokratie ist ein Wirkungsraum aus Wahrheit, Vertrauen, Rechtsstaat, Streitfähigkeit, Minderheitenschutz, Medienqualität und Korrekturfähigkeit. Deshalb wird sie nicht nur durch Angriffe auf Parlamente oder Wahlen beschädigt. Sie wird beschädigt, wenn die Bedingungen demokratischer Rückkopplung zerstört werden.

Der Rat der Europäischen Union beschreibt Desinformation und Foreign Information Manipulation and Interference als Mittel, die als Teil hybrider Kampagnen oder eigenständig eingesetzt werden können. Vor den Europawahlen 2024 forderte der Rat

den Schutz demokratischer Prozesse vor ausländischer Einmischung, ohne offene demokratische Debatte zu behindern [E-K77-2]. Der Europäische Auswärtige Dienst beschreibt FIMI als sicherheits- und außenpolitische Bedrohung und dokumentiert digitale Infrastrukturen, mit denen ausländische Akteure Informationsräume der EU und ihrer Partner manipulieren [E-K77-7].

Demokratie ist Zielscheibe, weil offene Gesellschaften auf Vertrauen angewiesen sind. Nicht blindes Vertrauen. Sondern belastbares Grundvertrauen: dass Wahlen gezählt werden, Gerichte unabhängig prüfen, Wissenschaft methodisch arbeitet, Medien Fehler korrigieren, Verwaltung Recht anwendet und politische Gegner nicht Feinde sind. Wenn dieses Grundvertrauen fällt, muss kein Gegner die Demokratie von außen besiegen. Die Gesellschaft beginnt, ihre eigene Korrektur zu blockieren.

Hybride Angriffe können diese Wirkung durch viele kleine Eingriffe erzeugen: ein Deepfake hier, ein Datenleck dort, ein Pseudomedium, eine koordinierte Empörung, ein lokaler Konflikt, eine juristische Verzögerung, ein anonym finanzierter Bericht, eine Influencer-Kampagne, ein Botnetz, ein Gerücht über Wahlbetrug, ein Angriff auf Energieinfrastruktur, eine erfundene Geschichte über Minderheiten, ein toxischer Kommentarraum, eine scheinbar unabhängige Studie. Ein einzelnes Ereignis wirkt klein. Die Wirkung entsteht durch Kombination [I-K77-5].

Die Wirkung misst sich nicht nur in zerstörten Anlagen. Sie misst sich in verzögerten Entscheidungen, blockierten Reformen, wachsendem Misstrauen, sinkender Wahlbeteiligung, beschädigtem Medienvertrauen, feindseliger Sprache, schlechter Krisenreaktion, politischer Erschöpfung und institutioneller Lähmung [I-K77-6]. Eine Gesellschaft kann materiell intakt wirken und trotzdem politisch schwach werden, wenn ihre Wirklichkeitsprüfung bricht.

Die Akteurslage ist komplex. EDMO unterscheidet in einer EU-weiten Literaturübersicht unterschiedliche Akteurstypen: lokale Akteure, ausländische Informationsmanipulatoren, Akteure aus kulturell oder geografisch nahen Räumen, staatliche Akteure, Politiker:innen, Mainstreammedien und Randmedien. Lokale Akteure kommen in allen EU-Mitgliedstaaten vor, während ausländische Operationen nicht überall gleich dokumentiert sind [E-K77-8]. Genau diese Komplexität ist wichtig. Desinformation ist nicht nur Ausland. Und nicht jede destruktive Informationswirkung ist ausländisch. Der demokratische Schutz muss sowohl externe Einflussoperationen als auch inländische Verstärkungs- und Geschäftsmodelle sehen.

Wirkungsökonomisch wird damit klar: Demokratie wird nicht nur an Grenzen verteidigt. Sie wird in Informationsräumen, lokalen Gemeinschaften, Schulen, Medien, Plattformen, Behörden, Gerichten, Kultur, Wissenschaft, Parteienfinanzierung und sozialen Sicherungssystemen verteidigt.

77.4 Resiliente Öffentlichkeit

Die Antwort auf Desinformation und hybride Einflussnahme ist nicht Zensur. Die Antwort ist resiliente Öffentlichkeit.

Resiliente Öffentlichkeit bedeutet, dass eine Gesellschaft falsche, manipulative oder feindselige Informationsimpulse erkennen, einordnen, begrenzen und korrigieren kann, ohne legitime Kritik, Opposition, Satire, Kunst, Wissenschaft, Journalismus oder Protest zu beschädigen. Das ist die Grenze. Eine Wirkungsökonomie, die jede unbequeme Kritik als Sicherheitsproblem behandelt, würde die Demokratie selbst schwächen.

Resilienz beginnt mit Quellenklarheit. Menschen müssen wissen können, woher eine Information kommt, welche Quelle sie belegt, welche Interessen wirken, ob KI eingesetzt wurde, ob ein Inhalt satirisch, journalistisch, werblich, politisch, wissenschaftlich oder manipulativ ist. Quellenklarheit ersetzt nicht Urteilskraft, aber sie macht Urteilskraft möglich.

Medienkompetenz und Wirkungskompetenz sind die zweite Ebene. Bildung muss Menschen befähigen, Frames, Propaganda, toxische Narrative, Pseudoquellen, Deepfakes, Plattformverstärkung, Botmuster und emotionale Manipulation zu erkennen. Das Systemmodell der Wirkungsökonomie beschreibt Wirkungskompetenz ausdrücklich als Schutz vor Desinformation, Polarisierung, kognitiver Verkürzung, moralischer Überhöhung und Feindbildern [I-K77-7].

Journalismus ist die dritte Ebene. Eine Demokratie braucht unabhängige Medien, lokale Medien, investigative Recherche, Kontext, Korrektur, Quellenprüfung und transparente Fehlerkultur. Journalismus ist nicht perfekt. Aber ohne professionelle Informationsarbeit wird öffentliche Wirklichkeit anfälliger für Propaganda, Plattformlogik und PR.

Plattformpflichten sind die vierte Ebene. Empfehlungssysteme, politische Werbung, KI-Inhalte, Deepfakes, synthetische Kommentare, Influencer-Netzwerke und Bot-Muster müssen forschbar, auditierbar und korrigierbar sein [I-K77-8]. Der Digital Services Act setzt dafür wichtige Regeln, aber die Wirkungsökonomie geht weiter: Plattformen müssen nicht nur rechtlich reagieren, sondern ihre Wirkung auf Diskurs, Polarisierung, Minderheiten, Wissenschaft, Demokratie und psychische Gesundheit ausweisen.

Transparenz politischer Finanzierung und Einflussnahme ist die fünfte Ebene. Parteien, Kampagnen, Stiftungen, Medienbeteiligungen, Influencer-Kampagnen, Vorfeldorganisationen, strategische Studien und politische Werbung brauchen klare Offenlegung, ohne legitimen politischen Wettbewerb zu behindern [I-K77-4]. Die Wirkungsökonomie fragt nicht nur nach Spenden, sondern nach Sichtbarkeit, Daten, Reichweite, Vorfeldstrukturen und Narrativverstärkung.

Gesellschaftliche Teilhabe ist die sechste Ebene. Eine Gesellschaft mit einsamen Menschen, regionaler Abwertung, Wohnungsangst, Pflegeüberlastung, Armut, Misstrauen und fehlender Resonanz ist leichter manipulierbar [I-K77-3]. Resilienz

entsteht daher nicht nur durch Faktenchecks. Sie entsteht durch soziale Kohäsion, lokale Räume, Bildung, Kultur, Pflege, Wohnen, Gesundheit, Teilgabe und Vertrauen in faire Verfahren.

Demokratische Kommunikationsstandards sind die siebte Ebene. Behörden müssen in Krisen nicht nur informieren, sondern erklären: Was wissen wir? Was wissen wir nicht? Was wird geprüft? Was gilt jetzt? Wann wird korrigiert? Welche Quellen sind belastbar? [I-K77-8] Korrekturfähigkeit ist glaubwürdiger als Scheinsicherheit.

Technische Cyber- und KI-Sicherheitsarchitektur wird in den späteren Teilen zu Digitalisierung, Daten und Infrastruktur vertieft. Hier reicht der Grundsatz: Digitale Werkzeuge, KI-Erkennung, Deepfake-Kennzeichnung, Botanalyse, Datenintegrität und Cyberresilienz sind notwendig, aber sie ersetzen keine soziale Resilienz. Eine Gesellschaft kann technisch gut geschützt und dennoch manipulierbar sein, wenn Menschen isoliert, misstrauisch, wütend und institutionell enttäuscht bleiben.

Die wirkungsökonomische Antwort ist daher doppelt: Angriffe müssen erkannt, begrenzt und sanktioniert werden. Zugleich müssen die Risse kleiner werden, in die solche Angriffe greifen. Wer nur Inhalte löscht, behandelt Symptome. Wer nur soziale Ursachen bearbeitet, lässt Angriffe laufen. Resiliente Öffentlichkeit verbindet beides: klare Abwehr und bessere Gesellschaftsarchitektur.

77.5 Aufmerksamkeit, Emotion und Plattformdynamik

Dieses Unterkapitel bildet die Brücke zwischen der Analyse von Plattformlogik, Framing und Desinformation und der späteren Frage, wie eine demokratische Diskurskultur stabilisiert werden kann. Bisher wurde gezeigt, dass Öffentlichkeit nicht einfach ein neutraler Raum ist, in dem Informationen ausgetauscht werden. Sie ist ein Wirkungsraum. Inhalte verändern Wahrnehmung, Zugehörigkeit, Vertrauen, Konfliktbereitschaft und politische Urteilsfähigkeit [I-K77-10].

Dieses Unterkapitel untersucht die Verstärkungslogik, durch die digitale Öffentlichkeiten ihre Wirkung entfalten. Moderne Plattformen ordnen Informationen nicht nur, sie selektieren, gewichten, beschleunigen und emotionalisieren sie. Sichtbarkeit entsteht nicht allein durch Relevanz, sondern durch Signale wie Interaktion, Wiederholung, Verweildauer, Erregung, Teilbarkeit und Anschlussfähigkeit an bestehende Identitäten. Damit wird Aufmerksamkeit selbst zu einer Ressource, zu einem Engpass und zu einem Steuerungsfeld [E-K77-9].

Für die Wirkungsökonomie ist diese Analyse zentral. Wenn Wirkung die tatsächliche Veränderung von Zuständen bezeichnet, dann gehören Aufmerksamkeitssysteme zu den wichtigsten Wirkungssystemen moderner Gesellschaften. Sie bestimmen, welche Themen sichtbar werden, welche Emotionen zirkulieren, welche Gruppen sich stabilisieren, welche Konflikte eskalieren und welche Rückkopplungen zwischen Gesellschaft, Politik, Medien und Plattformen entstehen. Aufmerksamkeit ist deshalb

keine weiche Kommunikationsfrage, sondern Teil der demokratischen Wirkungsarchitektur [I-K77-11].

Aufmerksamkeit als knappe Ressource

Digitale Öffentlichkeit beginnt nicht mit Information, sondern mit Auswahl. Menschen können nicht alles lesen, prüfen, einordnen und erinnern. Je größer das Informationsangebot wird, desto knapper wird die Aufmerksamkeit, die dieses Angebot aufnehmen kann. Herbert Simon hat diese Verschiebung früh beschrieben: Informationsreichtum erzeugt Aufmerksamkeitsknappheit [E-K77-9]. Daraus folgt eine einfache, aber weitreichende Konsequenz: Wer Aufmerksamkeit lenkt, lenkt nicht nur Wahrnehmung, sondern auch gesellschaftliche Wirklichkeit.

Reichweite ist deshalb nicht neutral. Sie entscheidet darüber, welche Aussagen in den gemeinsamen Wirkungsraum eintreten und welche unsichtbar bleiben. Ein Beitrag, der millionenfach gesehen wird, verändert mehr als die private Meinung einzelner Nutzer:innen. Er verändert Themenprioritäten, Gesprächsanlässe, Gruppengrenzen, Erwartungshaltungen und politische Anschlussfähigkeit. Reichweite ist damit Wirkungspotenzial. Sie kann informieren, verbinden und korrigieren. Sie kann aber auch verzerren, einschüchtern, überfordern oder destabilisieren.

Die klassische Medienordnung kannte ebenfalls Aufmerksamkeitsfilter: Redaktionen, Sendeplätze, Titelseiten, journalistische Routinen. Diese Filter waren keineswegs perfekt. Sie konnten ausschließen, verzerren und Machtpositionen stabilisieren. Dennoch waren sie institutionell adressierbar. Plattformen verschieben diese Filterlogik. Auswahl entsteht nicht mehr nur in Redaktionen, sondern in technischen, ökonomischen und sozialen Rückkopplungen: Nutzerverhalten erzeugt Daten, Daten verändern Empfehlungen, Empfehlungen verändern Verhalten, Verhalten erzeugt neue Daten. Aufmerksamkeit wird zur zirkulären Größe.

In der Wirkungsökonomie lässt sich diese Dynamik als Wirkung zweiter und dritter Ordnung beschreiben. Wirkung erster Ordnung ist die unmittelbare Sichtbarkeit eines Inhalts. Wirkung zweiter Ordnung entsteht, wenn diese Sichtbarkeit Stimmungen, Gruppenzugehörigkeiten oder Konfliktlinien verändert. Wirkung dritter Ordnung entsteht, wenn sich die Regeln der Aufmerksamkeit selbst verändern: Wenn Akteure lernen, dass Empörung mehr Sichtbarkeit erzeugt als Differenzierung, passen sie ihre Kommunikation an. Dann verändert nicht nur ein einzelner Beitrag die Öffentlichkeit, sondern die Anreizstruktur der Öffentlichkeit verändert künftige Beiträge [I-K77-12].

Aufmerksamkeit ist deshalb kein bloßer Kommunikationskanal. Sie ist ein Engpass des demokratischen Systems. Wenn dieser Engpass nach falschen Kriterien gesteuert wird, entsteht Blindleistung: viel Bewegung, viele Beiträge, viele Reaktionen, aber wenig Erkenntnis, wenig Vertrauen und wenig demokratische Orientierung. Die Frage lautet daher nicht nur, welche Informationen wahr sind. Sie lautet auch, welche Informationen

welche Aufmerksamkeit erhalten, nach welchen Kriterien sie verstärkt werden und welche Netto-Wirkung diese Verstärkung auf Mensch, Planet und Demokratie erzeugt.

Emotion vor Rationalität

Menschen verarbeiten politische Information nicht als neutrale Rechenmaschinen. Fakten werden durch Erfahrung, Angst, Zugehörigkeit, Status, Vertrauen und Erwartung gefiltert. Das macht Rationalität nicht unmöglich, aber es zeigt ihre Bedingungen. Eine Information kann sachlich korrekt sein und dennoch wirkungslos bleiben, wenn sie keinen Resonanzraum erreicht. Eine falsche Information kann dagegen große Wirkung erzeugen, wenn sie vorhandene Ängste, Kränkungen oder Gruppenidentitäten aktiviert.

Die Forschung zur Verbreitung digitaler Inhalte zeigt, dass Inhalte mit hoher emotionaler Aktivierung leichter geteilt werden als nüchterne oder niedrig aktivierende Inhalte. Besonders Wut, Angst, Empörung, Überraschung und moralische Aufladung erhöhen die Wahrscheinlichkeit sozialer Weitergabe [E-K77-10]. Politische Kommunikation wird dadurch nicht nur nach Argumenten sortiert, sondern nach emotionaler Anschlussfähigkeit. Was innerlich aktiviert, wird wahrscheinlicher weitergeleitet, kommentiert, bekämpft oder verteidigt.

Für demokratische Öffentlichkeit ist diese Dynamik ambivalent. Emotionen sind keine Störung der Demokratie. Ohne Empathie, Sorge, Solidarität, Empörung über Unrecht und Hoffnung auf Veränderung gäbe es keine politische Bewegung. Problematisch wird es, wenn emotionale Aktivierung dauerhaft von Wirklichkeitsprüfung entkoppelt wird. Dann entsteht eine Öffentlichkeit, die nicht mehr zwischen Betroffenheit und Wahrheit unterscheidet. Das Gefühl der Gewissheit ersetzt den Prozess der Prüfung.

Besonders wirksam sind moralisch-emotionale Inhalte. Studien zeigen, dass moralisch aufgeladene Sprache die Verbreitung politischer Inhalte in sozialen Netzwerken erhöhen kann [E-K77-11]. Das erklärt, warum Debatten in digitalen Öffentlichkeiten schnell von Sachfragen zu Identitätsfragen werden. Aus einer politischen Position wird ein Zeichen von Zugehörigkeit. Aus Widerspruch wird Angriff. Aus Korrektur wird Demütigung. Aus Unsicherheit wird Verrat an der eigenen Gruppe.

Die Wirkungsökonomie muss diese Dynamik ernst nehmen, ohne sie moralisch zu überhöhen. Emotionale Wirkung ist weder gut noch schlecht. Sie ist ein Wirkungspotenzial. Ihre Bewertung hängt davon ab, ob sie Orientierung, Verbindung und Handlungsfähigkeit erzeugt oder ob sie Misstrauen, Enthemmung und destruktive Rückkopplungen verstärkt. Nicht die Emotion selbst ist das Problem, sondern die Anreizstruktur, die bestimmte Emotionen systematisch belohnt und andere Formen öffentlicher Verständigung an den Rand drängt.

Resonanzräume und algorithmische Verstärkung

Digitale Plattformen sind keine bloßen Speicherorte für Inhalte. Sie sind Resonanzräume. Ein Beitrag erscheint nicht einfach, weil er veröffentlicht wurde. Er wird

angezeigt, zurückgestellt, empfohlen, hochgestuft, herabgestuft, kombiniert oder aus dem Blickfeld gedrängt. Diese Auswahl erfolgt durch technische Systeme, soziale Interaktionen und Geschäftsmodelle. Algorithmische Empfehlungssysteme werden damit zu Gatekeepern öffentlicher Wahrnehmung [E-K77-12].

Der Begriff Resonanzraum beschreibt, dass Inhalte nicht isoliert wirken. Sie treffen auf vorhandene Deutungen, Erfahrungen und Gruppenbindungen. Ein Satz kann in einem Milieu beruhigen, in einem anderen provozieren und in einem dritten als Beweis für eine Verschwörung gelesen werden. Plattformen verstärken diese Resonanz, weil sie Interaktionen sichtbar machen und aus ihnen neue Empfehlungen ableiten. Ein Inhalt, der starke Reaktionen erzeugt, erhält neue Sichtbarkeit. Diese Sichtbarkeit erzeugt weitere Reaktionen. So entsteht Rückkopplung.

Die Europäische Union hat diese Systemqualität im Digital Services Act rechtlich aufgegriffen. Für sehr große Online-Plattformen und Suchmaschinen werden systemische Risiken ausdrücklich mit Design, Funktionsweise, Nutzung, algorithmischen Systemen, Empfehlungssystemen und Werbesystemen verbunden. Zu den Risiken zählen unter anderem Auswirkungen auf demokratische Prozesse, gesellschaftlichen Diskurs, öffentliche Sicherheit, Gesundheit, Minderjährige und psychisches Wohlbefinden [E-K77-13]. Damit wird anerkannt, dass Plattformen nicht nur Inhalte transportieren, sondern öffentliche Zustände mitformen.

Algorithmische Verstärkung bedeutet nicht, dass ein System bewusst polarisiert. Es reicht, wenn Optimierungsziele wie Interaktion, Verweildauer, Teilbarkeit oder Wiederkehr bestimmte Inhalte bevorzugen. Ein System kann neutral programmiert erscheinen und dennoch asymmetrische Wirkungen erzeugen. Wenn Erregung mehr Reaktion auslöst als Differenzierung, wird Erregung wahrscheinlicher sichtbar. Wenn Konflikt mehr Klicks erzeugt als Klärung, wird Konflikt wahrscheinlicher verstärkt. Wenn Gruppensignale stärker wirken als Sachargumente, wird Identität zur Aufmerksamkeitswährung.

Diese Dynamik ist für die Wirkungsökonomie ein klassischer Fall nichttrivialer Systeme. Eingriffe führen nicht linear zu Ergebnissen. Mehr Information führt nicht automatisch zu mehr Wissen. Mehr Sichtbarkeit führt nicht automatisch zu besserer Öffentlichkeit. Mehr Debatte führt nicht automatisch zu mehr Verständigung. Maßgeblich für die Bewertung ist die Rückwirkung auf den Systemzustand: Wird die Öffentlichkeit wahrheitsfähiger, belastbarer und pluraler? Oder entstehen Erregung, Fragmentierung, Misstrauen und demokratische Erschöpfung?

Resonanzräume dürfen deshalb nicht nur als private Kommunikationsumgebungen betrachtet werden. Sie sind Teil gesellschaftlicher Infrastruktur. Wie Straßen Mobilität ordnen und Energieinfrastrukturen Versorgung ermöglichen, ordnen Plattformen Aufmerksamkeit, Sichtbarkeit und Anschlussfähigkeit. Ihre Wirkung muss nach

ähnlichen Kriterien geprüft werden: Transparenz, Resilienz, Zugang, Missbrauchsschutz, nichtkompensierbare Schäden und demokratische Kontrolle.

Die Ökonomie der Erregung

Plattformdynamik lässt sich nicht verstehen, ohne ihre ökonomische Seite zu betrachten. Viele digitale Dienste finanzieren sich über Werbung, Datenverwertung, Profilbildung und die Maximierung nutzbarer Interaktion. Je länger Menschen bleiben, je häufiger sie reagieren, je genauer ihr Verhalten prognostizierbar wird, desto wertvoller wird der Werberaum. Aufmerksamkeit wird damit zur handelbaren Ressource. Nicht der Inhalt selbst ist das Produkt, sondern die bindbare und auswertbare Aufmerksamkeit.

Diese Struktur erzeugt eine Ökonomie der Erregung. Empörung, Angst, Spott, Skandal und moralische Zuspitzung sind nicht nur kommunikative Phänomene. Sie können ökonomisch verwertbar werden, wenn sie Interaktion erzeugen. Ein Beitrag, der beruhigt, differenziert oder zur sorgfältigen Prüfung auffordert, hat für ein auf Interaktion optimiertes System häufig weniger unmittelbare Signalkraft als ein Beitrag, der starke Reaktionen auslöst. Das bedeutet nicht, dass Plattformen jede Erregung planen. Es bedeutet, dass ihre Anreizstruktur Erregung verwertbar macht.

Die Forschung zur digitalen Werbeinfrastruktur zeigt, dass datenbasierte Werbesysteme neue Möglichkeiten politischer Beeinflussung und strategischer Kommunikation schaffen können [E-K77-17]. Personalisierung, Zielgruppenansprache und Verhaltensdaten ermöglichen nicht nur effizientere Werbung, sondern auch eine fragmentierte Ansprache politischer Milieus. Unterschiedliche Gruppen können unterschiedliche Wirklichkeiten präsentiert bekommen, ohne dass diese Ansprache im gemeinsamen öffentlichen Raum vollständig sichtbar wird.

Für die Wirkungsökonomie ist hier die Unterscheidung zwischen Privatnutzen und Systemwirkung wichtig. Ein einzelner Nutzer kann einen empörenden Beitrag freiwillig ansehen. Eine Plattform kann diesen Beitrag regelkonform verbreiten. Ein Werbekunde kann rechtmäßig Reichweite buchen. Dennoch kann die Summe dieser Handlungen eine negative Netto-Wirkung erzeugen, wenn sie Misstrauen, Polarisierung oder demokratische Erschöpfung verstärkt. Der alte Rechts- und Marktmaßstab sieht einzelne Transaktionen. Die Wirkungsökonomie fragt nach der Rückwirkung auf den gemeinsamen Wirkungsraum.

Die Ökonomie der Erregung externalisiert Kosten. Die Gewinne entstehen bei Plattformen, Werbetreibenden, Influencer:innen oder politischen Akteuren. Die Folgekosten entstehen im öffentlichen Raum: geringere Aufmerksamkeit für komplexe Probleme, wachsende Gereiztheit, sinkende Kompromissfähigkeit, Misstrauen gegenüber Institutionen, Angriffe auf Wissenschaft und Journalismus. Hier zeigt sich die Parallele zu ökologischen Externalitäten. Wie Umweltkosten lange außerhalb des Preises lagen, liegen demokratische und psychische Kosten digitaler Erregung häufig außerhalb der Plattformbilanz.

Nichtkompensation ist auch hier relevant. Eine Plattform kann nicht allein dadurch als positiv gelten, dass sie hochwertige Informationsangebote bereitstellt, wenn ihre zentralen Verstärkungsmechanismen zugleich demokratisch destruktive Dynamiken begünstigen. Positive Inhalte dürfen negative Systemwirkungen nicht verdecken. Wie bei Produkten und Lieferketten muss das schwächste zentrale Wirkungsfeld sichtbar bleiben. Eine Öffentlichkeit, die Informationen bereitstellt, aber Vertrauen und Diskursfähigkeit systematisch beschädigt, erzeugt keine tragfähige Netto-Wirkung [I-K77-13].

Identität, Zugehörigkeit und digitale Stämme

Polarisierung entsteht nicht nur durch falsche Informationen. Sie entsteht auch durch Zugehörigkeit. Menschen suchen Räume, in denen ihre Erfahrungen bestätigt, ihre Kränkungen verstanden und ihre Deutungen geteilt werden. Digitale Plattformen können solche Räume ermöglichen. Sie können marginalisierte Stimmen sichtbar machen, Solidarität herstellen und demokratische Beteiligung erweitern. Zugleich können sie Gruppenbindungen verhärten, wenn Zugehörigkeit vor allem über Abgrenzung organisiert wird.

Digitale Gruppen funktionieren häufig nicht nur als Meinungsgemeinschaften, sondern als Identitätsräume. Wer dazugehört, teilt nicht nur Inhalte, sondern Zeichen, Sprache, Witze, Feindbilder, Rituale und Empörungscodes. Die Gruppe stabilisiert sich durch Wiederholung. Inhalte werden dann nicht primär danach bewertet, ob sie wahr, präzise oder hilfreich sind, sondern ob sie die eigene Zugehörigkeit bestätigen. Wahrheit wird sozial gefiltert.

Die Forschung zu Echo-Kammern und Plattformstrukturen zeigt, dass Plattformen sehr unterschiedliche Bedingungen für Informationsverbreitung und Gruppenbildung schaffen [E-K77-16]. Nicht jede Plattform erzeugt dieselbe Form von Abschottung. Nicht jede Person lebt in einer geschlossenen Informationswelt. Dennoch ist die Richtung der Wirkung bedeutsam: Wenn Plattformdesign, Empfehlungssysteme und soziale Sanktionen gleichgerichtete Rückkopplungen erzeugen, kann die Bereitschaft sinken, Ambivalenz auszuhalten und Gegenargumente als legitime Perspektiven zu behandeln.

Besonders heikel ist, dass selbst der Kontakt mit Gegenpositionen nicht automatisch depolarisiert. Studien zeigen, dass die Konfrontation mit gegnerischen politischen Positionen unter bestimmten Bedingungen auch zur Verhärtung der eigenen Position beitragen kann [E-K77-15]. Für die Wirkungsökonomie ist das ein wichtiger Befund, weil er die Grenzen linearer Steuerungsannahmen zeigt. Mehr Kontakt bedeutet nicht automatisch mehr Verständigung. Entscheidend sind Kontext, Vertrauen, Tonalität, Statusbedrohung und die Struktur des Begegnungsraums.

Digitale Stämme entstehen, wenn Zugehörigkeit an dauerhafte Erregung gekoppelt wird. Dann wird die Gruppe nicht nur durch gemeinsame Werte stabilisiert, sondern durch gemeinsame Gegner. Die eigene Identität braucht dann den fortlaufenden Beweis, dass

die andere Seite gefährlich, dumm, korrupt oder böse ist. Solche Muster sind demokratisch riskant, weil sie den politischen Gegner aus dem Raum legitimer Auseinandersetzung entfernen. Aus Streit wird Feindschaft. Aus Kritik wird Delegitimation.

Die Wirkungsökonomie darf deshalb Diskurs nicht nur als Austausch von Argumenten verstehen. Diskurs ist auch Beziehungsarbeit unter Bedingungen von Unsicherheit, Status und Zugehörigkeit. Eine demokratische Öffentlichkeit muss Räume schaffen, in denen Menschen widersprechen können, ohne ihre Identität verteidigen zu müssen. Sie muss Resonanz ermöglichen, ohne Stammeslogik zu belohnen. Sie muss Konflikt zulassen, ohne Entmenschlichung zu verstärken.

Die Wirkung permanenter Erregung auf Demokratie

Demokratie braucht Aufmerksamkeit, Vertrauen und Zeit. Sie braucht Bürger:innen, die unterscheiden können zwischen Kritik und Zerstörung, zwischen Fehler und Verschwörung, zwischen Konflikt und Feindschaft. Sie braucht Institutionen, die korrigierbar bleiben, ohne permanent delegitimiert zu werden. Permanente Erregung schwächt diese Voraussetzungen. Nicht durch einen einzelnen Beitrag, sondern durch kumulative Wirkung.

Die erste Wirkung permanenter Erregung ist Konzentrationsverlust. Komplexe politische Probleme verlangen Geduld, Kontext und die Fähigkeit, mehrere Ebenen zugleich zu betrachten. Erregungslogik verkürzt. Sie bevorzugt den schnellen Anlass, den Schuldigen, das Bild, den Ausschnitt, den Satz, der als Beweis dienen kann. Dadurch verändert sich nicht nur die Debatte, sondern auch das Denken über Politik. Was nicht unmittelbar emotionalisierbar ist, verliert Sichtbarkeit.

Die zweite Wirkung ist Vertrauensverschleiß. Wenn öffentliche Räume dauerhaft von Skandal, Verdacht und Gegenvorwurf geprägt sind, wird Vertrauen nicht mehr als Voraussetzung gemeinsamer Problemlösung erlebt, sondern als Naivität. Menschen beginnen, Institutionen, Medien, Wissenschaft und politische Verfahren nicht mehr nach ihrer Korrekturfähigkeit zu beurteilen, sondern nach ihrer Zugehörigkeit zur eigenen oder gegnerischen Seite. Das schwächt die demokratische Rückkopplung.

Die dritte Wirkung ist Komplexitätsverlust. Demokratie ist ein Verfahren zur Verarbeitung von Unterschiedlichkeit. Sie lebt davon, dass Widersprüche nicht sofort aufgelöst, sondern verhandelt werden. Permanente Erregung macht Ambivalenz schwerer erträglich. Sie belohnt Eindeutigkeit, auch wenn die Wirklichkeit uneindeutig ist. Dadurch entstehen politische Programme, die mehr mit emotionaler Entlastung als mit Problemlösung zu tun haben.

Die vierte Wirkung betrifft Desinformation. Falsche oder irreführende Inhalte verbreiten sich nicht nur, weil Menschen schlecht informiert sind. Sie verbreiten sich, weil sie häufig neu, überraschend, emotional anschlussfähig oder identitätsstärkend sind.

Untersuchungen zur Verbreitung falscher Nachrichten zeigen, dass falsche Inhalte in bestimmten Online-Kontexten weiter, schneller und breiter diffundieren können als wahre Inhalte [E-K77-14]. Das Problem liegt deshalb nicht nur in einzelnen Falschinformationen, sondern in der Aufmerksamkeitsarchitektur, die solche Inhalte begünstigen kann.

Die fünfte Wirkung ist demokratische Erschöpfung. Wer dauerhaft mit Empörung, Bedrohung und Konflikt konfrontiert wird, kann sich zurückziehen oder radikalisieren. Beides schwächt demokratische Resilienz. Rückzug überlässt den öffentlichen Raum den lautesten Akteuren. Radikalisierung verengt den Raum legitimer Auseinandersetzung. In beiden Fällen verliert Demokratie ihren Korrekturraum.

Der Digital Services Act adressiert diese Ebene, indem er große Plattformen verpflichtet, systemische Risiken zu identifizieren, zu analysieren und zu mindern, einschließlich Risiken für gesellschaftlichen Diskurs, Wahlprozesse, öffentliche Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden [E-K77-13]. Für die Wirkungsökonomie ist dieser Ansatz anschlussfähig, aber noch nicht ausreichend. Rechtliche Risikopflichten schaffen Sichtbarkeit und Verantwortlichkeit. Eine vollständige Wirkungsarchitektur muss darüber hinaus messen, welche Netto-Wirkung Plattformen auf Wahrheit, Vertrauen, Diskursfähigkeit, Minderheitenschutz, psychische Stabilität und demokratische Resilienz erzeugen.

Aufmerksamkeit ist kein Randthema der Wirkungsökonomie. Sie ist eine zentrale Bedingung gesellschaftlicher Steuerung. Eine Gesellschaft kann nur auf jene Probleme reagieren, die sie wahrnimmt. Sie kann nur jene Maßnahmen unterstützen, die sie versteht. Sie kann nur jenen Institutionen vertrauen, deren Korrekturfähigkeit sichtbar bleibt. Wenn Aufmerksamkeit verzerrt, verknappt oder dauerhaft erregt wird, verändert sich die Fähigkeit einer Gesellschaft, Wirkung zu erkennen und auf Wirkung zu reagieren.

Dieses Unterkapitel hat gezeigt, dass digitale Öffentlichkeit über eine mehrschichtige Verstärkungslogik funktioniert: Aufmerksamkeitsknappheit macht Auswahl notwendig. Emotionale Aktivierung erhöht Anschlussfähigkeit. Algorithmische Systeme verstärken bestimmte Muster. Werbe- und Plattformökonomien machen Erregung verwertbar. Identitätsräume stabilisieren Zugehörigkeit. Permanente Erregung verändert Konzentration, Vertrauen, Komplexitätsfähigkeit und demokratische Resilienz.

Für die Wirkungsökonomie folgt daraus keine Forderung nach Zensur und keine Abwertung digitaler Öffentlichkeit. Digitale Plattformen können Wissen verbreiten, Beteiligung erweitern, Macht sichtbar machen und neue Formen gesellschaftlicher Teilgabe ermöglichen. Ihre Wirkung hängt jedoch von ihrer Architektur ab. Die Frage lautet nicht, ob Plattformen gut oder schlecht sind. Die Frage lautet, welche Rückkopplungen sie erzeugen und ob diese Rückkopplungen Mensch, Planet und Demokratie stabilisieren oder schwächen.

Aufmerksamkeit muss daher als eigener Wirkungsraum gemessen und gestaltet werden. Relevante Indikatoren könnten sein: Verhältnis von Reichweite zu Quellenqualität, Anteil korrigierter Falschinformationen, Transparenz von Empfehlungssystemen, Vielfalt sichtbarer Perspektiven, Häufigkeit koordinierter Manipulation, Wirkung auf Minderheitenschutz, Belastung öffentlicher Diskurse, Zugang für Forschung, Werbetransparenz, Beschwerde- und Korrekturmechanismen sowie psychische Belastungsrisiken. Solche Indikatoren dürfen nicht zu einer zentralen Wahrheitsbehörde führen. Sie sollen Rückkopplung ermöglichen.

Damit bereitet dieses Unterkapitel den Übergang zu Kapitel 78 vor. Denn digitale Aufmerksamkeit entsteht nicht nur durch Plattformarchitektur. Sie wird auch durch Menschen geprägt, die Reichweite organisieren, Gespräche moderieren, Communities führen und Deutungsräume öffnen oder schließen. Die nächste Frage lautet daher, welche Verantwortung Creator:innen, Hosts, Streamer:innen, Podcaster:innen und Community-Betreiber:innen in digitalen Wirkungsräumen haben.

77.6 Zwischenfazit

Desinformation und hybride Einflussnahme sind Angriffe auf demokratische Rückkopplung. Sie verbreiten nicht nur falsche Inhalte. Sie beschädigen Vertrauen, Orientierung, Institutionen, Quellenklarheit, Streitfähigkeit und Handlungsfähigkeit. Ihr Ziel kann sein, dass Menschen eine bestimmte Lüge glauben. Ihr Ziel kann aber auch sein, dass Menschen gar nichts mehr glauben, sich erschöpft abwenden oder Gesellschaft in feindliche Wirklichkeitsräume zerfällt.

Hybride Kriegsführung ist kein einzelnes Instrument. Sie nutzt Kombination: Desinformation, Cyberangriffe, Infrastrukturstörungen, wirtschaftliche Abhängigkeiten, Energieunsicherheit, Plattformverstärkung, politische Spaltung, Identitätskonflikte, verdeckte Finanzierung, lokale Multiplikatoren, internationale Narrativnetzwerke, Influencer-Ökosysteme und soziale Risse. Ihre Wirkung entsteht häufig nicht durch ein großes Ereignis, sondern durch viele kleine Eingriffe, die gemeinsam Rückkopplung beschädigen.

Digitale Öffentlichkeit verstärkt diese Dynamik zusätzlich durch Aufmerksamkeitsökonomie, emotionale Aktivierung, algorithmische Resonanzräume und Erregungslogik. Sichtbarkeit folgt nicht automatisch Relevanz oder Wahrheit, sondern häufig Interaktion, Identität, Konflikt und emotionaler Anschlussfähigkeit. Dadurch entstehen neue Wirkungsräume, in denen Plattformarchitektur, Gruppenbildung, Empörung und Desinformation ineinandergreifen.

Die Antwort ist nicht Zensur. Die Antwort ist Resilienz: Informationsqualität, Quellenklarheit, Medienvielfalt, Wirkungskompetenz, Plattformpflichten, Transparenz politischer Finanzierung, Journalismus, gesellschaftliche Teilhabe, demokratische Kommunikationsstandards, Cyberresilienz und Schutz legitimer Kritik.

Damit verbindet Kapitel 77 Sicherheit als Schutz demokratischer Wirkungsbedingungen, Öffentlichkeit als Rückkopplungsraum, Plattformlogik, Aufmerksamkeitsökonomie, algorithmische Verstärkung sowie Sprache, Frames und Normalisierung. Desinformation ist nicht nur ein Medienproblem. Sie ist ein Angriff auf die Fähigkeit einer Gesellschaft, sich selbst zu verstehen und zu korrigieren.

Die nächste Frage lautet: Welche Verantwortung haben Menschen und Formate, die digitale Räume mit Reichweite prägen: Creator:innen, Hosts, Streamer:innen, Podcaster:innen und Community-Betreiber:innen?

Diese Frage führt zu Kapitel 78: Creator, Hosts und digitale Verantwortung.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 77

Interne WÖk-Quellen

[I-K77-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Kapitel zu hybrider Kriegsführung. Grundlage für die Definition hybrider Kriegsführung als Versuch, eine Gesellschaft von innen so zu destabilisieren, dass sie ihre eigene Wirklichkeit nicht mehr gemeinsam rückkoppeln kann, sowie für Desinformation, Cyberangriffe, Sabotage, wirtschaftlichen Druck, Energieabhängigkeit, politische Einflussnahme, Plattformmanipulation und Finanzierungsnetzwerke als kombinierbare Mittel.

[I-K77-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Rückkopplungsangriffen. Grundlage für Rückkopplungsangriff als Störung der Fähigkeit eines Systems, Lage, Fehler, Informationen, Institutionenvertrauen und angemessenes Handeln zu prüfen; außerdem für die Grenze zwischen Kritik und hybrider Destabilisierung.

[I-K77-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt soziale Kohäsion als Sicherheitsfrage. Grundlage für die Aussage, dass hybride Kriegsführung vorhandene Risse verstärkt: Wohnungsnot, Energieangst, Inflation, Migration, Klimasorgen, Pandemiefolgen, Einsamkeit, regionale Abwertung, Misstrauen gegen Medien, Wissenschaft, Gerichte und Verwaltung.

[I-K77-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt Parteienfinanzierung und politische Vorwirkung. Grundlage für die Frage, wer politische Sichtbarkeit, Daten, Reichweite, Kampagnen ohne formale Parteispende, angeblich unabhängige Studien und Narrativverstärkung finanziert.

[I-K77-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt Krieg unterhalb der Kriegsschwelle. Grundlage für hybride Kriegsführung als Kombination vieler kleiner Eingriffe, darunter Gerüchte, Datenlecks, Fake-Accounts, Serverausfälle, verdeckte Finanzierung, Bots, Influencer-Kampagnen und manipulative Narrative.

[I-K77-6] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Wirkungserfolg hybrider Kriegsführung. Grundlage für Wirkung in verzögerten Entscheidungen, wachsendem Misstrauen, blockierten Reformen, sinkender Wahlbeteiligung, beschädigtem Medienvertrauen, feindseliger Sprache, schlechter Krisenreaktion, politischer Erschöpfung und institutioneller Lähmung.

[I-K77-7] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitt Wirkungskompetenz. Grundlage für Wirkungskompetenz als Schutz vor Desinformation, Polarisierung, kognitiver Verkürzung, moralischer Überhöhung und Feindbildern.

[I-K77-8] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt Resilienzarchitektur gegen hybride Bedrohungen. Grundlage für Civic-Shield-Strukturen, Agentur für Digitale Öffentlichkeit, Medien- und Wirkungskompetenz, Krisenkommunikation nach Wirkungslogik, Transparenz politischer Finanzierung, Plattform-Systemrisiko-Prüfung und Schutz legitimer Kritik.

[I-K77-9] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitte zur digitalen Demokratie-Infrastruktur und Demokratie-Schutzarchitektur. Grundlage für sichere digitale Identitäten, demokratisch kontrollierte Beteiligungsplattformen, transparente algorithmische Sichtbarkeit, Schutz vor Desinformation, Schutz vor Hyper-Polarisierung, digitale Commons, Civic Shield, Frühwarnsysteme, Echtzeitmonitoring, Community-Support und Schutzprogramme.

[I-K77-10] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Teil XII: Medien, Kommunikation und Öffentlichkeit. Arbeitsfassung 2025/2026.

[I-K77-11] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie. Arbeitsfassung 2025.

[I-K77-12] Weber, Natalie: Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur. Arbeitsfassung 2025.

[I-K77-13] Weber, Natalie: Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG). Vollversion Extended. Arbeitsfassung 2025.

Externe Quellen

[E-K77-1] NATO: *Countering hybrid threats*, 2026. Bezugspunkt für hybride Bedrohungen als Kombination militärischer und nicht-militärischer, verdeckter und offener Mittel, darunter Desinformation, Cyberangriffe, wirtschaftlicher Druck und der Versuch, Gesellschaften zu destabilisieren und zu untergraben. (https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/countering-hybrid-threats)

[E-K77-2] Rat der Europäischen Union: *Hybrid threats* sowie Schlussfolgerungen zur demokratischen Resilienz und zum Schutz von Wahlprozessen vor ausländischer Einmischung, 2024. Bezugspunkt für Desinformation und Foreign Information Manipulation and Interference als Teil hybrider Kampagnen oder eigenständige

Instrumente sowie für den Schutz demokratischer Prozesse vor ausländischer Einmischung. (https://www.consilium.europa.eu/en/policies/hybrid-threats/)

[E-K77-3] NATO: *NATO's approach to counter information threats*, 2025. Bezugspunkt für Informationsbedrohungen, die gesellschaftlichen Zusammenhalt, Vertrauen in Institutionen und die Fähigkeit zur Unterscheidung von Fakt und Fiktion beschädigen können. (https://www.nato.int/en/what-we-do/wider-activities/natos-approach-to-counter-information-threats)

[E-K77-4] OECD: *Lobbying in the 21st Century: Transparency, Integrity and Access*, 2021. Bezugspunkt für Lobbying als legitimes demokratisches Instrument, aber auch für Risiken verdeckter oder täuschender Einflussnahme; der Bericht nennt unter anderem soziale Medien, NGOs, Think Tanks und ausländische Regierungen als Teil einer komplexer gewordenen Einflusslandschaft. (https://www.oecd.org/en/publications/lobbying-in-the-21st-century_c6d8eff8-en.html)

[E-K77-5] OECD: *Lobbying*, Themenseite. Bezugspunkt für ausländische Einflussaktivitäten, die nicht per se illegitim sind, aber politisches Leben, Innen- und Außenpolitik, wirtschaftliche Interessen, Wahlsysteme und nationale Sicherheit transformativ beeinflussen können; die OECD betont Transparenz- und Integritätsmaßnahmen. (https://www.oecd.org/en/topics/lobbying.html)

[E-K77-6] Council of Europe, Parliamentary Assembly: *Foreign interference: a threat to democratic security in Europe*, 2024/2025. Bezugspunkt für die Unterscheidung legitimer ausländischer Einflussnahme und verdeckter, schädigender ausländischer Einmischung sowie für lokale Proxies und Frontorganisationen als Zurechnungsproblem. (https://pace.coe.int/en/files/34179/html)

[E-K77-7] European External Action Service: *Information Integrity and Countering Foreign Information Manipulation & Interference* sowie *2024 Report on EEAS Activities to Counter FIMI*, 2025. Bezugspunkt für FIMI als sicherheits- und außenpolitische Bedrohung sowie für die EEAS-Berichte, die digitale Infrastruktur ausländischer Akteure zur Manipulation und Einmischung in Informationsräume der EU und ihrer Partner kartieren. (https://www.eeas.europa.eu/eeas/information-integrity-and-countering-foreign-information-manipulation-interference-fimi_en)

[E-K77-8] European Digital Media Observatory: *Literature review on actors of disinformation in the European Union*, 2025. Bezugspunkt für die Vielzahl von Akteurstypen hinter Desinformation in der EU: lokale Akteure, ausländische Informationsmanipulatoren, Akteure aus verwandten Räumen, staatliche Akteure, Politiker:innen, Mainstream- und Randmedien. (https://edmo.eu/wp-content/uploads/2025/06/EDMO-Report-Literature-review-on-actors-of-disinformation-in-the-European-Union-.pdf)

[E-K77-9] Simon, Herbert A. (1971): Designing Organizations for an Information-Rich World. In: Greenberger, Martin (Hg.): Computers, Communications, and the Public Interest. Johns Hopkins University Press.

[E-K77-10] Berger, Jonah A.; Milkman, Katherine L. (2012): What Makes Online Content Viral? Journal of Marketing Research, 49(2), 192-205.

[E-K77-11] Brady, William J.; Wills, Julian A.; Jost, John T.; Tucker, Joshua A.; Van Bavel, Jay J. (2017): Emotion shapes the diffusion of moralized content in social networks. Proceedings of the National Academy of Sciences, 114(28), 7313-7318.

[E-K77-12] Tufekci, Zeynep (2015): Algorithmic Harms Beyond Facebook and Google: Emergent Challenges of Computational Agency. Colorado Technology Law Journal, 13, 203-218.

[E-K77-13] Europäische Union (2022): Regulation (EU) 2022/2065 - Digital Services Act.

[E-K77-14] Vosoughi, Soroush; Roy, Deb; Aral, Sinan (2018): The spread of true and false news online. Science, 359(6380), 1146-1151.

[E-K77-15] Bail, Christopher A.; Argyle, Lisa P.; Brown, Taylor W. et al. (2018): Exposure to opposing views on social media can increase political polarization. Proceedings of the National Academy of Sciences, 115(37), 9216-9221.

[E-K77-16] Cinelli, Matteo; De Francisci Morales, Gianmarco; Galeazzi, Alessandro; Quattrociocchi, Walter; Starnini, Michele (2021): The echo chamber effect on social media. Proceedings of the National Academy of Sciences, 118(9), e2023301118.

[E-K77-17] Nadler, Anthony; Crain, Matthew; Donovan, Joan (2018): Weaponizing the Digital Influence Machine: The Political Perils of Online Ad Tech. Data & Society Research Institute.

Kapitel 78 - Creator, Hosts und digitale Verantwortung

Kapitel 77 hat Desinformation und hybride Einflussnahme als Angriffe auf demokratische Rückkopplung beschrieben. Dieses Kapitel richtet den Blick auf die Akteure, die digitale Öffentlichkeit im Alltag prägen: Creator:innen, Hosts, Streamer:innen, Podcaster:innen, Influencer:innen, Community-Betreiber:innen, Moderierende und andere digitale Öffentlichkeitsakteure.

Sie sind keine Feindbilder. Viele von ihnen leisten hohe Wirkleistung: Sie erklären Mathematik, Physik, Geschichte, Musik, Programmierung, Kunst, Sprache, Gesundheit, Sport, Handwerk, Wissenschaft und Politik. Sie schaffen Zugehörigkeit, Kreativität, kulturelle Teilhabe, Orientierung und Selbstwirksamkeit. Gerade junge Menschen lernen in digitalen Räumen Dinge, die Schule, Familie, Kommune oder klassische Medien nicht immer bereitstellen.

Gleichzeitig erzeugt skalierte digitale Öffentlichkeit Verantwortung. Wer digitale Räume mit Reichweite prägt, erzeugt Wirkung. Verantwortung entsteht nicht aus Meinung allein, sondern aus Skalierung, Resonanz, Community-Dynamik und Wiederholung.

78.1 Creator als öffentliche Akteure

Creator:innen sind nicht einfach Nutzer:innen. Sie sind Wirkungsträger:innen, wenn sie regelmäßig öffentliche Reichweite erzeugen, Gemeinschaften prägen, Konsumentscheidungen beeinflussen, politische Stimmungen verstärken, Wissen vermitteln, Gesundheitsthemen besprechen, Körperbilder formen, Kinder erreichen oder öffentliche Konflikte rahmen [I-K78-1].

Der Unterschied zwischen privater Äußerung und skalierter öffentlicher Wirkung ist zentral. Ein Satz im privaten Gespräch kann verletzen, beruhigen, klären oder irritieren. Derselbe Satz mit hunderttausend, einer Million oder zehn Millionen Aufrufen verändert einen anderen Wirkungsraum. Reichweite erzeugt Wiederholung, Anschluss, Gegenreaktion, Nachahmung, Gruppennorm und algorithmische Verstärkung.

Das bedeutet nicht, dass jede reichweitenstarke Person journalistisch arbeiten muss. Es bedeutet auch nicht, dass Creator:innen ihre Meinung staatlich genehmigen lassen müssten. Es bedeutet: Reichweite ist Wirkungskraft. Die Wirkungsökonomie fragt nicht zuerst, wer senden darf. Sie fragt, wer was verstärkt, mit welcher Macht, mit welchem Geschäftsmodell, welchen Daten, welcher Transparenz, welcher Korrekturfähigkeit und welcher Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie [I-K78-2].

Creator:innen wirken auf mehreren Ebenen. Sie wirken als Vorbilder. Sie wirken als Erklärende. Sie wirken als Gemeinschaftsbildner:innen. Sie wirken als Werbeträger:innen. Sie wirken als politische Verstärker:innen. Sie wirken als emotionale Begleiter:innen. Sie normalisieren Sprache, Konsum, Körperbilder, Weltbilder und Konfliktformen [I-K78-3].

Diese Wirkung kann positiv sein. Ein Creator kann einem Kind Programmieren erklären. Eine Musikerin kann Zugang zu Kunst schaffen. Ein Wissenschaftskanal kann Desinformation korrigieren. Ein Sportkanal kann Bewegung und Selbstwirksamkeit fördern. Ein politischer Erklärkanal kann komplexe Entscheidungen verständlich machen. Ein Kanal für queere, behinderte, migrantische oder neurodivergente Menschen kann Zugehörigkeit schaffen, wo lokale Räume fehlen.

Diese Wirkung kann aber auch negativ sein. Versteckte Werbung, irreführende Gesundheitsversprechen, Finanzversprechen ohne Risikoaufklärung, Körperdruck, Mobbing, Suchtlogik, Grooming, Radikalisierung, frauenfeindliche oder rassistische Normalisierung, verschwörungsideologische Erzählungen, Hass gegen Minderheiten oder politische Einflussnahme ohne Offenlegung verändern Zustände [I-K78-3].

Die Analyse des Europäischen Parlaments zum Influencer-Marketing beschreibt Influencer-Marketing als stark gewachsenes digitales Werbesegment und nennt problematische Praktiken wie versteckte Werbung und unklare Verantwortung in der Wertschöpfungskette [E-K78-1]. Eine EU-weite Prüfung von 576 Influencer-Posts durch Kommission und Verbraucherschutzbehörden zeigte 2024 verbreitete Nichtbeachtung von Transparenz- und Verbraucherschutzregeln [E-K78-2]. Wirkungsökonomisch heißt das: Creator-Verantwortung ist nicht nur persönliche Moral. Sie betrifft Verbraucherschutz, Minderjährigenschutz, Medienkompetenz, Gesundheit, Körperbilder, Konsum, politische Öffentlichkeit, Demokratie und Plattformökonomie [I-K78-3].

Die Wirkungsökonomie schlägt deshalb keine Gesinnungsprüfung vor. Sie schlägt Transparenz- und Wirkungspflichten für öffentliche Verstärkungsrollen vor. Creator:innen sollen nicht jede Meinung rechtfertigen müssen. Aber sie sollen Werbung kennzeichnen. Sie sollen Quellen benennen, wenn sie informieren. Sie sollen KI-Inhalte kenntlich machen, wenn Täuschungsnähe entsteht. Sie sollen Minderjährige nicht ausbeuten. Sie sollen Fehler korrigieren. Sie sollen Community-Gewalt nicht als Reichweitenmotor nutzen. Sie sollen politische Werbung und bezahlte Einflussnahme offenlegen [I-K78-3].

Creator:innen sind frei in ihrer Stimme, aber nicht frei von der Wirkung ihrer Reichweite.

78.2 Host-Wirkung

Hosts wirken anders als Creator:innen, die vor allem Inhalte senden. Hosts erzeugen Gesprächsräume. Dazu gehören Moderator:innen, Podcaster:innen, Interviewer:innen, Talkshow-Leitungen, Streamer:innen, Eventhosts, Panelmoderator:innen und Personen, die digitale oder analoge Gespräche strukturieren [I-K78-1].

Ein Host entscheidet, wer eingeladen wird, welche Frage gestellt wird, wann unterbrochen wird, wann gelacht wird, wann ein Einwand stehen bleibt, wann ein Gast geschützt oder bloßgestellt wird, wie Konflikt inszeniert wird und welche Pointe das Publikum mitnimmt [I-K78-4]. Ein Host kann Orientierung erzeugen. Ein Host kann

Erregung maximieren. Ein Host kann Komplexität halten. Ein Host kann Scheinkonflikte produzieren. Ein Host kann Macht kontrollieren. Ein Host kann Desinformation unwidersprochen normalisieren.

Die Wirkung entsteht nicht nur durch einzelne Aussagen. Sie entsteht durch Gesprächsdramaturgie: Wer bekommt lange Redezeit? Wer wird mit Fakten konfrontiert? Wer wird emotionalisiert? Wer wird ironisiert? Wer wird als authentisch inszeniert? Wer wird als kalt, technokratisch oder naiv markiert? Wer wird durch Applaus, Kamera, Schnitt, Musik, Titelbild oder Kommentarumgebung verstärkt? [I-K78-4]

Ein Host ist deshalb nicht neutral, nur weil er neutral sein will. Er ist Teil der Wirkung. Das heißt nicht, dass Hosts Gäste schonen müssen. Macht muss hart befragt werden. Populismus muss konfrontiert werden. Unternehmen müssen zu Schäden befragt werden. Politik muss Widerspruch aushalten. Aber Härte ist nicht dasselbe wie Eskalationslust.

Host-Verantwortung unterscheidet zwischen Klärung und Demütigung, zwischen Widerspruch und Feindmarkierung, zwischen Zuspitzung und Verzerrung, zwischen Gesprächsführung und Reichweiteninszenierung, zwischen Orientierung und Spektakel [I-K78-4].

Das ist besonders wichtig bei Themen mit hohem Wirkungspotenzial: Gesundheit, Migration, Krieg, Klima, Kinder, Minderheiten, Finanzversprechen, Wissenschaft, Demokratie, sexualisierte Gewalt, Suizidalität, Pflege, Armut, Religion, Rassismus und politische Radikalisierung. Ein schlecht geführtes Gespräch kann Angst, Scham, Feindbilder oder Scheinsicherheit verstärken. Ein gut geführtes Gespräch kann Konflikte sichtbar machen, ohne die Beteiligten zu entwürdigen.

Host-Wirkung betrifft auch die Frage, ob öffentliche Gespräche Menschen klüger oder nur aufgeregter zurücklassen. Ein Format, das permanent Konflikt inszeniert, kann Reichweite erzeugen und dennoch demokratische Verlustleistung produzieren. Ein Format, das Orientierung gibt, kann weniger spektakulär sein und höhere Wirkleistung haben.

Hosts moderieren nicht nur Gespräche. Sie gestalten die Resonanzform, in der Gesellschaft Konflikt erlebt.

78.3 Moderation und Community-Dynamik

In digitalen Räumen wirkt nicht nur der ursprüngliche Inhalt. Der Kommentarraum wirkt mit.

Ein erklärendes Video kann unter aggressiven Kommentaren zum Resonanzraum für Hass werden. Ein politischer Beitrag kann berechtigten Widerspruch oder organisierte Einschüchterung auslösen. Ein wissenschaftlicher Post kann unter falschen

Behauptungen kippen. Eine Creatorin kann Community-Dynamik verschärfen, indem sie Hasskommentare anheizt, Gegner markiert oder Angriffe durch Ironie belohnt [I-K78-5].

Community-Management ist daher Wirkungsmanagement. Es entscheidet, ob ein digitaler Raum lernfähig bleibt oder toxisch wird [I-K78-5]. Gute Moderation heißt nicht: Nur Zustimmung zulassen. Gute Moderation heißt: Streit ermöglichen, Entwürdigung begrenzen. Sie schützt Widerspruch, Minderheiten, Betroffene digitaler Gewalt, Quellenklarheit, Korrektur und die Möglichkeit, nicht sofort in Feindlogik zu geraten [I-K78-5].

Community-Regeln sind nicht nur Hausordnung. Sie sind Diskursarchitektur. Sie legen fest, ob Quellen verlangt werden, ob persönliche Angriffe gelöscht werden, ob Beleidigungen stehen bleiben, ob Minderjährige geschützt werden, ob gefährliche Falschinformationen eingeordnet werden, ob Hass als Stimmung des Publikums erscheint oder als Regelverletzung behandelt wird.

Minderjährigenschutz gehört in diese Logik. Creator:innen und Hosts, die junge Menschen erreichen, gestalten Schutzräume oder Risikoräume. Schutz betrifft Grooming, Mobbing, Radikalisierung, Suchtlogik, Körperdruck, Selbstverletzungsinhalte, sexualisierte Ausbeutung, manipulative Werbung, Glücksversprechen, Finanzversprechen, riskante Challenges, Essstörungen, Scham und digitale Gewalt. Die DSA-Leitlinien der EU-Kommission zum Schutz Minderjähriger nennen unter anderem Grooming, schädliche Inhalte, problematische und suchtfördernde Verhaltensweisen, Cybermobbing und schädliche kommerzielle Praktiken als Risiken, gegen die Plattformen geeignete Maßnahmen ergreifen sollen [E-K78-3].

Das heißt nicht, Kindern digitale Räume zu entziehen. Digitale Räume können Bildung, Wissenschaft, Kunst, Musik, Sport, Programmieren, Sprache, Kultur, Kreativität und Gemeinschaft ermöglichen. Creator:innen, die Lern- und Kulturräume schaffen, können hohe Wirkleistung erzeugen. Ihre Verantwortung liegt nicht darin, digitale Zukunft zu vermeiden, sondern sie sicherer, klarer und weniger manipulativ zu gestalten.

Moderation betrifft auch Erwachsene. Hass, Hetze, Doxxing, Shitstorms, Desinformation, Körperdruck, Suchtlogik, Verschwörungsräume und digitale Einschüchterung treffen nicht nur Minderjährige. Menschen ziehen sich aus Öffentlichkeit zurück, weil sie digitale Gewalt fürchten. Wissenschaftler:innen, Journalist:innen, Politiker:innen, Aktivist:innen, Minderheiten, Ärzt:innen, Lehrer:innen, Jurist:innen und Creator:innen können durch koordinierte Angriffe zum Schweigen gebracht werden. Eine Community, die solche Dynamiken duldet, verliert demokratische Wirkleistung.

Wirkungsökonomisch gilt: Der Kommentarraum ist nicht Nachlauf des Contents. Er ist Teil seiner Wirkung [I-K78-5].

78.4 Wirkungsratings ohne Zensur

Wirkungsratings für Plattformen, Creator:innen und Hosts sind heikel. Sie können Orientierung schaffen. Sie können aber auch missbraucht werden. Deshalb muss die Grenze klar sein: Wirkungsratings bewerten nicht Meinungen. Sie bewerten öffentliche Verstärkungsbedingungen [I-K78-6].

Ein Creator darf links, liberal, konservativ, religiös, säkular, provokant, satirisch, künstlerisch, kritisch, emotional oder unbequem sein. Ein Host darf hart fragen. Ein Streamer darf unterhalten. Ein Podcast darf zuspitzen. Eine Künstlerin darf verstören. Ein politischer Kanal darf Position beziehen. Die Wirkungsökonomie darf daraus keine staatliche Meinungskontrolle machen.

Wirkungsratings fragen etwas anderes. Sie fragen: Ist Werbung gekennzeichnet? Sind Sponsoring und Interessenkonflikte sichtbar? Werden Quellen benannt, wenn informiert wird? Gibt es Korrekturwege? Werden KI-Inhalte kenntlich gemacht, wenn Täuschungsnähe entsteht? Gibt es Community-Regeln? Werden Minderjährige geschützt? Wie wird mit Gesundheit, Finanzen, Demokratie, Krieg, Minderheiten und anderen Hochrisiko-Themen umgegangen? Werden politische Werbung und bezahlte Einflussnahme offengelegt? Gibt es Beschwerdewege? Wird digitale Gewalt begrenzt? [I-K78-6]

Eine Host-Bewertung kann zusätzlich prüfen: Gästeauswahl, Redezeitverteilung, Faktenkorrektur, Unterbrechungslogik, Tonalitätsführung, Schutz vor Bloßstellung, Einordnung von Unsicherheit und Verhältnis von Konflikt und Orientierung [I-K78-6].

Das ist kein Social-Credit-System. Eine wirkungsökonomische Creator-Scorecard bewertet nicht Menschen und nicht private Lebensführung. Sie macht öffentliche Verstärkungsbedingungen sichtbar: Kennzeichnung, Sponsoring, KI, Quellen, Korrektur, Moderation und Hochrisiko-Themen. Der Mensch bleibt unbewertet [I-K78-7]. Die gleiche Logik gilt für Hosts und Plattformen: Struktur, Transparenz und Korrekturfähigkeit werden sichtbar, nicht Gesinnung.

Die Verhältnismäßigkeit ist wichtig. Eine Person mit wenigen hundert Followern braucht andere Anforderungen als ein kommerzielles Creator-Netzwerk mit Millionenreichweite. Die Wirkungsökonomie folgt der Logik: mehr Reichweite, mehr Monetarisierung, mehr Risiko, mehr Transparenz [I-K78-7]. Eine private Äußerung bleibt privat. Eine systematisch monetarisierte öffentliche Reichweite mit Einfluss auf Minderjährige, Gesundheit, Finanzen oder Demokratie ist ein anderer Wirkungsraum [I-K78-8].

Auch die Werbekette muss sichtbar werden. Nicht nur Creator:innen haben Verantwortung. Marken, Agenturen, Plattformen, Affiliate-Systeme, Tracking-Infrastrukturen, Zahlungsdienste und Regulierung wirken mit [I-K78-9]. Monetarisierung ist nicht das Problem. Verdeckte Wirkung ist das Problem [I-K78-9]. Wenn ein Gesundheitsversprechen, ein Finanzprodukt, eine politische Botschaft oder ein

Körperideal bezahlt, algorithmisch begünstigt oder verdeckt beworben wird, entsteht ein anderer Wirkungsraum als bei offener Meinung.

Der Digital Services Act und europäische Verbraucherrechtsregeln liefern Anschluss, aber keine vollständige WÖk-Architektur. Die EU-Kommission beschreibt den Digital Services Act als Rahmen für einen sicheren und vertrauenswürdigen digitalen Raum, der Grundrechte schützt; für Minderjährige verlangt er ein hohes Niveau an Privatsphäre, Sicherheit und Schutz und verbietet zielgerichtete Werbung an Minderjährige auf Online-Plattformen [E-K78-4]. Die Analyse des Europäischen Parlaments zum Influencer-Marketing stellt fest, dass versteckte Werbung und irreführende kommerzielle Praktiken bereits verboten sind, Verantwortlichkeiten in der Influencer-Wertschöpfungskette aber nicht immer klar sind [E-K78-1]. Wirkungsökonomisch muss daraus ein sichtbares Verantwortungsnetz entstehen.

Wirkungsratings ohne Zensur brauchen fünf Sicherungen. Erstens: Sie bewerten Verfahren, nicht Meinungen. Zweitens: Sie gelten risikobasiert und verhältnismäßig. Drittens: Sie müssen transparent, überprüfbar und anfechtbar sein. Viertens: Sie schützen Kunst, Satire, Protest und legitime Kritik. Fünftens: Eine unabhängige Instanz muss methodisch sichern, dass solche Ratings nicht politisch missbraucht werden [I-K78-6].

Damit wird digitale Öffentlichkeit nicht kontrolliert. Sie wird zurechenbarer. In einer Demokratie darf öffentliche Wirkung nicht unsichtbar bleiben, nur weil sie privatwirtschaftlich, algorithmisch oder authentisch erscheint [I-K78-7].

78.5 Zwischenfazit

Creator:innen, Hosts und digitale Community-Betreiber:innen sind neue Wirkungsakteure der Öffentlichkeit. Sie sind nicht automatisch Journalist:innen, aber sie können ähnliche öffentliche Wirkung erzeugen. Sie sind nicht automatisch problematisch; viele schaffen Bildung, Kultur, Musik, Sport, Wissenschaft, Programmierung, Sprache, Zugehörigkeit und Kreativität. Ihre Leistung ist ein wichtiger Teil digitaler Teilhabe.

Reichweite verändert Verantwortung. Eine private Äußerung ist nicht dasselbe wie skalierte öffentliche Wirkung. Wiederholung, Community-Regeln, Monetarisierung, Tonalität, algorithmische Anschlussfähigkeit und Host-Dramaturgie prägen Wirkungsräume. Moderation ist Diskursinfrastruktur. Der Kommentarraum ist Teil der Wirkung. Minderjährigenschutz bedeutet Schutz vor Grooming, Mobbing, Radikalisierung, Suchtlogik, Körperdruck, Selbstverletzungsinhalten und manipulativer Werbung, nicht Ausschluss aus digitalen Lern- und Kreativitätsräumen.

Wirkungsratings können Orientierung schaffen, wenn sie nicht als Meinungskontrolle missbraucht werden. Sie müssen Transparenz, Risikoklassen, Community-Standards, Quellenklarheit, Host-Verantwortung, Werbekennzeichnung, KI-Kennzeichnung, Korrekturfähigkeit und Schutz vulnerabler Gruppen sichtbar machen. Sie dürfen nicht

Menschen bewerten. Sie dürfen nicht private Lebensführung erfassen. Sie dürfen nicht die „richtige“ Meinung bestimmen.

Die nächste Frage lautet: Welche Kommunikationsstandards braucht eine Demokratie, damit Streit, Quellenklarheit, Resonanz und Korrektur möglich bleiben?

Diese Frage führt zu Kapitel 79: Diskurskultur.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 78

Interne WÖk-Quellen

[I-K78-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Begriffliche Klärung“. Grundlage für Plattformen als digitale Infrastrukturen, Creator:innen als regelmäßige Ersteller:innen öffentlicher Inhalte, Influencer:innen als Creator:innen mit besonderer Einflusswirkung und Hosts als öffentliche Gesprächs- und Resonanzleiter:innen.

[I-K78-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „verantwortete Verstärkung“. Grundlage für Reichweite als Wirkungskraft und für die Leitfrage, wer was mit welcher Macht, welchem Geschäftsmodell, welchen Daten, welcher Transparenz, welcher Korrekturfähigkeit und welcher Wirkung verstärkt.

[I-K78-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Creator:innen als öffentliche Wirkungsträger“. Grundlage für Creator:innen als Vorbilder, Erklärende, Gemeinschaftsbildner:innen, Werbeträger:innen, politische Verstärker:innen, emotionale Begleiter:innen und Normalisierer:innen von Sprache, Konsum, Körperbildern, Weltbildern und Konfliktformen sowie für Transparenzpflichten ohne Gesinnungsprüfung.

[I-K78-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Hosts als Resonanzarchitekten“. Grundlage für Hosts als Gestalter:innen von Gesprächsräumen, Gesprächsdramaturgie, Gästeauswahl, Redezeit, Faktenkonfrontation, Emotionalisierung, Ironisierung, Orientierung und Eskalation.

[I-K78-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Moderation und Community-Management“. Grundlage für Community-Management als Wirkungsmanagement, für den Kommentarraum als Teil der Wirkung und für Moderation als Schutz von Widerspruch, Minderheiten, Betroffenen digitaler Gewalt, Quellenklarheit und Korrektur.

[I-K78-6] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Plattform- und Creator-Scorecards“. Grundlage für Scorecards, die keine Gesinnungsinstrumente sein dürfen, sondern Struktur, Transparenz und Wirkungsbedingungen sichtbar machen, sowie für Plattform-, Creator- und Host-Felder.

[I-K78-7] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Einwände zu Creator-Scorecards und Proportionalität. Grundlage für die Abgrenzung zu

Sozialkreditlogik, für die Aussage, dass Creator-Scorecards nicht Menschen und private Lebensführung bewerten, und für den Grundsatz: mehr Reichweite, mehr Monetarisierung, mehr Risiko, mehr Transparenz.

[I-K78-8] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Einwände zu privaten Äußerungen und Creator-Verantwortung. Grundlage für den Unterschied zwischen Privatpersonen und systematisch monetarisierter öffentlicher Reichweite sowie für Transparenz-, Werbe-, Korrektur- und Sorgfaltsstandards je nach Reichweite, Thema und Risiko.

[I-K78-9] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Monetarisierung, Werbekette und versteckter Einflussnahme. Grundlage für die Werbekette als Wirkungsraum, für Verantwortung von Marken, Agenturen, Plattformen, Payment-, Affiliate- und Tracking-Systemen sowie für den Satz: Monetarisierung ist nicht das Problem, verdeckte Wirkung ist das Problem.

[I-K78-10] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitt „Rechte & Pflichten digitaler Akteure“. Grundlage für digitale Akteure, darunter Bürger:innen, Creator:innen, Hosts, Medien und Plattformen, mit Rechten auf Fairness, Quellenklarheit und Schutz vor Desinformation sowie Pflichten zur Verantwortung im digitalen Raum.

Externe Quellen

[E-K78-1] European Parliamentary Research Service: *Regulating influencer marketing in the European Union*, 2025. Bezugspunkt für versteckte Werbung, irreführende kommerzielle Praktiken und unklare Verantwortlichkeiten in der Influencer-Marketing-Wertschöpfungskette. (https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI%282025%2977925 4)

[E-K78-2] Europäische Kommission: *Results of a screening (“sweep”) of social media posts*, 13. Februar 2024; European Parliamentary Research Service: *Regulating influencer marketing in the European Union*, 2025. Bezugspunkt für die Prüfung von 576 Influencer-Posts durch Kommission und nationale Verbraucherbehörden und die festgestellte verbreitete Nichtbeachtung von Transparenz- und Verbraucherschutzregeln. (https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_708)

[E-K78-3] Europäische Kommission: *Commission publishes guidelines on the protection of minors*, 14. Juli 2025. Bezugspunkt für DSA-Leitlinien zum Schutz Minderjähriger vor Risiken wie Grooming, schädlichen Inhalten, problematischen und suchtfördernden Verhaltensweisen, Cybermobbing und schädlichen kommerziellen Praktiken. (https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/commission-publishes-guidelines-protection-minors)

[E-K78-4] Europäische Kommission: *The Digital Services Act*; Better Internet for Kids: *The Digital Services Act*. Bezugspunkt für den Digital Services Act als Rahmen für einen sicheren und vertrauenswürdigen digitalen Raum, für Grundrechtsschutz, hohes Schutzniveau für Minderjährige und das Verbot zielgerichteter Werbung an Minderjährige. (https://better-internet-for-kids.europa.eu/en/digital-services-act)

[E-K78-5] Reuters Institute for the Study of Journalism: *Digital News Report 2025*. Bezugspunkt für das anhaltende Vertrauensproblem im digitalen Nachrichtenraum; der Bericht nennt, dass 58 Prozent der Gesamtstichprobe Sorge haben, online Wahres von Falschem bei Nachrichten zu unterscheiden. (https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2025/dnr-executive-summary)

[E-K78-6] OECD: *Dark Commercial Patterns*, 2022, sowie OECD-Themenseite zu Dark Commercial Patterns. Bezugspunkt für digitale Oberflächengestaltung, die Verbraucherentscheidungen untergraben, lenken, täuschen, nötigen oder manipulieren kann. (https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/10/dark-commercial-patterns_9f6169cd/44f5e846-en.pdf)

Kapitel 79 - Diskurskultur

Kapitel 78 hat Creator:innen, Hosts und digitale Community-Betreiber:innen als öffentliche Wirkungsträger beschrieben. Dieses Kapitel schließt Teil XII ab. Es zieht die Linie zusammen: Öffentlichkeit, Plattformen, Sprache, Desinformation, Creator-Verantwortung und Community-Dynamik brauchen eine gemeinsame demokratische Grundfähigkeit. Diese Fähigkeit heißt Diskurskultur.

Diskurskultur ist keine Benimmregel. Sie ist keine Harmoniepflicht. Sie ist keine politische Korrektheitsdebatte und keine Zensurlogik. Diskurskultur ist die Fähigkeit einer Gesellschaft, Konflikte auszutragen, ohne Wahrheit, Würde, Quellenklarheit und Korrekturfähigkeit zu zerstören [I-K79-1].

Demokratische Diskurskultur bedeutet nicht, Konflikte zu vermeiden. Sie bedeutet, sie so auszutragen, dass Wahrheit, Würde und Korrekturfähigkeit erhalten bleiben.

79.1 Streitfähigkeit

Eine Demokratie ohne Streit ist keine Demokratie. Sie wäre Verwaltung, Gleichschaltung oder Fassade. Menschen haben unterschiedliche Interessen, Erfahrungen, Werte, Lebenslagen, Körper, Einkommen, Herkünfte, Überzeugungen, Ängste und Zukunftsbilder. Sie müssen widersprechen dürfen. Sie müssen Macht kritisieren, Zumutungen benennen, Missstände zeigen, Institutionen befragen, Unternehmen angreifen, Gesetze ablehnen, Forschung hinterfragen, protestieren, satirisch stören und öffentliche Entscheidungen unter Druck setzen können [I-K79-2].

Streit ist nicht der Feind der Demokratie. Feindlogik ist es.

Die Wirkungsökonomie unterscheidet deshalb zwischen Streit, Konflikt, Kritik, Hass, Entwürdigung und Desinformation. Streit ist die offene Auseinandersetzung über Positionen, Interessen, Ursachen und Lösungen. Konflikt ist der Zustand, in dem Interessen oder Deutungen nicht zusammenpassen. Kritik ist die Prüfung, Begrenzung oder Zurückweisung einer Aussage, Handlung, Institution oder Machtstruktur. Hass richtet sich nicht mehr nur gegen eine Position, sondern gegen Personen oder Gruppen als solche. Entwürdigung markiert Menschen als minderwertig, gefährlich, parasitär, nicht zugehörig oder entbehrlich. Desinformation stört die Fähigkeit einer Gesellschaft, Wirklichkeit gemeinsam zu prüfen [I-K79-3].

Diese Unterscheidung schützt die Freiheit. Wer Streit, Kritik und Entwürdigung nicht trennt, schwächt Demokratie doppelt. Entweder wird harte Kritik fälschlich als gefährlich behandelt. Oder entwürdigende Sprache wird als bloße Meinungsäußerung verharmlost. Beides verengt demokratische Korrektur.

Streitfähigkeit bedeutet nicht, sanft zu sprechen. Eine Demokratie muss harte Worte aushalten. Sie muss Wut, Trauer, Protest, scharfe Analyse, Polemik, Satire, Kunst, investigative Recherche und unbequeme Forschung aushalten. Aber sie muss unterscheiden, ob Sprache eine Position angreift oder Menschen aus dem gemeinsamen Raum drängt [I-K79-4].

Die Wirkungsökonomie kann dafür eine einfache Stufenlogik nutzen. Widerspruch kritisiert eine Position. Zuspitzung überzeichnet sie scharf, polemisch oder satirisch. Abwertung setzt die andere Seite herab. Entwürdigung markiert Personen oder Gruppen als minderwertig, gefährlich, nicht zugehörig oder entbehrlich. Gewaltlegitimation lässt Diskriminierung, Ausschluss, Verfolgung oder Gewalt als plausibel, notwendig oder gerechtfertigt erscheinen [I-K79-5]. Eine freiheitliche Demokratie muss Widerspruch und Zuspitzung schützen. Sie muss Abwertung einordnen können. Sie muss Entwürdigung und Gewaltlegitimation rechtsstaatlich, institutionell und kulturell ernst nehmen.

Streitfähigkeit braucht auch die Trennung von Person und Position. Eine Position kann falsch, gefährlich, naiv, zynisch, unredlich oder schlecht begründet sein. Ein Mensch bleibt Träger von Würde. Diese Grenze ist nicht sentimental. Sie ist demokratisch funktional. Wenn Menschen nur noch als Feinde erscheinen, wird Korrektur unmöglich. Dann geht es nicht mehr um bessere Gründe, sondern um Ausschluss.

Streitfähigkeit bedeutet deshalb: Konflikt bleibt im gemeinsamen Raum. Menschen können scharf widersprechen, ohne dem Gegenüber das Recht auf Zugehörigkeit zu entziehen. Kritik kann unbequem sein, ohne Menschen zu entmenschlichen. Protest kann laut sein, ohne Wahrheit zu zerstören. Satire kann verletzen, ohne Gewalt zu legitimieren. Opposition kann Macht hart angreifen, ohne Institutionen pauschal zu delegitimieren.

Damit wird Streit zum Korrekturmechanismus. Eine Demokratie braucht nicht weniger Konflikt. Sie braucht besseren Wirkungsgrad im Konflikt. Diskurskultur ist die Infrastruktur, die aus Konflikt Korrektur macht statt Feindschaft [I-K79-6].

79.2 Quellenklarheit

Quellenklarheit ist der Mindeststandard öffentlicher Orientierung.

Eine Gesellschaft kann nicht gemeinsam entscheiden, wenn sie nicht unterscheiden kann, was belegt ist, was Interpretation ist, was offen bleibt und was bewusst manipuliert wird. Quellenklarheit bedeutet nicht, dass jede Person jedes Thema wissenschaftlich prüfen muss. Sie bedeutet, dass öffentliche Aussagen nachvollziehbar werden: Woher kommt die Information? Was ist die Primärquelle? Wer spricht? Mit welcher Rolle? Mit welchem Interesse? Welche Daten liegen vor? Welche Unsicherheit bleibt? Welche Gegenpositionen existieren? Welche Korrektur ist möglich?

Quellenklarheit schützt nicht nur vor Lügen. Sie schützt auch vor Verwechslung. Ein Gerücht ist kein Beleg. Ein Ausschnitt ist kein Gesamtbild. Eine Meinung ist keine Studie. Eine Studie ist kein politischer Beschluss. Eine Statistik ist keine vollständige Deutung. Ein persönliches Erlebnis ist real, aber nicht automatisch repräsentativ. Ein Faktencheck ist hilfreich, aber kein Ersatz für institutionelles Vertrauen. Eine KI-generierte Zusammenfassung kann nützlich sein, aber sie ersetzt keine Quellenprüfung.

Wie in den vorherigen Kapiteln dieses Teils gezeigt wurde, braucht Wahrheit Infrastruktur, und Desinformation greift nicht nur einzelne Fakten an, sondern Rückkopplung. Quellenklarheit ist der Gegenmechanismus: Sie macht Wirklichkeit prüfbar, ohne Debatten zu schließen [I-K79-7].

In der öffentlichen Kommunikation braucht Quellenklarheit mindestens vier Ebenen.

Erstens: Belegklarheit. Was ist belegt? Was ist durch Dokumente, Daten, Zeugenaussagen, Messungen, Gerichtsentscheidungen, wissenschaftliche Veröffentlichungen oder amtliche Statistik gestützt? Wo liegt die Quelle? Ist sie primär oder sekundär? Ist sie aktuell? Ist sie unabhängig prüfbar?

Zweitens: Deutungsklarheit. Was ist Interpretation? Eine Zahl spricht nicht allein. Sie muss eingeordnet werden. Aber die Deutung muss als Deutung erkennbar bleiben. Wer aus einer Statistik eine politische Forderung ableitet, muss zeigen, welche Annahmen zwischen Zahl und Forderung liegen.

Drittens: Unsicherheitsklarheit. Was ist offen? Welche Daten fehlen? Was ist umstritten? Was lässt sich nur schätzen? Welche Modelle werden genutzt? Welche Fehlergrenzen bestehen? Unsicherheit ist kein Zeichen von Schwäche. Sie ist Teil redlicher Erkenntnis. Wer Unsicherheit verschweigt, erzeugt Scheinsicherheit. Wer Unsicherheit ausnutzt, um alles zu relativieren, erzeugt Desorientierung.

Viertens: Interessenklarheit. Wer profitiert von einer Aussage, einer Studie, einem Narrativ, einer Kampagne oder einer Dateninterpretation? Finanzierung, Auftraggeber, Werbung, Parteibindung, Lobbyinteresse, Plattformanreiz, algorithmische Verstärkung und persönliche Betroffenheit müssen nicht jede Aussage entwerten. Aber sie müssen sichtbar sein.

Quellenklarheit ist besonders wichtig für politische Kommunikation. Parteien, Regierungen, Verwaltungen, Unternehmen, Verbände, Think Tanks, Medien, Creator:innen und Plattformen greifen in öffentliche Wirkungsräume ein. Wer Reichweite erzeugt, muss nicht jede Aussage wissenschaftlich ausarbeiten. Aber wer Behauptungen über Wirklichkeit, Risiken, Kosten, Gruppen, Institutionen oder politische Gegner verbreitet, muss sich an Quellenklarheit messen lassen.

Das gilt auch für den Umgang mit Unsicherheit. Demokratische Kommunikation muss unterscheiden: Das ist belegt. Das ist wahrscheinlich. Das ist Interpretation. Das ist normative Bewertung. Das ist politische Entscheidung. Das ist offen. Diese Ordnung schützt vor zwei Fehlern: vor Technokratie, die aus Daten unmittelbar Politik ableitet, und vor Relativismus, der jede Begründung zur Meinung erklärt [I-K79-8].

Quellenklarheit ist kein Luxus für Fachdebatten. Sie ist öffentliche Grundversorgung. Ohne sie wird Aufmerksamkeit stärker als Wahrheit, Erregung stärker als Einordnung und Wiederholung stärker als Beleg.

79.3 Resonanzräume

Resonanzräume sind öffentliche, soziale, kulturelle oder digitale Räume, in denen Menschen gehört werden, ohne dass jede Aussage gleichwertig wahr ist.

Diese Formulierung ist wichtig. Viele Debatten kippen zwischen zwei falschen Polen. Der erste Pol sagt: Menschen sollen gehört werden, also müsse jede Wahrnehmung gleich viel Wahrheit beanspruchen dürfen. Das zerstört Quellenklarheit. Der zweite Pol sagt: Nur belastbar belegte Aussagen verdienen Raum. Das verkennt Erfahrung, Verletzlichkeit, Wut, Angst, Scham, Sorge und Lebenslage. Eine Demokratie braucht beides: Menschen müssen sprechen können; Wirklichkeit muss prüfbar bleiben.

Resonanz bedeutet nicht Zustimmung. Resonanz bedeutet, dass eine Aussage, Erfahrung oder Sorge im gemeinsamen Raum nicht einfach abprallt. Ein Mensch kann gehört werden, ohne dass seine Deutung übernommen wird. Eine Sorge kann anerkannt werden, ohne ein falsches Narrativ zu bestätigen. Eine Wut kann ernst genommen werden, ohne Entwürdigung zu legitimieren. Eine Erfahrung kann wichtig sein, auch wenn sie nicht allein entscheidet.

Die vorherigen Kapitel haben gezeigt, dass Menschen nicht nur aus Information handeln, dass Sprache Wirklichkeit rahmt und dass Desinformation vorhandene Risse nutzt. Resonanzräume sind deshalb kein Nebenthema. Sie entscheiden, ob Menschen

mit ihren Erfahrungen in demokratische Korrektur finden oder in Feindbilder ausweichen [I-K79-2; I-K79-7].

Ein demokratischer Resonanzraum erfüllt vier Aufgaben.

Er öffnet Wahrnehmung. Menschen können sagen, was sie erleben: Wohnungsangst, Pflegeüberlastung, digitale Gewalt, Abstiegsangst, Diskriminierung, Einsamkeit, Klimasorge, Misstrauen, Überforderung, Kränkung, Erschöpfung. Nicht jede Deutung dieser Erfahrung ist richtig. Aber die Erfahrung selbst verschwindet nicht, wenn sie ignoriert wird.

Er ordnet Wirklichkeit. Resonanz ohne Prüfung wird anfällig für Manipulation. Deshalb braucht der Resonanzraum Quellen, Kontext, Widerspruch, Moderation, Wissenschaft, Journalismus und institutionelle Korrektur. Gehörtwerden heißt nicht: Jede Behauptung bleibt unwidersprochen.

Er hält Würde. Menschen dürfen nicht in Debatten auftauchen müssen, um dort erneut beschämt, vorgeführt oder entwürdigt zu werden. Das gilt für Minderheiten, Betroffene von Gewalt, Kinder, Pflegebedürftige, Menschen in Armut, Menschen mit Behinderung, Migrant:innen, queere Menschen, religiöse Gruppen, politische Gegner und öffentliche Amtsträger:innen. Würdeschutz ist keine Empfindlichkeit. Er ist Bedingung für Teilhabe.

Er ermöglicht Korrektur. Ein Resonanzraum muss zur Handlung führen können: zu besseren Informationen, anderen Verfahren, Beteiligung, Prävention, Schutz, Evaluation, Reform oder Widerspruch. Wenn Menschen zwar sprechen dürfen, aber nichts rückgekoppelt wird, entsteht Beteiligung ohne Wirkung. Das erzeugt Zynismus.

Resonanzräume können analog und digital sein: Bürgerräte, öffentliche Anhörungen, Schulen, Bibliotheken, Vereine, Kulturorte, lokale Medien, Podcasts, Community-Formate, wissenschaftliche Dialoge, journalistische Diskussionsräume, Parlamente, Gerichte, Verwaltungsverfahren, Plattformen und Nachbarschaften. Nicht jeder Raum muss dasselbe leisten. Aber jeder demokratische Raum muss die Spannung halten: hören, prüfen, würdigen, korrigieren.

Der wichtigste Unterschied lautet: Resonanz ist nicht Reichweite. Reichweite zeigt, wie viele erreicht wurden. Resonanz zeigt, ob ein öffentlicher Raum Wahrnehmung, Prüfung und Korrektur ermöglicht. Ein viraler Inhalt kann hohe Reichweite und destruktive Resonanz erzeugen. Ein kleiner Bürgerrat kann geringe Reichweite und hohe demokratische Wirkleistung haben. Ein journalistisches Gespräch kann weniger Klicks erzeugen und dennoch Orientierung stärken. Ein lokaler Kulturraum kann ohne große Sichtbarkeit Zugehörigkeit ermöglichen.

Die Wirkungsökonomie braucht deshalb Resonanzräume, die nicht vom Aufmerksamkeitsmarkt allein gesteuert werden. Öffentliche Räume müssen Menschen erreichen, ohne Erregung zur Hauptwährung zu machen. Sie müssen Konflikt zeigen,

ohne Feindschaft zu belohnen. Sie müssen Erfahrung ernst nehmen, ohne Quellenklarheit aufzugeben.

79.4 Moderation, Talkformate und journalistische Dramaturgie

Diskurskultur entsteht nicht nur dort, wo Menschen miteinander sprechen. Sie entsteht auch dort, wo öffentliche Gespräche ausgewählt, gerahmt, inszeniert, moderiert, geschnitten, angekündigt und nachbereitet werden. Klassische Medien, Nachrichtensendungen, Interviews, politische Talkshows, Streitformate, Debattenrunden und journalistische Live-Formate sind deshalb nicht bloß Abbild öffentlicher Meinung. Sie sind Wirkungsräume.

Gerade politische Talkformate wirken stark, weil sie mehrere Ebenen gleichzeitig verbinden: Person, Konflikt, Bühne, Zeitdruck, Emotionalisierung, Publikumserwartung, journalistische Auswahl, redaktionelles Framing und mediale Anschlusskommunikation. Ein Talkformat entscheidet nicht nur, wer spricht. Es entscheidet, welche Konfliktlinie sichtbar wird, welche Frage als relevant gilt, welche Person als repräsentativ erscheint, welche Perspektive fehlt, welche Aussage unwidersprochen stehen bleibt, welche Emotion verstärkt wird und welche Form von Streit als normal gilt [I-K79-11].

Moderation ist daher keine neutrale Durchleitung von Meinungen. Sie ist demokratische Infrastruktur.

Eine Moderatorin oder ein Moderator verteilt Redezeit, setzt Nachfragen, unterbricht oder lässt laufen, markiert Widersprüche, fordert Belege ein, benennt Unklarheiten, schützt Gesprächsteilnehmer:innen vor Entwürdigung, verhindert Eskalation oder lässt sie zu. Moderation entscheidet, ob ein Gespräch Erkenntnis ermöglicht oder nur Konflikt sichtbar macht. Sie entscheidet, ob Komplexität gehalten oder zugunsten schneller Lagerbildung verkürzt wird. Sie entscheidet, ob eine falsche Behauptung als diskutierbare Position stehen bleibt oder als prüfpflichtige Aussage behandelt wird [I-K79-12].

Damit wird Moderation wirkungsökonomisch zu einer eigenen Handlung. Sie erzeugt Wirkungspotenzial, weil sie Resonanzräume ordnet. Eine gute Moderation macht Wahrheit, Widerspruch und Verständigung wahrscheinlicher. Eine schlechte Moderation macht Feindlogik, Vereinfachung, Empörung, Zynismus oder Desinformation wahrscheinlicher.

Politische Talkshows stehen dabei in einer besonderen Spannung. Sie sollen informieren, einordnen, streiten lassen und demokratische Öffentlichkeit herstellen. Zugleich sind sie Medienprodukte. Sie brauchen Aufmerksamkeit, Dramaturgie, Zuspitzung, erkennbare Rollen, Spannungsbögen, Reibung und Anschlussfähigkeit. Diese Spannung ist nicht illegitim. Ohne Aufmerksamkeit erreicht politische Kommunikation keine Öffentlichkeit. Aber wenn Aufmerksamkeit zur dominanten Logik wird, verändert sich die Wirkung des Formats.

Dann wird Konflikt nicht mehr bearbeitet, sondern inszeniert. Dann wird Streit nicht mehr als Erkenntnisweg geführt, sondern als Spannungselement. Dann werden Gäste nicht nur nach Fachlichkeit, Betroffenheit oder demokratischer Relevanz ausgewählt, sondern nach erwartbarer Reibung. Dann wird die lauteste Position interessanter als die tragfähigste. Dann wird die extreme Position attraktiv, weil sie Aufmerksamkeit erzeugt. Dann wird Personalisierung leichter als Systemanalyse.

Journalistische Dramaturgie ist deshalb wirkungsrelevant. Sie entscheidet, ob ein Thema als Strukturproblem oder als persönlicher Schlagabtausch erscheint. Wohnungsnot kann als Konflikt zwischen Mieterin und Vermieter erscheinen oder als Zusammenspiel von Bodenrecht, Kapitalflüssen, Baukosten, Sanierung, Einkommen, Kommunalpolitik und sozialer Stabilität. Klimapolitik kann als Streit zwischen Verzicht und Freiheit erscheinen oder als Frage von Infrastruktur, Preisen, sozialer Abfederung, Investitionen, Resilienz und Generationenverantwortung. Migration kann als Identitätskonflikt inszeniert werden oder als Wirkungsfeld von Zugehörigkeit, Arbeitsmarkt, Bildung, Integration, Sicherheit, Menschenwürde und internationaler Ordnung.

Die dramaturgische Entscheidung verändert den Möglichkeitsraum der öffentlichen Debatte.

Besonders kritisch ist die sogenannte False Balance. Ausgewogenheit ist ein hohes journalistisches Gut. Aber Ausgewogenheit bedeutet nicht, jede Behauptung mit jeder Gegenbehauptung gleichzustellen. Wenn wissenschaftlich gut belegte Befunde und unbelegte Desinformation als zwei gleichwertige Seiten eines Streits inszeniert werden, entsteht kein demokratischer Pluralismus. Es entsteht Verzerrung. Die Forschung zur Klimaberichterstattung hat gezeigt, dass formal ausgewogene Berichterstattung bei stark asymmetrischer Evidenz selbst zu einer verzerrten öffentlichen Wahrnehmung beitragen kann [E-K79-8].

Demokratische Öffentlichkeit braucht daher nicht bloß Balance, sondern angemessene Gewichtung. Der britische Ofcom Broadcasting Code unterscheidet im Rundfunk ausdrücklich zwischen Genauigkeit und gebotener Unparteilichkeit; Nachrichten sollen mit gebotener Genauigkeit berichtet und mit gebotener Unparteilichkeit präsentiert werden [E-K79-9]. Auch der deutsche Medienstaatsvertrag verlangt journalistische Sorgfalt, Unabhängigkeit und Sachlichkeit bei Berichterstattung und Informationssendungen [E-K79-10]. Diese Regeln zeigen: Öffentlichkeit lebt nicht von beliebiger Gleichstellung aller Aussagen, sondern von prüffähiger, sorgfältiger und kontextsensibler Darstellung.

Für die Wirkungsökonomie folgt daraus: Die Frage lautet nicht, ob Talkshows kontroverse Stimmen zulassen dürfen. Sie müssen es dürfen. Eine Demokratie braucht harte, sichtbare und auch unbequeme Konflikte. Die Frage lautet, nach welchen Kriterien Stimmen ausgewählt, eingeordnet und moderiert werden.

Gästewahl ist ein Wirkungshebel. Sie entscheidet, ob eine Debatte Fachwissen, Betroffenheit, politische Verantwortung, gesellschaftliche Vielfalt und demokratische Streitfähigkeit abbildet - oder ob sie vor allem Lagerbilder reproduziert. Wenn immer dieselben Rollen erscheinen, entstehen Routinen der Wahrnehmung: die Empörte, der Provokateur, die Expertin, der Parteivertreter, die Betroffene, der vermeintliche Realist, die moralische Stimme, der Störer. Solche Rollen können Orientierung schaffen. Sie können aber auch komplexe Wirklichkeit auf wiedererkennbare Konfliktmuster reduzieren.

Redezeit ist ebenfalls ein Wirkungshebel. Wer unterbrochen wird, wirkt anders als jemand, der ausführen darf. Wer seine Position erklären kann, erscheint plausibler als jemand, der nur auf Vorwürfe reagiert. Wer immer wieder zur Verteidigung gezwungen wird, verliert den Raum für Systemanalyse. Wer zugespitzt gefragt wird, muss zugespitzt antworten. Wer differenziert antwortet, kann im Format schwach erscheinen, wenn das Format schnelle Kontraste belohnt.

Auch Nachfragen sind wirkungsrelevant. Eine Nachfrage kann klären, zuspitzen, prüfen oder demütigen. Sie kann eine Behauptung an Evidenz zurückbinden. Sie kann aber auch nur den nächsten Konfliktimpuls erzeugen. Eine gute Nachfrage macht eine Aussage nachvollziehbarer oder prüfbarer. Eine schlechte Nachfrage verschiebt den Gesprächsraum in Richtung Verteidigung, Reaktion oder Empörung.

Damit wird deutlich: Moderation ist kein Randthema von Diskurskultur. Sie ist eine ihrer zentralen Praktiken.

Wirkungsökonomisch lassen sich Talkformate deshalb nicht allein nach Quote, Reichweite, Prominenz oder öffentlicher Erregung bewerten. Relevanter sind andere Fragen: Wurde Wirklichkeit prüfbarer? Wurden Belege sichtbar? Wurden unterschiedliche Perspektiven angemessen gewichtet? Wurde Desinformation korrigiert? Wurde Entwürdigung begrenzt? Wurde Komplexität reduziert oder verständlich gemacht? Wurde die Grenze zwischen Person und Position gehalten? Wurde demokratische Streitfähigkeit gestärkt? Wurde das Publikum handlungsfähiger oder nur emotional aktivierter?

Das bedeutet nicht, dass Talkshows trocken, konfliktarm oder belehrend werden sollen. Eine demokratische Öffentlichkeit braucht Streit, Spannung, Emotion, Sprache, Bilder und Reibung. Aber diese Elemente müssen einer Erkenntnisfunktion dienen. Konflikt darf nicht Selbstzweck werden. Dramaturgie darf die Wirklichkeit nicht so verengen, dass nur noch Lager sichtbar sind. Emotion darf Betroffenheit zeigen, aber nicht jede Prüfung ersetzen. Personalisierung darf Verantwortung sichtbar machen, aber Systemzusammenhänge nicht verdecken.

Die Wirkungsökonomie kann hier eine klare Unterscheidung anbieten: Journalistische Dramaturgie ist legitim, solange sie Erkenntnis organisiert. Sie wird problematisch, wenn sie Erregung organisiert und Erkenntnis nur noch Kulisse ist.

Klassische Medien tragen deshalb weiterhin eine hohe demokratische Wirkungsmacht. Digitale Plattformen verstärken Inhalte algorithmisch. Aber klassische Formate setzen oft die ersten Frames, die später digital weitergetragen werden. Ein Talkshow-Ausschnitt, eine Zuspitzung, ein Satz, eine Mimik, ein Konfliktmoment oder ein nicht korrigierter Fehler kann in sozialen Medien weiterwandern und dort neue Wirkungspotenziale entfalten. Das klassische Format endet nicht mit der Sendung. Es wirkt in der Plattformöffentlichkeit weiter.

Deshalb muss Teil XII klassische Medien und digitale Öffentlichkeit zusammendenken. Talkshows sind nicht vorgestern. Sie sind hybride Knotenpunkte: redaktionell erzeugt, linear ausgestrahlt, digital zerschnitten, algorithmisch verstärkt, politisch kommentiert und sozial weiterverarbeitet.

Für demokratische Diskurskultur ergeben sich daraus Mindestanforderungen:

Moderation muss Quellenklarheit fördern.

Sie muss zwischen Kritik und Entwürdigung unterscheiden.

Sie muss Falschbehauptungen nicht nur als Meinung behandeln.

Sie muss Redezeit und Rollen bewusst gestalten.

Sie muss Unsicherheit als Teil von Erkenntnis zulassen.

Sie muss Betroffenheit zeigen können, ohne Evidenz zu ersetzen.

Sie muss extreme Positionen nicht verschweigen, aber angemessen einordnen.

Sie muss Konflikt ermöglichen, ohne Feindlogik zu belohnen.

Sie muss Komplexität zumutbar machen.

Moderation ist damit eine Form demokratischer Wirkungssteuerung im öffentlichen Raum. Nicht im Sinne staatlicher Kontrolle. Nicht im Sinne erlaubter oder verbotener Meinungen. Sondern als professionelle Praxis, in der Öffentlichkeit so gestaltet wird, dass Wahrheit, Würde, Widerspruch und Korrekturfähigkeit erhalten bleiben.

Eine Gesellschaft, die Diskurskultur ernst nimmt, darf deshalb nicht nur über Plattformen, Algorithmen und Desinformation sprechen. Sie muss auch über redaktionelle Dramaturgie sprechen: über Gästewahl, Redezeit, Themenzuschnitt, Konfliktlogik, Moderationsmacht, Bildauswahl, Einspielfilme, Zwischenfragen, Faktenchecks, Nachbereitung und die Frage, ob ein Format Erkenntnis erzeugt oder nur Erregung verwaltet.

Talkshows, Interviews und politische Debattenformate sind keine Nebenschauplätze der Demokratie. Sie sind öffentliche Rückkopplungsräume. In ihnen entscheidet sich mit, ob eine Gesellschaft ihre Konflikte verstehen, prüfen und bearbeiten kann - oder ob sie sie nur immer wieder neu inszeniert.

79.5 Demokratische Kommunikationsstandards

Demokratische Kommunikationsstandards sind keine Benimmregeln. Sie sind Mindestbedingungen, damit öffentliche Rückkopplung funktioniert.

Sie gelten besonders für öffentliche Ämter, Parteien, Medien, Wissenschaft, Verwaltung, Unternehmen mit gesellschaftlicher Reichweite, Plattformen, Creator:innen, Hosts und zivilgesellschaftliche Organisationen. Je größer Reichweite, Macht, Amt, Finanzierung, institutionelle Autorität oder algorithmische Verstärkung, desto höher die Verantwortung.

Der erste Standard ist Wahrheitspflicht im öffentlichen Amt. Wer staatliche Macht ausübt, darf öffentliche Wirklichkeit nicht strategisch verzerren. Politische Bewertung bleibt frei. Aber amtliche Kommunikation muss zwischen Fakt, Prognose, Unsicherheit, Ziel, Maßnahme und Bewertung unterscheiden. Ein Staat, der Wahrheit politisch biegt, zerstört sein eigenes Vertrauenskapital. Ein Amt verlangt mehr als Meinungsfreiheit. Es verlangt Begründung, Nachvollziehbarkeit und Korrektur.

Der zweite Standard ist Korrekturbereitschaft. Fehler sind unvermeidbar. Falsche Zahlen, schlechte Prognosen, unklare Kommunikation, zu späte Reaktionen und misslungene Maßnahmen können auftreten. Demokratien scheitern nicht an Fehlern allein. Sie scheitern, wenn Fehler abgestritten, verdeckt, personalisiert, delegitimiert oder als Schwäche behandelt werden. Korrektur muss als demokratische Stärke lesbar werden.

Der dritte Standard ist Minderheitenschutz. Mehrheiten dürfen entscheiden. Sie dürfen aber Minderheiten nicht entwürdigen oder aus dem gemeinsamen Raum drängen. Sprache, Politik, Medien und Plattformen müssen vermeiden, Menschen nur als Problem, Last, Gefahr, Fremdkörper oder Zielscheibe zu markieren. Minderheitenschutz ist keine Sonderempfindlichkeit. Er schützt die Grundbedingung, dass Demokratie nicht zur bloßen Mehrheitsmacht wird.

Der vierte Standard ist klare Sprache. Klare Sprache heißt nicht vereinfachende Sprache. Sie heißt: Ziele, Mittel, Kosten, Alternativen, Risiken, Unsicherheiten, Zuständigkeiten und Evaluation werden verständlich verbunden. Die Arbeitsfassung nennt dafür Wirkungslogik-Transparenz: nicht nur sagen, was richtig ist, sondern zeigen, wie es wirkt [I-K79-8]. Eine Klimamaßnahme muss nicht nur moralisch begründet werden. Sie muss erklären, welche Emissionen sinken, welche Kosten entstehen, welche Haushalte betroffen sind, welche Entlastung greift, welche Alternativen geprüft wurden und wann evaluiert wird. Eine Medienregulierung muss nicht nur Desinformation bekämpfen. Sie muss zeigen, wie Meinungsfreiheit geschützt, Manipulation begrenzt, Plattformmacht transparent gemacht und demokratische Öffentlichkeit gestärkt wird [I-K79-8].

Der fünfte Standard ist keine Entmenschlichung. Keine Gruppe darf sprachlich so markiert werden, dass Ausschluss, Verfolgung, Gewalt oder Entrechtung plausibel werden. Der Internationale Pakt über bürgerliche und politische Rechte schützt in Artikel

19 Meinungs- und Informationsfreiheit; Artikel 20 verlangt zugleich gesetzliche Verbote bestimmter Aufrufe zu nationalem, rassischem oder religiösem Hass, die zu Diskriminierung, Feindseligkeit oder Gewalt anstiften [E-K79-1]. Der Rabat Plan of Action betont hohe Schwellen für Einschränkungen von Meinungsfreiheit und warnt vor zwei Gegenfehlern: echte Aufstachelungsfälle bleiben unbeachtet, während friedliche Kritik fälschlich als Hassrede verfolgt wird [E-K79-2]. Diese Spannung passt zur Wirkungsökonomie: starke Freiheit, klare Würdegrenzen, rechtsstaatliche Verhältnismäßigkeit.

Der sechste Standard ist Quellenklarheit. Öffentliche Kommunikation muss nicht immer wissenschaftlich sein. Aber sie muss erkenntlich machen, wann sie informiert, bewertet, wirbt, mobilisiert, satirisch spricht, vermutet oder belegt. Gerade politische Kommunikation darf emotional sein. Sie darf aber nicht systematisch Unklarheit zwischen Beleg, Behauptung, Gerücht und Interpretation nutzen.

Der siebte Standard ist Schutz legitimer Kritik. Jede Architektur der Diskurskultur muss verhindern, dass Kritik an Regierung, Unternehmen, Religion, Wissenschaft, Polizei, Gerichten, Medien, Plattformen, Parteien oder gesellschaftlichen Mehrheiten vorschnell als gefährlich markiert wird. Demokratie braucht Opposition, Whistleblower, investigative Medien, Satire, Kunst, Protest, Minderheitenstimmen und unbequeme Forschung [I-K79-2]. Diskurskultur darf nicht zum Schutzschild der Mächtigen werden.

Diese Standards verlangen keine zentrale Sprachbehörde. Sie verlangen öffentliche Wirkungskompetenz. Institutionen müssen ihre Kommunikation prüfen können. Medien müssen ihre Darstellung verantworten. Plattformen müssen Verstärkungslogiken offenlegen. Politik muss Wirkungslogik erklären. Wissenschaft muss Unsicherheit verständlich machen. Bürger:innen müssen Quellen, Frames und emotionale Aktivierung einordnen lernen [I-K79-9].

79.6 Abschluss von Teil XII

Damit endet Teil XII. Öffentlichkeit wurde als Wirkungsraum beschrieben. Plattformen wurden als Architekturen der Sichtbarkeit analysiert. Sprache wurde als Wirkungspotenzial geordnet. Desinformation und hybride Einflussnahme wurden als Angriffe auf Rückkopplung beschrieben. Creator:innen und Hosts wurden als öffentliche Wirkungsträger sichtbar. Diskurskultur bündelt diese Linien zu einer demokratischen Grundfähigkeit.

Diskurskultur schützt Streit, weil Demokratie ohne Widerspruch nicht leben kann. Sie begrenzt Entwürdigung, weil Menschen nicht aus dem gemeinsamen Raum herausgedrängt werden dürfen. Sie verlangt Quellenklarheit, weil Orientierung ohne Belege, Deutungsklarheit und Unsicherheitsbewusstsein zerfällt. Sie schafft Resonanzräume, in denen Menschen gehört werden, ohne dass jede Aussage gleichwertig wahr wird. Sie formuliert Kommunikationsstandards, die Wahrheitspflicht

im öffentlichen Amt, Korrekturbereitschaft, Minderheitenschutz, klare Sprache, Schutz vor Entmenschlichung und Schutz legitimer Kritik verbinden.

Teil XII endet damit bei einer einfachen Einsicht: Eine Demokratie verliert ihre Rückkopplung nicht erst, wenn Institutionen fallen. Sie verliert sie, wenn Streit nur noch Feindschaft erzeugt, Quellen unklar werden, Unsicherheit als Schwäche gilt, Resonanzräume durch Erregung ersetzt werden und Sprache Menschen aus dem gemeinsamen Raum drängt.

Diskurskultur ist deshalb keine weiche Oberfläche. Sie ist demokratische Infrastruktur.

Doch Diskurskultur allein reicht nicht. Sie braucht technische und rechtliche Bedingungen: digitale Infrastruktur, Datenrechte, Transparenz, KI-Governance, algorithmische Fairness, Cyberresilienz und demokratische Kontrolle. Wenn diese Infrastruktur fehlt, bleibt gute Diskurskultur auf den falschen Plattformen abhängig, in intransparenten Systemen verletzlich und gegenüber KI-generierter Täuschung zu schwach.

Diese Frage führt zu Teil XIII: Digitalisierung, KI und Wirkungsdatenräume.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 79

Interne WÖk-Quellen

[I-K79-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Sprache und Diskurskultur“. Grundlage für Diskurskultur als demokratische Wirkungsarchitektur, nicht als Stil- oder Höflichkeitsfrage; dort wird formuliert, dass Sprache Wirkungsarchitektur ist und Diskurskultur demokratische Infrastruktur.

[I-K79-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Diskurskultur als demokratische Infrastruktur“. Grundlage für Diskurskultur als Art, wie eine Gesellschaft streitet, für Konflikt als demokratische Notwendigkeit, für Quellenklarheit, Korrekturfähigkeit, Widerspruchsschutz, Schutz vor Einschüchterung, faire Streitformate, Anerkennung von Unsicherheit, Unterscheidung von Person und Position und Schutz legitimer Kritik.

[I-K79-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zur Unterscheidung von Streit und Zerstörung. Grundlage für die Abgrenzung: Streit kritisiert Positionen; Zerstörung entwürdigt Personen oder Gruppen, will Unterwerfung und erzeugt Angst.

[I-K79-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Diskursklima und demokratischer Streitfähigkeit. Grundlage für die Aussage, dass Demokratie harte Debatten, Kritik, Protest, Investigativjournalismus, Satire, Kunst, zivile Unruhe und öffentliche Kontrolle braucht, aber zugleich Grenzen

gegen Normalisierung von Hass, Gewaltfantasie, Entwürdigung und institutioneller Delegitimierung.

[I-K79-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Streit, Kritik und Entwürdigung“. Grundlage für die fünf Stufen Widerspruch, Zuspitzung, Abwertung, Entwürdigung und Gewaltlegitimation sowie für die unterschiedliche demokratische Behandlung dieser Stufen.

[I-K79-6] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Dissens, Opposition, Whistleblowern, investigativen Medien, Satire, Kunst, Protest, Minderheitenstimmen und unbequemer Forschung. Grundlage für den Satz, dass Diskurskultur nicht weniger Konflikt bedeutet, sondern bessere Rückkopplung im Konflikt.

[I-K79-7] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, und Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026. Grundlage für Öffentlichkeit als systemischen Raum, Wahrheit als Infrastrukturproblem, digitale Normen der Öffentlichkeit, Medien-Wirkungsscore, Narrativ- und Diskursindikatoren sowie digitale Polarisierungsindikatoren.

[I-K79-8] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Wirkungslogik-Transparenz. Grundlage für den Zusammenhang von Ziel, Mittel, Kosten, Alternativen, Wirkung und Evaluation sowie für den Satz, dass Vertrauen nicht aus Perfektion, sondern aus Nachvollziehbarkeit entsteht.

[I-K79-9] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025, Abschnitt Medien- und Kommunikationswissenschaften. Grundlage für die wirkungsökonomische Neuordnung von Medien- und Kommunikationswissenschaften nach Wirkung auf Demokratie, Diskurskultur, gesellschaftlichen Zusammenhalt und Resilienz sowie für Desinformation, Polarisierung und systematische Diskursverzerrung als wirkungsbasierte Regulierungsfelder.

[I-K79-10] Weber, Natalie: WÖk Master Items final v1.2, 2025, sowie Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026. Grundlage für medien- und demokratienahe Indikatorfamilien wie Medienkonzentration, redaktionelle Unabhängigkeit, Faktenchecks und Transparenz, Hate-Speech-Inzidenz, Moderations-Transparenz, Algorithmen-Audit, Zugang marginalisierter Gruppen und Creator-Fairness.

Externe Quellen

[E-K79-1] Vereinte Nationen: International Covenant on Civil and Political Rights, 1966, Art. 19 und Art. 20. Bezugspunkt für Meinungs- und Informationsfreiheit sowie für die Grenze bei Kriegspropaganda und bestimmten Formen der Aufstachelung zu nationalem, rassischem oder religiösem Hass, die zu Diskriminierung, Feindseligkeit oder Gewalt anstiften. Grundgesetz (GG): https://www.gesetze-im-internet.de/gg/

[E-K79-2] United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights: *Rabat Plan of Action*, 2012. Bezugspunkt für den hohen Schwellenwert bei Einschränkungen der Meinungsfreiheit und für die Warnung vor zwei Gegenfehlern: echte Aufstachelungsfälle bleiben unbeachtet, während friedliche Kritik fälschlich als Hassrede verfolgt wird.

[E-K79-3] Council of Europe: Recommendation CM/Rec(2022)16 of the Committee of Ministers to member States on combating hate speech, 2022. Bezugspunkt für eine differenzierte Definition von Hassrede, unterschiedliche Schweregrade und verhältnismäßige menschenrechtliche Antworten. Council of Europe: https://www.coe.int/

[E-K79-4] Habermas, Jürgen: *Strukturwandel der Öffentlichkeit*, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1962; ders.: *Faktizität und Geltung*, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1992. Bezugspunkt für Öffentlichkeit, deliberative Demokratie und die Bedeutung öffentlicher Verständigung für demokratische Legitimität.

[E-K79-5] Arendt, Hannah: „Truth and Politics“, in: *Between Past and Future*, Penguin, New York, 1968. Bezugspunkt für Tatsachenwahrheit als Bedingung politischer Urteilsfähigkeit.

[E-K79-6] Mouffe, Chantal: *The Democratic Paradox*, Verso, London/New York, 2000. Bezugspunkt für die Bedeutung demokratischen Konflikts und die Unterscheidung zwischen Gegnern im demokratischen Streit und Feindlogik.

[E-K79-7] UNESCO: Media and Information Literacy. Bezugspunkt für Medien- und Informationskompetenz als Fähigkeit, Informationen kritisch zu prüfen, digitale Räume sicher zu nutzen und Vertrauen im Informationsökosystem zu stärken. UNESCO: https://www.unesco.org/

[E-K79-8] Boykoff, Maxwell T.; Boykoff, Jules M.: Balance as Bias: Global Warming and the US Prestige Press, Global Environmental Change, Vol. 14, Issue 2, 2004, S. 125-136. Bezugspunkt für False Balance und dafür, dass formal ausgewogene Berichterstattung bei asymmetrischer Evidenz selbst verzerrende Wirkung erzeugen kann. https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2003.10.001

[E-K79-9] Ofcom: Broadcasting Code, Section Five: Due impartiality and due accuracy. Bezugspunkt für gebotene Genauigkeit, gebotene Unparteilichkeit und die regulatorische Unterscheidung zwischen Ausgewogenheit, Genauigkeit und unangemessener Hervorhebung einzelner Sichtweisen. https://www.ofcom.org.uk/tv-radio-and-on-demand/broadcast-standards/section-five-due-impartiality-accuracy

[E-K79-10] Medienanstalten: Medienstaatsvertrag (MStV), insbesondere Regelungen zu journalistischer Sorgfalt, Unabhängigkeit, Sachlichkeit und Prüfung von Nachrichten auf Inhalt, Herkunft und Wahrheit. Bezugspunkt für journalistische Sorgfaltspflichten im deutschen Medienrecht. https://www.die-

medienanstalten.de/fileadmin/user_upload/Rechtsgrundlagen/Gesetze_Staatsvertraege/Medienstaatsvertrag_MStV.pdf

[E-K79-11] McCombs, Maxwell E.; Shaw, Donald L.: The Agenda-Setting Function of Mass Media, Public Opinion Quarterly, Vol. 36, No. 2, 1972, S. 176-187. Bezugspunkt für die Wirkung journalistischer Themenauswahl auf öffentliche Relevanzwahrnehmung.

[E-K79-12] Iyengar, Shanto: Is Anyone Responsible? How Television Frames Political Issues, University of Chicago Press, 1991. Bezugspunkt für episodisches und thematisches Framing, Personalisierung und die Wirkung televisueller Darstellungsformen auf Verantwortungszuschreibung.

Teil XIII - Digitalisierung, KI und Wirkungsdatenräume

Teil XII hat Öffentlichkeit als demokratischen Wirkungsraum beschrieben. Er hat gezeigt, wie Medien, Plattformen, Sprache, Desinformation, Creator:innen, Hosts und Diskurskultur Zustände verändern: Vertrauen, Orientierung, Polarisierung, Wahrheit, Zugehörigkeit und demokratische Korrekturfähigkeit. Teil XIII wechselt nun von der öffentlichen Resonanzordnung zur digitalen Infrastrukturschicht der Wirkungsökonomie.

Die Wirkungsökonomie kann nicht allein analog funktionieren. Wenn Wirkung sichtbar, prüfbar, vergleichbar und rückkoppelbar werden soll, braucht sie digitale Strukturen: Datenräume, Schnittstellen, Identitäten, Register, Produktpässe, KI-Governance, algorithmische Fairness, digitale Rechte, Cyberresilienz und Interoperabilität. Ohne diese Infrastruktur bleibt Wirkung Bericht, Schätzung oder Einzelprüfung. Mit ihr kann Wirkung in Entscheidungen zurückkehren.

Teil XIII erklärt Digitalisierung deshalb nicht als Effizienzprogramm und nicht als technologische Modernisierung um ihrer selbst willen. Digitalisierung wird wirkungsökonomisch daran gemessen, ob Systeme besser wahrnehmen, rückkoppeln, lernen und demokratisch kontrollierbar bleiben.

Die Abgrenzung dieses Teils ist klar: Plattformlogik, Desinformation, Tonalität und Öffentlichkeit standen in Teil XII. Die Messmethodik, WÖk-IDs, Scorecards, T-SROI, digitale Produktpässe und Datenräume wurden in den methodischen Teilen eingeführt. Produkte, Märkte und Preise wurden in den wirtschaftlichen Teilen behandelt. Recht, Staat und Institutionen standen in den institutionellen Teilen. Teil XIII wiederholt diese Logiken nicht. Er erklärt die digitale Schicht, die sie technisch verfügbar, sicher, auditierbar und kontrollierbar macht.

Kapitel 80 - Digitalisierung als Infrastruktur der Wirkungsökonomie

Digitalisierung wird häufig als Beschleunigung verstanden. Prozesse sollen schneller werden, Formulare elektronisch, Verwaltung online, Berichte automatisiert, Daten

abrufbar, Entscheidungen effizienter. Das kann sinnvoll sein. Aber es reicht nicht. Ein schlechter Prozess wird durch Digitalisierung nicht automatisch gut. Ein Formular, das vorher Blindleistung erzeugte, erzeugt digitalisierte Blindleistung, wenn die Logik dahinter gleich bleibt. Eine digitale Verwaltung, die dieselben Daten mehrfach abfragt, ist nicht modern. Sie ist nur schneller im Fehler.

Die Wirkungsökonomie braucht einen anderen Blick. Digitalisierung ist nicht Selbstzweck. Sie ist Infrastruktur der Rückkopplung. Digitale Systeme werden zum Nervensystem der Wirkungsökonomie, wenn sie Daten, Zustände, Risiken, Entscheidungen und Lernprozesse verbinden. Sie machen sichtbar, was vorher verteilt, verspätet oder unverbunden war. Sie schaffen die technische Voraussetzung dafür, dass Wirkung nicht im Bericht endet, sondern in Preise, Steuern, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Beschaffung, Management, öffentliche Haushalte, Rechtsschutz und demokratische Kontrolle zurückkehrt [I-K80-1].

Digitalisierung wird wirkungsökonomisch nicht daran gemessen, ob Prozesse schneller werden. Sie wird daran gemessen, ob Systeme besser wahrnehmen, rückkoppeln, lernen und demokratisch kontrollierbar bleiben.

80.1 Digitales Nervensystem

Die Wirkungsökonomie braucht digitale Infrastruktur, weil Wirkung nicht nur beschrieben, sondern rückgekoppelt werden muss. Daten müssen aus Produkten, Lieferketten, Unternehmen, öffentlichen Haushalten, Forschung, Kapitalmärkten, Versicherungen, Verwaltung und Öffentlichkeit so verbunden werden, dass Zustände erkennbar, Risiken prüfbar, Entscheidungen nachvollziehbar und Korrekturen möglich werden.

Dieses digitale Nervensystem verbindet fünf Ebenen.

Die erste Ebene ist Wahrnehmung. Wirkungsdaten zeigen Zustände: Emissionen, Wasserverbrauch, Energiequellen, Materialströme, Arbeitsbedingungen, Gesundheitsrisiken, Lieferkettenabhängigkeiten, Produktlebenszyklen, Gebäudewirkung, Pflegekapazitäten, Finanzierungsrisiken, Versicherbarkeit, öffentliche Beschaffung, Vertrauensindikatoren und demokratische Resonanzräume. Ohne digitale Erfassung bleiben viele dieser Zustände zu langsam, zu fragmentiert oder zu spät sichtbar.

Die zweite Ebene ist Zuordnung. Daten müssen eindeutig adressierbar sein. WÖk-IDs, Produktkennungen, Unternehmensdaten, Lieferanteninformationen, Standortdaten, Materialdaten, Branchenklassifikationen, Prüfstatus und Versionen müssen miteinander verbunden werden können. Wirkung braucht Ordnung, sonst wird aus Datenmenge kein Erkenntnissystem [I-K80-2].

Die dritte Ebene ist Rückkopplung. Wirkungsdaten dürfen nicht im Bericht enden. Sie müssen in Beschaffung, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Management, Haushalt,

Preislogik, Produktentwicklung, Lieferantensteuerung, Rechtsschutz, öffentliche Kontrolle und Wirkungslenkung zurückkehren. Erst dann werden sie Steuerungsdaten.

Die vierte Ebene ist Lernfähigkeit. Ein digitales System darf nicht starr sein. Es muss neue wissenschaftliche Erkenntnisse, bessere Messmethoden, aktualisierte Benchmarks, veränderte Risiken, Fehlerkorrekturen und Evaluationen aufnehmen können. Versionierung, Audit-Trails und nachvollziehbare Änderungen sind dafür unverzichtbar.

Die fünfte Ebene ist demokratische Kontrolle. Ein digitales Nervensystem darf nicht zur Black Box werden. Daten, Schnittstellen, Entscheidungspfade, Modelle, Zuständigkeiten und Beschwerdewege müssen so gebaut sein, dass Menschen, Unternehmen, Gerichte, Wissenschaft, Verwaltung und Öffentlichkeit nachvollziehen können, wie Wirkung erfasst, bewertet und genutzt wird [I-K80-3].

Damit unterscheidet sich digitale Wirkungsarchitektur von bloßer Digitalisierung. Bloße Digitalisierung fragt: Wie lässt sich ein bestehender Prozess elektronisch abbilden? Digitale Wirkungsarchitektur fragt: Welche Daten brauchen wir, damit ein System seine Wirkung erkennt, korrigiert und bessere Entscheidungen wahrscheinlicher macht?

Diese Unterscheidung ist zentral. Ein digitaler Bericht ist kein digitales Nervensystem. Eine Datenbank ist kein Datenraum. Ein Dashboard ist keine Rückkopplung. Ein Algorithmus ist keine Verantwortung. Eine Plattform ist keine Öffentlichkeit. Eine KI ist kein Urteil. Die Wirkungsökonomie braucht digitale Infrastruktur, aber sie darf Verantwortung nicht an Technik abgeben.

Das digitale Nervensystem muss daher auf Datenschutz, Datensicherheit, Datenqualität und Zugang beruhen. Datenschutz schützt Menschen vor Übergriff. Datensicherheit schützt Systeme vor Angriff, Manipulation und Missbrauch. Datenqualität schützt vor falscher Steuerung. Zugang schützt vor Datenmacht und Ausschluss. Diese vier Bedingungen gehören zusammen. Ohne Datenschutz wird Wirkungsdatenarchitektur zur Überwachung. Ohne Sicherheit wird sie angreifbar. Ohne Qualität wird sie falsch. Ohne Zugang wird sie zur Machtkonzentration.

Digitale Infrastruktur steht außerdem nicht allein. Sie ist auf Energieinfrastruktur angewiesen. Rechenzentren, Datenräume, Register, KI-Systeme, digitale Verwaltung und Produktpässe funktionieren nur, wenn Energie sicher, sauber, bezahlbar und resilient verfügbar ist. Deshalb sind digitale Netze und erneuerbare Energiesysteme zwei Seiten derselben Wirkungsinfrastruktur: Das eine verbindet Informationen, das andere ermöglicht Betrieb. Beide dürfen nicht allein als Marktprodukte behandelt werden, wenn sie Grundbedingungen demokratischer Handlungsfähigkeit sind [I-K80-4].

Das ist besonders wichtig, weil Energie in der Wirkungsökonomie nicht nur ein Produkt ist. Sie ist das Betriebssystem moderner Gesellschaft. Strom verändert die Wirkung anderer Produkte und Infrastrukturen: Industrieprodukte, Rechenzentren, Gebäude,

Mobilität, Wärmepumpen, Pflegeeinrichtungen, Schulen, Verwaltung und Datenräume [I-K80-4]. Fossile Energie folgt der Brennstofflogik: Förderung, Import, Transport, geopolitische Absicherung, Verbrennung, Emission, laufende Abhängigkeit. Erneuerbare Energie folgt stärker der Infrastrukturlogik: Sonne und Wind werden nicht gefördert, nicht importiert und nicht verbrannt. Die Kosten liegen vor allem in Anlagen, Netzen, Speichern, Steuerung, Wartung, Flächen, Material und Systemintegration. Daraus folgt keine naive Kostenlosigkeit. Aber die Grenzlogik ändert sich. Wo erneuerbare Energie lokal erzeugt, gespeichert und genutzt wird, kann ein Teil der Energieversorgung als Grundinfrastruktur organisiert werden: über kommunale Energiegesellschaften, Bürgerenergie, Genossenschaften, Wirkungsfonds, Quartiersspeicher, lokale Netze oder Gemeinwohlfinanzierung [I-K80-5].

Ein digitales Nervensystem braucht also eine materielle Grundlage: Strom, Netze, Speicher, Hardware, Rechenzentren, Kühlung, Wasser, Halbleiter, Fachkräfte, Wartung und Cyberresilienz. Digitalisierung wirkt nicht immateriell. Sie hat Energiebedarf, Ressourcenbedarf, Raumwirkung, Arbeitswirkung und Sicherheitswirkung. Eine Wirkungsökonomie darf digitale Lösungen daher nicht als automatisch sauber, effizient oder demokratisch lesen. Sie prüft auch die Wirkung der digitalen Infrastruktur selbst.

Das gilt besonders für KI. KI-Systeme können Wirkungsdaten prüfen, Anomalien erkennen, Szenarien modellieren, Verwaltungsaufwand senken und Risiken früher sichtbar machen. Sie können aber auch Fehler skalieren, Diskriminierung automatisieren, Energiebedarf erhöhen, Datenmacht konzentrieren und Verantwortlichkeit verschleiern. Die Governance dieser Systeme wird später in diesem Teil vertieft. Hier gilt nur der Grundsatz: Das digitale Nervensystem darf Menschen nicht ersetzen, sondern muss ihnen bessere Wahrnehmung, bessere Prüfung und bessere Korrektur ermöglichen.

Digitalisierung als Infrastruktur der Wirkungsökonomie bedeutet damit: Systeme werden wahrnehmungsfähiger. Entscheidungen werden begründbarer. Daten werden anschlussfähig. Risiken werden früher sichtbar. Wirkung wird auditierbar. Rückkopplung wird technisch möglich. Aber die normative Entscheidung bleibt demokratisch, rechtsstaatlich und menschlich verantwortet.

Ein digitales Nervensystem ist stark, wenn es die Gesellschaft nicht kontrolliert, sondern ihre Korrekturfähigkeit verbessert.

80.2 Daten als Rückkopplung

Daten sind in der Wirkungsökonomie keine Verwaltungslast an sich. Sie sind Rückkopplung. Sie zeigen, ob eine Handlung die Zustände verändert, die sie verändern sollte. Sie zeigen, ob eine Maßnahme wirkt, ob ein Produkt schadet, ob ein Unternehmen resilienter wird, ob eine Lieferkette Risiken verschiebt, ob eine öffentliche Ausgabe Netto-Wirkung erzeugt, ob eine Infrastruktur stabilisiert oder ob eine Kommunikationsarchitektur Vertrauen beschädigt.

Daten sind aber nur dann Rückkopplung, wenn sie in Entscheidungen zurückkehren. Ein Datensatz, der nur in einem Bericht steht, schafft Sichtbarkeit. Ein Datensatz, der Preise, Steuern, Beschaffung, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Management, Haushalt oder Rechtsschutz beeinflusst, schafft Steuerung [I-K80-1].

Das ist der Unterschied zwischen Berichtsdaten und Steuerungsdaten.

Berichtsdaten dokumentieren. Steuerungsdaten verändern Handlungen. Berichtsdaten sagen: Das ist geschehen. Steuerungsdaten sagen zusätzlich: Daraus folgt etwas. Eine Emissionszahl wird erst dann rückkopplungsfähig, wenn sie Produktbewertung, Investitionsentscheidung, Steuerklasse, Lieferantenbewertung, Beschaffung oder Risikoprämie verändert. Ein Wasserindikator wird erst dann steuerungsfähig, wenn er Standortstrategie, Lieferkettenauswahl, Produktpreis oder Versicherbarkeit beeinflusst. Ein Pflegeindikator wird erst dann wirksam, wenn er Personalplanung, Entlastung, Prävention oder öffentliche Mittel verändert. Ein Vertrauensindikator wird erst dann relevant, wenn politische Kommunikation, Beteiligung und institutionelle Korrektur daraus lernen.

Die Wirkungsökonomie braucht deshalb Daten in drei Funktionen.

Erstens: Zustandsdaten. Sie beschreiben, was ist: Emissionen, Energie, Wasser, Boden, Arbeitsbedingungen, Gesundheit, Wohnen, Pflege, Bildung, Biodiversität, Diskursqualität, Vertrauen, Lieferkettenrisiken, Cyberrisiken, Kapitalflüsse. Zustandsdaten sind die empirische Grundlage.

Zweitens: Veränderungsdaten. Sie zeigen, was sich bewegt: sinkt der Energiebedarf, steigt die Pflegeüberlastung, verschiebt sich Kapital in regenerative Geschäftsmodelle, verbessert sich Lieferkettenstabilität, sinkt die Wasserintensität, steigt die Versicherbarkeit, nimmt Desinformation ab, wird eine öffentliche Ausgabe wirksamer? Veränderungsdaten machen Wirkung sichtbar.

Drittens: Entscheidungsdaten. Sie verbinden Zustand und Veränderung mit Handlung. Welche Beschaffung wird ausgelöst? Welche Steuerklasse folgt? Welche Risikoprämie ändert sich? Welche Investition wird erleichtert? Welche Förderlogik wird angepasst? Welche Verwaltungspraxis wird korrigiert? Welche Scorecard wird aktualisiert? Welcher Einspruch wird möglich?

Erst die dritte Funktion macht Daten zu Rückkopplung.

Daten als Rückkopplung verlangen auch Transparenz über Unsicherheit. Nicht jede Wirkung ist gleich messbar. Manche Daten sind direkt gemessen, andere geschätzt, andere abgeleitet, andere vorläufig. Diese Unterschiede müssen sichtbar bleiben. Eine Wirkungsarchitektur, die Schätzungen als Gewissheit ausgibt, erzeugt Scheingenauigkeit. Eine Wirkungsarchitektur, die wegen Unsicherheit nichts bewertet, erzeugt Blindheit. Die richtige Ordnung liegt dazwischen: messen, wo Messung möglich

ist; schätzen, wo Schätzung notwendig ist; Unsicherheit ausweisen, wo Unsicherheit besteht; korrigieren, wenn Daten besser werden.

Daten als Rückkopplung brauchen außerdem Datenqualität. Schlechte Daten lenken falsch. Unvollständige Daten können Verantwortung verschieben. Manipulierte Daten können Wirkungssimulation erzeugen. Veraltete Daten können Risiken verdecken. Datenqualität ist deshalb nicht nur technisches Detail. Sie ist Machtbegrenzung. Wer Datenqualität kontrolliert, kontrolliert Wirkungssichtbarkeit [I-K80-3].

Datenqualität umfasst Herkunft, Aktualität, Vollständigkeit, Prüfbarkeit, Vergleichbarkeit, Versionierung und Zweckbezug. Herkunft fragt: Woher kommt der Datensatz? Aktualität fragt: Ist er noch gültig? Vollständigkeit fragt: Welche Wirkungsfelder fehlen? Prüfbarkeit fragt: Kann eine unabhängige Stelle nachvollziehen, wie der Wert entstanden ist? Vergleichbarkeit fragt: Sind Einheiten, Grenzen und Standards kompatibel? Versionierung fragt: Welche Fassung gilt? Zweckbezug fragt: Wofür darf der Datensatz genutzt werden?

Diese Anforderungen schützen nicht nur den Staat. Sie schützen auch Unternehmen. Ein Unternehmen, das dieselben Wirkungsdaten für jede Bank, jede Versicherung, jeden Kunden, jeden Investor und jede Behörde anders liefern muss, erlebt Datenchaos. Gemeinsame Standards senken Blindleistung. Ein gemeinsamer Wirkungsstecker ist weniger bürokratisch als Adapter für jeden Adressaten.

Daten als Rückkopplung bedeuten daher nicht: mehr Daten um jeden Preis. Sie bedeuten: richtige Daten, richtige Qualität, richtige Schnittstellen, richtige Rechte, richtige Rückführung in Entscheidungen.

Die Wirkungsökonomie hat kein Dateninteresse an sich. Sie hat ein Rückkopplungsinteresse.

80.3 Interoperabilität

Interoperabilität ist die Fähigkeit unterschiedlicher Systeme, Daten, Bedeutungen und Prozesse so auszutauschen, dass daraus keine neue Blindleistung entsteht. Für die Wirkungsökonomie ist sie keine technische Nebensache. Sie ist eine Bedingung der Steuerungsfähigkeit.

Ohne Interoperabilität entsteht ein Datenflickenteppich. Unternehmen liefern Nachhaltigkeitsdaten an Banken, andere Daten an Versicherungen, andere Daten an Kund:innen, andere Daten an Behörden, andere Daten an Investor:innen, andere Daten an Lieferkettenportale. Dieselben Informationen werden neu formatiert, neu definiert, neu belegt, neu geprüft. Die Datenmenge wächst, aber die Steuerungsfähigkeit nicht. Das ist digitale Blindleistung.

Interoperabilität verhindert diesen Zustand.

Sie verbindet WÖk-IDs, NACE, ESRS, GRI, Produktkennungen, digitale Produktpässe, Lieferantendaten, EPDs, LCA-Daten, Unternehmensdaten, Finanzierungsdaten, Versicherungsdaten, Beschaffungsdaten und öffentliche Register so, dass Daten mehrfach nutzbar werden [I-K80-2]. Eine Angabe zur spezifischen Stromemission eines Produkts kann dann nicht nur im Bericht erscheinen, sondern auch in der Produktscorecard, im digitalen Produktpass, in der Lieferantenbewertung, in der Beschaffung, im Kapitalrisiko, in der Versicherbarkeit und in der Steuerlogik.

Interoperabilität hat vier Schichten.

Die erste Schicht ist technische Interoperabilität. Systeme brauchen Schnittstellen, Protokolle, Identitäten, API-Standards, Datenformate und Sicherheitsmechanismen. Ohne technische Anschlussfähigkeit bleibt jede Organisation in ihrer eigenen Datenwelt.

Die zweite Schicht ist semantische Interoperabilität. Ein Datensatz muss dasselbe bedeuten. „Erneuerbarer Stromanteil“, „Scope-3-Daten“, „Wasserstress“, „Living Wage“, „Auditstatus“, „Produktlebenszyklus“ oder „Datenqualitätsklasse“ dürfen nicht in jedem System anders verstanden werden. Semantik ist kein Sprachproblem, sondern Steuerungsbedingung.

Die dritte Schicht ist institutionelle Interoperabilität. Rollen, Rechte, Zuständigkeiten und Prüfwege müssen zusammenpassen. Wer darf Daten einstellen? Wer darf sie sehen? Wer darf sie prüfen? Wer darf sie korrigieren? Wer darf sie für Steuern, Beschaffung, Kapitalzugang oder Forschung nutzen? Wer haftet bei Fehlern? Wer entscheidet bei Streit?

Die vierte Schicht ist demokratische Interoperabilität. Daten dürfen nicht nur für mächtige Akteure anschlussfähig sein. Kleine Unternehmen, Kommunen, zivilgesellschaftliche Organisationen, Wissenschaft, Gerichte und Bürger:innen brauchen verständliche Zugänge, Einspruchsmöglichkeiten und öffentliche Lesbarkeit. Interoperabilität darf nicht zur Infrastruktur der Großen werden.

Europäische Datenräume sind für diese Logik ein wichtiger Anschlussrahmen. Die EU beschreibt gemeinsame europäische Datenräume als vertrauenswürdige und sichere Rahmen, in denen Unternehmen, öffentliche Verwaltungen und Individuen Daten kontrolliert austauschen können [E-K80-1]. Der Data Act betont Standards und Interoperabilität, damit Daten aus verschiedenen Quellen innerhalb und zwischen Datenräumen genutzt werden können [E-K80-2]. Für die Wirkungsökonomie ist das kein fremder Rechtsrahmen, sondern eine passende technische Richtung: Wirkung braucht föderierte, sichere und standardisierte Datenräume, keine zentralen Datenmonopole.

Interoperabilität bedeutet aber nicht totale Offenheit. Nicht jeder Datensatz gehört in die Öffentlichkeit. Geschäftsgeheimnisse, personenbezogene Daten, Sicherheitsinformationen, Gesundheitsdaten, Lieferkettenrisiken, Standortdaten und

Versicherungsdaten brauchen Schutz. Die Wirkungsökonomie muss daher zwischen öffentlicher Wirkungstransparenz und berechtigter Vertraulichkeit unterscheiden.

Der Maßstab lautet: So offen wie für Rückkopplung und Kontrolle nötig, so geschützt wie für Würde, Sicherheit, Wettbewerb und Grundrechte erforderlich.

Interoperabilität ist auch eine Machtfrage. Wer die Schnittstellen kontrolliert, kann Märkte kontrollieren. Wer Datenformate setzt, kann Teilnahmebedingungen setzen. Wer Plattformen, Register oder Zertifizierungsinfrastruktur besitzt, kann Zugänge steuern. Deshalb müssen zentrale Wirkungsdatenstandards öffentlich, überprüfbar und demokratisch kontrolliert bleiben. Proprietäre Systeme dürfen öffentliche Wirkungslogik nicht einsperren.

Offene Standards sind hier wirksamer als moralische Appelle. Sie verhindern Lock-in. Sie ermöglichen Wettbewerb auf Diensten statt auf Dateneinschluss. Sie erleichtern Forschung. Sie senken Kosten. Sie stärken kleinere Akteure. Sie erhöhen Transparenz. Sie machen Audits leichter. Und sie schützen die Wirkungsökonomie vor einer neuen Abhängigkeit: nicht mehr vom falschen Kapitalmaßstab, sondern von privaten Dateninfrastrukturen.

Interoperabilität ist daher der Unterschied zwischen digitalem Chaos und digitaler Wirkungsordnung.

80.4 Digitale Souveränität

Digitale Souveränität bedeutet in der Wirkungsökonomie nicht Abschottung. Sie bedeutet die Fähigkeit, Daten, Infrastruktur, Schnittstellen, Modelle und Entscheidungslogiken so zu kontrollieren, dass Freiheit, Demokratie, Sicherheit und Wirkung nicht von intransparenten Abhängigkeiten abhängen.

Eine Gesellschaft ist digital nicht souverän, wenn sie zwar überall Software nutzt, aber zentrale Infrastrukturen, Datenräume, Cloud-Systeme, KI-Modelle, Plattformen, Identitäten, Sicherheitsarchitekturen und Schnittstellen kaum kontrollieren kann. Sie ist auch nicht souverän, wenn Bürger:innen digitale Dienste nutzen müssen, ohne ihre Datenrechte, Profilierungen, algorithmischen Entscheidungen oder Beschwerdewege zu verstehen.

Digitale Souveränität hat mehrere Ebenen.

Die erste Ebene ist individuelle digitale Selbstbestimmung. Menschen müssen wissen und beeinflussen können, welche Daten über sie erhoben, gespeichert, genutzt, geteilt oder korrigiert werden. Sie brauchen Auskunft, Widerspruch, Portabilität, Löschung, Zweckbindung, verständliche Erklärungen und Schutz vor Manipulation. Diese Ebene wird später im Zusammenhang mit digitalen Rechten und Bürger:innensouveränität vertieft.

Die zweite Ebene ist organisationale Souveränität. Unternehmen, Kommunen, Hochschulen, Kliniken, Pflegeeinrichtungen, Behörden und zivilgesellschaftliche Organisationen dürfen nicht vollständig von proprietären Systemen abhängig werden, deren Regeln sie nicht verstehen und deren Daten sie nicht kontrollieren. Souveränität bedeutet Wahlmöglichkeiten, Schnittstellen, Datenportabilität, sichere Identitäten, offene Standards und die Fähigkeit, Anbieter wechseln zu können.

Die dritte Ebene ist staatliche und demokratische Souveränität. Öffentliche Verwaltung, Gerichte, Statistik, Register, Wirkungsdatenräume, Produktpässe, Beschaffung, Steuerlogik und kritische Infrastruktur müssen so gebaut sein, dass demokratische Kontrolle möglich bleibt. Ein Staat, der seine digitale Grundstruktur nicht versteht, nicht prüfen kann oder nicht wiederherstellen kann, verliert Handlungsfähigkeit.

Die vierte Ebene ist europäische und internationale Anschlussfähigkeit. Digitale Souveränität darf nicht in nationaler Kleinteiligkeit enden. Wirkungsökonomie braucht grenzüberschreitende Datenräume, gemeinsame Standards, sichere Schnittstellen, Datenportabilität und kompatible Grundrechte. Europa ist dafür ein wichtiger Raum, weil es Datenschutz, digitale Rechte, Datenräume, KI-Regulierung und Interoperabilität bereits als politische Architektur entwickelt [E-K80-3; E-K80-4].

Die Europäische Erklärung zu digitalen Rechten und Grundsätzen formuliert das Ziel einer inklusiven, fairen, sicheren und nachhaltigen digitalen Transformation [E-K80-3]. Das Digital-Decade-Programm der EU verbindet digitale Transformation mit Zielen zu Kompetenzen, Infrastruktur, Unternehmen und öffentlichen Diensten [E-K80-4]. Für die Wirkungsökonomie heißt das: Digitale Souveränität ist keine Technikpräferenz. Sie ist eine Freiheitsbedingung.

Digitale Souveränität schützt auch vor einem neuen Steuerungsfehler. Das alte System machte Kapital zum Kompass. Ein digitales System könnte Daten oder Modelle zum neuen blinden Kompass machen. Dann würde nicht mehr Kapitalblindheit herrschen, sondern Datenblindheit: Was messbar ist, zählt; was nicht digital vorliegt, verschwindet; was ein Modell ausgibt, wird geglaubt; was eine Plattform verstärkt, wirkt relevant; was nicht interoperabel ist, wird ausgeschlossen.

Die Wirkungsökonomie darf diesen Fehler nicht wiederholen. Digitale Souveränität heißt deshalb auch: digitale Demut. Daten sind stark, aber nicht vollständig. Modelle sind nützlich, aber nicht neutral. KI kann helfen, aber nicht legitimieren. Register können ordnen, aber nicht beurteilen, was eine Gesellschaft wollen soll. Digitale Systeme können Rückkopplung ermöglichen, aber nicht ersetzen, dass Menschen, Institutionen und Demokratien Verantwortung übernehmen.

Digitale Souveränität verlangt deshalb sechs Sicherungen.

Erstens: offene und überprüfbare Standards. Wirkungsdaten müssen anschlussfähig bleiben. Wer Standards kontrolliert, darf nicht zugleich unbegrenzt von ihnen profitieren.

Zweitens: Datenschutz und Zweckbindung. Wirkungsdaten dürfen nicht in Personenbewertung, Verhaltensüberwachung oder soziale Sortierung kippen. Die Wirkungsökonomie bewertet Produkte, Organisationen, Infrastrukturen, Kapitalflüsse, öffentliche Maßnahmen und Systemzustände. Sie bewertet nicht den Wert des Menschen.

Drittens: Datensicherheit und Cyberresilienz. Eine digitale Wirkungsarchitektur ist nur glaubwürdig, wenn sie Angriffe, Manipulation, Datenverlust, Ausfälle und Modellmissbrauch begrenzen kann. Cyberresilienz wird später in diesem Teil vertieft.

Viertens: Auditierbarkeit. Daten, Modelle und Entscheidungspfade müssen prüfbar sein. Ein Wirkungswert muss zurückverfolgbar sein: Welche Datenquelle, welcher Zeitraum, welche Methode, welcher Prüfstatus, welche Version, welche Unsicherheit, welche Entscheidung? [I-K80-3]

Fünftens: Rechtsschutz. Unternehmen, Bürger:innen und Organisationen brauchen Einspruch, Korrektur, Beschwerde und gerichtliche Überprüfung, wenn digitale Bewertungen oder Datenentscheidungen relevante Folgen haben.

Sechstens: öffentliche Lernfähigkeit. Digitale Systeme müssen aus Fehlern lernen. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse, bessere Daten, technische Risiken und gesellschaftliche Erfahrungen müssen die Architektur verändern können. Starrheit wäre kein Schutz, sondern ein neues Risiko.

Digitale Souveränität ist damit kein Rückzug aus der digitalen Welt. Sie ist die Bedingung, in ihr freiheitsfähig zu bleiben.

80.5 Zwischenfazit

Digitalisierung ist in der Wirkungsökonomie keine technische Nebenfrage. Sie ist die Infrastruktur, durch die Wirkung sichtbar, anschlussfähig, prüfbar und rückkoppelbar wird. Das digitale Nervensystem verbindet Wahrnehmung, Zuordnung, Rückkopplung, Lernfähigkeit und demokratische Kontrolle. Daten werden nicht gesammelt, weil Daten zählen sollen. Sie werden genutzt, damit Systeme aus ihrer Wirkung lernen können.

Dieses Kapitel hat Digitalisierung von bloßer Prozessbeschleunigung getrennt. Digitalisierte Bürokratie ersetzt keinen Kompass. Digitale Wirkungsarchitektur fragt, welche Zustände sichtbar werden, welche Entscheidungen sich ändern, welche Rückkopplung entsteht und welche Kontrolle möglich bleibt.

Daten sind Rückkopplung, wenn sie in Entscheidungen zurückkehren. Interoperabilität verhindert Datenchaos und macht Wirkungsdaten mehrfach nutzbar. Digitale Souveränität schützt Menschen, Organisationen, Staat und Demokratie vor Abhängigkeit, Black Boxes, Datenmacht und Manipulation. Energieinfrastruktur gehört als materielle Voraussetzung ausdrücklich dazu: Digitale Wirkungsräume brauchen sichere, saubere, bezahlbare und resiliente Energie. Erneuerbare Energiesysteme

können deshalb nicht nur als Marktware, sondern auch als öffentliche Wirkungsinfrastruktur gelesen werden.

Damit ist der Einstieg in Teil XIII gesetzt. Die nächste Frage lautet: Wie müssen Wirkungsdatenräume gebaut sein, damit Daten zwischen Wirtschaft, Staat, Wissenschaft, Kapital, Lieferketten und Öffentlichkeit genutzt werden können, ohne Datenmacht zu zentralisieren?

Diese Frage führt zu Kapitel 81: Wirkungsdatenräume.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 80

Interne WÖk-Quellen

[I-K80-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026. Grundlage für Wirkungsdaten als Risiko-, Finanzierungs-, Versicherungs-, Lieferketten- und Steuerungsdaten sowie für die Unterscheidung zwischen Bericht und Rückkopplung.

[I-K80-2] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für digitale Infrastruktur, digitale Souveränität, digitale Teilhabe, sichere Daten-APIs, europakompatible Data Spaces, digitale Identitäten, Datenschutz-by-Design, gemeinsame Daten-Ökosysteme und digitale Grundversorgung als Teil der Wirkungsarchitektur.

[I-K80-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitte zu Audit-Trail, Datenqualität, Wirkungsdatenräumen und demokratischer Kontrolle. Grundlage für die Aussage, dass Datenqualität Machtbegrenzung ist und ein Wirkungswert vom Ursprung bis zur Entscheidung nachvollziehbar sein muss.

[I-K80-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Kapitel Energie. Grundlage für Energie als Betriebssystem moderner Wirtschaft und Strom als Wirkungsträger zweiter Ordnung, weil die Stromquelle die Wirkung anderer Produkte, Gebäude, Rechenzentren, Industrieprozesse und Infrastrukturen verändert.

[I-K80-5] Weber, Natalie: WP_Einkommen, 2025, Abschnitt Energie und Mobilität. Grundlage für erneuerbare Energie als demokratischen Reichtum, für sinkende Energiekosten, steigende Autonomie und die Einordnung von Energie als Verantwortung und Zukunftskategorie.

[I-K80-6] Weber, Natalie: WÖk Master Items final v1.2, 2025. Grundlage für Energieindikatoren in der Wirkungsökonomie, darunter erneuerbare Energien, Energieeffizienz, spezifische Emissionen Strom, Gebäude-Energieperformance, Energiearmut, Netzverluste/IT-Effizienz, Energie-Daten in Lieferketten und Transparenz/Herkunftsnachweise.

[I-K80-7] Weber, Natalie: WÖK-Partei, 2025, Querschnitt Digitalisierung. Grundlage für digitale Grundrechte, digitalen Zugang, digitale Infrastruktur, Datenschutz, IT-Sicherheit,

Open Government, offene Schnittstellen, Datenstandards, algorithmische Transparenz, Fairness, digitale Inklusion und Barrierefreiheit.

[I-K80-8] Weber, Natalie: Wenn Maschinen arbeiten, 2025. Grundlage für WÖk-IDs und Wirkungsdatenräume über gemeinsame Protokolle, internationale Interoperabilität und Vergleichbarkeit bei lokal variierender Gewichtung.

Externe Quellen

[E-K80-1] Europäische Kommission: *Common European Data Spaces*. Bezugspunkt für Datenräume als vertrauenswürdige und sichere Rahmen, in denen Daten EU-weit verfügbar und austauschbar werden und Unternehmen, öffentliche Verwaltungen sowie Individuen die von ihnen erzeugten Daten kontrollieren können. . (https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/data-spaces)

[E-K80-2] Europäische Kommission: *Data Act explained*, 15. Dezember 2025. Bezugspunkt für Standards und Interoperabilität als Voraussetzung dafür, dass Daten aus verschiedenen Quellen innerhalb und zwischen gemeinsamen europäischen Datenräumen für Forschung, Produkte und Dienstleistungen nutzbar werden. (https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/data-act-explained)

[E-K80-3] Rat der Europäischen Union: *European declaration on digital rights and principles*. Bezugspunkt für das Ziel einer inklusiven, fairen, sicheren und nachhaltigen digitalen Transformation sowie für digitale Rechte und Prinzipien als politischer Referenzrahmen der EU. (https://www.consilium.europa.eu/en/policies/european-declaration-on-digital-rights/)

[E-K80-4] Europäische Kommission: *Europe's Digital Decade*. Bezugspunkt für das Digital-Decade-Programm bis 2030 mit messbaren Zielen in den Bereichen digitale Kompetenzen, digitale Infrastruktur, Digitalisierung von Unternehmen und digitale öffentliche Dienste. (https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade)

[E-K80-5] Europäische Kommission: *Data Act*, 15. Dezember 2025. Bezugspunkt für das Recht von Individuen und Unternehmen, auf Daten zuzugreifen, die bei der Nutzung smarter Objekte, Maschinen und Geräte entstehen. (https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/data-act)

[E-K80-6] Europäische Kommission: *AI Act*, Stand Mai 2026. Bezugspunkt für den europäischen KI-Rechtsrahmen als risikobasierten Ansatz für KI-Systeme; die Detailausarbeitung folgt im Kapitel zu KI-Governance. (https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai)

Kapitel 81 - Wirkungsdatenräume

Kapitel 80 hat Digitalisierung als Infrastruktur der Wirkungsökonomie beschrieben. Digitale Systeme werden wirkungsökonomisch nicht daran gemessen, ob sie Prozesse beschleunigen, sondern ob sie bessere Wahrnehmung, Rückkopplung, Lernfähigkeit und demokratische Kontrolle ermöglichen. Dieses Kapitel führt diese Logik weiter. Es erklärt den Wirkungsdatenraum als technische und institutionelle Grundlage, durch die Wirkung zwischen Wirtschaft, Staat, Wissenschaft, Kapital, Lieferketten, Produkten, Verwaltung und Öffentlichkeit nutzbar wird.

Ein Wirkungsdatenraum ist kein zentraler Datenspeicher, in dem alle Informationen gesammelt werden. Er ist eine föderierte Infrastruktur aus gemeinsamen Standards, Rollen, Rechten, Schnittstellen, Prüfwegen, Datenqualitätsklassen und Zugriffsebenen. Er verbindet Daten, ohne Datenmacht zentral zu monopolisieren. Er macht Wirkung verfügbar, ohne Menschen zu bewerten. Er prüft Produkte, Unternehmen, Infrastrukturen, Kapitalflüsse, Lieferketten, öffentliche Maßnahmen und Systemzustände, nicht private Lebensführung [I-K81-1].

Wirkungsdatenräume machen Wirkung verfügbar, ohne Datenmacht zu zentralisieren. Sie schaffen die Infrastruktur, damit Wirkung geprüft, genutzt, rückgekoppelt und geschützt werden kann.

81.1 Datenräume für Wirtschaft und Staat

Wirkungsdaten entstehen längst an vielen Stellen: in Unternehmen, Lieferketten, Nachhaltigkeitsberichten, Produktpässen, Umweltproduktdeklarationen, öffentlichen Statistiken, Gebäudedaten, Versicherungsdaten, Kapitalmarktdaten, Beschaffungsdaten, Forschung, Verwaltung und Auditprozessen. Das Problem ist nicht nur, dass zu wenige Daten vorhanden wären. Das Problem ist, dass sie zu häufig in PDF-Berichten, Tabellen, Zertifikaten, Einzelgutachten, freiwilligen Angaben, Kundenfragebögen und unverbundenen Datenbanken liegen. Sie sind vorhanden, aber schwer nutzbar [I-K81-1].

Ein Wirkungsdatenraum ordnet diese Daten so, dass sie in Entscheidungen zurückkehren können. Unternehmen nutzen sie für Strategie, Beschaffung, Produktentwicklung, Lieferantenbewertung, Risikomanagement und Governance. Banken nutzen sie für Kreditprüfung, Risikopreise, Covenants und Transformationsfinanzierung. Versicherungen nutzen sie für Prämien, Deckung, Rückversicherung, Ausschlüsse und Präventionsanreize. Öffentliche Auftraggeber nutzen sie für Beschaffung. Steuerverwaltungen nutzen sie für Wirkungslenkung. Forschung nutzt sie für Evaluation. Kund:innen nutzen sie für Orientierung. Gerichte und Aufsicht nutzen sie für Prüfung, Einspruch und Rechtsschutz.

Der Wirkungsdatenraum ist damit keine Berichtsbibliothek. Er ist die gemeinsame Anschlussstruktur der Wirkungsökonomie. Die Arbeitsfassung beschreibt ihn als

Infrastruktur, die Produktpässe, Unternehmensdaten, Lieferkettendaten, öffentliche Statistiken, Gebäudedaten, Kapitaldaten, Versicherungsdaten, Beschaffungsdaten, Forschungsdaten und Wirkungsberichte verbindet [I-K81-1].

Diese Infrastruktur muss föderiert sein. Föderiert bedeutet: Daten bleiben nicht zwingend an einem zentralen Ort. Sie können bei Datenhaltern verbleiben und über standardisierte Rechte, Schnittstellen, Identitäten, Zugriffsregeln, Metadaten und Prüfpfade verbunden werden. Das verhindert zwei Gegenfehler. Der erste Fehler wäre Datenchaos: Jede Bank fragt anders, jede Versicherung anders, jeder Investor anders, jeder Kunde anders, jede Behörde anders. Der zweite Fehler wäre ein zentrales Datenmonopol: Eine Stelle kontrolliert Zugang, Auslegung, Nutzung und Macht über Wirkung.

Die Wirkungsökonomie braucht weder Datenchaos noch Datenzentralismus. Sie braucht gemeinsame Standards mit verteilter Verantwortung.

Der europäische Anschlussrahmen ist dafür passend. Die EU beschreibt gemeinsame europäische Datenräume als sichere und vertrauenswürdige Umgebungen für Zugriff, Austausch und Weiterverwendung von Daten; sie sollen auf gemeinsamen Dateninfrastrukturen und Governance-Rahmen beruhen und faire, transparente, verhältnismäßige sowie diskriminierungsfreie Zugangsregeln ermöglichen [E-K81-1]. Der Data Governance Act unterstützt gemeinsame europäische Datenräume in strategischen Bereichen wie Gesundheit, Umwelt, Energie, Landwirtschaft, Mobilität, Finanzen, Fertigung, öffentlicher Verwaltung und Kompetenzen [E-K81-2]. Der Data Act gilt seit dem 12. September 2025 und soll rechtliche Klarheit für Zugang und Nutzung von Daten schaffen, unter anderem im Umfeld vernetzter Produkte [E-K81-3].

Für die Wirkungsökonomie heißt das: Europäische Datenräume sind nicht nur Digitalpolitik. Sie sind Anschlussarchitektur für Wirkungssteuerung. Sie können dazu beitragen, dass Wirkung nicht in isolierten Berichtswelten bleibt, sondern in Wirtschaft, Verwaltung, Wissenschaft, Kapital, Beschaffung und Öffentlichkeit als gemeinsame Datengrundlage verfügbar wird.

Datenräume für Wirtschaft und Staat müssen vier Grundsätze erfüllen. Erstens: Sie müssen dezentral nutzbar sein. Zweitens: Sie müssen gemeinsame Wirkungsschlüssel verwenden. Drittens: Sie müssen differenzierte Zugriffsebenen besitzen. Viertens: Sie müssen rechtsschutzfähig sein. Nur dann werden sie zur Infrastruktur freier und lernfähiger Wirkungssteuerung.

81.2 Zugänge, Rechte, Rollen

Ein Wirkungsdatenraum steht und fällt mit seiner Rollen- und Rechteordnung. Datenzugang darf nicht bedeuten, dass alles für alle offenliegt. Wirkungstransparenz ist nicht Entblößung. Geschäftsgeheimnisse, personenbezogene Daten, sicherheitskritische Informationen, Gesundheitsdaten, Lieferantenvereinbarungen, technische Rohdaten und sensible Standortinformationen brauchen Schutz.

Gleichzeitig dürfen zentrale Wirkungsinformationen nicht in privaten Black Boxes verschwinden [I-K81-2].

Die Grundregel lautet: so offen wie nötig, so geschützt wie erforderlich, so prüfbar wie möglich [I-K81-2].

Daraus entstehen unterschiedliche Zugriffsebenen. Öffentlich sichtbar sein müssen methodische Grundinformationen: WÖk-ID, Score, Methodik, Benchmark, Datenqualitätsklasse, Prüfstatus, Version, Gültigkeit und wesentliche Wirkungsaussage. Kontrolliert öffentlich nutzbar sind aggregierte Daten, Branchenwerte, regionale Wirkungsdaten und Forschungszugänge. Vertraulich geprüft bleiben Rohdaten, Lieferantenverträge, technische Messdaten oder interne Berechnungen, wenn Prüfer, Aufsicht, Steuerverwaltung, Gerichte oder akkreditierte Stellen sie für eine Prüfung benötigen. Besonders geschützt bleiben personenbezogene Daten, echte Geschäftsgeheimnisse und sicherheitskritische Informationen [I-K81-2].

Diese Schichtung ist praktisch. Ein Verbraucher muss nicht alle Rohdaten einer Chemieproduktion sehen. Er muss aber erkennen können, ob ein Produkt in Wasser, Klima, Gesundheit oder Arbeit kritisch wirkt. Ein Wettbewerber muss keine Rezeptur erhalten. Er darf aber nicht daran gehindert werden, relevante Wirkungsrisiken zu erkennen. Eine Öffentlichkeit muss keine individuellen Gehaltsdaten kennen. Sie darf aber aggregierte Informationen über Living Wage, Pay Ratio oder Arbeitsrechtsrisiken verlangen, wenn diese für Wirkung relevant sind. Eine Kommune muss keine privaten Gesundheitsdaten offenlegen. Sie muss aber Hitzevulnerabilität, Versorgungsrisiken und Gesundheitswirkung so erfassen, dass politische Entscheidungen möglich werden [I-K81-2].

Die Rollenlogik ist ebenso wichtig. Datenhalter sind jene Akteure, die Daten erzeugen oder kontrollieren: Unternehmen, Lieferanten, Plattformen, Kommunen, Behörden, Forschungseinrichtungen, Versicherer, Banken, Gebäudeeigentümer, Energieversorger oder Register. Datennutzer sind jene, die auf Daten für Entscheidungen zugreifen: Unternehmen, Kund:innen, Kapitalgeber, Versicherungen, Beschaffungsstellen, Verwaltung, Forschung, Öffentlichkeit und Gerichte. Prüfer und Assurance-Anbieter sichern Belastbarkeit. Aufsicht und Wirkungsrat sichern Methode, Missbrauchsschutz, Standards und Weiterentwicklung. Gerichte sichern Rechtsschutz.

Der Wirkungsrat darf nicht zur Einzelfall-Prüfstelle für jedes Produkt oder jedes Unternehmen werden. Das wäre administrativ falsch und institutionell riskant. Seine Aufgabe liegt in Methodensicherung: WÖk-IDs, Benchmarks, Archetypen, Prüfstandards, Konsultationen, Evaluation, Versionierung und Missbrauchsschutz. Die Einzelfallprüfung liegt bei akkreditierten Prüfern, Fachstellen, Zertifizierern, Aufsichten, Steuerverwaltung, Gerichten, Versicherungsprüfung, Kapitalmarktaufsicht und passenden Sonderstellen [I-K81-3].

Rechte müssen entlang dieser Rollen gesichert werden. Dazu gehören Zugang, Zweckbindung, Korrektur, Löschung, Portabilität, Einspruch, Transparenz und Beschwerde. Zugang bedeutet: Berechtigte Akteure können relevante Daten nutzen. Zweckbindung bedeutet: Daten werden für definierte Wirkungs-, Prüf-, Steuerungs-, Forschungs- oder Rechtsschutzzwecke verwendet. Korrektur bedeutet: Fehlerhafte Daten können berichtigt werden. Löschung bedeutet: Daten ohne legitimen Zweck oder nach Ablauf definierter Fristen werden entfernt oder anonymisiert. Portabilität bedeutet: Akteure können Daten zwischen Systemen übertragen. Einspruch bedeutet: Bewertungen, Datenquellen, Benchmarks oder Systemgrenzen können angegriffen werden. Transparenz bedeutet: Betroffene und Adressaten verstehen, welche Daten wofür genutzt werden.

Diese Rechte sind keine Datenschutzdekoration. Sie verhindern, dass Wirkungsdatenräume zu Steuerungsräumen ohne Verteidigungsmöglichkeit werden. Wenn ein schlechter Wirkungswert eine Steuerklasse, einen Kreditpreis, eine Versicherung, ein Rating oder eine öffentliche Ausschreibung beeinflusst, braucht der betroffene Akteur Nachvollziehbarkeit und Korrekturmöglichkeit [I-K81-4]. Wirkungsdatenräume müssen verwaltungs- und rechtsschutzfähig sein.

Wirkungsdatenräume dürfen auch keine Social-Credit-Logik erzeugen. Die Wirkungsökonomie bewertet Wirkungsträger, Strukturen, Produkte, Organisationen, Infrastrukturen, Kapitalflüsse und öffentliche Maßnahmen. Sie bewertet nicht den Wert eines Menschen. Personenbezogene Daten dürfen nur dort verarbeitet werden, wo ein klarer Rechtsgrund, ein enger Zweck, ein Schutzkonzept und eine verhältnismäßige Notwendigkeit bestehen. Die Architektur muss diesen Grundsatz technisch erzwingen, nicht nur politisch versprechen.

81.3 Maschinenlesbarkeit

Ein Wirkungsdatenraum wird erst dann steuerungsfähig, wenn seine Daten maschinenlesbar sind. Maschinenlesbarkeit bedeutet nicht, dass Maschinen entscheiden sollen. Sie bedeutet, dass Systeme Daten verlässlich verarbeiten, prüfen, vergleichen und in definierte Entscheidungen einbinden können. Ohne Maschinenlesbarkeit bleiben Wirkungsdaten langsam, teuer, fehleranfällig und abhängig von manueller Interpretation.

Die WÖk-ID ist dafür der Schlüssel. Sie ist der adressierbare Wirkungsindikator, aus dem Bewertungen aufgebaut werden. Sie ist nicht der Score, nicht die ganze Bewertung und nicht die Scorecard. Sie beantwortet die Frage: Welcher Wirkungsindikator ist gemeint? Eine WÖk-ID verbindet im Regelfall Wirkungsdimension, SDG- oder SDG+-Bezug, Indikatorfamilie, Einheit, Datenquelle, Bewertungsarchetyp, Benchmark, Score-Logik, Systemgrenze, Datenqualitätsklasse, Prüfanforderung, Version und Gültigkeitszeitraum [I-K81-5].

Dadurch wird aus einem Messwert eine steuerungsfähige Information. Ein CO_2-Wert ist erst dann brauchbar, wenn klar ist, ob er produktbezogen, standortbezogen, unternehmensbezogen oder lieferkettenbezogen gilt. Ein Wasserwert ist erst dann aussagekräftig, wenn Wasserstress berücksichtigt wird. Ein Lohnwert braucht Bezug zum lokalen Living Wage, Mindestlohn, Medianlohn oder Tarifrahmen. Ein Demokratieindikator braucht Klarheit, ob er Medienfreiheit, Plattformverstärkung, Transparenz, Rechtsstaatlichkeit oder manipulative Praxis erfasst [I-K81-6].

Maschinenlesbarkeit ist deshalb mehr als Format. Sie ist Bedeutung in technischer Form.

Für technische Systeme wird der Prefix WOK verwendet, weil Umlaute in Datenbanken, Schnittstellen, Registersystemen und internationalen Datenräumen problematisch sein können. Im Fließtext bleibt WÖk-ID die fachliche Schreibweise. Diese Trennung ist nicht kosmetisch. Sie trennt Sprache und technische Interoperabilität [I-K81-6].

Maschinenlesbarkeit ist die Voraussetzung für automatisierte Prüfung, Scorecards, digitale Produktpässe, Beschaffung, Steuerlogik, Kapitalzugang, Versicherungsmodelle und Risikomanagement. Ein digitales Steuersystem kann WÖk-IDs verarbeiten. Ein Beschaffungsportal kann Mindeststandards prüfen. Eine Bank kann Kreditrisiken mit Lieferketten- und Klimadaten verbinden. Eine Versicherung kann Standort- und Produktwirkung in Risikomodellen berücksichtigen. Ein Unternehmen kann Lieferantendaten in die eigene Produkt-Scorecard übernehmen. Ein digitaler Produktpass kann Produktdatenketten mit WÖk-IDs, Benchmarks und Prüfstatus verbinden [I-K81-1].

Das bedeutet nicht, dass alles automatisch berechnet werden darf. Maschinenlesbarkeit macht Prüfung schneller. Sie ersetzt keine normative Bewertung, keine demokratische Legitimation und keinen Rechtsschutz. Ein maschinenlesbarer Wert bleibt ein Wert mit Quelle, Kontext, Unsicherheit, Version und Prüfstatus. Automatisierung darf nur dort greifen, wo Datenqualität, Prüfmodell und Rechtsfolge ausreichend klar sind.

Eine mögliche Prüfkaskade verhindert Über- und Untersteuerung. Ein Energieverbrauch kann automatisiert validiert werden, wenn Messdaten direkt vorliegen. Ein Living-Wage-Wert braucht Lieferkettenprüfung. Ein Demokratieindikator braucht andere Plausibilisierung. Ein KI-Audit braucht technische Prüfung. Sensible Hochrisikoindikatoren brauchen Sonderprüfung [I-K81-7].

Maschinenlesbarkeit senkt Blindleistung. Sie verhindert, dass dieselben Daten aus PDFs abgeschrieben, neu formatiert, neu interpretiert und mehrfach geprüft werden. Sie schafft gemeinsame Datenfelder, gemeinsame Prüfregeln und gemeinsame Anschlussfähigkeit. Genau darin liegt der Unterschied zwischen Bürokratie und Standardisierung: Nicht mehr Papier, sondern weniger Blindleistung im System [I-K81-8].

81.4 Datenintegrität

Datenintegrität ist die Bedingung, damit Wirkungsdatenräume Vertrauen verdienen. Wenn Daten manipuliert, überschrieben, falsch zugeordnet, veraltet, unvollständig oder nicht prüfbar sind, wird Wirkungssteuerung gefährlich. Je stärker Daten Preise, Steuern, Beschaffung, Kreditpreise, Versicherbarkeit, Kapitalzugang oder öffentliche Bewertungen beeinflussen, desto größer wird der Anreiz, sie zu schönen [I-K81-4].

Deshalb ist Datenqualität keine rein technische Qualität. Sie ist Machtbegrenzung [I-K81-4]. Wer Datenqualität kontrolliert, kontrolliert Wirkungssichtbarkeit. Wer Wirkungsindikatoren setzt, kann Macht neu monopolisieren. Wer Wirkungsdaten manipuliert, kann Wirkung simulieren. Das Grundlagenpapier nennt Wirkungstransparenz und offene Wirkungsplattformen ausdrücklich als Chance, warnt aber zugleich vor Machtkonzentration, Wirkungssimulation und technokratischer Entkopplung [I-K81-9].

Datenintegrität umfasst Herkunft, Versionierung, Signatur, Prüfbarkeit und Manipulationsschutz.

Herkunft bedeutet: Jeder relevante Wert braucht eine Quelle. Ist er gemessen, geschätzt, berechnet, übernommen, standardisiert oder plausibilisiert? Stammt er aus Primärmessung, Lieferantendaten, Branchenwert, Zertifikat, amtlicher Statistik, LCA, EPD, Audit oder wissenschaftlicher Studie? Ohne Herkunft entsteht kein Vertrauen.

Versionierung bedeutet: Jede Änderung muss nachvollziehbar bleiben. WÖk-IDs dürfen nicht starr sein, weil Wissenschaft, Datenquellen, Regulierung, Technologien, Risiken und gesellschaftliche Lernprozesse sich verändern. Versionierung ist deshalb demokratische und wissenschaftliche Hygiene. Keine WÖk-ID ohne Version. Keine Bewertungsänderung ohne Begründung. Keine neue Schwelle ohne Quelle. Keine Löschung ohne Nachvollziehbarkeit [I-K81-10].

Signatur bedeutet: Daten und Änderungen müssen technisch gesichert sein. Wer hat einen Wert eingestellt? Wer hat ihn geprüft? Wann wurde er geändert? Welche Fassung gilt? Welche Stelle hat validiert? Wo liegt der Prüfstatus? Digitale Signaturen, Zugriffskontrollen und Zeitstempel sind hier keine technische Spielerei. Sie schützen die Rechts- und Steuerungsfähigkeit des Systems.

Prüfbarkeit bedeutet: Ein Wirkungswert muss rückverfolgbar sein. Eine Scorecard darf kein Ergebnis aus dem Nichts sein. Wer einen FinalScore sieht, muss bei berechtigtem Interesse nachvollziehen können, welche WÖk-IDs verwendet wurden, welche Messwerte vorlagen, welche Quellen gelten, welche Einheit genutzt wurde, welche Systemgrenze angewendet wurde, welcher Benchmark galt, welcher Archetyp verwendet wurde, welche Datenqualität vorliegt, welche Version maßgeblich ist und wer geprüft hat [I-K81-4].

Die Wirkungsökonomie braucht dafür einen Audit-Trail. Der Audit-Trail ist die digitale Spur eines Wirkungswertes vom Ursprung bis zur Entscheidung [I-K81-4]. Ein Hersteller meldet etwa einen Produkt-CO_2-Wert. Dieser Wert stammt aus Messdaten, Lieferantendaten, Energieverbrauch, Transportinformationen und Emissionsfaktoren. Er wird einer WÖk-ID zugeordnet, über Archetyp und Benchmark in einen Score übersetzt, geht in die Produktscorecard ein, wird über Reverse Merit Order zum FinalScore verdichtet und beeinflusst Steuerklasse, Beschaffung oder Kapitalentscheidung. Jede Stufe muss sichtbar bleiben: nicht für jede Person öffentlich, aber für Prüfung, Aufsicht, Rechtsweg und berechtigte Kontrolle [I-K81-4].

Manipulationsschutz bedeutet: Das System rechnet mit Missbrauch. Nicht als Misstrauenskultur, sondern als Systemdesign. Ein System, das Wirkung belohnt, wird Akteure hervorbringen, die Wirkung darstellen wollen, ohne sie zu erzeugen. Genau deshalb braucht es Prüfpflichten, Plausibilitätskontrollen, Datenqualitätsklassen, Prüferaufsicht, Sanktionen, Einspruchswege, öffentliche Methodik und unabhängige Weiterentwicklung [I-K81-4].

Datenintegrität schützt auch kleine und faire Akteure. Ohne Integrität gewinnen jene, die Daten kosmetisch optimieren. Mit Integrität wird Wirkung streitfähig. Ein Unternehmen kann prüfen, warum es schlechter bewertet wurde. Es kann Daten nachreichen, eine falsche Systemgrenze angreifen, einen Benchmark bestreiten oder eine Korrektur verlangen [I-K81-4]. Das ist rechtsstaatlich wichtig.

Ein Wirkungsdatenraum ohne Datenintegrität wäre gefährlich. Er würde Scheingenauigkeit erzeugen. Ein Wirkungsdatenraum mit Datenintegrität macht Wirkung prüfbar, nutzbar und anfechtbar.

81.5 Zwischenfazit

Wirkungsdatenräume sind die digitale Grundlage der Wirkungsökonomie. Sie verbinden Wirtschaft, Staat, Wissenschaft, Kapital, Lieferketten, Produkte, Verwaltung und Öffentlichkeit, ohne Datenmacht zentral zu monopolisieren. Sie ersetzen nicht die Messmethodik der Wirkungsökonomie, sondern machen sie technisch, institutionell und rechtsschutzfähig verfügbar.

Dieses Kapitel hat vier Grundelemente beschrieben. Erstens: Datenräume für Wirtschaft und Staat müssen föderiert sein. Sie verbinden Daten, ohne alles zu zentralisieren. Zweitens: Zugänge, Rechte und Rollen sichern, dass Wirkungstransparenz nicht in Entblößung, Überwachung oder Datenmonopol kippt. Drittens: Maschinenlesbarkeit macht automatisierte Prüfung, Scorecards, digitale Produktpässe, Beschaffung, Steuern, Kapitalzugang und Risikomanagement möglich. Viertens: Datenintegrität schützt Herkunft, Versionierung, Signatur, Prüfbarkeit und Manipulationsschutz.

Wirkungsdatenräume sind damit keine PDF-Friedhöfe, keine privaten Black Boxes und keine zentralen Überwachungsarchitekturen. Sie sind die gemeinsame Dateninfrastruktur, durch die Wirkung in Entscheidungen zurückkehren kann.

Die nächste Frage lautet: Was geschieht, wenn KI diese Datenräume auswertet, Wirkungsprognosen erstellt, Risiken erkennt, Verwaltung unterstützt und Entscheidungen vorbereitet? Diese Frage führt zu Kapitel 82: KI-Governance.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 81

Interne WÖk-Quellen

[I-K81-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu digitalen Produktpässen und Wirkungsdatenraum. Grundlage für den Wirkungsdatenraum als Infrastruktur hinter Produktpässen, Unternehmensdaten, Lieferkettendaten, öffentlichen Statistiken, Gebäudedaten, Kapitaldaten, Versicherungsdaten, Beschaffungsdaten, Forschungsdaten und Wirkungsberichten sowie für die Funktionen Maschinenlesbarkeit, Rückverfolgbarkeit und Lernfähigkeit.

[I-K81-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Offene Daten“. Grundlage für die Regel „so offen wie nötig, so geschützt wie erforderlich, so prüfbar wie möglich“ sowie für die vier Datenebenen öffentlich, kontrolliert öffentlich, vertraulich geprüft und geschützt.

[I-K81-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Prüferaufsicht und Wirkungsrat. Grundlage für den Wirkungsrat als Methodensicherungsinstanz und für die Einzelfallprüfung durch akkreditierte Prüfer, Fachstellen, Zertifizierer, Aufsichten, Steuerverwaltung, Gerichte, Versicherungsprüfung und Kapitalmarktaufsicht.

[I-K81-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Auditierbarkeit“. Grundlage für Datenqualität als Machtbegrenzung, Audit-Trail vom Ursprung eines Wirkungswertes bis zur Entscheidung, Prüfbarkeit von WÖk-IDs, Quellen, Einheiten, Systemgrenzen, Benchmarks, Archetypen, Datenqualität, Version, Prüfer und Änderungen sowie für Mindestregeln der Auditierbarkeit.

[I-K81-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Kapitel zu WÖk-IDs. Grundlage für die WÖk-ID als standardisierte Kennziffer, für die Unterscheidung von WÖk-ID, Messwert, Archetyp, Benchmark, Score, Scorecard, FinalScore und Steuerung sowie für WÖk-ID als „Stecker“ der Wirkungsdaten.

[I-K81-6] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zur technischen Interoperabilität der WÖk-ID. Grundlage für Prefix WOK, Wirkungsschlüssel, Systemgrenzen, Datenqualitätsklasse, Prüfanforderung, Version, Gültigkeitszeitraum und Anschluss an CSRD, ESRS, GRI, NACE, digitale Produktpässe, ESAP, Bankdaten, Versicherungsdaten und Lieferkettendaten.

[I-K81-7] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Instrumente und Umsetzung“. Grundlage für öffentliches WÖk-ID-Register, Mapping-System, WÖk-XBRL-Taxonomie, Prüfkaskade und Datenqualitätsklasse.

[I-K81-8] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Standardisierung statt Bürokratie“. Grundlage für die These, dass Wirkungsdaten ohnehin für Risiko, Kapital, Versicherung, Beschaffung, Strategie und Wirkung gebraucht werden, und für den Einführungspfad vom Datenstandard über Pilot-Scorecard, Beschaffung, Kapital- und Versicherungsnutzung bis zur europäischen Harmonisierung.

[I-K81-9] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025. Grundlage für Wirkungstransparenz, partizipative Governance, offene Wirkungsplattformen, Missbrauchsrisiken, Machtkonzentration, Wirkungssimulation und demokratische Legitimität als Schutzanforderungen.

[I-K81-10] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Weiterentwicklung und Versionierung“. Grundlage für Versionierung als demokratische und wissenschaftliche Hygiene, für Mindestfelder einer WÖk-ID-Version und für die Regeln: keine WÖk-ID ohne Version, keine Bewertungsänderung ohne Begründung, keine neue Schwelle ohne Quelle, keine Löschung ohne Nachvollziehbarkeit.

Externe Quellen

[E-K81-1] Europäische Kommission: Common European Data Spaces, Stand 2026. Bezugspunkt für gemeinsame europäische Datenräume als sichere, vertrauenswürdige Rahmen für Zugriff, Austausch und Weiterverwendung von Daten, mit gemeinsamen Dateninfrastrukturen, Governance-Rahmen und fairen, transparenten, verhältnismäßigen und diskriminierungsfreien Zugangsregeln. Europäische Kommission - Common European Data Spaces: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/data-spaces

[E-K81-2] Europäische Kommission: European Data Governance Act, Stand 2026. Bezugspunkt für den Data Governance Act als Rahmen, der gemeinsame europäische Datenräume in strategischen Bereichen wie Gesundheit, Umwelt, Energie, Landwirtschaft, Mobilität, Finanzen, Fertigung, öffentlicher Verwaltung und Kompetenzen unterstützt; anwendbar seit September 2023. Europäische Kommission - Common European Data Spaces: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/data-spaces

[E-K81-3] Europäische Kommission: *Data Act explained* und *Data Act*, Stand Dezember 2025. Bezugspunkt für den Data Act als Regelwerk für Zugang zu und Nutzung von Daten, anwendbar seit dem 12. September 2025, sowie für den Zusammenhang mit dem Data Governance Act und dem EU-Binnenmarkt für Daten.

[E-K81-4] Europäische Kommission: A European Strategy for Data, Stand 2026. Bezugspunkt für die europäische Datenstrategie, die Menschen und europäische Werte in den Mittelpunkt der technologischen Entwicklung stellt und Daten als Ressource für

wirtschaftlichen Fortschritt, Innovation, Arbeit und gesellschaftlichen Fortschritt beschreibt. Europäische Kommission - European strategy for data: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/strategy-data

Kapitel 82 - KI-Governance

Kapitel 81 hat Wirkungsdatenräume als technische und institutionelle Grundlage der Wirkungsökonomie beschrieben. Datenräume machen Wirkung verfügbar, ohne Datenmacht zentral zu monopolisieren. Dieses Kapitel behandelt die nächste Ebene: Künstliche Intelligenz, die diese Datenräume auswerten, Muster erkennen, Risiken anzeigen, Szenarien modellieren, Verwaltungsprozesse entlasten und Entscheidungen vorbereiten kann.

KI ist in der Wirkungsökonomie kein neutraler Fortschrittsautomat. Sie ist ein Wirkungsverstärker.

Sie kann Wirkungsmessung beschleunigen, Datenqualität verbessern, Anomalien erkennen, Lieferkettenrisiken sichtbar machen, Produktpässe validieren, Szenarien simulieren, Forschung unterstützen, Verwaltung entlasten und Prävention stärken. Sie kann aber auch Diskriminierung skalieren, Halluzinationen plausibel erscheinen lassen, Manipulation automatisieren, Verantwortung verschleiern, Energiebedarf erhöhen, Datenmacht konzentrieren und falsche Steuerungslogiken schneller machen.

KI darf in der Wirkungsökonomie nicht zum neuen blinden Kompass werden. Sie muss Wirkung sichtbar machen, ohne Verantwortung, Urteil und demokratische Kontrolle zu ersetzen.

82.1 KI als Wirkungsverstärker

KI wirkt nicht wie ein Mensch. Sie hat kein Bewusstsein, keine Würde, keine Verantwortung, kein Gewissen und keinen demokratischen Auftrag. Aber sie kann operative Wirkung entfalten, weil sie Wahrnehmung, Auswahl, Prognose, Sortierung, Textproduktion, Bildproduktion, Mustererkennung, Entscheidungsvorbereitung und Automatisierung beeinflusst.

Die Wirkungsökonomie muss diese Doppelrolle sauber halten: KI ist kein moralischer Akteur, aber ein mächtiger Wirkungsträger. Sie entscheidet nicht im normativen Sinn. Sie verändert aber Zustände, wenn Menschen und Organisationen ihre Ausgaben nutzen.

Ein KI-System kann in der Wirkungsökonomie auf vielen Ebenen helfen. Es kann Daten prüfen: Stimmt ein gemeldeter Emissionswert mit Energieverbrauch, Produktionsmenge, Lieferantendaten und Standortdaten überein? Gibt es Auffälligkeiten? Passen WÖk-ID, Einheit, Benchmark, Systemgrenze und Datenqualitätsklasse zusammen? Es kann Anomalien erkennen: Weicht ein Lieferant plötzlich von erwartbaren Werten ab? Steigt Wasserverbrauch in einer Stressregion?

Werden Produktionsdaten ungewöhnlich geglättet? Verändert sich ein Cyberrisiko? Häufen sich Beschwerden, Arbeitsunfälle oder Lieferausfälle?

Es kann Wirkungsprognosen erstellen: Welche Wirkung hätte eine Sanierung, eine Beschaffungsänderung, eine Produktumstellung, eine neue Steuerklasse, ein öffentlicher Haushaltsposten oder ein Transformationspfad? Es kann Szenarien modellieren: Was geschieht bei Energiepreisschocks, Wasserstress, Lieferkettenbruch, Hitzewellen, Versicherungsrückzug, Reputationsverlust, regulatorischen Änderungen oder technologischer Disruption?

Es kann Risikomodelle unterstützen: Banken, Versicherungen, Unternehmen und öffentliche Haushalte können Wirkungsrisiken früher erkennen, wenn Klima, Wasser, Lieferkette, Standort, Governance, Produktwirkung, Cyberresilienz und demokratische Risiken verbunden werden. Es kann digitale Produktpässe validieren: Produktdatenketten können automatisiert auf Vollständigkeit, Plausibilität, Versionierung, Signaturen, Lieferantendaten, Prüfstatus und Widersprüche geprüft werden. Es kann Verwaltung entlasten: Standardprüfungen, Plausibilitätschecks, Fallvorbereitung, Dokumentenzusammenfassungen, Bürgerinformation, Übersetzung, Barrierefreiheit und Priorisierung können schneller und verständlicher werden, wenn klare Grenzen und Kontrollmechanismen bestehen.

Diese Möglichkeiten sind erheblich. Aber sie ändern nicht den Maßstab. KI ist nicht die Quelle der Wirkungsökonomie. Sie ist Werkzeug der Wirkungsökonomie. Der Maßstab bleibt Mensch, Planet und Demokratie. Die Bewertung bleibt demokratisch, rechtsstaatlich und institutionell verantwortet.

Das Systemmodell der Wirkungsökonomie formuliert diese Grenze klar: KI wird zur Infrastruktur, aber immer wirkungsgebunden; sie dient Wirkung, nicht Kontrolle; keine Black-Box-KI in kritischen Bereichen; keine Überwachungssysteme; KI-Verantwortung ist Systemverantwortung [I-K82-1].

Daraus folgt: Eine KI, die falsche Ziele optimiert, ist gefährlicher als ein langsames menschliches Verfahren. Wenn KI Profit maximiert, verstärkt sie Profitlogik. Wenn sie Aufmerksamkeit maximiert, verstärkt sie Erregungslogik. Wenn sie Verwaltung beschleunigt, kann sie Ungerechtigkeit schneller machen. Wenn sie Datenqualität verbessert, Wirkungsrisiken erkennt und Entscheidungen nachvollziehbarer macht, kann sie hohe positive Wirkung entfalten.

KI ist also nicht gut oder schlecht. Entscheidend ist, welcher Wirkungspfad durch ihren Einsatz wahrscheinlicher wird.

Die Wirkungsökonomie braucht KI nicht als Ersatz für Urteil, sondern als Verstärkung von Wahrnehmung, Prüfung und Lernen. Sie ist ein Sensor, ein Analysewerkzeug, ein Simulationsraum und ein Frühwarnsystem. Sie ist kein Gesetzgeber, kein Gericht, kein Wirkungsrat, keine Ethikinstanz und kein demokratischer Wille.

Maschinen können Prozesse übernehmen. Verantwortung bleibt bei Menschen, Organisationen und Institutionen.

82.2 Transparenz und Erklärbarkeit

Transparenz bedeutet nicht, dass jede Nutzerin jede Modellarchitektur verstehen muss. Erklärbarkeit bedeutet nicht, dass jeder neuronale Rechenschritt in Alltagssprache übersetzt werden kann. Beide Begriffe werden oft zu absolut verstanden. Die Wirkungsökonomie braucht eine praktischere Definition.

Transparenz bedeutet: Betroffene, Nutzende, Prüfer, Aufsicht, Gerichte und Öffentlichkeit müssen wissen können, ob KI eingesetzt wird, wofür sie eingesetzt wird, welche Datenarten und Ziele relevant sind, welche Grenzen bestehen, welche Risiken bekannt sind und wer verantwortlich bleibt.

Erklärbarkeit bedeutet: Eine KI-gestützte Entscheidung oder Empfehlung muss in ihrem relevanten Entscheidungskontext nachvollziehbar werden. Es muss nicht jede interne Gewichtung vollständig verständlich sein. Aber es muss verständlich sein, warum ein Ergebnis verwendet wurde, welche wesentlichen Faktoren eine Rolle spielten, welche Unsicherheit besteht, welche Datenqualität zugrunde liegt und wie eine Korrektur möglich ist.

Die Wirkungsökonomie unterscheidet deshalb vier Ebenen der Erklärbarkeit.

Die erste Ebene ist Nutzungstransparenz. Menschen müssen wissen, wann sie mit KI interagieren oder wann KI-Ausgaben für sie relevante Entscheidungen vorbereiten. Das gilt besonders bei Verwaltung, Arbeit, Bildung, Gesundheit, Kredit, Versicherung, Wohnen, Rechtsschutz und öffentlicher Kommunikation.

Die zweite Ebene ist Zwecktransparenz. Wofür wird KI eingesetzt? Datenprüfung, Prognose, Klassifikation, Priorisierung, Textgenerierung, Entscheidungsassistenz, Risikomodell, Produktpass-Validierung, Anomalieerkennung, Betrugsprüfung, Szenariomodellierung? Der Zweck bestimmt das Risiko. Ein Übersetzungstool hat andere Anforderungen als ein System, das über Kreditwürdigkeit, medizinische Priorisierung, Versicherungsprämien oder Verwaltungszugang mitwirkt.

Die dritte Ebene ist Wirkungstransparenz. Welche Zustände können durch das System verändert werden? Wird Zugang erleichtert oder erschwert? Werden Menschen sortiert? Werden Produkte bewertet? Werden Kapitalflüsse gelenkt? Werden Lieferanten ausgeschlossen? Werden öffentliche Mittel priorisiert? Werden Inhalte sichtbar oder unsichtbar? Wird ein Score erzeugt, der rechtliche oder wirtschaftliche Folgen hat?

Die vierte Ebene ist Grenzen-Transparenz. Was kann das Modell nicht? Welche Daten fehlen? Wo ist Halluzinationsrisiko hoch? Welche Gruppen sind unterrepräsentiert? Welche Kontexte wurden nicht getestet? Welche Unsicherheiten bestehen? Welche Fehlertypen sind bekannt? Welche menschliche Prüfung ist zwingend?

Gerade die Modellgrenzen sind zentral. Eine KI, die sehr souverän klingt, kann falsche Gewissheit erzeugen. Halluzinationen sind nicht nur technische Fehler. Sie sind Wirkungsrisiken, wenn plausibel klingende Falschausgaben in Verwaltung, Forschung, Medien, Recht, Gesundheit, Kapitalprüfung oder Produktbewertung einfließen. Die Gefahr liegt nicht nur darin, dass KI Fehler macht. Die Gefahr liegt darin, dass ihre Fehler Autorität ausstrahlen.

Transparenz braucht daher Dokumentation. Ein KI-System in der Wirkungsökonomie muss mindestens dokumentieren: Zweck, Einsatzkontext, Datenquellen, Trainings- und Validierungslogik, Datenqualitätsgrenzen, bekannte Bias-Risiken, Modellversion, Verantwortliche, Prüfstatus, Monitoring, Beschwerdewege, Fallback-Verfahren, Notabschaltung und zulässige Nutzungsgrenzen.

Die EU geht mit dem AI Act in eine ähnliche Richtung. Der AI Act verfolgt einen risikobasierten Ansatz und adressiert Risiken für Gesundheit, Sicherheit, Grundrechte, Demokratie, Rechtsstaat und Umwelt. Für Hochrisiko-KI verlangt er unter anderem Risikomanagement, Datenqualität, Dokumentation, Rückverfolgbarkeit, Transparenz, menschliche Aufsicht, Genauigkeit, Robustheit und Cybersicherheit [E-K82-1]. Für bestimmte KI-Systeme enthält er Transparenzpflichten, etwa bei Interaktion mit KI, synthetischen Inhalten, Deepfakes oder KI-generierten Veröffentlichungen zu Angelegenheiten öffentlichen Interesses [E-K82-2].

Für die Wirkungsökonomie ist der AI Act ein wichtiger Anschlussrahmen, aber nicht der vollständige Maßstab. Er setzt rechtliche Mindestanforderungen. Wirkungsökonomisch wird zusätzlich gefragt: Welche reale Wirkung erzeugt der KI-Einsatz auf Mensch, Planet und Demokratie?

Ein KI-System kann gesetzeskonform sein und dennoch schlechte Wirkung erzeugen, wenn es falsche Ziele optimiert, soziale Kontexte verengt, Verwaltungsfehler skaliert, Energiebedarf ignoriert oder Menschen in unverständliche Verfahren zwingt. Umgekehrt kann ein KI-System hohe positive Wirkung entfalten, wenn es transparent, fair, zweckgebunden, überprüfbar, energiesensibel und rechtsschutzfähig eingesetzt wird.

Transparenz und Erklärbarkeit sind daher keine technischen Anhänge. Sie sind Bedingungen demokratischer Kontrollierbarkeit.

82.3 Haftung und Verantwortung

Die Wirkungsökonomie darf Verantwortung nicht an Maschinen delegieren.

Dieser Grundsatz ist unverhandelbar. KI kann operative Entscheidungen vorbereiten oder ausführen. Verantwortung bleibt bei Menschen, Organisationen und Institutionen. Wer KI entwickelt, trainiert, beschafft, einsetzt, überwacht, finanziert, integriert oder reguliert, trägt Verantwortung im Verhältnis zu Wissen, Macht, Nutzen und Einfluss.

Die Verantwortung verteilt sich auf mehrere Rollen. Entwickler und Anbieter tragen Verantwortung für Modellarchitektur, Trainingsdaten, Sicherheitsvorkehrungen,

Dokumentation, bekannte Risiken, Modellgrenzen, Updates, Missbrauchsschutz und technische Robustheit. Betreiber und Anwender tragen Verantwortung für Einsatzkontext, Zweckbindung, Eingabedaten, menschliche Aufsicht, Nutzerinformation, Monitoring, Beschwerdewege und Korrektur. Organisationen tragen Verantwortung für Governance: Wer darf KI einsetzen? In welchen Prozessen? Mit welchen Freigaben? Welche Hochrisiko-Anwendungen sind verboten oder besonders geprüft? Welche Schulungen sind Pflicht? Welche Daten dürfen genutzt werden? Wann muss ein Mensch entscheiden? Wann muss das System gestoppt werden? Aufsicht und Staat tragen Verantwortung für Rahmen, Prüfung, Standards, Rechtsschutz, Sanktionen, öffentliche Infrastruktur und Schutz vor Machtkonzentration.

Der Wirkungsrat oder vergleichbare methodische Stellen tragen keine operative Haftung für jedes KI-System. Aber sie können methodische Standards setzen: Welche KI-Anwendungen dürfen in Wirkungsdatenräumen eingesetzt werden? Welche Prüfpflichten gelten für WÖk-IDs, Scorecards, digitale Produktpass-Validierung, Wirkungsprognosen, Risikomodelle oder automatisierte Plausibilitätsprüfungen? Welche Modellgrenzen müssen offengelegt werden? Welche Datenqualitätsklassen dürfen automatisiert verarbeitet werden?

Haftung ist nicht nur eine juristische Frage. Sie ist eine Rückkopplungsfrage. Wenn niemand für KI-Fehler verantwortlich ist, lernt das System nicht. Wenn Anbieter auf Betreiber verweisen, Betreiber auf Anbieter, Behörden auf Software, Software auf Daten und Daten auf Lieferanten, verdampft Verantwortung in der Komplexität. Genau das darf nicht passieren.

Die Wirkungsökonomie braucht deshalb eine mehrschichtige Verantwortungslogik. Verursachungsverantwortung trägt, wer ein KI-System baut, bereitstellt oder in eine Entscheidungskette bringt. Einsatzverantwortung trägt, wer entscheidet, dass das System in einem konkreten Kontext genutzt wird. Überwachungsverantwortung trägt, wer laufend prüfen muss, ob das System korrekt, fair, sicher und zweckgemäß funktioniert. Korrekturverantwortung trägt, wer bei Fehlern, Verzerrungen, Beschwerden oder Schäden handeln kann. Rechenschaftsverantwortung trägt, wer gegenüber Betroffenen, Aufsicht, Gericht oder Öffentlichkeit erklären muss, was geschehen ist.

Diese Logik ist besonders wichtig bei KI-Systemen in sensiblen Wirkungsräumen: Verwaltung, Bildung, Gesundheit, Pflege, Kredit, Versicherung, Arbeit, Migration, Wohnen, Justiz, demokratische Öffentlichkeit, öffentliche Beschaffung, kritische Infrastruktur und Wirkungssteuerung. Dort kann ein Modellfehler nicht nur einen Prozess stören, sondern Zugang, Freiheit, Würde, Einkommen, Versicherung, Behandlung, Sichtbarkeit oder Rechtsschutz beeinflussen.

Der AI Act unterscheidet hier ebenfalls nach Risiko. Hochrisiko-KI umfasst unter anderem sensible Bereiche wie kritische Infrastruktur, Bildung, Beschäftigung, Zugang zu wesentlichen Diensten, Kreditwürdigkeit, Lebens- und Krankenversicherung,

Strafverfolgung, Migration, Justiz und demokratische Prozesse [E-K82-3]. Anbieter solcher Systeme müssen vor dem Inverkehrbringen Konformitätsbewertungen durchführen; Betreiber müssen sie bestimmungsgemäß nutzen, überwachen und auf Risiken oder schwerwiegende Vorfälle reagieren [E-K82-4].

Wirkungsökonomisch ist zusätzlich wichtig: Nicht nur Einzelrechte sind betroffen. Auch Systemzustände können betroffen sein. Eine KI, die Kreditrisiken falsch einschätzt, kann Kapitalflüsse verzerren. Eine KI, die Versicherbarkeit falsch bewertet, kann Regionen ausschließen. Eine KI, die Produktdaten plausibilisiert, aber bestimmte Lieferkettenrisiken unterschätzt, kann negative Wirkung unsichtbar machen. Eine KI, die Personalentscheidungen vorsortiert, kann Diskriminierung automatisieren. Eine KI, die öffentliche Kommunikation erzeugt, kann Vertrauen, Wahrheit und Resonanzräume beeinflussen.

Verantwortung verlangt daher Zweckbindung. Ein Modell, das für interne Datenprüfung entwickelt wurde, darf nicht ohne neue Prüfung zur rechtserheblichen Entscheidung genutzt werden. Ein Modell, das Produktdaten plausibilisiert, darf nicht automatisch Steuerklassen festlegen, wenn Datenqualität, Prüftiefe und Rechtsschutz dafür nicht ausreichen. Ein Modell, das Szenarien erstellt, darf nicht als Prognosegewissheit behandelt werden.

Verantwortung verlangt auch menschliche Entscheidungsgrenzen. Je höher die Wirkung auf Rechte, Würde, Sicherheit, Zugang, Einkommen, Gesundheit oder demokratische Teilhabe, desto weniger darf KI allein entscheiden. Menschliche Aufsicht darf nicht bloß formal sein. Sie muss kompetent, ausgestattet, unabhängig und handlungsfähig sein. Ein Mensch, der nur ein automatisches Ergebnis abnickt, ist keine Aufsicht. Das ist Automatisierungsbias mit Namensschild.

Verantwortung verlangt schließlich Notabschaltung. Wenn ein KI-System systematisch falsche Werte erzeugt, diskriminiert, manipuliert, Sicherheitsrisiken erhöht, Daten verfälscht oder demokratische Wirkung beschädigt, muss es schnell gestoppt, isoliert oder zurückgesetzt werden können. Notabschaltung ist keine Technikpanik. Sie ist Resilienz.

KI-Governance heißt daher: keine autonome Maschinenverantwortung, keine Black-Box-Ausrede, keine Haftungslücke. Verantwortung bleibt menschlich, organisatorisch, institutionell und rechtsstaatlich.

82.4 Auditierbarkeit

Auditierbarkeit ist die Bedingung, damit KI in der Wirkungsökonomie eingesetzt werden darf.

Eine KI, deren Ergebnisse nicht nachvollziehbar, nicht prüfbar, nicht versioniert, nicht überwacht und nicht korrigierbar sind, darf keine relevante Wirkung steuern. Sie kann experimentell, unterstützend oder in ungefährlichen Kontexten genutzt werden. Aber sie

darf nicht über Wirkungswerte, Rechte, Risiken, Kapitalzugang, Versicherung, Verwaltung, öffentliche Mittel, Produktbewertung oder demokratische Sichtbarkeit mitentscheiden.

Auditierbarkeit bedeutet: Ein KI-System muss vor, während und nach dem Einsatz prüfbar sein.

Vor dem Einsatz braucht es eine Wirkungsprüfung. Welcher Zweck? Welcher Wirkungsraum? Welche Daten? Welche Risiken? Welche Betroffenengruppen? Welche Modellgrenzen? Welche Alternativen? Welche menschliche Aufsicht? Welche Rechtsfolgen? Welche Notabschaltung? Welche Beschwerdewege? Welche Energie- und Ressourcenwirkung?

Während des Einsatzes braucht es Modellmonitoring. Modelle verändern ihre Wirkung durch neue Daten, veränderte Umgebung, neue Nutzung, Angriffe, Drift, Updates, Missbrauch oder ungeplante Anschlussverwendungen. Ein System, das anfangs korrekt funktioniert, kann später fehlerhaft, verzerrt oder riskant werden. Monitoring muss daher Leistung, Fehler, Bias, Ausreißer, Drift, Sicherheitsereignisse, Nutzerbeschwerden, Energiebedarf und Wirkungsfolgen erfassen.

Nach dem Einsatz braucht es Nachvollziehbarkeit. Welche Modellversion war aktiv? Welche Daten wurden genutzt? Welche Eingaben lagen vor? Welche Ausgabe wurde erzeugt? Wer hat sie gesehen? Wer hat sie übernommen? Welche Entscheidung folgte? Wurde menschlich geprüft? Gab es Einspruch? Wurde korrigiert?

Diese Auditierbarkeit verbindet sich mit dem Audit-Trail aus Kapitel 81. Ein Wirkungswert muss vom Ursprung bis zur Entscheidung nachvollziehbar sein. Wenn KI in dieser Kette eingesetzt wird, muss auch ihr Beitrag sichtbar bleiben. Sonst entsteht eine neue Black Box innerhalb der Wirkungsarchitektur.

KI-Auditierbarkeit umfasst mindestens sieben Elemente.

Erstens: Modelldokumentation. Zweck, Architekturklasse, Trainingsdatenlogik, Validierung, Grenzen, Version, Update-Historie und bekannte Risiken müssen dokumentiert sein.

Zweitens: Datenprüfung. Trainings-, Eingabe- und Betriebsdaten müssen auf Qualität, Repräsentativität, Verzerrung, Aktualität, Zweckbindung und Schutzbedarf geprüft werden.

Drittens: Wirkungsprüfung. Das System muss nicht nur technisch korrekt sein. Es muss prüfen lassen, welche Wirkung sein Einsatz auf Mensch, Planet und Demokratie entfaltet.

Viertens: Bias- und Diskriminierungsprüfung. Gruppen dürfen nicht systematisch schlechter gestellt werden, weil historische Daten, Proxy-Variablen, fehlende Repräsentanz oder Modellentscheidungen Diskriminierung fortschreiben.

Fünftens: Sicherheitsprüfung. Robustheit, Cyberresilienz, Manipulationsschutz, Prompt-Injection-Risiken, Datenabfluss, Modellmissbrauch und Angriffe auf Datenintegrität müssen berücksichtigt werden.

Sechstens: Energie- und Ressourcenprüfung. KI braucht Rechenleistung, Strom, Hardware, Kühlung, Wasser und Rohstoffe. Ihr Einsatz kann nur wirkungspositiv sein, wenn Nutzen, Effizienz und Ressourcenwirkung im Verhältnis stehen.

Siebtens: Governance-Prüfung. Wer ist verantwortlich? Wer überwacht? Wer darf ändern? Wer stoppt? Wer erklärt? Wer haftet? Wer nimmt Beschwerden entgegen? Wer prüft extern?

Externe Prüfung ist besonders wichtig bei Hochrisiko-Anwendungen. Eine Organisation darf nicht allein behaupten, ihr KI-System sei sicher, fair oder wirkungspositiv. Je höher die mögliche Wirkung, desto stärker braucht es unabhängige Prüfung, akkreditierte Stellen, Aufsicht, Forschungszugang, Protokollierung, öffentliche Register oder rechtliche Kontrollwege.

Offene Standards sind dafür zentral. Proprietäre Systeme dürfen öffentliche Wirkungslogik nicht einschließen. Wenn KI in WÖk-IDs, Scorecards, Produktpässen, Wirkungsdatenräumen, Kapitalprüfung oder Verwaltung eingesetzt wird, müssen Schnittstellen, Prüfregeln, Dokumentationsformate und Bewertungslogiken so offen sein, dass sie nachvollziehbar, vergleichbar und anfechtbar bleiben.

Das bedeutet nicht, dass jedes Modell vollständig Open Source sein muss. Geschäftsgeheimnisse und Sicherheitsgründe können Grenzen setzen. Aber die Prüfarchitektur muss offen genug sein, damit kein Akteur sagen kann: Vertraut dem Modell, aber ihr dürft nicht wissen, wie es wirkt.

Der General-Purpose-AI-Code of Practice der EU enthält für Anbieter allgemeiner KI-Modelle Kapitel zu Transparenz, Copyright sowie Safety and Security; die Kommission beschreibt ihn als freiwilliges Instrument zur Unterstützung der AI-Act-Compliance [E-K82-5]. Das NIST AI Risk Management Framework nennt vertrauenswürdige KI-Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, Sicherheit, Resilienz, Verantwortlichkeit, Transparenz, Erklärbarkeit, Datenschutz und Fairness mit Bias-Management [E-K82-6]. ISO/IEC 42001 beschreibt ein Managementsystem für KI, das Organisationen helfen soll, KI-Risiken und -Chancen strukturiert zu steuern [E-K82-7]. Diese Rahmenwerke passen zur Wirkungsökonomie, weil sie Governance nicht als einmalige Ethikformel, sondern als dauerhaften Management-, Prüf- und Lernprozess behandeln.

Wirkungsökonomisch bleibt der Maßstab jedoch konkreter: KI-Auditierbarkeit muss zeigen, ob ein KI-System die Zustände verbessert, die es verbessern soll, und ob es Menschenrechte, Demokratie, planetare Grenzen, Datenqualität, Rechtsschutz und Verantwortlichkeit schützt.

Auditierbarkeit ist daher keine technische Formalie. Sie ist die Voraussetzung dafür, dass KI im Wirkungsraum legitim bleibt.

82.5 Algorithmic Impact Bias und Hoheit über Wirkungslogik

KI kann die Wirkungsökonomie stärken, wenn sie Daten verdichtet, Muster erkennt, Risiken früher sichtbar macht und Entscheidungen vorbereitet. Sie kann die Wirkungsökonomie aber beschädigen, wenn sie als scheinbar neutrale Wahrheitsmaschine erscheint. Das zentrale Risiko heißt Algorithmic Impact Bias: Die Berechnung von Wirkung enthält normative, methodische und datenbezogene Vorentscheidungen, die im Algorithmus verborgen bleiben können [I-K82-6; E-K82-3].

Ein FinalScore entsteht nie nur technisch. Er beruht auf Auswahl der Wirkungsfelder, Datenqualität, Grenzwerten, Nicht-Kompensationsregeln, Unsicherheitsmarkierungen und Bewertungslogik. Wenn diese Logik in einem KI-System verschwindet, entsteht eine Black Box der Wirkung. Dann entscheidet nicht mehr die demokratisch begrenzte Wirkungsarchitektur, sondern ein Modell, dessen Trainingsdaten, Optimierungsziele und Fehlermuster nur Fachleuten oder privaten Anbietern zugänglich sind.

Der Wirkungsrat muss daher die Hoheit über die Wirkungslogik behalten. KI darf berechnen, sortieren, simulieren, warnen und erklären. Sie darf die normative Bewertungsordnung nicht selbst setzen. WÖk-IDs, Benchmarks, Datenqualitätsklassen, Reverse Merit Order, rote Linien, Prüfpfade und Versionen müssen öffentlich, anfechtbar und institutionell gesichert bleiben.

Für KI in der Wirkungsökonomie gelten fünf Mindestregeln. Erstens: erklärbare Bewertungslogik. Zweitens: auditierbare Datenherkunft. Drittens: versionierte Modelle. Viertens: Einspruchs- und Korrekturwege. Fünftens: Trennung zwischen technischer Berechnung und demokratisch legitimierter Bewertungsentscheidung.

Algorithmic Impact Bias ist besonders gefährlich, weil er technokratisch wirkt. Ein Score erscheint präzise. Eine Ampel erscheint klar. Ein Ranking erscheint objektiv. Doch Genauigkeit der Darstellung ist nicht dasselbe wie Richtigkeit der Bewertung. Ein KI-System kann veraltete Daten nutzen, Lieferkettenrisiken unterschätzen, kleine Anbieter benachteiligen, globale Süden-Kontexte verzerren oder demokratische Wirkungen schlecht erfassen.

Die Wirkungsökonomie braucht daher KI-Governance als Wirkungs-Governance. Nicht die Maschine entscheidet, was Wirkung bedeutet. Die demokratisch legitimierte Wirkungsordnung entscheidet, welche Wirkungslogik Maschinen ausführen dürfen.

82.6 Zwischenfazit

KI ist ein Wirkungsverstärker. Sie kann die Wirkungsökonomie stark machen, wenn sie Daten prüft, Anomalien erkennt, Szenarien modelliert, Risiken sichtbar macht, Produktpässe validiert, Verwaltung entlastet, Forschung unterstützt und Rückkopplung beschleunigt. Sie kann die Wirkungsökonomie gefährden, wenn sie Diskriminierung

automatisiert, Halluzinationen autoritativ wirken lässt, Verantwortung verschleiert, Macht konzentriert, Manipulation erleichtert, Energiebedarf ignoriert oder falsche Ziele schneller verfolgt.

Dieses Kapitel hat fünf Grenzen gezogen.

Erstens: KI ist Werkzeug, nicht Akteur. Sie dient Wirkung, nicht Kontrolle.

Zweitens: Transparenz und Erklärbarkeit sind Bedingungen demokratischer Kontrolle. Menschen müssen wissen, wann KI eingesetzt wird, welchem Zweck sie dient, welche Grenzen sie hat und wie Ergebnisse angegriffen oder korrigiert werden können.

Drittens: Haftung und Verantwortung bleiben menschlich, organisatorisch und institutionell. Maschinen übernehmen Prozesse, nicht Verantwortung.

Viertens: Auditierbarkeit ist Pflicht, sobald KI relevante Wirkung steuert. Modellgrenzen, Datenqualität, Bias, Sicherheit, Energiebedarf, Monitoring, Notabschaltung, Beschwerdewege und externe Prüfung müssen Teil der Architektur sein.

Fünftens: Die Hoheit über die Wirkungslogik darf nicht an KI oder private Modellanbieter übergehen. WÖk-IDs, Benchmarks, Reverse Merit Order, Nicht-Kompensation, Datenqualitätsklassen und Bewertungsregeln müssen öffentlich, versioniert, prüfbar und anfechtbar bleiben.

KI darf in der Wirkungsökonomie nicht zum neuen blinden Kompass werden. Sie muss Wirkung sichtbar machen, ohne Verantwortung, Urteil und demokratische Kontrolle zu ersetzen.

Die nächste Frage lautet: Welche digitalen Rechte und Fairnessprinzipien müssen gelten, damit algorithmische Systeme Menschen nicht sortieren, manipulieren oder ausschließen?

Diese Frage führt zu Kapitel 83: Algorithmische Fairness und digitale Rechte.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 82

Interne WÖk-Quellen

[I-K82-1] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitt „KI & Robotik als Infrastruktur“. Grundlage für KI als öffentliche Infrastruktur, aber immer wirkungsgebunden; KI dient Wirkung, nicht Kontrolle; keine Black-Box-KI in kritischen Bereichen; keine Überwachungssysteme; KI-Verantwortung als Systemverantwortung.

[I-K82-2] Weber, Natalie: Wenn Maschinen arbeiten, 2025. Grundlage für die Einordnung von KI, Robotik und Automatisierung als Systembruch für Arbeit, Einkommen und gesellschaftliche Wertmessung sowie für die Aussage, dass Produktivität zunehmend ohne menschliche Arbeit entsteht und die alte Kette Arbeit - Einkommen - Steuerbasis - Sozialsysteme brüchig wird.

[I-K82-3] Weber, Natalie: Wenn Maschinen arbeiten, 2025, Abschnitt „Technologische Infrastruktur: Die Datenräume der Wirklichkeit“. Grundlage für KI-Assistenten als selbstlernende Systeme, die Daten aggregieren, aber keine Entscheidungen treffen sollen: Sie liefern Erkenntnisse, keine Urteile; Grundlage außerdem für offene APIs, Datensicherheit und digitale Ethik statt Überwachung.

[I-K82-4] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitt „Digitale Bürgerrechte“. Grundlage für digitale Selbstbestimmung, algorithmische Fairness, Manipulationsschutz, Datenrechte, Transparenz, digitale Teilhabe und Schutz vor KI-generierten Lügen, Deepfakes und Narrativen.

[I-K82-5] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitte „Normen der digitalen Öffentlichkeit“ und „Rechte & Pflichten digitaler Akteure“. Grundlage für algorithmische Fairness, Quellenklarheit, Transparenz, Verantwortung im digitalen Raum, Kennzeichnung von KI und Schutz vor Manipulation.

[I-K82-6] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitt „Unternehmenswirkung auf Gesellschaft“. Grundlage für algorithmische Fairness als offenzulegende Unternehmenswirkung, für KI ohne Bias, nachvollziehbare Modelle und KI-Ethikprozesse als Teil von Jahresberichterstattung, T-SROI, WUStG, Kapitalzugang, öffentlichen Ausschreibungen und Wirtschaftsförderung.

[I-K82-7] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitt „Digitale Gesundheitsdienste & Infrastruktur“. Grundlage für KI-Risikomodelle, digitale Akten, freiwillige datensouveräne Sensorik, präventive Monitoring-Systeme und den Grundsatz: Digitalisierung dient Wirkung, nicht Kostenkontrolle.

[I-K82-8] Weber, Natalie: WÖk Master Items final v1.2, 2025. Grundlage für digitale und technologische Indikatorfamilien zu Datenschutz/IT-Sicherheit, Reg-Konformität DSA/AI Act, Moderationstransparenz, Algorithmen-Audit, KI-Risiko-Assessments, Privacy by Design, Model Governance/Transparency, Open Source/Standards, Cyber-Resilienz und Interoperabilität.

[I-K82-9] Weber, Natalie: Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended, 2025. Grundlage für Messung, Bewertung, Prüfung, WÖk-IDs, Archetypen, sektorale Benchmarks, Scorecards, Datenquellen, Assurance und Governance als technische Brücke zwischen Rechtsnorm und praktischer Umsetzung.

[I-K82-10] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, interne Quellenpassage zu AI Act, DSA, Data Act, Cyber Resilience Act und digitalen Indikatorfamilien. Grundlage für die Anschlussfähigkeit der WÖk an EU-Digitalregulierung und für Model Governance, KI-Risiko-Assessments, Algorithmen-Audit und AI-Act-Konformität als WÖk-relevante Indikatorfelder.

Externe Quellen

[E-K82-1] Europäische Kommission: *AI Act*, Stand Mai 2026. Bezugspunkt für den AI Act als umfassenden Rechtsrahmen für KI, für den risikobasierten Ansatz und für den Schutz von Sicherheit, Grundrechten, Demokratie, Rechtsstaat und Umwelt. Die Kommission beschreibt für Hochrisiko-KI Anforderungen wie Risikomanagement, Datenqualität, Dokumentation, Rückverfolgbarkeit, Transparenz, menschliche Aufsicht, Genauigkeit, Robustheit und Cybersicherheit. (https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai)

[E-K82-2] Europäische Kommission: *Consultation on the draft guidelines on transparency obligations under the AI Act*, 2026. Bezugspunkt für Transparenzpflichten ab 2. August 2026: Information bei KI-Interaktion, maschinenlesbare Markierungen generativer KI-Systeme zur Erkennung synthetischer oder manipulierter Inhalte sowie Informationspflichten bei Deepfakes und KI-generierten Veröffentlichungen zu Angelegenheiten öffentlichen Interesses. (https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/consultations/consultation-draft-guidelines-transparency-obligations-under-ai-act)

[E-K82-3] Europäische Kommission: *Navigating the AI Act*, 2026. Bezugspunkt für Hochrisiko-KI in Bereichen wie kritische Infrastruktur, Bildung, Beschäftigung, Zugang zu wesentlichen Diensten, Kreditwürdigkeit, Lebens- und Krankenversicherung, Strafverfolgung, Migration, Justiz und demokratische Prozesse. (https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/faqs/navigating-ai-act)

[E-K82-4] Europäische Kommission: *Navigating the AI Act*, 2026. Bezugspunkt für Pflichten von Anbietern und Betreibern von Hochrisiko-KI: Konformitätsbewertung, Qualitätsmanagement, Registrierung, Lebenszyklusverantwortung, Monitoring, Reaktion auf schwerwiegende Vorfälle, menschliche Aufsicht, relevante und repräsentative Eingabedaten, Grundrechte-Folgenabschätzung in bestimmten Fällen und Recht auf Erklärung bei bestimmten rechtlich erheblichen Entscheidungen. (https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/faqs/navigating-ai-act)

[E-K82-5] Europäische Kommission: *The General-Purpose AI Code of Practice*, 2025/2026. Bezugspunkt für den Code of Practice als freiwilliges Instrument zur Unterstützung der Compliance mit AI-Act-Pflichten für Anbieter allgemeiner KI-Modelle; die Kapitel betreffen Transparenz, Urheberrecht sowie Safety and Security für Modelle mit systemischem Risiko. (https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/contents-code-gpai)

[E-K82-6] National Institute of Standards and Technology: *Artificial Intelligence Risk Management Framework*, 2023. Bezugspunkt für vertrauenswürdige KI-Eigenschaften wie valid and reliable, safe, secure and resilient, accountable and transparent, explainable and interpretable, privacy-enhanced und fair with harmful bias managed. (https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/nist.ai.100-1.pdf)

[E-K82-7] International Organization for Standardization: *ISO/IEC 42001:2023 - AI management systems*. Bezugspunkt für KI-Managementsysteme als organisatorischen Rahmen zur Steuerung von Risiken und Chancen von KI, einschließlich ethischer Überlegungen, Transparenz, kontinuierlichem Lernen und Governance. (https://www.iso.org/standard/42001)

[E-K82-8] OECD: *AI Principles* und *OECD Due Diligence Guidance for Responsible AI*, 2026. Bezugspunkt für menschenzentrierte, vertrauenswürdige KI, Menschenrechte, demokratische Werte, Transparenz, Verantwortlichkeit, Fairness und risikobasierte Sorgfaltspflichten entlang der KI-Wertschöpfungskette. (https://www.oecd.org/en/topics/ai-principles.html)

Kapitel 83 - Algorithmische Fairness und digitale Rechte

Kapitel 82 hat KI als Wirkungsverstärker beschrieben. KI kann Wirkung sichtbar machen, Risiken früher erkennen und Entscheidungen vorbereiten. Sie kann aber auch Fehler, Diskriminierung, Manipulation und Machtkonzentration skalieren. Dieses Kapitel zieht daraus die menschenrechtliche, demokratische und wirkungsökonomische Konsequenz: Digitale Systeme brauchen Fairness und Rechte.

Algorithmische Fairness ist keine technische Nebensache. Sie ist eine Schutzbedingung der Wirkungsökonomie. Denn wenn digitale Systeme Zugänge, Sichtbarkeit, Preise, Kredite, Versicherbarkeit, Arbeit, Bildung, Gesundheit, Wohnen, Verwaltung oder Öffentlichkeit beeinflussen, dann wirken sie nicht nur auf Daten. Sie wirken auf Lebensmöglichkeiten.

Digitale Systeme werden freiheitsfähig, wenn sie Menschen nicht sortieren, manipulieren oder ausschließen, sondern ihre Rechte, Selbstbestimmung und Teilhabe schützen.

Die Wirkungsökonomie darf an dieser Stelle nicht in zwei falsche Richtungen kippen. Sie darf digitale Technik nicht pauschal verdächtigen. Digitale Systeme können Zugang, Bildung, Barrierefreiheit, Forschung, Gesundheit, Verwaltung, Teilhabe, Transparenz und Effizienz stärken. Sie darf digitale Technik aber auch nicht als neutral behandeln. Software ist Handlungsarchitektur. Sie entscheidet mit, welche Optionen sichtbar sind, welche Daten erhoben werden, welche Prozesse automatisiert werden, wer Zugang erhält, wer ausgeschlossen wird und welche Machtverhältnisse entstehen [I-K83-1].

83.1 Diskriminierung

Diskriminierung entsteht nicht erst, wenn ein Mensch bewusst ungerecht handelt. Sie kann auch entstehen, wenn ein digitales System historische Ungleichheiten übernimmt, falsche Proxy-Variablen nutzt, Gruppen unvollständig abbildet, Daten verzerrt, Kontexte verengt oder scheinbar neutrale Kriterien auf ungleiche Lebenslagen anwendet.

Ein Algorithmus kann diskriminieren, ohne Hass zu haben. Ein KI-System kann benachteiligen, ohne Absicht. Ein digitales Verwaltungsverfahren kann ausschließen, ohne dass jemand Ausschluss wollte. Genau das macht algorithmische Diskriminierung gefährlich: Sie erscheint als Technik, obwohl sie soziale Wirklichkeit sortiert.

Die Wirkungsökonomie beginnt daher mit einer klaren Unterscheidung. Digitale Systeme dürfen Wirkungsträger, Strukturen, Produkte, Organisationen, Kapitalflüsse, Infrastrukturen und Entscheidungen bewerten. Sie dürfen nicht den Wert eines Menschen bewerten. Das ist die Würdegrenze der Wirkungsökonomie. Der Mensch ist kein Score. Er ist Träger von Würde, Rechten und Teilhabe.

Diese Grenze ist besonders wichtig, weil digitale Systeme schnell in Sortierlogiken kippen können. Menschen werden nach Risiko, Wahrscheinlichkeit, Verhalten, Einkommen, Standort, Sprache, Konsummuster, Gesundheit, Migrationserfahrung, Bonität, Beschäftigungslücke, Wohnort, Bildungsabschluss, Geschlecht, Alter, Behinderung, politischem Verhalten oder Gruppenzugehörigkeit klassifiziert. Manche dieser Daten können für bestimmte Zwecke relevant sein. Aber sobald solche Klassifikationen Zugang zu Arbeit, Kredit, Versicherung, Bildung, Wohnen, Gesundheit, Verwaltung oder Öffentlichkeit beeinflussen, entsteht ein Wirkungsrisiko.

Algorithmische Benachteiligung kann in vielen Bereichen auftreten. Im Arbeitsmarkt können Bewerbungen vorsortiert werden. Wenn historische Daten frühere Benachteiligungen enthalten, können Frauen, Menschen mit Migrationsgeschichte, ältere Menschen, Menschen mit Behinderung, Menschen mit Lücken im Lebenslauf oder Menschen aus bestimmten Wohngebieten schlechter gerankt werden. Im Kreditwesen können Bonitätsmodelle Menschen benachteiligen, weil sie Wohnort, Familienstand, Beschäftigungsform, Konsummuster oder indirekte Proxy-Daten nutzen. Ein Modell kann dann Armut oder Prekarität nicht als Lebenslage erkennen, sondern als individuelles Risiko bestrafen.

In der Versicherung können Risikomodelle Prävention stärken, aber auch Ausschlüsse erzeugen. Wenn Menschen, Regionen oder Berufsgruppen nur noch als Risikoprofile erscheinen, wird Versicherbarkeit zur digitalen Zugangsmacht. In der Verwaltung können automatisierte Verfahren helfen, Fälle schneller zu bearbeiten. Sie können aber auch Menschen ausschließen, die Sprache, Dokumente, digitale Identität, stabile Adresse, technische Geräte oder digitale Kompetenz nicht in der erwarteten Form besitzen.

In Bildung und Gesundheit können digitale Systeme Diagnostik, Förderung und Zugang verbessern. Sie können aber auch Stigma, Fehlklassifikation, Überwachung oder ungleiche Behandlung verstärken, wenn Daten und Modelle nicht fair geprüft werden. Im Wohnen können digitale Vermietungs- oder Kreditmodelle Menschen aus bestimmten Milieus, Quartieren oder Einkommenslagen strukturell schlechter stellen. Dann wird Wohnungsmarkt nicht nur sozial, sondern algorithmisch selektiv.

In der Öffentlichkeit können Ranking- und Empfehlungssysteme Gruppen unsichtbar machen oder überproportional verstärken. Algorithmische Fairness heißt hier nicht, dass jede Aussage gleich viel Reichweite bekommt. Sie heißt, dass Sichtbarkeit nicht verdeckt nach Macht, Erregung, Kaufkraft, Datenprofil oder Gruppenvorurteil verzerrt wird [I-K83-2].

Die Wirkungsökonomie braucht deshalb eine diskriminierungssensible Fairnesslogik. Sie fragt nicht nur: Ist das Modell technisch korrekt? Sie fragt: Welche Gruppen werden wie betroffen? Welche historischen Ungleichheiten werden übernommen? Welche Proxy-Daten wirken? Welche Fehlerraten entstehen für unterschiedliche Gruppen? Wer kann widersprechen? Wer versteht die Entscheidung? Wer kann Korrektur verlangen? Wer trägt Verantwortung?

Diese Fragen sind keine politische Korrektheitsdebatte. Sie sind Wirkungsprüfung. Diskriminierung verändert Zustände: Einkommen, Gesundheit, Bildung, Sicherheit, Vertrauen, Zugehörigkeit, Arbeit, Wohnen, Versicherbarkeit, demokratische Teilhabe. Eine Wirkungsökonomie, die diese Zustandsveränderungen nicht erkennt, wäre digital blind.

Migration, Aufenthaltsunsicherheit, fehlende Dokumente, Sprachbarrieren, Stigma, informelle Arbeit, wechselnde Wohnorte oder prekäre Lebenslagen können in digitalen Systemen leicht zu Ausschlussfaktoren werden. Ein Mensch kann nicht integriert werden, wenn digitale Verfahren ihn ständig als Ausnahme, Risiko oder unvollständigen Datensatz behandeln. Integration als Infrastruktur braucht daher auch digitale Fairness: verständliche Zugänge, mehrsprachige Informationen, Rechte, Korrektur, menschliche Ansprechstellen und Schutz vor Profiling.

Algorithmische Fairness bedeutet nicht, dass jede Ungleichheit technisch gelöst werden kann. Sie bedeutet, dass digitale Systeme Ungleichheit nicht unsichtbar fortschreiben dürfen.

83.2 Manipulationsschutz

Digitale Systeme sortieren nicht nur. Sie beeinflussen Verhalten.

Sie tun das über Buttons, Defaults, Farben, Benachrichtigungen, Feeds, Rankings, Belohnungen, Zeitdruck, Knappheit, Autoplay, Infinite Scroll, personalisierte Werbung, Abo-Fallen, Kündigungshürden, algorithmische Empfehlungen, soziale Vergleichslogiken, Microtargeting, emotionale Profilierung und manipulative Personalisierung [I-K83-3].

Nicht jede Verhaltensgestaltung ist illegitim. Jede Oberfläche lenkt. Ein gutes Formular kann Menschen verständlich durch einen Antrag führen. Eine Gesundheits-App kann gute Entscheidungen erleichtern. Ein Lernsystem kann Motivation unterstützen. Ein digitaler öffentlicher Dienst kann Barrieren senken. Die Frage ist nicht, ob digitale

Produkte Verhalten beeinflussen. Die Frage ist, ob diese Beeinflussung transparent, freiheitsachtend und wirkungspositiv ist.

Manipulation beginnt dort, wo Menschen gegen ihre eigenen Interessen, ohne klare Information, durch asymmetrische Macht oder durch psychologische Ausnutzung in Entscheidungen gedrängt werden.

Manipulative digitale Gestaltung ist wirkungsökonomisch Verlustleistung. Sie erzeugt Umsatz durch Autonomieverlust. Sie erzeugt Klicks durch Aufmerksamkeitsermüdung. Sie erzeugt Datennutzung durch Unklarheit. Sie erzeugt Abos durch Kündigungsbarrieren. Sie erzeugt Konsum durch psychischen Druck. Sie erzeugt politische Wirkung durch emotionale Verstärkung [I-K83-4].

Die Plattformlogik wurde bereits im vorherigen Teil behandelt: Erregung, Polarisierung, Suchtlogik und algorithmische Verstärkung. Dieses Kapitel wiederholt diese Analyse nicht. Es zieht die Rechte-Konsequenz daraus: Menschen brauchen Schutz vor verdeckter Verhaltenssteuerung, nicht nur Schutz vor falschen Inhalten.

Manipulationsschutz umfasst mindestens fünf Felder.

Erstens: Dark Patterns. Dazu gehören irreführende Einwilligungsbanner, schwer auffindbare Kündigungswege, aggressive Pop-ups, voreingestellte Datenfreigaben, versteckte Kosten, erzwungene Zustimmung, verwirrende Opt-out-Strukturen oder Interface-Designs, die Menschen gezielt in unerwünschte Entscheidungen lenken.

Zweitens: Sucht- und Bindungsmechaniken. Autoplay, Infinite Scroll, Streaks, Push-Druck, Likes, Ranking-Belohnungen, Verfügbarkeitsdruck und soziale Vergleichslogiken können Aufmerksamkeit binden und Autonomie schwächen. Bei Minderjährigen, psychisch belasteten Menschen oder vulnerablen Gruppen ist das besonders relevant.

Drittens: intransparente Profilierung. Menschen werden analysiert, segmentiert und angesprochen, ohne zu verstehen, welche Daten, Merkmale, Wahrscheinlichkeiten oder Schwächen genutzt werden. Besonders problematisch wird das bei Gesundheit, Politik, Religion, Sexualität, finanzieller Lage, psychischer Verletzlichkeit, Migration, Jugend oder sozialer Unsicherheit.

Viertens: manipulative Werbung und Microtargeting. Wenn Botschaften nicht mehr öffentlich überprüfbar sind, sondern präzise auf Ängste, Statusbedürfnisse, Zugehörigkeit oder Kränkungen einzelner Gruppen zugeschnitten werden, verschiebt sich Öffentlichkeit. Politische und kommerzielle Kommunikation können dann Menschen unterschiedlich steuern, ohne dass der gemeinsame Raum es sieht.

Fünftens: emotionale Ausbeutung. Angst, Status, Zugehörigkeit und Macht prägen menschliches Handeln. Digitale Systeme können genau diese Muster nutzen: Angst vor Ausschluss, Bedürfnis nach Anerkennung, Scham, Körperdruck, Wut, Kränkung, Gruppenzugehörigkeit, Einsamkeit oder Kontrollverlust. Das ist nicht zufällig. Es ist ein

Geschäftsmodell, wenn Aufmerksamkeit und Datenbindung darüber monetarisiert werden.

Der Digital Services Act setzt hierfür im europäischen Digitalraum bereits Grenzen: Er verbietet unter anderem bestimmte Dark Patterns, verlangt Werbetransparenz und untersagt auf Online-Plattformen gezielte Werbung an Minderjährige sowie Werbung auf Basis sensibler Datenkategorien [E-K83-1]. Wirkungsökonomisch ist das ein notwendiger Anfang. Aber Manipulationsschutz darf nicht nur als Compliance-Liste verstanden werden. Maßgeblich ist die reale Wirkung auf Autonomie, Aufmerksamkeit, psychische Stabilität, Teilhabe, Diskursfähigkeit und demokratische Öffentlichkeit.

Der zentrale Satz lautet: Die Wirkungsökonomie bewertet nicht die Meinung, die jemand äußert. Sie bewertet die Infrastruktur, die Reichweite, Verstärkung, Transparenz, Korrektur und Manipulationsrisiken organisiert [I-K83-4]. Das schützt Meinungsfreiheit. Und es schützt Menschen vor verdeckter Verhaltenssteuerung.

Manipulationsschutz ist deshalb kein Zensurinstrument. Er ist Freiheitsschutz.

83.3 Digitale Selbstbestimmung

Digitale Selbstbestimmung ist Freiheit im Datenzeitalter.

Im 20. Jahrhundert bedeutete politische Mündigkeit, lesen, schreiben, rechnen, wählen und sich informieren zu können. Im 21. Jahrhundert reicht das nicht mehr. Menschen leben in Datenräumen. Sie kommunizieren über Plattformen. Sie werden durch Algorithmen sortiert. Sie hinterlassen Spuren. Sie werden bewertet, profiliert, empfohlen, priorisiert, ausgeschlossen, beworben, überwacht oder manipuliert. KI-Systeme erzeugen Inhalte, Stimmen, Bilder, Entscheidungen und Wahrscheinlichkeiten [I-K83-5].

Wer in dieser Welt keine digitale Selbstbestimmung hat, ist formal frei, aber praktisch steuerbar.

Datenschutz ist dafür zentral, aber nicht ausreichend. Datenschutz schützt Daten. Digitale Selbstbestimmung schützt Handlungsfähigkeit [I-K83-5]. Ein Mensch kann Datenschutzrechte haben und trotzdem durch Plattformdesign manipuliert werden. Ein Mensch kann Einwilligungsbanner anklicken und trotzdem nicht verstehen, wie seine Aufmerksamkeit gesteuert wird. Ein Mensch kann Zugang zum Internet haben und dennoch durch algorithmische Intransparenz benachteiligt werden. Ein Mensch kann Datenrechte besitzen und trotzdem faktisch keine Wahl haben, weil ein Dienst unverzichtbar ist.

Die Europäische Grundrechtecharta schützt personenbezogene Daten ausdrücklich in Artikel 8: Personenbezogene Daten müssen fair, zweckgebunden und auf legitimer Grundlage verarbeitet werden; außerdem bestehen Rechte auf Zugang und Berichtigung sowie unabhängige Kontrolle [E-K83-2]. Die Datenschutz-Grundverordnung schützt personenbezogene Daten technikneutral, unabhängig davon, ob sie automatisiert oder

manuell verarbeitet werden, sofern sie strukturiert organisiert sind [E-K83-3]. Diese Rechte bilden den juristischen Kern digitaler Selbstbestimmung. Die Wirkungsökonomie erweitert sie um die Frage der tatsächlichen Handlungsfähigkeit.

Digitale Selbstbestimmung umfasst mehrere Rechte und Fähigkeiten.

Erstens: Auskunft. Menschen müssen erfahren können, welche personenbezogenen Daten über sie verarbeitet werden und zu welchen Zwecken.

Zweitens: Korrektur. Falsche Daten müssen berichtigt werden können. Ein falscher Datensatz darf nicht dauerhaft Zugang, Kredit, Versicherung, Verwaltung oder Sichtbarkeit beeinflussen.

Drittens: Widerspruch. Menschen müssen sich gegen bestimmte Verarbeitungen, Profilierungen oder automatisierte Entscheidungen wehren können.

Viertens: Portabilität. Daten müssen übertragbar sein, damit Menschen und Unternehmen nicht in Abhängigkeit von einzelnen Plattformen, Herstellern oder Diensten geraten. Das gilt nicht nur für soziale Plattformen, sondern auch für vernetzte Geräte, Maschinen, Fahrzeuge, Energieanlagen, Gesundheitsanwendungen und industrielle Systeme. Der Data Act stärkt in der EU diese Zugangs- und Nutzungslogik für Daten, besonders im Umfeld vernetzter Produkte und Dienste [E-K83-4].

Fünftens: Löschung und Zweckbindung. Daten dürfen nicht unbegrenzt gesammelt, verknüpft und für neue Zwecke genutzt werden, die Menschen nicht verstehen oder nicht erwarten konnten.

Sechstens: verständliche Erklärung. Wenn digitale Systeme relevante Entscheidungen beeinflussen, reicht ein technischer Hinweis nicht. Menschen brauchen eine Erklärung, die ihnen ermöglicht, die Entscheidung zu verstehen und anzufechten.

Siebtens: Schutz vor sensibler Profilbildung. Gesundheit, politische Überzeugung, Religion, Sexualität, ethnische Herkunft, biometrische Daten, psychische Vulnerabilität, finanzielle Not, Aufenthaltsstatus oder Gewalterfahrung sind keine normalen Marketingvariablen.

Achtens: digitale Barrierefreiheit. Selbstbestimmung setzt Zugang voraus. Digitale Systeme müssen auch für Menschen mit Behinderung, ältere Menschen, Menschen mit geringer digitaler Kompetenz, Sprachbarrieren oder instabiler Lebenslage nutzbar sein.

Neuntens: Medien- und Informationskompetenz. Menschen müssen verstehen, wie Plattformen, Ranking, Werbung, KI, Deepfakes, Quellen, Profilierung und Empfehlungssysteme wirken. Das verbindet digitale Selbstbestimmung mit Bildung und Diskurskultur.

Zehntens: kollektive Datenrechte. Manche Daten betreffen nicht nur einzelne Menschen, sondern Gruppen, Regionen, Beschäftigte, Mieter:innen, Patient:innen,

Lieferketten, Gemeinden oder demokratische Öffentlichkeiten. Wenn Datenmacht kollektiv wirkt, braucht es auch kollektive Schutzmechanismen.

Die Wirkungsökonomie unterscheidet zwischen verschiedenen Datenarten. Personendaten betreffen einzelne Menschen und brauchen den stärksten Schutz. Sie dürfen nicht zur Personenbewertung, Gesinnungskontrolle oder sozialen Sortierung genutzt werden. Produktdaten betreffen Material, Energie, Lebenszyklus, Reparierbarkeit, Kreislauffähigkeit, Emissionen, Wasser, Arbeit, Lieferkette und Prüfstatus eines Produkts. Sie müssen für Wirkungsbewertung, digitale Produktpässe, Beschaffung und Markttransparenz nutzbar sein.

Unternehmensdaten betreffen Organisationen, Standorte, Lieferketten, Governance, Risiken, Kapital, Arbeitsbedingungen und Wirkungsstrategien. Sie brauchen Transparenz, aber auch Schutz berechtigter Geschäftsgeheimnisse. Wirkungsdaten betreffen Zustandsveränderungen und systemische Risiken. Sie sind nicht automatisch personenbezogen, können aber personenbezogene oder sensible Anteile enthalten. Deshalb brauchen sie klare Zweckbindung, Zugriffsebenen und Auditierbarkeit. Öffentliche Daten betreffen Gemeinwohl, Infrastruktur, Umwelt, Statistik, Verwaltung, Haushalte, Beschaffung, öffentliche Räume und demokratische Orientierung. Sie sollen so offen wie möglich und so geschützt wie nötig bereitstehen.

Diese Unterscheidung verhindert zwei Fehler. Der erste Fehler wäre Überwachung: Alles wird mit allem verknüpft, weil Wirkung angeblich alles rechtfertigt. Der zweite Fehler wäre Datenblockade: Nichts wird nutzbar, weil jede Wirkungsinformation pauschal als privat oder geschäftlich geschützt behandelt wird. Die Wirkungsökonomie sucht den mittleren Weg: starke Personenschutzrechte, faire Datenzugänge, Zweckbindung, öffentliche Transparenz und rechtsschutzfähige Nutzung.

Datenrechte sind deshalb nicht Datenschutzverwaltung. Sie sind Freiheitsrechte im digitalen Markt [I-K83-6].

83.4 Fairness by Design

Fairness darf nicht erst nach einem Schaden beginnen. Sie muss in digitale Systeme eingebaut werden.

Fairness by Design bedeutet: Digitale Systeme werden so entwickelt, beschafft, betrieben und überprüft, dass Diskriminierung, Manipulation, Ausschluss, Intransparenz und Machtmissbrauch von Anfang an begrenzt werden. Fairness ist dann nicht nachträgliche Korrektur, sondern Architekturprinzip.

Das gilt besonders dort, wo digitale Systeme relevant auf Rechte, Chancen, Einkommen, Gesundheit, Wohnen, Bildung, Kredit, Versicherung, Arbeit, Verwaltung oder Öffentlichkeit wirken. Je höher die mögliche Wirkung, desto höher die Fairnessanforderung.

Fairness by Design beginnt mit Zweckklarheit. Ein System muss wissen, wofür es gebaut wird. Ein Modell zur internen Plausibilitätsprüfung darf nicht ohne neue Prüfung zur rechtserheblichen Entscheidung genutzt werden. Ein Empfehlungssystem für Lerninhalte darf nicht wie ein Aufmerksamkeitsmarkt funktionieren. Ein Risikomodell darf nicht Lebenslagen bestrafen, die es eigentlich schützen müsste. Ein Verwaltungsalgorithmus darf nicht Menschen ausschließen, weil ihre Daten nicht in die erwartete Norm passen.

Fairness by Design verlangt Bias-Prüfung. Welche Gruppen sind in den Daten unterrepräsentiert? Welche historischen Ungleichheiten werden übernommen? Welche Variablen wirken als Stellvertreter für geschützte Merkmale? Welche Fehlerraten entstehen für verschiedene Gruppen? Welche Schwellenwerte erzeugen Ausschluss? Welche Daten fehlen? Welche Kontexte wurden nicht getestet?

Fairness by Design verlangt Betroffenenrechte. Menschen müssen erfahren können, wenn digitale Systeme für sie relevante Entscheidungen beeinflussen. Sie brauchen Erklärung, Einspruch, Korrektur, menschliche Überprüfung und Zugang zu wirksamen Beschwerdewegen. Rechte ohne praktische Zugänglichkeit sind nur Papier.

Fairness by Design verlangt Barrierefreiheit. Digitale Selbstbestimmung scheitert, wenn Systeme nur für technisch versierte, sprachlich sichere, gut ausgestattete und stabile Lebenslagen gebaut sind. Wer kein Gerät, keine stabile Adresse, keine digitale Identität, keine Sprachkompetenz, keine Barrierefreiheit oder keine Assistenz hat, darf nicht aus Verwaltung, Bildung, Gesundheit, Arbeit oder Teilhabe herausfallen.

Fairness by Design verlangt Nichtdiskriminierung. Digitale Systeme müssen so geprüft werden, dass sie Menschen nicht aufgrund von Herkunft, Geschlecht, Alter, Behinderung, Religion, sexueller Orientierung, sozialer Lage, Aufenthaltsstatus, Krankheit, Wohnort oder anderen sensiblen Merkmalen strukturell schlechter stellen. Das heißt nicht, dass Risiken nicht bewertet werden dürfen. Es heißt, dass Risikobewertung nicht zur verdeckten Diskriminierung werden darf.

Fairness by Design verlangt Auditierbarkeit. Ein digitales System muss prüfbar sein: Zweck, Daten, Modell, Version, Fehler, Beschwerden, Korrekturen, Verantwortliche, Wirkungsfolgen. Ohne Auditierbarkeit bleibt Fairness Behauptung.

Fairness by Design verlangt Beschwerdewege. Wer betroffen ist, muss nicht nur theoretisch Recht haben. Er muss praktisch Gehör finden. Digitale Rechte brauchen Verwaltung, Verfahren, Einspruch und Rechtsschutz.

Fairness by Design verlangt offene Standards und Interoperabilität. Wenn ein System Menschen, Unternehmen oder Verwaltungen in proprietäre Abhängigkeit zwingt, entsteht Macht. Wenn Schnittstellen geschlossen sind, werden Wettbewerb, Reparatur, Forschung, Korrektur und Transparenz erschwert. Fairness betrifft daher nicht nur Individuen, sondern auch Märkte und Institutionen.

Die EU-KI-Regulierung folgt ebenfalls einer risikobasierten Logik: Hochrisiko-KI betrifft unter anderem sensible Bereiche wie kritische Infrastruktur, Bildung, Beschäftigung, Zugang zu wesentlichen Diensten, Kreditwürdigkeit, Versicherungen, Migration, Justiz und demokratische Prozesse; für solche Systeme gelten Anforderungen wie Risikomanagement, Datenqualität, Dokumentation, Transparenz, menschliche Aufsicht, Robustheit und Cybersicherheit [E-K83-5]. Für die Wirkungsökonomie ist das anschlussfähig, aber nicht ausreichend. Der rechtliche Rahmen legt Mindestpflichten fest. Die Wirkungsökonomie fragt zusätzlich: Welche Wirkung erzeugt das System auf Mensch, Planet und Demokratie?

Fairness by Design ist deshalb keine rein technische Fairness-Metrik. Sie ist ein Wirkungsprinzip. Sie verbindet Grundrechte, Datenqualität, soziale Wirklichkeit, technische Gestaltung, institutionelle Kontrolle und demokratische Verantwortung.

Sie schützt vor einer gefährlichen Fehlentwicklung: einer Wirkungsökonomie, die zwar Produkte, Unternehmen und Kapitalflüsse bewertet, aber digitale Sortierung von Menschen übersieht. Genau das darf nicht passieren. Die Wirkungsökonomie bewertet nicht den Menschen. Sie schützt den Menschen vor Strukturen, die ihn zum Objekt machen.

83.5 Zwischenfazit

Algorithmische Fairness und digitale Rechte sind Schutzbedingungen der Wirkungsökonomie. Digitale Systeme beeinflussen Zugänge, Sichtbarkeit, Preise, Risiken, Kredite, Versicherbarkeit, Arbeit, Bildung, Verwaltung, Gesundheit, Wohnen und Öffentlichkeit. Deshalb dürfen sie nicht als neutrale Werkzeuge behandelt werden.

Dieses Kapitel hat vier Grundlinien gezogen.

Erstens: Diskriminierung kann auch ohne böse Absicht entstehen. Historische Daten, Proxy-Variablen, verzerrte Modelle und ungleiche Lebenslagen können algorithmische Benachteiligung erzeugen. Fairness ist daher Wirkungsprüfung.

Zweitens: Manipulationsschutz ist Freiheitsschutz. Digitale Produkte gestalten Verhalten. Manipulative Designs, Dark Patterns, Suchtmechaniken, intransparente Profilierung und psychologische Ausbeutung erzeugen Verlustleistung durch Autonomieverlust.

Drittens: Digitale Selbstbestimmung geht über Datenschutz hinaus. Datenschutz schützt Daten. Digitale Selbstbestimmung schützt Handlungsfähigkeit. Sie umfasst Auskunft, Korrektur, Widerspruch, Portabilität, Löschung, Zweckbindung, Erklärung, Barrierefreiheit, Medienkompetenz und Schutz vor Profiling.

Viertens: Fairness by Design muss digitale Systeme von Anfang an prägen: Bias-Prüfung, Betroffenenrechte, Barrierefreiheit, Nichtdiskriminierung, Auditierbarkeit, Beschwerdewege, offene Standards und Rechtsschutz.

Der Leitgedanke bleibt: Digitale Systeme werden freiheitsfähig, wenn sie Menschen nicht sortieren, manipulieren oder ausschließen, sondern ihre Rechte, Selbstbestimmung und Teilhabe schützen.

Die nächste Frage lautet: Was geschieht, wenn digitale Systeme, Wirkungsdatenräume, Produktpässe, KI, Register, Verwaltung, Energie, Gesundheit, Pflege, Finanzen und öffentliche Infrastruktur selbst angegriffen werden oder ausfallen?

Diese Frage führt zu Kapitel 84: Cyberresilienz und operative Stabilität.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 83

Interne WÖk-Quellen

[I-K83-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu digitalen Produkten. Grundlage für Software als Handlungsarchitektur, KI-Anwendungen als Wirkungsverstärker, Datenrechte als Kontrolle, Zugang, Zweckbindung, Portabilität, Löschung, Erklärung, Widerspruch, Interoperabilität, Datensparsamkeit und Schutz vor Profiling sowie für digitales Produktdesign als Wirkungsraum.

[I-K83-2] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitte zu Wirkungsdemokratie und digitaler Demokratie-Infrastruktur. Grundlage für algorithmische Fairness der Sichtbarkeit, digitale Partizipationsplattformen, Diskursstandards, transparente Regeln algorithmischer Sichtbarkeit, Schutz vor Desinformation, Schutz vor Hyper-Polarisierung und digitale Commons.

[I-K83-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Manipulationsrisiko“. Grundlage für die Definition manipulativer digitaler Produktwirkung durch Dark Patterns, süchtig machende Designs, intransparente Empfehlungssysteme, Microtargeting, manipulative Personalisierung, irreführende Standardoptionen, algorithmische Verstärkung und asymmetrische Informationsmacht.

[I-K83-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Manipulationsrisiken“. Grundlage für manipulative Designs als Verlustleistung, die Umsatz durch Autonomieverlust, Klicks durch Aufmerksamkeitsermüdung, Datennutzung durch Unklarheit, Abos durch Kündigungsbarrieren, Konsum durch psychischen Druck und politische Wirkung durch emotionale Verstärkung erzeugen; außerdem für die Abgrenzung: Die WÖk bewertet nicht Meinungen, sondern Infrastruktur, Reichweite, Verstärkung, Transparenz, Korrektur und Manipulationsrisiken.

[I-K83-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „SDG+ digitale Selbstbestimmung“. Grundlage für digitale Selbstbestimmung als Freiheit im Datenzeitalter, für Menschen in Datenräumen, algorithmische Sortierung, Profilierung, Bewertung, Priorisierung, Ausschluss, Werbung, Überwachung und

Manipulation sowie für die Unterscheidung: Datenschutz schützt Daten, digitale Selbstbestimmung schützt Handlungsfähigkeit.

[I-K83-6] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Datenrechte“. Grundlage für Daten als Verantwortungsraum statt kostenlose Rohstoffquelle, für Datensparsamkeit, Zweckbindung, Transparenz, Einwilligung ohne Druck, Portabilität, Interoperabilität, Löschung, Erklärung, Widerspruch, Schutz vor sensibler Profilbildung, Schutz vor manipulativer Personalisierung, kollektive Datenrechte, Zugang zu produktbezogenen Daten, faire Datenteilung und öffentliches Interesse; außerdem für den Satz: Datenrechte sind Freiheitsrechte im digitalen Markt.

[I-K83-7] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitt „Digitale Bürgerrechte / Digital Bill of Rights“. Grundlage für digitale Selbstbestimmung, algorithmische Fairness, Schutz vor Manipulation, Transparenz digitaler Risiken, eigene Daten und Datenportabilität, digitale Teilhabe, Schutz vor KI-Lügen, Deepfakes und Narrativen sowie Fairness in digitalen Räumen.

[I-K83-8] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, 2025, Abschnitt zu Bias in Algorithmen, Überwachung und Social Scoring. Grundlage für Algorithmen als nicht neutrale Systeme, für Bias durch Trainingsdaten und Programmierinteressen sowie für Social Scoring als pervertierte Form wirkungsorientierter Steuerung, weil Menschen nach politischer Konformität statt nach Mensch, Planet und Demokratie sortiert werden.

[I-K83-9] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitte „Rechte & Pflichten digitaler Akteure“ und „Prinzipien der Informationssouveränität“. Grundlage für Rechte auf unmanipulierten Zugang zur Öffentlichkeit, algorithmische Fairness, Schutz vor Desinformation, Quellenklarheit, Transparenz, Offenlegung algorithmischer Entscheidungen, Verbot versteckter Einflussnahme, Schutz vor Deepfakes und öffentliche Wissensinfrastrukturen.

[I-K83-10] Weber, Natalie: WÖk Master Items final v1.2, 2025. Grundlage für digitale Indikatorfamilien zu Datenschutz, IT-Sicherheit, Reg-Konformität, Digital Services Act, AI Act, Privacy by Design, Model Governance, Transparenz, offene Standards, Cyberresilienz, Interoperabilität, KI-Risiko-Assessments und Algorithmen-Audits.

Externe Quellen

[E-K83-1] Europäische Kommission: *The Digital Services Act*, Stand März 2026. Bezugspunkt für DSA-Regeln zu Werbetransparenz, Verbot sensibler werblicher Profilierung, Verbot bestimmter Dark Patterns, mehr Kontrolle für Nutzer:innen und besondere Pflichten großer Plattformen. (https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-services-act)

[E-K83-2] Agentur der Europäischen Union für Grundrechte: *EU Charter of Fundamental Rights, Article 8 - Protection of personal data*. Bezugspunkt für den Schutz personenbezogener Daten, faire Verarbeitung für bestimmte Zwecke, Rechte auf Zugang

und Berichtigung sowie unabhängige Kontrolle. (https://fra.europa.eu/en/eu-charter/article/8-protection-personal-data)

[E-K83-3] Europäische Kommission: *Data protection explained*. Bezugspunkt für die Datenschutz-Grundverordnung als technikneutralen Schutz personenbezogener Daten unabhängig davon, ob sie automatisiert oder manuell verarbeitet werden. (https://commission.europa.eu/law/law-topic/data-protection/data-protection-explained_en)

[E-K83-4] Europäische Kommission: *Data Act explained*, Stand Dezember 2025. Bezugspunkt für den Data Act als Regelwerk zur Verbesserung des Zugangs zu Daten, zur stärkeren Nutzbarkeit industrieller und vernetzter Produktdaten, zur fairen Verteilung des Datenwerts und zur Klärung, wer welche Daten unter welchen Bedingungen nutzen darf. (https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/data-act-explained)

[E-K83-5] Europäische Kommission: *AI Act* und *Navigating the AI Act*, Stand 2026. Bezugspunkt für den risikobasierten KI-Rechtsrahmen, Hochrisiko-KI in sensiblen Bereichen sowie Anforderungen wie Risikomanagement, Datenqualität, Dokumentation, Transparenz, menschliche Aufsicht, Robustheit und Cybersicherheit. (https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai)

[E-K83-6] Datenschutz-Grundverordnung, Art. 22, automatisierte Entscheidungen einschließlich Profiling. Bezugspunkt für das Recht, nicht ausschließlich einer automatisierten Entscheidung unterworfen zu werden, die rechtliche Wirkung entfaltet oder ähnlich erheblich beeinträchtigt, sowie für menschliches Eingreifen, eigene Stellungnahme und Anfechtung. (https://gdpr-text.com/read/article-22/)

[E-K83-7] OECD: Dark Commercial Patterns, 2022. Bezugspunkt für digitale Gestaltungsmuster, die Entscheidungen von Verbraucher:innen untergraben, lenken, täuschen, nötigen oder manipulieren können. OECD: https://www.oecd.org/

[E-K83-8] National Institute of Standards and Technology: *Artificial Intelligence Risk Management Framework*, 2023. Bezugspunkt für vertrauenswürdige KI-Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, Sicherheit, Resilienz, Verantwortlichkeit, Transparenz, Erklärbarkeit, Datenschutz und Fairness mit Bias-Management.

Kapitel 84 - Cyberresilienz und operative Stabilität

Kapitel 83 hat algorithmische Fairness und digitale Rechte als Freiheitsbedingungen der Wirkungsökonomie beschrieben. Dieses Kapitel behandelt die Stabilität der digitalen Grundlagen selbst. Wenn Wirkungsdaten, Produktpässe, Scorecards, Register, Steuerlogik, Finanzierungsdaten, Versicherungsdaten, Verwaltung und öffentliche Infrastruktur digital verbunden sind, wird digitale Stabilität selbst zum Wirkungsfeld.

Cyberresilienz ist deshalb nicht IT-Abteilung. Sie ist Systemschutz.

Eine Wirkungsökonomie kann nur funktionieren, wenn ihre digitalen Grundlagen stabil, prüfbar und wiederherstellbar sind. Cyberresilienz schützt nicht nur Technik, sondern Vertrauen, Verwaltung, Märkte und demokratische Handlungsfähigkeit.

84.1 Digitale Verwundbarkeit

Digitale Verwundbarkeit entsteht nicht erst durch einen Angriff. Sie entsteht bereits durch Abhängigkeit ohne ausreichende Ausweichfähigkeit.

Eine Verwaltung, die nur noch digital funktioniert, aber keine Notfallprozesse besitzt, ist verwundbar. Ein Krankenhaus, dessen IT ausfällt und dessen Behandlungsabläufe brechen, ist verwundbar. Ein Energie- oder Wassersystem, dessen Steuerung digital angegriffen werden kann, ist verwundbar. Ein Finanzsystem, dessen Zahlungsverkehr, Börsen, Versicherungsverwaltung, Risikomodelle und Kreditprüfung von wenigen technischen Dienstleistern abhängen, ist verwundbar. Ein Wirkungsdatenraum, dessen Daten manipuliert werden können, ist verwundbar. Ein Produktpasssystem, dessen Register unsicher ist, ist verwundbar. Eine KI-Governance, deren Modelle durch manipulierte Daten oder feindliche Eingaben verzerrt werden können, ist verwundbar.

Digitale Verwundbarkeit ist also nicht nur die Wahrscheinlichkeit eines Hacks. Sie ist die Frage, welche Zustände beschädigt werden, wenn digitale Systeme ausfallen, verfälscht, gesperrt, manipuliert oder nicht mehr vertrauenswürdig sind.

Ein Cyberangriff auf eine Kommune wirkt nicht nur auf Server. Er wirkt auf Bürgervertrauen, Verwaltungsgeschwindigkeit, Sozialleistungen, Gesundheitsversorgung, Medienkommunikation, politische Schuldzuweisung und Sicherheitsempfinden. Ein Angriff auf ein Krankenhaus wirkt nicht nur auf Daten. Er wirkt auf Leben, Behandlung, Pflege, Angehörige, Personalstress, Vertrauen und regionale Versorgung. Ein Angriff auf Wirkungsdaten wirkt nicht nur auf Tabellen. Er wirkt auf Produktbewertungen, Steuerklassen, Kapitalzugang, Versicherungsprämien, Beschaffung und öffentliche Legitimität.

Wirkungsökonomisch lautet der zentrale Satz: Wenn Wirkungsdaten manipulierbar sind, wird die Wirkungsökonomie selbst angreifbar [I-K84-6].

Das gilt für jede digitale Schicht der Wirkungsarchitektur. WÖk-IDs müssen eindeutig bleiben. Scorecards müssen nachvollziehbar bleiben. Digitale Produktpässe müssen Herkunft, Version, Prüfstatus und Datenqualität sichern. Wirkungsregister müssen verlässlich sein. Schnittstellen müssen geschützt werden. KI-Modelle müssen gegen Datenmanipulation, Modellmissbrauch, Prompt-Injection, Drift und unerkannte Fehlsteuerung gesichert werden. Steuer- und Beschaffungssysteme müssen auch dann entscheidungsfähig bleiben, wenn einzelne Datenquellen ausfallen.

Digitale Verwundbarkeit hat mehrere Formen.

Die erste Form ist Verfügbarkeitsverwundbarkeit. Systeme fallen aus, werden durch DDoS-Angriffe überlastet, durch Ransomware gesperrt, durch Fehlkonfiguration

unterbrochen oder durch Dienstleisterprobleme unzugänglich. Dann geht es nicht nur um Technik. Es geht um Versorgung, Verwaltung, Zahlungen, Pflege, Kommunikation und Vertrauen.

Die zweite Form ist Integritätsverwundbarkeit. Daten bleiben verfügbar, sind aber falsch. Das ist für die Wirkungsökonomie besonders gefährlich. Ein falscher Wirkungswert kann ein Produkt zu gut oder zu schlecht erscheinen lassen. Ein manipuliertes Lieferkettendatum kann Menschenrechtsrisiken verdecken. Ein verfälschtes Register kann Steuerung verzerren. Ein manipuliertes KI-Modell kann Fehlentscheidungen systematisch vorbereiten.

Die dritte Form ist Vertraulichkeitsverwundbarkeit. Sensible Daten werden offengelegt: Personendaten, Gesundheitsdaten, Geschäftsgeheimnisse, Lieferanteninformationen, Sicherheitsdaten, Versicherungsdaten oder Verwaltungsinformationen. Dann entsteht nicht nur Datenschutzschaden, sondern Vertrauensschaden.

Die vierte Form ist Abhängigkeitsverwundbarkeit. Wenn zu viele kritische Prozesse von wenigen Cloud-Anbietern, Softwarehäusern, Identitätsdiensten, KI-Modellen, Plattformen, Halbleiterketten oder Sicherheitsdienstleistern abhängen, entsteht Konzentrationsrisiko. Ein Ausfall kann viele Systeme zugleich treffen.

Die fünfte Form ist Wahrnehmungsverwundbarkeit. Wenn nach einem Angriff nicht klar ist, was geschehen ist, welche Daten betroffen sind, welche Systeme funktionieren und welchen Quellen geglaubt werden kann, entsteht Desorientierung. Dann verbindet sich Cyberrisiko mit Informationsrisiko. Hybride Angriffe trennen Information, Cyberraum und Infrastruktur nicht sauber. Gerade diese Kopplung macht sie wirksam [I-K84-2].

Cyberresilienz darf daraus aber keine Angstarchitektur machen. Eine Wirkungsökonomie braucht sichere Systeme, aber keinen Sicherheitsstaat. Sie braucht Zweckbindung, Datensparsamkeit, Audits, Transparenz, Rechtsweg und demokratische Kontrolle. Sie schützt Freiheit nicht dadurch, dass alles überwacht wird. Sie schützt Freiheit dadurch, dass kritische digitale Systeme stabil, überprüfbar und wiederherstellbar bleiben [I-K84-8].

Cyberresilienz ist nicht die Maximierung staatlicher Kontrolle. Sie ist die Fähigkeit digitaler Systeme, Freiheit, Versorgung und Vertrauen auch unter Angriff zu erhalten.

84.2 Kritische Systeme

Kritische Systeme sind digitale oder digital abhängige Systeme, deren Ausfall Mensch, Planet oder Demokratie in tragenden Funktionen trifft.

Dazu gehören Verwaltung, Gesundheit, Pflege, Energie, Wasser, Verkehr, Zahlungssysteme, Finanzsystem, Versicherungen, Datenräume, digitale Produktpässe, Wirkungsregister, öffentliche Beschaffung, Steuerverwaltung, Gerichte, Kommunikationsnetze, Rechenzentren, Forschungssysteme, Bildung, Medieninfrastruktur und Krisenkommunikation [I-K84-3].

Kritisch ist ein System nicht, weil es groß ist. Kritisch ist es, weil sein Ausfall Wirkung erzeugt.

Ein Ausfall der Wasserversorgung wirkt anders als der Ausfall eines Freizeitdienstes. Ein Ausfall eines Krankenhauses wirkt anders als der Ausfall einer Shoppingplattform. Ein Ausfall lokaler Medien in einer Krise wirkt anders als der Ausfall eines Unterhaltungskanals. Ein Ausfall des Zahlungsverkehrs wirkt anders als der Ausfall einer App. Ein Ausfall eines Wirkungsregisters wirkt anders als der Ausfall eines internen Dashboards.

Kritische Systeme müssen daher nach Ausfallwirkung bewertet werden, nicht nur nach technischer Ausfallwahrscheinlichkeit. Die zentrale Frage lautet nicht nur: Wie wahrscheinlich ist ein Angriff? Die zentrale Frage lautet: Was geschieht, wenn das System ausfällt, manipuliert wird oder nicht mehr vertrauenswürdig ist?

Eine wirkungsökonomische Prüfung kritischer Systeme fragt: Welche Menschen sind betroffen? Welche Grundrechte sind betroffen? Welche Versorgungsfunktionen sind betroffen? Welche Folgeschäden entstehen? Welche Ersatzwege existieren? Welche analogen Rückfallebenen bleiben? Welche Gruppen sind besonders verletzlich? Welche Datenabhängigkeiten bestehen? Welche Lieferketten sind kritisch? Welche Institutionen müssen weiterarbeiten? Welche Kommunikationswege bleiben glaubwürdig? Welche Wiederanlaufzeit ist akzeptabel? Welche Datenverluste sind tolerierbar? Welche Entscheidungen dürfen in einer Störung nicht automatisiert werden?

Diese Fragen führen zu einer anderen Priorisierung als klassische IT-Sicherheit. Ein System mit mäßiger technischer Komplexität kann hochkritisch sein, wenn es in Pflege, Verwaltung, Wasser oder Zahlungsfähigkeit eingebettet ist. Ein technisch anspruchsvolles System kann weniger kritisch sein, wenn sein Ausfall nur Komfort betrifft. Kritikalität ist also nicht die technische Größe eines Systems, sondern seine Wirkung auf Grundfunktionen.

Das gilt besonders für das Finanzsystem. Zahlungsverkehr, Banking, Börsen, Versicherungsverwaltung, Risikomodelle, Kreditprüfung, Cloud-Infrastruktur, KI-Systeme, Datenräume, Produktpässe und Wirkungsregister sind digital abhängig. Wenn sie ausfallen, entsteht nicht nur technischer Schaden. Es entsteht Vertrauensschaden [I-K84-5]. DORA ist dafür ein wichtiger EU-Rahmen, weil die Verordnung seit dem 17. Januar 2025 die digitale operative Resilienz von Finanzunternehmen stärken soll [E-K84-3]. Wirkungsökonomisch ist diese Logik breiter: Ein Finanzsystem, das Wirkung steuern soll, muss selbst resilient, transparent und prüfbar sein.

Auch der Staat ist betroffen. Verwaltung, Gerichte, Register, Sozialleistungen, Gesundheitsakten, Steuerdaten, öffentliche Beschaffung, Wahlorganisation, Bürgerdienste und Krisenkommunikation brauchen robuste digitale Systeme, klare Zuständigkeiten, Backups, Notfallmodi, sichere Identitäten und Wiederanlaufpläne. Ein

Staat, der digital handlungsunfähig wird, verliert nicht nur Effizienz. Er verliert Autorität, Vertrauen und Schutzfähigkeit.

Auch Unternehmen sind betroffen. Lieferkettenprüfung von Software und Hardware wird zur Wirkungsfrage. Ein unsicheres digitales Produkt ist nicht nur ein Produktproblem. Es ist ein Einfallstor. Ein vernetztes Gerät, ein unsicheres Update, eine schlecht abgesicherte Schnittstelle oder ein manipulierbarer Sensor kann Produktdaten, Produktionsprozesse, Lieferketten und Nutzer:innen gefährden. Der Cyber Resilience Act der EU setzt hier an, indem er gemeinsame Cybersicherheitsanforderungen für Produkte mit digitalen Elementen schafft und stärker auf Sicherheit über den Lebenszyklus zielt [E-K84-6].

Kritische Systeme brauchen daher nicht nur Schutz, sondern Betriebsfähigkeit unter Stress. Das bedeutet: Redundanz, Backups, Notfallpläne, Zero-Trust-Architekturen, Zugriffskontrolle, kryptografische Signaturen, Monitoring, Modellmanipulationsschutz, Übungen, Kompetenz und Haftung. Redundanz schafft alternative Wege. Backups machen Daten wiederherstellbar. Notfallpläne klären Entscheidung, Priorität und analoge Rückfallebenen. Zero Trust verhindert blindes Vertrauen in Zugriffe. Zugriffskontrolle begrenzt Schaden. Kryptografische Signaturen sichern Registereinträge, Daten und Versionen. Monitoring erkennt Anomalien. Modellmanipulationsschutz sichert KI-Systeme gegen Datenvergiftung, Prompt-Angriffe und unzulässige Anschlussverwendungen. Übungen machen Notfallpläne wirksam. Kompetenz verankert Cyberresilienz in Schulen, Unternehmen, Verwaltungen, Kommunen und Bürger:innen. Haftung verhindert, dass Risiken unsicherer Systeme vollständig auf Nutzer:innen, Staat oder Gesellschaft verlagert werden.

Diese Liste ist keine technische Anleitung. Sie beschreibt die wirkungsökonomische Mindestlogik: Kritische Systeme müssen so gebaut sein, dass Störungen nicht sofort in gesellschaftliche Handlungsunfähigkeit übersetzen.

Operative Stabilität heißt nicht, dass nie etwas ausfällt. Operative Stabilität heißt, dass ein System auch bei Störungen entscheidungsfähig bleibt.

84.3 Resilienzindikatoren

Was nicht beobachtet wird, wird zu spät gesteuert. Deshalb braucht Cyberresilienz Indikatoren.

Resilienzindikatoren messen nicht nur, ob ein System „sicher“ ist. Sicherheit als Zustand ist zu absolut. Kein digitales System ist vollkommen sicher. Resilienzindikatoren messen, ob ein System Risiken erkennt, Angriffe begrenzt, Ausfälle verkraftet, Datenintegrität schützt, Wiederanlauf ermöglicht und aus Störungen lernt.

Eine wirkungsökonomische Resilienz-Scorecard für digitale Systeme kann mehrere Indikatorfamilien enthalten.

Erstens: Verfügbarkeitsindikatoren. Dazu gehören Ausfallzeiten, Wiederanlaufzeiten, maximal tolerierbare Unterbrechung, Backup-Wiederherstellbarkeit, Redundanzgrad, Ersatzprozesse, Notfallbetrieb und Servicekontinuität. Maßgeblich ist nicht nur, ob ein Server verfügbar ist, sondern ob die gesellschaftliche Funktion erhalten bleibt.

Zweitens: Integritätsindikatoren. Dazu gehören Datenherkunft, Versionierung, kryptografische Signatur, Änderungsprotokolle, Audit-Trails, Datenqualitätsklassen, Plausibilitätsprüfung, Manipulationsmeldungen und Wiederherstellbarkeit des letzten vertrauenswürdigen Zustands. Für Wirkungsdaten ist diese Familie besonders wichtig. Eine verfügbare, aber falsche Dateninfrastruktur ist nicht resilient.

Drittens: Vertraulichkeitsindikatoren. Dazu gehören Datensparsamkeit, Zugriffskontrolle, Rechteverwaltung, Verschlüsselung, Rollenmodelle, Schutz personenbezogener Daten, Schutz von Geschäftsgeheimnissen, Schutz sicherheitskritischer Informationen und Protokollierung sensibler Zugriffe.

Viertens: Erkennungsindikatoren. Dazu gehören Zeit bis zur Angriffserkennung, Anomalieerkennung, Monitoring-Abdeckung, Logging-Qualität, Meldestrukturen, Lagebildfähigkeit und Schnittstellen zwischen IT, Fachbereichen, Verwaltung, Aufsicht und Krisenkommunikation.

Fünftens: Reaktionsindikatoren. Dazu gehören Reaktionszeit, Krisenstab, Eskalationswege, Kommunikationsfähigkeit, Verantwortlichkeitsklarheit, Notabschaltung, Isolationsfähigkeit betroffener Systeme und Umgang mit Betroffenen.

Sechstens: Wiederherstellungsindikatoren. Dazu gehören Recovery Time Objective, Recovery Point Objective, Backup-Tests, Wiederanlaufübungen, Priorisierung kritischer Funktionen, analoge Rückfallebenen und Wiederherstellung der Datenintegrität.

Siebtens: Abhängigkeitsindikatoren. Dazu gehören Konzentrationsrisiken bei Cloud, Software, Hardware, Rechenzentren, Identitätsdiensten, KI-Modellen, Zahlungsdienstleistern, Plattformen, Lieferanten und Wartungsdienstleistern. Ein System kann intern gut gesichert sein und dennoch durch externe Abhängigkeiten fragil werden.

Achtens: Modell- und KI-Indikatoren. Dazu gehören Modellversion, Drift, Prompt-Injection-Risiken, Datenvergiftung, Bias-Veränderungen, unzulässige Anschlussnutzung, Modellzugriffe, automatisierte Entscheidungspfade und menschliche Aufsicht.

Neuntens: soziale Wirkungsindikatoren. Dazu gehören Vertrauen in digitale Dienste, Nutzungsausfälle für vulnerable Gruppen, Zugänglichkeit von Ersatzwegen, Verständlichkeit der Krisenkommunikation, Beschwerdewege, Rechtsweg und Auswirkungen auf Teilhabe.

Zehntens: Lernindikatoren. Dazu gehören dokumentierte Vorfälle, Beinahe-Vorfälle, Lessons Learned, umgesetzte Verbesserungen, Wiederholungsfehler, Übungshäufigkeit,

Aktualisierung von Notfallplänen, Training und Budgetbindung an Resilienzverbesserung.

Diese Indikatoren verhindern zwei Fehler. Der erste Fehler wäre reine Symbolpolitik. Ein System gilt als geschützt, weil Sicherheitssoftware gekauft wurde, obwohl Prozesse, Personal, Wartung, Interoperabilität, Backups, Rechteverwaltung und Übungen fehlen. Das ist Technologieblindleistung [I-K84-4]. Der zweite Fehler wäre reine Angstrhetorik. Alles wirkt gefährlich, aber nichts wird steuerbar. Resilienzindikatoren machen digitale Sicherheit praktisch: Welche Verwundbarkeit sank? Welche Wiederanlaufzeit verbesserte sich? Welche Datenintegrität wurde gesichert? Welche Ersatzwege funktionieren? Welche Gruppen bleiben erreichbar? Welche Abhängigkeit wurde reduziert?

Die Wirkungsökonomie braucht für kritische Systeme daher ein nationales Wirkungsresilienz-Dashboard oder vergleichbare föderierte Resilienzberichte. Es verbindet Energie, Wasser, Ernährung, Gesundheit, Pflege, Wohnen, Klima, Cyber, Lieferketten, kritische Infrastruktur, Versicherbarkeit, soziale Kohäsion, Medienqualität, Rechtsstaat und Finanzstabilität. Für digitale Systeme bedeutet das: Cyberresilienz darf nicht isoliert neben anderen Risiken stehen. Sie muss mit Versorgung, Vertrauen, Datenqualität, Kapital, Verwaltung und Demokratie verbunden werden [I-K84-7].

Das WÖk-ID-Register enthält dafür relevante Indikatorfamilien: Datenschutz, IT-Sicherheit, Cyberresilienz, kritische Infrastruktur, Privacy by Design, Model Governance, offene Standards, Technologieverantwortung, physisches Klimarisiko, Lieferkettenresilienz und Governance [I-K84-9]. Diese Indikatoren sind nicht nur Compliance-Felder. Sie sind Frühwarnsensoren der Wirkungsarchitektur.

Resilienzindikatoren müssen verhältnismäßig bleiben. Eine kleine Kommune, ein mittelständisches Unternehmen, ein globaler Konzern, eine Bank, ein Krankenhaus, eine Plattform und ein Wirkungsregister brauchen unterschiedliche Prüftiefen. Die Grundlogik ist dieselbe, aber die Pflichten müssen nach Kritikalität, Datenrisiko, Reichweite, Systemabhängigkeit und Ausfallwirkung gestuft werden.

Resilienz wird nicht daran gemessen, dass nichts passiert. Sie wird daran gemessen, ob ein System auch dann trägt, wenn etwas passiert.

84.4 Lernen aus Störungen

Störungen sind nicht nur Fehler. Sie sind Rückkopplung.

Ein System, das Störungen nur versteckt, sanktioniert oder kommunikativ glättet, lernt nicht. Es wiederholt Schwächen. Es schützt Zuständigkeiten statt Funktionen. Es bewahrt Gesichter statt Vertrauen. Es produziert nach dem Vorfall eine Pressemitteilung, aber keine bessere Architektur.

Die Wirkungsökonomie verlangt eine andere Störungskultur.

Cybervorfälle, Ausfälle, Datenfehler, Modellmanipulationen, Backup-Probleme, Fehlalarme, Beinahe-Ausfälle und Kommunikationspannen müssen so ausgewertet werden, dass daraus bessere Systeme entstehen. Lernen aus Störungen bedeutet nicht Schuldlosigkeit. Grobe Fahrlässigkeit, Vertuschung, Manipulation oder Pflichtverletzung müssen Folgen haben. Aber der Normalfall technischer und organisatorischer Komplexität verlangt eine Kultur, die Fehler sichtbar macht, bevor sie katastrophal werden.

Lernen aus Störungen hat mehrere Stufen.

Die erste Stufe ist Erkennung. Ein System muss bemerken, dass etwas nicht stimmt: Anomalien, Ausfälle, Datenabweichungen, ungewöhnliche Zugriffe, Modellverhalten, Nutzerbeschwerden, Fehlklassifikationen, Lieferkettenstörungen oder Kommunikationsbrüche.

Die zweite Stufe ist Begrenzung. Betroffene Systeme müssen isoliert, Ersatzprozesse aktiviert, Datenzugriffe beschränkt, falsche Ausgaben gestoppt, Notfallkommunikation gestartet und kritische Funktionen priorisiert werden.

Die dritte Stufe ist Wiederherstellung. Es reicht nicht, Systeme wieder einzuschalten. Die letzte vertrauenswürdige Datenlage muss festgestellt werden. Datenintegrität muss geprüft werden. Betroffene müssen informiert werden. Entscheidungen, die auf fehlerhaften Daten beruhten, müssen korrigierbar bleiben.

Die vierte Stufe ist Analyse. Was war die Ursache? Technischer Fehler, menschlicher Fehler, Prozessfehler, Lieferantenproblem, Angriff, Datenqualität, fehlendes Training, unklare Zuständigkeit, fehlender Ersatzweg, falscher Anreiz, Budgetmangel oder organisatorische Überlastung?

Die fünfte Stufe ist Wirkungsanalyse. Wer war betroffen? Welche Grundfunktionen wurden beeinträchtigt? Welche Gruppen waren besonders verletzlich? Welche Folgekosten entstanden? Welches Vertrauen wurde beschädigt? Welche Entscheidungen waren falsch oder verzögert? Welche Rückwirkungen auf Märkte, Verwaltung, Gesundheit, Kapital, Versicherbarkeit oder Demokratie entstanden?

Die sechste Stufe ist Korrektur. Notfallpläne werden angepasst. Rechte werden neu gesetzt. Systeme werden gepatcht. Datenqualität wird verbessert. Lieferanten werden geprüft. Redundanz wird erhöht. Übungen werden verändert. Beschaffung wird nachjustiert. WÖk-IDs und Resilienzindikatoren werden aktualisiert. KI-Modelle werden neu geprüft. Kommunikationswege werden geklärt.

Die siebte Stufe ist öffentliche Rechenschaft. Kritische Vorfälle dürfen nicht vollständig im Dunkeln bleiben. Nicht jede technische Detailinformation gehört in die Öffentlichkeit, weil sie neue Angriffe erleichtern könnte. Aber die demokratisch relevante Information muss sichtbar sein: Was ist passiert? Welche Funktion war

betroffen? Welche Folgen entstanden? Welche Korrektur folgt? Wer trägt Verantwortung? Welche Rechte haben Betroffene?

Das NIST Cybersecurity Framework 2.0 beschreibt Cybersecurity-Risikomanagement mit den Kernfunktionen Govern, Identify, Protect, Detect, Respond und Recover [E-K84-7]. Diese Logik passt wirkungsökonomisch, weil sie Cyberresilienz als Governance- und Lernprozess versteht, nicht nur als technische Schutzmaßnahme. Auch NIS2 und DORA folgen dieser Richtung: Es geht nicht nur um technische Abwehr, sondern um Risikomanagement, Meldung, Reaktionsfähigkeit, Widerstandsfähigkeit und Wiederherstellung [E-K84-1; E-K84-3].

Für die Wirkungsökonomie kommt eine zusätzliche Ebene hinzu: Wirkung. Lernen aus Störungen heißt nicht nur, den nächsten Angriff abzuwehren. Es heißt, die Ausfallwirkung zu senken. Ein System lernt erst dann, wenn die nächste Störung weniger Menschen trifft, weniger Vertrauen zerstört, schneller begrenzt wird, bessere Ersatzwege aktiviert, weniger Daten verliert, weniger falsche Entscheidungen erzeugt und demokratisch besser erklärt wird.

Diese Lernlogik schützt auch vor Sicherheitsstaatlichkeit. Wer aus jeder Störung nur mehr Kontrolle ableitet, verengt Freiheit. Wer aus jeder Störung bessere Zweckbindung, bessere Redundanz, bessere Datensparsamkeit, bessere Wiederherstellung, bessere Kommunikation und bessere Rechtsschutzwege ableitet, stärkt Freiheit.

Cyberresilienz ist deshalb Teil des lernenden Kreislaufs der Wirkungsökonomie. Handlung erzeugt digitale Abhängigkeit. Digitale Abhängigkeit erzeugt Verwundbarkeit. Verwundbarkeit wird durch Daten, Indikatoren und Vorfälle sichtbar. Sichtbarkeit erlaubt Bewertung. Bewertung führt zu Resilienzmaßnahmen. Resilienzmaßnahmen verändern Systeme. Störungen prüfen, ob diese Maßnahmen tragen. Das System lernt.

Eine Wirkungsökonomie ohne Cyberresilienz wäre naiv. Eine Cyberresilienz ohne Wirkungslogik wäre technisch eng. Eine Sicherheitsarchitektur ohne Freiheit wäre gefährlich.

Die richtige Ordnung lautet: sichere Systeme, klare Rechte, überprüfbare Daten, transparente Verantwortung, schnelle Wiederherstellung und demokratische Kontrolle.

84.5 Wirkungs-Sicherheit und Daten-Sabotage

Wenn Wirkungsdaten zur Rückkopplungsinfrastruktur werden, werden sie zum Angriffsziel. Das betrifft nicht nur Datenschutz oder IT-Sicherheit. Es betrifft die Wahrheitsfähigkeit des Systems. Wer Wirkungsdaten manipuliert, kann Preise, Steuern, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Beschaffung, Lieferkettenbewertungen und öffentliche Debatten verzerren [I-K84-6; I-K84-10].

Daten-Sabotage kann viele Formen annehmen. Emissionsdaten können gefälscht werden. Lieferkettendaten können verschleiert werden. Produktpässe können manipuliert werden. Bilder, Zertifikate oder Prüfberichte können synthetisch erzeugt

werden. Plattformen können Quellen unauffindbar machen. Staaten oder Konzerne können Wettbewerber durch falsche Wirkungsdaten beschädigen. Angreifer können Datenräume stören, um Vertrauen in die Wirkungsökonomie zu schwächen.

Damit entsteht ein neues Sicherheitsfeld: Wirkungs-Sicherheit. Sie schützt nicht nur Systeme vor Ausfall, sondern Rückkopplung vor Fälschung. Sie verbindet Cyberresilienz, Datenherkunft, Signaturen, Audit-Trails, Registervalidierung, Prüfinstitutionen, Redundanz, offene Standards, Zugriffskontrolle, Krisenprotokolle und öffentliche Korrekturwege [I-K84-6; I-K84-10].

Vier Ebenen sind nötig. Die erste Ebene ist technische Integrität: Daten müssen signiert, versioniert, unverändert nachweisbar und gegen unbefugte Veränderung geschützt sein. Die zweite Ebene ist institutionelle Integrität: Prüfstellen, Wirkungsrat, Aufsicht und Gerichte müssen Manipulation erkennen, sanktionieren und korrigieren können. Die dritte Ebene ist epistemische Integrität: Daten brauchen Kontext, Unsicherheitsangaben, Quellenklarheit und Revisionswege. Die vierte Ebene ist demokratische Integrität: Bürger:innen, Unternehmen und Medien müssen erkennen können, ob ein Wirkungsdatum geprüft, vorläufig, bestritten oder widerlegt ist.

Wirkungs-Sicherheit bedeutet, dass Datenintegrität, Prüfbarkeit, Versionierung und Rechtsschutz Teil der Architektur sind. Ein Wirkungswert muss zurückverfolgbar bleiben: Datenquelle, Einheit, Systemgrenze, WÖk-ID, Benchmark, Modellversion, Prüfstatus, Änderungshistorie, Unsicherheit und verantwortliche Stelle. Ohne Audit-Trail wird Wirkung angreifbar.

Die Schutzarchitektur braucht digitale Signaturen, unabhängige Prüfstellen, redundante Datenquellen, Plausibilitätsprüfungen, Whistleblower-Schutz, offene Korrekturwege, Registerschutz, Cyberabwehr, Modell-Audits und Sanktionen gegen Wirkungssimulation. Sie braucht außerdem öffentliche Bildung: Menschen müssen verstehen können, dass ein Wirkungswert kein Orakel ist, sondern ein geprüfter, korrigierbarer Daten- und Bewertungsprozess.

Eine Wirkungsökonomie mit manipulierten Daten wäre schlimmer als ein wirkungsblindes System, weil sie falsche Präzision erzeugen würde. Deshalb muss jede Wirkungsdatenarchitektur von Anfang an als kritische Infrastruktur betrachtet werden.

Wirkungsökonomie ist damit auch Verteidigung der Rückkopplung. Wer Wirkungsdaten sabotiert, greift nicht nur eine Datenbank an. Er greift die Fähigkeit einer Gesellschaft an, Wirklichkeit in Entscheidung zu übersetzen.

84.6 Zwischenfazit

Cyberresilienz ist eine Grundbedingung der Wirkungsökonomie. Wenn Wirkungsdaten, Produktpässe, Scorecards, Register, Steuerlogik, Finanzierungsdaten, Versicherungsdaten, Verwaltung und öffentliche Infrastruktur digital verbunden sind, wird digitale Stabilität selbst zum Wirkungsfeld.

Dieses Kapitel hat fünf Linien gezogen.

Erstens: Digitale Verwundbarkeit entsteht durch Abhängigkeit ohne ausreichende Ausweichfähigkeit. Sie betrifft Verfügbarkeit, Integrität, Vertraulichkeit, Abhängigkeiten und Wahrnehmung.

Zweitens: Kritische Systeme müssen nach Ausfallwirkung bewertet werden. Verwaltung, Gesundheit, Pflege, Energie, Wasser, Verkehr, Zahlungssysteme, Finanzsystem, Datenräume, Produktpässe und Wirkungsregister sind nicht nur technische Systeme. Sie sind gesellschaftliche Grundfunktionen.

Drittens: Resilienzindikatoren machen Cyberresilienz steuerbar. Sie messen Verfügbarkeit, Integrität, Vertraulichkeit, Erkennung, Reaktion, Wiederherstellung, Abhängigkeiten, Modellrisiken, soziale Wirkung und Lernfähigkeit.

Viertens: Lernen aus Störungen ist Rückkopplung. Vorfälle, Beinahe-Vorfälle und Ausfälle müssen zu besseren Systemen führen: weniger Verwundbarkeit, bessere Wiederherstellung, klarere Verantwortung, stärkere Datenintegrität und mehr Vertrauen.

Fünftens: Wirkungs-Sicherheit schützt die Rückkopplung selbst. Wenn Wirkungsdaten manipuliert werden, werden Preise, Steuern, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Beschaffung, Produktbewertungen und öffentliche Entscheidungen angreifbar.

Cyberresilienz schützt nicht nur Technik. Sie schützt die Bedingungen, unter denen Wirkung geprüft, gesteuert und demokratisch verantwortet werden kann.

Die nächste Frage lautet: Wie wird die technische Umsetzung digitaler Produktpässe so gebaut, dass Produktdatenketten, Schnittstellen, Register, Validierung und Skalierung der Wirkungsarchitektur zusammenfinden?

Diese Frage führt zu Kapitel 85: DPP-Infrastruktur und technische Umsetzung.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 84

Interne WÖk-Quellen

[I-K84-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Cyber- und Informationssicherheit. Grundlage für die Formulierung, dass Cybersecurity nicht IT-Abteilung, sondern Gesellschaftsschutz ist, und für die Einordnung von Cyberresilienz als technische und demokratische Freiheitsbedingung.

[I-K84-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Cyber- und Informationssicherheit. Grundlage für den Kernsatz: „Cyberangriffe treffen Technik. Informationsangriffe treffen Wirklichkeit. Beides zusammen trifft Demokratie.“

[I-K84-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Kritische Infrastruktur und Versorgungsfähigkeit“. Grundlage für kritische Infrastruktur als Vertrauen in Funktion, für die Liste Energie, Wasser, Lebensmittel, Gesundheit, Pflege, Medikamente, Verkehr, Kommunikation, digitale Infrastruktur, Verwaltung, Finanzsysteme, Medien und öffentliche Sicherheit sowie für die Bewertung nach Ausfallwirkung.

[I-K84-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Sicherheitsökonomie. Grundlage für die Unterscheidung von Ausgaben und Schutzwirkung sowie für Budgetblindleistung, Technologieblindleistung und die Frage, welche Verwundbarkeit tatsächlich sinkt.

[I-K84-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Digitale Resilienz des Finanzsystems“. Grundlage für Zahlungsverkehr, Banking, Börsen, Versicherungsverwaltung, Risikomodelle, Kreditprüfung, Cloud-Infrastruktur, KI-Systeme, Datenräume, Produktpässe und Wirkungsregister als digital abhängige Finanzsysteme sowie für den Satz, dass Ausfälle Vertrauensschaden erzeugen.

[I-K84-6] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Digitale Resilienz des Finanzsystems“. Grundlage für die Aussage, dass Wirkungsdaten sicher verarbeitet werden müssen und WÖk-IDs, Produktpässe, Scorecards, Kreditdaten, Versicherungsdaten, Lieferkettendaten und Wirkungssteuerdaten Vertrauen brauchen; außerdem für den Satz: „Wenn Wirkungsdaten manipulierbar sind, wird die Wirkungsökonomie selbst angreifbar.“

[I-K84-7] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitt „Katastrophenschutz & Systemresilienz“. Grundlage für nationale Resilienzstrategie mit Risikoindikatoren, Notfallplänen, Wasser-, Klima-, Energie-, Gesundheits- und Digitalsicherheit sowie systemischer Redundanz.

[I-K84-8] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Resilienz, Sicherheit und Gegenargumenten. Grundlage für die Abgrenzung gegen Sicherheitsstaatlichkeit: Resilienzpolitik braucht Rechtsstaat, Parlament, Öffentlichkeit, Datenschutz, Wirkungsrat, Gerichte, Medienfreiheit und Bürgerbeteiligung; Resilienz ohne Freiheit wäre keine Wirkungsökonomie.

[I-K84-9] Weber, Natalie: WÖk Master Items final v1.2, 2025. Grundlage für Indikatorfamilien zu Datenschutz, IT-Sicherheit, Cyberresilienz, kritischer Infrastruktur, Privacy by Design, Model Governance, offenen Standards, Datenqualität, Lieferketten-Transparenz, KI-Risiko-Assessments und Governance-Indikatoren.

[I-K84-10] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025. Grundlage für Wirkungstransparenz, offene Wirkungsplattformen, demokratische Kontrolle,

Missbrauchsrisiken, Machtkonzentration und Wirkungssimulation als Schutzanforderungen digitaler Wirkungsarchitektur.

Externe Quellen

[E-K84-1] Europäische Kommission: NIS2 Directive: securing network and information systems, Stand Januar 2026. Bezugspunkt für NIS2 als EU-Rahmen zur Erhöhung des Cybersicherheitsniveaus in der EU; Mitgliedstaaten hatten bis 17. Oktober 2024 Zeit zur Umsetzung, NIS1 wurde ab 18. Oktober 2024 aufgehoben. NIS2 - Richtlinie (EU) 2022/2555: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj/eng

[E-K84-2] Europäische Kommission: Meldung zur NIS2-Umsetzung, 7. Mai 2025. Bezugspunkt für die Sektoren, die NIS2 abdeckt, darunter öffentliche elektronische Kommunikationsdienste, ICT-Service-Management, digitale Dienste, Abwasser- und Abfallmanagement, Raumfahrt, Gesundheit, Energie, Verkehr, Herstellung kritischer Produkte, Post- und Kurierdienste sowie öffentliche Verwaltung. NIS2 - Richtlinie (EU) 2022/2555: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj/eng

[E-K84-3] EIOPA: Digital Operational Resilience Act (DORA), Stand 2026. Bezugspunkt für DORA als EU-Verordnung zur Stärkung der digitalen Resilienz von Finanzunternehmen; sie gilt seit 17. Januar 2025 und soll sicherstellen, dass Banken, Versicherungen, Investmentfirmen und andere Finanzakteure ICT-Störungen wie Cyberangriffe oder Systemausfälle aushalten, beantworten und sich davon erholen können. DORA - Verordnung (EU) 2022/2554: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2554/oj/eng - EIOPA - Climate risk / insurance supervision: https://www.eiopa.europa.eu/

[E-K84-4] Europäische Kommission: Digital Operational Resilience Regulation - DORA, Stand 2026. Bezugspunkt für delegierte und durchführende Rechtsakte zu DORA und die Spezifizierung, wie Behörden und Marktteilnehmer die Pflichten der Verordnung erfüllen sollen. DORA - Verordnung (EU) 2022/2554: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2554/oj/eng

[E-K84-5] ENISA: ENISA Threat Landscape 2025, 1. Oktober 2025. Bezugspunkt für 4.875 analysierte Vorfälle im Zeitraum vom 1. Juli 2024 bis 30. Juni 2025 und für die Breite des europäischen Cyberbedrohungsraums. ENISA Threat Landscape: https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2025

[E-K84-6] Europäische Kommission: Cyber Resilience Act, Stand Dezember 2025. Bezugspunkt für den Cyber Resilience Act als EU-Rechtsrahmen für gemeinsame Cybersicherheitsanforderungen an Produkte mit digitalen Elementen, einschließlich Hardware und Software; der CRA trat am 10. Dezember 2024 in Kraft, Meldepflichten gelten ab 11. September 2026 und Hauptpflichten ab 11. Dezember 2027. Cyber Resilience Act - Verordnung (EU) 2024/2847: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/2847/oj/eng

[E-K84-7] NIST: *The NIST Cybersecurity Framework 2.0*, 2024. Bezugspunkt für die Kernfunktionen Govern, Identify, Protect, Detect, Respond und Recover als Struktur für Cybersecurity-Risikomanagement.

[E-K84-8] Europäische Kommission: EU Preparedness Union Strategy, 2025. Bezugspunkt für den EU-Ansatz zur Stärkung ziviler und militärischer Vorsorge und Bereitschaft für künftige Krisen sowie zur Förderung einer Resilienzkultur auf allen Ebenen der Gesellschaft. Europäische Kommission - Preparedness Union Strategy: https://commission.europa.eu/topics/defence-and-security/preparedness-union-strategy_en

Kapitel 85 - DPP-Infrastruktur und technische Umsetzung

Kapitel 84 hat Cyberresilienz als Grundbedingung der digitalen Wirkungsökonomie beschrieben. Dieses Kapitel schließt Teil XIII ab und führt die digitale Architektur an den Punkt zurück, an dem Wirkung für Märkte, Unternehmen, Lieferketten, Kund:innen, Kapital, Staat und Verwaltung praktisch wird: zum Produkt.

Der digitale Produktpass ist kein digitales Etikett. Er ist die technische Verbindung zwischen Produkt, Lieferkette, Datenqualität, Prüfung, Bewertung und Wirkungslenkung.

In den methodischen Teilen wurde der digitale Produktpass als Produktgedächtnis eingeführt. In den produkt- und marktbezogenen Teilen wurde gezeigt, dass Produkte Wirkungsträger sind. In den steuerlichen und institutionellen Teilen wurde die Produktwirkungssteuer als Rückkopplung beschrieben. In Kapitel 81 wurden Wirkungsdatenräume als Dateninfrastruktur entwickelt. Dieses Kapitel wiederholt diese Logiken nicht. Es erklärt, wie sie technisch zusammenfinden: Produktdatenketten, Schnittstellen, Register, Validierung, Wirkungsscanner und Skalierung.

Der digitale Produktpass ist in der Wirkungsökonomie nicht der Score selbst. Er ist auch nicht die Steuerlogik. Er ist der technische Träger der Informationen, aus denen Wirkung nachvollziehbar, prüfbar, vergleichbar und anschlussfähig wird.

85.1 Produktdatenketten

Ein Produkt beginnt nicht im Regal. Es beginnt auch nicht am Werkstor. Es beginnt dort, wo Rohstoffe entnommen, angebaut, erzeugt, gefördert, verarbeitet, transportiert, finanziert und in Vorprodukte übersetzt werden. Ein Produkt enthält Daten, lange bevor es sichtbar wird.

Eine wirkungsökonomische Produktdatenkette umfasst daher den gesamten Lebenszyklus: Rohstoff, Vorprodukt, Herstellung, Energieeinsatz, Wasser, Chemikalien, Arbeit, Transport, Verpackung, Lagerung, Nutzung, Wartung, Reparatur, Wiederverwendung, Rücknahme, Recycling, Entsorgung und Ende. Diese Kette ist nicht nur ökologisch relevant. Sie ist sozial, gesundheitlich, ökonomisch, demokratisch und rechtlich relevant.

Der digitale Produktpass macht diese Kette technisch lesbar.

Er enthält nicht einfach Informationen über ein Produkt. Er verbindet Identität, Herkunft, Material, Lieferkette, Kreislauffähigkeit, Reparierbarkeit, Prüfstatus, Datenqualität und Wirkungsanschluss. Für die Wirkungsökonomie muss er mindestens sichtbar machen, welches Produkt gemeint ist, welche Produktkategorie gilt, welche Vorleistungen eingeflossen sind, welche WÖk-IDs relevant sind, welche Datenquellen verwendet wurden, welche Systemgrenzen gelten, welche Benchmarks greifen, welche Scorecard daraus entsteht und welcher Prüfstatus vorliegt.

Die Arbeitsfassung formuliert den Kern präzise: Der digitale Produktpass speichert Daten, die WÖk-ID ordnet Wirkung, die Scorecard bewertet Wirkung und die Steuerung zieht Konsequenzen [I-K85-1]. Diese Trennung ist wichtig.

Der digitale Produktpass speichert nicht die Wahrheit des Produkts. Er speichert strukturierte, geprüfte und versionierte Daten. Die WÖk-ID sagt, welcher Wirkungsindikator angesprochen ist. Die Benchmarks ordnen den Wert kontextuell ein. Die Scorecard übersetzt mehrere Indikatoren in eine Wirkungsbewertung. Der FinalScore verdichtet die Bewertung nach den Regeln der Reverse Merit Order. Die Lenkungslogik entscheidet, welche Folge daraus in Preis, Beschaffung, Kapitalzugang, Versicherung oder Steuer entstehen kann.

Damit wird der Produktpass zur Brücke zwischen Daten und Entscheidung.

Eine Produktdatenkette muss mehrere Datenarten unterscheiden.

Erstens: Identitätsdaten. Dazu gehören Produktkennung, Hersteller, Inverkehrbringer, Charge, Modell, Variante, Serien- oder Losnummer, Produktkategorie, NACE-Bezug und Verantwortliche.

Zweitens: Materialdaten. Dazu gehören Zusammensetzung, Rohstoffe, kritische Stoffe, Rezyklatanteil, Herkunft, gefährliche Substanzen, REACH-Bezug, Materialintensität und Wiederverwendbarkeit.

Drittens: Prozessdaten. Dazu gehören Energieeinsatz, Stromherkunft, Wasserentnahme, Wasserstress, Abwasser, Emissionen, Abfall, Chemikalien, Produktionsstandort und Herstellungsverfahren.

Viertens: Lieferkettendaten. Dazu gehören Vorprodukte, Lieferantenstufen, Arbeitsbedingungen, Living Wage, Arbeitsschutz, Ausschluss von Kinder- und Zwangsarbeit, Auditstatus, Hochrisikoländer, Transportwege, Kühlketten und Verpackung.

Fünftens: Nutzungsdaten. Dazu gehören Energiebedarf im Gebrauch, Wartung, Lebensdauer, Sicherheit, Verbrauchsmaterialien, digitale Komponenten, Softwareupdates und Datenverarbeitung.

Sechstens: Kreislaufdaten. Dazu gehören Reparierbarkeit, Ersatzteilverfügbarkeit, Modularität, Demontagehinweise, Rücknahmeweg, Pfand- oder Leasinglogik, Wiederverwendung, Recyclingfähigkeit und Entsorgungsrisiken.

Siebtens: Wirkungsdaten. Dazu gehören WÖk-IDs, Messwerte, Benchmarks, Datenqualitätsklassen, Unsicherheit, Standardwerte, Scorecard, FinalScore, Prüfstatus, Version und Gültigkeitsdatum [I-K85-2; I-K85-3].

Diese Daten sind nicht für alle Produkte gleich tief erforderlich. Ein Lebensmittel, ein Kleidungsstück, ein Baustoff, eine Batterie, eine Maschine, ein Medikament, ein digitales Gerät und ein Möbelstück brauchen unterschiedliche Datenprofile. Die technische Architektur muss daher produktgruppenspezifisch sein, ohne die Grundlogik zu verlieren.

Der europäische DPP-Rahmen geht in dieselbe Richtung. Die Europäische Kommission beschreibt den digitalen Produktpass als zentrales Instrument der Ecodesign for Sustainable Products Regulation, um relevante Daten über Nachhaltigkeit, Haltbarkeit und weitere Umweltaspekte eines Produkts zu speichern und zu teilen; er soll Verbraucher:innen, Unternehmen und Behörden zugänglich sein und informierte Entscheidungen erleichtern [E-K85-1]. Die Kommission bereitet außerdem Regeln zu Identifikatoren, Datenträgern, Zugriffsrechten, DPP-Register und Webportal vor [E-K85-2].

Die Wirkungsökonomie geht über reine Produktinformation hinaus. Sie fragt nicht nur: Was steht im Produktpass? Sie fragt: Welche Entscheidungen werden dadurch besser?

Ein digitaler Produktpass ist wirkungsökonomisch gut gebaut, wenn er Beschaffung erleichtert, Reparatur ermöglicht, Rücknahme organisiert, Kreislauffähigkeit unterstützt, Lieferkettenrisiken sichtbar macht, Wirkungssimulation erschwert, Prüfungen vereinfacht, Kapital- und Versicherungsbewertung anschlussfähig macht und Verbraucher:innen nicht mit Rohdaten überfordert.

Ein Produkt ohne Daten bleibt Behauptung. Ein Produkt mit Daten wird prüfbar. Ein Produkt mit Wirkungsdaten wird steuerungsfähig.

85.2 Schnittstellen

Ein digitaler Produktpass wirkt nur, wenn er anschlussfähig ist. Ein isolierter Produktpass ist ein digitales Datenblatt. Ein anschlussfähiger Produktpass ist Infrastruktur.

Schnittstellen entscheiden deshalb darüber, ob der digitale Produktpass in der Wirkungsökonomie funktioniert. Er muss mit Unternehmen, Lieferanten, Handel, Verwaltung, Beschaffung, Kapitalgebern, Versicherungen, Kund:innen, Forschung, Prüfstellen, Wirkungsrat und Wirkungsdatenräumen verbunden werden können.

Die zentrale technische Frage lautet nicht: Wo liegt der Produktpass? Die zentrale Frage lautet: Wer kann welche Daten unter welchen Bedingungen nutzen?

Ein Hersteller braucht Schnittstellen zum eigenen ERP-System, zu Nachhaltigkeitsdaten, Produktentwicklung, Einkauf, Qualitätsmanagement, LCA-Systemen, Umweltproduktdeklarationen, Lieferantenportalen und Prüfstellen. Ein Lieferant braucht vereinfachte Möglichkeiten, Vorproduktdaten einzustellen, zu bestätigen, zu aktualisieren oder über Standardwerte abzusichern. Der Handel braucht abrufbare Produktinformationen für Wareneingang, Kennzeichnung, Regal, Kasse, Rücknahme, Gewährleistung und Kund:inneninformation. Die öffentliche Beschaffung braucht maschinenlesbare Mindeststandards, Score-Anschlüsse und Prüfstatus. Kapitalgeber brauchen belastbare Wirkungs- und Risikodaten. Versicherungen brauchen Material-, Standort-, Sicherheits- und Lebenszyklusdaten. Kund:innen brauchen verständliche Signale, keine technischen Rohdaten. Der Wirkungsrat braucht aggregierte Daten, Benchmark-Evaluation, Datenqualitätsinformationen und Hinweise auf methodische Schwächen.

Diese Vielfalt verlangt eine rollenbasierte Schnittstellenarchitektur.

Nicht jede Rolle darf alles sehen. Nicht jede Rolle braucht dieselbe Tiefe. Nicht jede Information ist öffentlich. Produktdaten, Geschäftsgeheimnisse, Lieferantendaten, Sicherheitsinformationen und personenbezogene Daten brauchen unterschiedliche Schutzstufen. Gleichzeitig darf Wirkung nicht im Namen der Vertraulichkeit unsichtbar bleiben.

Die DPP-Schnittstelle muss daher mindestens fünf Zugriffsebenen ermöglichen.

Erstens: öffentliche Produktinformation. Dazu gehören Produktidentität, Wirkungsklasse, zentrale Wirkungsfelder, Prüfstatus, Datenqualität, Reparaturinformationen, Kreislauffähigkeit und Verbraucherhinweise.

Zweitens: geschäftliche Lieferketteninformation. Dazu gehören Daten für Hersteller, Lieferanten, Händler, B2B-Kund:innen, Beschaffung, Rücknahme und Reparaturnetze.

Drittens: Prüf- und Aufsichtsinformation. Dazu gehören Rohdaten, Nachweise, Zertifikate, Messdaten, Auditberichte, Versionen, Datenquellen, Unsicherheiten, Standardwerte und Plausibilitätsprüfungen.

Viertens: Forschungs- und Evaluationszugang. Dazu gehören aggregierte, anonymisierte oder kontrolliert zugängliche Daten für wissenschaftliche Analyse, Benchmarkentwicklung, Systemevaluation und Wirkungsberichte.

Fünftens: Steuerungs- und Rechtszugang. Dazu gehören Daten, die für Steuerbemessung, Beschaffung, Kapitalprüfung, Versicherbarkeit, Einspruch, Rechtsschutz oder Marktüberwachung relevant sind.

Die Schnittstelle muss außerdem zwischen Datenlieferung und Datenverwendung unterscheiden. Ein Lieferant kann Daten liefern, ohne dass alle nachgelagerten Akteure seine vollständige interne Kalkulation sehen. Ein Händler kann Kund:innen informieren, ohne Geschäftsgeheimnisse offenzulegen. Eine Behörde kann Prüfstatus und Score verwenden, ohne ein Unternehmen öffentlich zu entblößen. Eine Forschungseinrichtung kann aggregierte Muster analysieren, ohne personenbezogene oder sicherheitskritische Daten freizulegen.

Damit folgt der digitale Produktpass der Grundregel der Wirkungsdatenräume: so offen wie nötig, so geschützt wie erforderlich, so prüfbar wie möglich.

Schnittstellen müssen außerdem interoperabel sein. Ein digitaler Produktpass darf nicht als proprietäre Insellösung entstehen. Wenn jedes Unternehmen, jede Plattform, jedes Land, jede Branche und jede Prüfstelle eigene Formate nutzt, entsteht digitales Adapterchaos. Die Wirkungsökonomie braucht gemeinsame Datenfelder, offene Standards, maschinenlesbare Formate, eindeutige Identitäten, Rechteverwaltung, Versionierung und Audit-Trails [I-K85-5; I-K85-6].

Die EU betont im DPP-Kontext ebenfalls die Bedeutung von Identifikatoren, Datenträgern, Zugriffsrechten, Register und Webportal; zugleich sollen neue Maßnahmen wie der digitale Produktpass im offenen Dialog mit internationalen Partnern entwickelt werden, um Handelsschranken für nachhaltigere Produkte zu senken und Kosten für nachhaltige Investitionen, Marketing und Compliance zu reduzieren [E-K85-2; E-K85-5].

Wirkungsökonomisch bedeutet das: Der digitale Produktpass darf kein europäisches Bürokratieobjekt werden. Er muss ein gemeinsamer Wirkungsstecker werden.

Dieser Wirkungsstecker verbindet Produktdaten mit mehreren Systemen: mit WÖk-IDs, damit klar ist, welcher Wirkungsindikator gemeint ist; mit Benchmarks, damit ein Messwert kontextuell eingeordnet wird; mit Scorecards, damit mehrere Wirkungsfelder bewertet werden; mit FinalScore, damit das Produkt eine verdichtete Bewertung erhält; mit Beschaffungssystemen, damit öffentliche und private Käufer nach Wirkung entscheiden können; mit Kapital- und Versicherungssystemen, damit Wirkung zu Risiko- und Finanzierungsdaten wird; mit Reparatur- und Rücknahmesystemen, damit Kreislaufwirtschaft praktisch wird; mit Verwaltung und Rechtsschutz, damit Prüfungen, Einsprüche und Korrekturen möglich sind.

Schnittstellen sind damit keine technische Nebensache. Sie entscheiden, ob der digitale Produktpass ein PDF mit QR-Code bleibt oder zur Rückkopplungsinfrastruktur wird.

85.3 Register und Validierung

Ein digitaler Produktpass braucht Vertrauen. Vertrauen entsteht nicht durch schöne Oberflächen. Vertrauen entsteht durch Identität, Versionierung, Validierung, Audit-Trail, Prüfstatus und Datenqualitätsklassen.

Die Registerlogik ist dafür zentral.

Ein Register ist nicht einfach eine zentrale Datenbank. In der Wirkungsökonomie kann es föderiert organisiert sein, also über mehrere Systeme, Datenhalter und Dienste verteilt. Maßgeblich ist nicht, dass alle Daten an einem Ort liegen. Maßgeblich ist, dass Produktidentität, Datensatz, Version, Prüfstatus und Zugriffsrechte eindeutig verbunden sind.

Ein DPP-Register muss mindestens fünf Aufgaben erfüllen.

Erstens: Identität sichern. Jedes Produkt, jede Produktgruppe, jede Charge oder jedes Modell braucht eine eindeutige digitale Identität. Ohne Identität kann kein Audit-Trail entstehen. Ohne Identität kann keine Scorecard sauber zugeordnet werden. Ohne Identität können Daten nicht durch Lieferketten wandern.

Zweitens: Versionen sichern. Produktdaten ändern sich: Lieferanten wechseln, Materialien werden angepasst, Benchmarks aktualisiert, Prüfungen erneuert, Reparaturinformationen ergänzt, Emissionsfaktoren verbessert, gesetzliche Anforderungen verändert. Der Produktpass darf daher kein statisches Dokument sein. Er muss versioniert sein. Jede relevante Änderung braucht Datum, Verantwortliche, Grund und Gültigkeitszeitraum.

Drittens: Validierung ermöglichen. Daten müssen geprüft werden können. Nicht jede Angabe braucht dieselbe Prüftiefe, aber jede relevante Wirkungsinformation braucht einen Prüfstatus: ungeprüft, selbst angegeben, plausibilisiert, zertifiziert, extern geprüft, amtlich validiert, geschätzt, Standardwert oder Hochrisikoannahme.

Viertens: Datenqualität sichtbar machen. Primärdaten sind anders zu bewerten als Sekundärdaten. Messdaten sind anders als Schätzwerte. Lieferantendaten sind anders als Branchenwerte. Ein geprüfter LCA-Wert ist anders als ein vorläufiger Emissionsfaktor. Ohne Datenqualitätsklasse wird Wirkungssicherheit vorgetäuscht.

Fünftens: Audit-Trails sichern. Ein Wirkungswert muss zurückverfolgbar sein: Welche Datenquelle? Welche Einheit? Welche Systemgrenze? Welche WÖk-ID? Welcher Benchmark? Welche Version? Welche Prüfstelle? Welche Unsicherheit? Welche Änderung? Welche Entscheidung? Der Audit-Trail schützt vor Wirkungssimulation, Greenwashing und manipulierter Wirkung [I-K85-8].

Validierung ist mehrstufig. Sie kann auf Messdaten beruhen, auf Lieferantendaten, Umweltproduktdeklarationen, Lebenszyklusanalysen, Zertifikaten, Prüfstellen,

Branchenbenchmarks, Standardwerten, digitalen Signaturen, Sensorik, ERP-Daten, Rechnungen, Transportdaten, Energieherkunftsnachweisen und öffentlichen Registern.

Nicht jede Validierung ist gleich stark. Deshalb muss das System Unsicherheitsklassen kennen.

Eine Unsicherheitsklasse zeigt, wie belastbar ein Wert ist. Sie verhindert, dass vorläufige Daten wie geprüfte Tatsachen wirken. Sie verhindert aber auch, dass fehlende Perfektion zu Untätigkeit führt. Die Wirkungsökonomie braucht eine lernfähige Datenordnung: besser geprüfte Daten verbessern die Bewertung; fehlende Daten führen nicht automatisch zu Vorteilen.

Das ist für globale Lieferketten wichtig. Wenn ein Unternehmen keine Daten liefert, darf es daraus keinen Vorteil ziehen. Datenlücken dürfen nicht belohnt werden. Sie führen zu Standardwerten, Risikoklassen, Nachweispflichten oder begrenzter Entlastung. Gleichzeitig dürfen kleine Lieferanten nicht aus Märkten gedrängt werden, nur weil sie keine Konzern-IT besitzen. Sie brauchen einfache Werkzeuge, Branchenwerte, gemeinsame Due-Diligence-Plattformen, technische Unterstützung und verhältnismäßige Anforderungen.

Validierung muss daher zwischen Betrug, Lücke und Überforderung unterscheiden.

Betrug verlangt Sanktion. Datenlücke verlangt Standardwert und Nachweispfad. Überforderung verlangt Unterstützung und vereinfachte Verfahren.

Der Wirkungsrat ist in dieser Logik keine operative Prüfstelle für jeden Produktpass. Seine Aufgabe liegt in Methodensicherung: WÖk-IDs, Benchmarks, Datenqualitätsklassen, Standardwerte, Prüfanforderungen, Versionierung, Konsultation und Missbrauchsschutz. Die Einzelfallvalidierung liegt bei Unternehmen, Prüfern, Zertifizierern, Fachstellen, Aufsichten, Steuerverwaltung, Marktüberwachung, Versicherern, Kapitalgebern und gegebenenfalls Gerichten [I-K85-3; I-K85-4].

Die EU arbeitet ebenfalls an einer operativen DPP-Infrastruktur. Die Kommission hat eine Konsultation dazu gestartet, wie Daten von Dienstleistern gespeichert und verwaltet werden sollen und ob Zertifizierungssysteme für solche Dienstleister notwendig sind [E-K85-1]. Der digitale Produktpass ist damit nicht nur eine Informationsidee, sondern ein technisches und institutionelles Vertrauenssystem.

Wirkungsökonomisch gilt: Ein Produktpass ohne Register ist flüchtig. Ein Register ohne Validierung ist unsicher. Validierung ohne Datenqualitätsklassen erzeugt Scheingenauigkeit. Datenqualität ohne Rechtsschutz erzeugt Macht. Rechtsschutz ohne Audit-Trail bleibt leer.

Der digitale Produktpass muss deshalb so gebaut sein, dass er Vertrauen erzeugt, ohne in Überwachung zu kippen; Prüfung ermöglicht, ohne kleine Akteure zu erdrücken;

Wirkung sichtbar macht, ohne Geschäftsgeheimnisse pauschal offenzulegen; und Entscheidungen stützt, ohne Verantwortung an Daten zu delegieren.

85.4 Skalierung der Wirkungsarchitektur

Die DPP-Infrastruktur muss skalieren. Nicht als Datenmonster, sondern als lernende Architektur.

Skalierung beginnt nicht mit dem ganzen Markt. Sie beginnt mit Pilotprodukten, Produktgruppen, Branchen, Lieferketten und öffentlichen Beschaffungsfeldern. Von dort aus kann sie auf weitere Märkte, europäische Datenräume und globale Anschlussfähigkeit ausgeweitet werden.

Die Skalierung der Wirkungsarchitektur braucht eine klare Reihenfolge.

Erstens: Pilotprodukt. Ein Produkt oder eine Produktgruppe wird mit klaren Datenfeldern, WÖk-IDs, Benchmarks, Prüfstatus und Scorecard-Anschluss versehen. Ziel ist nicht Perfektion, sondern Funktionsfähigkeit: Können Daten erhoben, zugeordnet, geprüft, gelesen und genutzt werden?

Zweitens: Branchenstandard. Mehrere Unternehmen derselben Branche nutzen gemeinsame Datenfelder, Standardwerte, Benchmarks, Prüfkaskaden und Schnittstellen. Dadurch sinkt Aufwand. Vergleichbarkeit steigt. Kleine Unternehmen erhalten Orientierung.

Drittens: Marktanschluss. Handel, Beschaffung, Kapitalgeber, Versicherungen, Kund:innen, Verwaltung und Prüfstellen können die Produktdaten nutzen. Der digitale Produktpass verlässt den Nachhaltigkeitsbericht und erreicht Entscheidungen.

Viertens: Rückkopplung. Die Daten verändern Beschaffung, Finanzierung, Versicherung, Produktentwicklung, Reparatur, Rücknahme, Preislogik und gegebenenfalls Steuerung. Erst hier wird aus Information Wirkung.

Fünftens: europäische Anschlussfähigkeit. DPP-Daten werden mit EU-Datenräumen, ESPR-Anforderungen, Produktgruppenregeln, Marktüberwachung, Zoll, EPREL oder vergleichbaren Registern, Reparaturrechten und Kreislaufstrategien verbunden.

Sechstens: globale Anschlussfähigkeit. Importprodukte brauchen vergleichbare Produktidentität, Lieferkettendaten, WÖk-IDs, Datenqualitätsklasse, Scorecard, FinalScore, Prüfstatus, Standardwerte bei Datenlücken und Vorsorgeannahmen bei Hochrisiko. Das schafft Marktzugang nach Wirkungsdaten, ohne globale Lieferketten mit unrealistischen Sofortanforderungen zu überfordern.

Die erste ESPR- und Energiekennzeichnungs-Arbeitsplanung wurde im April 2025 veröffentlicht und umfasst fünf Jahre mit Überprüfung 2028; vorbereitende Arbeiten für bestimmte Produkte wie Textilien und Stahl haben begonnen [E-K85-3]. Die Kommission beschreibt außerdem, dass die ESPR-Regeln für alle Produkte gelten sollen, die auf den EU-Markt gebracht werden, unabhängig davon, ob sie innerhalb oder außerhalb der EU

hergestellt wurden [E-K85-5]. Für die Wirkungsökonomie ist diese Marktzugangsperspektive wichtig, weil importierte Wirkung nicht unsichtbar bleiben darf.

Skalierung darf aber nicht heißen: alles sofort, alles vollständig, alles gleich tief. Das würde Bürokratie erzeugen und kleinere Akteure überfordern. Die Wirkungsökonomie braucht skalierende Tiefe.

Eine einfache Produktgruppe beginnt mit Kernindikatoren: Identität, Material, Energie, Wasser, Arbeit, Reparierbarkeit, Datenqualität, Prüfstatus. Eine komplexe Produktgruppe braucht zusätzlich detaillierte LCA-Daten, Lieferkettenstufen, kritische Stoffe, Software, Sicherheitsdaten, Nutzungsprofile, Rücknahmewege und End-of-Life-Daten. Ein Hochrisikoprodukt braucht mehr Prüfung als ein Niedrigrisikoprodukt. Ein globaler Konzern hat andere Datenpflichten als ein kleiner Handwerksbetrieb.

Skalierung heißt also: gleiche Grundlogik, unterschiedliche Prüftiefe.

Dafür braucht es drei Vereinfachungsinstrumente.

Erstens: Standardwerte. Wo Primärdaten fehlen, können vorläufige Branchenwerte genutzt werden. Sie dürfen aber nicht belohnen, sondern müssen vorsichtig, transparent und verbesserbar sein.

Zweitens: Datenqualitätsklassen. Sie zeigen, ob Daten gemessen, geprüft, geschätzt, übernommen oder standardisiert sind. Dadurch kann ein Produkt mit besseren Daten fairer bewertet werden, ohne schlechtere Daten unsichtbar zu machen.

Drittens: Branchenarchetypen. Sie definieren typische Wirkungsprofile einer Produktgruppe. Dadurch müssen nicht alle Unternehmen bei null anfangen. Die Bewertung wird anschlussfähiger, ohne Gleichmacherei zu erzeugen.

Die Skalierung der DPP-Infrastruktur muss außerdem auf Reparatur und Rücknahme achten. Ein Produktpass, der nur Verkaufstransparenz schafft, bleibt unvollständig. Kreislaufwirtschaft entsteht erst, wenn Daten auch nach dem Verkauf nutzbar bleiben: für Reparatur, Ersatzteile, Demontage, Wiederverwendung, Recycling, Rücknahme, Sekundärmärkte und Entsorgung.

Ein Produkt ohne Rückweg ist kein vollständig gestaltetes Produkt.

Der digitale Produktpass wird so zur Infrastruktur für eine andere Produktlogik. Er macht nicht nur sichtbar, wo ein Produkt herkommt. Er macht sichtbar, wohin es gehen kann. Er stärkt Reparatur, weil Informationen auffindbar sind. Er stärkt Recycling, weil Materialien bekannt sind. Er stärkt Rücknahme, weil Verantwortung technisch zuordenbar wird. Er stärkt Beschaffung, weil Mindeststandards prüfbar sind. Er stärkt Kapital, weil Produktwirkung risikolesbar wird. Er stärkt Verbraucher:innen, weil sie nicht Lieferkettenprüfer:innen werden müssen.

Skalierung der Wirkungsarchitektur bedeutet damit nicht, dass ein gigantisches zentrales System alles kontrolliert. Sie bedeutet, dass viele Akteure dieselbe Wirkungssprache nutzen: Unternehmen, Lieferanten, Händler, Reparaturbetriebe, Versicherer, Banken, Beschaffung, Forschung, Verwaltung, Wirkungsrat und Kund:innen.

Das ist der Unterschied zwischen Digitalisierung und digitaler Ordnung. Digitalisierung erzeugt Daten. Digitale Ordnung erzeugt Anschluss. Wirkungsarchitektur erzeugt Rückkopplung.

85.5 Wirkungsscanner und Bürgerinstrumente

Der digitale Produktpass macht Produktwirkung technisch lesbar. Ein Wirkungsscanner macht sie im Alltag nutzbar. Er ist keine neue Bewertungsinstanz, sondern eine Übersetzungsschicht zwischen Produktpass, Scorecard, Prüfstatus und konkreter Entscheidung [I-K85-9; I-K85-10].

Ein Mensch am Regal kann keine Lieferkette rekonstruieren. Er kann nicht den Wasserstress einer Baumwollregion prüfen, die Abwassertransparenz einer Färberei bewerten, Living-Wage-Pfade vergleichen, Produktlebensdauer einschätzen, Materialgesundheit prüfen und steuerliche Wirkung berechnen. Wenn Verantwortung so organisiert wird, wird sie individualisiert und überfordernd. Der Wirkungsscanner verhindert diese Überforderung. Er macht geprüfte Wirkungsinformationen nutzbar.

Ein Scanner kann über Smartphone, Kasse, Onlineshop, Beschaffungssystem oder öffentliches Terminal funktionieren. Er liest Produktidentität, Wirkungsklasse, kritisches Schwachfeld, Datenqualität, Rückgabeweg, Reparaturinformation und gegebenenfalls

Wirkungspunkte aus. Die Person erhält keine moralische Bewertung. Das Produkt wird lesbar.

Der Scanner hat drei Nutzungsräume.

Erstens: Bürger:innenebene. Menschen sehen Wirkungsprofil, kritisches Schwachfeld, Datenqualität, Reparatur- und Rücknahmeoptionen sowie gegebenenfalls eine bessere Alternative. Sie müssen nicht selbst Lieferkettenprüfer:innen werden.

Zweitens: Beschaffungsebene. Kommunen, Schulen, Kliniken, Unternehmen und öffentliche Stellen können Angebote nach Wirkung, Preis, Datenqualität, Reparierbarkeit und Rücknahmelogik prüfen.

Drittens: Unternehmensebene. Einkauf, Produktentwicklung, Vertrieb und Lieferantenmanagement sehen, welche Schwachstellen den Score begrenzen und wo Verbesserungen hohe Wirkung erzeugen.

Der Wirkungsscanner ist keine eigene Wahrheit. Seine Datenbasis stammt aus WÖk-IDs, Produktpässen, Scorecards, Lieferketteninformationen, Wirkungsregistern, Prüfstellen und öffentlichen Quellen. Seine Aufgabe ist, diese Informationen so zu verdichten, dass Menschen und Beschaffer:innen sie verstehen können.

Blockchain oder vergleichbare verteilte Nachweissysteme können helfen, wenn Daten über viele Akteure laufen und nachträgliche Manipulation erschwert werden soll. Sie ersetzen aber keine Wahrheit. Sie können Daten nicht wahr machen, wenn die Eingangsdaten falsch sind. Sie können jedoch Nachweisketten, Zeitstempel, Versionsstände, Herkunftsnachweise, Zertifikate und unveränderbare Protokolle unterstützen. Wirkungsökonomisch sind solche Systeme nur sinnvoll, wenn Energiebedarf, Datenschutz, Governance, Zugänglichkeit und öffentliche Kontrolle berücksichtigt werden [I-K85-8; I-K85-10].

Für Lieferketten kann eine verteilte Nachweisinfrastruktur sinnvoll sein, wenn viele Akteure beteiligt sind und Prüfketten fälschungssicher dokumentiert werden müssen. Sie ersetzt keine Prüfung, keinen Audit und keine Verantwortung. Sie sichert nur, dass dokumentierte Schritte nicht unbemerkt verändert werden können.

Der Wirkungsscanner kann selbst problematisch werden. Er kann Datenmacht konzentrieren, wenn er proprietär kontrolliert wird. Er kann Scheinsicherheit erzeugen, wenn die Methodik unklar bleibt. Er kann Konsum moralisch aufladen, wenn er ohne soziale Entlastung genutzt wird. Er kann kleine Anbieter benachteiligen, wenn Datenanforderungen unverhältnismäßig sind. Er kann Überwachung erzeugen, wenn individuelle Konsumentscheidungen personenbezogen ausgewertet werden.

Deshalb braucht der Scanner klare Regeln: offene Standards, Datenschutz, anonyme Nutzung im Alltag, öffentliche Methodik, Recht auf Korrektur, Datenqualitätsstufen,

Übergangslogik für kleine Anbieter und Trennung zwischen Produktwirkung und persönlicher Lebensführung.

Der Wirkungsscanner macht die Wirkungsökonomie erfahrbar. Ohne ihn bleiben Produktpässe und Scorecards technische Infrastruktur. Mit ihm werden sie Alltagssprache. Er zeigt nicht nur, ob ein Produkt wirkt, sondern auch, wie Menschen, Kommunen und Unternehmen bessere Wirkung wählen können, ohne die Weltbilanz jedes Mal neu zu berechnen.

85.6 Zwischenfazit

Der digitale Produktpass ist kein digitales Etikett. Er ist die technische Verbindung zwischen Produkt, Lieferkette, Datenqualität, Prüfung, Bewertung und Wirkungslenkung.

Dieses Kapitel hat fünf Elemente beschrieben.

Erstens: Produktdatenketten. Ein Produkt enthält Wirkung vom Rohstoff über Vorprodukt, Herstellung, Transport, Nutzung, Reparatur, Wiederverwendung, Recycling und Ende. Der digitale Produktpass macht diese Kette technisch lesbar.

Zweitens: Schnittstellen. Ein digitaler Produktpass wirkt nur, wenn Unternehmen, Lieferanten, Handel, Verwaltung, Beschaffung, Kapitalgeber, Versicherungen, Kund:innen, Forschung, Prüfstellen und Wirkungsrat mit unterschiedlichen Rechten auf relevante Daten zugreifen können.

Drittens: Register und Validierung. Identität, Versionierung, Prüfstatus, Datenqualitätsklassen, Audit-Trail, Signaturen, Standardwerte und Unsicherheitsklassen schützen vor Wirkungssimulation und Scheingenauigkeit.

Viertens: Skalierung. Die Wirkungsarchitektur wächst vom Pilotprodukt zur Branche, von der Branche zum Markt, vom Markt zum europäischen Rahmen und von dort zur globalen Anschlussfähigkeit. Sie muss verhältnismäßig bleiben: gleiche Grundlogik, unterschiedliche Prüftiefe.

Fünftens: Wirkungsscanner und Bürgerinstrumente. Der digitale Produktpass wird erst dann alltagstauglich, wenn seine Daten verständlich übersetzt werden. Der Wirkungsscanner macht Produktwirkung nutzbar, ohne Menschen zu überwachen oder private Lebensführung zu bewerten.

Damit schließt Teil XIII.

Digitalisierung, Datenräume, KI, algorithmische Fairness, Cyberresilienz und digitale Produktpässe sind keine Randtechnik der Wirkungsökonomie. Sie sind die Infrastruktur, durch die Wirkung sichtbar, nutzbar, sicher, prüfbar und rückkoppelbar wird. Aber sie dürfen nicht selbst zum neuen blinden Kompass werden. Daten brauchen Rechte. KI braucht Verantwortung. Register brauchen Rechtsschutz. Produktpässe brauchen Validierung. Cyberresilienz braucht Freiheit. Digitale Souveränität braucht demokratische Kontrolle.

Die nächste Ebene fragt, wer Wissen erzeugt, Wahrheit prüft, Forschung orientiert, Statistik schützt und Rechtsprechung als Korrekturinstanz sichert.

Diese Frage führt zu Teil XIV: Wissen, Wissenschaft, Forschung und Rechtsprechung.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 85

Interne WÖk-Quellen

[I-K85-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026. Grundlage für die Trennung: Der digitale Produktpass speichert Daten, die WÖk-ID ordnet Wirkung, die Scorecard bewertet Wirkung und die Steuerung zieht Konsequenzen. Grundlage außerdem für Produktidentifikation, Lieferkettendaten, WÖk-IDs, Datenqualitätsklasse, Scorecard, FinalScore, Prüfstatus, Standardwert und Vorsorgeannahme bei Hochrisiko.

[I-K85-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu produktbezogenen WÖk-IDs. Grundlage für die Aussage, dass ein Produktpass viele WÖk-IDs enthalten kann, etwa zu Produktlebenszyklus-CO_2, Transportemissionen, Wasserstress, Rezyklatanteil, Reparierbarkeit, gefährlichen Stoffen, Living Wage, Arbeitsschutz, Biodiversität, Kreislauf und Datenqualität.

[I-K85-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Rücknahme, Produktpässe und Materialdaten“. Grundlage für den digitalen Produktpass als technische Brücke zwischen Produkt und Wirkung sowie für Datenfelder wie Produktidentität, Hersteller, Materialzusammensetzung, kritische Stoffe, Reparaturinformationen, Ersatzteile, Modularität, Demontage, CO_2- und Energieprofil, Wasserprofil, Chemikalienprofil, Lieferkettenrisiken, Rezyklatanteil, Rücknahmeweg, Wiederverwendung, Recyclingfähigkeit, Datenqualität, Prüfstatus, Version und Gültigkeitsdatum.

[I-K85-4] Weber, Natalie: WP_Produkte, 2025, Abschnitt „Datengrundlage und Architektur der Steuerlogik“. Grundlage für NACE-Code, Indikatorenregister, WÖk-IDs, Scorecards, Reverse Merit Order, Datenerhebung entlang der Wertschöpfungskette und digitalen Produktpass als Zusammenführung von Wirkungsdaten.

[I-K85-5] Weber, Natalie: WP_Produkte, 2025, Abschnitt „Der Datenfluss im Überblick“. Grundlage für Produktion und Leistung, Datenerfassung über CSRD, ESRS, ERP und IoT, Wirkungs-Schnittstelle, Wirkungsregister, automatische Score-Berechnung, Rückmeldung an ERP, Buchhaltung und Preissystem, Finanztransaktion sowie Audit und Monitoring.

[I-K85-6] Weber, Natalie: WP_Produkte, 2025, Abschnitt „Digitale Kernkomponenten“. Grundlage für den digitalen Produktpass als Transport von Wirkungsdaten über Lieferketten hinweg, Wirkungs-Scorecard, Wirkungsregister, Wirkungs-API und KI-Benchmark-Engine als digitale Kernkomponenten einer kompatiblen WÖk-Architektur.

[I-K85-7] Weber, Natalie: WP_Produkte, 2025, Abschnitt „Wirkungsregister“. Grundlage für das Wirkungsregister als staatlich beauftragtes, autonom verwaltetes Datenökosystem mit Unternehmens- und Produktdaten, Personen- und Einkommensdaten, Kapital- und Finanzdaten, API-Schnittstellen, WÖk-ID entlang der Wertschöpfungskette, Datenschutz, Datenhoheit, Einsichts- und Widerspruchsrechte sowie aggregierte Dashboards.

[I-K85-8] Weber, Natalie: WP_Produkte, 2025, Abschnitt „Datenintegrität und Sicherheit“. Grundlage für verschlüsselte Übertragung, Prüfsummen, Audit-Trail, dezentrale Speicherung, Redundanz, Unabhängigkeit und revisionssichere Protokollierung als Schutz gegen Manipulation.

[I-K85-9] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für digitale Produktpässe als Teil von Lebenskompetenzen, nachhaltigem Konsum, Reparieren und Kreislaufdenken sowie für digitale Produktpässe als Alltagsschnittstelle zwischen Konsum, Wirkung und digitaler Ethik.

[I-K85-10] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Erstfassung 2025, Kapitel 20.3 und 20.5 zu KI, Blockchain und Wirkungsscanner; sowie Weber, Natalie: Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025. Grundlage für Wirkungsscanner, Produktpässe, Wirkungsregister, Kund:innenebene, Preisschild, Blockchain als Nachweisinfrastruktur und die Übersetzung von Produktwirkung in Alltag und Beschaffung.

Externe Quellen

[E-K85-1] Europäische Kommission: Commission launches consultation on the Digital Product Passport, 9. April 2025. Bezugspunkt für den digitalen Produktpass als Schlüsselinstrument der Ecodesign for Sustainable Products Regulation, das relevante Daten zu Nachhaltigkeit, Haltbarkeit und weiteren Umweltaspekten eines Produkts speichern und teilen soll und Verbraucher:innen, Unternehmen sowie Behörden zugänglich sein wird. ESPR - Ecodesign for Sustainable Products Regulation: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng - Europäische Kommission - Digital Product Passport: https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/commission-launches-consultation-digital-product-passport-2025-04-09_en

[E-K85-2] Europäische Kommission: Implementing the Ecodesign for Sustainable Products Regulation, Stand 2026. Bezugspunkt für technische Vorbereitungen zur DPP-Einführung, einschließlich Regeln zu Identifikatoren, Datenträgern, Zugriffsrechten, DPP-Register und Webportal. ESPR - Ecodesign for Sustainable Products Regulation: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng - Europäische Kommission - Digital Product Passport: https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/commission-launches-consultation-digital-product-passport-2025-04-09_en

[E-K85-3] Europäische Kommission: Implementing the Ecodesign for Sustainable Products Regulation, Stand 2026. Bezugspunkt für den ersten ESPR- und Energiekennzeichnungs-Arbeitsplan, der im April 2025 veröffentlicht wurde, fünf Jahre umfasst und 2028 überprüft werden soll; außerdem für begonnene Vorarbeiten bei Produktgruppen wie Textilien und Stahl. ESPR - Ecodesign for Sustainable Products Regulation: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng

[E-K85-4] Europäische Kommission / Joint Research Centre: Methodology for defining data requirements for the Digital Product Passport under the ESPR framework, 2026. Bezugspunkt für die methodische Definition und Priorisierung von DPP-Datenanforderungen, einschließlich der Übersetzung von politischen Zielen und Anwendungsfällen in strukturierte Datenbedarfe sowie der Unterscheidung von wesentlichen, stark empfohlenen und freiwilligen Elementen. ESPR - Ecodesign for Sustainable Products Regulation: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng - Europäische Kommission - Digital Product Passport: https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/commission-launches-consultation-digital-product-passport-2025-04-09_en

[E-K85-5] Europäische Kommission: Implementing the Ecodesign for Sustainable Products Regulation, Stand 2026. Bezugspunkt für die internationale Perspektive der ESPR: Die Regeln sollen für alle Produkte gelten, die auf den EU-Markt gebracht werden, unabhängig vom Produktionsort, und neue Maßnahmen wie der digitale Produktpass sollen im Dialog mit internationalen Partnern entwickelt werden. ESPR - Ecodesign for Sustainable Products Regulation: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng

Teil XIV - Wissen, Wissenschaft, Forschung und Rechtsprechung

Kapitel 86 - Wissenschaft als Wirkungsinfrastruktur

Wissenschaft ist eine der zentralen Infrastrukturen einer wirkungsfähigen Gesellschaft. Nicht, weil Wissenschaft immer recht hat. Nicht, weil sie Politik ersetzen könnte. Nicht, weil Forschung frei von Interessen, Irrtümern, Macht, Karrieren, Förderlogiken oder blinden Flecken wäre. Sondern weil Wissenschaft ein Verfahren geschaffen hat, um Wirklichkeit prüfbar zu machen.

Wissenschaft ist wirkungsökonomisch nicht Besitz von Wahrheit, sondern die institutionalisierte Fähigkeit, Wirklichkeit prüfbar zu machen.

Damit gehört Wissenschaft in den Kern der Wirkungsökonomie. Denn Wirkung kann nicht gesteuert werden, wenn Zustände nicht verlässlich beobachtet werden. Wer nicht weiß, wie Emissionen wirken, wie Krankheit entsteht, wie Bildung spätere Lebenswege

prägt, wie Algorithmen diskriminieren, wie Böden regenerieren, wie Pflege Angehörige entlastet, wie Desinformation Vertrauen zerstört oder wie Steuern Verhalten verändern, kann keine verantwortliche Wirkungsordnung bauen.

Wissenschaft erzeugt nicht einfach Wissen im abstrakten Sinn. Sie erzeugt geprüfte Wirklichkeit, Kritik, Korrektur, Unsicherheitsbewusstsein und langfristige Orientierung. Sie ist damit keine Dekoration der Wirkungsökonomie. Sie ist eine ihrer Grundbedingungen.

86.1 Geprüfte Wirklichkeit

Nicht jede Aussage ist Wissen. Nicht jede Erfahrung ist Forschung. Nicht jede Expertise ist Evidenz. Nicht jede Studie ist gesichertes Wissen. Und nicht jede Zahl ist Wahrheit.

Eine wirkungsfähige Gesellschaft muss diese Unterschiede kennen.

Eine Meinung ist eine persönliche oder politische Einschätzung. Sie darf frei sein. Sie kann wertvoll, falsch, klug, emotional, begründet oder unbegründet sein. Meinungen gehören zur Demokratie. Aber sie ersetzen keine Forschung.

Eine Erfahrung ist erlebte Wirklichkeit. Sie ist real für die Person oder Gruppe, die sie macht. Erfahrungen sind wichtig, weil sie zeigen, was Statistiken übersehen können: Schmerz, Angst, Ausschluss, Würdeverletzung, Überforderung, Vertrauen, Scham, Hoffnung. Aber Erfahrung allein ist noch kein allgemeiner Befund.

Expertise ist fachlich verdichtetes Wissen. Sie beruht auf Ausbildung, Praxis, Methodenkenntnis und Urteil. Expertise kann komplexe Lagen einordnen. Aber auch Expertise muss begründet, geprüft und korrigierbar bleiben.

Forschung ist methodisch organisierte Erkenntnisarbeit. Sie stellt Fragen, erhebt Daten, entwickelt Modelle, prüft Hypothesen, vergleicht Befunde, veröffentlicht Ergebnisse und setzt sich Kritik aus. Forschung ist nicht unfehlbar. Aber sie ist anders als bloße Behauptung, weil sie ihre Verfahren offenlegen und sich an Einwänden bewähren muss.

Evidenz ist der belastbare Zusammenhang aus Daten, Methode, Prüfung, Replikation, Plausibilität und Forschungsstand. Evidenz ist nicht identisch mit einer einzelnen Studie. Eine einzelne Studie kann stark sein, schwach sein, vorläufig sein, widerlegt werden oder nur unter bestimmten Bedingungen gelten. Evidenz entsteht im Zusammenhang.

Gesichertes Wissen ist das, was nach wiederholter Prüfung, methodischer Kritik, Replikation, theoretischer Einordnung und praktischer Bewährung vorläufig als belastbar gilt. Auch gesichertes Wissen bleibt grundsätzlich korrigierbar. Aber es ist nicht beliebig.

Diese Unterscheidungen sind für die Wirkungsökonomie entscheidend. Denn Wirkungsmessung darf nicht aus Meinungsbildern entstehen. Eine WÖk-ID braucht Datengrundlage. Ein Benchmark braucht Forschung. Eine Scorecard braucht Methode.

Eine Produktbewertung braucht Nachweise. Ein Wirkungshaushalt braucht Evaluationslogik. Ein Wirkungsrat braucht wissenschaftliche Breite. Eine öffentliche Debatte braucht Quellenklarheit.

Der Teil zur Öffentlichkeit hat Wahrheit als Infrastruktur beschrieben. Dieses Kapitel zeigt, dass Wissenschaft eine zentrale Schicht dieser Infrastruktur ist. Wahrheit entsteht nicht allein durch Wissenschaft, aber ohne Wissenschaft wird Wahrheit öffentlich schwächer. Gerichte brauchen Sachverständige. Parlamente brauchen Forschung. Verwaltung braucht Statistik. Unternehmen brauchen Daten. Medien brauchen Expertise. Bürger:innen brauchen Orientierung.

Wissenschaft ist kein Wahrheitsmonopol. Sie ist ein Korrektursystem. Ihre Stärke liegt nicht darin, dass sie nie irrt. Ihre Stärke liegt darin, dass sie Irrtum sichtbar machen kann.

Das unterscheidet Wissenschaft von Ideologie. Ideologie schützt ihre Annahmen. Wissenschaft setzt ihre Annahmen der Prüfung aus. Ideologie sucht Bestätigung. Wissenschaft muss Widerlegung aushalten. Ideologie macht Widerspruch verdächtig. Wissenschaft braucht Widerspruch, solange er methodisch redlich ist [E-K86-6; E-K86-7].

Damit Wissenschaft diese Funktion erfüllen kann, muss sie zwischen Aussageebenen unterscheiden: Was ist beobachtet? Was ist gemessen? Was ist modelliert? Was ist statistisch wahrscheinlich? Was ist kausal plausibel? Was ist theoretische Interpretation? Was ist normative Bewertung? Was ist politische Schlussfolgerung?

Wenn diese Ebenen vermischt werden, verliert Wissenschaft Wirkung. Dann erscheinen politische Bewertungen als „die Wissenschaft sagt“, oder wissenschaftliche Unsicherheit wird als Beliebigkeit missbraucht. Beides schwächt Demokratie.

Die Wirkungsökonomie braucht Wissenschaft deshalb nicht als Autoritätsersatz, sondern als Wirklichkeitsprüfung. Wissenschaft soll nicht entscheiden, wie eine Gesellschaft leben muss. Sie soll zeigen, welche Zustände bestehen, welche Zusammenhänge plausibel sind, welche Risiken entstehen, welche Unsicherheiten bleiben und welche Folgen aus Nicht-Handeln entstehen können.

Wissenschaft schützt Demokratie nicht, indem sie Politik ersetzt. Sie schützt Demokratie, indem sie Wirklichkeit überprüfbar hält.

86.2 Wissenschaftsfreiheit und Verantwortung

Wissenschaft braucht Freiheit.

Ohne Wissenschaftsfreiheit wird Forschung gefällig. Dann untersucht sie, was politisch gewünscht ist, was wirtschaftlich nützlich erscheint, was Stiftungen fördern, was Ministerien hören wollen oder was Karriere verspricht. Eine solche Wissenschaft kann

Daten produzieren, aber sie verliert ihren kritischsten Wert: die Fähigkeit, Macht zu widersprechen.

Wissenschaftsfreiheit schützt deshalb nicht nur Forschende. Sie schützt Gesellschaft. Sie schützt die Möglichkeit, unbequeme Fragen zu stellen: Ist eine politische Maßnahme unwirksam? Ist ein Produkt schädlicher als behauptet? Ist ein Geschäftsmodell nur rentabel, weil Schäden externalisiert werden? Erzeugt eine Plattform demokratische Verlustleistung? Ist ein Medikament weniger wirksam als erwartet? Ist eine Bildungsreform nur symbolisch? Ist ein Förderprogramm Blindleistung? Ist eine ganze ökonomische Theorie blind für ihre Wirkungen?

In Deutschland ist Wissenschaftsfreiheit grundrechtlich geschützt. Artikel 5 Absatz 3 des Grundgesetzes formuliert, dass Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre frei sind [E-K86-1]. Diese Freiheit ist keine akademische Bequemlichkeit. Sie ist eine demokratische Schutzstruktur.

Aber Wissenschaftsfreiheit bedeutet nicht Verantwortungslosigkeit.

Forschung kann schaden. Sie kann Daten missbrauchen, Menschen gefährden, Umwelt belasten, Dual-Use-Risiken erzeugen, diskriminierende Modelle entwickeln, medizinische Hoffnung falsch wecken, Machtinteressen bedienen oder politische Entscheidungen mit Scheingenauigkeit versorgen. Wissenschaft ist kein reiner Raum außerhalb der Welt. Sie wirkt.

Darum braucht die Wirkungsökonomie eine doppelte Wissenschaftslogik: Freiheit der Erkenntnis und Verantwortung der Wirkung.

Diese Verantwortung hat mehrere Ebenen.

Erstens: Methodenverantwortung. Wissenschaftliche Institutionen müssen saubere Methoden, gute Forschungsdaten, Transparenz, Peer Review, Replikation, Ethikprüfung und Schutz vor wissenschaftlichem Fehlverhalten sichern.

Zweitens: Kommunikationsverantwortung. Wissenschaft darf sich nicht in Fachsprache einschließen, wenn Gesellschaft Orientierung braucht. Sie muss erklären, was bekannt ist, was wahrscheinlich ist, was unsicher bleibt und welche Zielkonflikte bestehen.

Drittens: Folgenverantwortung. Forschung muss mögliche Schäden, Missbrauch, Dual-Use-Risiken, Diskriminierung, Umweltwirkungen und gesellschaftliche Auswirkungen reflektieren. Das heißt nicht, Forschung zu verhindern. Es heißt, Forschung verantwortlich zu gestalten.

Viertens: Unabhängigkeitsverantwortung. Wissenschaft darf sich nicht kaufen lassen. Drittmittel, wirtschaftliche Kooperationen, politische Aufträge und Stiftungsfinanzierungen können sinnvoll sein. Aber Interessen müssen offengelegt, Methoden geschützt und Ergebnisse unabhängig veröffentlicht werden können.

Fünftens: institutionelle Verantwortung. Gute Wissenschaft hängt nicht nur an einzelnen Forschenden. Sie hängt an Forschungskulturen, Anreizsystemen, Betreuung, Publikationsdruck, Dateninfrastruktur, Karrierewegen, Ombudsstellen und Fehlermanagement.

Hier berührt Wissenschaft die Wirkungsökonomie direkt. Auch Forschung kann Scheinleistung, Blindleistung und Wirkleistung erzeugen. Viele Publikationen bedeuten nicht automatisch hohe Erkenntniswirkung. Hohe Zitationszahlen bedeuten nicht automatisch gesellschaftliche Relevanz. Ein großes Forschungsbudget bedeutet nicht automatisch bessere Orientierung. Ein medienwirksamer Befund bedeutet nicht automatisch Evidenz.

Das Grundlagenpapier der Wirkungsökonomie beschreibt diese Verschiebung bereits: Nicht mehr allein Publikationen, Zitationen oder Preise definieren Relevanz, sondern der nachweisbare gesellschaftliche Impact; zugleich treten gesellschaftliche Resonanz, Systemeffekte und transdisziplinäre Anschlussfähigkeit als zusätzliche Qualitätsdimensionen hervor [I-K86-1; I-K86-2].

Aber diese Verschiebung braucht eine Schutzlinie: Wirkung ist kein Auftrag zur Gefälligkeit.

Forschung nach Wirkung darf nicht heißen, dass Wissenschaft nur noch das finanziert bekommt, was unmittelbar verwertbar ist. Sie darf nicht heißen, dass Unternehmen, Regierungen oder Stiftungen Ergebnisse bestellen. Sie darf nicht heißen, dass Grundlagenforschung ihre Legitimität verliert, nur weil ihre Wirkung langfristig, indirekt oder noch unbekannt ist.

Forschung nach Wirkung bedeutet nicht Anpassung an Macht. Sie bedeutet Verantwortung für Wahrheit, Methode und gesellschaftliche Folgen. Die Arbeitsfassung formuliert dafür eine dreifache Bewertungslogik: Erkenntniswirkung, Systemwirkung und Freiheitswirkung. Erkenntniswirkung fragt, ob Forschung Wissen, Methode, Prüfbarkeit oder Theoriequalität erhöht. Systemwirkung fragt, ob sie Lösung, Prävention, Resilienz oder Orientierung in komplexen Systemen stärkt. Freiheitswirkung fragt, ob sie Mündigkeit, Kritikfähigkeit, Wissenschaftsfreiheit, Transparenz und demokratische Korrektur stärkt [I-K86-3].

Diese drei Wirkungen können zusammenfallen. Sie müssen es aber nicht. Grundlagenforschung kann starke Erkenntniswirkung haben, lange bevor Systemwirkung sichtbar wird. Kritische Forschung kann starke Freiheitswirkung haben, obwohl sie kurzfristig keinen ökonomischen Nutzen zeigt. Replikationsforschung kann starke Systemwirkung haben, obwohl sie in traditionellen Rankings schwach erscheint.

Die Wirkungsökonomie braucht daher keine Forschung nach Verwertbarkeit. Sie braucht Forschung nach verantwortbarer Wirkung.

86.3 Replikation, Datenqualität und Open Science

Wissenschaft wird nicht durch Autorität stark. Sie wird durch Prüfbarkeit stark.

Dazu gehören Replikation, Peer Review, Datenqualität, Methodenoffenheit und Open Science. Diese Begriffe klingen technisch. Sie sind aber demokratisch relevant. Wenn wissenschaftliche Ergebnisse Grundlage für Gesundheitspolitik, Klimapolitik, KI-Governance, Produktbewertung, Steuerlogik, Wirkungsdatenräume, Pflege, Bildung, Infrastruktur, Kapitalmärkte oder Gerichtsentscheidungen werden, dann muss nachvollziehbar sein, wie sie zustande kamen.

Replikation ist die Möglichkeit, ein Ergebnis durch Wiederholung, neue Daten, andere Teams oder andere Kontexte zu prüfen. Sie ist nicht spektakulär, aber unverzichtbar. Eine Gesellschaft, die nur neue Ergebnisse belohnt und die Überprüfung alter Ergebnisse vernachlässigt, wird anfällig für Scheinsicherheit.

Peer Review ist fachliche Gegenprüfung. Es ist kein perfekter Wahrheitsfilter. Peer Review kann Fehler übersehen, Machtstrukturen reproduzieren, konservativ wirken oder neue Ideen verzögern. Aber ohne strukturierte fachliche Kritik wird Forschung leichter zur Behauptung.

Datenqualität entscheidet, ob Wissenschaft belastbar ist. Schlechte Daten erzeugen schlechte Modelle. Verzerrte Stichproben erzeugen verzerrte Schlüsse. Fehlende Dokumentation erschwert Prüfung. Unklare Variablen erzeugen Scheingenauigkeit. Nicht veröffentlichte negative Ergebnisse verzerren den Forschungsstand.

Methodenoffenheit bedeutet, dass nicht nur das Ergebnis, sondern auch der Weg sichtbar wird. Welche Daten? Welche Annahmen? Welche Modelle? Welche Grenzwerte? Welche Ausschlüsse? Welche Unsicherheit? Welche Alternativinterpretationen? Welche Interessenkonflikte? Welche Fehlerquellen?

Open Science bündelt diese Anforderungen. Sie ist keine Mode. Sie ist die Infrastruktur überprüfbarer Wissenschaft.

UNESCO beschreibt Open Science als Prinzipien und Praktiken, die wissenschaftliche Forschung aus allen Bereichen für Wissenschaft und Gesellschaft zugänglich machen sollen; dazu gehört nicht nur der Zugang zu Wissen, sondern auch eine inklusive, gerechte und nachhaltige Wissensproduktion. Zu den Kernelementen zählen offene Publikationen, Forschungsdaten, Bildungsressourcen, Software, Hardware, Infrastrukturen und gesellschaftliches Engagement [E-K86-2].

Für die Wirkungsökonomie hat Open Science sechs Funktionen.

Erstens: Prüfbarkeit. Daten, Code, Methoden und Materialien machen Ergebnisse nachvollziehbar.

Zweitens: Beschleunigung. Offene Daten und offene Software vermeiden Doppelarbeit und ermöglichen Anschlussforschung.

Drittens: Gerechtigkeit. Wissenschaft darf nicht nur für Institutionen zugänglich sein, die teure Datenbanken, Zeitschriften oder Infrastrukturen bezahlen können.

Viertens: Transfer. Verwaltung, Kommunen, Unternehmen, Medien, Gerichte, Zivilgesellschaft und Bürger:innen können Wissen besser nutzen.

Fünftens: Replikation. Offene Materialien erleichtern Fehlerkorrektur.

Sechstens: Vertrauen. Offenheit zeigt, dass Wissenschaft nicht Geheimautorität ist, sondern überprüfbares Verfahren.

Aber Open Science hat Grenzen. Nicht alle Daten dürfen offen sein. Gesundheitsdaten, personenbezogene Daten, Sicherheitsdaten, sensible Standortdaten, Geschäftsgeheimnisse, indigene Wissensbestände, vulnerable Gruppen, Dual-Use-Forschung und kritische Infrastrukturdaten brauchen Schutz. Open Science heißt nicht totale Offenlegung. Es heißt: so offen wie möglich, so geschützt wie nötig [I-K86-4].

Die Wirkungsökonomie erweitert Open Science deshalb zu verantwortlicher Offenheit. Daten sollen offengelegt werden, wenn Offenheit Prüfung und Wirkung stärkt. Daten sollen geschützt werden, wenn Offenheit Menschen gefährdet. Methoden sollen zugänglich sein, wenn sie Entscheidungen beeinflussen. Modelle sollen erklärt werden, wenn sie Risiken, Steuern, Förderung, Rechte oder Produktbewertungen prägen. Publikationen sollen offen sein, wenn öffentliche Gelder Forschung finanziert haben.

Damit Wissenschaft als Wirkungsinfrastruktur funktioniert, braucht sie Integrität. Der European Code of Conduct for Research Integrity dient der europäischen Forschungsgemeinschaft als Selbstregulierungsrahmen über Disziplinen und Forschungskontexte hinweg. Die Revision von 2023 betont Forschungskultur, Verantwortung aller Beteiligten und gute wissenschaftliche Praxis [E-K86-3]. Der DFG-Kodex zur guten wissenschaftlichen Praxis verlangt seit seinem Inkrafttreten am 1. August 2019, dass Forschungseinrichtungen die Leitlinien rechtsverbindlich umsetzen, um DFG-Fördermittel erhalten zu können [E-K86-4].

Solche Standards sind nicht bloß akademische Selbstverwaltung. Sie sind Teil gesellschaftlicher Wirkungsarchitektur. Denn eine Wirkungsökonomie, die auf Daten, Benchmarks, Scorecards, KI-Modelle und Wirkungsberichte baut, braucht Vertrauen in die Verfahren, die Wissen erzeugen.

Forschungsevaluation muss vorsichtig sein. Wer Wissenschaft nur nach Kennzahlen steuert, produziert neue Fehlanreize. Publikationszahlen, Impact Factors, Zitationen, Rankings und Drittmittel können Hinweise geben. Sie dürfen aber nicht die wissenschaftliche Qualität ersetzen. Das Leiden Manifesto fordert genau deshalb Prinzipien für verantwortliche Forschungsmetriken und warnt davor, Forschung auf einfache Kennzahlen zu verengen [E-K86-5].

Wirkungsökonomisch gilt: Wissenschaft braucht Indikatoren, aber Wissenschaft darf nicht von Indikatoren beherrscht werden.

Eine Replikationsstudie, die einen Fehler korrigiert, kann wirkungsvoller sein als zehn neue, spektakuläre, aber unsichere Studien. Eine negative Studie, die ein unwirksames Programm entlarvt, kann mehr öffentliche Mittel sparen als eine medienwirksame Innovationsmeldung. Eine Langzeitstudie kann wirkungsvoller sein als ein schneller Trend. Eine offene Dateninfrastruktur kann für Jahrzehnte Forschung ermöglichen, ohne selbst viele Schlagzeilen zu erzeugen.

Wissenschaftliche Wirkleistung ist deshalb nicht identisch mit akademischer Aktivität.

86.4 Unsicherheit, Kritik und Korrektur

Wissenschaftliche Redlichkeit beginnt dort, wo Unsicherheit nicht verschwiegen wird.

Unsicherheit ist kein Versagen von Wissenschaft. Sie ist Teil wissenschaftlicher Erkenntnis. Besonders in komplexen Systemen gibt es selten vollständige Gewissheit: Klimamodelle arbeiten mit Wahrscheinlichkeiten, medizinische Studien mit Konfidenzintervallen, soziale Forschung mit Kontexten, ökonomische Prognosen mit Annahmen, KI-Forschung mit Modellgrenzen, Biodiversitätsforschung mit unvollständigen Daten und Rechtswissenschaft mit Auslegung.

Eine Demokratie, die Unsicherheit nicht versteht, wird anfällig für zwei Gegenfehler.

Der erste Fehler ist Scheinsicherheit. Politik, Medien oder Unternehmen tun so, als sei alles eindeutig, obwohl Daten unsicher, Modelle begrenzt oder Zielkonflikte real sind. Das kann kurzfristig beruhigen. Langfristig zerstört es Vertrauen, wenn die Wirklichkeit komplexer ist.

Der zweite Fehler ist Beliebigkeit. Unsicherheit wird missbraucht, um gar nichts mehr zu akzeptieren. Weil Wissenschaft nicht alles sicher weiß, soll angeblich nichts belastbar sein. Weil Modelle Grenzen haben, sollen sie wertlos sein. Weil Studien sich widersprechen, soll jede Meinung gleich viel gelten. Das ist keine kritische Haltung. Das ist organisierte Orientierungslosigkeit.

Wissenschaft muss deshalb Unsicherheit erklären, ohne sich selbst zu entwerten.

Sie muss sagen können: Das wissen wir sehr gut. Das wissen wir wahrscheinlich. Das ist plausibel, aber noch nicht gesichert. Das ist umstritten. Das ist offen. Das hängt vom Kontext ab. Das ist normative Bewertung, nicht empirischer Befund. Das ist politische Entscheidung, nicht wissenschaftliche Tatsache.

Diese Unterscheidung verbindet Wissenschaft mit Diskurskultur. Demokratische Kommunikation braucht Quellenklarheit und Unsicherheitsklarheit. Wissenschaft liefert dafür ein Vorbild: Sie kann zeigen, wie man mit Nichtwissen umgeht, ohne in Beliebigkeit zu fallen.

Kritik ist dafür unverzichtbar. Wissenschaft ohne Kritik wird Dogma. Kritik ohne Methode wird Rauschen.

Wissenschaftliche Kritik fragt nicht nur: Gefällt mir das Ergebnis? Sie fragt: Ist die Methode angemessen? Sind die Daten belastbar? Sind Alternativerklärungen geprüft? Sind Interessenkonflikte offengelegt? Stimmen Kausalbehauptungen? Wurden Unsicherheiten ausgewiesen? Sind die Schlüsse durch die Daten gedeckt? Wurde die relevante Literatur berücksichtigt? Kann das Ergebnis reproduziert oder plausibilisiert werden?

Diese Form der Kritik ist nicht destruktiv. Sie ist die Art, wie Wissenschaft sich selbst schützt.

Korrektur ist daher kein Zeichen von Schwäche. Sie ist das stärkste Zeichen wissenschaftlicher Integrität. Eine Studie wird zurückgezogen. Ein Modell wird verbessert. Ein Benchmark wird angepasst. Eine Methode wird ersetzt. Eine medizinische Leitlinie wird geändert. Ein Klimarisiko wird neu bewertet. Ein ökonomischer Zusammenhang wird korrigiert. Eine Scorecard wird versioniert. Ein Wirkungsindikator wird präzisiert.

Genau diese Lernfähigkeit braucht die Wirkungsökonomie.

Wirkungssteuerung darf nicht so tun, als seien alle Indikatoren, Benchmarks und Bewertungslogiken endgültig. Sie müssen wissenschaftlich aktualisiert, öffentlich begründet, demokratisch kontrolliert und rechtlich anfechtbar bleiben. Hier entsteht die Verbindung zum Wirkungsrat. Der Wirkungsrat ersetzt nicht die Wissenschaft. Er ist auch keine Wahrheitsbehörde. Seine Aufgabe ist methodische Sicherung: WÖk-IDs, Benchmarks, Archetypen, Scorecards, Evaluation, Versionierung, Transparenz und Missbrauchsschutz [I-K86-5; I-K86-6].

Das Wirkungsratskonzept beschreibt ihn als unabhängige Wächterinstitution der Wirkungslogik, die Indikatoren, Benchmarks und Archetypen weiterentwickelt, Wirkungsmessung evaluiert, Wirkungsberichte veröffentlicht und vor Lobbyismus, Greenwashing und politischer Verzerrung schützt [I-K86-5]. Die Arbeitsfassung betont zugleich: Der Wirkungsrat entscheidet nicht über das Gemeinwohl; er sorgt dafür, dass Entscheidungen über Wirkung nicht im Dunkeln getroffen werden [I-K86-6].

Damit wird Wissenschaft institutionell wirksam, ohne Politik zu ersetzen.

Wissenschaft liefert Erkenntnis. Politik entscheidet legitim. Recht begrenzt Macht. Gerichte prüfen. Verwaltung setzt um. Öffentlichkeit kontrolliert. Der Wirkungsrat sichert Methode. Die Gesellschaft lernt.

Diese Ordnung schützt vor Technokratie. Denn eine Wirkungsökonomie, die Wissenschaft zur Herrschaftsinstanz machen würde, hätte den demokratischen Kern verloren. Wissenschaft kann sagen, welche Wirkungen wahrscheinlich sind. Sie kann

sagen, welche Risiken aus Nicht-Handeln entstehen. Sie kann zeigen, welche Annahmen falsch sind. Sie kann Zielkonflikte sichtbar machen. Aber sie kann nicht allein entscheiden, welche Zumutungen eine Gesellschaft akzeptiert, welche Güter sie priorisiert und welche Freiheit sie wie schützt.

Umgekehrt schützt diese Ordnung vor Wissenschaftsfeindlichkeit. Politik darf Wissenschaft nicht ignorieren, wenn ihre Erkenntnisse unbequem sind. Unternehmen dürfen Forschung nicht angreifen, weil Daten ihr Geschäftsmodell belasten. Medien dürfen Unsicherheit nicht als Beliebigkeit verkaufen. Bürger:innen dürfen Wissenschaft kritisieren, aber Kritik muss zwischen berechtigtem Einwand und bloßer Delegitimierung unterscheiden.

Wissenschaft als Wirkungsinfrastruktur braucht deshalb drei Tugenden: Demut, Mut und Offenheit.

Demut, weil Wissenschaft weiß, dass Erkenntnis vorläufig ist. Mut, weil Wissenschaft Macht widersprechen muss. Offenheit, weil Wissen überprüfbar, anschlussfähig und korrigierbar bleiben muss.

86.5 Zwischenfazit

Wissenschaft ist eine zentrale Wirkungsinfrastruktur. Sie erzeugt nicht einfach Wissen, sondern geprüfte Wirklichkeit, Kritik, Korrektur, Unsicherheitsbewusstsein und langfristige Orientierung.

Dieses Kapitel hat vier Linien gezogen.

Erstens: Geprüfte Wirklichkeit. Meinung, Erfahrung, Expertise, Forschung, Evidenz und gesichertes Wissen müssen unterschieden werden. Wissenschaft ist kein Wahrheitsmonopol, sondern ein Korrektursystem.

Zweitens: Wissenschaftsfreiheit und Verantwortung. Wissenschaft muss frei sein, um Macht widersprechen zu können. Sie muss zugleich Verantwortung für Methode, Kommunikation, Folgen, Unabhängigkeit und Forschungskultur tragen.

Drittens: Replikation, Datenqualität und Open Science. Wissenschaft wird stark durch Prüfbarkeit: Replikation, Peer Review, Datenqualität, Methodenoffenheit, Open Science und Integrität. Offenheit stärkt Vertrauen, aber sie braucht Schutzgrenzen.

Viertens: Unsicherheit, Kritik und Korrektur. Wissenschaftliche Unsicherheit ist kein Versagen. Sie ist Teil redlicher Erkenntnis. Kritik und Korrektur sind keine Schwäche, sondern die Lernform der Wissenschaft.

Die Wirkungsökonomie braucht Wissenschaft nicht, um Politik zu ersetzen. Sie braucht Wissenschaft, damit Wirkung nicht zur Behauptung wird. Wissenschaft hält Wirklichkeit prüfbar. Genau dadurch schützt sie Mensch, Planet und Demokratie.

Die nächste Frage lautet: Wie muss Forschung selbst ausgerichtet werden, damit sie nicht nur Publikationen, Drittmittel, Patente oder Prestige erzeugt, sondern langfristige Erkenntnis-, System- und Freiheitswirkung?

Diese Frage führt zu Kapitel 87: Wirkungsorientierte Forschung und Innovation.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 86

Interne WÖk-Quellen

[I-K86-1] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025, Abschnitt „Wissenschaftstheoretischer Ausblick“. Grundlage für den Gedanken, dass die Wirkungsökonomie auch das wissenschaftstheoretische Verständnis von Erkenntnis, Evidenz und Fortschritt verändert; Wissen wird dort nicht mehr nur als Selbstzweck oder disziplinärer Fortschritt verstanden, sondern an seiner Wirkung für Gesellschaft, Umwelt und Gemeinwohl gemessen.

[I-K86-2] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025. Grundlage für die Verschiebung von Publikationen, Zitationen und Preisen hin zu gesellschaftlichem Impact sowie für die Erweiterung von Evidenz um gesellschaftliche Resonanz, Systemeffekte und transdisziplinäre Anschlussfähigkeit.

[I-K86-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Forschung nach Wirkung. Grundlage für die Schutzlinie: Forschung nach Wirkung darf nicht Anpassung an Macht bedeuten, sondern Verantwortung für Wahrheit, Methode und gesellschaftliche Folgen; außerdem für die dreifache Bewertungslogik aus Erkenntniswirkung, Systemwirkung und Freiheitswirkung.

[I-K86-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Open Science. Grundlage für Open Science als Infrastruktur überprüfbarer Wissenschaft, für Prüfbarkeit, Beschleunigung, Gerechtigkeit, Transfer, Replikation und Vertrauen sowie für die Regel „so offen wie möglich, so geschützt wie nötig“.

[I-K86-5] Weber, Natalie: Wirkungsrat_Konzept, 2025. Grundlage für den Wirkungsrat als unabhängige Wächterinstitution zur Weiterentwicklung von WÖk-IDs, Benchmarks und Archetypen, zur Evaluation der Wirkungsmessung, zu Wirkungsberichten sowie zum Schutz vor Lobbyismus, Greenwashing und politischer Verzerrung.

[I-K86-6] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Kapitel „Der Wirkungsrat“. Grundlage für die Präzisierung, dass der Wirkungsrat keine Regierung, keine Wahrheitsbehörde, keine Moralinstanz und kein technokratisches Ersatzparlament ist, sondern methodische Integrität, öffentliche Nachvollziehbarkeit, Versionierung, Überprüfbarkeit und Schutz vor Lobbyismus sichert.

[I-K86-7] Weber, Natalie: WStG_Oktober2025, 2025. Grundlage für Wissenschaftlichkeit, Interdisziplinarität und das wissenschaftliche Sekretariat des Wirkungsrats als methodische Sicherung der Wirkungssteuerung.

Externe Quellen

[E-K86-1] Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Art. 5 Abs. 3. Bezugspunkt für Wissenschaftsfreiheit als verfassungsrechtlich geschützte Freiheit von Wissenschaft, Forschung und Lehre. Grundgesetz (GG): https://www.gesetze-im-internet.de/gg/

[E-K86-2] UNESCO: Recommendation on Open Science, 2021; UNESCO Open Science, Stand 2026. Bezugspunkt für Open Science als Prinzipien und Praktiken, die wissenschaftliche Forschung zugänglich, inklusiv, gerecht und nachhaltig machen sollen, sowie für offene Publikationen, Daten, Software, Infrastrukturen und gesellschaftliches Engagement. UNESCO: https://www.unesco.org/

[E-K86-3] ALLEA: *The European Code of Conduct for Research Integrity*, 2023 Revised Edition. Bezugspunkt für Forschungskultur, Forschungsintegrität und gute wissenschaftliche Praxis über Disziplinen und Forschungskontexte hinweg.

[E-K86-4] Deutsche Forschungsgemeinschaft: *Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis / Code of Conduct*, 2019/2026. Bezugspunkt für verbindliche Leitlinien guter wissenschaftlicher Praxis als Voraussetzung für DFG-Förderung.

[E-K86-5] Hicks, Diana; Wouters, Paul; Waltman, Ludo; de Rijcke, Sarah; Rafols, Ismael: “Bibliometrics: The Leiden Manifesto for research metrics”, *Nature*, 2015. Bezugspunkt für zehn Prinzipien verantwortlicher Forschungsmetriken und für die Warnung vor Fehlsteuerung durch einfache Kennzahlen.

[E-K86-6] Popper, Karl: *Logik der Forschung*, 1934; englisch: *The Logic of Scientific Discovery*, 1959. Bezugspunkt für Wissenschaft als kritisches Prüfverfahren und für die Bedeutung von Falsifizierbarkeit und Kritik.

[E-K86-7] Merton, Robert K.: “The Normative Structure of Science”, in: *The Sociology of Science*, 1942/1973. Bezugspunkt für wissenschaftliche Normen wie Universalismus, gemeinschaftliche Wissensordnung, Uneigennützigkeit und organisierter Skeptizismus.

[E-K86-8] Kuhn, Thomas S.: *The Structure of Scientific Revolutions*, 1962. Bezugspunkt für Paradigmen, wissenschaftliche Umbrüche und die Einsicht, dass Wissenschaft auch historisch, institutionell und gemeinschaftlich strukturiert ist.

Kapitel 87 - Wirkungsorientierte Forschung und Innovation

Kapitel 86 hat Wissenschaft als Wirkungsinfrastruktur beschrieben. Wissenschaft macht Wirklichkeit prüfbar. Dieses Kapitel geht einen Schritt weiter: Es fragt, wie Forschung selbst ausgerichtet werden muss, wenn eine Gesellschaft nicht nur mehr Wissen, sondern bessere Zukunftspfade erzeugen will.

Forschung ist eine Wirkungsquelle. Sie erzeugt Begriffe, Methoden, Daten, Messinstrumente, Technologien, Therapien, Materialien, Modelle, Kritik, Orientierung,

Replikation, Infrastrukturen, Software, Bildung, Patente, Institutionen und Handlungsoptionen. Sie wirkt nicht nur dort, wo ein Produkt, ein Medikament oder eine Technologie unmittelbar verwertet wird. Sie wirkt auch dort, wo sie Fragen präzisiert, Irrtümer korrigiert, Komplexität verständlich macht, Risiken sichtbar macht oder künftige Möglichkeiten öffnet.

Forschung wirkt nicht nur, wenn sie sofort verwertbar ist. Sie wirkt, wenn sie die Fähigkeit einer Gesellschaft erhöht, Wirklichkeit zu verstehen und bessere Zukunftspfade zu öffnen.

Damit ist Forschung in der Wirkungsökonomie mehr als Publikationsproduktion. Sie ist nicht gut, weil sie viele Paper erzeugt, viele Drittmittel einwirbt, viele Patente anmeldet oder kurzfristig verwertbare Ergebnisse liefert. Sie ist gut, wenn sie Erkenntnisqualität, Problemlösungsfähigkeit, gesellschaftliche Anschlussfähigkeit, Langzeitwirkung und Verantwortung verbindet [I-K87-1; I-K87-6].

87.1 Grundlagenforschung und Wirkungszeit

Grundlagenforschung ist die Forschung mit der längsten Wirkungszeit.

Sie stellt Fragen, deren Nutzen häufig noch nicht sichtbar ist. Sie sucht nicht zuerst ein Produkt, sondern Verständnis. Sie untersucht Moleküle, Felder, Algorithmen, Zellen, Materialien, Sprachen, soziale Strukturen, historische Muster, mathematische Beziehungen, physikalische Gesetzmäßigkeiten, ökologische Kopplungen, kulturelle Bedeutungen oder psychische Prozesse, bevor klar ist, welche Anwendungen daraus entstehen.

Genau deshalb ist sie unverzichtbar.

Eine Gesellschaft, die nur noch Forschung finanziert, deren Nutzen kurzfristig belegt werden kann, zerstört ihre eigene Zukunftsfähigkeit. Sie würde nur das optimieren, was sie bereits kennt. Sie würde bestehende Probleme schneller bearbeiten, aber weniger neue Wirklichkeitsräume öffnen. Sie würde Innovation verlangen und zugleich die tiefen Quellen von Innovation austrocknen.

Grundlagenforschung wirkt häufig indirekt. Sie erzeugt Theorien, Messverfahren, Modelle, Methoden, Denkweisen, Datenreihen, Begriffe und Talente. Diese Wirkungen erscheinen nicht sofort als Marktwert. Aber ohne sie gäbe es keine moderne Medizin, keine Materialwissenschaft, keine Quantenphysik, keine Halbleiter, keine KI, keine Klimamodelle, keine Genomforschung, keine Epidemiologie, keine Batterieforschung, keine Satellitendaten, keine Statistik, keine Systemtheorie und keine verlässliche Umweltmessung [E-K87-1; E-K87-10].

Die Wirkungsökonomie darf Grundlagenforschung daher nicht dem Missverständnis aussetzen, sie müsse ihre Wirkung vorab vollständig beweisen. Das wäre ein Widerspruch. Forschung, die unbekannte Wirklichkeit erschließt, kann nicht immer

wissen, welche Wirkung sie später haben wird. Ihre Wirkung liegt zunächst in Erkenntnismöglichkeit.

Eine Grundlagenfrage kann Jahrzehnte später zur Schlüsseltechnologie werden. Eine mathematische Theorie kann lange abstrakt wirken und später Verschlüsselung, KI oder Simulation ermöglichen. Eine biologische Beobachtung kann später Therapiepfade eröffnen. Eine ökologische Langzeitreihe kann politische Kipppunkte sichtbar machen. Eine soziologische Studie kann erklären, warum eine gut gemeinte Maßnahme Vertrauen zerstört. Eine geisteswissenschaftliche Arbeit kann Begriffe liefern, mit denen Gesellschaft ihre eigene Gegenwart versteht.

Grundlagenforschung ist deshalb nicht wirkungslos, weil ihre Wirkung spät kommt. Ihre Wirkungszeit ist lang.

Wirkungszeit bezeichnet den Zeitraum, in dem Forschung ihre gesellschaftliche, ökologische, technologische, demokratische oder kulturelle Bedeutung entfaltet. Manche Forschung wirkt schnell: ein Impfstoff, ein Materialtest, eine Energieeffizienzlösung, eine Pflegeintervention. Andere wirkt langsam: eine Theorie, eine Dateninfrastruktur, eine Replikationsstudie, eine Bildungsstudie, eine Klimazeitreihe, eine historische Analyse, eine Grundlagenentdeckung.

Die alte Bewertungslogik hat schnelle Wirkung bevorzugt, weil sie leichter sichtbar ist. Die Wirkungsökonomie darf diesen Fehler nicht wiederholen. Sie muss zwischen kurzfristiger Verwertbarkeit und langfristiger Wirkkraft unterscheiden.

Ein Forschungsprojekt kann kurzfristig keine Anwendung haben und trotzdem hohe Erkenntniswirkung erzeugen. Ein Forschungsprojekt kann viele Anwendungen versprechen und trotzdem geringe Erkenntnisqualität haben. Ein Patent kann wirtschaftlich nützlich sein und dennoch systemisch riskant. Eine Replikationsstudie kann wenig glamourös wirken und trotzdem hohe Systemwirkung haben, weil sie eine falsche Therapie, Technologie oder Politikannahme korrigiert.

Darum braucht wirkungsorientierte Forschung eine mehrdimensionale Bewertung. Sie fragt nicht nur: Was lässt sich sofort verwerten? Sie fragt: Erhöht diese Forschung Verständnis? Verbessert sie Methoden? Erzeugt sie Datenqualität? Öffnet sie neue Fragen? Macht sie Risiken sichtbar? Ermöglicht sie spätere Innovation? Stärkt sie Mündigkeit, Kritikfähigkeit oder demokratische Orientierung? Verhindert sie falsche Investitionen? Schafft sie Grundlagen für Mensch, Planet und Demokratie?

Diese Fragen schützen Grundlagenforschung vor der Kurzfristigkeit des Marktes. Sie schützen sie aber auch vor einer falschen Unantastbarkeit. Grundlagenforschung braucht Freiheit, aber sie steht nicht außerhalb gesellschaftlicher Verantwortung. Auch Grundlagenforschung kann Risiken erzeugen, etwa bei Dual Use, Biosicherheit, KI, Überwachungstechnologien, Materialforschung, synthetischer Biologie oder militärischer Anschlussfähigkeit. Die Antwort darauf ist nicht, Grundlagenforschung zu

ersticken. Die Antwort ist verantwortliche Freiheit: gute Ethikprüfung, transparente Risiken, Schutzräume für offene Forschung und klare Grenzen dort, wo absehbare Schäden erheblich sind.

Forschung nach Wirkung heißt daher nicht Forschung nach sofortigem Nutzen. Sie heißt Forschung nach verantwortbarer Langzeitwirkung.

87.2 Interdisziplinarität und Systemfragen

Die wichtigsten Fragen des 21. Jahrhunderts passen nicht in einzelne Disziplinen.

Klima ist nicht nur Meteorologie. Es ist Physik, Chemie, Ökologie, Landwirtschaft, Energie, Ökonomie, Recht, Migration, Gesundheit, Stadtplanung, Versicherung, Politik und Kommunikation. Gesundheit ist nicht nur Medizin. Sie ist Biologie, Ernährung, Wohnen, Arbeit, Umwelt, Pflege, Einsamkeit, Bildung, Einkommen, Stadtgrün, Daten und Vertrauen. KI ist nicht nur Informatik. Sie ist Mathematik, Energie, Ethik, Recht, Arbeit, Bildung, Öffentlichkeit, Psychologie, Sicherheit, Kapital und Demokratie. Pflege ist nicht nur Sozialwesen. Sie ist Medizin, Beziehung, Zeit, Arbeitsmarkt, Demografie, Finanzierung, Technologie, Würde und Familienstruktur.

Komplexe Probleme sind nicht disziplinlos. Sie sind mehrdisziplinär.

Die Wirkungsökonomie macht Interdisziplinarität deshalb nicht zur Dekoration, sondern zur Bedingung. Das Grundlagenpapier formuliert diese Verschiebung bereits deutlich: Interdisziplinäre Forschung soll Normalfall statt Ausnahme werden; Transdisziplinarität rückt in den Vordergrund, weil gesellschaftliche Akteure, Unternehmen, Politik und Zivilgesellschaft an Problemlösungen beteiligt werden müssen; Ziel ist nicht nur Erklärung, sondern die Gestaltung wirksamer Lösungen und Innovationen [I-K87-2; I-K87-3].

Aber Interdisziplinarität wird leicht missverstanden.

Sie bedeutet nicht, dass Disziplinen verschwinden. Sie bedeutet nicht, dass jede Person alles können muss. Sie bedeutet nicht, dass wissenschaftliche Standards durch Meinungsvielfalt ersetzt werden. Sie bedeutet auch nicht, dass Praxisakteure über Wahrheit abstimmen. Interdisziplinarität bedeutet: Jede Disziplin bringt ihre Methode, ihre Strenge und ihre blinden Flecken ein, damit ein Systemproblem nicht durch eine Fachlogik allein verengt wird.

Physik zeigt Grenzen von Energie, Material, Entropie, Messung und Realität. Biologie und Ökologie zeigen Leben, Regeneration, Interdependenz, One Health, Biodiversität und Kipppunkte. Medizin und Gesundheitswissenschaften zeigen Prävention, Krankheit, Versorgung, mentale Gesundheit, Epidemiologie und soziale Determinanten. Material- und Ingenieurwissenschaften zeigen Kreislauffähigkeit, Sicherheit, Skalierung, Lebensdauer und technische Machbarkeit. Energieforschung zeigt Infrastruktur, Speicher, Netze, Resilienz, Verbrauch, Wirkungsgrad und Systemlast.

Sozialwissenschaften zeigen Ungleichheit, Milieus, Macht, Vertrauen, Zugehörigkeit, Verhalten, Institutionen und Teilhabe. Kultur- und Geisteswissenschaften zeigen Sinn, Sprache, Erinnerung, Deutung, Würde, Narrative, Geschichte und Resonanz. Wirtschaftswissenschaft zeigt Märkte, Preise, Kapital, Anreize, Risiko, Wachstum und Verteilung, muss aber durch die Wirkungsökonomie neu geordnet werden. Rechtswissenschaft zeigt Grundrechte, Verhältnismäßigkeit, Haftung, Verfahren, Schutzpflichten und institutionelle Grenzen. Politikwissenschaft zeigt Macht, Parteien, Institutionen, Öffentlichkeit, Lobbyismus, Konflikt und demokratische Resilienz. Informatik und Datenwissenschaft zeigen Algorithmen, Datenräume, KI, Cyberresilienz, digitale Rechte und technische Anschlussfähigkeit.

Keine dieser Disziplinen kann das Ganze allein erfassen. Aber jede kann einen Teil der Wirklichkeit sichern.

Transdisziplinäre Forschung geht noch einen Schritt weiter. Sie bezieht Praxiswissen ein: Kommunen, Pflegekräfte, Patient:innen, Unternehmen, Landwirt:innen, Schulen, Verwaltungen, Bürgerinitiativen, Reparaturnetzwerke, Gewerkschaften, Kulturorte, Medien, Gerichte, Versicherungen, Banken und Betroffene. Dieses Wissen ist kein Ersatz für wissenschaftliche Methode. Aber es zeigt, ob eine Lösung im wirklichen System trägt.

Eine Klimamaßnahme kann technisch richtig sein und sozial scheitern. Eine digitale Lösung kann effizient sein und vulnerable Menschen ausschließen. Eine Pflegeinnovation kann in Studien gut aussehen und im Alltag des Personals scheitern. Eine Verwaltungsreform kann rechtlich sauber sein und praktisch Blindleistung erzeugen. Eine Bildungsinnovation kann pädagogisch plausibel sein und an Wohnungsnot, Armut oder digitaler Überforderung vorbeigehen.

Transdisziplinarität verhindert solche Blindheit, wenn sie gut gebaut ist. Sie bringt Erfahrungswissen in Forschung ein, ohne Forschung zur Stimmungsabfrage zu machen.

Die Wirkungsökonomie braucht deshalb Systemfragen. Eine Systemfrage lautet nicht: Was kann diese Technologie? Sie lautet: Welche Zustände verändert ihr Einsatz? Eine Systemfrage lautet nicht: Wie effizient ist dieses Verfahren? Sie lautet: Welche Folgewirkungen, Rückkopplungen, Zielkonflikte und Engpässe entstehen? Eine Systemfrage lautet nicht: Welche Disziplin ist zuständig? Sie lautet: Welche Wirkungsräume sind betroffen?

Solche Fragen verbinden Wirkungsrisiko, Messung, Daten, Innovation und Transformation. Forschung wird dann nicht nur Wissensproduktion, sondern Risikofrüherkennung und Möglichkeitsarbeit.

Interdisziplinäre Forschung erzeugt damit nicht weniger Strenge, sondern mehr Wirklichkeitsnähe.

87.3 Forschungsförderung nach Wirkung

Forschungsfinanzierung entscheidet, welche Fragen gestellt werden.

Das ist ihr politischer Kern.

Es ist ein Unterschied, ob Forschungsgeld in Grundlagenforschung, Rüstung, KI, Gesundheit, Pflege, Klimaanpassung, Biodiversität, Batterien, Wasser, Sozialforschung, Geisteswissenschaften, Medienwirkung, Replikation, Forschungssoftware, Materialwissenschaft, Bildung oder industrielle Produktentwicklung fließt. Finanzierung erzeugt nicht nur Forschung. Sie erzeugt Zukunftspfade.

Wirkungsorientierte Forschungsförderung fragt deshalb nicht nur: Wer ist exzellent? Sie fragt: Welche Erkenntnis, welche Methode, welche Lösung, welche Orientierung, welche Prävention, welche Resilienz und welche Freiheit kann durch diese Forschung entstehen?

Das heißt nicht, dass Forschungsförderung politisch gewünschte Ergebnisse bestellen soll. Das wäre der Tod freier Wissenschaft. Forschungsförderung nach Wirkung muss zwei Dinge zugleich können: Richtung setzen und Freiheit schützen.

Richtung ist nötig, weil gesellschaftliche Ressourcen begrenzt sind und die großen Krisen nicht warten. Klima, Biodiversität, Gesundheit, Pflege, Energie, Wasser, Wohnen, Automatisierung, KI, Desinformation, Demokratie, Sicherheit, Materialkreisläufe und soziale Kohäsion brauchen gezielte Forschung. Eine Gesellschaft, die Wirkung ernst nimmt, darf Forschung nicht allein zufällig aus Karriereanreizen, Drittmittelmoden oder industriellen Interessen entstehen lassen.

Freiheit ist nötig, weil Forschung nicht zur Dienstleisterin politischer Tagesziele werden darf. Wissenschaft muss unbequeme Fragen stellen können. Sie muss Förderprogramme kritisieren dürfen. Sie muss negative Ergebnisse veröffentlichen dürfen. Sie muss zeigen dürfen, dass ein politisches Ziel falsch operationalisiert ist, eine Technologie riskanter als gedacht oder ein populäres Programm unwirksam.

Mission-oriented research kann in diesem Spannungsfeld sinnvoll sein. Missionen bündeln Forschung, Innovation, Politik, Praxis und Ressourcen um klare gesellschaftliche Ziele. Horizon Europe beschreibt EU-Missionen als groß angelegte Initiativen mit klaren, zeitgebundenen Zielen zu Herausforderungen wie Klimaanpassung, Krebs, Ozean- und Gewässerwiederherstellung, Bodengesundheit sowie klimaneutralen und smarten Städten; sie bringen Forschende, Politik, Bürger:innen und Stakeholder zusammen, um konkrete Lösungen mit gesellschaftlichem Nutzen zu schaffen [E-K87-2]. Horizon Europe nutzt Missionen, um Forschungsförderung stärker auf klar definierte Ziele auszurichten [E-K87-3; E-K87-4].

Missionen sind wirkungsökonomisch sinnvoll, wenn sie fünf Bedingungen erfüllen.

Erstens müssen sie klar genug sein, um Orientierung zu geben. „Mehr Innovation“ ist keine Mission. „Hitzebedingte Gesundheitsrisiken in Städten senken“, „Pflegeüberlastung durch bessere Infrastruktur verringern“ oder „Materialkreisläufe für bestimmte Produktgruppen schließen“ sind anschlussfähiger.

Zweitens müssen sie offen genug sein, um unterschiedliche Lösungen zu ermöglichen. Mission bedeutet Richtung, nicht Mikromanagement. Der Staat darf nicht vorab festlegen, welche Technologie, welches Unternehmen oder welche Methode gewinnt.

Drittens müssen sie messbar genug sein, um Rückkopplung zu ermöglichen. Ziele brauchen Indikatoren, Zwischenstände, Evaluation und Korrektur.

Viertens müssen sie interdisziplinär und transdisziplinär sein. Eine Mission zu klimaneutralen Städten scheitert, wenn sie nur Energie und Gebäude betrachtet, aber Wohnen, Mobilität, Gesundheit, soziale Gerechtigkeit, Stadtgrün, Beteiligung und Finanzierung ignoriert.

Fünftens müssen sie wissenschaftliche Freiheit respektieren. Forschung darf die Mission selbst kritisieren, Zielkonflikte offenlegen und zeigen, dass ein scheinbar guter Pfad schlechte Nebenwirkungen erzeugt.

Mission-oriented research ist also nicht Planwirtschaft der Wissenschaft. Sie ist ein Orientierungsrahmen für öffentliche Problemlösungsfähigkeit. Die OECD beschreibt mission-oriented innovation policies als Ansatz, bei dem klare Ziele und Zeitrahmen Wissenschaft, Technologie, Innovation und Regulierung auf komplexe gesellschaftliche Herausforderungen ausrichten; zugleich warnt sie, dass unklare Definitionen und Mission-Washing den Begriff verwässern können [E-K87-5].

Die Wirkungsökonomie kann diese Logik schärfen. Sie fragt bei Forschungsförderung nicht nur nach Output, sondern nach Wirkungspfad: Welche Zustände sollen sich verändern? Welche Daten zeigen Fortschritt? Welche Risiken entstehen? Welche Nebenwirkungen sind möglich? Welche Disziplinen fehlen? Welche Praxisakteure müssen beteiligt werden? Welche Langzeitfolgen sind zu erwarten? Wie wird Replikation finanziert? Wie werden negative Ergebnisse sichtbar? Wie bleibt Wissenschaftsfreiheit geschützt?

Die Arbeitsfassung schlägt dafür konkrete Instrumente vor: Wissenschafts-Wirkungsindikatoren, Forschungs-Scorecards, Open-Science-Pflichten mit Schutzgrenzen, Replikationsfonds, Reform der Forschungsbewertung, Transdisziplinaritätsfonds, Forschungsintegritätsstellen, Interessen- und Finanzierungsregister sowie Science-for-Policy-Strukturen [I-K87-5].

Solche Instrumente dürfen nicht zu neuen Rankings verkommen. Eine Forschungs-Scorecard darf keine flache Rangliste sein. Sie soll sichtbar machen, ob ein Projekt oder Programm Erkenntnisqualität, Reproduzierbarkeit, Datenoffenheit, Interdisziplinarität, gesellschaftliche Relevanz, Langzeitwirkung, Risikobewusstsein und Integrität stärkt.

Damit folgt die Wirkungsökonomie einer wichtigen Reformlinie der Gegenwart. Die OECD weist darauf hin, dass Forschungsbewertung Prioritäten, Ressourcenverteilung und Karrieren prägt und dass enge Leistungsmaße kritische Beiträge wie Zusammenarbeit, Offenheit, gesellschaftliche Wirkung oder Politikunterstützung häufig unterbewerten [E-K87-6]. Genau darum darf Forschung nach Wirkung nicht zu einer neuen Kennzahlenverengung werden. Sie muss Bewertung breiter, qualitativer und kontextsensibler machen.

Forschungsförderung nach Wirkung bedeutet daher: Grundlagen schützen, Replikation finanzieren, Langzeitdaten sichern, Interdisziplinarität ermöglichen, Praxiswissen einbinden, negative Ergebnisse sichtbar machen, Risiken prüfen, Interessenkonflikte offenlegen und Missionsziele setzen, ohne Erkenntnisfreiheit zu opfern.

Eine Forschungsförderung ist nicht gut, weil sie öffentlichkeitswirksam klingt. Sie ist gut, wenn sie Zukunftsfragen, Grundlagen, Methoden, Replikation, Transfer und Unabhängigkeit tragfähig finanziert.

87.4 Risiko, Dual Use und Verantwortung

Forschung öffnet Möglichkeiten. Manche Möglichkeiten sind gefährlich.

Das gilt besonders für Bio, Medizin, KI, Robotik, Materialwissenschaft, Chemie, Energie, Cyber, Satellitentechnik, Drohnen, Neurotechnologie, synthetische Biologie, Datenwissenschaft und Sicherheitsforschung. Eine Erkenntnis kann heilen oder schaden. Eine Technologie kann Versorgung sichern oder Überwachung ermöglichen. Ein Modell kann Forschung beschleunigen oder Manipulation erleichtern. Ein Material kann Kreisläufe stärken oder militärische Dominanz erhöhen. Eine biologische Methode kann Krankheiten bekämpfen oder Missbrauch ermöglichen.

Das nennt man Dual Use.

Dual Use bedeutet nicht, dass Forschung verboten werden muss, sobald sie missbrauchbar ist. Fast jede mächtige Erkenntnis kann missbraucht werden. Ein pauschales Verbot würde Wissenschaft lähmen. Aber Dual Use bedeutet, dass Forschung Verantwortung braucht, bevor Schäden eintreten.

Die Wirkungsökonomie betrachtet Dual Use als Wirkungsrisiko. Nicht die Absicht allein zählt, sondern der Möglichkeitsraum, den Forschung öffnet. Eine Forscherin kann zivile Ziele verfolgen, während ihre Methode später militärisch, repressiv oder kriminell genutzt werden kann. Ein Unternehmen kann Innovation entwickeln, während dieselbe Technologie Überwachung, Diskriminierung oder Gewalt erleichtert. Ein Staat kann Sicherheitsforschung fördern, während demokratische Kontrolle zu schwach bleibt [I-K87-7].

Die Europäische Kommission hat im Januar 2024 ein White Paper zu Optionen für stärkere Unterstützung von Forschung und Entwicklung mit Dual-Use-Potenzial veröffentlicht und ordnet dies im Kontext europäischer wirtschaftlicher Sicherheit ein [E-

K87-8]. In den Lebenswissenschaften wird Dual Use Research of Concern als Forschung verstanden, deren Wissen, Informationen, Produkte oder Technologien nach aktuellem Verständnis direkt missbraucht werden könnten, um erhebliche Bedrohungen für öffentliche Gesundheit und Sicherheit, Landwirtschaft, Tiere, Umwelt, Material oder nationale Sicherheit zu erzeugen [E-K87-9].

Wirkungsökonomisch folgt daraus keine pauschale Angstlogik. Es folgt eine Prüfarchitektur.

Eine verantwortliche Forschungsordnung muss mindestens sechs Fragen stellen.

Erstens: Welche positive Wirkung ist möglich? Heilen wir Krankheiten? Senken wir Emissionen? Verbessern wir Pflege? Stärken wir Resilienz? Erhöhen wir Sicherheit? Ermöglichen wir Bildung, Teilhabe, Energiezugang, Kreislaufwirtschaft oder demokratische Orientierung?

Zweitens: Welche negative Wirkung ist möglich? Können Ergebnisse missbraucht werden? Können sie Überwachung, Diskriminierung, Gewalt, biologische Risiken, Cyberangriffe, Manipulation, Machtkonzentration, Umweltfolgen oder soziale Verwundbarkeit verstärken?

Drittens: Wer kann die Forschung nutzen? Nur Fachkreise, Unternehmen, Militär, Staaten, Plattformen, offene Öffentlichkeit, Kriminelle, autoritäre Akteure oder alle zugleich?

Viertens: Wie schnell kann Missbrauch skalieren? Eine wissenschaftliche Methode mit geringen Zugangshürden wirkt anders als eine Technologie, die teure Infrastruktur braucht. KI und digitale Werkzeuge können Missbrauch beschleunigen, weil Kopie, Automatisierung und globale Verbreitung schnell erfolgen.

Fünftens: Welche Schutzmaßnahmen sind verhältnismäßig? Ethikprüfung, gestufte Veröffentlichung, Zugriffsbeschränkungen, Sicherheitsreview, Exportkontrolle, Genehmigungspflichten, Dokumentation, Trainings, Monitoring, institutionelle Verantwortung und internationale Standards.

Sechstens: Wer entscheidet und wer kontrolliert? Dual-Use-Prüfung darf nicht in geheimen Machtzirkeln verschwinden. Sie braucht wissenschaftliche Expertise, Sicherheitskompetenz, Ethik, Recht, demokratische Kontrolle und Schutz der Wissenschaftsfreiheit.

Die Wirkungsökonomie muss hier präzise sein. Verantwortung darf nicht zur Zensur werden. Forschungssicherheit darf nicht zur geopolitischen Willkür werden. Wissenschaftsfreiheit darf nicht unter dem Vorwand diffuser Risiken ausgehöhlt werden. Zugleich darf Offenheit nicht naiv sein. Responsible Open Science heißt: Wissen so offen wie möglich und so geschützt wie nötig organisieren [E-K87-7].

Das betrifft auch Innovation.

Innovation ist nicht automatisch Fortschritt. Schumpeters Idee der neuen Kombinationen, Röpkes unternehmerische Lernperspektive und Kondratieffs Transformationswellen können Entwicklung erklären. Aber wirkungsökonomisch reicht Neuheit nicht. Eine Innovation ist nicht gut, weil sie neu ist. Sie ist gut, wenn sie positive Netto-Wirkung erzeugt, destruktive Pfade ersetzt, Resilienz stärkt, Zukunftsfreiheit erweitert und keine schweren Schäden verdeckt.

Eine KI-Innovation kann Verwaltung entlasten oder Menschen diskriminieren. Eine Biotechnologie kann Krankheit behandeln oder Biosicherheitsrisiken erhöhen. Ein neues Material kann Kreisläufe stärken oder toxische Pfade öffnen. Eine Energieinnovation kann fossile Abhängigkeit senken oder Rohstoffrisiken verlagern. Eine medizinische Innovation kann Leben retten oder Ungleichheit vertiefen, wenn Zugang fehlt. Eine Plattforminnovation kann Bildung ermöglichen oder Suchtmechaniken perfektionieren. Eine Sicherheitsinnovation kann Schutz erhöhen oder Kontrolle normalisieren.

Deshalb braucht Forschung zu Mensch, Planet und Demokratie eine gemeinsame Verantwortungssprache.

Forschung zu Mensch fragt: Verbessert sie Würde, Gesundheit, Bildung, Sicherheit, Selbstwirksamkeit, Pflege, Beziehung, Teilhabe und Lebensqualität? Oder erhöht sie Sortierung, Überwachung, Ausschluss, psychische Belastung, Ausbeutung oder Ungleichheit?

Forschung zu Planet fragt: Stärkt sie Klima, Biodiversität, Wasser, Boden, Ressourcen, Kreisläufe, Regeneration und Resilienz? Oder verschiebt sie Schäden, erzeugt Rebound-Effekte, neue Rohstoffabhängigkeiten oder langfristige ökologische Risiken?

Forschung zu Demokratie fragt: Stärkt sie Wahrheit, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, Transparenz, Beteiligung, digitale Selbstbestimmung, Machtbegrenzung und institutionelle Korrektur? Oder erleichtert sie Desinformation, Manipulation, Überwachung, Machtkonzentration, algorithmische Intransparenz oder autoritäre Kontrolle?

Diese Fragen sollen Forschung nicht lähmen. Sie sollen sie wirksamer machen.

Verantwortungsvolle Forschung bedeutet nicht weniger Mut. Sie bedeutet mehr Wirkungsbewusstsein. Sie bedeutet, Risiken früh sichtbar zu machen, ohne Erkenntnisräume zu schließen. Sie bedeutet, Möglichkeiten zu öffnen, ohne Schadenspfade naiv zu ignorieren. Sie bedeutet, Innovation nicht nach Neuheit, sondern nach positiver Netto-Wirkung zu bewerten.

Die Wirkungsökonomie braucht Forschung, die frei genug ist, Wirklichkeit zu erkennen, und verantwortlich genug, ihre eigene Wirkung zu prüfen.

87.5 Wirkungsinnovation als Rekombination

Wirkungsinnovation ist nicht bloße Neuheit. Sie ist die Neukombination vorhandener Ressourcen, Technologien, Materialien, Daten, Institutionen, Kompetenzen und Geschäftsmodelle zur Erhöhung positiver Netto-Wirkung. Sie fragt nicht zuerst, ob etwas neu ist. Sie fragt, welche Zustände sich verbessern, welche Verlustleistung sinkt und ob Mensch, Planet und Demokratie gestärkt werden.

Damit greift die Wirkungsökonomie die Idee der Neukombination auf und löst sie zugleich aus einer reinen Wachstums- oder Marktlogik. Innovation entsteht nicht nur, wenn neue Produkte verkauft werden. Innovation entsteht auch, wenn bestehende Ressourcen besser genutzt, Abfälle zu Input werden, Reparatur statt Neukauf möglich wird, Daten neue Rückkopplung schaffen, Pflege entlastet wird, Verwaltung Blindleistung senkt, Bildung zugänglicher wird oder demokratische Korrektur besser funktioniert.

Wirkungsinnovation kann technologisch sein. Sie kann aber auch organisatorisch, sozial, kulturell, rechtlich, finanziell oder infrastrukturell sein. Eine neue Batterietechnologie kann Wirkungsinnovation sein. Eine offene Reparaturplattform kann es auch sein. Ein neues Pflegemodell, ein kommunaler Hitzeaktionsplan, ein Wirkungsdatenraum, ein besseres Beschaffungsverfahren, ein interoperabler Produktpass, eine Replikationsdatenbank oder eine faire Plattformarchitektur können ebenfalls Wirkungsinnovation sein.

Damit wird Innovation von Technikgläubigkeit getrennt. Eine neue Technologie kann wirkungsschwach sein, wenn sie Energieverbrauch, Abhängigkeit, Diskriminierung oder Ressourcenverbrauch erhöht. Eine unspektakuläre Reparatur-, Rücknahme- oder Organisationslösung kann hohe Wirkleistung erzeugen, wenn sie Lebensdauer verlängert, Risiken senkt oder Kreisläufe ermöglicht.

Wirkungsinnovation entsteht häufig durch Rekombination: vorhandene Materialien mit neuer Kreislauflogik; bestehende Daten mit neuen Schnittstellen; bekannte Technologien mit veränderten Eigentumsmodellen; kommunale Infrastruktur mit Gesundheitsprävention; Energieerzeugung mit Quartiersspeichern; Pflegewissen mit digitaler Entlastung; Wissenschaft mit Praxiswissen; öffentliche Beschaffung mit Wirkungsdaten; Kapital mit Transformationsrisiken; Produktdesign mit Reparierbarkeit.

Diese Rekombination ist wichtig für Wachstum innerhalb planetarer Grenzen. Wachstum entsteht dann nicht durch mehr Entnahme, mehr Verbrauch und mehr Verschleiß, sondern durch bessere Nutzung dessen, was bereits vorhanden ist: Materialien, Energie, Wissen, Infrastruktur, Daten, Kompetenzen, soziale Beziehungen und institutionelle Lernfähigkeit. Die Wirkungsökonomie ersetzt damit nicht Innovation. Sie präzisiert ihren Maßstab.

Wirkungsinnovation ist Innovation mit Richtung. Sie erhöht nicht beliebige Aktivität, sondern Netto-Wirkung. Sie ersetzt Scheinleistung durch Wirkleistung. Sie reduziert

Verlustleistung. Sie stärkt Resilienz. Sie erweitert Handlungsmöglichkeiten. Sie erzeugt Zukunftsfähigkeit.

Die Frage lautet daher nicht mehr: Ist es neu? Die Frage lautet: Was verändert es, für wen, mit welchen Nebenwirkungen und mit welcher Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie?

87.6 Zwischenfazit

Wirkungsorientierte Forschung ist keine Verwertungsforschung im engen Sinn. Sie ist Forschung, die Erkenntnisqualität, Langzeitwirkung, Problemlösungsfähigkeit, gesellschaftliche Anschlussfähigkeit und Verantwortung zusammenführt.

Dieses Kapitel hat fünf Linien gezogen.

Erstens: Grundlagenforschung hat lange Wirkungszeiten. Sie darf nicht kurzfristiger Nutzbarkeit untergeordnet werden. Sie erzeugt Erkenntnismöglichkeiten, Methoden, Daten, Modelle, Talente und spätere Zukunftspfade.

Zweitens: Komplexe Systemfragen verlangen Inter- und Transdisziplinarität. Bio, Physik, Medizin, Klima, Material, Energie, Sozialwissenschaft, Kultur, Digitales, Recht, Politik und Ökonomie müssen zusammenarbeiten, ohne ihre fachliche Strenge zu verlieren.

Drittens: Forschungsförderung nach Wirkung braucht Richtung, aber keine Gefälligkeit. Mission-oriented research kann gesellschaftliche Problemlösungsfähigkeit stärken, wenn sie klare Ziele, offene Lösungswege, Evaluation, Interdisziplinarität und Wissenschaftsfreiheit verbindet.

Viertens: Forschung trägt Risiko. Dual Use, Machtkonzentration, Missbrauch, Biosicherheit, KI, Cyber, Überwachung und soziale Nebenwirkungen müssen früh geprüft werden, ohne Wissenschaftsfreiheit zu ersticken.

Fünftens: Wirkungsinnovation ist Rekombination mit Richtung. Sie bewertet Innovation nicht nach Neuheit, sondern danach, ob sie positive Netto-Wirkung erhöht, Verlustleistung senkt, Resilienz stärkt und Mensch, Planet und Demokratie verbessert.

Forschung ist damit eine der wichtigsten Wirkungsquellen der Gesellschaft. Sie erzeugt nicht nur Antworten. Sie erzeugt Möglichkeiten. Sie macht Zukunft denkbar, prüfbar und gestaltbar.

Die nächste Frage lautet: Wie verändern sich die einzelnen Disziplinen selbst, wenn Wirkung zur Leitfrage wird?

Diese Frage führt zu Kapitel 88: Disziplinen im Wirkungswechsel.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 87

Interne WÖk-Quellen

[I-K87-1] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025, Abschnitt „Wissenschaftstheoretischer Ausblick“. Grundlage für die These, dass die Wirkungsökonomie Wissen nicht länger nur als Selbstzweck oder disziplinären Fortschritt versteht, sondern an seiner Wirkung für Gesellschaft, Umwelt und Gemeinwohl misst; außerdem für die Erweiterung von Evidenz um gesellschaftliche Resonanz, Systemeffekte und transdisziplinäre Anschlussfähigkeit.

[I-K87-2] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025, Abschnitte zu Inter- und Transdisziplinarität. Grundlage für interdisziplinäre Forschung als Normalfall, für gesellschaftliche Akteure, Unternehmen, Politik und Zivilgesellschaft als Co-Forschende und für das Ziel, nicht nur Zusammenhänge zu erklären, sondern wirksame Lösungen und Innovationen zu gestalten.

[I-K87-3] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025, Abschnitt „Systemische Dynamik und Wechselwirkungen“. Grundlage für Interdisziplinarität, Emergenz, Systemintelligenz und Netzwerke als Innovationsmotoren sowie für die Aussage, dass die Wirkungsökonomie ihre transformative Kraft im Zusammenspiel von Wirtschaft, Politik, Recht, Wissenschaft, Bildung, Medien und Zivilgesellschaft entfaltet.

[I-K87-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Forschung nach Wirkung. Grundlage für die Unterscheidung von Erkenntniswirkung, Systemwirkung und Freiheitswirkung sowie für die Schutzlinie: Forschung nach Wirkung ist kein Auftrag zur Gefälligkeit und keine Unterordnung unter kurzfristige Verwertbarkeit.

[I-K87-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Instrumente und Umsetzung“. Grundlage für Wissenschafts-Wirkungsindikatoren, Forschungs-Scorecards, Open-Science-Pflichten mit Schutzgrenzen, Replikationsfonds, Reform der Forschungsbewertung, Transdisziplinaritätsfonds, Forschungsintegritätsstellen, Interessen- und Finanzierungsregister sowie Science-for-Policy-Strukturen.

[I-K87-6] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Wirkungsökonomische Neubewertung“. Grundlage für die Aussagen, dass Wissenschaft nicht Zitatenschmuck, Forschungsausgabe, Exzellenzwettbewerb, Publikationsproduktion oder Patentschmiede ist, sondern Wahrheits-, Korrektur- und Innovationsinfrastruktur; außerdem für den Maßstab, dass Forschung gut ist, wenn sie Erkenntnis, Prüfung, Lösungskraft, Orientierung oder Freiheit stärkt.

[I-K87-7] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025, Abschnitte zu Risiken, Nebenwirkungen und kritischer Reflexion. Grundlage für Zielkonflikte, Trade-offs, Komplexität, Wirkungssimulation, Impact Washing, Akzeptanz, Unsicherheit, Dilemmata, Fehlerkultur und lernende Systeme als Schutzbedingungen wirkungsorientierter Steuerung.

[I-K87-8] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitt „Wirkungskompetenz-Akademie“. Grundlage für Wirkungsmethodik, Wirkungsdaten, KI-Wirkungsmodelle, Ethik der Digitalisierung, systemisches Denken, Open-Science-Training, evidenzbasierte Politikberatung und digitale Souveränität als Ausbildungsfelder wirkungsorientierter Wissenschaft, Technologie und Innovation.

Externe Quellen

[E-K87-1] Vannevar Bush: *Science, the Endless Frontier*, 1945. Bezugspunkt für den Gedanken, dass staatliche Unterstützung von Grundlagenforschung und wissenschaftlichem Talent langfristig industrielle, medizinische, sicherheitspolitische und gesellschaftliche Innovation ermöglicht.

[E-K87-2] Europäische Kommission: *EU Missions in Horizon Europe*, Stand 2026. Bezugspunkt für EU-Missionen als groß angelegte Initiativen mit klaren, zeitgebundenen Zielen zu großen Herausforderungen wie Klimawandel, Krebs, Ozeanen, Bodengesundheit und klimaneutralen Städten; außerdem für die Verbindung von Forschung, Politik, Bürger:innen und Stakeholdern zur Entwicklung konkreter Lösungen mit gesellschaftlichem Nutzen.

[E-K87-3] Europäische Kommission: *Horizon Europe*, Stand 2026. Bezugspunkt für Horizon Europe als EU-Rahmenprogramm, das Forschung und Innovation durch Missionen stärker auf klar definierte Ziele ausrichtet.

[E-K87-4] Europäische Kommission / Mariana Mazzucato: *Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union*, 2018. Bezugspunkt für mission-oriented research and innovation als problemorientierten Ansatz zur Maximierung der Wirkung von Forschungs- und Innovationspolitik.

[E-K87-5] OECD: Mission-oriented innovation, Stand 2026; OECD: Forging New Frontiers in Mission-Oriented Innovation Policies, 2026. Bezugspunkt für mission-oriented innovation policies als Strategie zur Bearbeitung komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen mit klaren Zielen und Zeitrahmen, aber auch für die Warnung vor definitorischer Verwässerung und Mission-Washing. OECD: https://www.oecd.org/

[E-K87-6] OECD: Reforming research assessment for better science, 2026. Bezugspunkt für Forschungsbewertung als Steuerungsinstrument für Prioritäten, Ressourcen und Karrieren sowie für die Kritik an engen Leistungsmaßen, die Zusammenarbeit, Offenheit, gesellschaftliche Wirkung oder Politikunterstützung unterbewerten. OECD: https://www.oecd.org/

[E-K87-7] UNESCO: Recommendation on Open Science, 2021/2026. Bezugspunkt für Open Science als internationalen Rahmen, der wissenschaftliches Wissen offen verfügbar, zugänglich und wiederverwendbar machen soll und zugleich inklusive, gerechte und nachhaltige Wissensproduktion betont. UNESCO: https://www.unesco.org/

[E-K87-8] Europäische Kommission: *Dual-use technologies - Research and innovation*, Stand Februar 2026. Bezugspunkt für das White Paper von Januar 2024 zu Optionen für stärkere Unterstützung von Forschung und Entwicklung mit Dual-Use-Potenzial im Kontext europäischer wirtschaftlicher Sicherheit.

[E-K87-9] National Institutes of Health: *Dual Use Research*, Stand 2025. Bezugspunkt für Dual Use Research of Concern als Forschung, deren Wissen, Informationen, Produkte oder Technologien nach aktuellem Verständnis direkt missbraucht werden könnten, um erhebliche Bedrohungen für öffentliche Gesundheit, Sicherheit, Landwirtschaft, Tiere, Umwelt, Material oder nationale Sicherheit zu erzeugen.

[E-K87-10] Donald E. Stokes: *Pasteur's Quadrant. Basic Science and Technological Innovation*, Brookings Institution, 1997. Bezugspunkt für die Unterscheidung zwischen reiner Grundlagenforschung, reiner Anwendungsforschung und nutzungsinspirierter Grundlagenforschung; anschlussfähig an die wirkungsökonomische Forderung, Grundlagenforschung nicht auf kurzfristige Verwertbarkeit zu reduzieren.

Kapitel 88 - Disziplinen im Wirkungswechsel

Kapitel 87 hat Forschung als Wirkungsquelle beschrieben. Dieses Kapitel fragt, was mit den einzelnen Wissenschaften geschieht, wenn Wirkung zur Leitfrage wird. Die Antwort lautet nicht: Die Wirkungsökonomie ersetzt die Disziplinen. Sie braucht sie. Aber sie verändert die Frage, die an sie gerichtet wird.

Die Wirkungsökonomie ersetzt die Wissenschaften nicht. Sie verbindet ihre Erkenntnisse über die Frage, welche Zustände sie sichtbar machen, erklären und veränderbar machen.

Damit ist dieses Kapitel keine Wissenschaftssystematik. Es liefert keine Fachgeschichte und keine Kritik einzelner Disziplinen in Breite. Es zeigt nur, wie die Wirkungsökonomie die Disziplinen neu liest: nicht nach Prestige, nicht nach akademischem Territorium, nicht nach Publikationsmengen, sondern nach ihrem Beitrag zur Wirklichkeitsprüfung, Systemerkenntnis und verantwortlichen Gestaltung.

88.1 Warum disziplinäre Exzellenz allein nicht reicht

Die alte Ordnung behandelte Wissenschaften häufig als getrennte Zuständigkeitsräume. Die Ökonomie erklärte Märkte. Die Rechtswissenschaft erklärte Normen. Die Soziologie erklärte Gesellschaft. Die Psychologie erklärte Verhalten. Die Naturwissenschaften erklärten physische Prozesse. Die Politikwissenschaft erklärte Macht, Institutionen und Entscheidung. Diese Trennung ist für Forschung nützlich, weil sie Komplexität bearbeitbar macht. Gefährlich wird sie, wenn die Trennung für Wirklichkeit gehalten wird [I-K88-1; E-K88-1].

Wirkung hält sich nicht an Disziplingrenzen. Eine Mietregel ist ökonomisch, rechtlich, sozial, psychologisch, stadtplanerisch, ökologisch und demokratisch. Ein Algorithmus ist technisch, ökonomisch, machtpolitisch, kommunikativ, psychologisch und rechtlich. Ein Produkt ist Material, Lieferkette, Arbeit, Preis, Gesundheit, Entsorgung, Information und Kapitalentscheidung. Eine Steuer ist fiskalisch, verhaltensbezogen, sozial, ökologisch und demokratisch.

Disziplinäre Exzellenz ist unverzichtbar. Ohne Klimaforschung keine belastbare Klimapolitik. Ohne Medizin keine Gesundheitssteuerung. Ohne Rechtswissenschaft keine Grundrechtsbindung. Ohne Ökonomie keine Preis-, Markt- und Anreizlogik. Ohne Soziologie keine Analyse sozialer Ungleichheit. Ohne Psychologie keine realistische Theorie menschlicher Handlung. Ohne Informatik keine sichere digitale Infrastruktur.

Aber disziplinäre Exzellenz allein erzeugt keine systemische Steuerung. Jede Disziplin sieht mit ihren eigenen Begriffen. Sie erkennt bestimmte Muster besser als andere. Genau das ist ihre Stärke und ihre Grenze. Eine Gesellschaft, die Wirkung steuern will, muss diese Perspektiven verbinden, ohne sie zu verwischen [I-K88-2; E-K88-2].

Die Wirkungsökonomie ist deshalb keine Superdisziplin. Sie ist eine Übersetzungsarchitektur. Sie verbindet Daten, Begriffe, Modelle und normative Maßstäbe so, dass Handlungen nicht nur fachlich analysiert, sondern systemisch bewertet und praktisch rückgekoppelt werden können.

Die gemeinsame Frage lautet: Welche Zustände verändern sich, durch welche Handlungen, in welchen Wirkungsräumen, mit welchen Rückkopplungen, Risiken und normativen Grenzen?

88.2 Naturwissenschaften und Systemgrenzen

Naturwissenschaften machen physische Wirklichkeit prüfbar. Sie zeigen, dass Gesellschaft nicht außerhalb von Energie, Materie, Chemie, Biologie, Klima, Wasser, Boden, Gesundheit und Ökosystemen existiert. Sie zeigen Grenzen, die politisch ignoriert werden können, aber physisch nicht verschwinden.

Physik zeigt Energie, Entropie, Wirkungsgrad, Materialität, Messbarkeit und Systemgrenzen. Chemie zeigt Stoffkreisläufe, Toxizität, Reaktionen, Persistenz und Materialveränderung. Biologie und Ökologie zeigen Leben, Regeneration, Biodiversität, Kipppunkte, Resilienz und Abhängigkeit von Ökosystemen. Medizin und Gesundheitswissenschaften zeigen Körper, Prävention, Krankheit, psychische Belastung, Versorgung, Epidemiologie und soziale Determinanten. Ingenieur- und Materialwissenschaften zeigen Machbarkeit, Skalierung, Sicherheit, Lebensdauer, Reparierbarkeit und Kreislauffähigkeit.

Für die Wirkungsökonomie sind diese Disziplinen unverzichtbar, weil sie reale Grenzen sichtbar machen. Sie zeigen, wie Treibhausgase wirken, wie Biodiversität schrumpft, wie

Wasserstress entsteht, wie Schadstoffe Gesundheit beeinflussen oder wie Energieumwandlung funktioniert [E-K88-6; E-K88-7].

Aber Naturwissenschaften entscheiden nicht allein, welche gesellschaftlichen Prioritäten gesetzt werden. Sie können zeigen, welche Folgen ein Pfad wahrscheinlich hat. Sie können Risiken berechnen, Grenzwerte begründen, Unsicherheiten ausweisen und Nicht-Handeln bewerten. Aber die Entscheidung über Zumutungen, Verteilung, Freiheitsrechte und politische Prioritäten bleibt demokratisch, rechtsstaatlich und institutionell gebunden.

Die Wirkungsökonomie nutzt Naturwissenschaften daher nicht als technokratische Herrschaftsquelle. Sie nutzt sie als Realitätsprüfung. Wer Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie steuern will, muss wissen, welche physischen Bedingungen tragfähig sind.

88.3 Die mechanistische Erbschaft der Ökonomie

Die moderne Ökonomie gewann ihre Stärke durch Abstraktion. Sie vereinfachte, modellierte, formalisierte und berechnete. Das war ein Fortschritt. Märkte, Preise, Arbeitsteilung, Knappheit, Nutzen, Gleichgewicht, Wachstum, Produktivität und Investition wurden dadurch beschreibbar. Ohne diese Begriffe wäre moderne Wirtschaftspolitik kaum denkbar [E-K88-3; E-K88-4].

Aber dieselbe Abstraktion erzeugte eine Schwäche. Die Ökonomie behandelte Menschen lange als berechenbare Nutzenakteure, Märkte als Koordinationsmechanismen, Preise als zentrale Informationssignale und Wachstum als Fortschrittsindikator. Diese Modelle konnten viel erklären. Sie konnten aber nicht ausreichend zeigen, welche Zustände außerhalb des Preissystems beschädigt wurden: Klima, Böden, Wasser, Gesundheit, Care, Vertrauen, demokratische Öffentlichkeit und künftige Freiheit [I-K88-3; E-K88-5].

Die Wirkungsökonomie verwirft ökonomische Modellbildung nicht. Sie verschiebt ihre Prüfgröße. Ein Modell ist nicht nur daran zu messen, ob es mathematisch elegant oder marktlogisch konsistent ist. Es muss auch zeigen, welche Wirkungen sichtbar werden, welche verschwinden, welche Schäden verschoben werden und welche Rückkopplungen fehlen.

Das betrifft Volkswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftslehre gleichermaßen. Die Volkswirtschaftslehre betrachtet Märkte, Staaten, Verteilung, Inflation, Arbeit, Wachstum und Handel. Die Betriebswirtschaftslehre betrachtet Unternehmen, Strategie, Organisation, Kosten, Controlling, Investition, Marketing und Führung. Beide Disziplinen können hochpräzise sein. Beide können zu schmal werden, wenn Wirkung als Nebenbedingung erscheint [I-K88-4].

Eine betriebswirtschaftliche Entscheidung kann Kosten senken und zugleich Verlustleistung erhöhen. Eine volkswirtschaftliche Kennzahl kann Wachstum anzeigen

und Krisenkosten als Aktivität zählen. Ein Unternehmen kann effizienter werden und mehr Schäden auslagern. Ein Staat kann Haushaltsdisziplin zeigen und Prävention vernachlässigen. Ein Markt kann preislich funktionieren und reale Knappheiten verschweigen.

Das ist keine Schwäche einzelner Fachleute. Es ist eine Grenze der Maßstäbe. Wer nach Kosten, Output, Rendite, Wachstum oder Marktanteil steuert, kann nur begrenzt erkennen, ob Mensch, Planet und Demokratie stabiler werden.

Die Wirkungsökonomie ergänzt daher nicht einfach neue Kennzahlen. Sie verändert die Logik der Kennzahlen. Sie fragt nicht nur: Was kostet es? Sie fragt: Welche Zustände verändert es? Sie fragt nicht nur: Welche Rendite entsteht? Sie fragt: Welche Wirkung finanziert diese Rendite? Sie fragt nicht nur: Welcher Output wurde erzeugt? Sie fragt: Welche Wirkleistung bleibt nach Abzug von Verlustleistung sichtbar?

88.4 Sozialwissenschaften, Recht und demokratische Bewertung

Sozialwissenschaften können Macht, Ungleichheit, Verhalten, Institutionen, Kommunikation, Identität und Vertrauen erklären. Sie zeigen, warum Fakten allein nicht genügen, warum Menschen Ordnungen stabilisieren, warum Gruppenzugehörigkeit politische Wahrnehmung verändert und warum Institutionen Legitimität brauchen [E-K88-8; E-K88-9].

Psychologie zeigt Wahrnehmung, Angst, Motivation, Bindung, Status, Kognition und Entscheidungsverhalten. Soziologie zeigt Milieus, Ungleichheit, Rollen, Normen, Institutionen und soziale Reproduktion. Politikwissenschaft zeigt Macht, Parteien, Konflikt, Öffentlichkeit, Interessenvermittlung und demokratische Resilienz. Kommunikationswissenschaft zeigt Medien, Frames, Öffentlichkeit, Plattformlogik und Diskursdynamik. Kultur- und Geisteswissenschaften zeigen Sinn, Sprache, Erinnerung, Deutung, Würde, Narrative, Geschichte und Resonanz.

Diese Disziplinen sind für die Wirkungsökonomie unverzichtbar, weil Wirkung nicht nur physisch, sondern sozial vermittelt entsteht. Eine Klimamaßnahme kann naturwissenschaftlich richtig und sozial schlecht anschlussfähig sein. Eine Gesundheitsreform kann medizinisch sinnvoll und institutionell falsch umgesetzt sein. Eine Bildungsreform kann pädagogisch plausibel und sozial blind sein. Eine Digitalregel kann technisch sauber und demokratisch problematisch sein.

Rechtswissenschaft nimmt in dieser Ordnung eine besondere Rolle ein. Sie prüft nicht nur, was wirksam wäre. Sie prüft, was zulässig, verhältnismäßig, grundrechtsgebunden, rechtsschutzfähig und institutionell verantwortbar ist. Die Wirkungsökonomie braucht diese Grenze. Wirkung darf nicht alles rechtfertigen. Ein wirksames Mittel kann unzulässig sein, wenn es Würde, Freiheit, Gleichheit, Datenschutz, Minderheitenschutz oder demokratische Verfahren verletzt.

Die Wirkungsökonomie verbindet empirische Forschung, systemische Modellierung und normative Bewertung. Wissenschaft zeigt, was geschieht, welche Unsicherheit besteht und welche Folgen wahrscheinlich sind. Demokratie entscheidet, welche Richtung legitim ist. Recht setzt Grenzen. Wirkungsmessung bereitet diese Entscheidung vor, sie ersetzt sie nicht [I-K88-5].

88.5 Disziplinen als Wirkungsräume

Jede Disziplin wird in der Wirkungsökonomie selbst als Wirkungsraum sichtbar. Forschung erzeugt nicht nur Erkenntnis. Sie verändert Finanzierung, Technikpfade, öffentliche Debatten, politische Entscheidungen, Berufsbilder, Machtverhältnisse und Zukunftsvorstellungen. Eine Disziplin kann Probleme sichtbar machen. Sie kann aber auch Blindstellen stabilisieren.

Die Ökonomie kann Externalitäten sichtbar machen oder sie als Randgröße behandeln. Die Informatik kann Sicherheit und Teilhabe stärken oder Überwachung, Diskriminierung und Manipulation skalieren. Die Rechtswissenschaft kann Freiheit sichern oder Verwaltungsblindheit formalisieren. Die Medizin kann Gesundheit stärken oder Krankheit als Geschäftsmodell stabilisieren. Die Pädagogik kann Selbstwirksamkeit fördern oder Anpassung belohnen. Die Kommunikationswissenschaft kann Öffentlichkeit erklären oder Aufmerksamkeitsmärkte unterschätzen. Die Kulturwissenschaft kann Erinnerung, Sprache und Deutung öffnen oder sich von materiellen Wirkungsfragen abkoppeln.

Darum reicht es nicht, Wirkung nur als Gegenstand der Wissenschaft zu behandeln. Wissenschaft selbst muss ihre Wirkung kennen. Das heißt nicht, Forschung politisch zu steuern. Es heißt, ihre gesellschaftlichen Folgen, Finanzierungslogiken, Datenzugänge, Methoden, Unsicherheiten und Machtwirkungen transparent zu machen [I-K88-6].

Die Wirkungsökonomie fragt daher auch an die Disziplinen zurück: Welche Wirklichkeit macht diese Disziplin sichtbar? Welche Wirklichkeit blendet sie aus? Welche Daten erzeugt sie? Welche Macht erhält durch sie mehr Legitimität? Welche Begriffe prägen politisches Handeln? Welche Methoden werden steuerungsrelevant? Welche Unsicherheiten werden verschwiegen? Welche Wirkungsrisiken entstehen, wenn eine Disziplin ihre eigene Perspektive absolut setzt?

Diese Rückfrage ist keine Abwertung der Disziplinen. Sie schützt sie vor Überdehnung. Wissenschaft wird stärker, wenn sie ihre Methode kennt, ihre Grenzen ausweist und ihre Anschlussfähigkeit erhöht.

88.6 Zwischenfazit

Die Wirkungsökonomie ist keine neue Disziplin, die alle anderen ersetzt. Sie ist eine Übersetzungsarchitektur zwischen Disziplinen, Wirkungsräumen und demokratischer Bewertung. Sie hält die Fachlichkeit der Disziplinen fest, zwingt sie aber in eine gemeinsame Rückfrage: Welche Zustände verändern sich?

Damit entsteht ein anderer Wissenschaftsbegriff für gesellschaftliche Steuerung. Wissenschaft liefert nicht nur Fakten. Sie liefert geprüfte Wirklichkeit, Unsicherheitsbewusstsein, Korrektur, Modelle, Frühwarnung und methodische Demut. Politik liefert nicht nur Machtentscheidung. Sie liefert legitime Richtung. Recht liefert nicht nur Verfahren. Es schützt Würde, Freiheit und Grenzen. Wirtschaft liefert nicht nur Güter. Sie verändert Zustände. Öffentlichkeit liefert nicht nur Meinung. Sie organisiert Korrektur.

Die Wirkungsökonomie verbindet diese Felder, ohne ihre Eigenlogik zu löschen. Sie fragt nicht, welche Disziplin gewinnt. Sie fragt, welche Rückkopplung entsteht.

Die nächste Frage lautet: Wie wird wissenschaftliche Politikberatung organisiert, damit Wissen politische Entscheidungen unterstützt, ohne demokratische Verantwortung zu ersetzen?

Diese Frage führt zu Kapitel 89: Wissenschaftliche Politikberatung und institutionelle Wahrheit.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 88

Interne WÖk-Quellen

[I-K88-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Kapitel zu Wirkung, nichttrivialen Systemen, Systemhebeln, Engpässen und Interdependenzen. Grundlage für Wirkung als Beziehung sowie für die Einordnung komplexer Systeme jenseits linearer Fachlogiken.

[I-K88-2] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für Staat, Wirtschaft, Finanzsystem, Gesellschaft, Individuum, Medien, Gesundheit, Kultur, Wissen, Innovation und Digitalisierung als verbundene Wirkungsräume.

[I-K88-3] Weber, Natalie: Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur, 2025/2026. Grundlage für die Kritik an kapitalszentrierter Steuerung, additiver Nachhaltigkeit und disziplinärer Unterkomplexität.

[I-K88-4] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025. Grundlage für die Wirkungsökonomie als Paradigmenwechsel in Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft und Politik.

[I-K88-5] Weber, Natalie: Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG), 2025, § 1 und § 3. Grundlage für Wirkung als steuerungsrelevante Zustandsveränderung und Mensch, Planet und Demokratie als Bewertungsrahmen.

[I-K88-6] Weber, Natalie: Begleitdokument zum Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitte zu Wissen, Innovation und Digitalisierung. Grundlage für Wissenschaft, Bildung, Innovation und Digitalisierung als Wissens- und Wirkungsinfrastruktur.

Externe Quellen

[E-K88-1] Vester, Frederic: *Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität*, dtv, 1999/2002. Bezugspunkt für vernetztes Denken, Wechselwirkungen und Systemzusammenhänge.

[E-K88-2] Meadows, Donella H.: Thinking in Systems. A Primer, Chelsea Green Publishing, 2008; Meadows, Donella H.: Leverage Points: Places to Intervene in a System, Sustainability Institute, 1999. Bezugspunkt für Rückkopplungen, Verzögerungen, Bestände, Flüsse und Hebelpunkte. Donella Meadows - Leverage Points: https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/ - Donella Meadows - Systems Thinking Resources: https://donellameadows.org/systems-thinking-resources/

[E-K88-3] Smith, Adam: *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 1776. Bezugspunkt für Arbeitsteilung, Märkte und Wohlstandsdenken.

[E-K88-4] Marshall, Alfred: *Principles of Economics*, 1890. Bezugspunkt für klassische Markt-, Preis- und Gleichgewichtslogiken der Ökonomie.

[E-K88-5] Pigou, Arthur C.: *The Economics of Welfare*, Macmillan, London, 1920. Bezugspunkt für externe Kosten und Wohlfahrtsökonomie.

[E-K88-6] IPCC: Assessment Reports, insbesondere AR6, 2021-2023. Bezugspunkt für wissenschaftliche Bewertung von Klimawandel, Risiken, Folgen und Minderungspfaden. IPCC - Reports / AR6: https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/

[E-K88-7] IPBES: Global Assessment Report on Biodiversity and Ecosystem Services, 2019. Bezugspunkt für Biodiversitätsverlust, Ökosystemleistungen und Mensch-Natur-Zusammenhänge. IPBES - Global Assessment Report: https://www.ipbes.net/global-assessment

[E-K88-8] Simon, Herbert A.: “A Behavioral Model of Rational Choice”, in: *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69, No. 1, 1955, S. 99-118. Bezugspunkt für begrenzte Rationalität.

[E-K88-9] Habermas, Jürgen: *Faktizität und Geltung*, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1992. Bezugspunkt für demokratische Legitimation, Öffentlichkeit und Recht als Vermittlung zwischen Wissen, Norm und Entscheidung.

Kapitel 89 - Justiz, Rechtsprechung und Wirkungsrecht

Die institutionellen Teile haben die juristisch-institutionelle Architektur der Wirkungsökonomie entwickelt: Wirkung als Rechtsprinzip, WStG, WUStG, Wirkungshaushalt, Wirkungsrat, Verwaltung, Rechtsschutz und Körperschaftslogik. Dieses Kapitel ergänzt diese Architektur um die Rolle der Rechtsprechung.

Die Justiz ist nicht die Bremse der Wirkungsökonomie. Sie ist ihre Freiheitsgarantie.

Eine Ordnung, die Wirkung in Preise, Steuern, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Beschaffung, Förderungen, Register, Produktpässe, KI-Prüfungen und Verwaltung übersetzt, greift in reale Entscheidungen ein. Das ist gewollt. Wirkung soll nicht im Bericht stehen bleiben. Wirkung soll Folgen haben. Aber alles, was Folgen hat, braucht Rechtsschutz.

Rechtsprechung wirkt nicht nur durch Urteile. Sie schützt die Korrekturfähigkeit einer Demokratie, indem sie Macht an Recht, Gründe, Verfahren und Grundrechte bindet.

89.1 Rechtsprechung als Korrekturinstanz

Rechtsprechung ist demokratische Rückkopplung.

Sie ist der Ort, an dem staatliche Entscheidungen, Verwaltungsakte, Datenbewertungen, Eingriffe, Eigentumsfragen, Freiheitsbeschränkungen, Gleichheitsfragen, Schutzpflichten, Verträge, Haftung, Unternehmensverantwortung und Grundrechtskonflikte nicht nur politisch behauptet, sondern rechtlich geprüft werden.

In einer Wirkungsökonomie gewinnt diese Funktion an Bedeutung. Denn Wirkungssteuerung soll reale Folgen haben. Ein Wirkungs-Score kann eine Steuerklasse beeinflussen. Eine Lieferkettenbewertung kann Beschaffung, Finanzierung oder Vorsteuerlogik berühren. Eine DPP-Validierung kann Marktzugang verändern. Eine Kapitalwirkungsprüfung kann Kreditkonditionen beeinflussen. Eine Versicherbarkeitsbewertung kann Investitionen und Geschäftsmodelle verändern. Eine Wirkungshaushaltsentscheidung kann Fördermittel umlenken. Eine KI-Prüfung kann den Einsatz eines Systems begrenzen. Wenn solche Entscheidungen nicht überprüfbar sind, entsteht keine Wirkungsökonomie. Es entsteht technokratische Macht [I-K89-1].

Gerichte korrigieren Macht.

Sie korrigieren den Staat, wenn Verwaltung ihre Grenzen überschreitet. Sie korrigieren Gesetzgebung, wenn Grundrechte, Rechtsstaat oder Verhältnismäßigkeit verletzt werden. Sie korrigieren Unternehmen, wenn Verträge, Haftung, Wettbewerbsregeln, Arbeitsrechte oder Sorgfaltspflichten verletzt werden. Sie korrigieren Mehrheiten, wenn diese Minderheitenrechte, Würde, Freiheit oder Gleichheit übergehen. Sie korrigieren Datenmacht, wenn Bewertungen intransparent, fehlerhaft oder unverhältnismäßig werden. Sie korrigieren Behörden, wenn sie Wirkung behaupten, aber nicht begründen.

Das ist keine Gegnerschaft zur Transformation. Es ist ihre rechtsstaatliche Bedingung.

Eine Wirkungsökonomie ohne Gerichte wäre gefährlich. Sie könnte behaupten, eine Maßnahme wirke positiv, und daraus Eingriffe ableiten, ohne dass Betroffene die Daten, Methode, Begründung oder Folgen angreifen können. Sie könnte Produkte, Unternehmen, Kapitalflüsse oder digitale Systeme bewerten, ohne dass Fehler korrigiert werden. Sie könnte Grundrechte mit dem Hinweis auf „gute Wirkung“ verkürzen. Sie könnte Macht in Messsysteme verlagern.

Gerichte verhindern genau das. Sie fragen nicht nur: Ist das Ziel sinnvoll? Sie fragen: Gibt es eine gesetzliche Grundlage? Ist die Norm bestimmt genug? Sind Daten und Methoden nachvollziehbar? Wurden Betroffene gehört? Ist die Entscheidung begründet? Gibt es mildere Mittel? Wurden Grundrechte beachtet? Ist die Belastung angemessen? Ist Rechtsschutz eröffnet?

Damit wird Rechtsprechung zur Rückkopplung der Wirkungsarchitektur.

Wirkungsorientierte Rechtsprechung heißt aber nicht politische Zweckrechtsprechung. Gerichte sollen nicht entscheiden, welches politische Programm besser ist. Sie sollen nicht selbst Wirkungspläne entwerfen. Sie sollen nicht an die Stelle von Parlament, Verwaltung, Wirkungsrat, Wissenschaft oder Öffentlichkeit treten. Sie bleiben Rechtsgerichte.

Das ist die Schutzlinie.

Gerichte prüfen Recht, Verfahren, Beweise, Zuständigkeit, Grundrechte, Verhältnismäßigkeit und Begründung. Sie prüfen, ob eine Wirkungsentscheidung rechtlich tragfähig ist. Sie prüfen nicht frei nach politischem Nutzen. Sie ersetzen demokratische Entscheidung nicht durch richterliche Zweckmäßigkeit.

Darin liegt die besondere Stärke: Die Rechtsprechung zwingt Wirkungssteuerung in Form. Sie verlangt Gründe. Sie verlangt Belege. Sie verlangt Zuständigkeit. Sie verlangt Gleichbehandlung. Sie verlangt Korrekturwege. Sie verlangt Begrenzung.

Ohne Justiz wird Wirkung Macht. Mit Justiz wird Wirkung Recht.

89.2 Verhältnismäßigkeit, Folgen und Grundrechte

Verhältnismäßigkeit ist der wirkungsnächste Prüfmaßstab des Rechts.

Denn Verhältnismäßigkeit fragt nicht nur, ob ein Ziel gut klingt. Sie fragt, ob eine Maßnahme einem legitimen Zweck dient, ob sie geeignet ist, diesen Zweck zu erreichen, ob ein milderes Mittel zur Verfügung steht und ob die Belastung im Verhältnis zur erreichten Wirkung angemessen bleibt.

Das ist fast schon eine juristische Wirkungsprüfung.

Eine Datenerhebung kann Transparenz schaffen und trotzdem Grundrechte verletzen. Eine Steuerklasse kann negative Produktwirkung sichtbar machen und trotzdem kleine Betriebe unverhältnismäßig belasten. Eine Plattformregel kann Manipulation reduzieren und trotzdem Meinungsfreiheit gefährden. Eine Klimamaßnahme kann planetare Wirkung erzeugen und trotzdem soziale Härten auslösen. Eine Beschaffungsregel kann bessere Produkte fördern und trotzdem Marktzugang verzerren. Eine KI-Beschränkung kann Grundrechte schützen und trotzdem Innovation unnötig blockieren.

Die Wirkungsökonomie darf daher niemals sagen: Weil das Ziel gut ist, ist der Eingriff gerechtfertigt.

Sie muss präziser sein.

Der Zweck muss legitim sein. In der Wirkungsökonomie können legitime Zwecke etwa der Schutz von Gesundheit, Klima, Wasser, Boden, Biodiversität, fairer Arbeit, Teilhabe, Rechtsstaatlichkeit, Medienqualität, demokratischer Stabilität, Versicherbarkeit, Resilienz und intergenerationeller Freiheit sein.

Die Maßnahme muss geeignet sein. Eine Berichtspflicht ohne Rückkopplung ist nicht automatisch geeignet. Eine Datenerhebung ohne Nutzung ist nicht geeignet. Eine Förderung ohne Zielzustand ist nicht geeignet. Eine Steuer, die Wirkung nicht sauber abbildet, ist nicht geeignet. Eine Scorecard, deren Datenqualität schwach ist, darf keine harten Folgen auslösen, ohne Unsicherheit auszuweisen.

Die Maßnahme muss erforderlich sein. Wenn ein milderes Mittel dieselbe Wirkung erreicht, muss dieses mildere Mittel gewählt werden. Ein kleiner Betrieb braucht keine Konzernprüfung, wenn ein Branchenarchetyp ausreicht. Ein Produkt braucht keine Voll-LCA, wenn belastbare Standarddaten, EPDs oder Prüfklassen genügen. Ein Mensch darf nicht überwacht werden, wenn aggregierte Daten ausreichen. Ein digitales System braucht keine Totalsperrung, wenn gezielte Transparenz-, Audit- oder Schutzpflichten denselben Zweck erreichen.

Die Maßnahme muss angemessen sein. Hier liegt die schwierigste Abwägung. Eine hohe positive Zielwirkung kann Belastungen rechtfertigen, aber nicht jede. Grundrechte sind keine Rechengrößen, die beliebig gegen Wirkung getauscht werden können. Menschenwürde, Meinungsfreiheit, Eigentum, Berufsfreiheit, Datenschutz, Gleichheit, Wissenschaftsfreiheit, Pressefreiheit und Rechtsschutz bleiben Grenzen jeder Wirkungslogik.

Das Grundgesetz bindet die Rechtsprechung an Gesetz und Recht; Artikel 19 Absatz 4 GG garantiert den Rechtsweg bei Verletzung von Rechten durch öffentliche Gewalt, Artikel 20 Absatz 3 GG bindet Gesetzgebung, vollziehende Gewalt und Rechtsprechung an die verfassungsmäßige Ordnung beziehungsweise an Gesetz und Recht, Artikel 92 GG ordnet die rechtsprechende Gewalt den Gerichten zu, und Artikel 97 GG schützt richterliche Unabhängigkeit [E-K89-1]. Diese Grundlagen sind für die Wirkungsökonomie keine Formalien, sondern Betriebsbedingungen freiheitlicher Wirkungspolitik.

Folgenabschätzung gehört deshalb in die Rechtsprechung, aber begrenzt durch Recht und Beweise.

Gerichte dürfen Folgen nicht ignorieren. Ein Urteil wirkt. Eine einstweilige Anordnung wirkt. Eine Verzögerung wirkt. Eine Aufhebung wirkt. Eine Klageabweisung wirkt. Eine weite oder enge Auslegung einer Norm wirkt. Rechtsprechung ist nicht wirkungslos, nur weil sie rechtlich entscheidet.

Aber gerichtliche Folgenabschätzung ist keine freie politische Zweckrechnung. Gerichte entscheiden nicht nach allgemeinem Folgengefühl. Sie entscheiden auf Grundlage von

Normen, Beweisen, Sachverständigengutachten, methodischen Standards, Akten, Begründungen und Rechtsmaßstäben. Wo Daten unsicher sind, muss Unsicherheit benannt werden. Wo Prognosen nötig sind, müssen sie plausibel und überprüfbar sein. Wo Wissenschaft einbezogen wird, muss das Gericht ihre Rolle verstehen, ohne selbst Wissenschaft zu ersetzen. Wo politische Einschätzungsprärogativen bestehen, muss die Grenze zwischen demokratischer Gestaltung und rechtlicher Kontrolle gewahrt bleiben.

Der Klimabeschluss des Bundesverfassungsgerichts zeigt die Richtung: Artikel 20a GG schützt natürliche Lebensgrundlagen auch in Verantwortung für künftige Generationen; zugleich betont das Gericht, dass Artikel 20a keinen unbedingten Vorrang gegenüber anderen Belangen hat, sondern im Konfliktfall in Ausgleich zu bringen ist [E-K89-2]. Genau darin liegt der verfassungsrechtliche Doppelcharakter der Wirkungsökonomie: Sie muss stark genug sein, reale Schäden und Zukunftslasten zu begrenzen, und begrenzt genug, freiheitlich zu bleiben [I-K89-2].

Grundrechte sind deshalb nicht Hindernisse der Wirkungsökonomie. Sie sind ihre Grenze und ihr Maß.

Sie verhindern, dass Wirkung zur allmächtigen Zweckformel wird. Sie verhindern, dass Datenzugriff mit Transparenz verwechselt wird. Sie verhindern, dass Menschen bewertet werden, obwohl nur Wirkungsträger, Strukturen, Produkte, Organisationen und Entscheidungen bewertet werden sollen. Sie verhindern, dass gute Ziele schlechte Verfahren rechtfertigen. Sie verhindern, dass Mehrheit, Verwaltung, Kapital oder Expertengremien Grundrechte übergehen.

Verhältnismäßigkeit ist daher nicht Verwässerung. Sie ist die Methode, Wirkung und Freiheit zusammenzuhalten [E-K89-5; E-K89-7].

89.3 Zugang, Dauer und Vollzug

Rechtsschutz wirkt nur, wenn er erreichbar ist.

Ein Recht, das nicht geltend gemacht werden kann, ist schwach. Ein Verfahren, das zu teuer, zu langsam, zu unverständlich oder zu technisch ist, schützt nur formal. Eine Wirkungsökonomie, die starke Daten-, Steuer-, Beschaffungs-, Finanzierungs- und Verwaltungsentscheidungen erzeugt, braucht deshalb zugänglichen Rechtsschutz.

Zugang zum Recht bedeutet zunächst: Betroffene müssen wissen, dass sie betroffen sind. Eine belastende Wirkungsentscheidung muss erkennbar sein. Wer durch eine WÖk-ID-Zuordnung, eine Steuerklasse, eine Registereintragung, einen FinalScore, eine DPP-Validierung, einen Beschaffungsausschluss, eine Förderentscheidung, eine KI-gestützte Verwaltungsentscheidung oder eine Datenqualitätsbewertung betroffen ist, braucht eine nachvollziehbare Begründung.

Diese Begründung muss mehr enthalten als ein Ergebnis. Sie muss Datenquellen, Methodik, Benchmark, Score, Datenqualitätsklasse, Unsicherheit, Rechtsgrundlage,

zuständige Stelle und Rechtsbehelf erkennen lassen. Sonst kann ein Betroffener nicht prüfen, ob ein Fehler vorliegt.

Zugang zum Recht bedeutet auch: Daten müssen korrigierbar sein. Ein falscher Datensatz darf nicht dauerhaft Preise, Steuern, Kredit, Versicherung, Beschaffung oder Marktzugang beeinflussen. Die Wirkungsökonomie braucht deshalb ein Recht auf Datenkorrektur, Prüfaktenzugang, Einspruch und nachvollziehbare Änderungshistorie. Nicht jede Korrektur darf sofort ein Gerichtsverfahren erfordern. Gute Verwaltungsverfahren vermeiden Prozesse, indem sie Fehler früh berichtigen.

Zugang zum Recht bedeutet außerdem: Gerichte müssen die Sprache der Wirkung verstehen.

Das heißt nicht, dass Richterinnen und Richter selbst LCA-Berechnungen, Klimamodelle, KI-Audits, Finanzrisikomodelle oder Lieferkettenanalysen erstellen müssen. Aber sie müssen prüfen können, welche Beweisfragen relevant sind. Sie brauchen Sachverständige, methodische Standards, Datenkompetenz und verständliche Gutachten. Sie müssen unterscheiden können, ob Daten gemessen, geschätzt, modelliert, plausibilisiert, geprüft oder standardisiert wurden [I-K89-3].

Gleichzeitig darf daraus keine neue Paralleljustiz entstehen. Steuerstreitigkeiten gehören regelmäßig in die Finanzgerichtsbarkeit. Sozialrechtliche Fragen können vor Sozialgerichte gehören. Verwaltungsrechtliche Wirkungsentscheidungen gehören in die Verwaltungsgerichtsbarkeit. Zivilrechtliche Streitigkeiten zwischen Privaten bleiben bei ordentlichen Gerichten. Die Wirkungsökonomie braucht keine Sonderjustiz. Sie braucht koordinierte Wirkungsrechtspflege: klare Zuständigkeiten, Mindeststandards, Datenzugang, Sachverständigenpools, transparente Gutachten, Eilrechtsschutz bei irreversiblen Folgen und Fortbildung für Justiz und Anwaltschaft [I-K89-3].

Verfahrensdauer ist selbst ein Wirkungsfaktor.

Ein Verfahren, das formal Rechtsschutz bietet, aber erst entscheidet, wenn die Wirkung unumkehrbar eingetreten ist, schützt zu spät. Ein Beschaffungsausschluss kann ein Unternehmen sofort treffen. Eine Steuerklasse kann Preise und Liquidität verändern. Eine Versicherungsentscheidung kann Investitionen verhindern. Eine Registereintragung kann Reputation und Marktzugang beeinflussen. Eine Plattformauflage kann Sichtbarkeit verändern. Eine KI-gestützte Entscheidung kann Menschen kurzfristig von Leistungen, Arbeit, Bildung oder Verwaltung ausschließen.

Effektiver Rechtsschutz braucht deshalb auch vorläufigen Rechtsschutz. Er muss verhindern können, dass irreversible Folgen eintreten, bevor die Rechtmäßigkeit geprüft ist. Das bedeutet nicht, dass jede Klage automatisch aufschiebt. Manchmal verlangt das Gemeinwohl schnelle Maßnahmen. Aber das System braucht eine faire Abwägung zwischen Schutzwirkung und Rechtsschutz. Das Bundesverfassungsgericht hat Artikel 19 Absatz 4 GG in ständiger Linie als Garantie effektiven Rechtsschutzes gegen Akte

öffentlicher Gewalt verstanden; dazu gehört, dass Rechtsschutz nicht praktisch leerlaufen darf [E-K89-3; E-K89-4].

Der Vollzug von Urteilen ist die dritte Ebene.

Ein Urteil wirkt nicht, wenn es nur auf Papier steht. Wenn ein Gericht eine rechtswidrige Datenbewertung aufhebt, muss das Register korrigiert werden. Wenn eine Steuerklasse falsch war, muss die Folge beseitigt werden. Wenn ein Beschaffungsausschluss rechtswidrig war, braucht es effektive Abhilfe. Wenn eine Verwaltung zu Transparenz verpflichtet wird, muss Transparenz tatsächlich entstehen. Wenn ein Grundrecht verletzt wurde, muss die Verletzung beendet oder ausgeglichen werden.

Rechtsprechung entfaltet ihre Wirkung erst im Vollzug.

Das ist für die Wirkungsökonomie besonders wichtig, weil ihre Entscheidungen oft in Datenräumen, Registern, automatisierten Systemen, Produktpässen und Scorecards stattfinden. Ein Urteil muss dort technisch und administrativ umgesetzt werden können. Es muss Datensätze ändern, Versionen korrigieren, Prüfstatus anpassen, Akten ergänzen, Betroffene informieren und Folgeentscheidungen rückabwickeln können.

Rechtskraft ohne Datenkorrektur wäre wirkungsschwach.

Die Wirkungsökonomie braucht daher eine Rechtskultur, die Rechtsschutz nicht als Störung versteht, sondern als Rückkopplung. Klagen zeigen, wo Daten, Verfahren, Maßstäbe oder Belastungen zweifelhaft sind. Beweisfragen zeigen, ob Wirkungsdaten tragfähig sind. Verfahrensdauer zeigt, ob Rechtsschutz praktisch wirkt. Vollzug zeigt, ob Recht in Wirklichkeit übersetzt wird.

Klagerechte sind keine Störung der Wirkungsökonomie. Sie sind ihre rechtsstaatliche Feedbackschleife.

89.4 Rechtswissenschaft als Wirkungswissenschaft

Rechtswissenschaft ist in der Wirkungsökonomie nicht nur Dogmatik. Sie ist Wirkungswissenschaft.

Das bedeutet nicht, dass Rechtswissenschaft zur Sozialwissenschaft wird. Es bedeutet nicht, dass Normen nur noch nach messbaren Folgen bewertet werden. Es bedeutet nicht, dass Recht durch Nutzenkalkül ersetzt wird. Es bedeutet: Rechtswissenschaft muss stärker sichtbar machen, dass Normen wirken.

Ein Gesetz wirkt nicht nur durch seinen Wortlaut. Es wirkt durch Vollzug, Beweislasten, Fristen, Zuständigkeiten, Verfahrenskosten, Auslegung, Verwaltungskultur, Datenzugang, Sanktionen, Rechtsunsicherheit, Symbolik, Anreize und gerichtliche Kontrolle. Eine Norm kann gut gemeint sein und Blindleistung erzeugen. Eine Berichtspflicht kann Transparenz schaffen oder bloßen Formularaufwand. Ein Steuerrecht kann Wirkung rückkoppeln oder Externalisierung begünstigen. Ein Datenschutzrecht kann Freiheit schützen oder öffentliche Wirkungsdaten blockieren,

wenn es falsch verstanden wird. Ein Umweltrecht kann rote Linien setzen oder durch Ausnahmen verwässert werden. Ein Gemeinnützigkeitsrecht kann gesellschaftliche Wirkung fördern oder innovative Wirkungskörperschaften behindern.

Rechtswissenschaft als Wirkungswissenschaft fragt deshalb: Welche Zustände verändert eine Norm? Welche Akteure werden belastet oder entlastet? Welche Anreize entstehen? Welche Daten werden sichtbar? Welche Macht wird begrenzt oder verstärkt? Welche Grundrechte werden geschützt oder berührt? Welche Verfahren sind praktisch zugänglich? Welche Ausweichreaktionen entstehen? Welche Gruppen profitieren? Welche Gruppen werden ausgeschlossen? Welche Wirkung entsteht im Vollzug, nicht nur im Gesetzestext?

Diese Fragen ergänzen Dogmatik. Sie ersetzen sie nicht.

Dogmatik bleibt notwendig, weil Recht ohne Begriffe, Systematik, Auslegung und Konsistenz willkürlich wird. Verhältnismäßigkeit, Bestimmtheit, Gleichheit, Schutzpflichten, Eigentum, Berufsfreiheit, Datenschutz, Meinungsfreiheit, Wissenschaftsfreiheit, Gewaltenteilung und Rechtsschutz brauchen klare juristische Formen. Aber Rechtsdogmatik gewinnt, wenn sie die reale Wirkung ihrer Formen kennt.

Rechtswissenschaft muss daher auch vor technokratischer Wirkungsjustiz schützen.

Technokratische Wirkungsjustiz wäre eine Rechtsprechung, die aus angeblich objektiven Wirkungsdaten unmittelbar Entscheidungen ableitet, ohne Grundrechte, Verfahren, Beweise, demokratische Legitimation und richterliche Bindung an Recht ernst zu nehmen. Sie würde sagen: Der Score ist schlecht, also ist die Belastung gerechtfertigt. Die Klimawirkung ist hoch, also darf alles geschehen. Die Daten zeigen Risiko, also ist Freiheit nachrangig. Das wäre falsch.

Wirkungsrecht ist kein Folgenkalkül ohne Recht. Es ist Recht, das Wirkung kennt, ohne sich von Wirkung beherrschen zu lassen.

Rechtswissenschaft als Wirkungswissenschaft hat vier Aufgaben.

Erstens: Sie muss die Wirkung von Normen erforschen. Welche Gesetze reduzieren Blindleistung? Welche erzeugen Bürokratie? Welche schaffen Prävention? Welche verschieben Kosten? Welche verbessern Zugang zum Recht? Welche verstärken Machtkonzentration? Welche schützen Zukunftsfreiheit?

Zweitens: Sie muss Wirkungsdaten rechtlich prüfbar machen. WÖk-IDs, Scorecards, Benchmarks, DPPs, KI-Audits, Wirkungsregister und Kapitalwirkungsprüfungen brauchen Rechtsformen: Begründungspflicht, Datenzugang, Korrekturrecht, Einspruch, Prüfstandard, Sachverständigkeit, Schutz von Geschäftsgeheimnissen und gerichtliche Kontrolle.

Drittens: Sie muss Grundrechte als Wirkungsgrenzen und Wirkungsräume verstehen. Grundrechte schützen nicht nur vor Eingriffen. Sie sichern reale Handlungsfähigkeit:

Würde, Freiheit, Gleichheit, Kommunikation, Wissenschaft, Eigentum, Beruf, Privatheit, Rechtsschutz. Schutzpflichten verlangen, dass der Staat reale Schäden nicht ignoriert. Rechtswissenschaft muss daher beides sehen: Abwehr gegen Übergriff und Schutz vor Unterlassen [I-K89-4].

Viertens: Sie muss die Demokratie vor Expertokratie schützen. Der Wirkungsrat kann Methode sichern. Wissenschaft kann Daten liefern. Verwaltung kann vollziehen. Gerichte können prüfen. Aber normative Grundentscheidungen bleiben demokratisch legitimiert. Rechtswissenschaft muss diese Rollen sauber halten.

Damit schließt sich die Verbindung zur institutionellen Rechtsarchitektur der Wirkungsökonomie. Dort wurde Wirkung als Rechtsprinzip eingeführt. Dieses Kapitel zeigt, wie Rechtsprechung und Rechtswissenschaft verhindern, dass dieses Prinzip rechtsfrei wird.

Die Wirkungsökonomie braucht Recht, weil Wirkung sonst zur Machtbehauptung wird [I-K89-2]. Sie braucht Gerichte, weil Recht sonst nicht korrigierbar bleibt. Sie braucht Rechtswissenschaft, weil Normen nicht nur gelten, sondern wirken.

89.5 Zwischenfazit

Justiz, Rechtsprechung und Rechtswissenschaft sind keine nachträglichen Kontrollinstanzen am Rand der Wirkungsökonomie. Sie sind Teil ihrer Freiheitsarchitektur.

Dieses Kapitel hat vier Linien gezogen.

Erstens: Rechtsprechung ist demokratische Rückkopplung. Gerichte korrigieren Macht, Staat, Verwaltung, Unternehmen und Mehrheiten. Sie verhindern, dass Wirkungssteuerung in Willkür, Intransparenz oder technokratische Macht kippt.

Zweitens: Verhältnismäßigkeit verbindet Wirkung und Freiheit. Eine Maßnahme darf nicht nur gut gemeint sein. Sie muss geeignet, erforderlich, angemessen und grundrechtskonform sein. Folgenabschätzung gehört in die Rechtsprechung, aber sie bleibt an Recht, Beweise und Verfahren gebunden.

Drittens: Zugang, Dauer und Vollzug entscheiden über reale Rechtswirkung. Rechtsschutz muss erreichbar, verständlich, rechtzeitig und umsetzbar sein. Verfahrensdauer ist ein Wirkungsfaktor. Vollzug ist Teil des Urteils. Ohne tatsächliche Korrektur bleibt Recht wirkungsschwach.

Viertens: Rechtswissenschaft wird zur Wirkungswissenschaft, ohne ihre dogmatische Strenge zu verlieren. Sie untersucht, wie Normen Zustände verändern, wie Wirkungsdaten rechtlich prüfbar werden und wie Grundrechte als Grenze jeder Wirkungslogik wirken.

Die Justiz ist damit nicht Gegnerin der Transformation. Sie ist der Ort, an dem Transformation rechtsstaatlich bleibt.

Die nächste Frage lautet: Wie können wissenschaftliche Politikberatung, öffentliche Statistik, Expertengremien, Dateninfrastrukturen und Wirkungsberichte politische Entscheidungen unterstützen, ohne demokratische Entscheidung zu ersetzen?

Diese Frage führt zu Kapitel 90: Wissenschaftliche Politikberatung, Statistik und öffentliche Wahrheit.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 89

Interne WÖk-Quellen

[I-K89-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Kapitel zu Justiz und Rechtsschutz. Grundlage für die Aussage, dass Wirkung nicht im Bericht stehen bleiben soll, aber alles, was Folgen hat, Rechtsschutz braucht; außerdem für Beispiele wie Wirkungs-Score, Steuerklasse, Lieferkettenbewertung, Plattform-Scorecard, Kapitalwirkungsprüfung, Versicherbarkeitsbewertung, Wirkungshaushalt und KI-Prüfung.

[I-K89-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Rechtsstaat, Wirkung und Verhältnismäßigkeit. Grundlage für die Formel „Wirkung braucht Recht, weil Wirkung sonst zur Machtbehauptung wird“ sowie für Rechtsstaatlichkeit als Betriebsbedingung der Wirkungsökonomie und Verhältnismäßigkeit als zentralen Prüfmaßstab.

[I-K89-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Wirkungsrechtspflege. Grundlage für technische Kompetenz, Datenkompetenz, Interdisziplinarität, Eilverfahren, Spezialisierung ohne Sonderjustiz, koordinierte Wirkungsrechtspflege, Datenzugang, Sachverständigenpools, transparente Gutachten, Rechtsschutz gegen Registerentscheidungen und Eilrechtsschutz bei irreversiblen Folgen.

[I-K89-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Kapitel zu Wirkung als Rechtsprinzip und Schutzpflichten. Grundlage für Schutzpflichten des Staates, Würde, Leben, Freiheit, Eigentum, körperliche Unversehrtheit, Gleichheit, demokratische Teilhabe, Rechtsstaatlichkeit und natürliche Lebensgrundlagen sowie für die Übersetzung von Schutzpflichten in Wirkungsfragen.

[I-K89-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, verfassungsrechtliche Kontrolle der Wirkungsökonomie. Grundlage für den Gedanken, dass die Verfassung die Wirkungsökonomie vor Blindheit und Übergriff zugleich schützt, dass Wirkung kein Blankoscheck ist, dass Fachgerichte Daten, Verfahren, Beweisfragen und Anwendung klären und dass Verfassungsgerichte die Grenze der Grundordnung prüfen.

[I-K89-6] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, wirkungsökonomische Neubewertung der Justiz. Grundlage für die Sätze: Rechtsschutz ist nicht Misstrauen gegen Wirkung, sondern gegen Macht ohne Kontrolle;

Verhältnismäßigkeit hält Wirkung und Freiheit zusammen; Klagerechte sind Rückkopplung; Beweisfragen entscheiden über Tragfähigkeit von Wirkungsdaten; Verwaltungsgerichte sind Korrekturinstanzen für einen Staat, der Wirkung ernst nimmt.

[I-K89-7] Weber, Natalie: Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended, 2025. Grundlage für WÖk-IDs, Archetypen, Benchmarks, Scorecards, Datenquellen, Assurance und Governance als technische Voraussetzungen dafür, dass Wirkung messbar, auditierbar und rechtsförmig überprüfbar wird.

[I-K89-8] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025. Grundlage für Wirkungstransparenz, partizipative Governance, demokratische Kontrolle und die Warnung vor neuer Intransparenz oder Elitenbildung in einer wirkungsorientierten Ordnung.

Externe Quellen

[E-K89-1] Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Art. 19 Abs. 4, Art. 20 Abs. 3, Art. 92 und Art. 97. Bezugspunkt für Rechtsschutzgarantie, Bindung von Rechtsprechung an Gesetz und Recht, rechtsprechende Gewalt und richterliche Unabhängigkeit. Grundgesetz (GG): https://www.gesetze-im-internet.de/gg/

[E-K89-2] Bundesverfassungsgericht: Beschluss vom 24. März 2021, 1 BvR 2656/18 u. a., Klimaschutz. Bezugspunkt für Art. 20a GG, intertemporale Freiheitsdimensionen und die verfassungsrechtliche Verbindung von Zukunftslasten, Grundrechten und staatlicher Schutzverantwortung. Grundgesetz (GG): https://www.gesetze-im-internet.de/gg/ - BVerfG - Klimaschutzbeschluss 24.03.2021: https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Entscheidungen/DE/2021/03/rs20210324_1bvr265618.html

[E-K89-3] Bundesverfassungsgericht: Pressemitteilung Nr. 130/2009 zum effektiven Rechtsschutz nach Art. 19 Abs. 4 GG. Bezugspunkt für effektiven Rechtsschutz und vorläufigen Rechtsschutz als Bestandteil wirksamer gerichtlicher Kontrolle. Grundgesetz (GG): https://www.gesetze-im-internet.de/gg/

[E-K89-4] Bundesministerium der Justiz: Was bedeutet effektiver Rechtsschutz gegen staatliche Maßnahmen?, 2023. Bezugspunkt für die verfassungs- und europarechtliche Garantie effektiven Rechtsschutzes.

[E-K89-5] Alexy, Robert: Theorie der Grundrechte, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1985. Bezugspunkt für Verhältnismäßigkeit, Grundrechtsabwägung und juristische Struktur von Freiheitsbegrenzungen.

[E-K89-6] Luhmann, Niklas: Das Recht der Gesellschaft, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1993. Bezugspunkt für Recht als eigenständiges gesellschaftliches Funktionssystem und für die Rolle rechtlicher Kommunikation in komplexen Gesellschaften.

[E-K89-7] Dworkin, Ronald: Taking Rights Seriously, Harvard University Press, 1977. Bezugspunkt für Rechte als Begrenzung bloßer Nutzen- oder Zweckkalküle.

[E-K89-8] Fuller, Lon L.: The Morality of Law, Yale University Press, 1964. Bezugspunkt für die innere Moralität des Rechts, darunter Allgemeinheit, Öffentlichkeit, Verständlichkeit, Widerspruchsfreiheit, Stabilität und Anwendbarkeit von Normen.

Kapitel 90 - Wissenschaftliche Politikberatung, Statistik und öffentliche Wahrheit

Kapitel 89 hat Rechtsprechung als demokratische Korrekturinstanz beschrieben. Gerichte schützen die Wirkungsökonomie vor Willkür, Technokratie und Grundrechtsvergessenheit. Dieses Kapitel schließt Teil XIV ab und betrachtet eine andere Korrekturebene: wissenschaftliche Politikberatung, öffentliche Statistik, Expertengremien, Dateninfrastrukturen und Wirkungsberichte.

Demokratie braucht Wissen, aber Wissen regiert nicht. Wissenschaft und Statistik machen Wirklichkeit prüfbar. Entscheiden muss eine demokratisch verantwortliche Politik.

Diese Unterscheidung ist zentral. Wenn Politik ohne Wissen entscheidet, wird sie anfällig für Stimmung, Macht, Lobbyismus, Angst, kurzfristige Symbolik und gefühlte Wirklichkeit. Wenn Wissen Politik ersetzt, wird Demokratie zur Expertokratie. Die Wirkungsökonomie braucht beides: starke, unabhängige Wissensinfrastruktur und klare demokratische Verantwortung.

90.1 Wissenschaftliche Beratung ohne Expertokratie

Wissenschaftliche Politikberatung ist die Übersetzung geprüfter Erkenntnis in politische Entscheidungsfähigkeit.

Sie liefert nicht den politischen Willen. Sie liefert Wirklichkeitsprüfung, Szenarien, Risiken, Unsicherheiten, Zielkonflikte, Handlungsoptionen und Folgenabschätzungen. Sie zeigt, was bekannt ist, was wahrscheinlich ist, was offen bleibt, welche Nebenwirkungen möglich sind und welche Kosten des Nicht-Handelns entstehen können.

Damit unterscheidet sich Beratung von Entscheidung.

Beratung sagt: Nach Stand des Wissens sind diese Wirkungen wahrscheinlich. Politik entscheidet: Diese Wirkung wollen wir anstreben und diese Mittel verantworten wir.

Beratung sagt: Diese Daten sind belastbar, diese unsicher, diese strittig. Politik entscheidet: Wir handeln trotz Unsicherheit, warten auf bessere Daten oder wählen einen Vorsorgepfad.

Beratung sagt: Diese Maßnahme hätte diese Nebenwirkungen. Politik entscheidet: Wir gleichen sie aus, verändern die Maßnahme oder nehmen sie begründet in Kauf.

Wissenschaft darf Politik nicht ersetzen. Politik darf Wissenschaft nicht instrumentalisieren.

Das ist die doppelte Schutzlinie.

Wissenschaft ersetzt Politik, wenn Expertengremien faktisch entscheiden, ohne demokratische Verantwortung zu tragen. Dann erscheinen politische Zielkonflikte als technische Notwendigkeiten. Dann werden Werte, Verteilung, Zumutungen, Freiheit und Gerechtigkeit hinter Daten verborgen. Das wäre Technokratie.

Politik instrumentalisiert Wissenschaft, wenn sie nur jene Studien, Gutachten oder Expert:innen nutzt, die den eigenen Kurs bestätigen. Dann wird Wissenschaft zum Legitimationsmaterial. Dann werden Unsicherheit, Gegenbefunde und Minderheitspositionen verschwiegen. Das wäre Machtpolitik im Gewand der Evidenz.

Die Wirkungsökonomie braucht einen dritten Weg: wissenschaftlich informierte, demokratisch verantwortete Entscheidung.

Expertengremien, Sachverständigenräte, Akademien, wissenschaftliche Beiräte, Forschungsinstitute, Statistikämter, Rechnungshöfe, Wirkungsrat und internationale Assessments können diesen Weg stützen. Sie dürfen aber keine Ersatzregierung werden. Sie stabilisieren den Wissensraum, in dem Politik entscheidet.

Das ist bei Gremien wie dem IPCC besonders deutlich. Der IPCC beschreibt seine Berichte als neutral, politisch relevant, aber nicht politisch vorschreibend; er betreibt keine eigene Forschung, sondern bewertet den Stand des Wissens und macht Übereinstimmungen, Lücken und weiteren Forschungsbedarf sichtbar [E-K90-5]. Diese Logik ist für die Wirkungsökonomie anschlussfähig: Wissenschaft muss politisch relevant sein, ohne politische Entscheidung an sich zu ziehen.

Auch der europäische Scientific Advice Mechanism ist ein Beispiel für institutionalisierte Beratung. Die Gruppe der Chief Scientific Advisors gibt der Europäischen Kommission unabhängige wissenschaftliche Beratung und arbeitet mit SAPEA zusammen, das Expertise aus Natur-, Sozial-, Geistes-, Ingenieur- und Medizinwissenschaften aus europäischen Akademien bündelt [E-K90-4]. Diese Architektur zeigt: Gute Beratung braucht fachliche Breite, Unabhängigkeit und die Fähigkeit, Wissen entscheidungsfähig aufzubereiten.

In der Wirkungsökonomie übernimmt der Wirkungsrat eine besondere Rolle. Er ist kein normales Beratungsgremium. Er entscheidet nicht politisch. Er setzt keine Regierungspolitik. Er ist keine Wahrheitsbehörde. Aber er sichert die methodische Integrität der Wirkungsarchitektur: WÖk-IDs, Benchmarks, Archetypen, Scorecards, Datenqualität, Evaluation, Versionierung und Wirkungsberichte [I-K90-3; I-K90-4; I-K90-5].

Damit liegt seine Aufgabe zwischen Wissenschaft, Verwaltung und Demokratie. Er schützt Methode, nicht Macht. Er macht sichtbar, wie Wirkung bewertet wird. Er sorgt dafür, dass Indikatoren nicht von Lobbyinteressen, Parteitaktik, kurzfristiger Symbolpolitik oder Kapitalmacht verzerrt werden. Er kann Empfehlungen geben, Berichte veröffentlichen, Warnungen aussprechen und methodische Anpassungen vorschlagen. Entscheiden müssen Parlament, Regierung, Verwaltung und Gerichte im jeweiligen Zuständigkeitsrahmen.

Die große Arbeitsfassung formuliert dafür die entscheidende Schutzlinie: Wirkungsprüfung darf Demokratie nicht ersetzen; sie muss Demokratie stärken. Wirkungsmessung liefert Orientierung, aber Entscheidung bleibt demokratisch. Parlamente entscheiden, Regierungen verantworten, Gerichte kontrollieren, Medien prüfen, Wissenschaft korrigiert, Bürger:innen beteiligen sich, Opposition stellt Alternativen, Zivilgesellschaft macht blinde Flecken sichtbar [I-K90-2; I-K90-6].

Wissenschaftliche Politikberatung ohne Expertokratie braucht daher fünf Regeln.

Erstens: Rollenklärung. Wissenschaft liefert Erkenntnis, nicht Legitimation. Politik entscheidet, aber sie muss begründen, warum sie Erkenntnisse nutzt, abwägt oder verwirft.

Zweitens: Unsicherheitsklarheit. Beratung muss sagen, was gesichert, wahrscheinlich, offen, strittig oder normativ ist.

Drittens: Interessenoffenlegung. Gutachten, Datenquellen, Finanzierung, Lobbykontakte und institutionelle Abhängigkeiten müssen sichtbar sein.

Viertens: Pluralität. Komplexe Wirkungsfragen brauchen fachliche Breite. Klima, Pflege, Wohnen, KI, Bildung, Kapital oder Demokratie können nicht monodisziplinär beraten werden.

Fünftens: demokratische Rückbindung. Beratung muss öffentlich nachvollziehbar, parlamentarisch diskutierbar, gerichtlich überprüfbar und zivilgesellschaftlich kritisierbar bleiben.

So entsteht keine Expertokratie. Es entsteht wissensbasierte Demokratie.

90.2 Öffentliche Statistik und Datenqualität

Öffentliche Statistik ist Wahrheitsinfrastruktur.

Sie zeigt, was sonst gefühlt, verzerrt, selektiv erzählt oder politisch umgedeutet würde: Bevölkerung, Einkommen, Preise, Gesundheit, Bildung, Pflege, Wohnen, Arbeit, Klima, Energie, Migration, öffentliche Haushalte, Kriminalität, Unternehmensstruktur, Regionen, Infrastruktur, Lebenserwartung, Armut, Produktivität, Ungleichheit und vieles mehr.

Statistik schützt Demokratie vor gefühlter Wirklichkeit.

Gefühlte Wirklichkeit ist nicht unwichtig. Menschen erleben Mieten, Preise, Unsicherheit, Krankheit, Diskriminierung, Angst oder Überforderung real. Aber politische Entscheidungen dürfen nicht allein auf gefühlten Lagen beruhen. Gefühle zeigen, wo Wahrnehmung und Alltag schmerzen. Statistik zeigt, wie breit, tief, regional, zeitlich, gruppenspezifisch und strukturell diese Lagen sind.

Ohne Statistik wird Politik anfällig für Dramatisierung. Ein Einzelfall wird zur angeblichen Regel. Ein Trend wird übersehen. Ein Problem wird kleingeredet. Eine Gruppe wird überzeichnet. Eine politische Behauptung kann nicht geprüft werden. Eine Reform kann nicht evaluiert werden. Ein Haushalt kann Mittel ausgeben, ohne zu wissen, ob Zustände sich verbessern.

Amtliche Statistik ist deshalb nicht bloße Verwaltung. Sie ist demokratische Grundversorgung.

Die UN-Grundprinzipien der amtlichen Statistik formulieren genau diesen Gedanken: Amtliche Statistik ist ein unverzichtbares Element des Informationssystems einer demokratischen Gesellschaft und soll Regierung, Wirtschaft und Öffentlichkeit mit Daten über die wirtschaftliche, demografische, soziale und ökologische Lage versorgen [E-K90-1]. Die UN betonen dabei Werte wie Integrität, fachliche Unabhängigkeit, Vertraulichkeit, Relevanz, Transparenz und gleichen Zugang [E-K90-1].

Auch der Europäische Verhaltenskodex für Statistiken setzt auf professionelle Unabhängigkeit, Unparteilichkeit, Objektivität, Relevanz, Aktualität und Genauigkeit [E-K90-2]. Die OECD empfiehlt für gute statistische Praxis ebenfalls Unparteilichkeit, Objektivität und Transparenz amtlicher Statistiken [E-K90-3].

Für die Wirkungsökonomie sind diese Prinzipien nicht nur statistische Standards. Sie sind Schutzbedingungen der Wirkungssteuerung.

Denn Wirkungsökonomie steht und fällt mit Datenqualität. Schlechte Daten erzeugen falsche Rückkopplung. Verzerrte Daten erzeugen falsche Prioritäten. Unabhängigkeitsschwache Daten erzeugen Misstrauen. Intransparente Daten erzeugen Macht. Fehlende Daten erzeugen blinde Flecken. Überbürokratische Datenprozesse erzeugen Blindleistung.

Datenqualität umfasst mehrere Dimensionen: Relevanz, Genauigkeit, Aktualität, Vergleichbarkeit, Vollständigkeit, Transparenz, Zugang und Schutz. Relevanz fragt, ob gemessen wird, was für Wirkung wichtig ist. Genauigkeit fragt, ob die Daten methodisch belastbar sind. Aktualität fragt, ob Daten rechtzeitig verfügbar sind. Vergleichbarkeit fragt, ob Regionen, Branchen, Gruppen und Zeiträume sinnvoll vergleichbar sind. Vollständigkeit fragt, welche Gruppen, Räume oder Wirkungsfelder fehlen. Transparenz fragt, ob Quellen, Methoden und Unsicherheiten nachvollziehbar sind. Zugang fragt, ob Öffentlichkeit, Wissenschaft, Verwaltung, Medien und Gerichte Daten nutzen können.

Schutz fragt, ob personenbezogene, sensible oder sicherheitsrelevante Daten angemessen geschützt sind.

Datenqualität ist damit keine technische Fußnote. Sie ist Machtbegrenzung [I-K90-7; I-K90-8]. Wer Daten definiert, kann Wirklichkeit rahmen. Wer Daten zurückhält, kann Probleme unsichtbar machen. Wer Daten politisch biegt, zerstört Vertrauen. Wer Daten überkomplex macht, schließt Öffentlichkeit aus. Wer Daten nur aggregiert zeigt, kann Ungleichheit verdecken. Wer Daten nur kleinteilig zeigt, kann Zusammenhänge verlieren.

Öffentliche Statistik muss deshalb unabhängig sein. Nicht unpolitisch im Sinn von wirkungslos. Sondern unabhängig von parteipolitischer Zweckverwendung, kurzfristiger Regierungslogik, Lobbyinteressen, administrativem Schönrechnen und medialer Dramatisierung.

Sie muss außerdem verständlich sein. Eine Statistik, die nur Expert:innen lesen können, schützt Öffentlichkeit nur begrenzt. Gute Statistik braucht Kontext, Visualisierung, Methodenerklärung, Unsicherheitsangaben und offene Datenzugänge. Sie muss zeigen, was die Zahl sagt und was nicht.

In der Wirkungsökonomie wird öffentliche Statistik um Wirkungsdaten ergänzt. Klassische Statistik misst Zustände. Wirkungsdaten verbinden Zustände mit Handlung, Wirkungspfad, Rückkopplung und Bewertung. Das bedeutet nicht, die amtliche Statistik in einen Wirkungsrat aufzulösen. Im Gegenteil: Amtliche Statistik, wissenschaftliche Forschung, Wirkungsdatenräume, Wirkungsrat und politische Berichte müssen getrennte Rollen behalten.

Statistik stellt unabhängige Zustandsdaten bereit. Wissenschaft erklärt Mechanismen. Wirkungsdatenräume verbinden Daten für Steuerung. Der Wirkungsrat sichert methodische Bewertungslogik. Politik entscheidet über Ziele, Mittel und Verantwortlichkeit. Gerichte sichern Rechtsschutz. Öffentlichkeit prüft, diskutiert und widerspricht.

Diese Arbeitsteilung schützt öffentliche Wahrheit.

90.3 Indikatoren, Wirkungsberichte und politische Entscheidung

Indikatoren sind Orientierung. Sie sind kein Demokratieersatz.

Ein Indikator zeigt einen Ausschnitt der Wirklichkeit. Er kann CO_2-Emissionen, Wasserstress, Pflegekapazität, Bildungszugang, Mietbelastung, Armut, Vertrauen, Medienqualität, Versicherbarkeit, Energiearmut, Biodiversität, Arbeitsrechte, digitale Selbstbestimmung oder Kapitalwirkung sichtbar machen. Er hilft, Zustände zu vergleichen, Entwicklungen zu erkennen und Maßnahmen zu prüfen.

Aber ein Indikator entscheidet nicht.

Er sagt nicht automatisch, welcher Zielkonflikt politisch Vorrang hat. Er sagt nicht, welche Zumutung gerecht ist. Er sagt nicht, welcher Übergang sozial tragfähig ist. Er sagt nicht, welche Freiheit wie begrenzt werden darf. Er sagt nicht, wie viel Risiko eine Gesellschaft akzeptieren will. Diese Entscheidungen bleiben demokratisch.

Die Wirkungsökonomie braucht deshalb eine klare Indikatorenethik.

Indikatoren dürfen nicht zu Steuerungsfetischen werden. Was gemessen wird, darf nicht automatisch wichtiger werden als das, was schwerer messbar ist. Was in einem Score erscheint, darf nicht den ganzen Wirkungsraum ersetzen. Was in einem Dashboard grün ist, darf nicht rote Linien verdecken. Was als Durchschnitt gut aussieht, darf nicht kritische Gruppen, Regionen oder Engpässe unsichtbar machen.

Gute Indikatoren erfüllen vier Aufgaben. Sie machen Zustände sichtbar. Sie machen Entwicklung beobachtbar. Sie machen Zielkonflikte diskutierbar. Sie machen Nachsteuerung möglich.

Schlechte Indikatoren tun das Gegenteil. Sie erzeugen Scheingenauigkeit, Fehlanreize, Rankinglogik, Zielverkürzung, Bürokratie, Manipulation oder politische Ausrede.

Deshalb braucht die Wirkungsökonomie Wirkungsberichte.

Ein Wirkungsbericht unterscheidet sich von einem klassischen Tätigkeits-, Haushalts- oder Fortschrittsbericht. Er berichtet nicht nur, was getan wurde. Er berichtet, was sich verändert hat. Er vergleicht nicht nur Plan und Ausgabe. Er vergleicht Wirkungsannahme und Wirklichkeit.

Ein langfristiger Wirkungsbericht muss mindestens enthalten: Zielzustand, Ausgangsdaten, Wirkungsannahmen, betroffene Gruppen, geplante Indikatoren, tatsächliche Entwicklung, unbeabsichtigte Nebenwirkungen, Verteilungswirkung, Haushaltswirkung, administrative Wirkung, Rechtsstreitigkeiten, Datenqualität, Nachsteuerungsbedarf, Langzeitrisiken und intergenerationelle Wirkungen [I-K90-2]. Die große Arbeitsfassung beschreibt genau diese Logik und betont, dass ein Wirkungsbericht nicht folgenlos bleiben darf: Wenn eine Maßnahme ihre Ziele verfehlt, muss nachgesteuert, vereinfacht, beendet, ersetzt oder erweitert werden [I-K90-2].

Diese Logik betrifft nicht erst Regierungshandeln nach der Wahl. Sie beginnt bereits bei politischen Programmen vor der Wahl. Parteiprogramme sind Wirkungsversprechen. Sie behaupten, bestimmte Zustände verbessern zu können. Eine wirkungsorientierte Demokratie kann solche Programme vergleichbar machen, ohne Wahlentscheidungen zu ersetzen: Welche Wirkungsannahmen liegen zugrunde? Welche Zielkonflikte entstehen? Welche Daten stützen die Behauptung? Welche Wirkungen erster, zweiter und dritter Ordnung sind plausibel? Welche Folgekosten werden vermieden oder verschoben? Welche Wirkung entsteht auf Mensch, Planet und Demokratie?

Ein wirkungsorientierter Programmvergleich wäre kein Wahlempfehlungsinstrument. Er dürfte nicht sagen, welche Partei gewählt werden soll. Er würde auch keine Gesinnung bewerten. Er würde sichtbar machen, welche politischen Angebote welche Wirkungspfade behaupten, welche Annahmen tragfähig sind, welche Unsicherheiten bestehen und wo eine Forderung vor allem Symbolik, Resonanz oder Scheinlösung erzeugt. Instrumente nach Art eines Wahl-O-Mat könnten dadurch ergänzt werden: nicht nur „Stimme ich dieser These zu?“, sondern auch „Welche Wirkung ist mit dieser These verbunden, welche Zielkonflikte entstehen und welche Datenlage besteht?“

Auch politisches Handeln während einer Legislatur wird dadurch auswertbar. Nicht Politiker:innen als Menschen werden bewertet, sondern politische Entscheidungen: Abstimmungen, Gesetze, Haushaltsentscheidungen, Verordnungen, Förderlogiken, Transparenzregeln, Lobbykontakte, Korrekturbereitschaft, Umgang mit wissenschaftlicher Evidenz und Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie. Eine Wirkungsökonomie darf keine Personen-Scores erzeugen. Sie kann aber zeigen, welche politischen Entscheidungen welche Wirkung entfaltet haben und ob Programme, Koalitionsverträge und tatsächliches Handeln auseinanderfallen.

Das verbindet Programmvergleich, Wirkungshaushalt und Wirkungsbericht. Vor der Wahl werden politische Angebote als Wirkungsversprechen sichtbar. Während der Legislatur werden Entscheidungen und Haushalte nach Wirkung geprüft. Nach der Legislatur wird vergleichbar, welche Versprechen eingelöst, verfehlt, verändert oder durch neue Erkenntnisse korrigiert wurden. Damit entsteht politische Rückkopplung, ohne Demokratie durch Kennzahlen zu ersetzen.

Ein Wirkungshaushalt fragt nicht nur: Wurde Geld ausgegeben? Er fragt: Welche Zustände wurden durch öffentliche Mittel verbessert, stabilisiert oder verschlechtert? Wurde Prävention erreicht? Wurden Folgekosten vermieden? Wurden Resilienz und Netto-Wirkung erhöht? Wurde staatliche Blindleistung reduziert?

Ein Wirkungsbericht macht diese Fragen öffentlich.

Er kann zeigen, dass ein Gebäudesanierungsprogramm nicht nur Mittel ausgezahlt hat, sondern Energieverbrauch gesenkt, Mieten tragbar gehalten, Gesundheit verbessert, Handwerk mobilisiert und Verdrängung vermieden hat - oder nicht. Er kann zeigen, dass eine Pflegereform nicht nur Stellen finanziert hat, sondern Pflegequalität, Angehörigenentlastung, Personalbindung, Würde und regionale Versorgung verbessert hat - oder nicht. Er kann zeigen, dass Plattformregulierung nicht nur Bußgelder verhängt hat, sondern Manipulationsrisiken, Transparenz, Forschungsschnittstellen, Minderjährigenschutz, Meinungsfreiheit und Diskursstabilität verändert hat - oder nicht.

Der Wirkungsbericht ist damit kein PR-Dokument. Er ist Rückkopplung.

Wirkungsberichte brauchen Zeitzyklen. Manche Wirkung zeigt sich nach einem Jahr. Andere erst nach drei, fünf oder zehn Jahren. In kritischen Bereichen braucht es

Frühwarnschwellen. In langfristigen Bereichen braucht es Pfadprüfung. In allen Bereichen braucht es Nachsteuerung.

Die politische Entscheidung bleibt sichtbar.

Ein Parlament kann nach einem Wirkungsbericht entscheiden, eine Maßnahme fortzusetzen, zu ändern, zu beenden oder auszuweiten. Eine Regierung kann erklären, warum sie eine Empfehlung übernimmt oder verwirft. Eine Opposition kann Alternativen formulieren. Medien können prüfen. Wissenschaft kann methodische Kritik üben. Zivilgesellschaft kann blinde Flecken benennen. Gerichte können bei Rechtsverletzungen eingreifen.

So wird der Wirkungsbericht zum demokratischen Instrument, nicht zum technokratischen Befehl.

Die Wirkungsökonomie braucht Indikatoren, weil ohne sie Wirkung unsichtbar bleibt. Aber sie braucht Demokratie, weil Indikatoren nicht entscheiden dürfen, was eine Gesellschaft wollen soll.

90.4 Vertrauen, Transparenz und demokratische Kontrolle

Wissenschaftliche Beratung, öffentliche Statistik, Indikatoren und Wirkungsberichte erzeugen nur dann Wirkung, wenn sie Vertrauen verdienen.

Vertrauen entsteht nicht durch Autorität allein. Es entsteht durch nachvollziehbare Verfahren. Es entsteht, wenn Daten unabhängig erhoben, Methoden offengelegt, Unsicherheiten benannt, Interessen sichtbar gemacht, Fehler korrigiert und Entscheidungen demokratisch verantwortet werden.

Vertrauen ist hier kein Gefühl am Rand. Vertrauen ist die soziale Infrastruktur öffentlicher Wahrheit.

Wenn Menschen Statistik nicht glauben, verlieren Daten Wirkung. Wenn sie Wissenschaft für gekauft halten, verlieren Studien Orientierungskraft. Wenn sie Expertengremien als Elitenzirkel erleben, wächst Abwehr. Wenn sie Wirkungsberichte als Regierungsmarketing lesen, entsteht Zynismus. Wenn sie Indikatoren nicht verstehen, werden sie als Manipulation wahrgenommen. Wenn Politik unklare Beratung selektiv nutzt, verliert sie Glaubwürdigkeit.

Die Wirkungsökonomie muss deshalb hohe Transparenzanforderungen stellen.

Für wissenschaftliche Beratung bedeutet Transparenz: Wer berät? Mit welchem Auftrag? Welche Disziplinen sind vertreten? Welche Daten wurden genutzt? Welche Unsicherheiten bestehen? Welche Minderheitspositionen gibt es? Welche Interessenbindungen wurden offengelegt? Welche Alternativen wurden geprüft?

Für öffentliche Statistik bedeutet Transparenz: Welche Datenquelle? Welche Methode? Welche Definition? Welche Stichprobe? Welche Fehlergrenzen? Welche Vergleichbarkeit? Welche Revisionen? Welche Grenzen der Aussage?

Für Wirkungsberichte bedeutet Transparenz: Welche Wirkungsannahme? Welche Indikatoren? Welche betroffenen Gruppen? Welche Nebenwirkungen? Welche Datenqualität? Welche Zielverfehlung? Welche Nachsteuerung?

Für den Wirkungsrat bedeutet Transparenz: Welche WÖk-ID wurde geändert? Welcher Benchmark wurde angepasst? Welche Begründung? Welche Daten? Welche Konsultation? Welche Minderheitsvoten? Welche Lobbykontakte? Welche gerichtliche Überprüfbarkeit?

Die große Arbeitsfassung beschreibt dafür die doppelte Bindung des Wirkungsrats: fachliche Unabhängigkeit und demokratische Rechenschaft. Demokratische Kontrolle umfasst dort gesetzliche Grundlage, parlamentarische Berichtspflicht, öffentliche Verfahren, gerichtliche Überprüfbarkeit, Rechnungskontrolle, externe Evaluation und Abberufungs- beziehungsweise Sanktionsregeln [I-K90-3]. Diese doppelte Bindung ist nicht nur institutionelle Vorsicht. Sie ist Vertrauensschutz.

Unabhängigkeit ohne Kontrolle wäre gefährlich. Kontrolle ohne Unabhängigkeit wäre wirkungsschwach. Der Wirkungsrat braucht beides.

Das Gleiche gilt für Statistik und Beratung. Statistik braucht professionelle Unabhängigkeit, aber öffentliche Erklärbarkeit. Beratung braucht fachliche Freiheit, aber demokratische Rückbindung. Politik braucht Entscheidungsmacht, aber Begründungspflicht.

Demokratische Kontrolle bedeutet dabei nicht, dass Parlamente über wissenschaftliche Wahrheit abstimmen. Die Mehrheit kann nicht beschließen, dass ein Klimarisiko nicht existiert, dass eine Statistik falsch ist, weil sie unbequem ist, oder dass ein Wirkungsindikator wissenschaftlich richtig ist, weil er politisch passt. Demokratische Kontrolle bedeutet: Die Nutzung von Wissen für politische Entscheidungen wird öffentlich verantwortet.

Das ist der Unterschied.

Wissenschaftliche Wahrheit entsteht nicht durch Abstimmung. Politische Legitimität entsteht nicht durch Daten allein.

Eine wirkungsökonomische Demokratie muss deshalb mehrere Wahrheits- und Kontrollinstitutionen verbinden: Wissenschaft prüft Erkenntnis. Statistik misst Zustände. Der Wirkungsrat sichert Methodik. Das Parlament entscheidet politisch. Die Regierung verantwortet Umsetzung. Die Verwaltung vollzieht. Gerichte kontrollieren Recht. Medien prüfen Öffentlichkeit. Zivilgesellschaft benennt blinde Flecken. Bürger:innen legitimieren Richtung.

Diese Ordnung verhindert sowohl Technokratie als auch Anti-Intellektualismus.

Technokratie sagt: Die Expert:innen wissen, also muss Politik folgen. Anti-Intellektualismus sagt: Wissen ist nur Meinung, also entscheidet Stimmung. Die Wirkungsökonomie sagt: Wissen macht Wirklichkeit prüfbar; Demokratie entscheidet verantwortlich.

Darin liegt der Sinn dieses gesamten Teils. Wissenschaft, Forschung, Disziplinen, Rechtsprechung, Statistik und Beratung sind keine Nebenschichten der Wirkungsökonomie. Sie sind Korrekturinfrastrukturen. Sie halten Wirklichkeit offen, prüfbar, begründbar und anfechtbar.

90.5 Zwischenfazit

Teil XIV endet bei der öffentlichen Wahrheit.

Wissenschaftliche Politikberatung zeigt Handlungsmöglichkeiten, Risiken, Unsicherheiten und Zielkonflikte, ohne Politik zu ersetzen. Öffentliche Statistik schützt Demokratie vor gefühlter Wirklichkeit, indem sie Zustände unabhängig, methodisch und zugänglich beschreibt. Indikatoren geben Orientierung, aber sie sind kein Demokratieersatz. Wirkungsberichte vergleichen nicht nur Plan und Ausgabe, sondern Wirkungsannahme und Wirklichkeit. Der Wirkungsrat sichert Methode, ohne Regierung zu werden.

Das Kapitel hat vier Linien gezogen.

Erstens: Wissenschaftliche Beratung ohne Expertokratie. Beratung liefert Wissen, Szenarien, Risiko und Unsicherheit. Entscheidung bleibt demokratisch.

Zweitens: Öffentliche Statistik und Datenqualität. Statistik ist Wahrheitsinfrastruktur. Sie braucht Unabhängigkeit, Transparenz, Datenqualität und Zugang.

Drittens: Indikatoren, Wirkungsberichte und politische Entscheidung. Indikatoren orientieren, aber sie entscheiden nicht. Wirkungsberichte machen Rückkopplung öffentlich. Politische Programme können als Wirkungsversprechen vergleichbar werden, ohne Wahlentscheidungen zu ersetzen. Politisches Handeln kann nach Entscheidungswirkung ausgewertet werden, ohne Menschen zu bewerten.

Viertens: Vertrauen, Transparenz und demokratische Kontrolle. Wissen wirkt nur, wenn Verfahren nachvollziehbar, Interessen offengelegt, Fehler korrigierbar und Entscheidungen verantwortlich bleiben.

Damit ist Teil XIV abgeschlossen.

Die Wirkungsökonomie braucht Wissen, aber sie darf nicht von Wissen regiert werden. Sie braucht Statistik, aber keine Zahlenherrschaft. Sie braucht Expertengremien, aber keine Ersatzregierung. Sie braucht Indikatoren, aber keine Demokratie durch Dashboard. Sie braucht Wirkungsberichte, aber keine Berichtsbürokratie ohne

Konsequenz. Sie braucht politische Wirkungstransparenz, aber keine technokratische Wahlempfehlung.

Der nächste Teil erweitert den Blick auf die internationale Ebene: Europa, Handel, globale Institutionen, kulturelle Anschlussfähigkeit, Sicherheit, Resilienz und die Frage, wie eine Wirkungsökonomie weltfähig werden kann.

Diese Frage führt zu Teil XV: Globale Wirkungsordnung.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 90

Interne WÖk-Quellen

[I-K90-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Wissenschaft als Wahrheitsinfrastruktur. Grundlage für die Funktionen Beobachtung, Erklärung, Prüfung, Korrektur und Orientierung sowie für den Satz: Wissenschaft schützt Demokratie nicht, indem sie Politik ersetzt, sondern indem sie Wirklichkeit überprüfbar hält.

[I-K90-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu langfristigen Wirkungsberichten und demokratischer Verantwortlichkeit. Grundlage für Wirkungsberichte als Vergleich von Wirkungsannahme und Wirklichkeit, für Berichtselemente wie Zielzustand, Ausgangsdaten, Wirkungsannahmen, betroffene Gruppen, tatsächliche Entwicklung, Nebenwirkungen, Verteilungswirkung, Datenqualität, Nachsteuerung und Langzeitrisiken sowie für die Schutzlinie, dass Wirkungsmessung Orientierung liefert und demokratische Entscheidung nicht ersetzt.

[I-K90-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zum Wirkungsrat. Grundlage für die doppelte Bindung des Wirkungsrats aus fachlicher Unabhängigkeit und demokratischer Rechenschaft sowie für Kontrolle durch gesetzliche Grundlage, parlamentarische Berichtspflicht, öffentliche Verfahren, gerichtliche Überprüfbarkeit, Rechnungskontrolle, externe Evaluation und Sanktionsregeln.

[I-K90-4] Weber, Natalie: WStG_Oktober2025, 2025, § 6 Wirkungsrat. Grundlage für den Wirkungsrat als unabhängige, fachlich weisungsfreie Institution zur Sicherung wissenschaftlicher, methodischer und ethischer Qualität der Wirkungsbesteuerung, zur Pflege von Wirkungsindikatoren, Scorecards, Datenqualität, Evaluationen, Beratung der Bundesregierung und jährlichem Nationalen Wirkungsbericht.

[I-K90-5] Weber, Natalie: Wirkungsrat_Konzept, 2025. Grundlage für den Wirkungsrat als Wächterinstitution, die Wirkungsmessung aktualisiert, Wirkungsberichte veröffentlicht, Sondergutachten erstellen kann und durch öffentliche Sitzungen, Protokolle, Offenlegungspflichten, Cooling-off-Regeln, unabhängige Finanzierung und Whistleblower-Schutz vor Lobbyismus gesichert wird.

[I-K90-6] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025, Abschnitt Governance, Demokratie und Machtverschiebung. Grundlage für die Frage „Wer steuert Wirkung?“ als Kern neuer Governance-Fragen sowie für Wirkungstransparenz, öffentliche Daten, demokratische Kontrolle, Missbrauchsrisiken und Wirkungssimulation als Schutzanforderungen.

[I-K90-7] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt Informationsqualität als öffentliche Infrastruktur. Grundlage für Informationsqualität als überprüfbar, quellenklar, kontextualisiert, korrigierbar, relevant, verständlich und frei von manipulativer Verzerrung sowie für amtliche Statistik, Wissenschaft, Journalismus, offene Daten, Faktenprüfung, algorithmische Transparenz und Medienkompetenz als öffentliche Wissensinfrastruktur.

[I-K90-8] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für wissenschaftsbasierte Entscheidungen, Transparenz, öffentliche Wissensinfrastruktur, Informationssouveränität, Quellenklarheit, Datenintegrität und Schutz vor Manipulation als Leitprinzipien der Wirkungsökonomie.

Externe Quellen

[E-K90-1] United Nations Statistics Division: Fundamental Principles of Official Statistics. Bezugspunkt für amtliche Statistik als unverzichtbares Element des Informationssystems einer demokratischen Gesellschaft sowie für Relevanz, Unparteilichkeit, gleichen Zugang, Integrität, fachliche Unabhängigkeit, Vertraulichkeit und Transparenz.

[E-K90-2] Eurostat / European Statistical System: European Statistics Code of Practice, 2017. Bezugspunkt für professionelle Unabhängigkeit, Unparteilichkeit, Objektivität, Relevanz, Aktualität, Genauigkeit und Qualitätsrahmen europäischer Statistik. Eurostat: https://ec.europa.eu/eurostat/

[E-K90-3] OECD: Recommendation of the Council on Good Statistical Practice. Bezugspunkt für Unparteilichkeit, Objektivität und Transparenz amtlicher Statistiken sowie für wissenschaftliche Unabhängigkeit, Qualität und nutzerfreundlichen Zugang. OECD: https://www.oecd.org/.

[E-K90-4] Europäische Kommission: Group of Chief Scientific Advisors / Scientific Advice Mechanism. Bezugspunkt für unabhängige wissenschaftliche Beratung der Europäischen Kommission und für die Zusammenarbeit mit SAPEA als transdisziplinärem akademischem Netzwerk.

[E-K90-5] IPCC: About the IPCC. Bezugspunkt für wissenschaftliche Assessments zum Klimawandel, für den Review- und Bewertungscharakter des IPCC und für die Selbstbeschreibung seiner Berichte als neutral, politisch relevant, aber nicht politikvorschreibend. IPCC - Reports / AR6: https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/

[E-K90-6] OECD DAC: Better Criteria for Better Evaluation, 2019. Bezugspunkt für Evaluation anhand von Relevanz, Kohärenz, Effektivität, Effizienz, Wirkung und Nachhaltigkeit sowie für kontextsensible Anwendung von Evaluation. OECD: https://www.oecd.org/

[E-K90-7] Europäische Kommission: Better Regulation Guidelines, 2021. Bezugspunkt für Folgenabschätzung, Monitoring und Evaluation als Elemente evidenzbasierter Politikgestaltung und späterer Korrektur.

[E-K90-8] Jasanoff, Sheila: The Fifth Branch: Science Advisers as Policymakers, Harvard University Press, 1990. Bezugspunkt für die institutionelle Rolle wissenschaftlicher Beratung und für die Spannung zwischen Expertise, Politik und demokratischer Verantwortung.

[E-K90-9] Pielke Jr., Roger A.: The Honest Broker: Making Sense of Science in Policy and Politics, Cambridge University Press, 2007. Bezugspunkt für die Unterscheidung von wissenschaftlicher Beratung, politischer Entscheidung, Interessenkonflikten und der Rolle des „ehrlichen Maklers“ in komplexen Entscheidungsfragen.

TEIL XV - INTERNATIONALE ORDNUNG, GLOBALISIERUNG UND GEOPOLITIK

Teil XIV hat Wissen, Wissenschaft, Forschung, Rechtsprechung, Statistik und öffentliche Wahrheit als Korrekturinfrastrukturen der Wirkungsökonomie beschrieben. Damit wurde geklärt, wie Wirklichkeit geprüft, Wissen erzeugt, Unsicherheit benannt, Recht gesprochen und politische Entscheidung informiert werden kann. Teil XV weitet den Blick nun auf die internationale Ebene.

Wirkung endet nicht an Grenzen.

Ein Produkt kann in Europa verkauft werden und seine Wasserwirkung in Chile, seine Arbeitswirkung in Bangladesch, seine Rohstoffwirkung im Kongo, seine Klimawirkung global und seine Kapitalwirkung in Finanzzentren entfalten. Eine europäische Regulierung kann globale Lieferketten verändern. Ein Krieg kann Energiepreise, Migration, Ernährung, Versicherbarkeit, Sicherheit und demokratische Stabilität in vielen Ländern verschieben. Ein Datenstandard kann Märkte ordnen. Ein Importpreis kann Schäden verbergen. Eine Klimafolge kann dort auftreten, wo sie nicht verursacht wurde. Eine Desinformationskampagne kann von außen gesteuert werden und innen Vertrauen zerstören.

Die Wirkungsökonomie muss deshalb weltfähig werden. Nicht als Weltregierung, nicht als westliche Belehrungsordnung und nicht als moralischer Export. Sie muss eine Sprache entwickeln, in der Wirkung über Grenzen hinweg sichtbar, vergleichbar, prüfbar, verhandelbar und rückkoppelbar wird.

Teil XV behandelt Europa als Wirkungsraum, wirkungsbasierten Handel, globale Lieferketten, internationale Wirkungsgovernance, Entwicklungspartnerschaften, Klimagerechtigkeit, Ressourcenfairness, kulturelle Anschlussfähigkeit, multipolare Ordnung, globale Resilienz, Sicherheit und Kooperation.

Die Grenze dieses Teils ist klar: Es geht nicht um vollständige Außenpolitik, nicht um geopolitische Strategielehre, nicht um Welthandelsrechtsvorlesung, nicht um eine detaillierte WTO-, UN- oder EU-Reform, nicht um globale Steuerrechtsarchitektur und nicht um militärische Sicherheitsstrategie. Es geht um internationale Anschlussfähigkeit.

Die Wirkungsökonomie wird hier nicht als westliche Belehrungsordnung dargestellt, sondern als übersetzbare Wirkungsarchitektur. Mensch, Planet und Demokratie bleiben Kernmaßstab. Aber dieser Kern muss in unterschiedlichen kulturellen, religiösen, säkularen, rechtlichen und politischen Kontexten anschlussfähig gemacht werden.

Kapitel 91 - Europa als Wirkungsraum

Kapitel 91 eröffnet die globale Ebene der Wirkungsökonomie mit Europa. Das Kapitel behandelt Europa nicht als fertige Wirkungsordnung, sondern als möglichen Standardisierungs- und Datenraum, in dem Markt, Recht, Demokratie und digitale Infrastruktur enger miteinander verbunden werden können als in vielen anderen Weltregionen. Im Mittelpunkt steht die Frage, ob Europa seine vorhandenen Instrumente so ordnen kann, dass Wirkungsdaten nicht nur berichtet, sondern in Marktentscheidungen, Kapitalzugang, Produktinformationen, Beschaffung, Handel und demokratische Kontrolle zurückgeführt werden.

Europa ist mehr als ein Binnenmarkt. Es ist mehr als ein Rechtsraum. Es ist mehr als eine politische Union mit komplizierten Institutionen. Europa ist ein möglicher Wirkungsraum.

Das klingt zunächst abstrakt. Gemeint ist etwas Konkretes: Europa verfügt über einen gemeinsamen Markt, gemeinsame Rechtsrahmen, Datenschutzstandards, Nachhaltigkeitsberichtspflichten, Finanzmarktregeln, Produktregulierung, digitale Datenräume, KI-Regulierung, Grenzausgleichsmechanismen und demokratische Institutionen. Diese Elemente sind noch keine fertige Wirkungsökonomie. Aber sie bilden eine seltene historische Voraussetzung: Wirkung kann über Markt, Recht, Daten und Demokratie gemeinsam standardisiert werden.

Europa kann zum Wirkungsraum werden, wenn es Markt, Recht, Daten, Demokratie und Standards so verbindet, dass positive Wirkung skalierbar und negative Wirkung schwerer wird.

Dabei muss Europa vor zwei Fehlbildern geschützt werden.

Das erste Fehlbild lautet: Europa sei nur Bürokratie. Dann erscheinen CSRD, ESRS, Taxonomie, DPP, CBAM, AI Act, Data Act und Datenräume nur als Last, Formular, Nachweis und Regulierung. Dieses Bild ist zu eng. Schlechte Umsetzung kann Bürokratie erzeugen. Gemeinsame Standards können aber auch das Gegenteil leisten: Sie reduzieren Adapterchaos. Sie schaffen gemeinsame Datenstecker. Sie verhindern, dass jede Bank, jede Versicherung, jeder Investor, jeder Kunde, jede Behörde und jede Plattform dieselben Informationen anders verlangt.

Das zweite Fehlbild lautet: Europa sei moralischer Weltlehrer. Dann erscheinen europäische Standards als Belehrung anderer Weltregionen. Auch dieses Bild ist gefährlich. Europa darf Wirkung nicht als zivilisatorische Überlegenheit präsentieren. Es muss zeigen, dass Wirkungsstandards reale Zustandsveränderungen prüfbar machen: Klima, Wasser, Arbeit, Produkte, Kapital, Gesundheit, Daten, Demokratie, Lieferketten und Resilienz. Das ist keine Frage moralischer Selbsterhöhung, sondern eine Frage der Wirklichkeitsfähigkeit von Märkten.

Europa ist dann stark, wenn es weder Bürokratieapparat noch Belehrungsordnung ist. Es ist stark, wenn es gemeinsame Standards schafft, die Märkte wahrheitsfähiger, Unternehmen resilienter, Daten nutzbarer, Kapital verantwortlicher, Produkte prüfbarer und Demokratie handlungsfähiger machen.

91.1 EU als Standardisierungsraum

Die Europäische Union ist ein Standardisierungsraum.

Das ist nicht ihre einzige Funktion. Aber für die Wirkungsökonomie ist es eine ihrer wichtigsten. Ein Binnenmarkt funktioniert nicht nur durch offene Grenzen. Er funktioniert durch gemeinsame Regeln: Produktsicherheit, Verbraucherschutz, Datenschutz, Wettbewerbsrecht, Finanzmarktregeln, Umweltstandards, Berichtspflichten, digitale Schnittstellen, Zollverfahren, Energie- und Klimarahmen. Diese Standards können belastend wirken, wenn sie unkoordiniert, überkomplex oder praxisfern gebaut sind. Ohne gemeinsame Standards zerfällt ein Binnenmarkt jedoch in nationale Sonderlogiken, private Datenstecker und asymmetrische Macht.

Standardisierung ist nicht automatisch Bürokratie. Bürokratie entsteht, wenn Akteure denselben Sachverhalt mehrfach, widersprüchlich, unkoordiniert und ohne Steuerungswirkung dokumentieren müssen. Standardisierung entsteht, wenn ein Sachverhalt einheitlich definiert, einmal sauber erhoben und mehrfach genutzt werden kann [Kap. 6].

Für Wirkungsdaten ist das zentral. Ohne europäische Standards fragt jede Bank anders, jede Versicherung anders, jeder Investor anders, jeder Konzern anders, jede öffentliche Beschaffungsstelle anders und jede nationale Behörde anders. Unternehmen müssten ihre Klima-, Wasser-, Arbeits-, Lieferketten-, Produkt-, Governance- und Risikodaten immer wieder neu übersetzen. Das wäre nicht Freiheit. Das wäre Datenchaos.

Europa kann diesen Datenraum ordnen.

Die EU kann gemeinsame Begriffe, digitale Formate, Berichtspflichten, Produktpässe, Taxonomien, Datenräume, KI-Pflichten, Prüflogiken und Marktzugänge so miteinander verbinden, dass Wirkungsdaten nicht nur gesammelt, sondern anschlussfähig werden. Genau hier liegt ihr möglicher Wirkungswert: Europa kann den gemeinsamen Wirkungsstecker schaffen.

Dieser Wirkungsstecker verbindet mehrere Ebenen.

Er verbindet Unternehmen mit Kapitalmärkten. Wenn Nachhaltigkeits- und Wirkungsdaten standardisiert werden, können Banken, Investoren und Versicherungen Risiken besser vergleichen.

Er verbindet Produkte mit Lieferketten. Wenn digitale Produktpässe Material, Kreislauffähigkeit, Reparierbarkeit und Prüfstatus enthalten, kann Produktwirkung entlang des Lebenszyklus nachvollziehbarer werden.

Er verbindet Markt und Recht. Wenn Standards rechtlich verbindlich und methodisch überprüfbar sind, werden Wirkungsdaten nicht nur freiwillige Kommunikation.

Er verbindet Daten und Demokratie. Wenn Daten nachvollziehbar, prüfbar und rechtsschutzfähig sind, sinkt die Gefahr privater Black Boxes.

Er verbindet Binnenmarkt und globale Anschlussfähigkeit. Wer auf dem europäischen Markt verkaufen will, muss bestimmte Daten, Standards und Nachweise berücksichtigen. Dadurch können europäische Regeln über den Binnenmarkt hinaus Wirkung entfalten.

Der Binnenmarkt wird so zum Wirkungshebel. Nicht, weil Europa andere Länder dominieren soll, sondern weil ein großer Markt Regeln setzen kann, die Lieferketten, Produktdesign, Kapitalflüsse und Unternehmensdaten weltweit beeinflussen. Wenn diese Regeln gut gebaut sind, können sie positive Wirkung skalieren. Wenn sie schlecht gebaut sind, erzeugen sie Bürokratie, Wettbewerbsverzerrung, Misstrauen und Abwehr.

Daraus folgt eine politische Verantwortung: Europäische Standardisierung muss wirkungsfähig sein, nicht nur formal richtig. Sie muss Unternehmen entlasten, indem sie Mehrfachaufwand reduziert. Sie muss kleine und mittlere Unternehmen berücksichtigen. Sie muss Datenqualität verbessern, ohne Scheingenauigkeit zu erzeugen. Sie muss Wettbewerbsfähigkeit nicht gegen Wirkung stellen, sondern zeigen, dass belastbare Wirkungsdaten ein Wettbewerbs- und Resilienzvorteil sind.

Europa kann gerade deshalb ein geeigneter Startpunkt der Wirkungsökonomie sein, weil es zwischen Marktliberalismus und staatlicher Planung einen dritten Raum eröffnet: rechtlich gebundene Märkte mit demokratisch legitimierten Standards.

Die EU ersetzt nicht den Markt. Sie standardisiert die Bedingungen, unter denen Märkte verlässlicher wirken können.

91.2 Taxonomie, CSRD, DPP und CBAM

Europa hat bereits mehrere Bausteine entwickelt, die wirkungsökonomisch anschlussfähig sind. Sie sind noch keine vollständige Wirkungsökonomie. Aber sie zeigen, dass die Richtung institutionell vorbereitet ist.

Die EU-Taxonomie schafft eine gemeinsame Definition dafür, welche wirtschaftlichen Aktivitäten unter bestimmten Bedingungen als ökologisch nachhaltig gelten können. Sie soll nachhaltige Investitionen skalieren, Investoren Sicherheit geben, Greenwashing begrenzen, Unternehmen beim klimafreundlicheren Umbau unterstützen und Marktfragmentierung verringern [E-K91-1]. Wirkungsökonomisch ist das ein wichtiger Schritt: Kapital bekommt eine gemeinsame Sprache für ökologische Nachhaltigkeit.

Aber die Taxonomie bleibt begrenzt. Sie ist vor allem ein Sustainable-Finance-Instrument. Sie zeigt nicht vollständig die Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie. Sie ersetzt keine Produktscorecards, keine Wirkungssteuer, keine Lieferkettenbewertung, keine demokratische Wirkungsprüfung und keinen vollständigen FinalScore. Ihr Wert liegt in der Standardisierung. Ihre Grenze liegt in der Verengung.

CSRD und ESRS gehen eine andere Ebene an: die Unternehmensberichterstattung. Unternehmen im Anwendungsbereich der CSRD müssen nach European Sustainability Reporting Standards berichten; die ESRS werden von EFRAG fachlich vorbereitet [E-K91-2]. Die EU arbeitet zugleich an Vereinfachungen und überarbeiteten Standards, um administrative Last zu senken und die Qualität der Nachhaltigkeitsangaben zu erhalten [E-K91-3].

Wirkungsökonomisch ist diese Spannung wichtig. Die Kritik an Bürokratie ist nicht immer falsch. Berichtspflichten können überlasten, wenn sie nur Daten sammeln, ohne Steuerungslogik zu schaffen. Aber der richtige Schluss lautet nicht: weniger Wirkungsdaten. Der richtige Schluss lautet: bessere Standards, bessere Datenqualität, digitale Nutzbarkeit, weniger Mehrfachabfragen und klare Rückkopplung in Entscheidungen.

CSRD und ESRS sind deshalb nicht das Ziel. Sie sind Dateninfrastruktur. Die Wirkungsökonomie fragt: Welche Entscheidung verändert sich durch diese Daten? Kredit? Versicherung? Beschaffung? Produktentwicklung? Steuer? Kapitalzugang? Risikomanagement? Governance?

Der digitale Produktpass ist der nächste Baustein. Unter der Ecodesign-for-Sustainable-Products-Regulation wird der DPP als Instrument vorbereitet, um produktbezogene Daten zu Nachhaltigkeit, Haltbarkeit und weiteren Umweltaspekten zugänglich zu machen; die EU arbeitet an Identifikatoren, Datenträgern, Zugriffsrechten, Registern und Webportalen [E-K91-4]. Wirkungsökonomisch wird der DPP zur technischen Brücke zwischen Produkt, Lieferkette, Material, Reparierbarkeit, Kreislauffähigkeit, Prüfstatus und Scorecard-Anschluss, wie später im Zusammenhang mit Produkt- und Lieferkettenwirkung ausgeführt wird.

Auch hier gilt: Der DPP ist nicht die Bewertung selbst. Er ist Infrastruktur. Er speichert und transportiert Daten. Die WÖk-ID ordnet den Indikator. Benchmarks setzen Kontext. Scorecards bewerten. Der FinalScore verdichtet. Lenkungssysteme ziehen Konsequenzen. Wenn diese Ebenen verwechselt werden, entsteht entweder Datenfriedhof oder Scheingenauigkeit.

CBAM, der Carbon Border Adjustment Mechanism, zeigt eine weitere Richtung. Die EU beschreibt CBAM als Mechanismus, der nach einer Übergangsphase von 2023 bis 2025 im definitiven Regime ab 2026 gilt und mit dem EU-Emissionshandel verbunden ist, um Carbon Leakage entgegenzuwirken [E-K91-5]. Die Kommission meldete im Januar 2026, dass CBAM am 1. Januar 2026 in Kraft getreten sei und Register, nationale Zollimport-Systeme, TARIC und das EU Customs Single Window miteinander verbunden wurden [E-K91-6].

Wirkungsökonomisch ist CBAM nicht deshalb wichtig, weil er perfekt wäre. Er ist wichtig, weil er ein Prinzip zeigt: Wirkung darf nicht an der Grenze unsichtbar werden. Wenn europäische Unternehmen für CO2-Kosten zahlen, importierte Produkte aber ohne vergleichbare Belastung in den Markt kommen, entstehen verzerrte Signale. CBAM versucht, diese Verzerrung teilweise zu korrigieren.

Aber auch CBAM bleibt begrenzt. Er konzentriert sich auf Kohlenstoff in bestimmten Sektoren. Wirkung ist breiter: Wasser, Arbeit, Biodiversität, Menschenrechte, Ressourcen, Demokratiebezug, Lieferketten, Datenqualität, Korruption und Resilienz. Ein wirkungsbasierter Handel muss über CBAM hinausgehen, ohne CBAM abzuwerten [Kap. 92].

AI Act, Data Act und gemeinsame europäische Datenräume ergänzen diese Architektur digital. Der AI Act ist der europäische Rechtsrahmen für KI-Risiken und folgt einem risikobasierten Ansatz [E-K91-7]. Der Data Act gilt seit dem 12. September 2025 und soll eine faire und innovative europäische Datenwirtschaft unterstützen [E-K91-8]. Gemeinsame europäische Datenräume sollen Daten EU-weit sicher und vertrauenswürdig verfügbar und austauschbar machen [E-K91-9].

Damit entsteht ein Muster: Europa baut nicht nur einzelne Regeln. Es baut Schnittstellen zwischen Markt, Daten, Recht und Risiko. Diese Schnittstellen sind noch unvollständig, streitbar und teils überkomplex. Aber sie sind wirkungsökonomisch anschlussfähig.

Taxonomie ordnet nachhaltige Aktivitäten. CSRD und ESRS strukturieren Unternehmensdaten. DPP ordnet Produktdaten. CBAM korrigiert Grenzwirkungen von CO2. AI Act ordnet KI-Risiken. Data Act und Datenräume ordnen Datenzugang und Interoperabilität.

Die Wirkungsökonomie kann diese Bausteine verbinden. Sie macht aus fragmentierten EU-Instrumenten eine gemeinsame Steuerungslogik: Wirkung wird sichtbar, standardisiert, geprüft, digital anschlussfähig und rückgekoppelt.

91.3 Europäische Wirkungsordnung

Eine europäische Wirkungsordnung entsteht nicht durch ein einzelnes Gesetz. Sie entsteht durch das Zusammenspiel von Markt, Recht, Daten, Institutionen und Demokratie.

Europa ist dafür geeignet, weil es weder nur Nationalstaat noch Weltordnung ist. Es ist groß genug, um Marktstandards zu setzen. Es ist rechtsförmig genug, um Grundrechte, Verfahren und Rechtsschutz zu sichern. Es ist demokratisch genug, um politische Aushandlung zu verlangen. Es ist digital und wirtschaftlich verflochten genug, um Datenräume und Produktstandards skalierbar zu machen. Und es ist global sichtbar genug, um Anschlusswirkungen zu erzeugen.

Eine europäische Wirkungsordnung hätte fünf Funktionen.

Erstens schafft sie Vergleichbarkeit. Unternehmen, Produkte, Kapitalflüsse, Lieferketten und öffentliche Maßnahmen brauchen gemeinsame Wirkungssprache. Ohne Vergleichbarkeit bleibt Wirkung lokal, freiwillig, fragmentiert und schwer prüfbar.

Zweitens reduziert sie Blindleistung. Wenn dieselben Daten mehrfach in verschiedenen Formaten erhoben werden, entsteht Bürokratie. Wenn Daten standardisiert, maschinenlesbar und mehrfach nutzbar werden, entsteht Entlastung.

Drittens schützt sie vor Wirkungssimulation. Greenwashing, Impact Washing und Datenkosmetik werden schwieriger, wenn Datenquellen, Prüflogiken, Audit-Trails, Benchmarks und Versionen öffentlich oder kontrolliert prüfbar sind.

Viertens stärkt sie Resilienz. Wirkungsdaten sind Risikodaten. Wer Klima-, Wasser-, Rohstoff-, Lieferketten-, Governance-, Standort-, Cyber- und Demokratieinformationen besser kennt, kann Unternehmen, Finanzmärkte, Versicherungen und öffentliche Haushalte widerstandsfähiger machen.

Fünftens verbindet sie Freiheit und Verantwortung. Europa kann Wirkung nicht durch zentrale Planvorgaben erzwingen, ohne Freiheit zu gefährden. Aber es kann Märkte so standardisieren, dass Verantwortung nicht länger Wettbewerbsnachteil ist.

Eine europäische Wirkungsordnung darf nicht in technokratische Steuerung kippen. Wirkungsmessung, Taxonomien, Scores, Produktpässe, KI-Systeme und Datenräume können Macht verschieben. Wer Indikatoren setzt, Standards kontrolliert, Datenzugang bestimmt oder Prüfregeln formuliert, kann Einfluss ausüben. Deshalb braucht eine europäische Wirkungsordnung demokratische Kontrolle, wissenschaftliche Qualität, öffentliche Konsultation, Gerichtszugang, Datenschutz, Geschäftsgeheimnisschutz, Missbrauchsschutz und institutionelle Transparenz.

Der Wirkungsrat, wie er in den institutionellen Teilen beschrieben wurde, wäre in einer europäischen Anschlusslogik kein nationaler Alleingänger. Er müsste mit europäischen Institutionen, wissenschaftlichen Gremien, Statistik, Standardsetzer:innen, Datenraum-

Governance, Marktaufsicht, Finanzaufsicht und zivilgesellschaftlichen Prüfstrukturen kompatibel sein. Nicht als europäische Superbehörde, sondern als methodisch anschlussfähige Sicherungsarchitektur.

Europa braucht dafür keine perfekte Vereinheitlichung. Eine Wirkungsordnung ist nicht Gleichmacherei. Branchen unterscheiden sich. Länder unterscheiden sich. Unternehmen unterscheiden sich. Datenlagen unterscheiden sich. Kleine Betriebe brauchen andere Pflichten als globale Konzerne. Transformationspfade unterscheiden sich zwischen Stahl, Landwirtschaft, Software, Pflege, Chemie, Wohnen, Finanzmarkt und Kultur.

Die gemeinsame Ebene ist nicht identische Behandlung. Die gemeinsame Ebene ist die Wirkungslogik: Welche Zustände werden verändert? Welche Daten zeigen das? Welche Indikatoren gelten? Welche Unsicherheit besteht? Welche Schwellen sind kritisch? Welche Rechtsfolgen sind verhältnismäßig? Welche Rückkopplung entsteht? Wer kann Einspruch erheben? Wie lernt das System?

Diese Fragen können europäisch standardisiert werden, ohne jede Antwort zentral festzulegen.

Genau darin liegt Europas Chance. Europa kann eine Ordnung bauen, die weder den Markt romantisiert noch den Staat überschätzt. Es kann zeigen, dass gemeinsame Standards nicht Freiheit zerstören müssen, sondern Freiheit erst realitätsfähig machen: durch klare Daten, faire Wettbewerbsbedingungen, transparente Risiken, bessere Beschaffung, resilientere Kapitalmärkte, überprüfbare Produktinformationen und digitale Souveränität.

Eine europäische Wirkungsordnung wäre deshalb kein weiterer Regulierungsblock neben anderen. Sie wäre eine neue Lesart des Binnenmarkts: Der Binnenmarkt wird nicht nur Raum für Waren, Dienstleistungen, Kapital und Arbeit. Er wird Raum für geprüfte Wirkung.

91.4 Demokratie und Binnenmarkt

Der europäische Binnenmarkt ist mächtig, weil er wirtschaftliche Entscheidungen über Ländergrenzen hinweg verbindet. Diese Macht ist ambivalent.

Ein Binnenmarkt kann Wohlstand, Wettbewerb, Innovation, Versorgung, Skalierung und Wahlfreiheit ermöglichen. Er kann kleine Märkte verbinden, Unternehmen wachsen lassen, Verbraucher:innen schützen, Investitionen anziehen und gemeinsame Standards durchsetzen.

Ein Binnenmarkt kann aber auch Schäden skalieren. Wenn Produkte mit negativer Wirkung billig bleiben, verbreitet der Binnenmarkt diese negative Wirkung schneller. Wenn Datenstandards fehlen, vervielfacht sich Adapterchaos. Wenn Kapital ohne Wirkungsprüfung fließt, können Risiken über Grenzen hinweg wachsen. Wenn große Plattformen oder Konzerne Standards faktisch setzen, entstehen private

Machtordnungen. Wenn demokratische Kontrolle hinter Marktintegration zurückbleibt, wächst Misstrauen.

Deshalb gehören Demokratie und Binnenmarkt zusammen.

Ein Binnenmarkt ohne Demokratie wird technokratisch oder kapitalgetrieben. Demokratie ohne funktionierenden Markt kann dagegen an Versorgung, Innovation, Investition und Skalierung scheitern. Die Wirkungsökonomie verbindet beides: Markt bleibt Suchraum. Demokratie setzt Maßstab, Grenzen, Verfahren und Korrektur.

Europa hat dafür eine besondere Aufgabe. Es muss zeigen, dass Wettbewerbsfähigkeit nicht durch Wirkungsblindheit entsteht, sondern durch Risikointelligenz. Unternehmen, die ihre Wirkungsdaten kennen, kennen auch ihre Lieferketten-, Klima-, Wasser-, Rohstoff-, Governance- und Kapitalrisiken besser. Banken, die Wirkungsdaten nutzen, können Risiken besser einpreisen. Versicherungen, die Wirkungsrisiken verstehen, können Prävention belohnen. Öffentliche Beschaffung, die Wirkung berücksichtigt, kann Märkte in Richtung tragfähiger Produkte verschieben. Verbraucher:innen, die verständliche Wirkungsinformationen erhalten, müssen nicht zu privaten Lieferkettenprüfer:innen werden.

Wirkungsdaten können damit europäischer Wettbewerbs- und Resilienzvorteil werden.

Nicht, weil Europa mehr Formulare hat. Sondern weil Europa früher erkennt, welche Geschäftsmodelle tragfähig sind, welche Lieferketten verwundbar werden, welche Produkte Folgekosten erzeugen, welche Standorte unter Klimarisiken leiden, welche Kapitalflüsse stranded assets erzeugen und welche digitalen Systeme demokratische Risiken erhöhen.

Das ist eine andere Vorstellung von Wettbewerbsfähigkeit. Sie fragt nicht nur: Wer produziert billiger? Sie fragt: Wer produziert tragfähiger, resilienter, regenerativer, reparierbarer, transparenter, sozial stabiler und demokratisch verantwortbarer?

Diese Verbindung ist politisch anspruchsvoll. Denn Wirkungsstandards können als Belastung erlebt werden, wenn kurzfristige Kosten sichtbar werden. Der Binnenmarkt braucht deshalb soziale, regionale und unternehmerische Übergangslogiken. Kleine und mittlere Unternehmen dürfen nicht durch Datenpflichten überfordert werden. Regionen mit hohem Transformationsdruck brauchen Unterstützung. Verbraucher:innen dürfen nicht durch höhere Preise allein belastet werden. Unternehmen brauchen klare, stabile und digitale Standards, keine wechselnden Sonderanforderungen. Die Politik muss erklären, dass Standardisierung nicht Selbstzweck ist, sondern Adapterchaos vermeidet.

Demokratie und Binnenmarkt verbinden sich auch über Rechtsschutz. Wenn Wirkungsdaten in Marktzugang, Finanzierung, Versicherung, Beschaffung oder Steuern eingehen, müssen Bewertungen anfechtbar sein. Ein Unternehmen muss eine fehlerhafte Datenklasse angreifen können. Ein Produkt muss bei falschem Prüfstatus

korrigiert werden können. Ein Bürger muss verstehen können, welche Daten ihn betreffen. Ein Gericht muss prüfen können, ob die Methode tragfähig war. Ein Parlament muss kontrollieren können, ob die Wirkungsarchitektur demokratisch bleibt.

Der Binnenmarkt braucht also nicht weniger Demokratie, sondern mehr wirkungsfähige Demokratie.

Das schützt Europa auch global. Denn europäische Standards werden nur dann international anschlussfähig, wenn sie glaubwürdig sind. Glaubwürdig sind sie, wenn sie nicht als willkürlich, protektionistisch, elitär oder selbstgerecht erscheinen. CBAM, DPP, CSRD, Taxonomie und KI-Regulierung müssen deshalb transparent, verhältnismäßig, wissenschaftlich begründet, WTO-kompatibel, rechtsschutzfähig, datenpraktisch und entwicklungssensibel sein. Sonst entstehen Abwehr, Umgehung und Vorwürfe des grünen Protektionismus.

Europa als Wirkungsraum muss also zwei Dinge gleichzeitig leisten: im Inneren Standards schaffen und nach außen Übersetzung ermöglichen.

Das ist keine kleine Aufgabe. Aber es ist eine europäische Kernfähigkeit. Europa ist kein klassischer Machtblock wie andere. Seine stärkste Ressource ist nicht militärische Dominanz und nicht Rohstoffmacht. Seine stärkste Ressource kann die Fähigkeit sein, Märkte durch Recht, Daten, Standards und Demokratie zu ordnen.

Wenn Europa diese Fähigkeit nutzt, wird der Binnenmarkt mehr als ein ökonomischer Raum. Er wird ein Wirkungsraum.

91.5 Zwischenfazit

Europa kann zum Wirkungsraum werden, wenn es seine vorhandenen Bausteine in eine gemeinsame Logik bringt: Binnenmarkt, Recht, Demokratie, Datenschutz, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Taxonomie, Produktpässe, CBAM, KI-Regulierung, Data Act, Datenräume, Statistik, Wissenschaft und Rechtsschutz.

Dieses Kapitel hat vier Linien gezogen.

Erstens: Die EU ist ein Standardisierungsraum. Standardisierung ist nicht automatisch Bürokratie. Sie kann Bürokratie vermeiden, wenn sie Mehrfachabfragen, Datenchaos und private Sonderstecker ersetzt.

Zweitens: Taxonomie, CSRD, ESRS, DPP, CBAM, AI Act, Data Act und europäische Datenräume sind keine fertige Wirkungsökonomie. Aber sie sind wichtige Anschlussrahmen. Sie schaffen gemeinsame Definitionen, Daten, Produktinformationen, Grenzkorrekturen, KI-Risikologik und digitale Interoperabilität.

Drittens: Eine europäische Wirkungsordnung entsteht nicht durch ein einzelnes Gesetz, sondern durch das Zusammenspiel von Markt, Recht, Daten, Institutionen, Wissenschaft, Wirkungsrat, Statistik, Verwaltung und Demokratie.

Viertens: Demokratie und Binnenmarkt gehören zusammen. Ein Binnenmarkt ohne Wirkungswahrheit skaliert auch Schäden. Eine demokratische Wirkungsordnung macht Märkte wahrheitsfähiger, ohne sie abzuschaffen.

Europa darf dabei weder als Bürokratieapparat noch als moralischer Weltlehrer auftreten. Es muss zeigen, dass gemeinsame Standards reale Entlastung, bessere Daten, faireren Wettbewerb, resiliente Unternehmen, glaubwürdigere Kapitalmärkte, prüfbare Produktwirkung und demokratische Kontrolle ermöglichen.

Die nächste Frage lautet: Wie wird diese Logik auf internationalen Handel und globale Lieferketten übertragen, ohne in Protektionismus, moralische Überforderung oder westliche Belehrung zu kippen?

Diese Frage führt zu Kapitel 92 - Handel, Lieferketten und globale Wirkung.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 91

Interne WÖk-Quellen

[I-K91-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026. Grundlage für den übergreifenden Standardwerk-Kontext der Wirkungsökonomie, insbesondere für Wirkung als Steuerungsgröße für Mensch, Planet und Demokratie sowie für die Logik von Wirkungsdaten als Risiko-, Finanzierungs-, Versicherungs-, Lieferketten- und Steuerungsdaten.

[I-K91-2] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025. Grundlage für Wirkungstransparenz, partizipative Governance, offene Wirkungsplattformen, Missbrauchsrisiken, Machtkonzentration, Wirkungssimulation und demokratische Legitimität als Schutzanforderungen wirkungsorientierter Steuerung.

[I-K91-3] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025, Abschnitt zu internationalen Aspekten und globalen Herausforderungen. Grundlage für internationale Kooperation, Harmonisierung von Wirkungsmessung, Berichtsstandards und Zertifizierungssystemen, globale Gerechtigkeit, Entwicklungsperspektiven, Austausch, Skalierung und globale Wirkungsnetzwerke.

[I-K91-4] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025. Grundlage für die Kernidee, dass Wirkung als neue Leitgröße einen systematischen, transparenten und partizipativen Bewertungs- und Steuerungsprozess verlangt, in dem die Frage im Mittelpunkt steht, welche Wirkung tatsächlich erzeugt wird und wie sie nachgewiesen, verbessert und gesteuert werden kann.

[I-K91-5] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025. Grundlage für SDG-Kompatibilität als universellen Zielrahmen und für die Verbindung von Wirkungstransparenz, T-SROI, Netzwerkeffekten, Systemintelligenz und partizipativer Steuerung.

[I-K91-6] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025. Grundlage für die Risiken von Bürokratisierung, Überregulierung, Zielkonflikten, Wirkungssimulation, technokratischer Wahrnehmung und die Notwendigkeit demokratischer, partizipativer und kulturübergreifender Gestaltung.

[I-K91-7] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Staat, Recht, Wirtschaft, Finanzsystem, Gesellschaft, Medien, Gesundheit, Kultur, Wissen, Digitalisierung und Demokratie als gekoppelte Wirkungsräume.

[I-K91-8] Weber, Natalie: Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG), Vollversion Extended, August 2025; Weber, Natalie: WÖk Master Items final v1.2, 2025. Grundlage für WÖk-IDs, Scorecards, Benchmarks, Datenqualitätsklassen, Reverse Merit Order und die technische Anschlussfähigkeit von Wirkungsdaten.

[I-K91-9] Weber, Natalie: Wirkungsökonomie in der Lieferkette, September 2025; Weber, Natalie: WP_Produkte - Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025. Grundlage für Lieferkettenwirkung, Produktwirkung, digitale Produktpässe, Vorsteuerlogik, internationale Lieferketten und die Rückkopplung von Produktwirkung in Markt- und Steuerentscheidungen.

Externe Quellen

[E-K91-1] Europäische Kommission: EU taxonomy for sustainable activities, Stand 2026. Bezugspunkt für die EU-Taxonomie als gemeinsames Klassifikationssystem für ökologisch nachhaltige wirtschaftliche Aktivitäten, zur Skalierung nachhaltiger Investitionen, zur Verringerung von Greenwashing und Marktfragmentierung sowie zur Unterstützung klimafreundlicher Unternehmensentwicklung. (https://commission.europa.eu/document/download/9179202e-6dd0-4890-94b4-aa0b7d95d5c4_en?filename=com-2026-380_annex-1_en.pdf&utm_source=chatgpt.com)

[E-K91-2] Europäische Kommission: Corporate sustainability reporting, Stand 2026. Bezugspunkt für die CSRD und dafür, dass Unternehmen im Anwendungsbereich nach European Sustainability Reporting Standards berichten müssen, die von EFRAG fachlich vorbereitet werden. (https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en)

[E-K91-3] Europäische Kommission: Commission seeks feedback on revised sustainability reporting standards, Mai 2026; Europäische Kommission: Simplification / Omnibus I, 2025/2026. Bezugspunkt für die laufende Überarbeitung und Vereinfachung der Nachhaltigkeitsberichterstattung mit dem Ziel, administrative Belastungen zu senken und zugleich die Qualität der Nachhaltigkeitsangaben zu erhalten. (https://finance.ec.europa.eu/news/commission-seeks-feedback-revised-sustainability-reporting-standards-2026-05-06_en)

[E-K91-4] Europäische Kommission: Implementing the Ecodesign for Sustainable Products Regulation; Europäische Kommission: Commission launches consultation on the Digital Product Passport, 2025/2026. Bezugspunkt für den digitalen Produktpass als Instrument der ESPR, für Produktdaten zu Nachhaltigkeit, Haltbarkeit und Umweltaspekten sowie für Identifikatoren, Datenträger, Zugriffsrechte, Register und Webportal. (https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/commission-launches-consultation-digital-product-passport-2025-04-09_en)

[E-K91-5] Europäische Kommission: Carbon Border Adjustment Mechanism, Stand 2026. Bezugspunkt für CBAM als Mechanismus, der nach der Übergangsphase 2023-2025 im definitiven Regime ab 2026 gilt und auf die Phase-out-Logik freier Zertifikate im EU-Emissionshandel sowie die Vermeidung von Carbon Leakage bezogen ist. (https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en)

[E-K91-6] Europäische Kommission: CBAM successfully entered into force on 1 January 2026, 14. Januar 2026. Bezugspunkt für den Eintritt von CBAM in Kraft am 1. Januar 2026 und die Verknüpfung des CBAM-Registers mit nationalen Zollimport-Systemen, TARIC und dem EU Customs Single Window. (https://taxation-customs.ec.europa.eu/news/cbam-successfully-entered-force-1-january-2026-2026-01-14_en)

[E-K91-7] Europäische Kommission: AI Act und European approach to artificial intelligence, Stand Mai 2026. Bezugspunkt für den AI Act als europäischen Rechtsrahmen für KI-Risiken und für den risikobasierten Ansatz mit unterschiedlichen Risikostufen. (https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai)

[E-K91-8] Europäische Kommission: Data Act, Stand Dezember 2025. Bezugspunkt für die Anwendbarkeit des Data Act seit dem 12. September 2025 und seine Rolle beim Aufbau einer fairen und innovativen europäischen Datenwirtschaft. (https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/data-act)

[E-K91-9] Europäische Kommission: Common European Data Spaces; Europäische Kommission: A European strategy for data, Stand 2026. Bezugspunkt für gemeinsame europäische Datenräume als sichere und vertrauenswürdige Rahmen, in denen Daten EU-weit verfügbar und austauschbar werden, sowie für den Data Act als Baustein der europäischen Datenstrategie. (https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/strategy-data)

Kapitel 92 - Handel, Lieferketten und globale Wirkung

Kapitel 91 hat Europa als möglichen Wirkungsraum beschrieben: als Raum, in dem Markt, Recht, Daten, Demokratie und Standards zusammengeführt werden können. Kapitel 92 weitet diese Logik auf internationalen Handel und globale Lieferketten aus. Es geht nicht um eine vollständige Theorie des Welthandels und nicht um eine technische Ausarbeitung des Welthandelsrechts. Es geht um die Frage, wie Wirkung sichtbar bleibt,

wenn Waren, Rohstoffe, Dienstleistungen, Daten, Kapital und Risiken über Grenzen hinweg verschoben werden.

Handel ist nicht nur Warenaustausch. Handel ist Wirkungsverlagerung.

Ein Produkt kann in einem Land konsumiert werden, während seine ökologische, soziale, gesundheitliche, arbeitsrechtliche oder demokratische Wirkung in einem anderen Land entsteht. Die Käuferin sieht den Preis. Das Unternehmen sieht die Kosten. Der Zoll sieht die Ware. Der Kapitalmarkt sieht Marge und Risiko. Aber Wasserstress, Rohstoffabbau, Arbeitsbedingungen, Entwaldung, Zwangsarbeit, Biodiversitätsverlust, Korruption, politische Abhängigkeit oder digitale Überwachung können weit vor der Grenze liegen.

Die alte Handelslogik fragte: Wo ist es billiger? Wo sind Regeln schwächer? Wo ist Arbeit günstiger? Wo sind Zölle niedriger? Wo ist die Lieferkette effizienter?

Die Wirkungsökonomie fragt: Welche Wirkung entsteht entlang der Kette? Welche Schäden werden verschoben? Welche Abhängigkeiten entstehen? Welche Daten sind prüfbar? Welche Menschen tragen die Kosten? Welche Ökosysteme werden belastet? Welche Wertschöpfung entsteht lokal? Welche Rechte werden geschützt? Welche Resilienz wird aufgebaut?

Globaler Handel wird wirkungsökonomisch nicht danach beurteilt, ob Waren möglichst billig fließen, sondern danach, welche Wirkung entlang der gesamten Kette erzeugt, verschoben oder verhindert wird.

92.1 Wirkungsbasierter Handel

Wirkungsbasierter Handel bedeutet nicht, Handel abzuschaffen. Er bedeutet, Handel an Wirklichkeit rückzubinden.

Handel kann Wohlstand schaffen. Er kann Arbeit ermöglichen, Märkte öffnen, Innovation verbreiten, Versorgung sichern, Wissen austauschen, Spezialisierung ermöglichen, Regionen verbinden und Teilhabe erweitern. Viele Länder, Unternehmen und Menschen leben davon, dass Güter, Dienstleistungen, Rohstoffe, Technologien und Kapital über Grenzen hinweg fließen. Eine Wirkungsökonomie darf globale Lieferketten deshalb nicht pauschal romantisieren und nicht pauschal verurteilen.

Aber Handel kann auch Schäden verschieben. Er kann billige Produkte ermöglichen, weil Wasser in anderen Regionen verbraucht wird, weil Löhne nicht existenzsichernd sind, weil Arbeitsschutz schwach ist, weil Emissionen außerhalb des importierenden Landes entstehen, weil Biodiversität in Herkunftsregionen zerstört wird, weil Rohstoffe unter Gewalt, Korruption oder autoritärer Kontrolle gewonnen werden, oder weil demokratische und arbeitsrechtliche Standards entlang der Kette nicht gelten.

Die alte Handelslogik behandelte solche Folgen zu häufig als „extern“. Wirkungsökonomisch sind sie nicht extern. Sie sind nur verlagert.

Ein T-Shirt ist nicht erst im Laden ein Produkt. Es ist Baumwolle, Wasser, Chemie, Energie, Arbeit, Transport, Färbung, Verpackung, Lohn, Arbeitsschutz, Gesundheit, Entsorgung und Modezyklus. Ein Smartphone ist nicht erst im Geschäft ein Gerät. Es ist Rohstoffabbau, seltene Erden, Kobalt, Lithium, Elektronikfertigung, Energie, Software, Datenrechte, Reparierbarkeit und Elektroschrott. Ein Lebensmittel ist nicht erst beim Verzehr Wirkung. Es ist Saatgut, Boden, Wasser, Pestizide, Tierhaltung, Futter, Arbeit, Kühlung, Verpackung, Transport und Food Waste. Die Arbeitsfassungen der Wirkungsökonomie beschreiben Produkte deshalb als verdichtete Wirkungsketten und warnen davor, Wirkung nur im eigenen Werk zu optimieren, während sie in unsichtbare Vorstufen verschoben wird [I-K92-2; I-K92-3].

Wirkungsbasierter Handel stellt daher eine andere Grundfrage.

Nicht: Wo bekommen wir es billiger?

Sondern: Wo entsteht echte Wirkleistung?

Diese Frage verändert die Rolle aller Beteiligten.

Unternehmen müssen Lieferketten nicht nur als Kosten-, Qualitäts- und Verfügbarkeitsketten lesen, sondern als Wirkungsketten und Risikoketten. Ein Unternehmen, das seine Lieferkette nicht kennt, kennt seine Wirkung nicht. Und ein Unternehmen, das seine Wirkung nicht kennt, kennt sein Geschäftsmodell nicht. Die alte Lieferkettenlogik fragte nach Preis, Qualität und Verfügbarkeit. Die Wirkungsökonomie fragt nach Wirkung, Resilienz, Datenqualität, Fairness und Entwicklung.

Staaten müssen Handel nicht nur als Export- oder Importvolumen betrachten, sondern als Verschiebung realer Wirkungen über Grenzen. Wenn ein importiertes Produkt billiger ist, weil seine Schäden anderswo entstehen, ist der Preis nicht effizient. Er ist unvollständig.

Kapitalgeber müssen globale Lieferketten als Risikodaten lesen. Lieferkettenrisiken sind keine moralischen Zusatzdaten. Sie sind Kredit-, Versicherungs-, Portfolio-, Standort-, Haftungs-, Reputations- und Transformationsrisiken.

Öffentliche Beschaffung muss ihre Marktmacht nutzen, ohne globale Anbieter pauschal auszuschließen. Sie muss fragen: Welche Daten liegen vor? Welche Wirkung ist geprüft? Welche Standards gelten? Welche roten Linien werden eingehalten? Welche Lieferanten können entwickelt werden?

Konsument:innen dürfen nicht zu privaten Lieferkettenprüfer:innen gemacht werden. Sie sollen nicht am Regal Wasserstress, Arbeitsrechte, Entwaldung, Transportemissionen und Demokratiebezug rekonstruieren müssen. Diese Verantwortung gehört in Datenräume, Produktpässe, Scorecards, Standards, Beschaffung, Kapitalprüfung und Preise.

Wirkungsbasierter Handel individualisiert Verantwortung nicht. Er architekturiert sie.

Das bedeutet auch: Der billigste Preis ist nicht automatisch verbraucherfreundlich. Ein Preis ist nur dann wirklich günstig, wenn er die wesentlichen Wirkungen nicht verschweigt. Ein Produkt, das billig ist, weil andere Menschen, andere Regionen, andere Generationen oder Ökosysteme zahlen, ist nicht günstig. Es ist vorfinanziert durch Schäden.

Wirkungsbasierter Handel fragt deshalb nicht nur nach Kosten. Er fragt nach Kostenwahrheit.

92.2 CBAM und Grenzausgleich

Eine Wirkungsordnung wird durchlässig, wenn Wirkung an der Grenze verschwindet.

Wenn ein Land oder ein Wirtschaftsraum ökologische, soziale oder demokratische Standards einführt, importierte Produkte aber ohne vergleichbare Wirkungskosten in denselben Markt gelangen, entstehen verzerrte Signale. Dann wird verantwortliche Produktion teurer, während verlagertes Risiko billig bleibt. Das ist kein fairer Wettbewerb. Es ist Wettbewerb um Unsichtbarkeit.

Grenzausgleich ist deshalb keine bloße Zollfrage. Er ist die Frage, ob importierte Wirkung sichtbar wird.

Der europäische CBAM ist ein erster klimapolitischer Grenzmechanismus. Die EU beschreibt ihn als Instrument gegen Carbon Leakage; das definitive Regime gilt ab 2026 nach einer Übergangsphase von 2023 bis 2025 [E-K92-1]. Die Europäische Kommission meldete zudem, dass CBAM am 1. Januar 2026 in Kraft getreten ist und CBAM-Register, nationale Zollimport-Systeme, TARIC und EU Customs Single Window miteinander verbunden wurden [E-K92-2].

Wirkungsökonomisch ist CBAM aus drei Gründen wichtig.

Erstens zeigt CBAM, dass Grenzwirkung politisch und technisch adressierbar ist. Die Wirkung eines Produkts endet nicht am Zoll. Wenn Emissionen in einem Drittland entstehen und das Produkt in Europa verkauft wird, bleibt die Klimawirkung Teil des europäischen Konsums.

Zweitens zeigt CBAM, dass Preise nicht neutral sind, wenn sie ungleiche Wirkungskosten verschweigen. Ein europäisches Unternehmen, das Emissionskosten trägt, konkurriert verzerrt mit Importen, deren eingebettete Emissionen nicht vergleichbar belastet werden.

Drittens zeigt CBAM die Grenze eines rein klimabezogenen Instruments. CBAM ist ein wichtiger Anfang. Aber Wirkung ist breiter als CO2. Sie umfasst Wasser, Arbeit, Menschenrechte, Biodiversität, Ressourcen, Demokratiebezug, Korruption, Lieferkettenresilienz, Datenqualität und soziale Stabilität.

Die Wirkungsökonomie lernt aus CBAM, aber sie verengt sich nicht auf CBAM.

CBAM zeigt: Grenzwirkung ist möglich.

Die EU-Entwaldungsverordnung zeigt: Lieferkettenherkunft zählt.

Die EU-Verordnung gegen Zwangsarbeit zeigt: Manche Schäden werden nicht nur verteuert, sondern ausgeschlossen.

Die EU-Entwaldungsverordnung soll nach aktuellem Stand für große und mittlere Betreiber ab 30. Dezember 2026 und für Kleinst- und kleine Betreiber ab 30. Juni 2027 gelten [E-K92-3]. Die EU-Verordnung gegen Zwangsarbeit verbietet Produkte, die mit Zwangsarbeit hergestellt wurden, auf dem EU-Markt; die Regeln gelten ab 14. Dezember 2027 und betreffen sowohl importierte als auch innerhalb der EU hergestellte Produkte [E-K92-4].

Diese Instrumente zeigen drei unterschiedliche Logiken.

CBAM verteuert bestimmte importierte CO2-Wirkungen.

EUDR macht Herkunft und Entwaldungsfreiheit marktrelevant.

Forced Labour Regulation zieht eine rote Linie beim Marktzugang.

Die Wirkungsökonomie verbindet diese Logiken zu einer allgemeinen Importwirkungsordnung. Nicht jede negative Wirkung führt sofort zu einem Verbot. Aber schwere Menschenrechtsverletzungen, Zwangsarbeit, Kinderarbeit, massive Entwaldung, gravierende Toxizität, systematische Korruption und demokratiegefährdende Manipulation sind keine normalen Kostenpositionen. Sie sind rote Linien.

Der zentrale Satz lautet: Ein Produkt darf nicht deshalb sauber erscheinen, weil seine schmutzige Wirkung vor der Grenze stattgefunden hat [I-K92-7].

Grenzausgleich muss dabei fünf Bedingungen erfüllen.

Er muss messbar sein. Ohne klare Daten, Systemgrenzen, WÖk-IDs, digitale Produktpässe, Scorecards, Benchmarks und Prüfstatus wird Grenzausgleich willkürlich.

Er muss transparent sein. Unternehmen, Staaten, Lieferanten und Gerichte müssen verstehen können, welche Wirkung bewertet wird, welche Daten fehlen und welche Folgen entstehen.

Er muss nichtdiskriminierend sein. Grenzausgleich darf nicht als versteckter Protektionismus eingesetzt werden. Entscheidend muss die geprüfte Wirkung sein, nicht die Herkunft als solche.

Er muss verhältnismäßig sein. Kleine Lieferanten, Länder mit schwacher Dateninfrastruktur und Transformationspartner brauchen Übergänge, Standardwerte, Unterstützung und Entwicklungspfade.

Er muss entwicklungssensibel sein. Wenn reiche Märkte Standards setzen, dürfen sie nicht einfach die Kosten ärmeren Ländern aufladen. Wirkungswahrheit braucht Wirkungspartnerschaften.

Damit wird der Unterschied zwischen Protektionismus und Wirkungswahrheit deutlich.

Protektionismus schützt heimische Anbieter vor ausländischer Konkurrenz, weil sie ausländisch ist.

Wirkungswahrheit schützt den Markt vor versteckten Schäden, egal wo sie entstehen.

Protektionismus fragt: Wie halten wir andere draußen?

Wirkungswahrheit fragt: Welche Wirkung darf im Markt nicht unsichtbar bleiben?

Eine Wirkungsökonomie braucht Grenzausgleich nicht, um Handel abzuschotten, sondern um Marktwahrheit herzustellen.

92.3 Weaponized Externalities und wirkungsbasierter Grenzschutz

Grenzausgleich beschreibt die technische und regulatorische Seite importierter Wirkung. Diese Logik muss um eine geopolitische Härte ergänzt werden. Externalisierte Schäden können als ökonomische Waffe genutzt werden. Wenn ein Staat, Konzernverbund oder Produktionssystem ökologische, soziale oder demokratische Schäden bewusst auslagert, um Weltmarktpreise zu unterbieten, entsteht nicht nur Dumping. Es entsteht weaponized externality: externalisierte Wirkung als Wettbewerbs- und Machtinstrument [I-K92-8].

Diese Form der Systemkonkurrenz ist gefährlich, weil sie wirkungsstarke Unternehmen in offenen Märkten unter Druck setzt. Wer faire Löhne zahlt, Wasser schützt, Emissionen senkt, Demokratie achtet und Daten prüfbar macht, kann preislich gegen Anbieter verlieren, die Schäden in Arbeit, Umwelt, Gesundheit, Datenräumen oder politischer Abhängigkeit verstecken. Dann wird Scheinleistung zur Waffe gegen Wirkleistung.

Ein autokratisches oder schwach reguliertes System kann Produkte günstiger anbieten, weil es Wasserstress, schlechte Arbeitsbedingungen, fossile Energie, fehlende Arbeitsschutzstandards, Datenkontrolle, Zwangsarbeit, Umweltzerstörung oder demokratische Unterdrückung aus dem Preis heraushält. Für den importierenden Markt erscheint das Produkt effizient. Wirkungsökonomisch kann es Scheinleistung sein: niedriger Preis, hohe ausgelagerte Verlustleistung.

Die Wirkungsökonomie braucht deshalb mehr als CO2-Grenzausgleich. Sie braucht eine Importwirkungsordnung. Diese bewertet nicht nur eingebettete Emissionen, sondern auch Wasserstress, Arbeitsrechte, Zwangs- und Kinderarbeit, Biodiversität, Rohstoffabhängigkeiten, Datenintegrität, Korruption, Demokratiebezug und Lieferkettenresilienz. Schwere rote Linien führen nicht zu einem höheren Preis, sondern zu Marktzugangsbeschränkungen.

Wirkungsbasierter Grenzschutz ist kein Protektionismus, wenn er drei Bedingungen erfüllt. Erstens bewertet er Wirkung, nicht Herkunft. Zweitens ist er transparent, anfechtbar und datengestützt. Drittens verbindet er Schutz mit Wirkungspartnerschaften, Datenhilfe und Übergangspfaden für Akteure, die verbessern können, aber noch keine starke Dateninfrastruktur haben.

Der Schutz heimischer Wirkleistung ist legitim, wenn heimische Unternehmen höhere Standards erfüllen und dadurch im Preis benachteiligt werden. Er wird illegitim, wenn Wirkung nur als Zollsprache ohne Partnerschaft genutzt wird. Die Wirkungsökonomie braucht daher keinen Mauerschutz, sondern einen Wahrheitsrahmen: Produkte sollen im Wettbewerb stehen, aber nicht durch versteckte Zerstörung billiger werden.

Weaponized Externalities zeigen, warum globale Wirkung nicht ohne geopolitische Resilienz gedacht werden kann. Eine Gesellschaft, die positive Wirkung belohnt, muss sich gegen importierte Scheinleistung schützen können. Zugleich muss sie verhindern, dass Wirkungsstandards zur neuen Dominanzsprache werden.

Der Maßstab lautet: gleiche Wirkungswahrheit, faire Übergänge, keine Externalisierung als Waffe.

92.4 Globale Standards

Globale Lieferketten brauchen globale Standards.

Ohne Standards entsteht Adapterchaos. Ein Unternehmen liefert Daten an europäische Kund:innen, andere Daten an amerikanische Investoren, andere Daten an asiatische Lieferkettenportale, andere Daten an Banken, andere Daten an Versicherungen, andere Daten an Zertifizierer und andere Daten an Behörden. Dasselbe Produkt wird mehrfach beschrieben, unterschiedlich bewertet und unterschiedlich geprüft. Das ist nicht Entlastung. Das ist globale Datenblindleistung.

Die Wirkungsökonomie braucht deshalb gemeinsame Wirkungsstecker.

Diese Stecker bestehen aus WÖk-IDs, Datenqualitätsklassen, digitalen Produktpässen, Scorecards, Benchmarks, Audit-Trails, Standardwerten, offenen Schnittstellen, Branchenarchetypen und Wirkungsdatenräumen. Sie ersetzen nicht die reale Vielfalt der Welt. Sie machen sie prüfbar.

Ein globaler Standard darf nicht bedeuten, dass alle Länder, Branchen und Kulturen identisch behandelt werden. Wasserverbrauch in einer wasserreichen Region wirkt anders als Wasserverbrauch in einer Stressregion. Living-Wage-Benchmarks müssen lokale Lebenshaltungskosten berücksichtigen. Arbeitsrechte brauchen internationale Mindestlinien, aber Umsetzungspfade unterscheiden sich. Biodiversitätswirkungen hängen von Ökosystemen ab. Energieintensität hängt von Netzen und Infrastruktur ab. Demokratiebezug hängt von Rechtsstaatlichkeit, Korruption, Medienfreiheit, Transparenz und Machtstrukturen ab.

Globale Standards brauchen deshalb zwei Ebenen.

Die erste Ebene sind gemeinsame Mindestindikatoren: Klima, Wasser, Arbeit, Menschenrechte, Biodiversität, Ressourcen, Gesundheit, Korruption, Datenqualität, Lieferkettenresilienz und Demokratiebezug.

Die zweite Ebene sind kontextsensible Benchmarks: Branche, Region, Produktart, Technologie, Risikolage, Datenverfügbarkeit, lokale Infrastruktur, Entwicklungsstand und Übergangspfad.

Damit entsteht globale Vergleichbarkeit ohne nationale Willkür. Das Lieferkettenpapier beschreibt genau diese Logik: Scorecards und Benchmarks stammen aus SDGs, ESRS, GRI und ILO und sollen global anschlussfähig sein, nicht als deutsche Sondernormen wirken [I-K92-1; I-K92-6].

Globale Standards müssen außerdem zwischen Datenlücke und negativer Wirkung unterscheiden. Eine fehlende Datenlage ist nicht automatisch ein Beweis schlechter Wirkung. Aber sie darf auch nicht belohnt werden. Sonst würden schlechte Daten zum Wettbewerbsvorteil. Die Wirkungsökonomie braucht deshalb konservative Standardwerte, Risikoklassen, Nachweispfade und Entwicklungsmöglichkeiten.

Ein Unternehmen oder Lieferant mit guter Wirkung, aber schwacher Dateninfrastruktur, darf nicht einfach ausgeschlossen werden. Er braucht Unterstützung, Standardmethoden, digitale Werkzeuge und Übergänge. Ein Unternehmen, das bewusst Daten verweigert, Wirkung verschleiert oder Nachweise manipuliert, darf dagegen keinen Vorteil haben.

Globale Standards müssen daher fair sein.

Fair heißt nicht weich. Fair heißt: vergleichbar, nachvollziehbar, verhältnismäßig, überprüfbar und entwicklungsorientiert.

Die OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct zielt in diese Richtung: Unternehmen sollen reale und potenzielle negative Auswirkungen in eigenen Aktivitäten, Lieferketten und Geschäftsbeziehungen identifizieren, verhindern, mindern und darüber Rechenschaft ablegen; relevante Felder sind unter anderem Menschenrechte, Arbeit, Umwelt, Bestechung, Verbraucherinteressen und Corporate Governance [E-K92-5].

Die ILO-Daten zeigen, warum solche Standards nicht symbolisch sind: Die ILO nennt 27,6 Millionen Menschen in Zwangsarbeit und 63 Prozent der Zwangsarbeit in der privaten Wirtschaft [E-K92-6]. Das ist keine abstrakte Menschenrechtsfrage. Es ist Lieferkettenwirklichkeit.

Globale Standards müssen auch Handel und Klima zusammendenken. Die WTO stellt fest, dass Handel und Handelspolitik Teil des Instrumentenkastens zur Erreichung gemeinsamer Klimaziele sein können und müssen [E-K92-7]. Das Agreement on Climate

Change, Trade and Sustainability wurde 2024 von Costa Rica, Island, Neuseeland und der Schweiz unterzeichnet und als innovatives Handelsabkommen zu Klima, Handel und ökologischer Nachhaltigkeit beschrieben [E-K92-8].

Die Wirkungsökonomie muss an solche Ansätze anschließen, aber breiter werden.

Nicht nur Umweltgüter.

Nicht nur CO2.

Nicht nur Zölle.

Nicht nur Berichtspflichten.

Sondern Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie.

Globale Standards sind dann keine Bürokratie, sondern Handelsklarheit. Sie sagen: Wer in einem Markt verkauft, soll nicht davon profitieren, dass Schäden anderswo unsichtbar bleiben.

92.5 Faire Lieferketten

Faire Lieferketten entstehen nicht durch Ausschluss allein.

Es ist einfach, Lieferanten mit schwachen Daten, niedrigen Standards oder hohen Risiken auszulisten. Manchmal ist das notwendig. Bei roten Linien wie Zwangsarbeit, Kinderarbeit, schwerer Gewalt, gravierender Korruption oder massiver Entwaldung kann ein Markt nicht mit bloßen Verbesserungsversprechen arbeiten. Aber wenn Lieferkettensteuerung nur Ausschluss erzeugt, werden Risiken häufig verlagert. Große Unternehmen suchen neue Lieferanten, kleine Betriebe verlieren Märkte, Regionen verlieren Einkommen, und die grundlegenden Ursachen bleiben bestehen.

Faire Lieferketten brauchen deshalb Lieferantenentwicklung.

Lieferantenentwicklung bedeutet: Ein Unternehmen, ein Staat, ein Kapitalgeber oder eine Beschaffungsstelle betrachtet Lieferanten nicht nur als Risikoträger, sondern als Partner in einer Wirkungsverbesserung. Das heißt: klare Standards, verständliche Datenanforderungen, technische Unterstützung, faire Vertragsbedingungen, realistische Übergangsfristen, Prämien für Verbesserung, Zugang zu Finanzierung, gemeinsame Due Diligence, Schulung, lokale Wertschöpfung und Beschwerdewege.

Die Wirkungsökonomie verschiebt Verantwortung damit nicht einfach nach unten. Sie verhindert, dass mächtige Käufer ihre Risiken an schwächere Lieferanten auslagern. Faire Lieferketten fragen auch nach Einkaufspraktiken: Werden Preise gezahlt, die Living Wage, Arbeitsschutz, gute Daten, Umweltstandards und Investitionen ermöglichen? Oder verlangen Käufer Wirkung und drücken zugleich Preise so stark, dass Lieferanten nur durch Ausbeutung überleben?

Eine Lieferkette ist nur so fair wie ihre Machtverteilung.

Diese Perspektive ist besonders wichtig für Ressourcenfairness. Rohstoffe für Energiewende, Digitalisierung, Batterien, Rechenzentren, Elektronik, Medizin und Infrastruktur entstehen oft in Regionen mit schwacher Verhandlungsmacht, hoher ökologischer Belastung, politischer Instabilität oder historischer Ausbeutung. Eine Wirkungsökonomie darf grüne Technologien nicht dadurch legitimieren, dass sie fossile Schäden verringern und gleichzeitig Rohstoffschäden verlagern.

Eine Batterie ist nicht automatisch nachhaltig, weil sie Elektromobilität ermöglicht.

Ein Solarmodul ist nicht automatisch sauber, wenn Lieferketten intransparent sind.

Ein Rechenzentrum ist nicht automatisch Zukunft, wenn Energie, Wasser, Rohstoffe und Datenmacht ignoriert werden.

Ein Textil ist nicht fair, weil es recycelbar ist, wenn die Färberei Flüsse vergiftet.

Ein Lebensmittel ist nicht gut, weil es billig ist, wenn es Wasserstress, Entwaldung oder Arbeitsausbeutung trägt.

Hier greift die Reverse Merit Order. Sie verhindert, dass gute Werte in einem Feld schwere Schäden in einem anderen Feld kompensieren. Die Arbeitsfassung formuliert dafür den Grundsatz: Eine Lieferkette ist nur so wirkungsstark wie ihr schwächstes nicht-kompensierbares Glied [I-K92-8].

Faire Lieferketten brauchen deshalb nicht nur Durchschnittswerte, sondern rote Linien, Engpassindikatoren und Mindeststandards.

Sie brauchen auch Datenräume. Ohne Lieferkettendaten bleibt Verantwortung Behauptung. Digitale Produktpässe, WÖk-IDs, Scorecards und Wirkungsdatenräume machen Lieferkettenwirkung sichtbar: Rohstoff, Vorprodukt, Verarbeitung, Transport, Verpackung, Nutzung, Reparatur, Rücknahme, Recycling und Ende. Die DPP-Infrastruktur ist hier nicht technischer Zusatz, sondern Voraussetzung dafür, dass globale Wirkung nicht nur erzählt, sondern geprüft wird.

Faire Lieferketten brauchen Kapital. Lieferanten können Standards nicht immer aus eigener Kraft erfüllen. Wenn Kapitalmärkte und Banken Wirkungsdaten nutzen, können sie bessere Lieferanten, faire Rohstoffprojekte, regionale Wertschöpfung, Kreislaufwirtschaft, erneuerbare Energie, Wasserinfrastruktur, Arbeitsschutz und Dateninfrastruktur finanzieren. Kapital wird dann nicht nur Renditequelle, sondern Wirkungskraft, wie in den Teilen zu Kapital und Finanzmärkten ausgeführt wurde.

Faire Lieferketten brauchen öffentliche Beschaffung. Staaten, Kommunen, Schulen, Krankenhäuser, Infrastrukturträger und öffentliche Unternehmen kaufen enorme Mengen ein. Wenn öffentliche Beschaffung nach Wirkung fragt, verändert sie Märkte. Sie darf nicht nur den billigsten Anbieter belohnen, sondern muss Lebenszykluskosten, Lieferkettenwirkung, Reparierbarkeit, soziale Standards, Resilienz und Datenqualität berücksichtigen.

Faire Lieferketten brauchen schließlich Verbraucherinformation, aber keine Verbraucherüberforderung. Kund:innen sollen Wirkung erkennen können. Aber sie sollen nicht die Rolle von Zoll, Prüfstelle, Lieferkettenaufsicht, Wissenschaft und Wirkungsrat übernehmen. Eine faire Lieferkette wird nicht dadurch fair, dass am Ende jemand mit schlechtem Gewissen bezahlt. Sie wird fair, wenn die Systemarchitektur Wirkung sichtbar macht und bessere Wirkung strukturell begünstigt.

Das Ziel ist daher nicht moralischer Konsum. Das Ziel ist ein Markt, in dem faire Wirkung nicht die Ausnahme bleibt.

92.6 Zwischenfazit

Handel und Lieferketten sind globale Wirkungsräume.

Dieses Kapitel hat fünf Linien gezogen.

Erstens: Wirkungsbasierter Handel. Handel wird nicht abgeschafft. Er wird an Wirkung rückgebunden. Globale Lieferketten können Wohlstand, Innovation, Teilhabe und Resilienz ermöglichen. Sie können aber auch Schäden, Abhängigkeiten, Ausbeutung und ökologische Kosten verschieben.

Zweitens: CBAM und Grenzausgleich. Wirkung darf an der Grenze nicht unsichtbar werden. CBAM zeigt, dass Grenzwirkung möglich ist. EUDR zeigt, dass Herkunft zählt. Die EU-Verordnung gegen Zwangsarbeit zeigt, dass manche Schäden nicht nur verteuert, sondern ausgeschlossen werden. Die Wirkungsökonomie verbindet diese Logiken zu einer breiteren Importwirkungsordnung.

Drittens: Weaponized Externalities. Externalisierte Schäden können als Wettbewerbs- und Machtinstrument genutzt werden. Eine offene Wirkungsordnung muss sich gegen importierte Scheinleistung schützen können, ohne Wirkung als protektionistische Sprache zu missbrauchen.

Viertens: Globale Standards. WÖk-IDs, Scorecards, DPP, Benchmarks, Datenqualitätsklassen und Wirkungsdatenräume schaffen globale Vergleichbarkeit, ohne lokale Realität zu ignorieren. Standards sind keine westliche Belehrung, wenn sie real messbare Zustandsveränderungen sichtbar machen und fair, verhältnismäßig und entwicklungsorientiert gebaut sind.

Fünftens: Faire Lieferketten. Faire Lieferketten entstehen nicht durch Ausschluss allein, sondern durch Lieferantenentwicklung, Ressourcenfairness, rote Linien, Datenqualität, Kapitalzugang, öffentliche Beschaffung und faire Einkaufspraktiken.

Der zentrale Satz lautet: Internationaler Handel wird zukunftsfähig, wenn Länder und Unternehmen nicht mehr darum konkurrieren, wer Schäden am besten versteckt, sondern wer Wirkung am besten erzeugt.

Die nächste Frage lautet: Welche globalen Institutionen, Partnerschaften, Assessments, Entwicklungsbanken, Standardsetzer und Wirkungsberichte braucht eine Welt, in der Wirkung nicht an Grenzen endet?

Diese Frage führt zu Kapitel 93 - Globale Institutionen und Wirkungsgovernance.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 92

Interne WÖk-Quellen

[I-K92-1] Weber, Natalie: Wirkungsökonomie in der Lieferkette, September 2025. Grundlage für globale Lieferketten als Rückgrat der Weltwirtschaft und zentralen Wirkungsraum, weil ökologische und soziale Wirkungen häufig bei Zulieferern entstehen; außerdem für WÖk-IDs, Scorecards, Vorsteuerlogik, Reverse Merit Order und den Wettbewerb um bessere Wirkung.

[I-K92-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Kapitel zu Lieferketten, Einkauf und globaler Wertschöpfung. Grundlage für Lieferketten als Wirkungsräume, für die Unterscheidung zwischen Kosten- und Wirkungslogik und für den Satz, dass eine Lieferkette nicht gut ist, weil sie billig ist, sondern wenn sie Wert schafft, ohne Schäden auszulagern.

[I-K92-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu verdichteten Wirkungsketten. Grundlage für Produkte als Wirkungsketten über Rohstoffabbau, Arbeit, Energie, Wasser, Lieferketten, Reparierbarkeit, Abfall, Recycling, Wiederverwendung und langfristige Belastung; außerdem für die Warnung, dass Optimierung im eigenen Werk Wirkung in unsichtbare Vorstufen verschieben kann.

[I-K92-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Zwischenfazit zu Lieferketten. Grundlage für die Verschiebung von Preis, Qualität und Verfügbarkeit hin zu Wirkung, Resilienz, Datenqualität, Fairness und Entwicklung; außerdem für Lieferantenentwicklung, globale Benchmarks und Resilienzindikatoren.

[I-K92-5] Weber, Natalie: Wirkungsökonomie in der Lieferkette, September 2025, internationale Perspektive. Grundlage für die Analyse der heutigen EUSt-/Vorsteuerlogik als wirkungsblind und für die WÖk-Logik, bei der der Steuersatz nach FinalScore der Lieferkette ausgerichtet und Vorsteuerabzug an positive Wirkung gekoppelt wird.

[I-K92-6] Weber, Natalie: Wirkungsökonomie in der Lieferkette, September 2025, Abschnitt zu globaler Einheitlichkeit und lokaler Fairness. Grundlage für globale SDG-Indikatoren, Benchmarks und Archetypen als Mittel, globale Vergleichbarkeit ohne nationale Willkür zu erzeugen.

[I-K92-7] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Importwirkung, Grenzausgleich und roten Linien. Grundlage für die Formulierung, dass ein Produkt nicht sauber erscheinen darf, nur weil seine schmutzige

Wirkung vor der Grenze stattgefunden hat; außerdem für CBAM, EUDR und Forced Labour Regulation als Lernfälle der Importwirkungsordnung.

[I-K92-8] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zur Reverse Merit Order und zu Weaponized Externalities. Grundlage für die Regel, dass kritische Wirkungsrisiken nicht durch andere positive Eigenschaften verdeckt werden dürfen, sowie für die Beschreibung externalisierter Schäden als Wettbewerbs- und Machtinstrument.

[I-K92-9] Weber, Natalie: WP_Produkte, 2025. Grundlage für Produkte als komplexe Wertschöpfungsketten aus Rohstoffen, Energie, Arbeit, Transport und Verpackung sowie für die Aussage, dass heutige Preisbildung diese Zusammenhänge ausblendet und die Wirkungsökonomie sie transparent, vergleichbar und steuerrelevant macht.

[I-K92-10] Weber, Natalie: WP_Produkte, 2025, digitaler Datenfluss. Grundlage für Rohstofflieferant, Hersteller, Händler und Konsument:in als Datenkette, für DPP-Übernahme, Wirkungssteuer-Register, Staat und Wirkungsrat sowie für die Idee, dass Daten Anreize erzeugen und Preise Wahrheit spiegeln.

Externe Quellen

[E-K92-1] Europäische Kommission: Carbon Border Adjustment Mechanism, Stand 2026. Bezugspunkt für CBAM als Mechanismus gegen Carbon Leakage und für den Beginn des definitiven CBAM-Regimes ab 2026 nach der Übergangsphase 2023-2025. (https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en)

[E-K92-2] Europäische Kommission: CBAM successfully entered into force on 1 January 2026, 14. Januar 2026. Bezugspunkt für den technischen Eintritt von CBAM in Kraft am 1. Januar 2026 sowie für die Verbindung von CBAM-Register, nationalen Zollimport-Systemen, TARIC und EU Customs Single Window. (https://taxation-customs.ec.europa.eu/news/cbam-successfully-entered-force-1-january-2026-2026-01-14_en)

[E-K92-3] Europäische Kommission: Regulation on Deforestation-free products, Stand 2026. Bezugspunkt für die Anwendung der EU-Entwaldungsverordnung ab 30. Dezember 2026 für große und mittlere Betreiber sowie ab 30. Juni 2027 für Kleinst- und kleine Betreiber. (https://environment.ec.europa.eu/topics/forests/deforestation/regulation-deforestation-free-products_en)

[E-K92-4] Europäische Kommission: Forced Labour Regulation, Stand 2026. Bezugspunkt für das EU-Verbot von Produkten aus Zwangsarbeit auf dem EU-Markt, unabhängig davon, ob diese importiert oder innerhalb der EU hergestellt wurden, sowie für die Anwendung ab 14. Dezember 2027. (https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/goods/forced-labour-regulation_en)

[E-K92-5] OECD: Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct und OECD-Themenseite zu Due Diligence, Stand 2026. Bezugspunkt für risikobasierte Sorgfaltspflichten in eigenen Aktivitäten, Lieferketten und Geschäftsbeziehungen sowie für negative Auswirkungen auf Menschen, Umwelt, Arbeit, Bestechung, Verbraucherinteressen und Corporate Governance. (https://www.oecd.org/en/publications/oecd-due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct_15f5f4b3-en.html)

[E-K92-6] International Labour Organization: Forced labour, modern slavery and trafficking in persons, Stand 2026. Bezugspunkt für 27,6 Millionen Menschen in Zwangsarbeit und für die Angabe, dass 63 Prozent der Zwangsarbeit in der privaten Wirtschaft stattfindet. (https://www.ilo.org/topics-and-sectors/forced-labour-modern-slavery-and-trafficking-persons)

[E-K92-7] World Trade Organization: Trade and climate change, Stand 2026. Bezugspunkt für die Aussage, dass Handel und Handelspolitik Teil des Instrumentenkastens zur Erreichung gemeinsamer Klimaziele sein können und müssen. (https://www.wto.org/english/tratop_e/envir_e/climate_intro_e.htm)

[E-K92-8] Schweizerischer Bundesrat: Agreement on Climate Change, Trade and Sustainability signed, 15. November 2024; New Zealand Ministry of Foreign Affairs and Trade: Agreement on Climate Change, Trade and Sustainability, Stand 2026. Bezugspunkt für das 2024 unterzeichnete ACCTS zwischen Costa Rica, Island, Neuseeland und der Schweiz als Handelsabkommen zu Klima, Handel und ökologischer Nachhaltigkeit. (https://www.admin.ch/en/nsb?id=103156&utm_source=chatgpt.com)

[E-K92-9] UNCTAD: Global trade in 2025: Resilience under pressure, 2025. Bezugspunkt für globale Handelsunsicherheit, Protektionismus, Nearshoring/Friendshoring und die Notwendigkeit ausgewogener Politiken und multilateraler Kooperation. UNCTAD: https://unctad.org/

Kapitel 93 - Globale Institutionen und Wirkungsgovernance

Kapitel 92 hat Handel und Lieferketten als globale Wirkungsräume beschrieben. Es hat gezeigt, dass Wirkung nicht an Grenzen endet: Ein Produkt kann in einem Land gekauft werden und seine Klima-, Wasser-, Arbeits-, Ressourcen- oder Demokratiewirkung in vielen anderen Ländern entfalten. Kapitel 93 fragt nun, welche internationale Ordnung nötig ist, wenn solche Wirkungen nicht national isoliert gesteuert werden können.

Globale Wirkungsgovernance bedeutet nicht zentrale Weltsteuerung. Sie bedeutet gemeinsame Maßstäbe, Daten, Verantwortung und Partnerschaften für Wirkungen, die keine Grenze respektieren.

Die Wirkungsökonomie braucht dafür keine Weltregierung. Sie braucht Institutionen, Daten, Assessments, Standards, Finanzierung, Frühwarnsysteme, Partnerschaften und demokratisch kontrollierbare Verantwortlichkeiten. Die Vereinten Nationen, die SDGs,

OECD, WTO, ILO, WHO, IPCC, IPBES, Weltbank, IWF, Entwicklungsbanken und internationale Standardsetzer können dafür Anschlussakteure sein. Nicht, weil eine dieser Institutionen die Wirkungsökonomie allein tragen könnte. Sondern weil jede von ihnen bereits einen Teil der globalen Wirklichkeitsprüfung, Standardisierung, Finanzierung oder Kooperation organisiert.

Die Frage lautet nicht: Wer regiert die Welt?

Die Frage lautet: Wie werden Wirkungen sichtbar, die global entstehen, global verteilt werden und global korrigiert werden müssen?

93.1 Wirkungsgovernance statt Weltregierung

Globale Probleme entstehen in gekoppelten Systemen. Klima, Biodiversität, Wasser, Gesundheit, Ernährung, Migration, Rohstoffe, Lieferketten, Finanzmärkte, digitale Infrastruktur, Krieg, Desinformation und Pandemien wirken nicht innerhalb nationaler Zuständigkeitsgrenzen. Nationale Politik bleibt notwendig, aber sie reicht nicht.

Eine Dürre verändert Ernten, Preise, Ernährungssicherheit, Migration und politische Stabilität. Ein Krieg verändert Energie, Handel, Rüstung, Haushalte, Lieferketten, Vertrauen und globale Institutionen. Ein Virus überschreitet Grenzen schneller als Verwaltungsverfahren. Eine Finanzkrise verbreitet sich über Kapitalmärkte. Eine digitale Desinformationskampagne kann von außen gesteuert werden und innen demokratische Resonanzräume zerstören. Ein Rohstoffmonopol kann Energiewende, Industrie, digitale Infrastruktur und geopolitische Abhängigkeiten zugleich betreffen.

Globale Wirkungsgovernance beginnt deshalb mit einer nüchternen Einsicht: Die Welt ist längst verflochten, aber ihre Verantwortungssysteme sind noch zu fragmentiert.

Die Vereinten Nationen und die SDGs liefern dafür einen wichtigen Ausgangspunkt. Die SDGs sind kein perfektes Steuerungssystem, aber sie sind ein globaler Zielrahmen. Sie machen sichtbar, dass Armut, Bildung, Gesundheit, Gleichstellung, Wasser, Energie, Arbeit, Innovation, Ungleichheit, Städte, Konsum, Klima, Ozeane, Landökosysteme, Frieden und Partnerschaften zusammengehören. Die Vereinten Nationen beschreiben die 17 Ziele als universellen Aufruf aller Länder zu einer globalen Partnerschaft für Menschen und Planeten [E-K93-1]. Genau darin liegt ihr Wert: Sie schaffen eine gemeinsame Sprache, auch wenn sie noch keine hinreichende Rückkopplungsarchitektur bilden.

Die Wirkungsökonomie setzt hier an. Sie übernimmt die SDGs nicht als fertiges Steuerungsmodell, sondern als globale Anschlussfolie. Sie ergänzt sie um SDG+: Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, Medienqualität, Diskursfähigkeit, digitale Selbstbestimmung und Schutz vor Manipulation. Denn globale Wirkung ist nicht nur ökologisch und sozial. Sie ist auch demokratisch. Ohne Wahrheit, Rechtsstaatlichkeit und öffentliche Korrekturfähigkeit können selbst gute Ziele autoritär, technokratisch oder korrupt vereinnahmt werden.

Globale Wirkungsgovernance heißt deshalb: Wirkungen werden über Staaten, Märkte, Institutionen und Kulturen hinweg vergleichbar gemacht, ohne die politische Entscheidung an eine zentrale Weltinstanz abzugeben.

Dafür braucht es unterschiedliche Rollen.

Die Vereinten Nationen können Zielrahmen, Legitimation, politische Foren und globale Berichte bündeln.

Die OECD kann Standards, Due Diligence, Steuer-, Governance- und Datenlogiken entwickeln.

Die WTO kann Handelsregeln mit Wirkungswahrheit verbinden, ohne in Protektionismus zu kippen.

Die ILO kann internationale Arbeitsnormen und soziale Mindeststandards absichern.

Die WHO kann Gesundheit, Prävention, Pandemievorsorge und One Health in globale Koordination bringen.

IPCC und IPBES können wissenschaftliche Assessments zu Klima, Biodiversität und Ökosystemleistungen liefern.

Weltbank, IWF und Entwicklungsbanken können Kapital in Resilienz, Anpassung, Infrastruktur, Gesundheit, Energie, Wasser und globale öffentliche Güter lenken.

Standardsetzer können Daten, Berichte, Produktinformationen, Finanzangaben, Risikologiken und Auditierbarkeit kompatibel machen.

Keine dieser Institutionen wird dadurch zur Weltregierung. Jede bleibt begrenzt. Aber zusammen können sie eine polyzentrische Wirkungsgovernance bilden: verschiedene Institutionen mit unterschiedlichen Mandaten, die über gemeinsame Daten, Standards, Transparenz und Verantwortung verbunden werden.

Polyzentrisch heißt hier: nicht zentralistisch, nicht beliebig, sondern koordiniert lernfähig.

Die Wirkungsökonomie braucht genau diese Struktur. Wirkung entsteht in Netzwerken, nicht in einer einzigen Steuerungsinstanz. Das Grundlagenpapier der Wirkungsökonomie betont, dass internationale Kooperation für grenzüberschreitende Herausforderungen notwendig ist: Harmonisierung von Wirkungsmessung, Berichtsstandards und Zertifizierungssystemen, Berücksichtigung globaler Machtverhältnisse und Entwicklungsperspektiven sowie internationale Lernplattformen, Best-Practice-Austausch und globale Wirkungsnetzwerke [I-K93-1].

Der notwendige Schutz liegt in der Abgrenzung: Wirkungsindikatoren sind gemeinsame Orientierung, nicht Weltregierung. Sie zeigen, welche Zustände sich verändern. Sie ersetzen nicht demokratische Aushandlung. Sie schaffen keine globale Zwangsinstanz.

Sie machen sichtbar, wo Staaten, Unternehmen, Kapital, Lieferketten und Institutionen Verantwortung übernehmen müssen.

Globale Wirkungsgovernance ist also keine Herrschaftsordnung.

Sie ist eine Prüf- und Rückkopplungsordnung.

93.2 Wirkungspartnerschaften

Die alte Entwicklungslogik war zu häufig als Einbahnstraße gebaut.

Reiche Länder geben. Arme Länder empfangen. Norden finanziert. Süden wird entwickelt. Expertise fließt von oben nach unten. Projekte werden entworfen, umgesetzt, evaluiert und abgeschlossen. Manchmal entsteht echte Hilfe. Manchmal entsteht Abhängigkeit. Manchmal werden lokale Strukturen gestärkt. Manchmal werden sie übergangen. Manchmal wird Armut gelindert. Manchmal wird das alte Machtverhältnis nur neu verpackt.

Die Wirkungsökonomie braucht eine andere Sprache: Wirkungspartnerschaften.

Eine Wirkungspartnerschaft ist keine Wohltätigkeit. Sie ist auch kein Entwicklungsexport. Sie ist eine kooperative Ordnung, in der unterschiedliche Akteure gemeinsam reale Zustandsveränderungen anstreben: Resilienz, Bildung, Gesundheit, Wasser, Energie, Kreisläufe, Ernährung, Demokratie, digitale Infrastruktur, Wissen, lokale Wertschöpfung, Klimaanpassung und faire Lieferketten.

Der Unterschied ist grundlegend.

Hilfe fragt: Was geben wir?

Wirkungspartnerschaft fragt: Was verbessert sich gemeinsam?

Hilfe kann einseitig bleiben.

Wirkungspartnerschaft braucht Gegenseitigkeit.

Hilfe kann Abhängigkeit erzeugen.

Wirkungspartnerschaft soll Handlungsfähigkeit erhöhen.

Hilfe kann Projekte finanzieren.

Wirkungspartnerschaft baut Systeme.

Eine Wirkungspartnerschaft beginnt mit der Anerkennung, dass Wissen verteilt ist. Ein Land mit hoher Finanzkraft besitzt nicht automatisch besseres Systemwissen. Lokale Gemeinschaften kennen Wasser, Böden, Landwirtschaft, Konflikte, Sprache, Kultur, informelle Institutionen, soziale Bindungen und praktische Risiken häufig besser als externe Akteure. Wissenschaftliche Expertise, technische Finanzierung, internationale Standards und lokale Erfahrung müssen zusammenkommen.

Damit verbindet sich Wirkungspartnerschaft mit den Teilen zu Forschung und Innovation. Wirkungsorientierte Forschung ist nicht nur Labor und Universität. Sie ist auch Ko-Produktion von Wissen in realen Wirkungsräumen. Eine globale Wirkungspartnerschaft kann Dürreresilienz, Gesundheit, erneuerbare Energie, Kreislaufwirtschaft, Bildung, digitale Souveränität oder klimaangepasste Landwirtschaft nur dann erfolgreich entwickeln, wenn Wissenschaft, lokale Akteure, Verwaltung, Unternehmen, Finanzierungsinstitutionen und Zivilgesellschaft gemeinsam lernen.

Das gilt auch für Kapital. Entwicklungsbanken, Weltbank, regionale Entwicklungsbanken, Klimafonds, nationale Förderbanken und private Kapitalgeber können globale Wirkung ermöglichen oder Abhängigkeiten vertiefen. Kapital ist nicht automatisch gut, weil es in den Globalen Süden fließt. Maßgeblich ist, welche Wirkung es erzeugt: Stärkt es lokale Wertschöpfung? Erhöht es Resilienz? Reduziert es Verschuldungsrisiken? Verbessert es Wasser, Gesundheit, Bildung, Energie, Ernährung oder digitale Souveränität? Oder schafft es neue Abhängigkeiten, Extraktion, Landnahme, Datenmacht oder politische Verwundbarkeit?

Das Systemmodell der Wirkungsökonomie beschreibt entwicklungspolitische Wirkungspartnerschaften nicht als reinen Geldfluss, sondern als Stabilitäts- und Innovationspartnerschaften; internationale Kapitalströme sollen dadurch zu einem Instrument globaler Stabilität statt globaler Ungleichheit werden [I-K93-5].

Wirkungspartnerschaften brauchen daher fünf Bedingungen.

Erstens: gemeinsame Zielzustände. Nicht „Projekt erfolgreich abgeschlossen“, sondern reale Veränderung: mehr Zugang zu sauberem Wasser, geringere Energiearmut, höhere Ernte-Resilienz, weniger Gesundheitsrisiken, bessere Bildungszugänge, stärkere lokale Wertschöpfung, weniger Abhängigkeit.

Zweitens: lokale Mitentscheidung. Wer betroffen ist, muss nicht nur konsultiert, sondern an der Gestaltung beteiligt werden. Teilhabe ohne Entscheidungsmacht bleibt Symbolik.

Drittens: Daten und Rückkopplung. Wirkungspartnerschaften brauchen Indikatoren, aber keine Datenkolonialisierung. Daten müssen vor Ort nutzbar, verständlich und kontrollierbar sein.

Viertens: faire Finanzierung. Kredite, Garantien, Zuschüsse, Mischfinanzierungen und Fonds müssen so gebaut sein, dass sie Resilienz stärken und nicht neue Schuldenfallen erzeugen.

Fünftens: langfristige Lernlogik. Viele Wirkungen entstehen nicht in einer Förderperiode. Bildung, Gesundheit, Bodenregeneration, institutionelles Vertrauen und Klimaanpassung brauchen Zeit.

Wirkungspartnerschaften verschieben damit den Sinn internationaler Entwicklung. Es geht nicht darum, arme Länder an das alte Wohlstandsmodell heranzuführen, das

selbst planetar und sozial instabil geworden ist. Es geht darum, gemeinsam neue Zukunftspfade zu bauen, die lokale Würde, globale Stabilität und planetare Grenzen zusammenhalten.

Globale Teilhabe wird dadurch zu globaler Teilgabe.

Nicht nur: Wer bekommt Zugang?

Sondern: Wer kann beitragen, gestalten, lernen und Verantwortung übernehmen?

93.3 Klimagerechtigkeit und Ressourcenfairness

Klimagerechtigkeit ist keine moralische Zusatzfrage der Klimapolitik. Sie ist ihre Wirklichkeitsbedingung.

Die Klimakrise ist historisch ungleich verursacht und gegenwärtig ungleich verteilt. Staaten, Regionen und Menschen, die am wenigsten zur Erderwärmung beigetragen haben, tragen häufig besonders schwere Folgen: Dürren, Überschwemmungen, Hitzewellen, Ernteausfälle, Wasserstress, Gesundheitsrisiken, Verlust von Lebensgrundlagen, Migration und zerstörte Infrastruktur. Eine Wirkungsökonomie kann diese Verteilung nicht als Nebenaspekt behandeln.

Klimagerechtigkeit bedeutet wirkungsökonomisch: Wer mehr zur Krise beigetragen hat, mehr von emissionsintensivem Wohlstand profitiert hat und mehr finanzielle sowie technische Möglichkeiten besitzt, übernimmt mehr Verantwortung für Minderung, Anpassung, Verluste und Schäden.

Das heißt nicht, dass Verantwortung einfach in Schuldlogik aufgelöst wird. Klimagerechtigkeit ist keine dauernde moralische Anklage. Sie ist eine Proportionalitätsfrage: historische Verursachung, gegenwärtige Leistungsfähigkeit, zukünftige Wirkung und reale Verletzlichkeit müssen zusammen betrachtet werden.

Der Fonds für Verluste und Schäden wurde bei COP28 operationalisiert und soll besonders verletzliche Entwicklungsländer bei klimabedingten wirtschaftlichen und nichtwirtschaftlichen Verlusten und Schäden unterstützen. Die UNFCCC beschreibt ihn als Einrichtung mit Fokus auf Länder, die besonders verletzlich gegenüber den negativen Folgen des Klimawandels sind [E-K93-5]. Das zeigt: Die internationale Ordnung erkennt inzwischen an, dass Klimafolgen nicht nur durch Minderung und Anpassung bearbeitet werden können, sondern auch Schäden entstehen, die Unterstützung verlangen.

Wirkungsökonomisch bleibt dennoch wichtig: Klimafinanzierung, Anpassung und Loss and Damage dürfen nicht zu einer neuen Reparaturbürokratie werden. Sie müssen Prävention, Resilienz und lokale Handlungsfähigkeit stärken. Ein Fonds, der nach Katastrophen zahlt, ist notwendig. Besser ist eine Ordnung, die frühzeitig Risiken senkt, Infrastrukturen stärkt, Wassersysteme schützt, Landwirtschaft resilient macht, Gesundheit vorbereitet und Migration nicht erst als Krise behandelt.

Hier verbindet sich Klimagerechtigkeit mit Ressourcenfairness.

Die Energiewende, Digitalisierung, KI, Batterien, Rechenzentren, Elektromobilität, Windkraft, Solarenergie, Medizin und Infrastruktur brauchen Rohstoffe. Lithium, Kobalt, Kupfer, Nickel, seltene Erden, Graphit, Halbleitermaterialien und viele weitere Stoffe sind nicht nur technische Inputs. Sie sind Wirkungsräume: Arbeit, Wasser, Land, indigene Rechte, Biodiversität, lokale Wertschöpfung, Korruption, Gewalt, geopolitische Macht und ökologische Regeneration.

Eine grüne Technologie ist nicht automatisch gerecht, wenn ihre Rohstoffkette extraktiv bleibt.

Ein Elektroauto kann fossile Emissionen reduzieren und trotzdem Rohstoffschäden verschieben.

Ein Solarmodul kann saubere Energie erzeugen und trotzdem intransparente Lieferketten enthalten.

Ein Rechenzentrum kann digitale Zukunft ermöglichen und gleichzeitig Wasser, Energie, Flächen und Rohstoffe belasten.

Eine Batterie kann Klimaschutz unterstützen und zugleich lokale Gemeinschaften unter Druck setzen.

Ressourcenfairness verlangt deshalb mehr als Versorgungssicherheit reicher Märkte. Sie verlangt faire Wertschöpfung, Arbeitsrechte, Umweltstandards, lokale Beteiligung, Transparenz, Datenqualität, Korruptionsschutz, Rückverfolgbarkeit und Kreislaufwirtschaft.

Wirkungsökonomisch ist Ressourcenfairness eine doppelte Frage.

Erstens: Wie werden Rohstoffe gewonnen?

Zweitens: Welche Zukunftsordnung finanzieren und ermöglichen sie?

Wenn Rohstoffe nur billig in globale Wertschöpfungsketten fließen, wiederholt sich die alte Extraktionslogik. Wenn Rohstoffe dagegen in lokale Infrastruktur, Bildung, Gesundheit, Energiezugang, Technologiekompetenz, demokratische Kontrolle und Kreislauffähigkeit übersetzt werden, entsteht Teilgabe.

Klimagerechtigkeit und Ressourcenfairness gehören zusammen, weil die Transformation selbst gerecht sein muss. Es wäre widersprüchlich, fossile Schäden zu reduzieren und zugleich neue extraktive Abhängigkeiten aufzubauen. Die Wirkungsökonomie verlangt deshalb eine Transformation, die nicht nur Emissionen senkt, sondern auch globale Wertschöpfung, Menschenrechte, Wasser, Biodiversität und politische Teilhabe berücksichtigt.

Das Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie formuliert diese Logik bereits zugespitzt: Globale Stabilität entsteht nicht durch Ausbeutung, sondern durch Fairness;

Rohstoffgerechtigkeit, Klimafonds und gerechtere globale Steuerbeiträge werden dort als Hebel beschrieben, um Destabilisierung zu verhindern [I-K93-6].

Damit wird Klimagerechtigkeit nicht zur moralischen Geste. Sie wird zur Resilienzfrage.

Eine Welt, in der ganze Regionen durch Klima, Rohstoffextraktion, Verschuldung, Wasserstress oder Ernährungskrisen destabilisiert werden, bleibt für niemanden sicher. Auch reiche Länder können sich nicht dauerhaft aus globaler Instabilität herauskaufen. Globale Fairness ist keine Nettigkeit. Sie ist Systemstabilität.

93.4 Globale Teilgabe

Teilhabe fragt: Wer darf teilnehmen?

Teilgabe fragt: Wer kann beitragen?

Diese Unterscheidung ist für globale Wirkungsgovernance zentral. Viele internationale Ordnungen sprechen von Inklusion, Zugang und Entwicklung. Das ist wichtig. Aber eine weltfähige Wirkungsökonomie muss weitergehen. Menschen, Regionen, Städte, Wissenschaftseinrichtungen, Unternehmen, Gemeinschaften und Staaten sollen nicht nur Empfänger globaler Programme sein. Sie sollen Mitgestalter globaler Wirkung werden.

Globale Teilgabe bedeutet: Jede Region bringt nicht nur Bedürftigkeit, sondern Wissen, Erfahrung, Kultur, Ressourcen, Innovationsfähigkeit, lokale Praxis und Verantwortung ein.

Das verändert die Ordnung.

Der Globale Süden ist nicht nur Ort von Armut, Klimarisiken oder Entwicklungshilfe. Er ist auch Ort von jungen Gesellschaften, urbaner Innovation, landwirtschaftlichem Wissen, Biodiversität, Energieräumen, kultureller Vielfalt, lokalen Resilienzpraktiken, sozialen Netzwerken, informellen Ökonomien, neuen Technologieanwendungen und politischen Erfahrungen. Eine Wirkungsökonomie, die diese Beiträge nicht erkennt, wäre selbst kolonial blind.

Globale Teilgabe verlangt deshalb epistemische Fairness: Wissen wird nicht nur aus Universitäten, Thinktanks, internationalen Organisationen und reichen Hauptstädten gewonnen. Es entsteht auch in lokalen Gemeinschaften, Städten, Pflegepraktiken, Landwirtschaft, indigenen Wissensformen, Reparaturökonomien, sozialen Bewegungen, Bürgerinitiativen, kleinen Unternehmen und Alltagsinstitutionen.

Das bedeutet nicht, dass jedes Wissen gleich geprüft ist. Es bedeutet, dass globale Wirkungsgovernance Erfahrungswissen nicht von vornherein abwertet. Wissenschaftliche Prüfung, Statistik, Datenqualität und methodische Standards bleiben unverzichtbar, wie in den Teilen zu Wissenschaft, Statistik und öffentlicher Wahrheit ausgeführt wurde. Aber sie müssen mit lokaler Wirklichkeit verbunden werden.

Globale Teilgabe betrifft auch digitale Infrastruktur. Wirkungsdatenräume, DPP, WÖk-IDs, Scorecards, Frühwarnsysteme, Satellitendaten, Klimadaten, Gesundheitsdaten und Lieferkettendaten dürfen nicht zu einer neuen Datenordnung werden, in der wenige Staaten oder Konzerne globale Wirklichkeit vermessen und andere nur Daten liefern. Daten müssen nutzbar, zugänglich, geschützt und lokal kontrollierbar sein. Sonst entsteht Datenextraktion.

Globale Wirkungsdaten brauchen daher drei Schutzlinien.

Erstens: Datenhoheit und Zweckbindung. Daten dürfen nicht unter dem Vorwand der Wirkung zur Überwachung, wirtschaftlichen Ausbeutung oder politischen Kontrolle genutzt werden.

Zweitens: lokale Nutzbarkeit. Wer Daten liefert, muss aus ihnen Nutzen ziehen können: bessere Frühwarnung, Finanzierung, Planung, Marktzugang, Forschung, Gesundheit und Resilienz.

Drittens: offene und faire Standards. Datenstandards dürfen nicht so komplex sein, dass nur große Konzerne und reiche Staaten teilnehmen können.

Globale Teilgabe betrifft auch Finanzierung. Wenn Entwicklungsbanken, Weltbank, IWF, Klimafonds und private Kapitalgeber Projekte finanzieren, müssen lokale Akteure mehr sein als Antragsteller. Sie müssen an Zieldefinition, Wirkungsindikatoren, Umsetzung, Monitoring und Korrektur beteiligt sein. Der IWF beschreibt seinen Resilience and Sustainability Trust als Instrument, das einkommensschwachen und vulnerablen Ländern helfen soll, Resilienz gegenüber externen Schocks zu stärken und langfristige Herausforderungen wie Klimawandel und Pandemievorsorge zu adressieren [E-K93-7]. Die Weltbank berichtet für das Fiskaljahr 2025 über Klimafinanzierung mit Klima-Kobenefits und über einen stärkeren Fokus auf Resilienz [E-K93-6]. Solche Instrumente können wirkungsökonomisch sinnvoll sein, wenn sie echte Handlungsfähigkeit und lokale Wirkleistung stärken, nicht nur globale Berichtsmetriken bedienen.

Globale Teilgabe betrifft schließlich globale öffentliche Güter.

Klima ist ein globales öffentliches Gut.

Biodiversität ist ein globales öffentliches Gut.

Wasser- und Ernährungssicherheit wirken global.

Pandemievorsorge ist ein globales öffentliches Gut.

Wissen ist ein globales öffentliches Gut.

Digitale Infrastruktur kann globale Teilhabe ermöglichen oder neue Abhängigkeit erzeugen.

Frieden ist ein globales öffentliches Gut.

Wahrheit ist eine globale demokratische Infrastruktur.

Diese Güter lassen sich nicht rein national sichern. Sie brauchen internationale Kooperation, wissenschaftliche Assessments, offene Daten, Finanzierung, lokale Umsetzung, institutionelles Vertrauen und politische Begrenzung von Macht.

Globale Teilgabe ist deshalb der Gegenbegriff zu globaler Passivität. Eine Weltordnung, die nur zwischen Gebern und Empfängern unterscheidet, bleibt hierarchisch. Eine Wirkungsordnung fragt: Wer erzeugt welche Wirkung? Wer bringt welches Wissen ein? Wer entscheidet mit? Wer profitiert? Wer trägt Risiken? Wer kann lernen? Wer erhält Handlungsfähigkeit?

So wird aus Entwicklung Kooperation.

93.5 Zwischenfazit

Globale Institutionen und Wirkungsgovernance sind keine Vorstufe einer Weltregierung. Sie sind die notwendige Antwort auf Wirkungen, die grenzüberschreitend entstehen und national allein nicht steuerbar sind.

Dieses Kapitel hat vier Linien gezogen.

Erstens: Wirkungsgovernance statt Weltregierung. UN, SDGs, OECD, WTO, ILO, WHO, IPCC, IPBES, Weltbank, IWF, Entwicklungsbanken und Standardsetzer können unterschiedliche Rollen in einer polyzentrischen Wirkungsordnung übernehmen. Wirkungsindikatoren sind gemeinsame Orientierung, keine zentrale Herrschaft.

Zweitens: Wirkungspartnerschaften. Internationale Entwicklung darf nicht als Hilfe-Einbahnstraße gedacht werden. Sie muss Resilienz, lokale Handlungsfähigkeit, Wissen, Finanzierung, Teilgabe und gemeinsame Problemlösung verbinden.

Drittens: Klimagerechtigkeit und Ressourcenfairness. Klimafolgen, Anpassung, Verluste und Schäden, Rohstoffgewinnung, Energiewende und Digitalisierung müssen als globale Wirkungsfragen gelesen werden. Transformation ist nur tragfähig, wenn sie nicht neue Extraktion erzeugt.

Viertens: Globale Teilgabe. Menschen, Regionen, Staaten und Gemeinschaften sind nicht nur Empfänger globaler Programme. Sie sind Träger von Wissen, Erfahrung, Innovation und Verantwortung. Globale Wirkungsdaten, Finanzierung und Standards müssen Teilgabe ermöglichen, nicht neue Abhängigkeit schaffen.

Damit wird globale Wirkungsgovernance zur Verbindung von Maßstab, Daten, Partnerschaft und Verantwortung.

Die nächste Frage lautet: Wie kann diese globale Wirkungsordnung kulturell, religiös, säkular, politisch und geopolitisch anschlussfähig bleiben, ohne westliche Belehrungsordnung zu werden und ohne autoritäre Machtpolitik zu relativieren?

Diese Frage führt zu Kapitel 94 - Kulturelle Anschlussfähigkeit und multipolare Ordnung.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 93

Interne WÖk-Quellen

[I-K93-1] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025, Abschnitt „Internationale Aspekte und globale Herausforderungen“. Grundlage für internationale Kooperation, Harmonisierung von Wirkungsmessung, Berichtsstandards und Zertifizierungssystemen, globale Gerechtigkeit, Entwicklungsperspektiven, internationale Lernplattformen, Best-Practice-Austausch und globale Wirkungsnetzwerke.

[I-K93-2] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025, Abschnitt „Systemische Dynamik und Wechselwirkungen“. Grundlage für die These, dass Wirkung nicht isoliert innerhalb einzelner Disziplinen oder gesellschaftlicher Felder entsteht, sondern durch das Zusammenspiel von Wirtschaft, Politik, Recht, Wissenschaft, Bildung, Medien und Zivilgesellschaft; außerdem für Netzwerke, Lernprozesse und Rückkopplungsschleifen als Triebkräfte kollektiven Fortschritts.

[I-K93-3] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025, Abschnitt „Governance, Demokratie, Machtverschiebung“. Grundlage für die Frage „Wer steuert Wirkung?“ als Kern neuer Governance-Fragen, für Wirkungstransparenz, partizipative Governance, offene Wirkungsplattformen, demokratische Kontrolle sowie für Risiken von Machtkonzentration und Wirkungssimulation.

[I-K93-4] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025, Abschnitt „Risiken, Nebenwirkungen und kritische Reflexion“. Grundlage für die Anforderungen an Fehlerkultur, Umgang mit Komplexität, Ambivalenzen, offenen Fragen, Zielkonflikten, Wirkungssimulation, demokratische Legitimität und kulturübergreifende Gestaltung der Wirkungsökonomie.

[I-K93-5] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitt „EU- & internationale Finanzintegration“. Grundlage für EU-Wirkungsordnung, globale Wirkungssysteme, Klimaclubs, entwicklungspolitische Wirkungspartnerschaften, gemeinsame Resilienztöpfe und internationale Kapitalströme als Instrument globaler Stabilität statt globaler Ungleichheit.

[I-K93-6] Weber, Natalie: Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie, 2025, Abschnitt zu globaler Gerechtigkeit. Grundlage für Klimagerechtigkeit, Rohstoffgerechtigkeit, Klimafonds, Technologietransfer, proportionale Verantwortung, globale Mindeststeuern und die Leitformel, dass globale Stabilität nicht durch Ausbeutung, sondern durch Fairness entsteht.

[I-K93-7] Weber, Natalie: WÖk-Manifest, 2025. Grundlage für die SDGs als globalen Gesellschaftsvertrag und als weltweit akzeptierten Kompass für Fortschritt im 21. Jahrhundert sowie für die Ergänzung durch SDG+ als Demokratie-, Medien- und Rechtsstaatsdimension.

[I-K93-8] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026. Grundlage für Wirkung als Steuerungsgröße für Mensch, Planet und Demokratie sowie für Wirkungsdaten als Risiko-, Finanzierungs-, Versicherungs-, Lieferketten- und Steuerungsdaten.

Externe Quellen

[E-K93-1] United Nations: The 17 Sustainable Development Goals; Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Bezugspunkt für die SDGs als 17 Ziele der Agenda 2030 und als universellen Aufruf aller Länder zu globaler Partnerschaft für Menschen und Planeten. (https://sdgs.un.org/goals)

[E-K93-2] United Nations: Goal 17: Revitalize the global partnership for sustainable development. Bezugspunkt für globale Partnerschaft als Bestandteil der Agenda 2030 und für die universelle Kooperationslogik der SDGs. United Nations - 2030 Agenda: https://sdgs.un.org/2030agenda

[E-K93-3] IPCC: About the IPCC / Frequently Asked Questions. Bezugspunkt für IPCC-Berichte als wissenschaftliche Assessments, die den Stand des Wissens zum Klimawandel bewerten, politisch relevant, aber nicht politisch vorschreibend sind. IPCC - Reports / AR6: https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/

[E-K93-4] IPBES: Catalogue of Assessments und BMUV: IPBES. Bezugspunkt für IPBES als zwischenstaatliche Plattform zu Biodiversität und Ökosystemleistungen sowie für wissenschaftliche Beratung von Politik zu Biodiversität und Ökosystemleistungen. IPBES - Global Assessment Report: https://www.ipbes.net/global-assessment

[E-K93-5] UNFCCC: Fund for responding to Loss and Damage; COP28 Agreement Signals “Beginning of the End” of the Fossil Fuel Era. Bezugspunkt für die Operationalisierung des Fonds für Verluste und Schäden bei COP28/CMA5, seinen Fokus auf besonders vulnerable Entwicklungsländer und seine Rolle bei wirtschaftlichen und nichtwirtschaftlichen klimabedingten Verlusten und Schäden. (https://unfccc.int/fund-for-responding-to-loss-and-damage)

[E-K93-6] World Bank Group: Climate Change; World Bank Climate Finance 2025. Bezugspunkt für Weltbank-Finanzierung mit Klima-Kobenefits im Fiskaljahr 2025, für Projekt- und Subprojektangaben zu Klima-Kobenefits sowie für die Rolle von Entwicklungsfinanzierung bei Klima, Anpassung und Resilienz. (https://thedocs.worldbank.org/en/doc/af985cf92e8b967ba707f43fb2dd9de7-0320012025/original/FY25-Project-Level-WB-CCB-data.pdf)

[E-K93-7] International Monetary Fund: Climate Change; Resilience and Sustainability Trust. Bezugspunkt für die Rolle des IWF bei makroökonomischer und finanzieller Klimarisikoberatung sowie für längerfristige Finanzierung zur Stärkung von Resilienz gegen externe Schocks, Klimawandel und Pandemievorsorge. (https://www.imf.org/en/topics/resilience-and-sustainability-trust)

[E-K93-8] World Bank: World Development Report 2025: Standards for a Better World. Bezugspunkt für internationale Standards als Entwicklungsinstrument und für die Unterscheidung zwischen Anpassung internationaler Standards an lokale Bedingungen und Ausrichtung nationaler Märkte an internationalen Standards. World Bank: https://www.worldbank.org/

[E-K93-9] UN Trade and Development: Global Crisis Response Group on Food, Energy and Finance. Bezugspunkt für global gekoppelte Krisen in Nahrung, Energie und Finanzierung sowie für internationale Krisenkoordination.

Kapitel 94 - Kulturelle Anschlussfähigkeit und multipolare Ordnung

Kapitel 93 hat globale Institutionen und Wirkungsgovernance als gemeinsame Rückkopplungsordnung beschrieben. Es ging nicht um Weltregierung, sondern um Daten, Standards, Partnerschaften, Assessments, Frühwarnsysteme und gemeinsame Verantwortung. Kapitel 94 geht einen Schritt weiter: Es fragt, wie eine solche Ordnung kulturell, religiös, säkular, politisch und geopolitisch anschlussfähig werden kann.

Eine globale Wirkungsökonomie scheitert, wenn sie als westliche Belehrungsordnung erscheint. Sie scheitert aber ebenso, wenn sie aus Angst vor kultureller Dominanz jede normative Grenze aufgibt. Eine weltfähige Wirkungsökonomie muss beides leisten: universelle Schutzgüter ernst nehmen und kulturell übersetzbar bleiben.

Der Maßstab bleibt Mensch, Planet und Demokratie. Aber dieser Maßstab darf nicht als fertiges europäisches Institutionenpaket exportiert werden. Er muss in unterschiedlichen Resonanzformen anschlussfähig werden: liberal, sozial, gemeinschaftlich, religiös, säkular, indigen, asiatisch, afrikanisch, europäisch, lateinamerikanisch, urban, ländlich, lokal und global.

Eine weltfähige Wirkungsökonomie muss universelle Schutzgüter ernst nehmen und zugleich kulturell übersetzbar bleiben. Sie darf weder dominieren noch relativieren.

94.1 Keine westliche Belehrungsordnung

Die Wirkungsökonomie darf nicht als westliches Modell auftreten, das anderen Weltregionen erklärt, wie sie zu leben haben.

Das wäre aus drei Gründen falsch.

Erstens wäre es historisch blind. Die moderne westliche Wohlstandsordnung ist selbst tief in Externalisierung, Kolonialgeschichte, fossiler Industrialisierung, Rohstoffextraktion, globalen Ungleichheiten, Lieferkettenverlagerung und Finanzmacht verstrickt. Eine Ordnung, die heute Wirkungsgerechtigkeit fordert, darf nicht vergessen, dass viele Schäden, die sie korrigieren will, aus alten westlichen Macht- und Wirtschaftsformen mit entstanden sind.

Zweitens wäre es politisch unklug. Eine Belehrungsordnung erzeugt Abwehr. Wer Wirkung als moralischen Export präsentiert, stärkt genau jene Narrative, die

internationale Standards als neokoloniale Kontrolle, grünen Protektionismus oder kulturelle Arroganz darstellen. Dann wird nicht über Wirkung gesprochen, sondern über Demütigung, Macht und Abwehr.

Drittens wäre es wirkungsökonomisch falsch. Wirkung ist keine kulturelle Pose. Wirkung ist die reale Veränderung von Zuständen. Wenn Menschen gesünder werden, Wasser geschützt wird, Böden regenerieren, Kinder nicht ausgebeutet werden, Rechte einklagbar sind, Korruption sinkt, öffentliche Wahrheit geschützt wird und Institutionen korrigierbar bleiben, dann ist das keine westliche Mode. Es ist Zustandsverbesserung.

Die Wirkungsökonomie muss deshalb ihre eigene Sprache sorgfältig wählen. Sie sagt nicht: „Der Westen weiß es besser." Sie fragt: Welche Wirkung entsteht wirklich? Wer trägt sie? Wer profitiert? Wer wird verletzt? Welche Daten zeigen das? Welche Standards sind fair? Welche kulturelle Übersetzung ist nötig? Welche Macht wird begrenzt?

Das ist ein anderer Ton.

Die alte globale Ordnung arbeitete häufig mit zwei falschen Bildern. Das erste Bild war die Entwicklungsleiter: Einige Länder seien weiter, andere müssten aufholen. Das zweite Bild war der Kulturrelativismus: Jede Ordnung sei aus ihrer Kultur heraus zu verstehen, also müsse man sich mit Bewertung zurückhalten. Beide Bilder greifen zu kurz.

Die Entwicklungsleiter übersieht, dass westliche Wohlstandsmodelle selbst nicht zukunftsfähig sind, wenn sie auf fossiler Energie, Ressourcenverbrauch, globaler Wirkungsauslagerung und Kapitaldominanz beruhen. Der Kulturrelativismus übersieht, dass Würdeverletzung, Gewalt, Korruption, ökologische Zerstörung oder politische Unterdrückung nicht dadurch harmlos werden, dass sie kulturell begründet werden.

Die Wirkungsökonomie sucht deshalb einen dritten Weg.

Sie ist keine Belehrungsordnung. Aber sie ist auch keine beliebige Übersetzung jedes Machtverhältnisses in „Kultur".

Der Begriff „Wirkung" hilft hier, weil er die Aufmerksamkeit von kultureller Überlegenheit auf reale Zustandsveränderung verschiebt. Nicht: „Unsere Werte sind besser." Sondern: „Welche Ordnung schützt Würde, Gesundheit, Freiheit, Wasser, Boden, Biodiversität, Wahrheit, Rechtsstaatlichkeit, Teilhabe und künftige Handlungsfähigkeit besser?"

Das ist keine moralische Herabsetzung. Es ist Prüfung.

Diese Prüfung muss allerdings selbst fair sein. Globale Wirkungsordnung braucht Datenhilfe, lokale Wertschöpfung, Übergangslogik, partnerschaftliche Finanzierung und kulturelle Übersetzung. Die Arbeitsfassung der Wirkungsökonomie formuliert ausdrücklich, dass Europa Wirkung nicht als Herrschaftsinstrument nutzen darf; globale Wirkungsordnung braucht Fairness, Partnerschaft, Datenhilfe, lokale Wertschöpfung und Übergangslogik [I-K94-2].

Daraus folgt: Eine europäische oder deutsche Wirkungsarchitektur darf nicht einfach global kopiert werden. Sie muss anschlussfähig gemacht werden. Ein Wirkungsindikator für Wasserstress muss in einer Sahelregion anders gelesen werden als in Mitteleuropa. Ein Living-Wage-Benchmark muss lokale Lebenshaltungskosten berücksichtigen. Demokratieindikatoren müssen zwischen formaler Institution, tatsächlicher Korrekturfähigkeit und Schutz vor Willkür unterscheiden. Kulturindikatoren dürfen nicht Ästhetik normieren, sondern Zugang, Vielfalt, Teilhabe und Resonanz sichtbar machen.

Die Wirkungsökonomie wird global nicht überzeugend, wenn sie sagt: „Übernehmt unsere Regeln."

Sie wird überzeugend, wenn sie sagt: „Lasst uns gemeinsam prüfen, welche Wirkungen welche Ordnungen erzeugen - und wie Mensch, Planet und Demokratie unter unterschiedlichen Bedingungen geschützt werden können."

Das ist Übersetzung statt Belehrung.

94.2 Unterschiedliche Werteordnungen

Die Welt besteht nicht aus einer Werteordnung.

Gesellschaften unterscheiden sich in Geschichte, Religion, Sprache, Familienstruktur, Staatsverständnis, Eigentumsordnung, Zeitverständnis, Naturbild, Verhältnis von Individuum und Gemeinschaft, Geschlechterordnung, Verhältnis von Schrift und Mündlichkeit, Urbanität, ländlicher Kultur, kolonialer Erfahrung, Rechtsgeschichte und politischer Ordnung.

Manche Gesellschaften betonen individuelle Freiheit stärker. Andere betonen Gemeinschaft, Familie oder soziale Harmonie. Manche verstehen Religion als privaten Glauben, andere als öffentliche Ordnung. Manche setzen stark auf staatliche Entwicklungsplanung, andere auf Märkte, andere auf lokale Gemeinschaften. Manche arbeiten mit indigenem Naturverständnis, andere mit technischer Modernisierung, andere mit religiöser Verantwortungsethik, andere mit säkularen Menschenrechten.

Eine weltfähige Wirkungsökonomie muss diese Unterschiede ernst nehmen.

Sie darf nicht so tun, als gäbe es nur eine kulturelle Form von Freiheit, Demokratie, Würde oder Fortschritt. Aber sie darf auch nicht so tun, als seien alle Ordnungen gleich, solange sie sich kulturell begründen lassen.

Der Kern ist daher: Werteordnungen dürfen verschieden sein. Schutzgüter dürfen nicht beliebig werden.

Mensch bedeutet in unterschiedlichen Kulturen nicht immer dieselbe soziale Erzählung. Aber Menschenwürde, Schutz vor Gewalt, Gesundheit, Nahrung, Wasser, Bildung, Freiheit von Zwang, Schutz von Kindern, Schutz vor Ausbeutung und reale Teilhabe sind keine bloßen Geschmacksfragen. Die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte formuliert bereits in Artikel 1, dass alle Menschen frei und gleich an Würde und Rechten

geboren sind [E-K94-1]. Das ist kein europäischer Lebensstil, sondern ein universeller Schutzanspruch.

Planet bedeutet in unterschiedlichen Kulturen Unterschiedliches. Für manche ist Natur Ressource. Für andere Ahnenraum, spirituelle Ordnung, Lebensgemeinschaft, Heimat, Produktionsgrundlage oder göttliche Schöpfung. Aber Klima, Wasser, Boden, Biodiversität und ökologische Regeneration sind nicht beliebig. Sie erhalten Leben. Eine Gesellschaft kann unterschiedliche Naturbilder haben, aber sie kann Wasserstress, Bodenerosion, Artenverlust oder Klimarisiken nicht kulturell wegdeuten.

Demokratie bedeutet ebenfalls mehr als ein bestimmtes institutionelles Modell. Die Wirkungsökonomie darf Demokratie nicht nur als westliches Wahl-, Partei- und Parlamentsmodell verstehen. Maßgeblich ist tiefer: Korrekturfähigkeit, Machtbegrenzung, Teilhabe, Rechtsstaatlichkeit, öffentliche Wahrheit und Schutz vor Willkür.

Demokratie ist wirkungsökonomisch also nicht zuerst ein Exportformat. Sie ist die Fähigkeit eines Gemeinwesens, Fehler ohne Gewalt zu korrigieren, Macht zu begrenzen, Minderheiten zu schützen, öffentliche Wahrheit zu prüfen und Betroffene an Entscheidungen zu beteiligen.

Diese Definition ist kulturell anschlussfähiger und normativ klarer. Sie erlaubt unterschiedliche institutionelle Formen. Aber sie zieht klare Grenzen. Ein System, das Opposition verfolgt, Medien kontrolliert, Gerichte abhängig macht, Minderheiten entwürdigt, Korruption schützt, Gewalt gegen Kritiker:innen ermöglicht oder Öffentlichkeit manipuliert, kann sich nicht mit „kultureller Eigenart“ rechtfertigen. Es verletzt Korrekturfähigkeit.

Genau hier verläuft die Grenze zum Kulturrelativismus.

Autoritäre Systeme dürfen Kultur nicht nutzen, um Würdeverletzung, Gewalt, Korruption, Unterdrückung, Desinformation oder ökologische Zerstörung zu legitimieren. Eine Regierung kann nicht sagen: „Unsere Kultur erlaubt keine freie Presse“, wenn dadurch Macht unkontrollierbar wird. Ein Staat kann nicht sagen: „Unsere Ordnung kennt keine unabhängige Justiz“, wenn dadurch Rechte nicht durchsetzbar sind. Eine Mehrheit kann nicht sagen: „Unsere Tradition erlaubt Diskriminierung“, wenn dadurch Menschen entwürdigt werden. Ein Unternehmen kann nicht sagen: „Lokale Kultur akzeptiert niedrige Löhne“, wenn Menschen faktisch ausgebeutet werden. Eine Rohstoffordnung kann nicht sagen: „Entwicklung braucht Opfer“, wenn lokale Gemeinschaften, indigene Rechte, Wasser oder Biodiversität zerstört werden.

Kulturelle Anschlussfähigkeit heißt daher nicht: alles gelten lassen.

Sie heißt: den Weg zur Wirkung in unterschiedlichen Sinnhorizonten finden.

Für religiöse Kontexte kann die Wirkungsökonomie an Verantwortung, Schöpfung, Mitgefühl, Gerechtigkeit, Maß, Würde, Nächstenliebe, Barmherzigkeit, Gemeinschaft oder Ahnenverantwortung anschließen.

Für säkulare Kontexte kann sie an Menschenrechte, Wissenschaft, Demokratie, Freiheit, Recht, Gemeinwohl, Resilienz und Zukunftsfähigkeit anschließen.

Für indigene Kontexte kann sie an Landbeziehung, Selbstbestimmung, Generationenverantwortung, Schutz von Lebensräumen und nicht-extraktive Naturverhältnisse anschließen. Die UN-Erklärung über die Rechte indigener Völker bekräftigt unter anderem Selbstbestimmung, kulturelle Rechte und kollektive Rechte indigener Völker [E-K94-4].

Für liberale Kontexte kann sie zeigen, dass echte Freiheit bessere Wirklichkeitssignale, Schutz vor Manipulation, Rechtsstaatlichkeit und nicht-externalisierte Preise braucht.

Für soziale und gemeinschaftliche Kontexte kann sie zeigen, dass Teilhabe, Care, lokale Infrastruktur, Fairness und öffentliche Güter nicht Nebenwerte, sondern Wirkleistung sind.

Für asiatische, afrikanische, europäische, lateinamerikanische und andere politische Kontexte kann sie nicht mit einer vorgefertigten Kulturformel arbeiten. Sie muss fragen, welche Resonanzformen dort tragen: Gemeinschaft, Stadtentwicklung, Jugend, Bildung, Familie, Religion, Sprache, Unternehmergeist, lokale Märkte, digitale Räume, Wasser, Gesundheit, Würde, Sicherheit, Erinnerung, Demokratie, Anti-Korruption und Zukunft.

Die Wirkungsökonomie entscheidet nicht, welche Identität „richtig“ ist. Sie fragt, ob eine Ordnung Menschen ermöglicht, frei und sicher verschieden zu sein, Minderheiten schützt, Diskriminierung verhindert, hybride Identitäten erlaubt, Begegnung fördert und gemeinsame demokratische Regeln stärkt [I-K94-3].

Das ist die kulturelle Grundlinie:

Verschiedenheit schützen.

Gemeinsame Schutzgüter sichern.

Macht begrenzen.

Wirkung prüfen.

94.3 Gemeinsame Wirkungsindikatoren

Kulturelle Übersetzung braucht gemeinsame Messpunkte.

Ohne gemeinsame Indikatoren bleibt globale Wirkungsordnung zu weich. Dann kann jede Regierung, jedes Unternehmen, jeder Fonds und jede Institution behaupten, im eigenen Kontext sei die Wirkung eben anders. Das stimmt teilweise. Kontext ist wichtig. Aber Kontext darf nicht zur Flucht aus Verantwortung werden.

Die SDGs sind hier der wichtigste globale Ausgangspunkt. Die Agenda 2030 wurde 2015 von allen Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen angenommen und bietet einen gemeinsamen Zielrahmen für Frieden und Wohlstand für Menschen und Planet; im Zentrum stehen die 17 Sustainable Development Goals [E-K94-2].

Wirkungsökonomisch sind die SDGs deshalb so wertvoll, weil sie global anschlussfähig sind. Sie wurden nicht nur von liberalen Demokratien beschlossen, sondern von sehr unterschiedlichen Staaten, politischen Systemen und Weltregionen. Genau das macht sie zu einer Übersetzungssprache. Sie sind nicht identisch mit der Wirkungsökonomie. Aber sie bilden die globale Mindestbasis.

Die Arbeitsfassung formuliert diesen Punkt klar: Die SDGs geben den normativen Zielraum vor, an den Wirkungsmessung anschließen kann; zugleich sind sie noch keine Steuerungsarchitektur. Sie schaffen internationale Anschlussfähigkeit, sagen aber noch nicht, wie Preise, Steuern, Kapitalanforderungen, Versicherbarkeit, Lieferketten, Beschaffung, Scorecards und Wirkungsdatenräume konkret gebaut werden müssen [I-K94-5].

Genau hier setzt die Wirkungsökonomie an. Sie übersetzt SDGs in WÖk-IDs, Scorecards, Benchmarks, Datenqualitätsklassen, digitale Produktpässe, T-SROI, Wirkungsberichte, Beschaffung, Kapitalprüfung, Versicherbarkeit und Steuerungslogik.

Gleichzeitig ergänzt sie die SDGs um SDG+.

Die SDGs enthalten SDG 16 zu Frieden, Gerechtigkeit und starken Institutionen. Das ist wichtig. Aber moderne demokratische Gefährdungen sind spezifischer: Plattformlogik, Desinformation, algorithmische Verstärkung, Medienkonzentration, Rechtsstaatsabbau, Korruption, digitale Manipulation, institutionelles Misstrauen, autoritäre Narrative und hybride Einflussnahme. Deshalb braucht eine offene Gesellschaft zusätzliche Indikatoren zu Demokratiequalität, Rechtsstaatlichkeit, Medienvielfalt, Diskurskultur, öffentlicher Transparenz, digitaler Selbstbestimmung, Systemkooperation, kultureller Vielfalt und Resilienz. In der Wirkungsökonomie werden diese Felder als SDG+ beschrieben [I-K94-6].

Aber die globale Anwendung von SDG+ verlangt Sensibilität. SDG+ darf nicht heißen: Europa bewertet den Rest der Welt nach europäischer Selbstbeschreibung. SDG+ heißt: Die Voraussetzungen von Korrekturfähigkeit werden sichtbar gemacht.

Demokratiequalität fragt nicht nur nach Wahlterminen. Sie fragt: Können Menschen Macht friedlich korrigieren? Sind Mandate legitim? Gibt es echte Teilhabe?

Medienvielfalt fragt nicht nur nach Presseerzeugnissen. Sie fragt: Können Menschen unterschiedliche Quellen nutzen? Ist Information unabhängig? Werden Faktenstandards eingehalten?

Rechtsstaatlichkeit fragt nicht nur nach Gesetzen. Sie fragt: Sind Rechte durchsetzbar? Sind Gerichte unabhängig? Wird Macht begrenzt?

Diskurskultur fragt nicht nach Höflichkeit. Sie fragt: Können Konflikte ausgetragen werden, ohne Wahrheit, Würde und Korrekturfähigkeit zu zerstören?

Technologieverantwortung fragt nicht nach Modernität. Sie fragt: Stärken KI, Datenräume und Plattformen Selbstbestimmung, Transparenz und Demokratie - oder Manipulation, Überwachung und Machtkonzentration?

Kulturelle Vielfalt fragt nicht nach Folklore. Sie fragt: Können Menschen sichtbar, sicher und gleichberechtigt teilhaben?

Gemeinsame Wirkungsindikatoren schaffen damit eine Brücke zwischen Universalität und Kontext.

Universal ist die Frage: Wird Würde geschützt?

Kontextuell ist die Ausgestaltung: Welche Institutionen, Begriffe, Praktiken und kulturellen Formen tragen diesen Schutz?

Universal ist die Frage: Wird Wasser regenerativ genutzt?

Kontextuell ist die Bewertung: Welche Region, welcher Wasserstress, welche Nutzung, welche Alternativen?

Universal ist die Frage: Wird Macht begrenzt?

Kontextuell ist die institutionelle Form: Gericht, Rat, Gemeindeversammlung, Parlament, Ombudsstelle, Presse, digitale Öffentlichkeit, zivilgesellschaftliche Kontrolle.

Universal ist die Frage: Wird Teilhabe möglich?

Kontextuell ist der Weg: Schule, religiöse Gemeinschaft, Kommune, Nachbarschaft, digitale Plattform, kultureller Raum, lokale Selbstverwaltung.

Diese Struktur verhindert zwei Fehler.

Der erste Fehler wäre globale Gleichmacherei. Alles wird an denselben institutionellen Formen gemessen, ohne historische, kulturelle, ökologische und ökonomische Unterschiede zu berücksichtigen.

Der zweite Fehler wäre globale Beliebigkeit. Alles wird kontextualisiert, bis keine gemeinsame Bewertung mehr möglich ist.

Die Wirkungsökonomie braucht gemeinsame Indikatoren, aber kontextsensible Benchmarks. Sie braucht globale Mindeststandards, aber lokale Übersetzung. Sie braucht Daten, aber auch Deutung. Sie braucht Vergleichbarkeit, aber keine kulturelle Nivellierung.

Deshalb wird sie nicht zur Weltanschauung. Sie wird zur Wirkungsgrammatik.

94.4 Übersetzung statt Dominanz

Multipolare Ordnung bedeutet: Macht verteilt sich neu.

Die Welt wird nicht mehr von einem einzigen Zentrum geordnet. Kapital, Rohstoffe, Energie, Daten, Militär, Technologie, Handel, digitale Infrastruktur, Währungen, Lieferketten, Plattformen, Medien und Standards werden zu Feldern multipolarer Macht. Staaten, Konzerne, Autokratien, Demokratien, Regionen, Städte, Entwicklungsbanken, Rohstoffländer, Plattformen, Fonds und Technologieanbieter beeinflussen, welche Zukunftspfade möglich werden.

Diese Multipolarität ist nicht automatisch schlecht. Sie kann Abhängigkeiten verringern, neue Stimmen sichtbar machen, westliche Selbstüberschätzung korrigieren, regionale Entwicklung stärken und globale Macht breiter verteilen. Aber sie kann auch Machtpolitik, Ressourcenwettbewerb, Datenkontrolle, autoritäre Bündnisse, Desinformation, militärische Eskalation, Handelskonflikte und neue Abhängigkeiten verstärken.

Die Wirkungsökonomie muss in dieser Ordnung eine klare Position haben: Wirkung gegen Machtpolitik.

Machtpolitik fragt: Wer kontrolliert Rohstoffe? Wer kontrolliert Energie? Wer kontrolliert Daten? Wer kontrolliert Standards? Wer kontrolliert Lieferketten? Wer kontrolliert Narrative? Wer kontrolliert Kapital?

Wirkungsökonomie fragt: Welche Kontrolle erzeugt welche Zustände? Wer trägt die Folgen? Wird Würde geschützt? Werden Ressourcen regeneriert? Wird demokratische Korrekturfähigkeit gestärkt? Werden Abhängigkeiten verringert? Wird Wahrheit geschützt? Werden lokale Gemeinschaften beteiligt? Wird Zukunftsfreiheit erweitert?

Kapital ist in der multipolaren Ordnung Machtfeld. Es kann Transformation finanzieren oder Abhängigkeit verschärfen. Es kann demokratische Institutionen stabilisieren oder autoritäre Einflussnahme ermöglichen. Es kann lokale Wertschöpfung stärken oder Gewinne extrahieren.

Rohstoffe sind Machtfeld. Lithium, Kobalt, Kupfer, Nickel, seltene Erden, Graphit, Halbleiterrohstoffe und Wasser sind nicht nur Inputs, sondern geopolitische Hebel. Die Wirkungsökonomie darf fossile Abhängigkeiten nicht einfach durch neue Rohstoffabhängigkeiten ersetzen. Die Arbeitsfassung betont deshalb, dass Energiewende erst dann wirkungsökonomisch ist, wenn sie nicht nur CO2 senkt, sondern Ressourcenmacht, Wasserstress und Ausbeutung mittransformiert [I-K94-8].

Energie ist Machtfeld. Fossile Energie erzeugt Abhängigkeit, Emissionen und geopolitische Erpressbarkeit. Erneuerbare Energie kann Resilienz stärken, wenn sie dezentral, sozial fair, kreislauffähig und netzstabil aufgebaut wird. Sie kann aber auch

neue Rohstoff-, Flächen- oder Datenmacht erzeugen, wenn sie nur als Technologieexport verstanden wird.

Daten sind Machtfeld. Wer Datenräume, KI-Modelle, Plattformen, Identitäten, Cloud-Infrastruktur, Schnittstellen und Standards kontrolliert, kontrolliert nicht nur Technik. Er kontrolliert Wahrnehmung, Zugang, Sichtbarkeit, Marktbedingungen und politische Resonanz. Eine globale Wirkungsökonomie braucht deshalb digitale Souveränität, offene Standards, Datenschutz, Datenrechte und Cyberresilienz, wie in den Teilen zu Digitalisierung und Wirkungsdaten ausgeführt wurde.

Demokratie und Autokratie stehen in dieser multipolaren Ordnung nicht nur als Regierungsformen nebeneinander. Sie stehen als unterschiedliche Wirkungsarchitekturen im Wettbewerb.

Autokratien können schnell entscheiden. Sie können Infrastruktur bauen, Daten kontrollieren, Opposition unterdrücken, Medien lenken und kurzfristig handlungsfähig erscheinen. Aber sie haben ein Korrekturproblem. Wenn Macht nicht begrenzt wird, wenn Wahrheit politisch kontrolliert wird, wenn Medien nicht frei berichten, wenn Gerichte abhängig sind und wenn Bürger:innen nicht widersprechen können, können Fehler lange stabilisiert werden. Dann entstehen Scheinstabilität und spätere Brüche.

Demokratien sind langsamer, konfliktreicher und sichtbarer fehlerhaft. Aber sie besitzen eine zentrale Stärke: Korrekturfähigkeit. Sie können Macht friedlich wechseln, Gerichte anrufen, Medien kritisieren, Wissenschaft einbeziehen, Minderheiten schützen, Fehler öffentlich machen und Verfahren ändern. Diese Fähigkeit ist nicht garantiert. Sie kann erodieren.

Freedom House berichtet für 2025 den zwanzigsten jährlichen Rückgang globaler Freiheit in Folge [E-K94-6]. V-Dem nennt für Ende 2025 weltweit 92 Autokratien und 87 Demokratien; 74 Prozent der Weltbevölkerung leben demnach in Autokratien [E-K94-7]. Diese Entwicklung zeigt: Demokratie darf nicht selbstgewiss auftreten. Sie muss sich erneuern. Rechtsstaat, Medienfreiheit, Diskurskultur, soziale Sicherheit, digitale Öffentlichkeit und Vertrauensschutz sind keine westlichen Besitzstände. Sie sind verletzliche Wirkungsbedingungen. Der World Justice Project Rule of Law Index 2025 berichtet, dass in 68 Prozent der untersuchten Länder die Rechtsstaatlichkeit zurückging [E-K94-8].

Europa kann in dieser Lage stabilisierende Kraft sein - aber nur ohne Selbstüberhöhung.

Europa ist nicht unschuldig. Europa ist nicht automatisch besser. Europa ist nicht frei von Kolonialgeschichte, Rassismus, Bürokratie, sozialer Ungleichheit, Lobbyismus, Energieabhängigkeit, Migrationskonflikten oder demokratischer Erosion. Aber Europa besitzt etwas, das global wertvoll sein kann: die Verbindung von Markt, Recht, Demokratie, Datenschutz, Sozialstaat, Standardisierung, Wissenschaft und digitaler Regulierung.

Wenn Europa diese Verbindung wirkungsökonomisch weiterentwickelt, kann es Brückenraum werden: zwischen Markt und Staat, Freiheit und Verantwortung, Daten und Grundrechten, Handel und Wirkungswahrheit, Kultur und gemeinsamen Schutzgütern.

Übersetzung statt Dominanz heißt dann:

Europa setzt nicht die Welt unter Vormundschaft.

Europa bietet überprüfbare Standards an.

Europa hört lokalen Wirkungsräumen zu.

Europa schützt Grundrechte, ohne kulturelle Vielfalt zu entwerten.

Europa begrenzt Macht, ohne sich als moralische Spitze der Welt zu inszenieren.

Europa fordert Wirkung, aber bietet Partnerschaft, Datenhilfe, Übergänge und faire Finanzierung.

Eine wirkungsökonomische Übersetzungssprache fragt in jeder Ordnung:

Was stärkt Mensch?

Was schützt Planet?

Was erhält Korrekturfähigkeit?

Was begrenzt Macht?

Was macht Wirkung sichtbar?

Was lässt lokale Würde und kulturelle Form bestehen?

Was verhindert Ausbeutung, Gewalt, Korruption, Desinformation und ökologische Zerstörung?

So wird die Wirkungsökonomie weltfähig.

Nicht, weil sie überall gleich aussieht. Sondern weil sie überall dieselbe Grundfrage stellt: Was wirkt - und wer trägt die Folgen?

94.5 Post-westliche Anschlussfähigkeit

Eine weltfähige Wirkungsökonomie darf nicht westlich auftreten, nur weil viele ihrer technischen Anschlussstellen heute in europäischen oder internationalen Regelwerken liegen. CSRD, ESRS, EU-Taxonomie, DSA, AI Act, digitale Produktpässe und europäische Datenräume können wichtige Infrastrukturen sein. Aber sie dürfen nicht so erscheinen, als sei Europa der natürliche Maßstab der Welt [I-K94-1; I-K94-2].

Post-westliche Anschlussfähigkeit bedeutet nicht, universelle Schutzgüter aufzugeben. Würde, körperliche Unversehrtheit, Schutz vor Ausbeutung, ökologische Lebensgrundlagen, Wahrheit, Rechtsstaatlichkeit, Beteiligung und Schutz vor Willkür

sind keine kulturellen Luxusvorstellungen. Aber die institutionellen Formen, in denen Gesellschaften diese Schutzgüter sichern, können verschieden sein [E-K94-1; E-K94-3; E-K94-4; E-K94-9].

Die Wirkungsökonomie muss daher zwischen Maßstab und Modell unterscheiden. Der Maßstab lautet Mensch, Planet und Demokratie. Das Modell, mit dem dieser Maßstab praktisch umgesetzt wird, muss kulturell, historisch, rechtlich, religiös, sozial und regional übersetzbar sein. Ein europäisches Berichtssystem kann dafür eine Infrastruktur anbieten. Es darf aber nicht mit der Wirkungsökonomie selbst verwechselt werden.

Diese Unterscheidung ist besonders wichtig für den Globalen Süden. Viele Länder, Regionen und Gemeinschaften haben nicht dieselben Datenkapazitäten, Verwaltungssysteme, Kapitalzugänge, Versicherungsstrukturen, Forschungsinfrastrukturen oder digitalen Register wie Europa. Eine globale Wirkungsordnung, die dieselben Nachweispflichten sofort und ohne Unterstützung verlangt, würde formale Gleichheit erzeugen und reale Ungleichheit verschärfen. Sie würde Wirkungsmessung zur Markteintrittsbarriere machen [I-K94-2; I-K94-7].

Post-westliche Anschlussfähigkeit verlangt daher fünf Regeln.

Erstens: keine Datenextraktion. Wenn Wirkungsdaten aus Ländern, Regionen, Lieferketten, landwirtschaftlichen Betrieben, Rohstoffgebieten oder Arbeitskontexten erhoben werden, müssen die Akteure vor Ort Nutzen daraus ziehen können. Daten dürfen nicht nur europäischen Unternehmen, Investoren, Versicherungen oder Behörden dienen. Sie müssen lokale Planung, Finanzierung, Rechtsschutz, Arbeitsbedingungen, Wasserpolitik, Gesundheitsvorsorge und Wertschöpfung stärken [I-K94-2].

Zweitens: Übergangslogik statt Ausschluss. Fehlende Daten dürfen nicht belohnt werden. Aber sie dürfen auch nicht automatisch Ausschluss bedeuten. Notwendig sind Datenqualitätsstufen, Standardwerte, technische Hilfe, offene Standards, lokale Kapazitätsbildung, Fristen und faire Prüfpfade. Wirkungsökonomie muss Datenlücken abbauen, nicht Machtlücken vergrößern.

Drittens: lokale Wertschöpfung statt bloßer Rohstoffsicherung. Die Energiewende wird wirkungsökonomisch nur dann global tragfähig, wenn sie nicht neue Extraktionszonen schafft. Lithium, Kobalt, Kupfer, Nickel, seltene Erden, Graphit, Wasser, Land und Energie dürfen nicht nur in Richtung der wohlhabenden Märkte organisiert werden. Versorgungssicherheit muss mit Menschenrechten, Wasser- und Biodiversitätsschutz, lokalen Industrien, Bildung, Arbeitsschutz und Beteiligung verbunden werden [I-K94-8].

Viertens: kulturelle Übersetzung statt normativer Beliebigkeit. Unterschiedliche Gesellschaften haben unterschiedliche Resonanzformen: gemeinschaftlich, religiös, säkular, liberal, sozial, indigen, urban, ländlich, afrikanisch, asiatisch,

lateinamerikanisch, europäisch. Diese Formen verdienen ernsthafte Übersetzung. Aber Kultur darf nicht als Schutzschild für Gewalt, Unterdrückung, Korruption, Desinformation, ökologische Zerstörung oder Würdeverletzung genutzt werden [E-K94-3; E-K94-4; E-K94-9].

Fünftens: polyzentrische Governance statt Weltregierung. Die Wirkungsökonomie braucht keine zentrale Weltinstanz. Sie braucht verbindbare Standards, offene Datenräume, lokale Prüfstellen, regionale Wirkungsräte, UN-Anschlussfähigkeit, Entwicklungsbanken, Wissenschaftskooperation, zivilgesellschaftliche Kontrolle, Gerichte, Unternehmen, Kommunen und Bürger:innen. Eine polyzentrische Ordnung kann Wirkung prüfen, ohne kulturelle und politische Vielfalt auszulöschen [E-K94-10].

Post-westliche Anschlussfähigkeit verändert auch Europas Rolle. Europa kann Standards anbieten, Märkte öffnen, Datenräume sichern, Grundrechte schützen und Berichtspflichten harmonisieren. Aber Europa muss seine eigene Geschichte der Externalisierung anerkennen: Kolonialismus, fossile Industrialisierung, Rohstoffabhängigkeit, Lieferkettenausbeutung, Finanzmacht, Grenzregime und ausgelagerte Emissionen. Eine Wirkungsordnung, die diese Geschichte ignoriert, verliert Glaubwürdigkeit.

Wirkung statt Dominanz heißt daher: Europa muss zuerst die eigenen Wirkungen ehrlich machen. Importwirkung, Grenzwirkung, Lieferkettenwirkung, Rohstoffwirkung, Datenwirkung und Finanzwirkung müssen sichtbar werden. Erst dann kann Europa glaubhaft globale Anschlussfähigkeit verlangen.

Eine post-westliche Wirkungsökonomie ist keine anti-westliche Ordnung. Sie ist eine Ordnung nach der westlichen Selbstüberschätzung. Sie nutzt europäische Instrumente, wo sie helfen. Sie begrenzt sie, wo sie dominieren. Sie schützt universelle Schutzgüter, ohne kulturelle Formen zu überrollen. Sie verbindet globale Vergleichbarkeit mit lokaler Nutzbarkeit.

Der zentrale Satz lautet: Die Wirkungsökonomie wird weltfähig, wenn sie nicht exportiert, sondern übersetzt wird.

94.6 Zwischenfazit

Kulturelle Anschlussfähigkeit ist keine Nebensache einer globalen Wirkungsordnung. Sie entscheidet darüber, ob die Wirkungsökonomie als gemeinsame Sprache verstanden wird oder als neue Dominanzform.

Dieses Kapitel hat fünf Linien gezogen.

Erstens: Die Wirkungsökonomie darf keine westliche Belehrungsordnung sein. Sie muss Wirkung als reale Zustandsveränderung prüfen, nicht als kulturelle Überlegenheit predigen. Europa darf Standards setzen, aber nicht als Herrschaftsinstrument.

Zweitens: Unterschiedliche Werteordnungen müssen ernst genommen werden. Religiöse, säkulare, indigene, liberale, soziale, gemeinschaftliche, asiatische, afrikanische, europäische und andere Resonanzformen können unterschiedliche Wege zu Mensch, Planet und Demokratie eröffnen. Aber Kultur darf nicht zur Rechtfertigung von Würdeverletzung, Gewalt, Korruption, Unterdrückung, Desinformation oder ökologischer Zerstörung werden.

Drittens: Gemeinsame Wirkungsindikatoren sind nötig, damit globale Anschlussfähigkeit nicht beliebig wird. Die SDGs bilden die globale Mindestbasis. SDG+ präzisiert die demokratischen Bedingungen offener Gesellschaften: Rechtsstaat, Medienqualität, Diskursfähigkeit, Transparenz, digitale Selbstbestimmung, kulturelle Vielfalt und Resilienz.

Viertens: Multipolare Ordnung verlangt Übersetzung statt Dominanz. Kapital, Rohstoffe, Energie und Daten sind Machtfelder. Die Wirkungsökonomie setzt dem eine andere Sprache entgegen: Wirkung gegen Machtpolitik, gemeinsame Schutzgüter gegen bloße Einflusslogik, Korrekturfähigkeit gegen autokratische Scheinstabilität.

Fünftens: Post-westliche Anschlussfähigkeit verlangt, zwischen Maßstab und Modell zu unterscheiden. Mensch, Planet und Demokratie bleiben der Maßstab. Die konkrete institutionelle Form muss übersetzbar sein. Globale Wirkungsdaten, Standards und Finanzierung dürfen keine neue Abhängigkeit schaffen, sondern müssen lokale Handlungsfähigkeit, Datenhoheit, Wertschöpfung und Teilgabe stärken.

Der zentrale Satz lautet:

Die Wirkungsökonomie wird global nicht stark, wenn sie kulturelle Unterschiede überrollt. Sie wird stark, wenn sie in unterschiedlichen Kulturen dieselbe Frage anschlussfähig macht: Welche Ordnung stärkt Mensch, Planet und Demokratie - und welche Wirkung trägt sie wirklich?

Die nächste Frage lautet: Wie kann eine Welt, die kulturell verschieden und geopolitisch multipolar ist, globale Resilienz, Sicherheit und Kooperation aufbauen, ohne in Abschottung, Sicherheitsstaatlichkeit oder Machtpolitik zurückzufallen?

Diese Frage führt zu Kapitel 95 - Globale Resilienz, Sicherheit und Kooperation.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 94

Interne WÖk-Quellen

[I-K94-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, globale Wirkungsordnung. Grundlage für die Abgrenzung: nicht deutscher Sonderweg, nicht europäische Belehrung, nicht grüner Protektionismus, sondern globale Rückkopplungsordnung; außerdem für Begriffe wie internationale Wirkungsordnung, globale Wirkungstragung, Wirkungsdumping, Wirkungsprotektionismus, Importwirkung und Grenzwirkung.

[I-K94-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Kapitel zu globaler Ordnung. Grundlage für die Aussage, dass Europa Wirkung nicht als Herrschaftsinstrument nutzen darf und globale Wirkungsordnung Fairness, Partnerschaft, Datenhilfe, lokale Wertschöpfung und Übergangslogik braucht.

[I-K94-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Kapitel zu Kultur und Identität. Grundlage für Kultur als Resonanzinfrastruktur, für Identität als Wirkungsfeld und für die Frage, ob eine Ordnung Menschen ermöglicht, frei und sicher verschieden zu sein, Minderheiten schützt, Diskriminierung verhindert, hybride Identitäten erlaubt, Begegnung fördert und gemeinsame demokratische Regeln stärkt.

[I-K94-4] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Kultur, Identität und Resonanz. Grundlage für Kultur als Resonanzsystem einer Demokratie, als Verbindung, Identität, Sinn, Orientierung, Vertrauen, Kohäsion, Demokratiepraxis und Prävention gegen Radikalisierung, Einsamkeit und Entfremdung.

[I-K94-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Kapitel zu SDGs und SDG+. Grundlage für die SDGs als globale Mindestbasis, für SDG+ als demokratische Präzisierung und für die Einordnung, dass die SDGs Zielrahmen, aber noch keine Steuerungsarchitektur sind.

[I-K94-6] Weber, Natalie: WÖk-Manifest, 2025. Grundlage für SDG+ als Erweiterung um Demokratiequalität, Medienvielfalt, Rechtsstaatlichkeit, Diskurs- und Debattenkultur, gesellschaftliche Resilienz, Technologie- und Digitalverantwortung, systemische Kooperation, kulturelle Vielfalt und öffentliche Transparenz.

[I-K94-7] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025, internationale Aspekte und globale Herausforderungen. Grundlage für internationale Kooperation, Harmonisierung von Wirkungsmessung, Berichtsstandards und Zertifizierungssystemen, globale Gerechtigkeit, Entwicklungsperspektiven, Lernplattformen, Austausch und globale Wirkungsnetzwerke.

[I-K94-8] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Kapitel zu Ressourcenfairness. Grundlage für den Gedanken, dass die Energiewende nicht nur CO2 senken darf, sondern Ressourcenmacht, Wasserstress und Ausbeutung mittransformieren muss.

[I-K94-9] Weber, Natalie: NATS_WÖk@allgemein, 2025. Grundlage für die SDGs als globalen, ideologiefreien, messbaren und vergleichbaren Rahmen sowie für die Einordnung, dass die Wirkungsökonomie Wirkung zur Zielgröße macht und Wettbewerb um Wirkung statt um bloßen Profit organisiert.

Externe Quellen

[E-K94-1] Vereinte Nationen: Universal Declaration of Human Rights, 1948. Bezugspunkt für Menschenwürde und gleiche Rechte aller Menschen als universellen Schutzanspruch. (https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights)

[E-K94-2] Vereinte Nationen: The 17 Sustainable Development Goals, Agenda 2030, 2015. Bezugspunkt für die SDGs als gemeinsamen globalen Zielrahmen für Frieden und Wohlstand für Menschen und Planet. (https://sdgs.un.org/goals)

[E-K94-3] UNESCO: Universal Declaration on Cultural Diversity, 2001. Bezugspunkt für kulturelle Vielfalt als Quelle von Austausch, Innovation und Kreativität und als gemeinsames Erbe der Menschheit. (https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/universal-declaration-cultural-diversity)

[E-K94-4] Vereinte Nationen: United Nations Declaration on the Rights of Indigenous Peoples, 2007. Bezugspunkt für Selbstbestimmung, kulturelle Rechte und kollektive Rechte indigener Völker.
(https://www.un.org/development/desa/indigenouspeoples/wp-content/uploads/sites/19/2018/11/UNDRIP_E_web.pdf)

[E-K94-5] Europäische Kommission: Culture and democracy, the evidence, 2023. Bezugspunkt für den Zusammenhang zwischen kultureller Teilhabe, bürgerschaftlichem Engagement, sozialer Kohäsion und demokratischer Beteiligung.
(https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/07370fba-110d-11ee-b12e-01aa75ed71a1/language-en)

[E-K94-6] Freedom House: Freedom in the World 2026 - The Growing Shadow of Autocracy, 2026. Bezugspunkt für den Befund, dass globale Freiheit 2025 im zwanzigsten Jahr in Folge zurückging und mehr Länder Verschlechterungen als Verbesserungen verzeichneten. (https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2026/growing-shadow-autocracy)

[E-K94-7] V-Dem Institute: Democracy Report 2026, 2026. Bezugspunkt für die Angaben, dass es Ende 2025 weltweit 92 Autokratien und 87 Demokratien gab und 74 Prozent der Weltbevölkerung in Autokratien lebten. (https://www.v-dem.net/documents/75/V-Dem_Institute_Democracy_Report_2026_lowres.pdf)

[E-K94-8] World Justice Project: Rule of Law Index 2025, 2025. Bezugspunkt für den Befund, dass Rechtsstaatlichkeit 2025 in 68 Prozent der untersuchten Länder zurückging. (https://worldjusticeproject.org/news/wjp-rule-law-index-2025-global-press-release)

[E-K94-9] Sen, Amartya: Democracy as a Universal Value, 1999; Development as Freedom, 1999. Bezugspunkt für Demokratie nicht nur als westliches Institutionenmodell, sondern als Freiheit, öffentliche Vernunft, Teilhabe und Korrekturfähigkeit.

[E-K94-10] Ostrom, Elinor: Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems, Nobel Lecture, 2009. Bezugspunkt für polyzentrische Governance als Alternative zu einfacher Zentralsteuerung und Markt-Staat-Dichotomien.

[E-K94-11] United Nations Conference on Trade and Development: Digital Economy Report, fortlaufende Berichte. Bezugspunkt für Datenökonomie, digitale Ungleichheit und Entwicklungsperspektiven.

[E-K94-12] World Bank: World Development Report 2021: Data for Better Lives. Bezugspunkt für Daten als Entwicklungsressource, Datenrechte, Nutzbarkeit und Risiken von Datenungleichheit. World Bank: https://www.worldbank.org/

[E-K94-13] Escobar, Arturo: Encountering Development. The Making and Unmaking of the Third World, Princeton University Press, 1995. Bezugspunkt für die Kritik an Entwicklungsdiskursen, die westliche Maßstäbe als universelle Ordnung ausgeben.

Kapitel 95 - Globale Resilienz, Sicherheit und Kooperation

Kapitel 94 hat gezeigt, dass eine weltfähige Wirkungsökonomie kulturell übersetzbar bleiben muss, ohne universelle Schutzgüter aufzugeben. Kapitel 95 fragt nun, was daraus für globale Sicherheit und Resilienz folgt.

Globale Resilienz ist mehr als Katastrophenschutz. Sie ist die Fähigkeit der Weltgesellschaft, kritische Funktionen unter Stress zu erhalten: Ernährung, Wasser, Gesundheit, Energie, Lieferketten, digitale Infrastruktur, Finanzstabilität, öffentliche Wahrheit, demokratische Korrekturfähigkeit, Versorgung, Schutz und Kooperation.

Klima, Migration, Ernährung, Gesundheit, Wasser, Energie, Lieferketten, Rohstoffe, Digitalisierung, Cyberrisiken, Pandemien und kritische Infrastruktur sind keine getrennten Politikfelder mehr. Sie sind gekoppelte Wirkungsräume. Eine Dürre kann Ernten zerstören, Lebensmittelpreise erhöhen, Konflikte verschärfen, Migration auslösen, Staatshaushalte belasten und politische Instabilität verstärken. Ein Cyberangriff kann nicht nur Daten beschädigen, sondern Krankenhäuser, Energieversorgung, Verwaltung, Zahlungssysteme, Lieferketten und Vertrauen treffen. Ein Krieg kann nicht nur Menschen töten, sondern Energiepreise, Getreideexporte, Rohstoffmärkte, Desinformation, Migration und Sicherheitsarchitekturen weltweit verändern.

Globale Resilienz entsteht nicht durch Abschottung, sondern durch gemeinsame Vorsorge, Frühwarnung, Kooperation und die Fähigkeit, kritische Funktionen über Grenzen hinweg zu schützen.

95.1 Klima, Migration, Ernährung, Gesundheit

Globale Resilienz beginnt dort, wo die großen Lebenssysteme gekoppelt sind.

Klima ist nicht nur Umwelt. Klima ist Ernährung, Gesundheit, Wasser, Energie, Migration, Infrastruktur, Versicherbarkeit, Sicherheit und Staatlichkeit. Die WMO beschreibt 2015 bis 2025 als die wärmsten elf Jahre seit Beginn der Aufzeichnungen und betont, dass Extremwetter weltweit Millionen Menschen betrifft und hohe Schäden verursacht [E-K95-1]. Solche Daten sind nicht nur Klimastatistik. Sie sind Sicherheitsdaten.

Ernährung ist nicht nur Landwirtschaft. Sie ist Boden, Wasser, Energie, Transport, Handel, Kaufkraft, Frieden, Lagerung, Kühlketten, Saatgut, Biodiversität, Preise und politische Stabilität. Wenn Konflikte, wirtschaftliche Schocks, extreme Wetterereignisse und Finanzierungslücken zusammentreffen, vertieft sich akute Ernährungsunsicherheit. FAO und WFP warnen in ihren Hunger-Hotspots-Berichten vor genau solchen Mehrfachrisiken [E-K95-2]. Ernährungssicherheit ist damit kein humanitärer Sonderbereich. Sie ist globale Funktionssicherheit.

Wasser ist nicht nur Ressource. Wasser ist Gesundheit, Ernährung, Energie, Industrie, Stadtentwicklung, Migration, Konfliktvermeidung, Geschlechtergerechtigkeit und ökologische Regeneration. Wasserstress kann lokale Krisen auslösen und globale Lieferketten treffen. Ein Produkt, das Wasser in einer Stressregion verbraucht, besitzt eine andere Wirkung als dasselbe Produkt in einem wasserreichen Wirkungsraum.

Gesundheit ist nicht nur Medizin. Gesundheit ist Lebensbedingung. Pandemien haben gezeigt, dass lokale Ausbrüche globale Lieferketten, Bildung, Arbeit, Pflege, Finanzen, Demokratien, Mobilität und Vertrauen treffen können. Das WHO-Pandemic-Agreement von 2025 zielt deshalb auf bessere Prävention, Vorbereitung und Reaktion; es sieht unter anderem ein globales Lieferketten- und Logistiknetzwerk sowie einen Finanzierungsmechanismus für Pandemieprävention, -vorsorge und -reaktion vor [E-K95-3]. Wirkungsökonomisch gilt: Pandemievorsorge ist keine Gesundheitsverwaltung allein. Sie ist globale Resilienzarchitektur.

Migration ist in diesem Zusammenhang weder Bedrohungsnarrativ noch romantische Bereicherungserzählung. Migration ist Wirkungsfolge und Wirkungsfeld. Menschen bewegen sich aus vielen Gründen: Arbeit, Familie, Bildung, Gewalt, Armut, Klimarisiken, Wasserstress, politische Verfolgung, Krieg, demografische Verschiebung und Perspektivlosigkeit. Migration wird problematisch, wenn Ursachen eskalieren und Aufnahmesysteme überfordert sind. Sie wird tragfähig, wenn Herkunfts-, Transit- und Aufnahmeräume kooperieren, Rechte schützen, Integration als Infrastruktur verstehen und lokale Handlungsfähigkeit stärken. Die IDMC-Berichte zeigen, wie stark interne Vertreibung durch Konflikte, Gewalt und Katastrophen geprägt ist [E-K95-4]. Wirkungsökonomisch heißt das: Migration muss früh im Wirkungszusammenhang gesehen werden, nicht erst an der Grenze.

Die alte Sicherheitspolitik neigt dazu, diese Felder getrennt zu behandeln. Klima gehört dann in Umweltpolitik, Migration in Innenpolitik, Ernährung in Landwirtschaft, Gesundheit in Medizin, Wasser in Infrastruktur, Energie in Wirtschaft, Cyber in

Digitalisierung. Diese Aufteilung ist administrativ verständlich. Systemisch ist sie unzureichend.

Globale Resilienz fragt anders: Welche Lebensfunktionen müssen erhalten bleiben? Welche Risiken verstärken sich gegenseitig? Welche Frühwarnsignale zeigen Verwundbarkeit? Welche Staaten, Regionen, Gruppen und Lieferketten sind besonders betroffen? Welche Maßnahmen verhindern Eskalation, bevor Notlösungen nötig werden? Welche Daten müssen geteilt werden, ohne neue Überwachung oder Abhängigkeit zu erzeugen?

Diese Fragen verbinden die Grundlagen zu Wirkungsrisiko und Wirkungsresilienz mit den institutionellen Teilen zum Resilienzstaat und den globalen Teilen zur Wirkungsgovernance. Resilienz ist nicht das nationale Aushalten globaler Schäden. Resilienz ist die Fähigkeit, Schäden früh zu begrenzen, kritische Funktionen zu schützen und gemeinsam zu lernen.

Das ist der Unterschied zwischen Symptombekämpfung und Ursachenbearbeitung.

Wenn eine Hungersnot sichtbar wird, ist es zu spät für günstige Prävention. Dann braucht es humanitäre Hilfe, die Leben rettet. Aber die besseren Optionen lagen früher: Wasserinfrastruktur, lokale Lagerung, Klimaanpassung, Konfliktprävention, Saatgutresilienz, soziale Sicherung, Frühwarnsysteme, Lieferkettenvielfalt, finanzielle Puffer, Gesundheitsversorgung. Frühes Handeln erhöht Optionen. Spätes Handeln macht Lösungen enger, teurer und härter.

Globale Resilienz entsteht deshalb nicht erst im Notfall. Sie entsteht in den Jahren davor.

95.2 Internationale Krisenvorsorge

Internationale Krisenvorsorge bedeutet: Die Weltgemeinschaft organisiert sich so, dass Krisen weniger stark eskalieren, weniger Menschen treffen und weniger Systemschäden erzeugen.

Das klingt selbstverständlich. In der Praxis geschieht es zu selten. Globale Politik ist meist reaktiv. Erst wenn eine Dürre zur Hungersnot wird, wenn ein Virus zur Pandemie wird, wenn ein Krieg Lieferketten zerreißt, wenn ein Hafen blockiert ist, wenn ein Cyberangriff Krankenhäuser trifft oder wenn eine Flut ganze Regionen zerstört, werden Mittel mobilisiert. Dann sind die Handlungsmöglichkeiten begrenzt. Dann geht es um Notversorgung, Evakuierung, Reparatur, Stabilisierung und Schadensbegrenzung.

Prävention wirkt leiser. Gerade deshalb wird sie politisch unterschätzt.

Wenn Katastrophen verhindert werden, gibt es keine spektakulären Bilder. Wenn ein Frühwarnsystem funktioniert, wenn ein Deich hält, wenn ein Impfprogramm eine Ausbreitung verhindert, wenn eine Lieferkette redundant genug ist, wenn Wasserstress früh adressiert wird, wenn soziale Sicherung Migration aus Not mindert, wenn eine

Desinformationskampagne ins Leere läuft, dann erscheint es leicht, als sei nichts passiert.

Aber dieses „Nichts“ ist Wirkleistung.

Prävention ist der unsichtbare Erfolg einer lernfähigen Ordnung.

UNDRR formuliert im Global Assessment Report 2025, dass Investitionen in Katastrophenrisikoreduktion Leben retten, Geld sparen und Grundlagen einer sicheren und prosperierenden Zukunft schaffen [E-K95-5]. Das Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030 liefert dafür einen globalen Rahmen: Risiken verstehen, Risikogovernance stärken, in Resilienz investieren, Vorsorge und Wiederaufbau verbessern [E-K95-6]. Die Wirkungsökonomie knüpft daran an, erweitert den Fokus aber: Es geht nicht nur um Naturkatastrophen. Es geht um gekoppelte Systemrisiken.

Internationale Krisenvorsorge braucht mehrere Ebenen.

Erstens braucht sie Risikoerkenntnis. Staaten, Städte, Unternehmen, Entwicklungsbanken, Versicherungen, Wissenschaft und Zivilgesellschaft müssen wissen, wo Verwundbarkeiten liegen: Klima, Wasser, Ernährung, Gesundheit, Energie, Rohstoffe, digitale Infrastruktur, Lieferketten, Finanzsystem, soziale Kohäsion, Desinformation und öffentliche Institutionen.

Zweitens braucht sie Präventionshaushalte. Was Krisen verhindert, darf nicht nur als Kostenblock erscheinen. Wirkungshaushalte werden global anschlussfähig, wenn sie sichtbar machen, welche Mittel spätere Schäden vermeiden. Ein Euro für Frühwarnung, Wasserresilienz, Gesundheit, Bildung, soziale Stabilität oder Cyberresilienz ist nicht dasselbe wie ein Euro für nachträgliche Reparatur.

Drittens braucht sie internationale Finanzierung, die Resilienz stärkt statt Abhängigkeit zu vertiefen. Entwicklungsbanken, Klimafonds, IWF-Instrumente, Weltbankprogramme, regionale Entwicklungsbanken und private Kapitalgeber müssen nicht nur Projekte finanzieren, sondern Systemfähigkeit: lokale Versorgung, Gesundheit, Wasser, Energie, Bildung, digitale Souveränität, Katastrophenvorsorge, Anpassung und soziale Sicherung.

Viertens braucht sie kritische Infrastrukturen mit Ausweichfähigkeit. Energie, Wasser, Gesundheit, Pflege, Ernährung, Verkehr, digitale Netze, Cloud, Satelliten, Zahlungssysteme, Verwaltung und Medien dürfen nicht auf maximale kurzfristige Effizienz ohne Redundanz optimiert werden. Resilienz kostet im Normalbetrieb. Fehlende Resilienz kostet in der Krise ein Vielfaches.

Fünftens braucht sie Kooperation statt bloßer Machtpolitik. Eine Welt, die kritische Ressourcen, Daten, Gesundheitsgüter, Getreide, Energie und Logistik nur als geopolitische Hebel behandelt, wird verwundbarer. Internationale Krisenvorsorge bedeutet nicht naive Offenheit. Sie bedeutet: Abhängigkeiten kennen, diversifizieren,

faire Partnerschaften aufbauen, Notfallmechanismen vereinbaren und kritische Funktionen nicht zur Erpressungsware machen.

Globale Krisenvorsorge ist auch eine Frage von Rohstoffen. Die IEA weist im Global Critical Minerals Outlook 2025 auf Konzentrations-, Volatilitäts- und Abhängigkeitsrisiken hin; in der Executive Summary nennt sie China als dominanten Verarbeiter für 19 von 20 analysierten strategischen Mineralien mit durchschnittlich rund 70 Prozent Marktanteil [E-K95-7]. Für die Wirkungsökonomie ist das kein Argument gegen Energiewende oder Digitalisierung. Es ist ein Argument für ressourcenfaire, kreislauffähige, diversifizierte und resiliente Transformation.

Globale Krisenvorsorge betrifft auch Handelswege. UNCTAD hat 2024 gezeigt, wie Störungen im Roten Meer, Schwarzen Meer und im Panamakanal globale maritime Netzwerke, Lieferketten, Ernährungssicherheit, Energieversorgung und Emissionen beeinflussen können [E-K95-8]. Die Lehre ist klar: Globale Lieferketten sind keine neutralen Effizienzlinien. Sie sind Verwundbarkeitsräume.

Internationale Krisenvorsorge darf deshalb nicht nur auf Reaktion vorbereitet sein. Sie muss die Frage davor stellen: Welche Verwundbarkeit haben wir selbst gebaut?

Die Wirkungsökonomie definiert Sicherheit genau an dieser Stelle neu. Sicherheit ist nicht nur Abwehr einer bestimmten Gefahr. Sicherheit ist die Fähigkeit, Mensch, Planet und Demokratie unter Stress tragfähig zu halten. Die alte Frage lautete: Wie schützen wir uns vor einer bestimmten Gefahr? Die neue Frage lautet: Welche Verwundbarkeiten erzeugt unser System, und wie senken wir sie, ohne Freiheit zu verlieren?

Damit wird Sicherheit von der Reaktion zur Architektur.

95.3 Daten- und Frühwarnkooperation

Globale Resilienz braucht Frühwarnung.

Frühwarnung ist nicht nur ein Sirenensystem. Frühwarnung ist eine Wissensinfrastruktur. Sie verbindet Wetterdaten, Klimamodelle, Satelliten, Pegelstände, Gesundheitsdaten, Ernährungsdaten, Lieferketteninformationen, Rohstoffmärkte, Finanzdaten, Cyberindikatoren, soziale Indikatoren, Medienbeobachtung, Konfliktanalyse, Migrationsdaten und lokale Erfahrung.

Ein Frühwarnsystem ist wirkungsökonomisch dann gut, wenn es nicht nur Gefahr erkennt, sondern Handlungsfähigkeit erzeugt.

Ein Warnsignal ohne Handlungspfad erzeugt Ohnmacht.

Ein Datenbericht ohne Zuständigkeit erzeugt Papier.

Ein Dashboard ohne Finanzierung erzeugt Beobachtung ohne Wirkung.

Eine Prognose ohne lokale Umsetzung erzeugt technokratische Distanz.

Ein Modell ohne Vertrauen erzeugt Abwehr.

Deshalb braucht globale Frühwarnkooperation vier Elemente: Daten, Deutung, Zuständigkeit und Rückkopplung.

Daten liefern Beobachtung. Satelliten sehen Vegetation, Wasser, Hitze, Feuer, Landnutzung, Stürme und Überschwemmungen. Gesundheitsdaten zeigen Ausbrüche. Ernährungsdaten zeigen Hungerhotspots. Lieferkettendaten zeigen Engpässe. Cyberdaten zeigen Angriffe. Klimadaten zeigen Trends. Statistik zeigt Zustände. Offene Wissenschaft macht Wissen überprüfbar.

Deutung macht Daten verständlich. Ein Wert allein erklärt wenig. Wasserstand, Ernteausfall, Temperaturabweichung, Preissteigerung, Krankheitscluster oder Social-Media-Signal werden erst durch Kontext zum Frühwarnsignal. Wissenschaftliche Assessments, lokale Expertise, Statistik und Politikberatung sind deshalb Teil der Sicherheitsarchitektur.

Zuständigkeit übersetzt Warnung in Handlung. Wer reagiert? Kommune, Staat, internationale Organisation, Unternehmen, Hilfswerk, Entwicklungsbank, Gesundheitsbehörde, Lieferkettenakteur, Plattform, Versicherung, Forschungsnetzwerk? Ohne Zuständigkeit bleibt Frühwarnung folgenlos.

Rückkopplung prüft, ob die Warnung wirkte. Wurde rechtzeitig gehandelt? Wurden Menschen erreicht? Wurden Schäden verhindert? Wurde falsch gewarnt? Wurde zu spät gewarnt? Wurde die Warnung verstanden? Wurde sie ignoriert? Welche Indikatoren müssen angepasst werden?

Die UN-Initiative Early Warnings for All zielt darauf, bis Ende 2027 alle Menschen auf der Erde durch lebensrettende Mehrgefahren-Frühwarnsysteme zu schützen [E-K95-9]. Der Global Status of Multi-Hazard Early Warning Systems 2025 zeigt Fortschritte und Lücken; die UN-Seite nennt 119 Länder mit Multi-Hazard-Early-Warning-Systemen und einen Zuwachs von 113 Prozent seit 2015 [E-K95-10]. Diese Entwicklung ist wirkungsökonomisch zentral: Frühwarnung ist nicht bloße Technik. Sie ist Prävention.

Aber Frühwarnkooperation braucht Schutzgrenzen.

Daten dürfen nicht zur Überwachung werden. Gesundheitsdaten, Migrationsdaten, Standortdaten, Sozialdaten, Mobilitätsdaten und Plattformdaten sind sensibel. Globale Resilienz darf nicht als Vorwand dienen, Menschen zu kontrollieren, Minderheiten zu erfassen oder Bewegungen zu kriminalisieren. Datenkooperation braucht Zweckbindung, Datenschutz, Anonymisierung, lokale Datenhoheit, unabhängige Kontrolle und Rechtsschutz.

Frühwarnung darf auch nicht zur geopolitischen Informationsmacht werden. Wer Daten sammelt, kontrolliert Wirklichkeit. Wenn wenige Staaten, Konzerne oder Plattformen globale Frühwarnsysteme dominieren, entsteht neue Abhängigkeit. Eine

wirkungsökonomische Frühwarnordnung braucht deshalb offene Standards, öffentliche Statistik, wissenschaftliche Transparenz, lokale Nutzbarkeit und faire Datenzugänge.

Die Abschnitte zu Cyberresilienz haben gezeigt, dass digitale Grundlagen selbst geschützt werden müssen. Global gilt dasselbe: Wenn Frühwarnsysteme, Gesundheitsdaten, Satellitendaten, Lieferkettendaten, Produktpässe, Finanzdaten und Krisenkommunikation manipuliert werden können, wird Resilienz angreifbar. Cyberresilienz ist daher nicht Technikrand, sondern Schutz der globalen Wirkungswahrnehmung.

Frühwarnkooperation muss außerdem lernen, schwache Signale ernst zu nehmen. Viele Krisen kündigen sich an: sinkende Grundwasserspiegel, Preisvolatilität, Missernten, Rohstoffkonzentration, Gesundheitscluster, Misstrauen, Gewaltzunahme, digitale Angriffe, extremistisches Framing, Lieferverzögerungen, Versicherungsrückzug, Hitzeinseln, institutionelle Überlastung. Ein System, das erst bei Katastrophe reagiert, hat seine eigenen Daten nicht verstanden.

Die Wirkungsökonomie braucht deshalb globale Resilienzindikatoren: Klimarisiko, Wasserstress, Ernährungsverwundbarkeit, Gesundheitsvorsorge, Pandemiefähigkeit, Lieferkettenkonzentration, Rohstoffabhängigkeit, Cyberresilienz, kritische Infrastruktur, Versicherbarkeit, soziale Kohäsion, demokratische Stabilität, Medienqualität, Datenintegrität und Krisenreaktionsfähigkeit.

Diese Indikatoren sind keine Weltregierung. Sie sind gemeinsame Orientierung. Sie zeigen nicht automatisch, was politisch beschlossen werden muss. Sie zeigen, wo Handlungsbedarf entsteht, bevor Schäden eskalieren.

Frühwarnung ist damit die globale Form der Wirkungsrückkopplung.

95.4 Gemeinsame Zukunftssicherung

Globale Zukunftssicherung bedeutet nicht, alle Staaten in dieselbe Ordnung zu zwingen. Sie bedeutet, kritische Lebensbedingungen gemeinsam zu schützen.

Klima, Biodiversität, Wasser, Gesundheit, Ernährung, Wissen, digitale Infrastruktur, Frieden und öffentliche Wahrheit sind globale öffentliche Güter oder globale Wirkungsbedingungen. Sie können lokal beschädigt werden, aber ihre Folgen reichen über Orte hinaus. Sie können national verwaltet werden, aber nicht rein national gesichert werden. Sie brauchen Kooperation.

Kooperation ist in einer multipolaren Welt schwierig. Staaten konkurrieren um Rohstoffe, Einfluss, Handelswege, Daten, Technologien, Währungen, Narrative und Sicherheitsräume. Autokratien und Demokratien stehen im Systemwettbewerb. Unternehmen konkurrieren um Märkte. Kapital sucht Rendite. Plattformen kontrollieren Sichtbarkeit. Krisen können als Machtmittel instrumentalisiert werden.

Gerade deshalb ist Kooperation keine Naivität. Sie ist Risikoreduktion.

Die Wirkungsökonomie setzt nicht auf harmonische Weltgemeinschaft. Sie rechnet mit Interessen, Macht, Misstrauen, Konflikten und Ungleichheit. Aber sie fragt: Welche Kooperation ist nötig, weil Nicht-Kooperation für alle teurer wird?

Nicht-Kooperation bei Klima erhöht Schäden.

Nicht-Kooperation bei Pandemien erhöht Ausbreitung.

Nicht-Kooperation bei Wasser verschärft Konflikte.

Nicht-Kooperation bei Ernährung erhöht Hunger und Instabilität.

Nicht-Kooperation bei Rohstoffen erzeugt Abhängigkeiten und Preisschocks.

Nicht-Kooperation bei Cyber macht kritische Infrastruktur verwundbarer.

Nicht-Kooperation bei Desinformation schwächt Demokratien.

Nicht-Kooperation bei Migration verschiebt Menschen statt Ursachen.

Nicht-Kooperation bei Lieferketten macht Krisen global teurer.

Gemeinsame Zukunftssicherung heißt deshalb: Kooperation dort, wo Wirkungen gemeinsam getragen werden müssen, ohne politische Unterschiede zu leugnen.

Das verlangt Sicherheitsarchitektur ohne Sicherheitsstaat.

Sicherheit darf nicht zum Vorwand werden, Freiheit, Datenschutz, Wissenschaftsfreiheit, Medienfreiheit, Migration, Protest, Kultur oder politische Opposition zu kontrollieren. Eine wirkungsökonomische Sicherheitsordnung schützt kritische Funktionen, ohne Gesellschaft in dauernden Ausnahmezustand zu versetzen. Sie unterscheidet zwischen Schutz und Kontrolle. Sie stärkt Rechtsstaat, Öffentlichkeit, Transparenz, Verhältnismäßigkeit und demokratische Rechenschaft.

Das gilt global ebenso wie national. Eine Welt, die Resilienz nur als Abschottung versteht, wird fragil. Abschottung kann kurzfristig Risiken mindern. Sie kann aber auch Kooperation zerstören, Lieferketten verengen, Misstrauen erhöhen, humanitäre Krisen verschärfen, Forschung begrenzen und gemeinsame Frühwarnung schwächen.

Resilienz ist nicht Isolation. Resilienz ist Lern-, Anpassungs- und Kooperationsfähigkeit.

Natürlich braucht Resilienz auch Diversifikation, Redundanz, lokale Kapazitäten und strategische Vorräte. Aber diese Elemente sind nicht gleichbedeutend mit Rückzug aus der Welt. Ein resilientes System ist verbunden, aber nicht erpressbar. Offen, aber nicht naiv. Kooperativ, aber nicht abhängig. Digital, aber nicht kontrolllos. Dezentral, aber nicht unkoordiniert.

Globale Zukunftssicherung braucht deshalb mehrere praktische Pfade.

Erstens: gemeinsame Frühwarnsysteme. Klimadaten, Wetterdaten, Gesundheitsdaten, Ernährungsdaten, Lieferketten- und Wasserindikatoren müssen besser verbunden werden.

Zweitens: offene Wissenschaft. Forschung zu Klima, Gesundheit, Nahrung, Wasser, Energie, Biodiversität, Cyber, KI und Resilienz muss global zugänglich bleiben, soweit Sicherheit und Datenschutz es erlauben.

Drittens: resiliente Grundversorgung. Energie, Wasser, Ernährung, Gesundheit und digitale Infrastruktur müssen als kritische globale Funktionen verstanden werden, nicht nur als Märkte.

Viertens: faire Finanzierung. Anpassung, Vorsorge und Resilienz dürfen nicht nur dort stattfinden, wo Kapitalrendite hoch ist. Globale Stabilität braucht Finanzierung für verletzliche Regionen.

Fünftens: Datenrechte und digitale Souveränität. Globale Datenkooperation darf keine Datenextraktion sein. Wer Daten liefert, muss aus ihnen Nutzen ziehen können.

Sechstens: Lieferketten- und Rohstoffpartnerschaften. Versorgungssicherheit, Menschenrechte, lokale Wertschöpfung, Kreislaufwirtschaft und Ressourcenfairness müssen zusammen gedacht werden.

Siebtens: demokratische Resilienz. Öffentliche Wahrheit, Medienqualität, Quellenklarheit, Rechtsstaatlichkeit und Schutz vor Desinformation sind globale Sicherheitsfragen.

Achtens: lokale Resilienzräume. Städte, Kommunen, Regionen, Inseln, Grenzräume, Küsten, Trockengebiete, Flussräume und Lieferkettenstandorte brauchen eigene Resilienzstrategien, die global anschlussfähig sind.

Die Wirkungsökonomie ist hier weder pazifistische Verdrängung realer Bedrohung noch militaristische Gesamtmobilisierung. Die interne Arbeitsfassung formuliert es präzise: Sicherheit ist am stärksten, wenn militärische, zivile, soziale, ökologische, digitale, wirtschaftliche und demokratische Resilienz zusammenwirken; Frieden ist nicht nur die Abwesenheit von Krieg, sondern verringerte Verwundbarkeit einer freien Gesellschaft [I-K95-8].

Globale Zukunftssicherung bedeutet daher: Die Welt wird nicht sicher, weil sie alle Risiken kontrolliert. Sie wird sicherer, wenn sie kritische Funktionen schützt, Verwundbarkeiten senkt, Rückkopplungen ernst nimmt, Wahrheit bewahrt, Kooperation ermöglicht und früh handelt.

95.5 Globale Makro-Wirkungsrisiken

Globale Resilienz kann nicht nur als Katastrophenschutz, Krisenvorsorge oder Frühwarnung verstanden werden. Sie braucht auch eine makroökonomische Ebene. Denn viele globale Risiken entstehen nicht allein durch einzelne Ereignisse, sondern

durch miteinander gekoppelte Preis-, Kapital-, Rohstoff-, Versicherungs-, Handels-, Energie- und Datenstrukturen [I-K95-4; I-K95-5].

Die alte Makroökonomie betrachtet globale Stabilität vor allem über Wachstum, Inflation, Verschuldung, Wechselkurse, Handelsbilanzen, Beschäftigung, Investitionen, Kapitalströme und Finanzmarktstabilität. Diese Größen bleiben relevant. Aber sie zeigen nicht ausreichend, ob eine Weltordnung Zukunftsfähigkeit erzeugt oder systemische Verlustleistung verschiebt. Ein Staat kann wachsen und Wasserreserven erschöpfen. Eine Region kann Exportüberschüsse erzielen und Arbeit ausbeuten. Ein Unternehmen kann global profitabel sein und Lieferkettenrisiken erhöhen. Ein Kapitalmarkt kann liquide sein und fossile Pfade finanzieren. Ein Handelsweg kann effizient sein und gleichzeitig geopolitisch verwundbar werden [I-K95-1; I-K95-4].

Globale Makro-Wirkungsrisiken entstehen dort, wo ökonomische Stabilität auf beschädigten Wirkungsbedingungen beruht. Dazu gehören sechs Felder.

Erstens: Rohstoffkonzentration. Die Transformation zu erneuerbarer Energie, Batterien, Elektronik, Rechenzentren, Netzen und Elektromobilität braucht kritische Rohstoffe. Wenn Lithium, Kobalt, Nickel, Kupfer, Graphit, seltene Erden oder Halbleiterrohstoffe unter hoher regionaler Konzentration, Wasserstress, Arbeitsrechtsproblemen oder geopolitischer Erpressbarkeit gewonnen werden, entsteht kein echter Transformationspfad. Es entsteht ein Wechsel der Abhängigkeit [I-K95-8; E-K95-7].

Zweitens: Energieabhängigkeit. Fossile Energie erzeugt Emissionen, geopolitische Verwundbarkeit und Preisrisiken. Erneuerbare Energie kann Verwundbarkeit senken, wenn Netze, Speicher, Rohstoffe, Fertigung, Fachkräfte und Infrastruktur mitgedacht werden. Eine Energieordnung ist wirkungsökonomisch nicht schon stabil, weil sie CO2 senkt. Sie muss Versorgungssicherheit, Ressourcenfairness, soziale Bezahlbarkeit und demokratische Kontrolle verbinden.

Drittens: Versicherbarkeit von Regionen und Staaten. Wenn Extremwetter, Überschwemmungen, Dürren, Feuer, Küstenerosion oder Infrastrukturverluste private und öffentliche Versicherbarkeit schwächen, verschwindet Risiko nicht. Es verschiebt sich in Staatshaushalte, Haushalte, Unternehmen, Kommunen und internationale Hilfssysteme. Unversicherbarkeit ist deshalb kein Branchenproblem. Sie ist ein Makro-Warnsignal [I-K95-10; E-K95-13].

Viertens: Finanzmarkt- und Schuldendynamiken. Staaten mit hoher Klimaverwundbarkeit, schwacher Infrastruktur oder hohem Wiederaufbaubedarf können höhere Finanzierungskosten bekommen. Dann wird Prävention gerade dort teurer, wo sie am nötigsten wäre. Kapitalmärkte können Resilienz finanzieren, aber auch Verwundbarkeit verschärfen, wenn sie kurzfristige Rendite über langfristige Wirkungsrisiken stellen [I-K95-12; E-K95-11].

Fünftens: Handelswege und Lieferketten. Globale Handelsströme sind keine neutralen Effizienzkanäle. Sie sind Wirkungsräume. Wenn zentrale Seewege, Häfen, Kanäle, Energiepipelines, Datenkabel, Cloud-Zentren, Satelliteninfrastruktur oder Logistikknoten gestört werden, entstehen Preis-, Versorgungs-, Ernährungs-, Energie- und Sicherheitsrisiken. Globale Resilienz braucht daher nicht nur billigere Lieferketten, sondern wirkungsstärkere Lieferketten [I-K95-11; E-K95-8].

Sechstens: Daten- und Plattformmacht. Digitale Infrastruktur wird zur Makrostruktur. Zahlungsverkehr, Handel, Logistik, öffentliche Kommunikation, KI, Forschung, Verwaltung, Gesundheitsdaten, Produktpässe, Lieferketten und Frühwarnsysteme hängen an Datenräumen. Wenn diese Infrastruktur durch wenige private oder geopolitisch abhängige Akteure kontrolliert wird, entsteht eine neue Form globaler Abhängigkeit [I-K95-5].

Diese sechs Felder zeigen, dass globale Makrostabilität nicht nur über Geldgrößen beschrieben werden kann. Eine weltfähige Wirkungsökonomie braucht daher ein erweitertes Makrobild: Klima-, Rohstoff-, Wasser-, Versicherungs-, Finanz-, Lieferketten-, Daten- und Demokratierisiken müssen als gekoppelte Stabilitätsgrößen verstanden werden.

Das bedeutet nicht, dass jede globale Wirkung zentral gesteuert werden kann. Es bedeutet, dass globale Politik und Finanzmärkte Wirkungsrisiken nicht länger als externe Störungen behandeln dürfen. Sie sind Teil der makroökonomischen Realität. Wenn ein Staat seine Klimarisiken nicht versichern kann, ist das makroökonomisch relevant. Wenn eine Region durch Wasserstress Lieferketten verliert, ist das makroökonomisch relevant. Wenn Desinformation demokratische Investitionssicherheit schwächt, ist das makroökonomisch relevant. Wenn Rohstoffmacht die Energiewende verlangsamt, ist das makroökonomisch relevant.

Die Wirkungsökonomie erweitert Makroökonomie daher um Wirkungsstabilität. Eine Weltordnung ist nicht stabil, wenn sie hohe Aktivität, liquide Märkte und starke Handelsströme zeigt, aber ihre Wasser-, Klima-, Ernährungs-, Gesundheits-, Daten- und Demokratierisiken erhöht. Stabil ist sie, wenn ihre zentralen Lebensfunktionen auch unter Stress erhalten bleiben, wenn Kapital Prävention finanziert, wenn Lieferketten nicht auf Ausbeutung beruhen, wenn Rohstoffpartnerschaften lokale Wertschöpfung ermöglichen und wenn Versicherung, Finanzierung und Handel Wirkungsrisiken früh sichtbar machen.

Globale Resilienz entsteht aus dieser Sicht nicht erst in der Krise. Sie entsteht in den makroökonomischen Strukturen, die Krisen wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher machen.

95.6 Zwischenfazit

Globale Resilienz ist gemeinsame Überlebens- und Handlungsfähigkeit.

Dieses Kapitel hat fünf Linien gezogen.

Erstens: Klima, Migration, Ernährung, Gesundheit, Wasser, Energie, Lieferketten, Rohstoffe, Digitalisierung, Cyber, Pandemien und kritische Infrastruktur sind gekoppelte Wirkungsräume. Sie dürfen nicht als getrennte Ressorts gelesen werden.

Zweitens: Internationale Krisenvorsorge muss Prävention vor Reparatur stellen. Frühes Handeln erhöht Optionen. Spätes Handeln macht Lösungen enger, teurer und härter. Nicht eingetretene Katastrophen sind keine Wirkungslosigkeit, sondern Erfolg der Prävention.

Drittens: Daten- und Frühwarnkooperation ist globale Wirkungsrückkopplung. Satellitendaten, Statistik, offene Wissenschaft, Gesundheitsdaten, Klimadaten, Lieferkettendaten, Wasser- und Ernährungssysteme können Krisen früher sichtbar machen. Aber sie brauchen Datenschutz, lokale Nutzbarkeit, unabhängige Kontrolle und faire Datenzugänge.

Viertens: Gemeinsame Zukunftssicherung entsteht nicht durch Abschottung. Resilienz ist nicht Isolation, sondern Lern-, Anpassungs- und Kooperationsfähigkeit. Sicherheitsarchitektur braucht Schutz kritischer Funktionen, aber keinen Sicherheitsstaat.

Fünftens: Globale Makro-Wirkungsrisiken zeigen, dass Stabilität nicht nur eine Frage von Wachstum, Inflation, Verschuldung oder Kapitalströmen ist. Rohstoffkonzentration, Energieabhängigkeit, Versicherbarkeit, Lieferketten, Datenmacht, Klima- und Demokratierisiken sind makroökonomische Stabilitätsgrößen.

Globale Sicherheit wird wirkungsökonomisch nicht militärisch verengt. Sie schützt die Bedingungen, unter denen Menschen leben, Staaten handlungsfähig bleiben, Märkte nicht in Blindheit laufen, Demokratien sich korrigieren und globale Lebenssysteme tragfähig bleiben.

Die nächste Frage lautet: Wie lässt sich all das zu einer weltfähigen Ordnung bündeln, ohne Weltregierung, Dominanzanspruch oder naive Utopie?

Diese Frage führt zu Kapitel 96 - Wirkungsökonomie als weltfähige Ordnung.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 95

Interne WÖk-Quellen

[I-K95-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Resilienz, kritischer Infrastruktur, hybrider Kriegsführung, Informationssicherheit und sozialer Kohäsion. Grundlage für Resilienz als Fähigkeit eines Systems, Störungen aufzunehmen, Grundfunktionen zu erhalten, sich anzupassen und aus Krisen zu lernen; außerdem für kritische Infrastruktur als Energie, Wasser, Ernährung, Gesundheit, Pflege, Transport, Kommunikation, Finanzsystem, Verwaltung, digitale Netze, Rechenzentren, Cloud, Satelliten, Medien und Datenräume.

[I-K95-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zur wirkungsökonomischen Sicherheitsarchitektur. Grundlage für Sicherheit als Fähigkeit, Mensch, Planet und Demokratie unter Stress tragfähig zu halten, sowie für die Leitfrage, welche Verwundbarkeiten ein System erzeugt und wie sie gesenkt werden können, ohne Freiheit zu verlieren.

[I-K95-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Instrumente und Umsetzung“. Grundlage für ein nationales Wirkungsresilienz-Dashboard, Resilienz-WÖk-IDs, Resilienz-Scorecards für kritische Infrastruktur, Wirkungshaushalte für Prävention, Wirkungsfonds für Resilienz, Energie-Resilienzpläne, Lieferketten-Transparenz, digitale Produktpässe und Cyber-Resilienzstandards.

[I-K95-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Geopolitik, Lieferketten und systemische Verwundbarkeit“. Grundlage für die Einordnung von Energieabhängigkeiten, Informationsräumen, Lieferketten, Finanzströmen, technologischer Dominanz, sozialer Kohäsion und ökologischen Belastungsgrenzen als überlagerte Sicherheits- und Resilienzrisiken.

[I-K95-5] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, Abschnitte „Außenpolitik & Sicherheitspolitik“ und „Katastrophenschutz & Systemresilienz“. Grundlage für globale Wirkpartnerschaften, Lieferketten-Diplomatie, internationale Klimapolitik als Kern der Außenpolitik, Cyber-Schutz, hybride Kriegsführung als geopolitische Realität und nationale Resilienzstrategie mit Risikoindikatoren, Notfallplänen, Wasser-, Klima-, Energie-, Gesundheits- und Digitalsicherheit sowie systemischer Redundanz.

[I-K95-6] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025, spätere Ergänzungsliste. Grundlage für EU- und internationale Finanzintegration, globale Wirkungssysteme, Klimaclubs, entwicklungspolitische Wirkungspartnerschaften, gemeinsame Resilienztöpfe, öffentliche Wirkungskapitalfonds, internationale digitale Sicherheitsordnung und globale Stabilität als Wirkungsziel.

[I-K95-7] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zur Neubewertung von Sicherheit. Grundlage für die Sätze: Sicherheit ist nicht nur Abwehr, Polizei, Militär, Kontrolle oder Grenze, sondern ein Wirkungszustand; Energiepolitik, Lieferkettenpolitik, Cyberpolitik, Medienpolitik, Sozialpolitik, Klimaanpassung, Bildung, Wohnungspolitik und Kapitalmarktaufsicht werden in diesem Sinn sicherheitsrelevant.

[I-K95-8] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Frieden, Resilienz und Systemrisiken. Grundlage für die Formulierung, dass die Wirkungsökonomie weder pazifistische Verdrängung realer Bedrohung noch militaristische Gesamtmobilisierung ist, sondern Sicherheit als Zusammenwirken

militärischer, ziviler, sozialer, ökologischer, digitaler, wirtschaftlicher und demokratischer Resilienz versteht.

[I-K95-9] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Kultur, Identität und demokratischer Stabilität. Grundlage für soziale und kulturelle Resilienz als Bedingung globaler Handlungsfähigkeit: freie Verschiedenheit, Minderheitenschutz, Begegnung, gemeinsame demokratische Regeln und Schutz vor Polarisierung.

[I-K95-10] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitte zu globaler Makrowirkung, Rohstoffabhängigkeit, Versicherbarkeit, Kapitalwirkung und Wirkungsrisiken. Grundlage für globale Makro-Wirkungsrisiken als gekoppelte Stabilitätsgrößen.

[I-K95-11] Weber, Natalie: Wirkungsökonomie in der Lieferkette, 2025. Grundlage für internationale Lieferketten als Wirkungsräume, Importwirkung, Vorleistungen und Rückkopplung über Preise, Steuern und Produktwirkung.

[I-K95-12] Weber, Natalie: Whitepaper T-SROI, 2025. Grundlage für Kapital, Transformationswirkung, Resilienz und systemische Breitenwirkung von Investitionen sowie für die Abgrenzung zwischen operativer Netto-Wirkung und Transformationsleistung.

Externe Quellen

[E-K95-1] World Meteorological Organization: State of the Global Climate 2025, 2026. Bezugspunkt für 2015-2025 als die wärmsten elf Jahre seit Beginn der Aufzeichnungen, für hohe Energieungleichgewichte im Klimasystem, extreme Wetterwirkungen auf Millionen Menschen und Kosten in Milliardenhöhe sowie für die Verbindung von Klimadaten mit Gesundheit, Ernährungssicherheit, Vertreibung und Migration. (https://wmo.int/publication-series/state-of-global-climate/state-of-global-climate-2025)

[E-K95-2] FAO/WFP: Hunger Hotspots: FAO-WFP early warnings on acute food insecurity, November 2025 bis Mai 2026. Bezugspunkt für akute Ernährungsunsicherheit in 16 Hotspots, verschärft durch Konflikte, wirtschaftliche Schocks, extreme Wetterereignisse und kritische Finanzierungslücken. (https://www.wfp.org/publications/hunger-hotspots-fao-wfp-early-warnings-acute-food-insecurity)

[E-K95-3] World Health Organization / Europäische Kommission: WHO Pandemic Agreement, 2025/2026. Bezugspunkt für das neue internationale Pandemieabkommen, für globale Lieferketten- und Logistiknetzwerke, koordinierte Finanzierungsmechanismen und die Klarstellung, dass das Abkommen der WHO keine Befugnis gibt, nationale Maßnahmen wie Lockdowns oder Impfmandate anzuordnen. (https://www.who.int/health-topics/who-pandemic-agreement)

[E-K95-4] Internal Displacement Monitoring Centre: Global Report on Internal Displacement 2025 sowie IDMC/NRC-Presseinformationen 2026. Bezugspunkt für interne Vertreibung durch Konflikte, Gewalt und Katastrophen als globale Resilienzfrage sowie für die Verbindung von Migration, Konflikt, Klima und sozialer Verwundbarkeit. (https://www.internal-displacement.org/global-report/grid2025/)

[E-K95-5] United Nations Office for Disaster Risk Reduction: Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction 2025. Bezugspunkt für die Aussage, dass Investitionen in Katastrophenrisikoreduktion Leben retten, Geld sparen und Grundlagen einer sicheren und prosperierenden Zukunft schaffen. (https://www.undrr.org/gar/gar2025)

[E-K95-6] United Nations Office for Disaster Risk Reduction: Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030. Bezugspunkt für sieben globale Ziele und vier Prioritäten: Risiken verstehen, Risikogovernance stärken, in Resilienz investieren sowie Vorsorge und Wiederaufbau verbessern. (https://www.undrr.org/publication/sendai-framework-disaster-risk-reduction-2015-2030)

[E-K95-7] International Energy Agency: Global Critical Minerals Outlook 2025. Bezugspunkt für kritische Mineralien, Lieferkettenkonzentration, Preisvolatilität, Nebenproduktabhängigkeiten und die dominante Rolle Chinas bei der Raffination von 19 von 20 analysierten strategischen Mineralien mit durchschnittlich rund 70 Prozent Marktanteil. (https://www.iea.org/reports/global-critical-minerals-outlook-2025)

[E-K95-8] UN Trade and Development: Navigating troubled waters: Impact to global trade of disruption of shipping routes in the Red Sea, Black Sea and Panama Canal, 2024; Review of Maritime Transport 2024. Bezugspunkt für globale Handels- und Lieferkettenverwundbarkeit durch Störungen zentraler Wasserwege, geopolitische Konflikte, Klimarisiken und steigende Transportdistanzen. (https://unctad.org/publication/navigating-troubled-waters-impact-global-trade-disruption-shipping-routes-red-sea-black)

[E-K95-9] United Nations / UNDRR: Early Warnings for All. Bezugspunkt für das Ziel, bis Ende 2027 jeden Menschen auf der Erde durch lebensrettende Mehrgefahren-Frühwarnsysteme zu schützen. (https://www.undrr.org/implementing-sendai-framework/sendai-framework-action/early-warnings-for-all)

[E-K95-10] UNDRR/WMO: Global Status of Multi-Hazard Early Warning Systems 2025. Bezugspunkt für Fortschritte bei Frühwarnsystemen, darunter 119 Länder mit Multi-Hazard-Early-Warning-Systemen und ein Zuwachs von 113 Prozent seit 2015, sowie für verbleibende Lücken in besonders verletzlichen Staaten. (https://www.un.org/en/climatechange/early-warnings-for-all)

[E-K95-11] Network for Greening the Financial System: A Call for Action: Climate Change as a Source of Financial Risk, First Comprehensive Report, 2019. Bezugspunkt für Klima-

und Umweltrisiken als Finanzrisiken. NGFS - Publications: https://www.ngfs.net/en/publications-and-statistics/publications

[E-K95-12] World Bank: Lifelines. The Resilient Infrastructure Opportunity, 2019. Bezugspunkt für Resilienz kritischer Infrastruktur und die wirtschaftlichen Kosten von Infrastrukturverwundbarkeit. World Bank: https://www.worldbank.org/

[E-K95-13] Swiss Re Institute: sigma-Berichte zu Naturkatastrophen, Versicherungsschutzlücken und globaler Risikoverschiebung. Bezugspunkt für Versicherungsschutzlücken, Naturkatastrophenrisiken und die Rolle von Versicherung in Systemresilienz.

Kapitel 96 - Wirkungsökonomie als weltfähige Ordnung

Kapitel 91 hat Europa als Wirkungsraum beschrieben. Kapitel 92 hat Handel und Lieferketten als globale Wirkungsketten gelesen. Kapitel 93 hat globale Institutionen und Wirkungsgovernance ohne Weltregierung eingeordnet. Kapitel 94 hat kulturelle Anschlussfähigkeit und multipolare Ordnung verbunden. Kapitel 95 hat globale Resilienz, Sicherheit und Kooperation als gemeinsame Vorsorgefähigkeit beschrieben.

Kapitel 96 schließt Teil XV ab. Es bündelt diese Linien zu einer weltfähigen Wirkungslogik.

Weltfähig heißt nicht weltbeherrschend. Weltfähig heißt: anschlussfähig, übersetzbar, interoperabel, demokratisch begrenzt, wissenschaftlich prüfbar und kulturell nicht-dominant. Die Wirkungsökonomie wird nicht dadurch global, dass sie überall identisch angewendet wird. Sie wird global, wenn sie in sehr unterschiedlichen politischen, kulturellen, wirtschaftlichen, religiösen, säkularen und institutionellen Kontexten dieselbe Grundfrage anschlussfähig macht [I-K96-2; I-K96-6; E-K96-3].

Welche Wirkung entsteht wirklich - für Mensch, Planet und Demokratie?

Die Wirkungsökonomie wird weltfähig, wenn sie gemeinsame Wirkungsmaßstäbe schafft, ohne kulturelle, politische und institutionelle Unterschiede zu überrollen. Sie ist keine Ordnung der Dominanz, sondern der überprüfbaren Rückkopplung [I-K96-4; I-K96-5; E-K96-1; E-K96-2].

96.1 Weltfähig statt weltbeherrschend

Eine weltfähige Ordnung ist keine Ordnung, die die Welt kontrolliert.

Das ist die erste Schutzlinie dieses Kapitels. Denn sobald ein Modell globale Geltung beansprucht, entsteht die Gefahr der Dominanz. Ein System, das Wirkung messen, bewerten und steuern will, kann leicht als neue Herrschaftssprache erscheinen: Wer definiert die Indikatoren? Wer setzt die Benchmarks? Wer kontrolliert Daten? Wer entscheidet, was gute Wirkung ist? Wer profitiert von Standards? Wer wird

ausgeschlossen, weil Daten fehlen oder nicht geliefert werden können? [I-K96-4; I-K96-5]

Diese Fragen sind berechtigt. Eine Wirkungsökonomie, die sie nicht ernst nimmt, wäre nicht weltfähig, sondern gefährlich.

Weltfähigkeit bedeutet deshalb nicht, dass die Wirkungsökonomie zur globalen Zentralsteuerung wird. Sie bedeutet auch nicht, dass eine Weltbehörde entsteht, die alle Produkte, Staaten, Kulturen, Unternehmen und Lebensweisen nach einem einheitlichen Raster bewertet. Eine solche Ordnung würde die Wirkungsökonomie verraten. Sie würde Wirkung selbst zur Macht machen [I-K96-4; E-K96-3].

Weltfähig wird die Wirkungsökonomie nur, wenn sie ihren eigenen Machtanspruch begrenzt.

Sie darf keine Weltregierung sein.

Sie darf keine globale Moralpolizei sein.

Sie darf keine westliche Belehrungsordnung sein.

Sie darf keine technokratische Zahlenherrschaft sein.

Sie darf keine Datenmonopolisierung erzeugen.

Sie darf keine kulturelle Gleichmacherei betreiben.

Sie muss das Gegenteil leisten: eine überprüfbare, offene und lernfähige Rückkopplungsordnung schaffen, in der globale Wirkungen sichtbar werden, ohne lokale Handlungsmacht zu zerstören [I-K96-2; I-K96-4; I-K96-5].

Das ist ein entscheidender Unterschied.

Weltbeherrschung sagt: Eine Ordnung entscheidet für alle.

Weltfähigkeit sagt: Eine Ordnung macht Wirkungen für alle prüfbar.

Weltbeherrschung sagt: Ein Zentrum setzt Maßstäbe.

Weltfähigkeit sagt: Gemeinsame Schutzgüter werden über viele Kontexte übersetzt.

Weltbeherrschung sagt: Abweichung ist Störung.

Weltfähigkeit sagt: Unterschiedliche Wege sind möglich, solange Würde, Lebensgrundlagen und Korrekturfähigkeit geschützt bleiben [E-K96-1; E-K96-2; E-K96-5].

Die Wirkungsökonomie ist deshalb keine neue geopolitische Ideologie. Sie ist eine Steuerungsarchitektur für reale Wirkungen. Sie fragt nicht, welcher Block gewinnt. Sie fragt, welche Ordnung Mensch, Planet und Demokratie stabilisiert [I-K96-1; I-K96-3].

Damit steht sie gegen die Grundlogik klassischer Machtpolitik. Machtpolitik fragt: Wer kontrolliert Territorien, Rohstoffe, Kapital, Daten, Handelswege, Währungen, Narrative

und Institutionen? Die Wirkungsökonomie fragt: Welche Kontrolle erzeugt welche Zustandsveränderung? Werden Menschen geschützt oder ausgebeutet? Werden Ökosysteme regeneriert oder verbraucht? Wird Demokratie korrigierbar gehalten oder ausgehöhlt? Werden Abhängigkeiten verringert oder vertieft? Wird Wahrheit geschützt oder manipuliert? [I-K96-7; I-K96-8]

Weltfähig heißt auch: Die Wirkungsökonomie ersetzt Kapital-, Rohstoff- und Handelsdominanz nicht durch Wirkungsdominanz. Sie nutzt Wirkung gerade dazu, Dominanz sichtbar zu machen [I-K96-1; I-K96-5].

Wenn ein Rohstoff unter Bedingungen gewonnen wird, die lokale Gemeinschaften, Wasser, Gesundheit oder Demokratie beschädigen, darf diese Wirkung nicht im Endprodukt verschwinden. Wenn Kapital in Projekte fließt, die Rendite erzeugen und zugleich Abhängigkeit, Vertreibung, Korruption oder ökologische Schäden verschärfen, darf diese Wirkung nicht als Entwicklungserfolg gelten. Wenn Handel Wohlstand schafft, aber Lieferkettenrisiken, Arbeitsschutzverletzungen oder Ressourcenstress auslagert, darf dieser Handel nicht nur als Effizienzgewinn gelesen werden [I-K96-1; I-K96-11; E-K96-9].

Wirkung statt Machtpolitik bedeutet: Macht wird an ihre Folgen rückgebunden.

Das gilt für Staaten.

Das gilt für Unternehmen.

Das gilt für Kapitalmärkte.

Das gilt für Plattformen.

Das gilt für Entwicklungsbanken.

Das gilt für internationale Institutionen.

Das gilt auch für Europa.

Europa kann ein Start- und Brückenraum der Wirkungsökonomie sein, aber nicht ihr alleiniger Weltmaßstab. Europa verfügt über wichtige Voraussetzungen: Binnenmarkt, Rechtsstaatlichkeit, Datenschutz, CSRD, ESRS, EU-Taxonomie, DPP, CBAM, Data Act, AI Act und gemeinsame Datenräume. Diese Bausteine können Wirkung global anschlussfähig machen. Aber Europa darf daraus keine moralische Überlegenheit ableiten. Es muss sich seiner eigenen Geschichte bewusst bleiben: Kolonialismus, Industrialisierung, Emissionen, Externalisierung und globale Ungleichheit gehören zur europäischen Wirkungsgeschichte [I-K96-7; I-K96-11; E-K96-4].

Europa wird global nicht durch Selbstlob wirksam. Es wird wirksam, wenn es Standards schafft, die fair, transparent, wissenschaftlich prüfbar, rechtsschutzfähig, entwicklungssensibel und kulturell übersetzbar sind [I-K96-2; I-K96-4; E-K96-1; E-K96-2].

Weltfähigkeit beginnt deshalb mit Demut.

Nicht: Wir wissen besser, wie die Welt zu funktionieren hat.

Sondern: Wir brauchen gemeinsame Verfahren, um Wirkungen sichtbar zu machen, die bisher unsichtbar blieben.

96.2 Gemeinsame Maßstäbe, lokale Übersetzung

Eine weltfähige Wirkungsökonomie braucht gemeinsame Maßstäbe. Ohne sie bleibt globale Wirkung beliebig.

Wenn jedes Land, jedes Unternehmen, jede Institution und jeder Markt selbst definiert, was gute Wirkung bedeutet, entsteht keine Weltfähigkeit. Dann kann jede Macht ihre eigenen Schäden als kulturelle Besonderheit, wirtschaftliche Notwendigkeit, Entwicklungsphase oder nationale Souveränität verkaufen. Dann bleiben Klimaschäden, Wasserstress, Zwangsarbeit, Korruption, Desinformation, Biodiversitätsverlust, Datenmissbrauch oder demokratische Erosion verhandelbare Nebensachen [I-K96-2; I-K96-4].

Gemeinsame Maßstäbe sind deshalb notwendig.

Aber gemeinsame Maßstäbe dürfen nicht globale Gleichmacherei werden.

Der Kern der Wirkungsökonomie lautet Mensch, Planet und Demokratie. Dieser Kern ist nicht beliebig. Mensch steht für Würde, Gesundheit, Freiheit, Sicherheit, Bildung, Teilhabe, Care, Beziehung, Lebensqualität und Schutz vor Gewalt. Planet steht für Klima, Wasser, Boden, Biodiversität, Ressourcen, Kreisläufe, Regeneration und ökologische Tragfähigkeit. Demokratie steht für Korrekturfähigkeit, Machtbegrenzung, Rechtsstaatlichkeit, öffentliche Wahrheit, Teilhabe, Transparenz und Schutz vor Willkür [I-K96-1; I-K96-3; E-K96-1; E-K96-2].

Diese Schutzgüter sind global anschlussfähig, weil sie reale Lebensbedingungen betreffen. Aber sie werden nicht überall gleich ausgedrückt. Genau deshalb braucht die Wirkungsökonomie lokale Übersetzung [I-K96-2; E-K96-5].

Lokale Übersetzung heißt: Der gemeinsame Maßstab bleibt stabil, aber seine Anwendung berücksichtigt Kontext.

Wasserwirkung muss in einer wasserarmen Region anders bewertet werden als in einer wasserreichen Region.

Living-Wage-Benchmarks müssen lokale Lebenshaltungskosten berücksichtigen.

Biodiversität muss nach Ökosystem, Region und Eingriffstiefe bewertet werden.

Demokratische Korrekturfähigkeit kann institutionell unterschiedlich organisiert sein, muss aber Macht begrenzen und Rechte schützen.

Energiepfade hängen von Infrastruktur, Klima, Netz, Speicher, Rohstoffen und sozialer Tragfähigkeit ab.

Lieferkettenstandards müssen globale rote Linien setzen und zugleich kleine Lieferanten entwicklungsfähig halten.

Kulturelle Teilhabe sieht in einer Metropole anders aus als in ländlichen, indigenen oder religiös geprägten Räumen.

Der Fehler wäre, aus dieser Unterschiedlichkeit Beliebigkeit abzuleiten. Der andere Fehler wäre, alle Unterschiede zu ignorieren. Die Wirkungsökonomie braucht die Mitte: gemeinsame Indikatoren, kontextsensible Benchmarks, klare rote Linien und lernfähige Verfahren [I-K96-2; I-K96-4; E-K96-3].

Das ist die Rolle von Daten, Indikatoren, digitalen Produktpässen, WÖk-IDs, Scorecards, Wirkungsberichten und Wirkungsdatenräumen.

Daten machen Zustände sichtbar.

Indikatoren strukturieren Wirkung.

WÖk-IDs schaffen eindeutige Zuordnung.

Scorecards ordnen Wirkungsfelder.

FinalScores verdichten Bewertung, ohne rote Linien zu verdecken.

Digitale Produktpässe verbinden Produkt, Lieferkette, Material, Reparierbarkeit, Kreislauffähigkeit, Prüfstatus und Datenqualität.

Wirkungsberichte zeigen, ob politische und wirtschaftliche Maßnahmen ihre Ziele erreichen.

Wirkungsdatenräume machen Daten nutzbar, ohne sie zentral zu monopolisieren [I-K96-1; I-K96-9; I-K96-11].

Diese technische Anschlusslogik ist der Grund, warum die Wirkungsökonomie global anschlussfähig werden kann. Sie bleibt nicht bei einem moralischen Zielbild stehen. Sie baut eine gemeinsame Sprache.

Aber diese Sprache muss fair sein. Eine Datenarchitektur, die nur große Konzerne und reiche Staaten bedienen können, wäre nicht weltfähig. Sie würde Machtkonzentration verstärken. Eine Scorecard, die lokale Datenarmut automatisch als schlechte Wirkung wertet, wäre ungerecht. Eine DPP-Logik, die kleine Lieferanten aus Märkten verdrängt, wäre kontraproduktiv. Eine globale Wirkungsordnung, die Daten aus dem Globalen Süden sammelt, dort aber keine lokale Nutzbarkeit schafft, wäre Datenextraktion [I-K96-4; I-K96-5; I-K96-9].

Deshalb braucht die Wirkungsökonomie Datenhilfe, offene Standards, Übergangslogiken, Standardwerte, Datenqualitätsklassen, lokale Kapazitätsbildung und

Rechtsschutz. Fehlende Daten dürfen nicht belohnt werden, aber sie dürfen auch nicht automatisch zur sozialen oder wirtschaftlichen Ausschlussfalle werden [I-K96-2; I-K96-4].

Gemeinsame Maßstäbe brauchen außerdem demokratische Begrenzung. Indikatoren dürfen nicht entscheiden, was eine Gesellschaft wollen muss. Sie zeigen Zustände, Risiken, Zielkonflikte und Entwicklungspfade. Die Entscheidung bleibt politisch, rechtlich und kulturell eingebettet. Die Teile zu Wissenschaft, Statistik und Politikberatung haben diesen Punkt bereits formuliert: Demokratie braucht Wissen, aber Wissen regiert nicht [I-K96-4; E-K96-7; E-K96-8].

Dasselbe gilt global.

Wirkungsdaten zeigen, welche Folgen eine Ordnung erzeugt.

Sie ersetzen nicht die Aushandlung über gerechte Übergänge.

Wirkungsindikatoren zeigen, wo Schäden entstehen.

Sie ersetzen nicht politische Verantwortung.

Wirkungsberichte zeigen, ob Zielzustände erreicht werden.

Sie ersetzen nicht demokratische Legitimation.

Gemeinsame Maßstäbe sind also keine globale Gleichschaltung. Sie sind die gemeinsame Sprache, in der unterschiedliche Gesellschaften über reale Wirkungen sprechen können.

Ohne Maßstab entsteht Beliebigkeit.

Ohne Übersetzung entsteht Dominanz.

Weltfähigkeit braucht beides: Maßstab und Übersetzung.

96.3 Wirkungspartnerschaften und globale Anschlussfähigkeit

Eine weltfähige Wirkungsökonomie braucht Wirkungspartnerschaften statt Abhängigkeit.

Das gilt besonders für internationale Entwicklung, Handel, Rohstoffe, Klimafinanzierung, Forschung, digitale Infrastruktur, Gesundheit, Wasser, Ernährung und Energie. Eine alte Logik teilte die Welt in Geber und Empfänger, Zentren und Peripherien, Investoren und Projektländer, Wissende und Lernende. Diese Logik ist nicht mehr tragfähig [I-K96-2; E-K96-5].

Wirkungspartnerschaften fragen anders.

Nicht: Wer gibt wem Hilfe?

Sondern: Welche Zustände verbessern wir gemeinsam?

Nicht: Wer exportiert Standards?

Sondern: Welche gemeinsamen Wirkungsdaten brauchen wir?

Nicht: Wer kontrolliert Rohstoffe?

Sondern: Wie entstehen Versorgungssicherheit, lokale Wertschöpfung, Menschenrechte, Wasser- und Biodiversitätsschutz zugleich?

Nicht: Wer dominiert den Markt?

Sondern: Wie werden Produkte, Kapitalflüsse und Lieferketten so gestaltet, dass positive Wirkung strukturell begünstigt wird? [I-K96-2; I-K96-8; I-K96-10]

Wirkungspartnerschaften sind deshalb kein weicher Kooperationsbegriff. Sie sind eine harte Alternative zu Abhängigkeit.

Abhängigkeit entsteht, wenn Kapital ohne lokale Handlungsfähigkeit fließt.

Wirkungspartnerschaft entsteht, wenn Kapital Resilienz, Wissen, Infrastruktur und Teilgabe stärkt.

Abhängigkeit entsteht, wenn Rohstoffe billig exportiert und Wertschöpfung anderswo konzentriert wird.

Wirkungspartnerschaft entsteht, wenn Rohstoffnutzung lokale Rechte, Umwelt, Arbeit, Technologie, Bildung und Kreisläufe mitentwickelt.

Abhängigkeit entsteht, wenn Daten aus Regionen abgesaugt und in fremden Systemen ausgewertet werden.

Wirkungspartnerschaft entsteht, wenn Daten lokal nutzbar, kontrollierbar und anschlussfähig bleiben.

Abhängigkeit entsteht, wenn Entwicklung als Nachholen des alten Wohlstandsmodells verstanden wird.

Wirkungspartnerschaft entsteht, wenn neue Zukunftspfade gemeinsam gebaut werden [I-K96-2; I-K96-9; E-K96-5].

Globale Anschlussfähigkeit betrifft mehrere Akteursgruppen.

Unternehmen brauchen globale Wirkungsdaten, damit Lieferketten nicht nur nach Kosten, sondern nach Klima, Wasser, Arbeit, Menschenrechten, Biodiversität, Rohstoffen, Resilienz und Demokratiebezug gesteuert werden können. Sie brauchen Standards, die nicht jedes Land und jeder Kunde neu erfindet. Sie brauchen Entwicklungspfade für Lieferanten statt bloßer Ausschlusslogik [I-K96-1; I-K96-11; E-K96-9].

Staaten brauchen Wirkungsdaten, um Handels-, Industrie-, Klima-, Entwicklungs-, Gesundheits-, Sicherheits- und Migrationspolitik nicht getrennt zu behandeln. Sie

brauchen Frühwarnung, Statistik, Forschungskooperation, Wirkungsberichte und Rechtsrahmen, die Wirkung nicht an Grenzen verlieren [I-K96-2; I-K96-7; E-K96-10].

Finanzmärkte brauchen Wirkungsdaten, weil Kapital Zukunft finanziert. Kredit, Versicherung, Fonds, Pensionsvermögen, Entwicklungsbanken und öffentliche Garantien müssen erkennen, welche Wirkung sie ermöglichen. Rendite ohne Wirkungsprüfung wird in einer instabilen Welt selbst zum Risiko [I-K96-1; I-K96-9; I-K96-10].

Wissenschaft braucht globale Anschlussfähigkeit, weil Klima, Biodiversität, Gesundheit, KI, Wasser, Energie, Ernährung und soziale Stabilität transdisziplinäre und transnationale Forschung verlangen. Forschung wirkt nicht nur national. Erkenntnis, Daten, Methoden und offene Wissenschaft sind globale öffentliche Güter [I-K96-6; E-K96-6; E-K96-7; E-K96-8].

Städte und Regionen brauchen Wirkungsökonomie, weil viele globale Krisen lokal eintreffen: Hitze, Migration, Wohnen, Wasser, Energie, Verkehr, Gesundheit, Integration, Pflege, Bildung, Sicherheit und Kultur. Städte sind keine bloßen Empfänger globaler Entwicklungen. Sie sind Wirkungsräume, in denen Transformation praktisch wird [I-K96-6; I-K96-7].

Zivilgesellschaft braucht Wirkungsdaten, weil Macht sonst schwer kontrollierbar bleibt. NGOs, Bürgerinitiativen, Gewerkschaften, Medien, Kultur, Wissenschaft und lokale Gemeinschaften können nur dann wirksam widersprechen, wenn Daten, Methoden und Entscheidungen nachvollziehbar sind [I-K96-5; I-K96-6].

Diese globale Anschlussfähigkeit kann durch Europa beginnen, aber sie darf nicht bei Europa enden. Europa kann Standards setzen, Piloträume schaffen, DPPs entwickeln, Datenräume aufbauen, CSRD und ESRS weiterentwickeln, CBAM anwenden, KI regulieren, Wirkungsfinanzierung erproben und Beschaffung umstellen. Aber weltfähig wird die Wirkungsökonomie erst, wenn sie von anderen Regionen nicht nur übernommen, sondern mitgestaltet werden kann [I-K96-7; I-K96-9].

Afrikanische Städte, asiatische Technologieräume, lateinamerikanische Biodiversitätsregionen, indigene Gemeinschaften, pazifische Inselstaaten, europäische Industrieregionen, nordamerikanische Innovationsräume, arabische Energie- und Wasserregionen und südasiatische Lieferkettenräume bringen unterschiedliche Erfahrungen ein. Die Wirkungsökonomie darf daraus keinen einheitlichen Weltplan machen. Sie muss daraus ein interoperables Lernsystem bauen [I-K96-2; I-K96-6; E-K96-3].

Interoperabilität ist hier mehr als Technik. Sie bedeutet: Unterschiedliche Systeme können miteinander sprechen, ohne identisch zu werden.

Ein Produktpass aus Europa, ein Lieferkettendatensatz aus Kenia, ein Wasserstressindikator aus Indien, ein Arbeitsstandard aus der ILO-Logik, ein

Biodiversitätsbenchmark aus einem IPBES-Assessment, ein Kapitalrisikomodell einer Entwicklungsbank und ein kommunaler Wirkungsbericht müssen nicht gleich sein. Aber sie müssen anschlussfähig werden [I-K96-2; I-K96-11; E-K96-8; E-K96-9].

Das ist globale Wirkungsökonomie: keine Vereinheitlichung der Welt, sondern Verbindung ihrer Wirkungsdaten, Schutzgüter und Lernprozesse.

Die Grenzen sind real. Autokratie, Krieg, Korruption, Desinformation, Ressourcenmacht, Machtkonzentration, Datenmonopole und kulturelle Abwehr können eine weltfähige Wirkungsordnung blockieren oder verzerren. Diese Risiken dürfen nicht verharmlost werden [I-K96-4; I-K96-5].

Autokratien können Wirkungsdaten kontrollieren, um Macht zu legitimieren.

Korruption kann Indikatoren manipulieren.

Kriege können Datenräume, Lieferketten und Kooperation zerstören.

Desinformation kann Vertrauen in Wirkungsstandards untergraben.

Ressourcenmacht kann Transformation erpressbar machen.

Datenmonopole können Wirklichkeit privatisieren.

Kulturelle Abwehr kann berechtigte Kritik an Dominanz mit Ablehnung universeller Schutzgüter vermischen.

Deshalb braucht Weltfähigkeit Schutzmechanismen: unabhängige Wissenschaft, öffentliche Statistik, Auditierbarkeit, Transparenz, offene Standards, Rechtsschutz, Medienfreiheit, zivilgesellschaftliche Kontrolle, digitale Souveränität und partizipative Governance [I-K96-4; I-K96-5; E-K96-3; E-K96-7; E-K96-8].

Wirkungspartnerschaft ohne Kontrolle wäre naiv.

Kontrolle ohne Partnerschaft wäre dominant.

Weltfähigkeit braucht beides.

96.4 Übergang zur Umsetzung

Teil XV hat die globale Anschlussfähigkeit der Wirkungsökonomie entwickelt. Aber Anschlussfähigkeit ist noch keine Umsetzung.

Eine weltfähige Ordnung entsteht nicht durch ein letztes großes Abkommen. Sie entsteht durch Piloträume, Lernschleifen, Datenstandards, Institutionen, Unternehmen, Märkte, Städte, Forschung, öffentliche Beschaffung, Kapitalflüsse und politische Entscheidungen, die Wirkung Stück für Stück in reale Steuerung übersetzen [I-K96-2; I-K96-6; E-K96-3].

Deshalb führt dieses Kapitel nicht zum Schlussbild des gesamten Buches. Es führt zu TEIL XVI - Transformation, Übergänge und Implementierung.

Der Übergang ist wichtig, weil die Wirkungsökonomie sonst zu groß wirken könnte. Ein Modell, das Mensch, Planet, Demokratie, Preise, Steuern, Kapital, Unternehmen, Produkte, Medien, KI, Wissenschaft, Recht, Europa, Handel und globale Ordnung verbindet, kann schnell wie Utopie erscheinen. Genau das ist sie nicht [I-K96-3; I-K96-4].

Eine Utopie beschreibt einen idealen Endzustand.

Die Wirkungsökonomie beschreibt einen Steuerungswechsel.

Sie verlangt nicht, dass die Welt perfekt wird. Sie verlangt, dass die Welt besser rückkoppelt. Sie ersetzt nicht Konflikt durch Harmonie. Sie ersetzt blinde Konflikte durch sichtbarere Wirkungen. Sie ersetzt nicht Märkte durch Plan. Sie ersetzt falsche Marktsignale durch wahrheitsfähigere Signale. Sie ersetzt nicht Demokratie durch Daten. Sie verbindet Daten mit demokratischer Verantwortung. Sie ersetzt nicht Kultur durch Standard. Sie verbindet gemeinsame Schutzgüter mit kultureller Übersetzung [I-K96-3; I-K96-4; I-K96-5].

Damit knüpft dieses Kapitel an den Anfang des Buches zurück.

Kapitel 2 hat die Maßstabskrise beschrieben. Die Welt scheitert nicht daran, dass keine Aktivität stattfindet. Sie scheitert daran, dass Aktivität nach falschen Maßstäben bewertet wird. Kapital, BIP, Gewinn, Wachstum, Beschäftigung, Marktwert und Reichweite messen Bewegung, aber nicht ausreichend Wirkleistung [I-K96-1; I-K96-3].

Kapitel 5 hat den Vorgriffswohlstand beschrieben: Wohlstand, der heute als Erfolg erscheint, aber auf künftigen Wohlstandsverlusten beruht. Wenn Klima, Wasser, Biodiversität, Gesundheit, Pflege, Vertrauen, Demokratie und soziale Stabilität verbraucht werden, ist das kein echter Wohlstand. Es ist vorgezogene Stabilität, deren Rechnung später fällig wird [I-K96-1; I-K96-3].

Teil XV zeigt nun: Diese Maßstabskrise und dieser Vorgriffswohlstand sind nicht national begrenzt. Sie sind global. Ein Land kann seinen Wohlstand auf importierten Emissionen, billigen Rohstoffen, ausgelagerter Arbeit, fossiler Abhängigkeit, Datenmacht oder geopolitischer Ausnutzung aufbauen. Aber die Wirkung verschwindet nicht. Sie kehrt zurück: als Klimakrise, Migration, Rohstoffkonflikt, Lieferkettenbruch, Pandemie, Sicherheitsrisiko, Vertrauensverlust oder demokratische Erosion [I-K96-7; I-K96-8; I-K96-11].

Die Wirkungsökonomie antwortet darauf nicht mit Weltregierung, sondern mit weltfähiger Rückkopplung [I-K96-2; E-K96-3].

Kapitel 17 hat die Wirkungsökonomie von anderen Modellen abgegrenzt. Donut-Ökonomie, Gemeinwohlökonomie, ESG, Wellbeing Economy, Missionsökonomie und soziale Marktwirtschaft liefern wichtige Zielbilder, Werte, Bilanzlogiken oder Korrekturmodelle. Die Wirkungsökonomie geht weiter, weil sie Steuerung

operationalisiert: Daten, WÖk-IDs, Scorecards, DPP, T-SROI, Preise, Steuern, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Beschaffung, Wirkungshaushalte, Wirkungsberichte und Rückkopplung [I-K96-1; I-K96-3; I-K96-11; E-K96-6].

Auf globaler Ebene gilt dieselbe Abgrenzung.

Die Wirkungsökonomie ist kein weiteres Zielbild.

Sie ist die Anschlussarchitektur zwischen Ziel, Daten, Entscheidung und Rückkopplung [I-K96-1; I-K96-6].

Sie kann an die SDGs anschließen, ohne bei Zielkatalogen stehenzubleiben [E-K96-1].

Sie kann an ESG anschließen, ohne Kapitalmarktperspektive zum Maßstab zu machen [I-K96-1].

Sie kann an Handelsstandards anschließen, ohne in Protektionismus zu kippen [E-K96-9].

Sie kann an Menschenrechte anschließen, ohne kulturelle Übersetzung zu verlieren [E-K96-2; E-K96-5].

Sie kann an Wissenschaft anschließen, ohne Technokratie zu werden [E-K96-7; E-K96-8].

Sie kann an Europa anschließen, ohne Europa zum Weltmaßstab zu erklären [I-K96-7].

Damit bereitet Teil XV den Umsetzungsteil vor.

Teil XVI muss nun zeigen, wie dieser Steuerungswechsel praktisch beginnen kann: durch Pilotprojekte, Reihenfolgen, Übergangslogiken, Produkte, Kommunen, Unternehmen, Wirkungsfonds, Datenräume, Alltag, Konsum, Arbeit, Wohnen, Mobilität, Ernährung, Bürger:innenwirkung, politische Schritte und Zukunftsbilder.

Der zentrale Punkt lautet: Weltfähigkeit entsteht nicht nach der vollständigen Umsetzung. Sie muss von Anfang an mitgebaut werden. Jede Pilotierung muss anschlussfähig sein. Jede WÖk-ID muss perspektivisch international lesbar sein. Jede Scorecard muss globale Datenlagen mitdenken. Jeder digitale Produktpass muss Lieferketten über Grenzen abbilden können. Jede Wirkungssteuerlogik muss Importwirkung berücksichtigen. Jeder Wirkungsfonds muss globale Abhängigkeiten sehen. Jede Verbraucherinformation muss Menschen entlasten, nicht überfordern. Jede europäische Regel muss internationale Übersetzung ermöglichen [I-K96-2; I-K96-9; I-K96-11].

Teil XVI beginnt also nicht bei null. Er beginnt mit einer klaren Bedingung:

Die Umsetzung der Wirkungsökonomie muss lokal beginnen, aber global anschlussfähig gebaut werden.

96.5 Zwischenfazit

Teil XV hat die Wirkungsökonomie auf die internationale Ebene übersetzt.

Kapitel 91 zeigte Europa als möglichen Wirkungsraum: nicht als Bürokratieapparat und nicht als moralischer Weltlehrer, sondern als Raum, in dem Markt, Recht, Daten, Demokratie und Standards verbunden werden können [I-K96-7].

Kapitel 92 zeigte Handel und Lieferketten als globale Wirkungsräume. Handel ist nicht nur Warenaustausch, sondern Wirkungsverlagerung. Wirkung darf an der Grenze nicht unsichtbar werden [I-K96-1; I-K96-11; E-K96-9].

Kapitel 93 zeigte globale Institutionen und Wirkungsgovernance. UN, SDGs, OECD, WTO, ILO, WHO, IPCC, IPBES, Weltbank, IWF, Entwicklungsbanken und Standardsetzer können Anschlussakteure einer polyzentrischen Wirkungsordnung sein - ohne Weltregierung [I-K96-2; E-K96-1; E-K96-3; E-K96-7; E-K96-8].

Kapitel 94 zeigte kulturelle Anschlussfähigkeit und multipolare Ordnung. Die Wirkungsökonomie darf weder westlich dominieren noch autoritäre oder destruktive Praktiken kulturell relativieren. Sie braucht Übersetzung statt Dominanz [I-K96-4; E-K96-2; E-K96-5].

Kapitel 95 zeigte globale Resilienz, Sicherheit und Kooperation. Sicherheit wird nicht militärisch verengt, sondern als Schutz kritischer Funktionen gelesen: Klima, Wasser, Ernährung, Gesundheit, Energie, Lieferketten, digitale Infrastruktur, Wahrheit und demokratische Korrekturfähigkeit [I-K96-2; E-K96-10].

Kapitel 96 bündelt diese Linien.

Die Wirkungsökonomie wird weltfähig, wenn sie anschlussfähig bleibt, statt eine globale Einheitsordnung zu erzwingen; übersetzbar bleibt, statt kulturelle Unterschiede zu überrollen; interoperabel wird, statt neue Datenmonopole zu erzeugen; demokratisch begrenzt bleibt, statt Expertokratie zu werden; wissenschaftlich prüfbar bleibt, statt Wirkung zu behaupten; kulturell nicht-dominant bleibt, statt westliche Überlegenheit zu inszenieren; und zugleich klare Schutzgüter verteidigt: Mensch, Planet und Demokratie [I-K96-2; I-K96-4; I-K96-5; E-K96-1; E-K96-2; E-K96-3].

Ihre globale Stärke liegt nicht in Macht. Ihre Stärke liegt in Rückkopplung.

Sie macht sichtbar, wo Kapital Schäden verschiebt.

Sie macht sichtbar, wo Handel Wirkung auslagert.

Sie macht sichtbar, wo Rohstoffe Abhängigkeiten erzeugen.

Sie macht sichtbar, wo Daten Macht konzentrieren.

Sie macht sichtbar, wo Autokratien Korrektur verhindern.

Sie macht sichtbar, wo Demokratien ihre eigenen Wirkungsbedingungen verlieren.

Sie macht sichtbar, wo Kooperation mehr Wirkleistung erzeugt als Konkurrenz [I-K96-7; I-K96-8; I-K96-10].

Damit endet Teil XV nicht mit einer fertigen Weltordnung. Er endet mit einer realistischen Möglichkeit: Eine globale Ordnung muss nicht durch Dominanz stabilisiert werden. Sie kann durch überprüfbare Wirkung, faire Standards, lokale Übersetzung, offene Daten, gemeinsame Resilienz und demokratische Korrekturfähigkeit tragfähiger werden [I-K96-2; I-K96-6; E-K96-3; E-K96-10].

Der nächste Teil fragt, wie dieser Anspruch praktisch beginnt.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 96

Interne WÖk-Quellen

[I-K96-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, große Arbeitsfassung / Standardwerk der Wirkungsökonomie. Grundlage für Wirkung als Steuerungsgröße für Mensch, Planet und Demokratie, für die Maßstabskrise der Gegenwart, für Wirkungsdaten als Risiko-, Finanzierungs-, Versicherungs-, Lieferketten- und Steuerungsdaten sowie für die Abgrenzung von Berichtspflichten als bloßer Bürokratie gegenüber Standards als gemeinsamem Wirkungsstecker.

[I-K96-2] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025. Grundlage für die internationale Dimension der Wirkungsökonomie: internationale Kooperation, Harmonisierung von Wirkungsmessung, Berichtsstandards und Zertifizierungssystemen, globale Gerechtigkeit, Berücksichtigung globaler Machtverhältnisse und Entwicklungsperspektiven, internationale Lernplattformen, Best-Practice-Austausch und globale Wirkungsnetzwerke.

[I-K96-3] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025. Grundlage für die Definition der Wirkungsökonomie als Paradigmenwechsel, der die Leitplanke gesellschaftlicher Entwicklung von Profit, Wachstum, Macht und kurzfristiger Effizienz hin zur messbaren Wirkung verschiebt; außerdem für den Anschluss an SDGs und ökologische Resilienz.

[I-K96-4] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025. Grundlage für die Risiken von Bürokratisierung, Überregulierung, Wirkungssimulation, Impact Washing, Missbrauch, Machtkonzentration, technokratischer Wahrnehmung und für die Notwendigkeit demokratischer, partizipativer und kulturübergreifender Gestaltung.

[I-K96-5] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025. Grundlage für Wirkungstransparenz, partizipative Governance, offene Wirkungsplattformen, demokratische Kontrolle und die Machtverschiebung weg von reiner Kapital- oder Positionsmacht hin zu nachweisbarer Wirkung.

[I-K96-6] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025. Grundlage für Systemintelligenz, Interdisziplinarität, dezentrale Netzwerke, Lernprozesse und

Rückkopplungsschleifen als Triebkräfte kollektiven Fortschritts; außerdem für die Abgrenzung von zentraler Steuerung und Hierarchie zugunsten flexibler, lernender Strukturen.

[I-K96-7] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands_2, 2025, Abschnitt zur globalen Dimension. Grundlage für die Leitformel „Wirkung als neuer globaler Kompass“, für die Stabilisierung der multipolaren Welt durch Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie, für Kooperation statt Nullsummenspiel und für Europa als Brücke durch Standards, Transparenz und Kooperation.

[I-K96-8] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands_2, 2025. Grundlage für die These, dass das alte Paradigma aus Machtpolitik, Kapitalorientierung und Nullsummenspielen globale Instabilität verstärkt und dass Kooperation mehr Wirkung schaffen kann als Konkurrenz, wenn Wirkung messbar und belohnbar wird.

[I-K96-9] Weber, Natalie: Wenn Maschinen arbeiten: Warum wir ein neues System brauchen, 2025. Grundlage für die globale Anschlussfähigkeit der Wirkungsökonomie als offenes, völkerrechtlich kompatibles System, das nationale Souveränität nicht ersetzt, sondern über Wirkung verbindet; außerdem für gemeinsame Standards, SDGs, OECD-Leitprinzipien, Pariser Klimaziele, UN-Menschenrechtskonventionen, WÖk-IDs und Wirkungsdatenräume als interoperable technische Basis.

[I-K96-10] Weber, Natalie: Wenn Maschinen arbeiten: Warum wir ein neues System brauchen, 2025. Grundlage für den Gedanken, dass nationale Einführung von Wirkung als Maßstab globale Ordnung verändert, Kapital in Länder mit hoher Wirkung statt in niedrige Löhne oder schwache Gesetze fließen kann und aus „race to the bottom“ ein „rise to the balance“ werden kann.

[I-K96-11] Weber, Natalie: WP_Produkte, 2025. Grundlage für Wirkungssichtbarkeit durch Produktdaten, CSRD, ESRS, GRI, WÖk-IDs, Produktbesteuerung, ehrliche Preise und den Wettbewerb um bessere Wirkung statt um den niedrigsten Preis.

Externe Quellen

[E-K96-1] Vereinte Nationen: Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development, 2015. Bezugspunkt für die SDGs als globalen Zielrahmen für nachhaltige Entwicklung und internationale Anschlussfähigkeit. United Nations - 2030 Agenda: https://sdgs.un.org/2030agenda - United Nations - SDGs: https://sdgs.un.org/goals

[E-K96-2] Vereinte Nationen: Universal Declaration of Human Rights, 1948. Bezugspunkt für Menschenwürde, gleiche Rechte und universelle Schutzgüter als normative Mindestbasis einer weltfähigen Wirkungsordnung. (https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights)

[E-K96-3] Ostrom, Elinor: Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems, Nobel Lecture, 2009. Bezugspunkt für polyzentrische

Governance als Alternative zu zentraler Weltsteuerung und einfacher Markt-Staat-Dichotomie.

[E-K96-4] Polanyi, Karl: The Great Transformation, 1944. Bezugspunkt für die Einbettung von Märkten in soziale, politische, kulturelle und institutionelle Ordnungen.

[E-K96-5] Sen, Amartya: Development as Freedom, 1999. Bezugspunkt für Entwicklung als Erweiterung realer Freiheiten, Befähigungen und gesellschaftlicher Handlungsfähigkeit.

[E-K96-6] Mazzucato, Mariana: Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union, Europäische Kommission, 2018. Bezugspunkt für missionsorientierte Innovationspolitik als Möglichkeit, öffentliche Problemlösungsfähigkeit zu organisieren, ohne Wissenschaftsfreiheit zu ersetzen.

[E-K96-7] IPCC: Assessment Reports. Bezugspunkt für wissenschaftliche Assessments als politisch relevante, aber nicht politikvorschreibende Wissensinfrastruktur. IPCC - Reports / AR6: https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/

[E-K96-8] IPBES: Global Assessment Report on Biodiversity and Ecosystem Services, 2019. Bezugspunkt für Biodiversität und Ökosystemleistungen als globale Wirkungs- und Resilienzdimension. IPBES - Global Assessment Report: https://www.ipbes.net/global-assessment

[E-K96-9] OECD: Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct, 2018. Bezugspunkt für globale Sorgfaltspflichten, Lieferkettenverantwortung und risikobasierte Unternehmensprüfung. OECD - Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct: https://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-for-Responsible-Business-Conduct.pdf - OECD: https://www.oecd.org/

[E-K96-10] UNDRR: Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030. Bezugspunkt für globale Resilienz, Risikovorsorge, Prävention und lernfähige Krisenarchitektur.

Teil XVI - Transformation, Übergänge und Implementierung

Teil XV hat die Wirkungsökonomie auf die internationale Ebene gehoben: Europa als Wirkungsraum, globaler Handel, Lieferketten, internationale Institutionen, kulturelle Anschlussfähigkeit, multipolare Ordnung, globale Resilienz und weltfähige Rückkopplung. Damit ist die Architektur des Buches vollständig genug, um die letzte Frage zu stellen:

Wie beginnt das praktisch?

Teil XVI übersetzt die Wirkungsökonomie aus der Systemarchitektur in Transformation, Übergänge und Implementierung. Er wiederholt nicht die gesamte Theorie. Er zeigt, wie der Steuerungswechsel beginnen kann: durch Pilotierung, Reihenfolge, Lernschleifen, Produkte, Kommunen, Unternehmen, Wirkungsfonds, Datenräume, Alltag, Konsum, Arbeit, Wohnen, Mobilität, Ernährung, politische Schritte und Zukunftsbilder [I-K97-1; I-K97-7].

Dieser Teil ist kein Parteiprogramm und keine utopische Erzählung. Er beschreibt keinen perfekten Endzustand. Er beschreibt einen realistischen Umsetzungspfad: schrittweise, lernfähig, demokratisch kontrolliert, sozial abgefedert, wirtschaftlich anschlussfähig und ohne Systembruch [I-K97-1; I-K97-6; I-K97-10].

Kapitel 97 - Der Umsetzungspfad

Die Wirkungsökonomie darf nicht als Schock eingeführt werden.

Ein System, das Wirkung zur Steuerungsgröße macht, verändert Preise, Steuern, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Beschaffung, Einkommen, Haushalte, Produkte, Lieferketten, Unternehmen, Kommunen und staatliche Entscheidungen [I-K97-1; I-K97-7]. Würde man all das abrupt, vollständig und ohne Lernphase umstellen, entstünden genau jene Ängste, die jede Transformation blockieren: zu viel Bürokratie, zu viel Kontrolle, zu viel Unsicherheit, zu viel Komplexität [I-K97-3; I-K97-6].

Die Wirkungsökonomie beginnt daher nicht als Revolution über Nacht. Sie beginnt als lernender Steuerungswechsel [I-K97-1; I-K97-2].

Sie beginnt dort, wo Daten bereits vorhanden sind. Dort, wo Wirkung gut erklärbar ist. Dort, wo Menschen den Unterschied zwischen Preis und Wirkung verstehen können. Dort, wo Unternehmen, Kommunen, öffentliche Beschaffung, Kapitalgeber, Versicherungen und Verwaltung erste Erfahrungen sammeln können. Dort, wo Fehler korrigiert werden können, bevor sie systemweit wirken [I-K97-2; I-K97-5; I-K97-6].

Die Wirkungsökonomie beginnt nicht mit dem perfekten System, sondern mit einem lernenden Umsetzungspfad: pilotieren, messen, korrigieren, skalieren - ohne Menschen, Unternehmen oder Demokratie zu überfordern [I-K97-1; I-K97-12].

97.1 Vom Konzept zur Pilotierung

Eine Theorie wird erst dann stark, wenn sie in geordnete Schritte übersetzt werden kann.

Die Wirkungsökonomie hat in den vorherigen Teilen ihre Grundbegriffe, Messlogik, Datenarchitektur, Rechtsform, Unternehmenslogik, Produktlogik, Preislogik, Kapitalmarktlogik, digitale Infrastruktur, Wissenschafts- und globale Anschlussfähigkeit entwickelt. Diese Architektur ist notwendig. Aber sie darf nicht mit Umsetzung verwechselt werden [I-K97-7; I-K97-8].

Umsetzung beginnt kleiner.

Sie beginnt nicht damit, jede Branche, jedes Produkt, jedes Einkommen, jede Kapitalanlage und jede kommunale Entscheidung sofort vollständig wirkungsökonomisch zu bewerten. Sie beginnt mit Pilotierung [I-K97-1; I-K97-2].

Pilotierung bedeutet: Eine Wirkungslogik wird zeitlich, sachlich und räumlich begrenzt erprobt, bevor sie verpflichtend, flächendeckend oder steuerlich hart wirksam wird. Ein Pilotfeld ist kein PR-Schaufenster. Es ist ein Lernraum. Es prüft Daten, Indikatoren, Benchmarks, Scorecards, Kosten, Akzeptanz, Preiswirkung, Verwaltungsaufwand, KMU-Tauglichkeit, Rechtsschutz und soziale Folgen [I-K97-2; I-K97-6; E-K97-8].

Der Unterschied ist zentral.

Ein Pilotprojekt soll nicht beweisen, dass die Wirkungsökonomie von Anfang an recht hat. Es soll zeigen, was funktioniert, was nicht funktioniert, was zu kompliziert ist, wo Daten fehlen, wo soziale Härten entstehen, wo Unternehmen überfordert werden, wo Behörden lernen müssen und wo die Methodik angepasst werden muss [I-K97-2; I-K97-6].

Pilotierung ist deshalb kein Aufschub. Sie ist die Methode, mit der ein lernendes System politisch tragfähig wird [I-K97-2].

Der Anfang muss alltagsnah sein. Menschen müssen sehen können, worum es geht: ein Apfel, ein Liter Milch, ein Schulessen, ein T-Shirt, ein Stromvertrag, ein Baustoff, eine Kantine, ein Gebäude, eine Software-Beschaffung. Solche Felder sind geeignet, weil sie verständlich sind und bereits viele Wirkungsdaten existieren: Transport, Wasser, Pestizide, Biodiversität, Arbeit, Verpackung, Energie, Chemikalien, Haltbarkeit,

Rücknahme, Gesundheit, lokale Wertschöpfung, Bezahlbarkeit und Kreislauffähigkeit [I-K97-4; I-K97-9].

Gerade Produkte eignen sich für erste Pilotierung, weil die Wirkungslogik dort konkret wird. Ein Produkt kann über NACE-Zuordnung, SDG- und SDG+-Bezug, WÖk-IDs, Datenquellen, Benchmarks, Scorecard, Reverse Merit Order, DPP und FinalScore bewertet werden. Das Apfelbeispiel zeigt, wie eine scheinbar einfache Ware die gesamte Logik sichtbar machen kann: Rohstoff, Herstellung, Transport, Nutzung, Preis, Daten, Wirkungsklasse und Verbraucherinformation [I-K97-4; I-K97-9; E-K97-1; E-K97-2].

Der Einstieg kann aber nicht nur bei Produkten liegen. Er muss mehrere Schnittstellen berühren.

Erstens öffentliche Beschaffung. Der Staat kauft jeden Tag. Schulen, Kitas, Kantinen, Krankenhäuser, Verwaltungen, Kommunen, öffentliche Unternehmen und Infrastrukturträger können wirkungspositive Produkte und Dienstleistungen nachfragen, ohne sofort die gesamte Steuerarchitektur umzustellen. Öffentliche Beschaffung ist deshalb ein Frühhebel: Sie schafft Marktvolumen, Datenpraxis und Vertrauen [I-K97-5; I-K97-7; E-K97-3].

Zweitens freiwillige Scorecards. Unternehmen, Kommunen, Branchenverbände und öffentliche Einrichtungen können Wirkungs-Scorecards testen, bevor harte Rechtsfolgen entstehen. In dieser Phase geht es um Datenqualität, Indikatorlogik, Verständlichkeit, Vergleichbarkeit und Korrektur [I-K97-5; I-K97-6].

Drittens Wirkungsdatenräume. Pilotierung braucht Datenräume, in denen WÖk-IDs, Scorecards, Produktpässe, Lieferketteninformationen, ESRS-/GRI-Daten, Produktdaten, Finanzdaten, Versicherungsdaten und Beschaffungsdaten kompatibel genutzt werden können. Ohne Datenräume bleibt Wirkung ein Bericht. Mit Datenräumen wird Wirkung anschlussfähig [I-K97-5; I-K97-8; E-K97-1; E-K97-2; E-K97-9].

Viertens Kapital und Versicherungen. Banken, Versicherungen und Investoren brauchen Wirkungsdaten nicht aus Moral, sondern aus Risikogründen. Klima-, Wasser-, Rohstoff-, Lieferketten-, Standort-, Governance-, Haftungs- und Resilienzrisiken sind Finanzierungs- und Versicherungsdaten. Pilotprojekte können zeigen, wie Wirkungsdaten Kreditprüfung, Prämien, Deckung, Risikomodelle und Portfolios verbessern [I-K97-5; I-K97-13; E-K97-5; E-K97-6].

Fünftens Kommunen. Kommunen sind ideale Wirkungsräume, weil Wirkung dort konkret sichtbar wird: Wohnen, Mobilität, Hitze, Wasser, Bildung, Gesundheit, Pflege, Kultur, Energie, Beschaffung und Beteiligung. Kommunale Pilotierung kann zeigen, wie Wirkungshaushalte, lokale Datenräume und Bürger:innenbeteiligung zusammenwirken [I-K97-5; I-K97-7].

Sechstens Unternehmen. Unternehmen können Beschaffung, Lieferantenbewertung, Produktportfolios, Wirkungscontrolling, Managementboni und Enterprise Risk

Management wirkungsökonomisch erproben. Dabei muss klar bleiben: Es geht nicht um zusätzliche Berichtspflichten, sondern um bessere Steuerung [I-K97-5; I-K97-6; I-K97-13].

Pilotierung beginnt also nicht bei null. Die Datenbasis ist bereits teilweise vorhanden: CSRD, ESRS, GRI, DPP, EPD, LCA, Lieferkettendaten, öffentliche Statistiken, Unternehmensdaten, Finanzdaten, Versicherungsdaten und Produktdaten [I-K97-9; E-K97-1; E-K97-2; E-K97-7; E-K97-9]. Die Wirkungsökonomie erfindet diese Daten nicht neu. Sie ordnet sie, standardisiert sie, prüft sie und verbindet sie mit Entscheidungen [I-K97-7; I-K97-8].

Der Grundsatz lautet:

Keine doppelte Datenerhebung, sondern Standardisierung bestehender Daten.

Das ist auch die wichtigste Antwort auf den Bürokratieeinwand. Die Wirkungsökonomie darf nicht zur neuen Berichtslast werden. Sie muss Adapterchaos abbauen. Ohne Standards fragt jede Bank anders, jede Versicherung anders, jeder Investor anders, jeder Kunde anders, jede Behörde anders. Mit Standards gilt: einmal sauber erhoben, mehrfach nutzbar [I-K97-8; I-K97-9; E-K97-1; E-K97-9].

Pilotierung ist der Ort, an dem diese Behauptung praktisch geprüft wird.

97.2 Reihenfolge der Einführung

Die Wirkungsökonomie verändert tiefgreifende Steuerungskanäle. Deshalb braucht sie eine Reihenfolge [I-K97-3; I-K97-5].

Ein zu schneller Übergang hätte mehrere Risiken.

Erstens Datenrisiko. Viele Branchen verfügen noch nicht über ausreichende Primärdaten. Wer zu früh harte Rechts- oder Steuerfolgen auslöst, erzeugt Schätzfehler, Streit, Unsicherheit und Manipulationsanreize [I-K97-3].

Zweitens Bürokratierisiko. Wenn jede Behörde, jede Bank, jede Versicherung, jede Kommune und jedes Unternehmen eigene Nachweise verlangt, wird Wirkungsökonomie zur Bürokratiefalle [I-K97-3; I-K97-8].

Drittens Akzeptanzrisiko. Menschen müssen verstehen, warum ein Produkt günstiger oder teurer wird, warum öffentliche Beschaffung anders entscheidet und warum Wirkung nicht Moralisierung ist [I-K97-3; I-K97-6].

Viertens Sozialrisiko. Echte Preise dürfen nicht dazu führen, dass Menschen mit wenig Einkommen schlechter versorgt werden [I-K97-10; I-K97-11].

Fünftens Rechtsrisiko. Steuerrecht, Binnenmarkt, Zoll, Beihilfen, Datenschutz, Wettbewerbsrecht, Verbraucherschutz und internationale Handelsregeln müssen sauber eingebunden werden [I-K97-3; E-K97-8].

Daraus folgt: Der richtige Einführungspfad ist gestuft [I-K97-5].

Die erste Stufe ist Dateninventur. Unternehmen, Kommunen, öffentliche Einrichtungen und Pilotbranchen prüfen, welche Wirkungsdaten bereits vorhanden sind: CSRD, ESRS, GRI, LCA, EPD, DPP, Lieferantendaten, Energieverbräuche, Wasserkennzahlen, Arbeitsschutz, Gesundheitsdaten, Beschaffungsdaten, Finanzierungsdaten, Versicherungsdaten und öffentliche Statistik. Ziel ist nicht neue Erhebung, sondern Sichtung, Ordnung und Anschlussfähigkeit [I-K97-5; I-K97-9; E-K97-1; E-K97-2; E-K97-9].

Die zweite Stufe ist Standardisierung. Daten brauchen gemeinsame Begriffe, WÖk-IDs, Produktgruppen, NACE-Bezüge, Datenqualitätsklassen, Benchmarks, Versionierung und Schnittstellen. In dieser Phase wird Adapterchaos reduziert. Standards müssen so gebaut sein, dass sie große Unternehmen nicht nur bedienen, sondern kleine und mittlere Unternehmen entlasten [I-K97-5; I-K97-8].

Die dritte Stufe sind freiwillige Pilot-Scorecards. Produkte, Kommunen, Unternehmen und öffentliche Beschaffung testen Wirkungsbewertungen ohne harte Steuerfolgen. Ziel ist Lernen: Welche Indikatoren funktionieren? Welche Benchmarks sind fair? Welche Daten fehlen? Welche Darstellung verstehen Bürger:innen? Welche Betriebe werden überfordert? Welche Wirkung wird sichtbar? [I-K97-5; I-K97-6]

Die vierte Stufe ist öffentliche Beschaffung. Der Staat kann als Nachfrager Wirkung nutzen, ohne sofort das gesamte Steuerrecht umzubauen. Schulessen, Kantinen, Textilien, Baustoffe, Energie, IT-Beschaffung, Gebäudestandards, Pflegeinfrastruktur und kommunale Projekte können nach Wirkungsdaten bewertet werden. Öffentliche Beschaffung schafft Nachfrage für bessere Wirkung und erzeugt Marktdaten [I-K97-5; I-K97-7; E-K97-3].

Die fünfte Stufe ist Mikro-Lenkung. Erste begrenzte Anreize können innerhalb bestehender rechtlicher Spielräume entstehen: Beschaffungsvorteile, Förderboni, Informationspflichten, reduzierte Gebühren, Risikoaufschläge, Pilotlabel, freiwillige Steuer- oder Preisangaben, kommunale Wirkungsbudgets, bevorzugter Kapitalzugang, Versicherungsanreize. Diese Mikro-Lenkung erzeugt Richtung, ohne das System zu überfordern [I-K97-5; I-K97-6].

Die sechste Stufe ist Einbindung von Kapital und Versicherungen. Wirkungsdaten werden zu Risikodaten. Banken, Versicherungen, Investoren und Fonds prüfen, wie Wirkungsrisiken in Kreditentscheidungen, Prämien, Deckung, Portfolios, Covenants und Transformationsfinanzierung eingehen können. Kapital wird nicht durch Moral gelenkt, sondern durch bessere Risikointelligenz [I-K97-5; I-K97-13; E-K97-5; E-K97-6].

Die siebte Stufe ist rechtliche Makro-Lenkung. Erst wenn Daten, Benchmarks, Scorecards, Rechtsschutz, soziale Ausgleichslogik und institutionelle Prüfung tragfähig sind, kann Wirkung stärker in Steuerrecht, Kapitalaufsicht, öffentliche Haushalte, Importlogik und Marktregeln integriert werden. Diese Stufe braucht europäische

Anschlussfähigkeit. Eine vollständige Produktwirkungssteuer oder Umsatzsteuerlogik kann nicht isoliert national gebaut werden, wenn sie in harmonisierte europäische Regelungen hineinwirkt [I-K97-5; I-K97-6; E-K97-8].

Diese Reihenfolge schützt vor Überforderung. Sie bedeutet aber nicht, dass Politik erst jahrelang abwarten soll. Sie bedeutet: sofort beginnen, aber richtig beginnen [I-K97-6].

Der frühe Anfang liegt dort, wo Wirkung verständlich, Daten vorhanden und Rückkopplung politisch tragfähig ist.

Ein Liter Milch.

Ein Apfel.

Ein T-Shirt.

Ein Schulessen.

Ein Baustoff.

Ein Stromvertrag.

Eine öffentliche Kantine.

Ein kommunales Quartier.

Ein Unternehmensportfolio [I-K97-4; I-K97-9].

Die Technik dahinter darf komplex sein. Die Alltagssprache muss einfach bleiben.

Der Einstieg muss außerdem sozial gedacht werden. Bessere Wirkung darf nicht dauerhaft zum Luxus werden. Die Wirkungsökonomie ist keine Preissteigerungsökonomie. Sie ist eine Umlenkungsökonomie. Schädliche Wirkung wird belastet, positive Wirkung wird entlastet, Übergänge werden sozial abgefedert, Grundbedarfe bleiben gesichert [I-K97-10; I-K97-11].

Das bedeutet: Wenn negative Wirkung teurer wird, müssen bessere Alternativen verfügbar und bezahlbar werden. Wenn fossile Energie teurer wird, müssen saubere Alternativen zugänglich sein. Wenn schlechte Produkte teurer werden, dürfen gute Produkte nicht nur Wohlhabenden offenstehen. Wenn Sanierung Wirkung erzeugt, darf sie nicht zur Verdrängung führen. Wenn Lieferkettenwirkung sichtbar wird, dürfen kleine Lieferanten nicht aus Märkten gedrängt werden. Wenn CO2, Wasserstress, Kinderarbeit, toxische Stoffe oder Ressourcenverbrauch im Preis erscheinen, müssen Entlastung, Rückverteilung, Wirkungseinkommen, öffentliche Infrastruktur und Markttransformation mitgedacht werden [I-K97-10; I-K97-11; E-K97-4; E-K97-10].

Die Reihenfolge der Einführung ist daher nicht nur technisch. Sie ist sozial, politisch und demokratisch.

97.3 Lernschleifen

Ein lernendes System muss Fehler erwarten.

Das unterscheidet die Wirkungsökonomie von Ideologie. Eine Ideologie verteidigt ihr Modell, auch wenn die Wirklichkeit widerspricht. Ein lernendes System korrigiert seine Annahmen, wenn Daten, Wirkung, Rechtsprechung, soziale Erfahrung oder wissenschaftliche Erkenntnis etwas anderes zeigen [I-K97-1; I-K97-8; E-K97-8].

Die Wirkungsökonomie muss deshalb von Anfang an mit Lernschleifen gebaut werden.

Eine Lernschleife besteht aus fünf Schritten:

pilotieren,

messen,

prüfen,

korrigieren,

skalieren [I-K97-1; I-K97-2; I-K97-6].

Pilotieren heißt: Ein abgegrenztes Wirkungsfeld wird getestet. Messen heißt: Ausgangsdaten, Zielzustände, Indikatoren, Datenqualität und Nebenwirkungen werden erfasst. Prüfen heißt: Wissenschaft, Verwaltung, Unternehmen, Bürger:innen, Wirkungsrat, Rechtsschutz und Öffentlichkeit bewerten, ob die Methode trägt. Korrigieren heißt: Fehler werden nicht kaschiert, sondern behoben. Skalieren heißt: Nur was tragfähig ist, wird ausgeweitet [I-K97-2; I-K97-8; E-K97-8].

Diese Logik muss institutionell abgesichert werden.

Erstens durch Datenqualitätsklassen. Nicht jede Zahl ist gleich belastbar. Primärdaten, Sekundärdaten, Schätzwerte, Standardwerte, Branchenwerte, geprüfte Daten und unsichere Daten müssen unterscheidbar bleiben. Nur so verhindert man Scheingenauigkeit [I-K97-8; I-K97-9].

Zweitens durch Wirkungsberichte. Pilotfelder müssen jährlich oder zyklisch berichten: Datenqualität, Preiswirkung, soziale Wirkung, Bürokratieeffekte, Kapitalwirkung, Unternehmensreaktionen, Beschaffungswirkung, Verbraucherwirkung, rechtliche Konflikte und Lernschritte. Ein Wirkungsbericht ist kein Erfolgskatalog. Er ist Rückkopplung [I-K97-2; I-K97-8; E-K97-8].

Drittens durch Abbruch- und Korrekturregeln. Wenn ein Pilot nicht wirkt, zu viel Blindleistung erzeugt, KMU überfordert, soziale Härten produziert, Daten manipuliert oder keine Akzeptanz findet, wird er korrigiert. Nicht ideologisch verteidigt [I-K97-6; E-K97-8].

Viertens durch Rechtsschutz. Wo Wirkungsbewertungen Folgen haben, müssen sie anfechtbar sein. Falsche Daten, fehlerhafte Scorecards, unfaire Benchmarks,

unverhältnismäßige Belastungen oder intransparente Bewertungen dürfen nicht dauerhaft wirken [I-K97-8; E-K97-8].

Fünftens durch den Wirkungsrat. Er schützt Methodik: WÖk-IDs, Benchmarks, Scorecards, Datenqualität, Evaluation, Konsultation und Schutz vor Lobbyismus. Er entscheidet nicht politisch über alles. Er sichert die Integrität der Wirkungslogik [I-K97-7; I-K97-8].

Sechstens durch demokratische Öffentlichkeit. Pilotierung darf nicht in Expertengremien verschwinden. Menschen müssen sehen können, was getestet wird, warum es getestet wird, welche Wirkung erwartet wird, welche Kosten entstehen, wer entlastet wird und wann korrigiert wird [I-K97-8; E-K97-8].

Lernschleifen sind besonders wichtig, weil Wirkung nicht immer sofort sichtbar ist. Prävention ist häufig unsichtbar. Wenn ein Schaden nicht entsteht, gibt es kein Krisenbild. Wenn ein Frühwarnsystem funktioniert, sieht es aus, als sei nichts passiert. Wenn ein Pflegeangebot Krankenhausaufenthalte verhindert, erscheinen die vermiedenen Kosten nicht als dramatische Erfolgsgeschichte. Wenn eine Bildungsmaßnahme spätere Radikalisierung senkt, bleibt der verhinderte Schaden schwer sichtbar. Wenn eine kluge Klimaanpassung eine Katastrophe abmildert, sieht man häufig nur, dass es „noch einmal gut gegangen“ ist [I-K97-1; I-K97-12].

Das ist politisch schwierig.

Symptombekämpfung ist sichtbar. Ursachenbekämpfung ist meist leise. Wenn Politik ein Problem repariert, sieht man Aktion. Wenn Politik verhindert, dass ein Problem entsteht, wirkt es für viele, als sei nichts geschehen. Genau deshalb wird Prävention in der alten Ordnung unterbewertet [I-K97-12].

Die Wirkungsökonomie muss diesen Fehler korrigieren. Sie muss vermiedene Schäden als Wirkung sichtbar machen. Ein nicht entstandener Pflegebruch, ein verhinderter Schulabbruch, eine nicht eskalierte Krise, ein vermiedener Hitzetod, eine nicht eingetretene Lieferkettenunterbrechung, eine nicht verbreitete Desinformation, eine nicht entstandene Klimafolge sind keine Nicht-Ereignisse. Sie sind Wirkleistung [I-K97-1; I-K97-12].

Frühes Handeln erhöht Optionen. Spätes Handeln macht Lösungen teurer, enger und härter.

Das gilt für Klima, Pflege, Gesundheit, Bildung, Wohnen, Lieferketten, Energie, Demokratie, Cyberresilienz und globale Sicherheit. Wer früh handelt, kann gestalten. Wer spät handelt, muss reparieren. Wer zu spät handelt, muss notverwalten. Prävention ist deshalb nicht weniger politisch als Krisenreaktion. Sie ist politisch anspruchsvoller, weil ihr Erfolg weniger spektakulär ist [I-K97-12].

Lernschleifen müssen daher auch politische Kommunikation verändern. Politik muss erklären, warum ein Schaden, der nicht eintritt, ein Erfolg ist. Unternehmen müssen zeigen, welche Risiken sie durch Wirkungskompetenz vermeiden. Kommunen müssen sichtbar machen, welche Folgekosten durch Prävention sinken. Kapitalgeber müssen erkennen, dass Resilienz keine Überkapazität ist, sondern Risikoreduktion. Versicherungen müssen Prävention belohnen. Bürger:innen müssen verstehen können, warum Ursache und Symptom nicht dasselbe sind [I-K97-12; E-K97-5].

Lernschleifen sind damit nicht nur technische Evaluation.

Sie sind die Kulturform einer wirkungsfähigen Gesellschaft.

97.4 Übergang ohne Systembruch

Ein Übergang ohne Systembruch heißt nicht: alles bleibt langsam, bequem und unverbindlich.

Es heißt: Die Wirkungsökonomie wird so eingeführt, dass sie bestehende Funktionssysteme nicht abrupt überfordert. Märkte, Unternehmen, Verwaltung, Haushalte, Steuern, Kapitalmärkte, Versicherungen, Kommunen und Verbraucher:innen brauchen Übergänge. Ohne Übergänge entsteht nicht Transformation, sondern Abwehr [I-K97-1; I-K97-3; I-K97-10].

Der wichtigste Grundsatz lautet: Die Wirkungsökonomie darf Menschen nicht schlechter stellen, weil sie das Richtige strukturell sichtbar macht.

Wenn bessere Produkte am Ende dauerhaft teurer bleiben, wird Wirkung zur Klassenfrage. Dann können Wohlhabende sich positive Wirkung leisten, während Menschen mit wenig Einkommen auf schädlichere Produkte, schlechtere Mobilität, unsanierte Wohnungen, ungesündere Ernährung oder billigere, wirkungsschwächere Alternativen verwiesen werden. Das wäre keine Wirkungsökonomie. Das wäre moralisch codierte Ungleichheit [I-K97-10; I-K97-11; E-K97-4; E-K97-10].

Deshalb muss die Kaufkraftlogik von Anfang an Teil des Übergangs sein.

Die Kernidee lautet nicht: Alle zahlen mehr für bessere Wirkung.

Die Kernidee lautet: Bessere Wirkung wird durch Steuerung, Entlastung, Infrastruktur und Markttransformation so zugänglich, dass reale Kaufkraft nicht sinkt [I-K97-10; I-K97-11].

Das kann auf mehreren Wegen geschehen.

Erstens durch Entlastung positiver Wirkung. Wenn ein Produkt, eine Dienstleistung oder eine Infrastruktur hohe positive Wirkung erzeugt, darf sie nicht strukturell teurer bleiben, nur weil Verantwortung heute Kosten verursacht. Steuerliche Entlastung, Beschaffungsvorteile, günstigere Finanzierung, geringere Versicherungsrisiken und Skaleneffekte können bessere Wirkung zugänglicher machen [I-K97-10; I-K97-11].

Zweitens durch Belastung negativer Wirkung. Destruktive Produkte verlieren ihre künstlichen Vorteile, wenn ihre Klima-, Wasser-, Arbeits-, Gesundheits-, Ressourcen- oder Demokratiewirkung sichtbar wird. Der Preisvorteil schädlicher Produkte darf nicht länger aus Unsichtbarkeit entstehen [I-K97-10; I-K97-11].

Drittens durch Rückverteilung. Wenn durch Malus-Bereiche Einnahmen entstehen, müssen sie nicht zu Mehreinnahmen des Staates werden. Sie können Entlastungen, Bonusregelungen, Wirkungskonten, Wirkungseinkommen, kommunale Infrastruktur oder gezielte soziale Ausgleichsmechanismen finanzieren [I-K97-10; I-K97-11].

Viertens durch öffentliche Infrastruktur. Positive Wirkung wird nicht nur über Preise möglich, sondern über Bedingungen: gute Mobilität, bezahlbare Energie, gesunde Schulverpflegung, Wohnsicherheit, Reparaturangebote, kommunale Energie, Pflegeinfrastruktur, Bildungszugang, digitale Mündigkeit, lokale Kultur und öffentliche Räume [I-K97-7; I-K97-10].

Fünftens durch Markttransformation. Wenn wirkungspositive Produkte mehr Nachfrage erhalten, bessere Finanzierung bekommen und Beschaffungsvorteile genießen, können Volumen, Innovation, Skaleneffekte und Risikominderung ihre Preise senken. Das Ziel ist nicht, schädliche Produkte unbegrenzt zu verteuern und gute Produkte teuer zu lassen. Das Ziel ist ein neues Marktgleichgewicht, in dem bessere Wirkung nicht Luxus bleibt [I-K97-7; I-K97-10].

Der Apfel ist auch hier anschaulich. Wenn ein importierter Apfel mit hohem Wasser-, Transport- oder Lieferkettenrisiko teurer wird, darf der lokale oder wirkungspositive Apfel nicht einfach auf dem heutigen Hochpreisniveau bleiben. Die wirkungsökonomische Architektur muss dafür sorgen, dass bessere Wirkung preislich zugänglicher wird: durch Entlastung, Beschaffung, regionale Infrastruktur, Datenklarheit, geringere Risikoaufschläge, weniger Zwischenverluste, bessere Verfügbarkeit und echte Preisrückkopplung [I-K97-4; I-K97-9; I-K97-10].

Dasselbe gilt für Milch, Textilien, Energie, Wohnen und Mobilität. Die ökologische oder soziale Alternative darf nicht dauerhaft das Premiumsegment sein. Wenn Wirkung zum Kompass wird, muss das Bessere zur normalen Option werden [I-K97-10; I-K97-11].

Ein Übergang ohne Systembruch braucht außerdem KMU-Schutz.

Kleine und mittlere Unternehmen dürfen nicht mit Konzernpflichten überfordert werden. Wo Standardwerte genügen, müssen Standardwerte genügen. Wo Branchenarchetypen reichen, braucht es keine Vollerhebung. Wo Daten noch fehlen, braucht es Übergangsklassen. Wo Wirkung gering ist, muss der Aufwand gering bleiben. Wo Lieferanten Entwicklung brauchen, darf Ausschluss nicht die erste Reaktion sein [I-K97-3; I-K97-5; I-K97-6].

Ein Übergang ohne Systembruch braucht auch Verwaltungstauglichkeit.

Die Verwaltung darf nicht mit neuen Einzelfallprüfungen überlastet werden. Sie braucht digitale Register, klare Datenstandards, automatisierbare Scorecards, einfache Einspruchswege, Schulung, Wirkungsprüfer:innen, Schnittstellen zu bestehenden Systemen und Unterstützung durch den Wirkungsrat. Wirkungssteuerung ist nur dann Bürokratieabbau, wenn sie bestehendes Datenchaos ersetzt [I-K97-8; I-K97-9; E-K97-8].

Ein Übergang ohne Systembruch braucht schließlich europäische und globale Anschlussfähigkeit.

Deutschland kann Pilotland sein. Kommunen, Produkte, Beschaffung, Unternehmen und Datenräume können national beginnen. Aber viele harte Lenkungsinstrumente brauchen europäische Einbettung: Umsatzsteuer, Binnenmarkt, Produktstandards, DPP, CSRD, ESRS, CBAM, Data Act, KI-Regulierung, Kapitalmarktregeln und Importlogik. Jede Pilotierung muss daher so gebaut sein, dass sie später europäisch und global anschlussfähig bleibt [I-K97-5; I-K97-9; E-K97-1; E-K97-2; E-K97-6].

Der Übergang ohne Systembruch ist also kein schwacher Übergang. Er ist ein kluger Übergang.

Er schützt Menschen vor Überforderung.

Er schützt Unternehmen vor Datenchaos.

Er schützt Kommunen vor unfunded mandates.

Er schützt Verbraucher:innen vor Kaufkraftverlust.

Er schützt Grundrechte vor technokratischer Übergriffigkeit.

Er schützt die Demokratie vor Akzeptanzbruch.

Er schützt die Wirkungsökonomie vor sich selbst.

Der Kernsatz lautet:

Die Wirkungsökonomie beginnt nicht, wenn alles perfekt messbar ist. Sie beginnt, wenn wir aufhören, schlechte Messbarkeit als Ausrede für falsche Steuerung zu benutzen [I-K97-12].

97.5 Brückenfinanzierung und Wirkungs-Konversion von Altkapital

Ein Übergang ohne Systembruch braucht eine Theorie der Altkapital-Konversion. Wenn Wirkung in Preise, Steuern, Kapitalzugang und Versicherbarkeit zurückkehrt, werden Vermögenswerte neu bewertet. Geschäftsmodelle, die auf unbepreisten Schäden beruhen, verlieren Tragfähigkeit. Anlagen, Immobilien, fossile Infrastruktur, Lieferketten, Maschinen, Patente, Portfolios und Regionen können zu Stranded Assets werden [I-K97-13; E-K97-5].

Die Wirkungsökonomie darf diesen Prozess nicht ignorieren. Wenn Scheinkapital abrupt entwertet wird, kann Finanzstabilität beschädigt werden. Wenn es dauerhaft geschützt

wird, bleibt der falsche Kompass bestehen. Die Lösung liegt in Wirkungs-Konversion: Kapital erhält Übergangspfade, wenn es glaubwürdig von Verlustleistung in Wirkleistung überführt wird [I-K97-13; E-K97-6].

Scheinkapital bezeichnet Vermögenswerte, deren heutiger Wert auf unbepreisten Schäden, fossilen Pfaden, Ausbeutung, Verknappung, Datenmacht oder künftigen Risiken beruht. Solange diese Wirkungen unsichtbar bleiben, erscheinen die Vermögenswerte stabil. Sobald Wirkung ehrlich wird, entstehen Entwertungsrisiken: Stranded Assets, Kreditausfälle, Versicherungsrückzüge, Arbeitsplatzverluste, regionale Strukturbrüche und politische Gegenwehr [I-K97-13; E-K97-5].

Die Wirkungsökonomie fragt deshalb nicht nur, welche Vermögenswerte entwertet werden müssen. Sie fragt, wie Altkapital in positive Wirkung überführt werden kann. Eine fossile Anlage kann stillgelegt, aber auch in erneuerbare Infrastruktur, Speicher, Wasserstofffähigkeit, Netzdienstleistung oder Kreislaufproduktion umgebaut werden. Ein ineffizienter Gebäudebestand kann Wert verlieren, aber auch durch Sanierung, Mieterschutz, Hitzeschutz und Quartiersentwicklung in Wirkungsvermögen überführt werden. Ein Unternehmen mit problematischer Lieferkette kann bestraft werden, aber auch über Transformationspfade, Kapitalauflagen und Beschaffungssignale auf neue Wirkung umgestellt werden [I-K97-13; E-K97-4; E-K97-6; E-K97-10].

Brückenfinanzierung verbindet Risikowahrheit mit Übergangsstabilität. Sie kann aus Transformationsfonds, öffentlichen Garantien, wirkungsgebundenen Krediten, zeitlich befristeten Steuerpfaden, Sanierungsanleihen, Versicherungsmodellen, Just-Transition-Fonds und Wirkungsfonds bestehen. Die Bedingung lautet: Unterstützung gibt es nicht für das Festhalten am alten Schaden, sondern für glaubwürdige Konversion [I-K97-13; E-K97-4; E-K97-6; E-K97-10].

Dafür braucht es vier Instrumente: Offenlegung von Scheinkapital, Transformationsfristen, Konversionsfonds und harte Abbruchregeln. Offenlegung zeigt, welche Werte auf unbepreisten Schäden beruhen. Fristen verhindern Schocklogik. Konversionsfonds finanzieren Umbau. Abbruchregeln verhindern, dass Übergang zur Dauersubvention wird [I-K97-13; E-K97-6].

Die Wirkungs-Konversion braucht drei Regeln.

Erstens Transparenz. Altkapital muss seine Wirkungsrisiken offenlegen [I-K97-13; E-K97-5].

Zweitens Pfadbindung. Erleichterungen werden an messbare Transformationsschritte gebunden [I-K97-13; E-K97-6].

Drittens Schutz der Betroffenen. Beschäftigte, Kommunen, Mieter:innen, Zulieferer und verletzliche Regionen brauchen Übergangssicherheit, Qualifizierung und Beteiligung [I-K97-13; E-K97-4; E-K97-10].

Wirkungs-Konversion verhindert zwei Extreme. Das erste Extrem ist Schockwahrheit: ehrliche Preise ohne Übergangsarchitektur. Das zweite Extrem ist Scheintransformation: Übergangshilfen ohne reale Wirkungsänderung. Die Wirkungsökonomie braucht die Mitte: harte Richtung, faire Brücke [I-K97-13].

Brückenfinanzierung bedeutet daher nicht Rettung alter Geschäftsmodelle. Sie bedeutet Finanzierung nach Transformationspfad. Ein fossiler Standort kann Unterstützung erhalten, wenn er Beschäftigung, Energieinfrastruktur, Flächen, Know-how und Netze in erneuerbare, zirkuläre oder resiliente Wirkung überführt. Ein Immobilienbestand kann Finanzierung erhalten, wenn Sanierung nicht zu Verdrängung führt. Ein Unternehmen kann Kapitalzugang behalten, wenn es rote Linien beseitigt, Datenqualität erhöht und Wirkungsrisiken abbaut [I-K97-13; E-K97-6; E-K97-10].

Wirkungs-Konversion schützt Beschäftigte, Regionen, Haushalte und Finanzsysteme. Sie schützt aber nicht die Illusion, dass schädliches Kapital dauerhaft denselben Wert behalten kann. Die Brücke dient dem Übergang, nicht der Verlängerung des alten Systems [I-K97-13; E-K97-5].

97.6 Macht, Konflikt, Gegenmacht und Transformationsdramaturgie

Die Wirkungsökonomie wird nicht in einem machtfreien Raum eingeführt. Sie verändert Vorteile, Kapitalströme, Preise, Steuerlasten, Sichtbarkeit, Status und Verantwortlichkeiten. Darum wird es Widerstand geben. Fossile Sektoren, Plattformen, Teile des Finanzsystems, datenmächtige Unternehmen, importabhängige Geschäftsmodelle, Lobbystrukturen und politische Akteure können versuchen, die Wirkungslogik zu verzögern, zu verwässern oder umzudeuten [I-K97-14].

Dieser Konflikt ist kein Störfall. Er ist Teil der Transformation. Eine Ordnung, die Schäden sichtbar macht, trifft auf Akteure, deren Vorteil aus Unsichtbarkeit entstand. Eine Ordnung, die Wirkung an Kapital koppelt, trifft auf Kapital, das seine bisherige Freiheit verteidigt. Eine Ordnung, die Wahrheit als Infrastruktur schützt, trifft auf Geschäftsmodelle, die von Erregung, Desinformation oder Intransparenz profitieren [I-K97-14].

Die Wirkungsökonomie braucht daher Gegenmacht-Architektur. Dazu gehören Wirkungsrat, Rechtsschutz, offene Daten, wissenschaftliche Prüfung, Whistleblower-Schutz, Transparenzregister, unabhängige Medien, Zivilgesellschaft, kommunale Piloträume, öffentliche Beschaffung, Kapitalaufsicht, Plattform-Audits und demokratische Beteiligung. Gegenmacht heißt hier nicht Blockade. Sie heißt Sicherung der Rückkopplung gegen private, staatliche oder algorithmische Vereinnahmung [I-K97-8; I-K97-14].

Die Transformationsdramaturgie muss fünf Phasen kennen: erstens Begriffe und Daten klären; zweitens Pilotfelder mit hoher Verständlichkeit wählen; drittens öffentliche Beschaffung und Kapitalrisiken einbinden; viertens Steuer- und Preislogik gestuft erweitern; fünftens globale Anschlussfähigkeit und Schutz gegen Umgehung aufbauen.

Jede Phase braucht Kommunikation, Rechtsschutz, soziale Absicherung und Evaluation [I-K97-5; I-K97-6; I-K97-14; E-K97-8].

Damit wird Umsetzung politisch realistisch. Die Wirkungsökonomie wird nicht dadurch tragfähig, dass sie Konflikte vermeidet. Sie wird tragfähig, wenn sie Konflikte sichtbar, prüfbar, rechtsstaatlich und demokratisch bearbeitbar macht [I-K97-8; I-K97-14].

97.7 Zwischenfazit

Der Umsetzungspfad der Wirkungsökonomie ist gestuft, lernfähig und sozial begrenzt.

Dieses Kapitel hat sechs Linien gezogen.

Erstens: Vom Konzept zur Pilotierung. Die Wirkungsökonomie beginnt nicht als Schock und nicht als vollständige Sofortumstellung. Sie beginnt in Pilotfeldern, Reallaboren, öffentlichen Beschaffungsräumen, kommunalen Wirkungsbudgets, freiwilligen Scorecards, Produktdatenketten, Wirkungsdatenräumen und Unternehmensprozessen [I-K97-1; I-K97-2; I-K97-5; I-K97-6].

Zweitens: Reihenfolge der Einführung. Zuerst Dateninventur, Standardisierung und freiwillige Scorecards. Dann öffentliche Beschaffung, Mikro-Lenkung, Kapital- und Versicherungsanschluss. Erst später harte Makro-Lenkung in Steuern, Kapitalaufsicht, Haushalten, Importlogik und europäischer Harmonisierung [I-K97-3; I-K97-5].

Drittens: Lernschleifen. Die Wirkungsökonomie muss pilotieren, messen, prüfen, korrigieren und skalieren. Sie braucht Datenqualitätsklassen, Wirkungsberichte, Abbruch- und Korrekturregeln, Rechtsschutz, Wirkungsrat und demokratische Öffentlichkeit. Fehler sind nicht das Ende des Modells. Sie sind der Stoff, aus dem ein lernendes System entsteht [I-K97-2; I-K97-6; I-K97-8; E-K97-8].

Viertens: Übergang ohne Systembruch. Bessere Wirkung darf nicht dauerhaft Luxus bleiben. Verbraucher:innen dürfen real nicht schlechter gestellt werden. Positive Wirkung muss entlastet, negative Wirkung belastet, Übergänge müssen sozial abgefedert und Grundbedarfe gesichert werden. KMU, Kommunen, verletzliche Gruppen und kleine Lieferanten brauchen verhältnismäßige Verfahren [I-K97-10; I-K97-11; E-K97-4; E-K97-10].

Fünftens: Brückenfinanzierung und Wirkungs-Konversion. Altkapital darf nicht abrupt in eine Systemkrise kippen, aber auch nicht dauerhaft geschützt werden. Vermögenswerte, Geschäftsmodelle und Infrastrukturen brauchen Transformationspfade, wenn sie glaubwürdig von Verlustleistung in Wirkleistung überführt werden [I-K97-13; E-K97-5; E-K97-6].

Sechstens: Macht, Konflikt und Gegenmacht. Die Wirkungsökonomie trifft auf Interessen. Deshalb braucht sie Transparenz, Rechtsschutz, Wirkungsrat, offene Daten, Wissenschaft, Zivilgesellschaft, öffentliche Beschaffung, Kapitalaufsicht und demokratische Beteiligung als Sicherung gegen Vereinnahmung [I-K97-8; I-K97-14].

Damit ist der Umsetzungspfad kein fertiger Fahrplan mit starren Jahreszahlen. Er ist eine Logik der Einführung.

Ambitioniert im Ziel.

Pragmatisch im Anfang.

Streng in der Methodik.

Sozial in der Übergangslogik.

Demokratisch in der Kontrolle.

Lernfähig in der Umsetzung.

Die nächste Frage lautet: Wo genau kann dieser Umsetzungspfad praktisch beginnen?

Diese Frage führt zu Kapitel 98 - Pilotprojekte.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 97

Interne WÖk-Quellen

[I-K97-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, früheres Kapitel zum Umsetzungspfad. Grundlage für die Einordnung, dass die Wirkungsökonomie nicht als Schock, sondern als lernendes System eingeführt werden muss; außerdem für den Satz, dass sie ambitioniert im Ziel und pragmatisch im Anfang ist.

[I-K97-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026. Grundlage für die Definitionen von Pilotierung, Reallabor, Wirkungsreife, Mikro-Lenkung, Makro-Lenkung, Wirkungsdatenraum und Skalierung sowie für die Grenze: Pilotierung ist kein Aufschub, sondern die Methode, mit der ein lernendes System politisch tragfähig wird.

[I-K97-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zur gestuften Einführung. Grundlage für die Risiken eines zu schnellen Übergangs: Datenrisiko, Bürokratierisiko, Akzeptanzrisiko, Sozialrisiko und Rechtsrisiko; außerdem für den Grundsatz, dass ein lernendes System nicht so eingeführt werden darf, als wüsste es schon alles.

[I-K97-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Pilotfeldern. Grundlage für alltagsnahe Pilotfelder wie Apfel, Schulessen, T-Shirt, Milch, Stromvertrag, Baustoff, Kantine, Gebäude und Software-Beschaffung sowie für die Kriterien Verständlichkeit, Datenverfügbarkeit, Alltagsnähe, rechtliche Anschlussfähigkeit und Transformationswirkung.

[I-K97-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu den sieben Stufen der Einführung. Grundlage für freiwillige Pilot-

Scorecards, Nutzung bestehender Instrumente, öffentliche Beschaffung als Frühhebel, Wirkungsdatenräume und begrenzte Lenkung vor harter Makrointegration.

[I-K97-6] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Einwänden und Gegenargumenten. Grundlage für die Antwort, dass die Wirkungsökonomie mit Pilotfeldern, freiwilligen Scorecards, öffentlicher Beschaffung, Datenräumen und bestehenden Instrumenten beginnt und keinen sofortigen Systembruch verlangt; außerdem für die Aussage, dass gute Pilotierung Daten, Akzeptanz, Rechtssicherheit und Lernfähigkeit erzeugt.

[I-K97-7] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025, Abschnitt „Umsetzung und Transformation“. Grundlage für Umsetzung als komplexen Transformationsprozess mit politischen, rechtlichen, kulturellen und organisatorischen Schritten, darunter gesetzliche Rahmenbedingungen, regulatorische Anreize, Institutionalisierung, neue Werte und Narrative, Kompetenzaufbau und organisatorische Innovation.

[I-K97-8] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025. Grundlage für Wirkungstransparenz, partizipative Governance, offene Wirkungsplattformen sowie die Warnung vor Missbrauch, Machtkonzentration, Wirkungssimulation und technokratischer Entkopplung.

[I-K97-9] Weber, Natalie: WP_Produkte, 2025, Abschnitt zur technischen Umsetzung und Pilotierung. Grundlage für die Nutzung bestehender Netze, CSRD-/ESRS-Datenpunkte ohne Doppelmeldung, Pilotsektoren, wissenschaftliche Begleitung, Übergangs- und Kompensationsmechanismen, Steuerkorridore, haushaltsneutrale Bonus-Malus-Logik und Wirkungskonten.

[I-K97-10] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Echte Preise und soziale Gerechtigkeit“. Grundlage für die Aussage, dass echte Preise nicht sozial blind sein dürfen, dass bessere Alternativen erreichbar sein müssen, dass Übergänge sozial abgefedert werden und dass die Wirkungsökonomie keine Preissteigerungsökonomie, sondern eine Umlenkungsökonomie ist.

[I-K97-11] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zur Nicht-Kompensation und sozialen Wirkung ehrlicher Preise. Grundlage für die Regel, dass manche Schäden rote Linien sind, sowie für die Verbindung von Preiswahrheit, sozialer Rückverteilung, positiver Entlastung, negativer Belastung und Grundbedarfssicherung.

[I-K97-12] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Schluss des früheren Umsetzungskapitels. Grundlage für den Satz, dass die Wirkungsökonomie nicht beginnt, wenn alles perfekt messbar ist, sondern wenn schlechte Messbarkeit nicht länger als Ausrede für falsche Steuerung dient.

[I-K97-13] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitte zu Scheinkapital, Brückenfinanzierung und Wirkungs-Konversion von Altkapital. Grundlage für die Unterscheidung zwischen Schockwahrheit, Scheintransformation und fairer Brücke sowie für die Überführung alter Vermögenswerte in Wirkleistung.

[I-K97-14] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitte zu Macht, Gegenmacht und Transformationsdramaturgie. Grundlage für die Einordnung von Widerstand, Lobbyismus, Plattformmacht, fossilen Interessen, Datenmacht, Gegenmacht-Architektur und demokratischer Absicherung der Transformation.

Externe Quellen

[E-K97-1] Europäische Kommission: Corporate sustainability reporting und European Sustainability Reporting Standards. Bezugspunkt für bestehende Nachhaltigkeitsdaten, Berichtspflichten und Anschlussfähigkeit an europäische Daten- und Prüfarchitekturen. ESRS - Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng - Europäische Kommission - Corporate sustainability reporting: https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

[E-K97-2] Europäische Kommission: Ecodesign for Sustainable Products Regulation und Digital Product Passport. Bezugspunkt für digitale Produktdaten, Produktpässe, Material-, Reparierbarkeits-, Nachhaltigkeits- und Kreislaufdaten als Anschlussstruktur für Produktwirkung. ESPR - Ecodesign for Sustainable Products Regulation: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng - Europäische Kommission - Digital Product Passport: https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/commission-launches-consultation-digital-product-passport-2025-04-09_en

[E-K97-3] Europäische Kommission: Green Public Procurement und Public Procurement Strategy. Bezugspunkt für öffentliche Beschaffung als Hebel für nachhaltige und wirkungsorientierte Märkte.

[E-K97-4] Europäische Kommission: Just Transition Mechanism. Bezugspunkt für die Notwendigkeit, Übergänge sozial, regional und beschäftigungspolitisch abzufedern.

[E-K97-5] Network for Greening the Financial System: A Call for Action: Climate Change as a Source of Financial Risk, First Comprehensive Report, 2019. Bezugspunkt für Klima- und Umweltrisiken als Finanzrisiken sowie für Entwertungs- und Übergangsrisiken in Kapitalmärkten. NGFS - Publications: https://www.ngfs.net/en/publications-and-statistics/publications.

[E-K97-6] Europäische Kommission: Sustainable finance and transition finance framework. Bezugspunkt für Transformationsfinanzierung, nachhaltige Kapitalallokation

und die Rolle von Finanzmarktinstrumenten beim Übergang zu klimaneutralen und resilienten Wirtschaftsstrukturen.

[E-K97-7] OECD: Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct und OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct. Bezugspunkt für risikobasierte Sorgfaltspflichten, Lieferkettenverantwortung und unternehmerische Übergangspfade. OECD - Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct: https://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-for-Responsible-Business-Conduct.pdf - OECD: https://www.oecd.org/

[E-K97-8] Europäische Kommission: Better Regulation Guidelines and Toolbox. Bezugspunkt für Folgenabschätzung, Evaluation, Konsultation, Verhältnismäßigkeit und lernende Regulierung.

[E-K97-9] World Bank: World Development Report 2021: Data for Better Lives. Bezugspunkt für Daten als Entwicklungs- und Steuerungsressource sowie für Fragen von Datenrechten, Datenzugang, Nutzbarkeit und Governance. World Bank: https://www.worldbank.org/.

[E-K97-10] International Labour Organization: Guidelines for a just transition towards environmentally sustainable economies and societies for all, 2015. Bezugspunkt für gerechte Übergänge, Beschäftigungssicherung, Qualifizierung, Sozialdialog und sozialen Schutz in Transformationsprozessen.

Kapitel 98 - Pilotprojekte

Kapitel 97 hat den Umsetzungspfad beschrieben: Die Wirkungsökonomie wird nicht als Schock eingeführt, sondern als lernender Steuerungswechsel. Kapitel 98 macht diesen Übergang praktisch.

Pilotprojekte sind die ersten Räume, in denen die Wirkungsökonomie kontrolliert ausprobiert werden kann. Sie sind nicht Dekoration. Sie sind nicht PR. Sie sind nicht die freundliche Begleitmusik eines unveränderten Systems. Sie sind Orte, an denen sich entscheidet, ob Wirkungsmessung, WÖk-IDs, Scorecards, digitale Produktpässe, Wirkungsdatenräume, öffentliche Beschaffung, kommunale Haushalte, Unternehmen, Kapital, Bürger:innenbeteiligung und Rechtsschutz praktisch zusammenarbeiten [I-K98-1; I-K98-2].

Ein Pilotprojekt ist wirkungsökonomisch nur dann ernst zu nehmen, wenn es fünf Bedingungen erfüllt. Es braucht klare Ausgangsdaten, einen Zielzustand, Indikatoren, Verantwortlichkeiten sowie Evaluation und Korrektur. Ohne diese fünf Bedingungen wird ein Pilotprojekt zur Symbolpolitik. Dann wird getestet, ohne wirklich zu lernen. Dann wird berichtet, ohne zu steuern. Dann wird ein gutes Beispiel erzählt, aber keine Systemfähigkeit aufgebaut.

Pilotprojekte sind die Übersetzung der Wirkungsökonomie in kontrollierte Lernräume: klein genug, um beherrschbar zu sein, und ernst genug, um echte Steuerungswirkung zu zeigen.

98.1 Produkte

Produkte sind einfache und zugleich starke Piloträume der Wirkungsökonomie.

Ein Produkt ist konkret. Menschen können es sehen, kaufen, nutzen und vergleichen. Unternehmen können seine Daten erheben. Lieferketten können zugeordnet werden. Produktgruppen können über NACE, WÖk-IDs, Benchmarks, Scorecards, digitale Produktpässe, Datenqualitätsklassen und FinalScore analysiert werden. Preise, Beschaffung, Kapitalzugang, Versicherung, Reparierbarkeit und Verbraucherinformation können daran praktisch erprobt werden [I-K98-6].

Produkte eignen sich deshalb besser für erste Pilotprojekte als abstrakte Makrosysteme. Eine ganze Volkswirtschaft lässt sich nicht auf einmal wirkungsökonomisch umstellen. Ein Produktfeld lässt sich prüfen.

Geeignete Produktpilotierungen liegen dort, wo Wirkung verständlich, Daten anschlussfähig und Alltagserfahrung vorhanden ist: Lebensmittel, Textilien, Baustoffe, Energieprodukte, reparierbare Geräte, Schulessen, öffentliche Kantinen, kommunale Beschaffung, medizinische Verbrauchsprodukte und digitale Geräte.

Bei Lebensmitteln kann Wirkung über Boden, Wasser, Klima, Biodiversität, Arbeit, Gesundheit, Transport, Verpackung, regionale Wertschöpfung und Food Waste sichtbar werden. Das Apfelbeispiel hat diese Logik im Kleinen gezeigt. Ein Pilotprojekt muss dieses Beispiel nicht wiederholen. Es muss zeigen, wie die Methode auf echte Produktgruppen angewendet wird: Daten erfassen, Scorecard bauen, Unsicherheit markieren und Preis- oder Beschaffungswirkung testen.

Bei Textilien werden Wasser, Chemikalien, Arbeitsrechte, Living Wage, Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Energie, Transport, Mikroplastik, Modezyklen, Reparatur, Wiederverwendung und Entsorgung sichtbar. Ein Textilpilot kann zeigen, wie die Reverse Merit Order funktioniert: Gute Recyclingwerte dürfen schwere Arbeitsrechtsverletzungen nicht neutralisieren.

Bei Baustoffen werden Klima, Materialintensität, Kreislauffähigkeit, Langlebigkeit, Schadstoffe, Energiebedarf, regionale Verfügbarkeit, Gebäudewirkung und Quartiersfolgen sichtbar. Ein Baustoffpilot kann öffentliche Beschaffung, kommunale Baupolitik, Unternehmen, digitale Produktpässe und Wirkungshaushalt verbinden.

Bei Energieprodukten wird besonders deutlich, dass die Wirkungsökonomie nicht nur Produktbewertung, sondern Infrastrukturdenken braucht. Erneuerbare Energie ist nicht einfach ein weiteres Marktprodukt neben fossiler Energie. Fossile Energie folgt einer Brennstofflogik: fördern, importieren, transportieren, verbrennen, emittieren, ersetzen. Erneuerbare Energie folgt stärker einer Infrastrukturlogik: Anlagen, Netze, Speicher,

Steuerung, Wartung, Flächen, Material, gemeinschaftliche Nutzung. Ein Pilot kann daher prüfen, wo Energie nicht nur als Ware, sondern als kommunale oder dezentrale Grundinfrastruktur organisiert werden kann: Quartiersstrom, Bürgerenergie, kommunale Dächer, Mieterstrom, Eigenversorgung, Speicher, Wärmenetze und Netzentlastung. Das heißt nicht, Energie sei kostenlos. Aber es heißt, dass ihre Kostenstruktur anders ist als bei fossilen Brennstoffen. Wenn Sonne und Wind nicht eingekauft, verbrannt und immer wieder importiert werden müssen, kann die Steuerungsfrage anders gestellt werden: Welche Teile der Grundenergieversorgung können langfristig als öffentliche oder gemeinschaftliche Infrastruktur wirken?

Bei reparierbaren Geräten können Haltbarkeit, Ersatzteile, Software-Updates, Reparaturfähigkeit, Energieverbrauch, Materialkreisläufe, Elektroschrott, Produktpässe und Verbraucherinformation getestet werden. Ein Gerät mit geringem Kaufpreis, kurzer Lebensdauer und schlechter Reparierbarkeit ist wirkungsökonomisch nicht automatisch günstiger als ein teureres, langlebiges, reparierbares und kreislauffähiges Gerät.

Ein gutes Produktpilotprojekt beantwortet daher nicht nur die Frage, wie ein Produkt bewertet wird. Es beantwortet auch, welche Daten bereits existieren, welche Daten fehlen, welche Daten aus CSRD, ESRS, GRI, LCA, EPD, digitalen Produktpässen, Lieferantendaten oder öffentlichen Statistiken übernommen werden können, welche WÖk-IDs relevant sind, welche Datenqualitätsklasse vorliegt, welche Wirkung direkt, indirekt, verzögert oder systemisch entsteht, welche rote Linie nicht kompensiert werden darf, wie verständlich das Ergebnis für Kund:innen ist, welche Wirkung eine öffentliche Beschaffung nach diesem Score hätte, welche Preiswirkung entstünde, welche soziale Entlastung nötig wäre, welche Unternehmen überfordert wären und welche Lieferanten entwickelt statt ausgeschlossen werden müssten.

Produktpiloten müssen außerdem verhindern, dass bessere Wirkung nur als Premiumsegment erscheint. Wenn ein wirkungspositiveres Produkt dauerhaft teurer bleibt, wird der Pilot sozial schief. Die Aufgabe lautet nicht: Menschen sollen mehr zahlen, weil das bessere Produkt moralisch richtiger ist. Die Aufgabe lautet: Das System muss durch Entlastung, Beschaffung, Skalierung, Bonus-Malus-Logik, Wirkungspunkte, Rückverteilung, geringere Risikokosten und bessere Daten dafür sorgen, dass positive Wirkung zugänglicher wird.

Produktpilotierung ist daher nicht bloß Produktbewertung. Sie ist ein Test der gesamten Wirkungsarchitektur im Kleinen.

98.2 Kommunen

Kommunen sind natürliche Reallabore der Wirkungsökonomie.

In Kommunen wird Wirkung konkret. Dort wird gewohnt, gelernt, gepflegt, gebaut, geheizt, gegessen, gefahren, gestritten, gefeiert, gearbeitet, beteiligt und verwaltet. Dort treffen die großen Systemfragen auf Alltag: Wohnungsmarkt, Mobilität, Energie,

Gesundheit, Pflege, Bildung, Kultur, Wasser, Hitze, Grünflächen, Integration, Sicherheit, lokale Wirtschaft, öffentliche Beschaffung, Haushalt und Bürger:innenbeteiligung.

Eine Kommune ist kein kleines Ministerium. Sie ist ein Wirkungsraum.

Ein kommunales Pilotprojekt kann mehrere Ebenen verbinden, die sonst getrennt bleiben: Wirkungshaushalt, öffentliche Beschaffung, Bürger:innenbeteiligung, Datenräume, Quartiersentwicklung, Klimaanpassung, soziale Entlastung, lokale Energie, Pflege und Gesundheit, Bildung und Kultur sowie Verwaltungssteuerung.

Gerade deshalb sind Kommunen geeignet, um Wirkung nicht abstrakt, sondern praktisch zu prüfen.

Ein kommunaler Pilot kann zum Beispiel ein Quartier wirkungsökonomisch betrachten: Bezahlbarkeit, Energie, Grünflächen, Hitze, Lärm, Barrierefreiheit, Pflegezugang, Schulwege, Nahversorgung, Kulturorte, Mobilität, Vereinsleben, Wasser, Sicherheit und Nachbarschaft. Nicht jede Dimension muss sofort perfekt gemessen werden. Aber der Wirkungsraum wird sichtbar. Die alte Frage lautet: Was kostet dieses Projekt? Die wirkungsökonomische Frage lautet: Welche Zustände verändert dieses Projekt - und was kostet es, wenn wir es nicht tun?

Kommunale Pilotprojekte können auch öffentliche Beschaffung testen. Eine Stadt kann Schulessen, Textilien, Baustoffe, IT-Geräte, Energie, Reinigungsleistungen, Pflegeinfrastruktur oder Mobilitätsangebote nicht nur nach Preis, sondern nach Wirkung bewerten. Sie muss dafür nicht sofort die ganze Produktwirkungssteuer einführen. Es reicht, Wirkungskriterien in Ausschreibungen, Gewichtungen, Informationspflichten, Lieferantenentwicklung und Evaluation einzubauen.

Ein weiterer kommunaler Pilotbereich ist Hitzeresilienz. Hitzeschutz verbindet Gesundheit, Stadtgrün, Wasser, Gebäude, Mobilität, Pflege, ältere Menschen, Kinder, Arbeitsschutz, öffentliche Räume und kommunale Daten. Ein Hitzepilot kann zeigen, dass Prävention Wirkleistung ist: Bäume, Schatten, Trinkwasserstellen, kühle Räume, Gebäudesanierung, Pflegewarnsysteme, soziale Ansprache und Stadtplanung verhindern Schäden, die im klassischen Haushalt häufig erst später als Gesundheits-, Pflege- oder Krisenkosten sichtbar werden.

Auch Energie eignet sich kommunal. Erneuerbare Energie kann in Quartieren, Stadtwerken, Genossenschaften, kommunalen Dächern, Schulen, Schwimmbädern, Pflegeeinrichtungen, Mieterstrommodellen, Wärmenetzen und lokalen Speichern als Infrastruktur gedacht werden. Ein kommunaler Pilot kann prüfen, wie Grundenergie, Eigenstrom, Netzentlastung und soziale Entlastung zusammenwirken. Es geht nicht um die Behauptung, Energie sei kostenlos. Es geht um die Frage, welche Bestandteile der erneuerbaren Versorgung nicht nach fossiler Brennstoffmarktlogik behandelt werden müssen.

An dieser Stelle passt Mannheim als Praxisfenster.

Mannheim ist kein fertiges Modell der Wirkungsökonomie. Aber Mannheim ist ein gutes Beispiel dafür, dass kommunale Steuerung bereits in Richtung Wirkungsorientierung, SDG-Bezug und lernende Verwaltung gedacht werden kann. Die Stadt beschreibt in ihrem früheren Modell zur Haushaltsaufstellung ausdrücklich, dass Ziele beschrieben und gemessen werden sollen und messbare Ergebnisse Grundlage für die Entscheidung über Ressourcenzuweisung werden sollen; zugleich wird die Verwaltung als lernende Organisation verstanden [E-K98-1]. Mannheim stellt sein Leitbild Mannheim 2030 in den Zusammenhang der Agenda 2030 und der 17 UN-Nachhaltigkeitsziele, berichtet regelmäßig über die lokale Umsetzung und beschreibt das Leitbild als Grundlage des aktuellen Haushalts [E-K98-2]. Ein UBA-Abschlussbericht zu Green Budgeting nennt Mannheim zudem als Beispiel, dessen Verwaltung seit 2016 vollständig auf wirkungsorientierte Steuerung umgestellt wurde; Wirkungskennzahlen sollen dort Auswirkungen der Verwaltungsleistungen auf Gesellschaft und Umwelt abbilden, und Wirkungsziele werden ex ante in Beschlussvorlagen berücksichtigt [E-K98-3].

Für die Wirkungsökonomie ist nicht maßgeblich, Mannheim als fertige Blaupause zu präsentieren. Maßgeblich ist der Lernpunkt: Kommunale Haushalte können mehr sein als Buchhaltung. Sie können Ziele, Maßnahmen, Indikatoren, Beschlussvorlagen, Bürger:innenbeteiligung, Nachhaltigkeitsberichte und politische Prioritäten miteinander verbinden. Dort beginnt die Brücke vom klassischen Haushalt zum Wirkungshaushalt.

Mannheim zeigt damit einen kommunalen Vorläufer: SDG-Orientierung, Zielsystem, Bericht, Haushalt und Verwaltungshandeln werden gekoppelt. Die Wirkungsökonomie würde darauf aufbauen und weitergehen. Sie würde nicht nur SDG-Bezüge ausweisen, sondern fragen: Welche Wirkung entsteht tatsächlich? Welche Zielkonflikte entstehen? Welche Datenqualität liegt vor? Welche Maßnahmen erzeugen Wirkleistung, Blindleistung oder Verlustleistung? Welche kommunalen Ausgaben verhindern spätere Krisenkosten? Welche sozialen Gruppen profitieren? Welche demokratische Rückkopplung entsteht? Welche Projekte werden beendet, wenn sie nicht wirken?

Ein kommunales Wirkungs-Pilotprojekt muss daher nicht bei null beginnen. Es kann an vorhandene kommunale Nachhaltigkeitsstrategien, SDG-Indikatoren, Bürgerbeteiligung, Haushaltsdaten, kommunale Statistik, Klimaanpassungspläne, Mobilitätskonzepte und soziale Daten anschließen. Studien zum wirkungsorientierten Nachhaltigkeitsmanagement betonen ebenfalls, dass Kommunen eine Schlüsselrolle bei der lokalen Umsetzung der Agenda 2030 spielen und Nachhaltigkeit messbar und überprüfbar gemacht werden muss [E-K98-4].

Ein guter kommunaler Pilot braucht vier Schutzlinien.

Erstens: keine Bürger:innen-Simulation. Beteiligung muss echte Rückkopplung erzeugen. Bürger:innen sollen nicht nur Wünsche äußern, während die Entscheidung längst feststeht. Sie sollen verstehen können, welche Wirkungen, Kosten, Zielkonflikte und Alternativen bestehen.

Zweitens: keine Datenüberforderung. Kommunen haben begrenzte Ressourcen. Wirkungsdaten müssen aus vorhandenen Quellen, öffentlichen Statistiken, Verwaltungsdaten, einfachen Indikatoren und digitalen Standards aufgebaut werden. Nicht jede Kommune braucht ein eigenes Spezialmodell.

Drittens: keine soziale Blindheit. Eine Klimamaßnahme, eine Sanierung, eine Mobilitätsreform oder eine Beschaffungsumstellung darf nicht zu Verdrängung, Kaufkraftverlust oder Beteiligungsausschluss führen. Kommunale Wirkung ist immer auch soziale Wirkung.

Viertens: keine Pilotprojekte ohne Konsequenz. Wenn ein Pilot zeigt, dass eine Maßnahme nicht wirkt, muss sie verändert oder beendet werden. Wenn er zeigt, dass eine Maßnahme starke Wirkung erzeugt, muss sie skaliert werden.

Kommunen zeigen im Kleinen, was die Wirkungsökonomie im Großen leisten soll: Mittel nicht nur ausgeben, sondern Zustände verändern.

98.3 Unternehmen

Unternehmen sind zentrale Piloträume, weil sie Wirkung täglich organisieren.

Sie beschaffen, produzieren, verkaufen, investieren, führen, finanzieren, werben, berichten, steuern Lieferketten, gestalten Produkte, nutzen Daten, entwickeln Technologien und beeinflussen Kapitalmärkte. Ein Unternehmen ist kein bloßer Ort wirtschaftlicher Aktivität. Es ist ein Wirkungssystem.

Ein Unternehmenspilot kann an mehreren Stellen beginnen.

Erstens in der Beschaffung. Welche Lieferanten erzeugen welche Wirkung? Welche Daten liegen vor? Wo bestehen Wasser-, Klima-, Arbeitsrechts-, Rohstoff-, Biodiversitäts-, Korruptions- oder Resilienzrisiken? Wo braucht es Ausschluss? Wo braucht es Entwicklung? Wo kann Lieferantenfinanzierung helfen? Ein Beschaffungspilot zeigt, ob Lieferkettensteuerung nicht nur Compliance, sondern Wirkungslenkung werden kann.

Zweitens im Produktportfolio. Welche Produktgruppen erzeugen positive Wirkung? Welche sind ambivalent? Welche haben Zukunftsrisiken? Welche könnten zu Stranded Assets werden? Welche Produkte sind reparierbar, kreislauffähig, gesund, sozial fair, demokratisch unproblematisch und datenfähig? Welche Produkte sind nur rentabel, weil Wirkungskosten unsichtbar bleiben? Ein Produktportfolio-Pilot kann zeigen, ob Unternehmensstrategie wirklich auf Zukunftsfähigkeit ausgerichtet ist.

Drittens im Enterprise Risk Management. Wirkungsrisiken gehören in das Enterprise Risk Management: Klima, Wasser, Rohstoffe, Lieferketten, soziale Stabilität, Reputation, Regulierung, Haftung, Versicherbarkeit, Demokratiebezug, Plattformrisiken, Datenintegrität, KI-Risiken, Cyberresilienz. Ein Unternehmen, das diese Risiken nicht kennt, ist nicht schlank. Es ist verwundbar.

Viertens im Wirkungscontrolling. Klassische KPIs reichen nicht. Unternehmen brauchen Key Impact Indicators: nicht nur Umsatz, Marge, Wachstum und Effizienz, sondern Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie. Ein Pilot kann testen, wie KII neben KPI geführt werden, ohne Managementsysteme zu überladen.

Fünftens in Managementboni. Wenn Vergütung nur an Umsatz, Marge, Aktienkurs oder Kostenreduktion hängt, wird Wirkung nachrangig. Ein Unternehmenspilot kann prüfen, wie Managementziele an Netto-Wirkung, Transformation, Lieferkettenqualität, Resilienz, Produktwirkung, Mitarbeitergesundheit, Innovationspfade und Datenqualität gekoppelt werden.

Sechstens in Wirkungskosten. Unternehmen müssen lernen, nicht nur finanzielle Kosten, sondern Wirkungskosten zu lesen: CO2, Wasserstress, Gesundheitsfolgen, Arbeitsrechtsrisiken, Reparaturunfähigkeit, Rücknahme, Entsorgung, Reputationsrisiko, Versicherbarkeit, Kapitalzugang und Lieferkettenbruch. Wirkungskosten sind keine moralischen Zusatzkosten. Sie sind versteckte Systemkosten.

Ein guter Unternehmenspilot unterscheidet zwischen Konzernlogik und KMU-Tauglichkeit.

Ein globaler Konzern kann komplexe Scorecards, Primärdaten, Lieferkettenaudits, Szenarioanalysen, ERM-Erweiterungen und digitale Datenräume aufbauen. Ein kleines Unternehmen kann das nicht in derselben Tiefe. Deshalb braucht es vereinfachte Verfahren: Branchenarchetypen, Standardwerte, gemeinsame Plattformen, vorgeprüfte Lieferantendaten, kommunale Unterstützung, Verbandslösungen, KMU-Scorecards und Übergangsfristen.

Pilotierung darf keine Konzernpflicht im Miniaturformat werden. Sie muss verhältnismäßig sein.

Für Unternehmen ist der zentrale Lernpunkt: Wirkungsökonomie ist nicht Berichtspflicht, sondern Steuerung. Ein Unternehmen, das seine Wirkungsdaten nur für den Nachhaltigkeitsbericht erhebt, bleibt im alten Modell. Ein Unternehmen, das diese Daten für Einkauf, Produktentwicklung, Investitionen, Finanzierung, Versicherbarkeit, Standortstrategie, Innovation und Boni nutzt, beginnt wirkungsökonomisch zu handeln.

Unternehmenspiloten sollen daher nicht fragen: Wie erfüllen wir neue Pflichten?

Sie sollen fragen:

Welche Wirkung erzeugt unser Geschäftsmodell?

Welche Risiken entstehen daraus?

Welche Produkte gehören in die Zukunft?

Welche Lieferketten müssen entwickelt werden?

Welche Daten brauchen Banken, Versicherungen, Kund:innen und öffentliche Auftraggeber ohnehin?

Welche Blindleistung erzeugen wir durch Mehrfachabfragen?

Welche Wirkungskosten verstecken wir bisher?

Welche positive Wirkung können wir skalieren?

Unternehmen, die diese Fragen früh beantworten, gewinnen keinen moralischen Bonus. Sie gewinnen Zukunftsfähigkeit.

98.4 Wirkungsfonds und Datenräume

Pilotprojekte brauchen Finanzierung und Daten.

Ohne Finanzierung bleiben gute Ideen abhängig von kurzfristigen Haushalten, freiwilligem Engagement oder Projektmitteln. Ohne Daten bleiben Pilotprojekte Erzählungen. Wirkungsfonds und Wirkungsdatenräume sind deshalb die beiden tragenden Infrastrukturen der Pilotierung.

Wirkungsfonds finanzieren Wirkung, bevor sie sich im alten System rechnet.

Das betrifft Prävention, Transformation, Resilienz, kommunale Projekte, Lieferantenentwicklung, soziale Entlastung, Bildung, Pflege, Energieinfrastruktur, Kreislaufwirtschaft, Datenaufbau, Reparaturstrukturen, Hitzeschutz, Wasser, Quartiere und digitale Souveränität.

Ein Wirkungsfonds fragt nicht nur: Welche Rendite entsteht?

Er fragt:

Welche Wirkung wird ermöglicht?

Welche späteren Schäden werden vermieden?

Welche Risiken sinken?

Welche Resilienz entsteht?

Welche Gruppen werden entlastet?

Welche Daten zeigen Fortschritt?

Welche Rückzahlung, Vergütung oder öffentliche Beteiligung ist angemessen?

Welche Wirkung wäre ohne Fonds nicht entstanden?

Wirkungsfonds können unterschiedliche Formen haben: öffentliche Fonds, kommunale Fonds, Transformationsfonds, Mischfinanzierungen, Garantien, Revolving Funds, Präventionsfonds, Lieferantenentwicklungsfonds, Sozialfonds, Energie- und

Quartiersfonds. Maßgeblich ist nicht die Rechtsform. Maßgeblich ist, dass Mittel nicht nur nach Projektbeschreibung, sondern nach Wirkungslogik vergeben werden.

Ein Wirkungsfonds kann zum Beispiel kommunale Hitzeschutzprojekte finanzieren, wenn dadurch Gesundheitsrisiken, Pflegebelastung, Energiekosten, soziale Isolation und Krisenkosten sinken. Er kann Lieferanten bei der Umstellung auf bessere Arbeits-, Wasser- oder Energiepraktiken unterstützen, statt sie aus Lieferketten auszuschließen. Er kann soziale Entlastungen finanzieren, wenn ehrliche Preise negative Wirkung sichtbar machen. Er kann Energieinfrastruktur vorfinanzieren, wenn erneuerbare Grundversorgung langfristig Kosten, Abhängigkeiten und Emissionen senkt.

Wirkungsfonds verhindern damit, dass die Wirkungsökonomie nur dort beginnt, wo ohnehin Kapital vorhanden ist.

Wirkungsdatenräume verhindern zugleich, dass Datenmacht zentralisiert wird.

Ein Wirkungsdatenraum ist kein zentrales Überwachungsregister. Er ist eine föderierte Infrastruktur, in der relevante Daten geteilt, geprüft, versioniert, geschützt und zweckgebunden genutzt werden können. Unternehmen, Lieferanten, Kommunen, öffentliche Einrichtungen, Banken, Versicherungen, Kapitalgeber, Wissenschaft, Wirkungsrat, Verwaltung und Bürger:innen brauchen unterschiedliche Zugänge. Nicht alle sehen alles. Aber alle relevanten Akteure können mit denselben Grunddaten arbeiten.

Ein Wirkungsdatenraum muss vier Dinge leisten.

Erstens Datenintegrität: Herkunft, Versionierung, Signatur, Prüfstatus, Audit-Trail und Datenqualitätsklasse.

Zweitens Interoperabilität: WÖk-IDs, digitale Produktpässe, Scorecards, CSRD-/ESRS-Daten, EPD, LCA, Lieferkettendaten, öffentliche Statistik, Kapitaldaten und Beschaffungsdaten müssen anschlussfähig sein.

Drittens Rechte und Rollen: Datenhalter, Datennutzer, Prüfer, Aufsicht, Forschung, Verwaltung, Unternehmen, Kund:innen, Banken, Versicherungen, Wirkungsrat und Öffentlichkeit brauchen klare Rechte, Zweckbindung, Korrekturwege und Transparenz.

Viertens Machtbegrenzung: Daten dürfen nicht zur Personenbewertung, Verhaltenskontrolle oder privaten Monopolmacht werden. Die Wirkungsökonomie bewertet Wirkungsträger, Produkte, Strukturen, Unternehmen, Projekte, Kapitalflüsse und öffentliche Entscheidungen - nicht private Lebensführung.

Pilotprojekte können Wirkungsdatenräume besonders gut testen, weil sie begrenzt sind. Ein Produktpilot kann zeigen, welche Lieferkettendaten wirklich nötig sind. Ein kommunaler Pilot kann zeigen, wie Haushaltsdaten, Klimadaten, Sozialdaten und Beteiligung zusammenwirken. Ein Unternehmenspilot kann zeigen, welche Daten

Banken, Versicherungen und Kund:innen mehrfach verlangen. Ein Wirkungsfonds-Pilot kann zeigen, welche Daten für Finanzierung, Monitoring und Rückzahlung nötig sind.

Datenräume müssen die gleiche Grundlogik wie die gesamte Wirkungsökonomie erfüllen: so präzise wie nötig, so einfach wie möglich.

Nicht jedes Pilotprojekt braucht Hochtechnologie. Manchmal beginnt ein Wirkungsdatenraum mit einem sauberen gemeinsamen Datenmodell, einer klaren Indikatorliste, offenen Schnittstellen, einem Prüfprozess und einem öffentlichen Wirkungsbericht. Maßgeblich ist nicht technische Eleganz. Maßgeblich ist Rückkopplung.

Wirkungsfonds und Datenräume verbinden Finanzierung und Lernen. Der Fonds finanziert Wirkung. Der Datenraum zeigt, ob sie entsteht. Die Evaluation korrigiert. Der nächste Fondszyklus lernt daraus.

So wird Pilotierung mehr als Test.

Sie wird zum Aufbau einer neuen Steuerungsinfrastruktur.

98.5 Zwischenfazit

Pilotprojekte sind die kontrollierten Lernräume der Wirkungsökonomie.

Dieses Kapitel hat vier Pilotfelder beschrieben.

Erstens: Produkte. Lebensmittel, Textilien, Baustoffe, Energieprodukte und reparierbare Geräte machen Wirkung konkret. Sie zeigen, wie WÖk-IDs, Scorecards, digitale Produktpässe, Datenqualität, Reverse Merit Order, Preiswirkung und Verbraucherinformation praktisch zusammenarbeiten können.

Zweitens: Kommunen. Kommunen sind Wirkungsräume des Alltags. Wohnen, Mobilität, Energie, Gesundheit, Pflege, Bildung, Kultur, Wasser, Hitzeresilienz, lokale Beschaffung und Beteiligung können dort wirkungsökonomisch verbunden werden. Mannheim zeigt als Praxisfenster, dass SDG-Bezug, Leitbild, Haushalt, Wirkungskennzahlen und lernende Verwaltung bereits kommunal anschlussfähig sind - auch wenn die Wirkungsökonomie darüber hinausgeht.

Drittens: Unternehmen. Unternehmen können Beschaffung, Lieferketten, Produktportfolios, Enterprise Risk Management, Managementboni, Wirkungskosten und Wirkungscontrolling erproben. Verfahren müssen KMU-tauglich bleiben und dürfen nicht zur Konzernbürokratie für alle werden.

Viertens: Wirkungsfonds und Datenräume. Fonds finanzieren Prävention, Transformation, Resilienz, Lieferantenentwicklung, kommunale Projekte und soziale Entlastung. Datenräume machen Wirkung prüfbar, ohne Datenmacht zu zentralisieren.

Pilotprojekte dürfen scheitern. Aber sie dürfen nicht folgenlos scheitern. Ein gescheiterter Pilot ist wertvoll, wenn er zeigt, welche Daten fehlen, welche Annahme

falsch war, welche Zielgruppe überlastet wurde, welcher Indikator nicht trägt oder welche Verwaltungspraxis zu kompliziert ist. Ein Pilot ohne Fehlerkultur ist keine Lernarchitektur.

Die nächste Frage lautet: Wie wird die Wirkungsökonomie im Alltag erfahrbar, ohne Menschen moralisch zu überfordern?

Diese Frage führt zu Kapitel 99 - Wirkungsökonomie im Alltag.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 98

Interne WÖk-Quellen

[I-K98-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Kapitel zum Umsetzungspfad und zur Pilotierung. Grundlage für die Definition von Pilotierung als zeitlich, sachlich und räumlich begrenzte Erprobung einer Wirkungslogik sowie für den Grundsatz, dass die Wirkungsökonomie ambitioniert im Ziel und pragmatisch im Anfang ist.

[I-K98-2] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025, Abschnitt „Praxisbeispiele und erste Ansätze“. Grundlage für Pilotprojekte und Best Practices als Lernräume der Wirkungsökonomie sowie für Social Impact Bonds, Wirkungshaushalte, Kreislaufwirtschaftsprojekte und wirkungsorientierte Umsetzungsfelder.

[I-K98-3] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025, Abschnitt „Umsetzung und Transformation“. Grundlage für gesetzliche Rahmenbedingungen, regulatorische Anreize, Institutionalisierung, neue Werte und Narrative, Kompetenzaufbau, organisatorische Innovation, Netzwerke, Co-Creation-Plattformen und agile Organisationsformen als Umsetzungselemente.

[I-K98-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Kapitel zum Wirkungshaushalt. Grundlage für die Abgrenzung von klassischer Haushaltsbuchung und wirkungsorientierter Zukunftssteuerung sowie für die These, dass ein Wirkungshaushalt Prävention, Krisenkosten, Risiko, Langzeitfolgen, Verteilungswirkung, Resilienz und demokratische Rückkopplung sichtbar macht.

[I-K98-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu SDG-Haushalten. Grundlage für die Einordnung von SDG-Haushalten als wichtiger Zwischenschritt zum Wirkungshaushalt, aber auch für ihre Grenzen: SDG-Zuordnung kann Mittel etikettieren, ohne Wirkung zu beweisen, Nebenwirkungen ausblenden und demokratische sowie digitale Systemrisiken nicht vollständig abbilden.

[I-K98-6] Weber, Natalie: WP_Produkte, 2025. Grundlage für Produktdaten, Produktscorecards, digitale Produktpässe, Produktwirkung, ehrliche Preise und den Wettbewerb um bessere Wirkung statt um den niedrigsten Preis.

[I-K98-7] Weber, Natalie: Wenn Maschinen arbeiten: Warum wir ein neues System brauchen, 2025. Grundlage für Pilotprojekte zu Wirkungssteuer, WUStG, Wirkungsfonds,

Energie, Ernährung, Textil und Bau sowie für die Einführung der Wirkungsökonomie über Testphasen und Übergangslogik.

[I-K98-8] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025, Abschnitt Governance, Wirkungstransparenz und partizipative Steuerung. Grundlage für öffentliche Wirkungsdaten, partizipative Governance, offene Wirkungsplattformen, Missbrauchsschutz, Schutz vor Wirkungssimulation und Machtkonzentration.

Externe Quellen

[E-K98-1] Stadt Mannheim: Das Modell Mannheim. Informationen zur neuen Haushaltsaufstellung entlang der Gesamtstrategie und den sieben strategischen Zielen Mannheims. Bezugspunkt für Mannheim als frühes Beispiel wirkungsorientierter kommunaler Steuerung: Ziele beschreiben, Zielerreichung messen, messbare Ergebnisse als Grundlage von Ressourcenzuweisung und Verwaltung als lernende Organisation.

[E-K98-2] Stadt Mannheim: Leitbild Mannheim 2030. Bezugspunkt für die lokale Umsetzung der Agenda 2030 und der 17 SDGs, die Beteiligung von über 2.500 Mannheimer:innen und Akteuren, das Leitbild Mannheim 2030 sowie dessen Funktion als Grundlage des aktuellen Haushalts. (https://www.mannheim.de/de/stadt-gestalten/leitbild-mannheim-2030)

[E-K98-3] Umweltbundesamt: Green Budgeting - Abschlussbericht, 2026. Bezugspunkt für Mannheim als Beispiel einer Verwaltung, die seit 2016 vollständig auf wirkungsorientierte Steuerung umgestellt wurde, mit Wirkungskennzahlen zu Auswirkungen von Verwaltungsleistungen auf Gesellschaft und Umwelt sowie ex ante berücksichtigten Wirkungszielen in Beschlussvorlagen. (https://www.umweltbundesamt.de/system/files/medien/11850/publikationen/2026-04/36_2026_TEXTE.pdf)

[E-K98-4] Bertelsmann Stiftung / SKEW / Engagement Global: Wirkungsorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement in Kommunen, 2020. Bezugspunkt für Kommunen als Schlüsselakteure der lokalen Umsetzung der Agenda 2030, für SDG-orientierte Nachhaltigkeitssteuerung, messbare und überprüfbare Nachhaltigkeit sowie die Bedeutung von Indikatoren im kommunalen Nachhaltigkeitsmanagement. United Nations - 2030 Agenda: https://sdgs.un.org/2030agenda

Kapitel 99 - Wirkungsökonomie im Alltag

Kapitel 98 hat Pilotprojekte als Lernräume beschrieben. Dort wird die Wirkungsökonomie getestet: an Produkten, in Kommunen, in Unternehmen, in Wirkungsfonds und Datenräumen. Kapitel 99 fragt nun, wie dieser Steuerungswechsel im Alltag spürbar wird.

Wirkung entsteht nicht nur in Gesetzen, Scorecards, Datenräumen, Kapitalmärkten oder globalen Institutionen. Wirkung entsteht dort, wo Menschen leben: beim Einkaufen, Arbeiten, Wohnen, Heizen, Essen, Pflegen, Fahren, Lernen, Sprechen, Wählen, Teilen, Widersprechen, Reparieren, Unterstützen und Zusammenleben [I-K99-1].

Alltag ist der Ort, an dem eine Wirtschaftsordnung entweder glaubwürdig wird oder scheitert.

Wenn die Wirkungsökonomie nur in Fachkapiteln, Steuerlogiken, Produktpässen oder Unternehmensprozessen existiert, bleibt sie abstrakt. Sie muss im Alltag erfahrbar werden: nicht als moralische Überforderung, nicht als neues Schuldgefühl, nicht als ständige Selbstoptimierung, sondern als bessere Ordnung der Bedingungen.

Die Wirkungsökonomie verändert Alltag nicht durch moralische Überforderung, sondern dadurch, dass bessere Wirkung leichter, sichtbarer, bezahlbarer und selbstverständlicher wird [I-K99-2; I-K99-6].

99.1 Konsum

Konsum ist Wirkung. Aber Konsument:innen sind nicht die Hauptverantwortlichen für Systemfehler.

Dieser Satz ist die Schutzlinie des Kapitels. In der alten Nachhaltigkeitslogik wurde Verantwortung zu häufig am Ende der Kette abgeladen: Menschen sollten nachhaltiger kaufen, fairer vergleichen, Lieferketten recherchieren, Klimabilanzen verstehen, Siegel prüfen, regionale Herkunft bewerten, Verpackungen einordnen, Wasserstress erkennen, Arbeitsbedingungen mitdenken und zugleich auf ihr Haushaltsbudget achten.

Das ist keine Freiheit. Das ist Überforderung.

Ein Mensch am Regal kann nicht die gesamte Weltbilanz eines Produkts rekonstruieren. Er kann nicht wissen, ob ein T-Shirt unter guten Arbeitsbedingungen entstand, wie viel Wasser im Baumwollanbau verbraucht wurde, welche Chemikalien beim Färben eingesetzt wurden, welche Transportwege dahinterliegen, welche Löhne gezahlt wurden, ob das Produkt reparierbar, kreislauffähig, langlebig oder toxisch ist. Ein Mensch kann nicht bei jedem Einkauf Lieferkettenprüfer:in, Klimarechner:in, Menschenrechtsauditor:in und Produktdatenanalyst:in sein [I-K99-2; E-K99-2].

Die Wirkungsökonomie verlagert diese Verantwortung deshalb in die Systemarchitektur. Produktdaten, WÖk-IDs, Scorecards, digitale Produktpässe, Benchmarks, Prüfstatus, Wirkungsdatenräume, öffentliche Beschaffung, Kapitalprüfung und Preisrückkopplung sollen dafür sorgen, dass Wirkung sichtbar wird, bevor die einzelne Kaufentscheidung moralisch überladen wird. Verbraucherinformation soll Orientierung geben, nicht beschämen [I-K99-6; E-K99-1; E-K99-2].

Das Ziel ist nicht der perfekte Konsument. Das Ziel ist ein Markt, in dem bessere Wirkung strukturell leichter wird.

Konsum wird wirkungsökonomisch durch vier Elemente verändert.

Erstens braucht es verständliche Information. Menschen sollen erkennen können, ob ein Produkt hohe positive Wirkung, neutrale Wirkung, ambivalente Wirkung oder erhebliche negative Wirkung aufweist. Diese Information muss einfach genug sein, um alltagstauglich zu sein, und belastbar genug, um nicht zum Werbesiegel zu werden. Eine Produktscorecard ist keine Marketingfarbe. Sie ist die verdichtete Ausgabe geprüfter Produktdaten [I-K99-6; E-K99-1].

Zweitens braucht es ehrlichere Preise. Wenn ein Produkt Klima, Wasser, Gesundheit, Arbeit, Biodiversität oder Demokratie belastet, darf diese Wirkung nicht dauerhaft unsichtbar bleiben. Der Preis muss kein perfektes Welturteil sein. Aber er darf nicht so tun, als sei ein schädliches Produkt effizient, nur weil seine Schäden anderswo entstehen [I-K99-2; I-K99-6].

Drittens braucht es soziale Entlastung. Ehrlichere Preise dürfen nicht bedeuten, dass Menschen mit wenig Einkommen schlechter leben. Die Wirkungsökonomie ist keine Preissteigerungsökonomie. Sie ist eine Umlenkungsökonomie. Negative Wirkung wird belastet, positive Wirkung entlastet, und die entstehenden Spielräume müssen genutzt werden, damit gute Wirkung bezahlbar wird [I-K99-2; I-K99-4].

Viertens braucht es bessere Infrastruktur. Menschen können nur dann wirkungsvoll konsumieren, wenn Alternativen verfügbar sind: bezahlbare gute Lebensmittel, erreichbare Mobilität, reparierbare Geräte, sichere Wohnungen, erneuerbare Energie, lokale Angebote, transparente Produktinformationen und öffentliche Räume [I-K99-4; I-K99-8].

Die Kaufkraftlogik ist zentral. Nachhaltigere oder wirkungspositivere Produkte dürfen nicht dauerhaft nur für Wohlhabende zugänglich sein. Sonst würde die Wirkungsökonomie soziale Ungleichheit verstärken und sich selbst widersprechen. Ein regionaler oder wirkungspositiver Apfel darf nicht zur moralischen Premiumware werden, während der wirkungsschwächere Apfel wegen unsichtbarer Folgekosten billig bleibt. Eine biologische oder tierwohlgerechtere Milch darf nicht dauerhaft nur für Haushalte mit hohem Einkommen selbstverständlich sein, während Massenproduktion durch ausgeblendete Wirkungen den Preisvorteil behält [I-K99-2; I-K99-6].

Die Wirkungsökonomie muss daher zwei Bewegungen gleichzeitig organisieren: Schädlichere Wirkung verliert ihren künstlichen Preisvorteil. Bessere Wirkung wird durch Entlastung, Rückverteilung, Infrastruktur, Skalierung und Markttransformation zugänglicher.

Das kann über verschiedene Instrumente geschehen: Bonus-Malus-Logiken, Wirkungspunkte, gezielte Entlastungen, Rückverteilung, öffentliche Beschaffung, Wirkungseinkommen, kommunale Infrastruktur, Preisrückkopplung, geringere Risikokosten, bessere Finanzierung, Lieferantenentwicklung und Markttransformation.

Diese Instrumente werden hier nicht technisch ausgearbeitet. Entscheidend ist der Alltagseffekt: Gute Wirkung soll nicht als teure Ausnahme erscheinen, sondern zur normalen, bezahlbaren und leicht erkennbaren Option werden [I-K99-4; I-K99-6].

Wirkungspunkte oder Bonuslogiken können Orientierung bieten. Sie dürfen aber niemals zu einer Social-Credit-Logik werden. Bewertet werden nicht Menschen als moralische Personen. Bewertet werden Produkte, Strukturen, Entscheidungen, Unternehmen, Projekte und Wirkungsträger. Ein Mensch soll nicht für seine private Lebensführung gescort werden. Er soll bessere Informationen, bessere Preise und bessere Möglichkeiten erhalten [I-K99-5; I-K99-8].

Konsum ohne Beschämung heißt daher: Menschen sollen wissen, was wirkt. Sie sollen bessere Optionen haben. Sie sollen nicht allein tragen, was das System falsch organisiert. Sie sollen nicht moralisch erniedrigt werden, wenn Einkommen, Infrastruktur oder Verfügbarkeit ihre Wahl begrenzen.

Konsum wird in der Wirkungsökonomie nicht entpolitisiert. Er wird entmoralisiert und systemisch neu geordnet.

99.2 Arbeit

Arbeit ist mehr als Erwerbsarbeit.

Die alte Ordnung hat Arbeit stark über Lohn, Beschäftigung, Produktivität, Arbeitszeit und Steuerbasis gelesen. Wer Erwerbsarbeit leistet, erhält Einkommen, zahlt Steuern, sammelt Rentenansprüche und gilt als ökonomisch leistungsfähig. Diese Logik war lange tragend. Sie wird brüchig [I-K99-3; I-K99-7].

Automatisierung, KI und Robotik verändern produktive Leistung. Maschinen können immer mehr Aufgaben übernehmen, die früher menschliche Erwerbsarbeit waren. Gleichzeitig bleiben viele Formen gesellschaftlicher Wirkleistung schlecht bezahlt oder unsichtbar: Pflege, Erziehung, Bildung, Prävention, Nachbarschaft, emotionale Stabilisierung, demokratisches Engagement, Konfliktvermittlung, kulturelle Teilhabe, Umweltpflege, Ehrenamt und Gemeinwesenarbeit [I-K99-3; I-K99-7; E-K99-3; E-K99-4].

Die Wirkungsökonomie definiert Leistung deshalb neu. Leistung ist nicht einfach, was bezahlt wird. Leistung ist nicht einfach, was viel Zeit kostet. Leistung ist nicht einfach, was Wachstum erzeugt. Leistung ist das, was positive Zustandsveränderung erzeugt [I-K99-3].

Diese Neudefinition verändert den Alltag der Arbeit.

Eine Pflegekraft leistet nicht weniger als ein Investmentbanker, nur weil der Markt sie schlechter bezahlt. Eine Erzieherin leistet nicht weniger als ein Manager, nur weil ihr Einkommen geringer ist. Ein Mensch, der Angehörige pflegt, Nachbarschaft stabilisiert, Kinder begleitet, Vereinsarbeit leistet, demokratische Konflikte moderiert oder

Menschen aus Einsamkeit holt, erzeugt Wirkung, auch wenn diese Wirkung nicht vollständig in Lohn, BIP oder Steueraufkommen erscheint [I-K99-3; E-K99-3].

Arbeit wird damit nicht romantisiert. Pflege kann überlasten. Care kann ausbeuten, wenn sie selbstverständlich erwartet wird. Ehrenamt kann Lücken füllen, die eigentlich Infrastruktur brauchen. Familienarbeit kann ungerecht verteilt sein. Die Wirkungsökonomie darf unsichtbare Arbeit nicht nur loben. Sie muss ihre Systembedingungen verändern [I-K99-3; E-K99-3].

Das geschieht über mehrere Ebenen.

Erstens: Anerkennung. Unsichtbare Wirkleistung muss begrifflich sichtbar werden. Wer Care, Bildung, Pflege, Prävention, Demokratie oder Gemeinwesen stabilisiert, leistet gesellschaftliche Wirkleistung [I-K99-3].

Zweitens: Einkommen. Das Wirkungseinkommen aus den vorherigen Kapiteln schafft eine Verbindung zwischen Grunddividende, Markteinkommen und Wirkungsbonus. Es soll nicht Erwerbsarbeit abschaffen, sondern gesellschaftliche Wirkleistung anerkennen, die im Markt zu wenig zählt [I-K99-3; I-K99-7].

Drittens: Rente. Die Wirkungsrente fragt nach Lebensleistung statt bloßer Erwerbsbiografie. Care, Pflege, Bildung, Gemeinwesen und Prävention müssen über Zeit anerkannt werden [I-K99-3].

Viertens: Unternehmen. Arbeit im Unternehmen darf nicht nur nach Output, Effizienz und Kostensenkung bewertet werden. Wirkungsorientierte Unternehmensführung fragt auch nach Gesundheit, Sicherheit, Lernfähigkeit, Teilhabe, Arbeitsbedingungen, Sinn, Vertrauen und Transformation [I-K99-3; I-K99-5].

Fünftens: Automatisierungsdividende. Wenn Maschinen mehr produktive Leistung übernehmen, dürfen Produktivitätsgewinne nicht nur Kapitalrenditen erhöhen. Sie müssen in gesellschaftliche Wirkung zurückfließen: Bildung, Pflege, Gesundheit, ökologische Regeneration, Wirkungseinkommen, Arbeitszeitverkürzung, demokratische Räume und neue Formen sinnvoller Tätigkeit [I-K99-7; E-K99-4].

Im Alltag bedeutet das: Menschen müssen nicht mehr jede gesellschaftliche Anerkennung aus Erwerbsarbeit beziehen. Arbeit bleibt wichtig. Erwerbsarbeit bleibt wichtig. Aber sie wird nicht länger der einzige legitime Zugang zu Einkommen, Würde, Sinn und sozialer Sicherung.

Das ist besonders wichtig für eine automatisierte Gesellschaft. Wenn Maschinen mehr Arbeit übernehmen, darf der Mensch nicht entwertet werden. Im Gegenteil: Dann wird noch wichtiger, welche Tätigkeiten nur Menschen leisten können - Beziehung, Urteilskraft, Fürsorge, Verantwortung, Resonanz, Kreativität, demokratischer Streit, Sinn, Mitgefühl und Kontextverständnis [I-K99-7].

Die Wirkungsökonomie befreit Arbeit nicht von Verantwortung. Sie befreit Leistung von einer zu engen Erwerbslogik.

Sie fragt im Alltag nicht nur: Womit verdienst du Geld?

Sie fragt: Welche Wirkung erzeugst du - für dich, andere, Gemeinwesen, Planet und Demokratie?

99.3 Wohnen, Mobilität, Ernährung

Wohnen, Mobilität, Ernährung und Energie sind keine privaten Konsumfelder allein. Sie sind Grundbedingungen des Alltags [I-K99-4].

Wer schlecht wohnt, lebt unsicherer. Wer Mobilität nicht nutzen kann, verliert Zugang. Wer sich nicht gesund ernähren kann, trägt Gesundheitsrisiken. Wer Energie nicht bezahlen kann, verliert Wärme, Licht, digitale Teilhabe und Sicherheit. Wer in einem Quartier ohne Nachbarschaft, Grün, Kultur, Pflege, Schule oder Nahversorgung lebt, erfährt Wirkung jeden Tag [I-K99-4; E-K99-5; E-K99-6; E-K99-7; E-K99-8].

Darum gehören diese Felder in die Wirkungsökonomie des Alltags.

Wohnen ist nicht nur Immobilie. Wohnen ist Sicherheit, Bezahlbarkeit, Gesundheit, Energie, Nachbarschaft, Zugehörigkeit, Pflegefähigkeit, Kindheit, Bildung, Ruhe, Teilhabe und demokratische Stabilität. Ein Wohnungsmarkt, der Wohnraum primär als Renditeobjekt behandelt, erzeugt Wirkung: Verdrängung, Unsicherheit, Einsamkeit, Stress, Energiearmut, politische Wut, Segregation und Vertrauensverlust [I-K99-4; E-K99-5].

Wirkungsökonomisch muss Wohnen daher als Grundsystem gelesen werden. Eine Wohnung wirkt durch Miete, Lage, Energiebedarf, Luftqualität, Lärm, Barrierefreiheit, Grünzugang, Mobilitätsanbindung, Quartiersstruktur, Nachbarschaft und Eigentumslogik. Bezahlbarkeit ist kein weiches Sozialthema. Sie ist ein Wirkungsindikator. Wenn Menschen zu große Teile ihres Einkommens für Wohnen aufwenden müssen, sinken Gesundheit, Bildungschancen, Familienplanung, Konsummöglichkeiten, Teilhabe und Vertrauen [I-K99-4; E-K99-5].

Mobilität ist ebenfalls mehr als Verkehr. Mobilität bedeutet Zugang: zu Arbeit, Bildung, Gesundheit, Kultur, Familie, Freundschaften, Natur, Pflege, Demokratie und Alltag. Ein Verkehrssystem wirkt auf Freiheit, Energie, Fläche, Klima, Luft, Lärm, Gesundheit, Sicherheit, Stadtqualität und soziale Teilhabe [I-K99-4; E-K99-6].

Wirkungsökonomisch geht es daher nicht um eine moralische Rangliste von Verkehrsmitteln. Es geht um den Wirkungsraum: Welche Mobilität ermöglicht Freiheit mit möglichst geringer negativer Wirkung? Welche Infrastruktur macht gute Mobilität leicht? Wo braucht es Bahn, Bus, Rad, Fußwege, Sharing, Elektromobilität, Barrierefreiheit, ländliche Lösungen, digitale Zugänge oder Nahversorgung? Wo erzeugt

Mobilität Flächenverbrauch, Lärm, Emissionen, Stress, Unfallrisiken oder Ausschluss? [I-K99-4; E-K99-6]

Ernährung ist mehr als Geschmack und Preis. Ernährung wirkt auf Gesundheit, Boden, Wasser, Biodiversität, Landwirtschaft, Arbeit, Tierwohl, regionale Wertschöpfung, Lieferketten, Klima und Kultur. Die Wirkungsökonomie macht daraus keine Ernährungslehre. Sie sagt nicht, wie jeder Mensch individuell zu essen hat. Sie fragt, welche Ernährungsumgebungen Menschen vorfinden: Was ist bezahlbar? Was ist verfügbar? Was wird beworben? Was gibt es in Schulen, Kantinen, Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen und Kommunen? Welche Produkte sind künstlich billig, weil ihre Wirkungen ausgelagert werden? [I-K99-4; I-K99-6; E-K99-7]

Eine gesunde, bodenschonende, wasserverträgliche, faire und regionale Ernährung darf nicht Luxus bleiben. Schulessen, Kantinen, öffentliche Beschaffung, regionale Lieferketten, Lebensmittelpreise, Produktdaten und Verbraucherinformation können Ernährung alltagstauglich wirkungsökonomisch verändern, ohne Menschen zu beschämen [I-K99-4; I-K99-6; E-K99-7].

Energie verbindet diese Felder.

Energie ist im Alltag Wärme, Licht, Kochen, Mobilität, Kommunikation, Arbeit, Pflege, Gesundheit, Bildung und digitale Teilhabe. Sie ist kein normales Konsumgut wie viele andere. Sie ist Daseinsbedingung [I-K99-4; E-K99-8].

Gerade erneuerbare Energie eröffnet hier eine neue Logik. Fossile Energie folgt einer Brennstofflogik: fördern, importieren, transportieren, verbrennen, emittieren, erneut bezahlen. Erneuerbare Energie folgt stärker einer Infrastrukturlogik: Anlagen, Netze, Speicher, Wartung, Steuerung, Flächen, Material und gemeinschaftliche Nutzung. Sonne und Wind müssen nicht importiert oder verbrannt werden. Die Kosten liegen stärker in der Bereitstellung und Organisation der Infrastruktur [I-K99-4; E-K99-8].

Daraus folgt keine naive Behauptung, Energie sei einfach kostenlos. Anlagen, Netze, Speicher, Wartung, Material, Flächen, Planung und soziale Ausgleichsmechanismen kosten Geld. Aber die Wirkungsökonomie kann prüfen, welche Teile erneuerbarer Grundversorgung langfristig stärker als öffentliche, kommunale, genossenschaftliche oder dezentrale Infrastruktur organisiert werden können - ähnlich wie Straßen, Wasser, Bildung oder digitale Grundversorgung [I-K99-4; I-K99-8].

Dort, wo Eigenversorgung, Quartiersenergie, kommunale Dächer, Bürgerenergie, Mieterstrom, Speicher, Wärmenetze, Netzentlastung oder lokale Energiegemeinschaften möglich sind, kann Energie im Alltag anders wirken: weniger Abhängigkeit, geringere Preisvolatilität, lokale Wertschöpfung, soziale Entlastung, Resilienz, Klimaschutz und demokratische Teilhabe [I-K99-4; I-K99-8].

Das gilt besonders für Kommunen. Ein Quartier mit erneuerbarer Energie, guter Dämmung, bezahlbaren Mieten, erreichbarer Mobilität, Grünflächen, Pflegezugang,

Schulnähe, kulturellen Räumen und Nachbarschaft ist kein Bündel einzelner Programme. Es ist ein Wirkungsraum. Jede Entscheidung wirkt auf viele andere [I-K99-4; I-K99-8].

Die Wirkungsökonomie im Alltag bedeutet deshalb: Grundsysteme werden nicht isoliert betrachtet. Wohnen wirkt auf Gesundheit. Mobilität wirkt auf Teilhabe. Ernährung wirkt auf Boden und Körper. Energie wirkt auf Kaufkraft und Sicherheit. Nachbarschaft wirkt auf Einsamkeit und Demokratie. Kultur wirkt auf Zugehörigkeit. Pflege wirkt auf Familien und Arbeit. Bildung wirkt auf Zukunftsfähigkeit [I-K99-4; I-K99-8].

Alltag ist Systemwirkung in kleiner Form.

99.4 Bürger:innenwirkung

Bürger:innenwirkung ist mehr als Konsum und Wahlentscheidung.

Menschen wirken als Bürger:innen, wenn sie wählen, sich beteiligen, widersprechen, zuhören, Quellen prüfen, Nachbarschaft gestalten, lokale Projekte unterstützen, pflegen, lernen, teilen, nicht weiterverbreiten, Kultur ermöglichen, Vereine tragen, Kommunalpolitik begleiten, Missstände melden, demokratisch streiten und andere Menschen nicht entwürdigen [I-K99-8; E-K99-9; E-K99-10].

Diese Wirkung ist häufig unsichtbar, aber sie ist real.

Eine Demokratie lebt nicht nur von Institutionen. Sie lebt von Alltagshandlungen: Menschen akzeptieren Wahlergebnisse, vertrauen Gerichten, prüfen Quellen, hören einander zu, widersprechen Lügen, schützen Minderheiten, melden Korruption, beteiligen sich an kommunalen Entscheidungen, unterstützen lokale Infrastruktur, übernehmen Verantwortung in Vereinen, pflegen Angehörige, helfen Nachbar:innen, beruhigen Konflikte oder verhindern, dass Hass weitergetragen wird [I-K99-8; E-K99-9; E-K99-10].

Die Wirkungsökonomie macht diese Handlungen sichtbar, ohne sie zu moralisieren.

Bürger:innen sollen nicht zu permanenten Wirkungsmanager:innen ihres Privatlebens werden. Niemand soll jeden Satz, jeden Einkauf, jede Autofahrt, jedes Essen, jede Heizung, jeden Post und jede Begegnung in einer privaten Wirkungsbilanz erfassen. Das wäre unlebbar und freiheitsfeindlich [I-K99-2; I-K99-8].

Bürger:innenwirkung bedeutet etwas anderes: Menschen erhalten bessere Bedingungen, um wirksam zu handeln. Dazu gehören verständliche Informationen, offene Beteiligungsverfahren, erreichbare lokale Räume, digitale Mündigkeit, Medienkompetenz, Bildung, Quellenklarheit, kommunale Daten, transparente Haushalte, Rechtsschutz, Nachbarschaftsangebote, kulturelle Orte, Pflegeinfrastruktur, bezahlbare Grundversorgung und demokratische Kommunikationsstandards [I-K99-5; I-K99-8; E-K99-9; E-K99-10].

Bürger:innenwirkung hat mehrere Formen.

Erstens: Wahlwirkung. Wahlen sind keine reine Meinungsabgabe. Sie verändern Wirkungsräume. Politische Programme, Sprache, Koalitionen, Verwaltungen, Haushalte, Standards, Energiepolitik, Bildung, Wohnen, Pflege, Medien, Sicherheit und internationale Kooperation hängen an politischen Entscheidungen. Eine Stimme ist kein Allheilmittel. Aber sie ist Teil demokratischer Rückkopplung [I-K99-8].

Zweitens: Beteiligungswirkung. Bürger:innenräte, kommunale Beteiligung, Stadtteilforen, digitale Beteiligung, Schulkonferenzen, Elternvertretungen, Vereinsarbeit und lokale Initiativen schaffen Rückkopplung. Gute Beteiligung ist nicht Symbolik. Sie verändert Entscheidungen oder macht nachvollziehbar, warum eine Entscheidung anders getroffen wird [I-K99-5; I-K99-8; E-K99-9].

Drittens: Diskurswirkung. Nicht alles teilen. Nicht jede Empörung verstärken. Quellen prüfen. Zwischen Fakt, Interpretation und Bewertung unterscheiden. Widersprechen, ohne zu entwürdigen. Unsicherheit aushalten. Hass nicht normalisieren. Das sind keine Benimmregeln. Es sind demokratische Wirkungsformen [I-K99-8; E-K99-10].

Viertens: Sorgewirkung. Pflegen, unterstützen, trösten, begleiten, erziehen, zuhören, vermitteln, besuchen, entlasten, Beziehungen halten. Diese Handlungen stabilisieren Menschen und Gemeinschaften. Sie sind keine privaten Nebentätigkeiten, sondern gesellschaftliche Wirkleistung [I-K99-3; E-K99-3].

Fünftens: lokale Gestaltungswirkung. Bürger:innen können Energiegenossenschaften mittragen, Reparaturinitiativen unterstützen, Schulessen verbessern, Stadtgrün sichern, Bibliotheken nutzen, Kulturorte stärken, Nachbarschaftsprojekte aufbauen, Bürgerbudgets begleiten, kommunale Wirkungshaushalte prüfen oder lokale Beschaffung hinterfragen [I-K99-5; I-K99-8; E-K99-9].

Sechstens: Nicht-Handlungswirkung. Manchmal wirkt, was man nicht tut. Eine Falschinformation nicht weiterleiten. Eine Person nicht beschämen. Einen Konflikt nicht eskalieren. Ein zerstörerisches Produkt nicht kaufen, wenn eine bezahlbare bessere Alternative vorhanden ist. Einen diskriminierenden Witz nicht normalisieren. Eine antidemokratische Erzählung nicht unkommentiert lassen [I-K99-8; E-K99-10].

Bürger:innenwirkung braucht aber eine faire Zumutungsgrenze.

Menschen in Armut, Stress, Krankheit, Pflegeverantwortung, Wohnungsunsicherheit oder sozialer Überlastung haben weniger Handlungsspielräume. Wer jeden Tag mit Miete, Arbeit, Sorge, Gesundheit oder Sicherheit kämpft, kann nicht nebenbei die gesamte Gesellschaft retten. Die Wirkungsökonomie muss deshalb strukturell entlasten, bevor sie individuelle Beteiligung erwartet [I-K99-2; I-K99-4].

Das ist der Unterschied zwischen moralischem Appell und wirkungsökonomischer Ordnung.

Ein moralischer Appell sagt: Handle besser.

Eine wirkungsökonomische Ordnung fragt: Was muss sich ändern, damit besseres Handeln möglich, bezahlbar und naheliegend wird?

Bürger:innenwirkung entsteht also nicht nur aus Pflicht. Sie entsteht aus Selbstwirksamkeit. Menschen handeln eher konstruktiv, wenn sie erleben, dass ihr Handeln eine erkennbare Wirkung hat. Beteiligung ohne Rückmeldung erzeugt Frust. Beschwerden ohne Antwort erzeugen Zynismus. Wahlen ohne erkennbare Wirkung erzeugen Abwendung. Daten ohne verständliche Bedeutung erzeugen Misstrauen. Deshalb muss die Wirkungsökonomie Rückkopplung im Alltag schaffen [I-K99-5; I-K99-8; E-K99-9].

Wer sich beteiligt, muss erfahren, was daraus wurde. Wer spart, repariert, unterstützt oder widerspricht, muss sehen, dass das System diese Wirkung nicht ignoriert. Wer bessere Produkte wählt, darf nicht dauerhaft finanziell bestraft werden. Wer Care leistet, darf nicht unsichtbar bleiben. Wer Demokratie stabilisiert, darf nicht schlechter gestellt sein als derjenige, der Erregung monetarisiert [I-K99-3; I-K99-8].

Bürger:innenwirkung ist damit kein moralischer Pflichtenkatalog. Sie ist die demokratische Alltagsebene der Wirkungsökonomie.

99.5 Zwischenfazit

Die Wirkungsökonomie wird im Alltag nicht dadurch erfahrbar, dass Menschen ständig ihre private Wirkung bilanzieren. Sie wird erfahrbar, wenn die Bedingungen anders werden.

Dieses Kapitel hat vier Alltagsebenen beschrieben.

Erstens: Konsum. Verbraucher:innen sollen nicht zu Lieferkettenprüfer:innen werden. Wirkung muss über Produktdaten, Scorecards, DPP, Preise, Beschaffung und Informationen sichtbar werden. Gute Wirkung muss bezahlbar bleiben und durch Entlastung, Rückverteilung, Bonuslogiken, Wirkungspunkte und Markttransformation zugänglicher werden [I-K99-2; I-K99-6; E-K99-1; E-K99-2].

Zweitens: Arbeit. Leistung ist mehr als Erwerbsarbeit. Care, Bildung, Pflege, Prävention, Gemeinwesen, Demokratie und Beziehung erzeugen Wirkleistung. Wirkungseinkommen und Wirkungsrente verbinden diese Leistung mit Anerkennung, Einkommen und Lebenszeit [I-K99-3; I-K99-7; E-K99-3; E-K99-4].

Drittens: Wohnen, Mobilität, Ernährung und Energie. Diese Bereiche sind keine privaten Konsumfelder allein, sondern Grundsysteme des Alltags. Wohnen ist Sicherheit. Mobilität ist Zugang. Ernährung ist Gesundheit und Ökosystemwirkung. Energie ist Daseinsbedingung und kann, besonders erneuerbar, stärker als öffentliche, kommunale oder dezentrale Infrastruktur gedacht werden [I-K99-4; E-K99-5; E-K99-6; E-K99-7; E-K99-8].

Viertens: Bürger:innenwirkung. Menschen wirken durch Wählen, Beteiligung, Diskurs, Sorge, lokale Gestaltung und bewusste Nicht-Verstärkung destruktiver Dynamiken. Aber diese Wirkung braucht faire Handlungsspielräume, Rückkopplung und Selbstwirksamkeit [I-K99-5; I-K99-8; E-K99-9; E-K99-10].

Der Alltag ist damit nicht die kleine Version der Wirkungsökonomie. Er ist ihr Prüfstein.

Wenn bessere Wirkung im Alltag teurer, komplizierter, beschämender und sozial exklusiver bleibt, ist die Architektur falsch gebaut. Wenn bessere Wirkung leichter, sichtbarer, bezahlbarer und selbstverständlicher wird, beginnt die neue Ordnung des Wohlstands konkret zu werden [I-K99-1; I-K99-2].

Die nächste Frage lautet: Was müssen Politik, Unternehmen und Bürger:innen jetzt konkret beginnen, damit dieser Alltag nicht nur beschrieben, sondern möglich wird?

Diese Frage führt zu Kapitel 100 - Transformationspfade.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 99

Interne WÖk-Quellen

[I-K99-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, große Arbeitsfassung / Standardwerk der Wirkungsökonomie. Grundlage für die Leitformel, dass Wirkung nicht abstrakt beginnt, sondern in Menschen, Handlungen, Produkten, Preisen, Daten, Sprache, Pflege, Arbeit, Medien, Kapital und Alltag; außerdem für die Abgrenzung von Wirkung als Zustandsveränderung gegenüber Absicht, Image, Bericht oder Moral.

[I-K99-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, große Arbeitsfassung / Standardwerk der Wirkungsökonomie. Grundlage für die wiederkehrende These, dass Menschen nicht moralisch überfordert werden dürfen, wenn das System destruktive Wirkung preislich belohnt; außerdem für das Apfelbeispiel als Systemmodell von Produktdaten, Scorecards, Preisen und Verbraucherinformation.

[I-K99-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, große Arbeitsfassung / Standardwerk der Wirkungsökonomie. Grundlage für die Neudefinition von Leistung als Wirkleistung, für Care-Arbeit als Systemleistung und für die Verbindung von Arbeit, Automatisierung, Wirkungseinkommen und Wirkungsrente.

[I-K99-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, große Arbeitsfassung / Standardwerk der Wirkungsökonomie. Grundlage für Wohnen als Grundsystem, für Energie als Infrastrukturfrage, für kommunale Wirkung, für öffentliche Beschaffung und für den Gedanken, dass bessere Wirkung nicht dauerhaft Luxus bleiben darf.

[I-K99-5] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025. Grundlage für Wirkung als neue Steuerungsgröße, für Wirkungstransparenz, partizipative Governance, Kompetenzaufbau, Netzwerke, Rückkopplung und gesellschaftliche Transformation.

[I-K99-6] Weber, Natalie: WP_Produkte, 2025. Grundlage für Produktwirkung, ehrliche Preise, digitale Produktpässe, Produktscorecards und die Idee, Verbraucher:innen durch Systemarchitektur zu entlasten.

[I-K99-7] Weber, Natalie: Wenn Maschinen arbeiten: Warum wir ein neues System brauchen, 2025. Grundlage für die Verbindung von Automatisierung, Arbeit, Einkommen, Maschinenleistung, Wirkungseinkommen und neuer Definition gesellschaftlicher Leistung.

[I-K99-8] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Alltag, Kommunen, Kultur, Wissen, Digitalisierung, Wirkungskompetenz, Bürger:innenwirkung und die Einordnung gesellschaftlicher Grundsysteme als verbundene Wirkungsräume.

Externe Quellen

[E-K99-1] Europäische Union: Ecodesign for Sustainable Products Regulation und Digital Product Passport. Bezugspunkt für die Idee, produktbezogene Nachhaltigkeits-, Material-, Reparierbarkeits-, Kreislauf- und Informationsdaten über digitale Produktpässe zugänglich und nutzbar zu machen. https://commission.europa.eu/energy-climate-change-environment/standards-tools-and-labels/products-labelling-rules-and-requirements/ecodesign-sustainable-products-regulation_en

[E-K99-2] OECD: Consumer Policy Toolkit und OECD-Arbeiten zu Verbraucherinformation, nachhaltigem Konsum und Verhaltensbarrieren. Bezugspunkt für die Einsicht, dass Verbraucher:innen verständliche, verlässliche und handlungsnahe Informationen brauchen und Verantwortung nicht allein an individuelle Kaufentscheidungen delegiert werden kann. OECD: https://www.oecd.org/

[E-K99-3] International Labour Organization: Care Work and Care Jobs for the Future of Decent Work, 2018. Bezugspunkt für bezahlte und unbezahlte Care-Arbeit als zentrale gesellschaftliche und ökonomische Leistung sowie für die Notwendigkeit, Care-Arbeit sichtbar zu machen und gerechter zu organisieren.

[E-K99-4] OECD: OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market. Bezugspunkt für die Veränderung von Arbeit durch KI und Automatisierung sowie für die Notwendigkeit, Arbeit, Qualifikation, Einkommen und soziale Sicherung neu zu denken. OECD: https://www.oecd.org/

[E-K99-5] World Health Organization: WHO Housing and Health Guidelines, 2018. Bezugspunkt für Wohnen als Gesundheits- und Lebensbedingung, insbesondere im Zusammenhang mit Bezahlbarkeit, Sicherheit, Innenraumqualität, Wärme, Barrierefreiheit und gesundheitlichen Risiken. World Health Organization: https://www.who.int/

[E-K99-6] International Transport Forum / OECD: Transport for Inclusive Growth, 2017, sowie Arbeiten zu Accessibility und inklusiver Mobilität. Bezugspunkt für Mobilität als Zugang zu Arbeit, Bildung, Gesundheit, sozialer Teilhabe und öffentlichen Diensten. OECD: https://www.oecd.org/

[E-K99-7] FAO / WHO: Sustainable Healthy Diets - Guiding Principles, 2019. Bezugspunkt für Ernährung als Verbindung von Gesundheit, Umwelt, sozialer Verträglichkeit, kultureller Angemessenheit und nachhaltigen Ernährungssystemen. World Health Organization: https://www.who.int/ - FAO: https://www.fao.org/

[E-K99-8] International Energy Agency: World Energy Outlook, fortlaufende Berichte; United Nations: Sustainable Development Goal 7. Bezugspunkt für Energiezugang, Bezahlbarkeit, Versorgungssicherheit, saubere Energie und die Rolle von Energie als Grundlage gesellschaftlicher Teilhabe. International Energy Agency - Reports: https://www.iea.org/reports

[E-K99-9] OECD: Guidelines for Citizen Participation Processes, 2022. Bezugspunkt für Bürger:innenbeteiligung, Rückkopplung, Transparenz, Rechenschaft und die Gestaltung wirksamer Beteiligungsverfahren. OECD - Innovative Citizen Participation: https://www.oecd.org/en/publications/innovative-citizen-participation-and-new-democratic-institutions_339306da-en.html - OECD: https://www.oecd.org/

[E-K99-10] UNESCO: Media and Information Literacy Curriculum for Educators and Learners, 2021. Bezugspunkt für Medien- und Informationskompetenz, Quellenprüfung, digitale Mündigkeit und demokratische Diskursfähigkeit. UNESCO: https://www.unesco.org/

Kapitel 100 - Transformationspfade

TRANSFORMATIONSPFADE

VON DER DIAGNOSE ZUR WIRKUNG – SYSTEMISCH, KOORDINIERT, STEP BY STEP.

DER TRANSFORMATIONSPFAD IN 5 PHASEN

1. DIAGNOSE
- System verstehen
- Wirkungslücken aufdecken
- Prioritäten setzen

2. AUSRICHTUNG
- Leitbild & Ziele definieren
- SDGs und SDG+ integrieren
- Wirkungslogik festlegen

3. DESIGN
- Instrumente entwickeln
- Indikatoren & Modelle aufbauen
- Regeln & Anreize gestalten

4. UMSETZUNG
- Politik, Wirtschaft und Gesellschaft aktivieren
- Projekte & Pilotregionen starten
- Kommunikation sichern

5. VERSTETIGUNG
- Wirkung messen
- Lernen & anpassen
- Transformation skalieren

100.1 POLITISCHE ÜBERGANGSPFADE

A. RECHT & ORDNUNG
- Wirkungsgrundgesetz verankern
- WUStG, WEstG, T-SROI gesetzlich einführen
- Transparenz-, Datenschutz- und Beteiligungsrechte stärken

B. PARTIZIPATION & DEMOKRATIE
- Bürgerräte und Wirkungsräte etablieren
- Digitale Beteiligungs-plattformen sichern
- Bildung für Wirkung systemisch verankern

C. ÖKOLOGISCHE TRANSFORMATION
- Regenerative Wirtschafts-modelle fördern
- CO_2-Preise & Ressourcen-kosten internalisieren
- Biodiversität & Naturkapital schützen

D. SOZIALE GERECHTIGKEIT
- Wirkungseinkommen sichern
- Gleichwertige Lebensver-hältnisse gewährleisten
- Gesundheit, Pflege und Bildung stärken

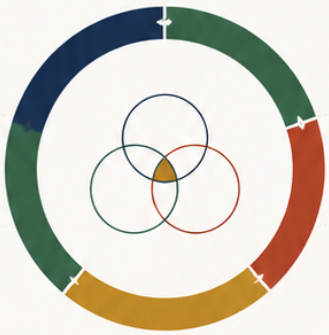
E. INTERNATIONALE KOOPERATION
- Globale Standards für Wirkung etablieren
- Faire Lieferketten verankern
- Wissen, Technologie und Kapital gerecht teilen

100.2 HEBEL & INSTRUMENTE

REGULIERUNG
Gesetze, Standards, Verbote, Schutzmechansimen.

FISKALISCHE ANREIZE
Wirkungssteuern, Subventionen, Boni, Umlenkung von Kapital.

BILDUNG & KULTUR
Wirkungsbildung, Medien-kompetenz, Wertewandel.



WIRTSCHAFT & INNOVATION
Neue Geschäftsmodelle, Kreislaufwirtschaft, Technologie für Wirkung.

PARTNERSCHAFTEN
Public-Private-People-Partnerships, Allianzen, Zivilgesellschaft.

DATEN & TRANSPARENZ
Offene Daten, Wirkungsindikatoren, Monitoring, Berichterstattung.

100.3 PRINZIPIEN DER TRANSFORMATION

GANZHEITLICH
Systeme verstehen, nicht isoliert handeln.

GERECHT
Niemanden zurücklassen, Chancen fair verteilen.

NACHHALTIG
Regenerieren, statt ausbeuten.

PARTIZIPATIV
Mit Menschen, nicht über sie.

ZUKUNFTSORIENTIERT
Langfristig denken, enkelgerecht handeln.

TRANSFORMATION IST KEIN EINZELPROJEKT.
SIE IST EIN GEMEINSAMER WEG – SYSTEMISCH, MUTIG, KONSEQUENT.
FÜR MENSCH, PLANET UND DEMOKRATIE.

Kapitel 99 hat gezeigt, wie die Wirkungsökonomie im Alltag erfahrbar wird: nicht durch moralische Überforderung, sondern dadurch, dass bessere Wirkung leichter, sichtbarer, bezahlbarer und selbstverständlicher wird. Kapitel 100 bündelt nun die praktischen Handlungsfelder.

Die Transformationspfade sind kein Parteiprogramm, keine Ministerienliste, keine vollständige Gesetzesarchitektur und kein Katalog kleinteiliger Einzelmaßnahmen. Sie bilden einen wirkungsökonomischen Start- und Übergangsrahmen [I-K100-2].

Sie fragen:

Was muss politisch beginnen?

Was müssen Unternehmen aufbauen?

Was können Bürger:innen beitragen, ohne überfordert zu werden?

Was kann sofort starten, noch bevor die vollständige Wirkungsökonomie rechtlich, steuerlich und europäisch harmonisiert ist?

Die Transformationspfade zeigen, dass die Wirkungsökonomie nicht auf den perfekten Moment wartet. Politik, Unternehmen und Gesellschaft können sofort beginnen, Wirkung messbar, lenkbar und lernfähig zu machen [I-K100-3; I-K100-4].

100.1 Politische Übergangspfade

Politik muss den Kompass reparieren.

Das ist mehr als ein neuer Slogan. Politik der alten Ordnung behandelt zu viele Symptome, weil Ursachen im System nicht richtig rückgekoppelt werden. Wenn Preise Folgekosten verschweigen, muss der Staat später kompensieren. Wenn Wohnraum Renditeobjekt bleibt, muss der Staat Mieten bremsen, Wohngeld erhöhen oder Notprogramme auflegen. Wenn Pflege als Kostenblock gilt, muss er später Personalnot, Angehörigenüberlastung, Krankenhausfolgen und Würdeverluste verwalten. Wenn Plattformen Erregung monetarisieren, muss er später Desinformation, Radikalisierung und Vertrauensverlust bekämpfen. Wenn fossile Abhängigkeit als billige Energie erscheint, muss er später Preisbremsen, Krisenhilfen und Sicherheitsprogramme finanzieren [I-K100-1].

Politik muss deshalb Ursachen adressieren, nicht nur Symptome verwalten.

Der erste politische Schritt ist ein Wirkungsrahmen. Der Staat muss klar festlegen, dass Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie eine eigenständige Steuerungsgröße wird. Das bedeutet nicht, jede Entscheidung sofort nach einer vollständigen Wirkungsformel zu automatisieren. Es bedeutet: Öffentliche Entscheidungen dürfen nicht länger nur nach Kosten, Ressortlogik, Haushaltsjahr, Wachstum, Beschäftigung oder politischer Sichtbarkeit bewertet werden. Sie müssen systematisch fragen, welche Zustände sie verändern [I-K100-1; I-K100-12].

Der zweite Schritt ist der Aufbau eines Wirkungsrats. Der Wirkungsrat ist keine Ersatzregierung. Er entscheidet nicht politisch, welche Ziele eine Gesellschaft wollen muss. Aber er sichert Methodik: WÖk-IDs, Benchmarks, Scorecards, Datenqualitätsklassen, Prüfstatus, Konsultation, Versionierung und Schutz vor Lobbyismus. Ohne eine solche methodische Sicherung würde Wirkung schnell politisiert, verwässert oder von starken Interessen vereinnahmt [I-K100-3; I-K100-4].

Der dritte Schritt ist die Sicherung von Datenstandards. Politik darf Wirkungsdaten nicht als zusätzliche Berichtsbürokratie missverstehen. Die Daten werden ohnehin gebraucht: von Unternehmen, Banken, Versicherungen, Investoren, Kund:innen, öffentlicher Beschaffung und Verwaltung. Die politische Aufgabe besteht darin, aus verstreuten Abfragen gemeinsame Standards zu machen. Gute Standards sind kein Bürokratieaufbau. Sie sind Bürokratievermeidung. Ein gemeinsamer Wirkungsstecker ersetzt Adapterchaos [I-K100-3; I-K100-4].

Der vierte Schritt ist Pilotierung. Politik muss Pilotprojekte ermöglichen, bevor sie flächendeckend harte Rechtsfolgen auslöst. Pilotprodukte, kommunale Wirkungshaushalte, DPP-Piloten, Wirkungsdatenräume, öffentliche Kantinen, Schulessen, Baustoffe, Textilien, Energie, IT-Beschaffung, Pflege- und Gesundheitsverträge können zeigen, wie Wirkungsdaten praktisch funktionieren. Pilotierung ist kein Aufschub. Sie ist die Methode, mit der ein lernendes System politisch tragfähig wird [I-K100-5; I-K100-6; I-K100-7].

Der fünfte Schritt ist der Wirkungshaushalt. Öffentliche Mittel dürfen nicht nur nach Titeln, Ressorts und Ausgabenvolumen bewertet werden. Ein Wirkungshaushalt fragt: Welche Zustände werden verbessert? Welche Krisenkosten werden vermieden? Welche Prävention entsteht? Welche Resilienz wird aufgebaut? Welche Zielkonflikte entstehen? Welche Gruppen werden entlastet oder belastet? [I-K100-2; I-K100-4]

Gerade hier muss Politik den zentralen Konflikt der Prävention benennen: Reparatur ist sichtbar, Prävention bleibt häufig unsichtbar. Wenn eine Krise verhindert wird, gibt es keine dramatischen Bilder. Wenn ein Hitzeschutzplan wirkt, gibt es weniger Notfälle, aber keinen spektakulären Erfolg. Wenn gute Bildung spätere Radikalisierung senkt, sieht man nicht, welche Eskalation ausgeblieben ist. Wenn ein Pflegeangebot Krankenhausaufenthalte vermeidet, erscheinen die verhinderten Kosten nicht automatisch als politischer Triumph. Gute Politik verhindert Schäden, die dann nicht als Erfolg erscheinen [I-K100-12].

Die Wirkungsökonomie muss diese unsichtbare Wirkleistung sichtbar machen.

Der sechste Schritt ist die Umstellung öffentlicher Beschaffung. Der Staat kauft jeden Tag. Schulen, Kitas, Kantinen, Krankenhäuser, Verwaltungen, Kommunen, Infrastrukturträger und öffentliche Unternehmen schaffen Nachfrage. Wenn sie wirkungspositive Produkte und Dienstleistungen nachfragen, entsteht Marktvolumen. Produkte können skalieren. Preise können sinken. Unternehmen erhalten

Planungssicherheit. Öffentliche Beschaffung ist daher ein guter Frühhebel, weil sie Wirkung sichtbar machen kann, ohne Verbraucher:innen zu überfordern [I-K100-5; I-K100-7; I-K100-8].

Der siebte Schritt ist soziale Entlastung. Die Transformation darf nicht über Verbraucher:innen allein finanziert werden. Ehrlichere Preise sind nur dann gerecht, wenn bessere Alternativen bezahlbar werden. Negative Wirkung muss belastet werden, aber positive Wirkung muss entlastet, gefördert, skaliert und durch Infrastruktur zugänglich gemacht werden. Rückverteilung, Wirkungseinkommen, Bonuslogiken, Wirkungspunkte, öffentliche Beschaffung, Grundversorgung, Energieinfrastruktur und kommunale Entlastung gehören zusammen [I-K100-1; I-K100-6].

Politik muss deshalb immer gleichzeitig in zwei Richtungen denken:

Schädliche Wirkung darf nicht künstlich billig bleiben.

Gute Wirkung darf nicht dauerhaft Luxus bleiben.

Der achte Schritt ist europäische Anschlussfähigkeit. Viele harte Instrumente lassen sich nicht isoliert national vollenden: Umsatzsteuerlogik, DPP, CBAM, CSRD, ESRS, Datenräume, Kapitalmarktregeln, KI-Regulierung, Importwirkung und Binnenmarkt brauchen europäische Harmonisierung. Deutschland kann beginnen, Kommunen können pilotieren, Unternehmen können testen. Aber die Skalierung braucht Europa [I-K100-2; I-K100-5].

Politik mit Wirkung bedeutet daher nicht, dass Politik technokratisch wird. Sie bedeutet, dass Politik besser rückkoppelt.

Ein Gesetz soll nicht nur beschlossen werden. Es soll wirken.

Ein Förderprogramm soll nicht nur Mittel abrufen. Es soll Zustände verbessern.

Eine Steuerreform soll nicht nur Einnahmen verändern. Sie soll Anreize verändern.

Eine Klimamaßnahme soll nicht nur Emissionen senken. Sie soll soziale Akzeptanz, Resilienz und Demokratie mitdenken.

Politik muss vier Routinen aufbauen:

Wirkungsprüfung vor Entscheidung.

Wirkungsmonitoring während Umsetzung.

Wirkungsbericht nach Umsetzung.

Korrektur, wenn Wirkung anders ausfällt als geplant.

Der Erfolg politischer Programme bemisst sich dann nicht daran, dass sie existieren. Er bemisst sich daran, ob ein Zustand besser wird [I-K100-12].

100.2 Unternehmerische Transformationspfade

Für Unternehmen sind die Transformationspfade kein Zusatzprogramm. Sie sind Teil der strategischen Transformation.

Unternehmen müssen Wirkung nicht deshalb ernst nehmen, weil sie moralisch besser erscheinen wollen. Sie müssen Wirkung ernst nehmen, weil Wirkung längst Geschäftsmodell, Kapitalzugang, Lieferketten, Versicherbarkeit, Beschaffung, Kundenzugang, Haftung, Reputation, Resilienz und Zukunftsfähigkeit betrifft [I-K100-1; I-K100-9].

Das erste, was Unternehmen tun müssen, ist Wirkungsdaten als Risikodaten zu verstehen. Nachhaltigkeitsdaten sind keine dekorativen ESG-Daten. Sie sind Klima-, Wasser-, Rohstoff-, Lieferketten-, Standort-, Arbeitsrechts-, Governance-, Haftungs-, Versicherungs-, Finanzierungs- und Resilienzdaten. Wer sie nur für Berichte erhebt, hat ihre Funktion nicht verstanden. Wer sie in Beschaffung, Produktentwicklung, Enterprise Risk Management, Finanzierung, Strategie und Führung nutzt, beginnt wirkungsökonomisch zu handeln [I-K100-2; I-K100-9].

Das zweite ist Lieferkettenkenntnis. Ein Unternehmen, das seine Lieferketten nicht kennt, steuert nicht schlank. Es steuert blind. Es muss wissen, wo Wasserstress entsteht, welche Rohstoffe kritisch sind, welche Vorprodukte geopolitisch verwundbar sind, welche Arbeitsbedingungen bestehen, welche Lieferanten Entwicklungsbedarf haben, wo Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Korruption, Biodiversitätsrisiken oder Emissionsrisiken auftreten können. Lieferketten sind nicht nur Kostenketten. Sie sind Wirkungsketten und Risikoketten [I-K100-5; I-K100-9].

Das dritte ist Produktscorecard-Pilotierung. Unternehmen müssen nicht warten, bis jedes Produkt gesetzlich vollständig bewertet wird. Sie können Produktgruppen auswählen und testen: Lebensmittel, Textilien, Baustoffe, Energieprodukte, Chemikalien, Geräte, Software, Verpackungen, Dienstleistungen. Eine Produktscorecard zeigt, welche Wirkungen über Rohstoffe, Herstellung, Nutzung, Reparaturfähigkeit, Lebensdauer, Entsorgung, Lieferketten, Daten und Gesundheit entstehen. Sie ist keine Werbeplakette. Sie ist ein Steuerungsinstrument [I-K100-6].

Das vierte ist die Erweiterung des Enterprise Risk Management. ERM darf nicht nur finanzielle, operative und rechtliche Risiken betrachten. Wirkungsrisiken gehören hinein: Klima, Wasser, Rohstoffe, Lieferketten, Arbeit, Governance, Standort, Versicherung, Datenintegrität, KI, Cyber, politische Stabilität, Plattformrisiken, Vertrauen und Demokratiebezug. Ein Unternehmen, das diese Risiken nicht integriert, wird von der Wirklichkeit eingeholt [I-K100-9].

Das fünfte ist die Integration von Wirkung in Führung und Boni. Wenn Managementvergütung nur an Umsatz, Marge, Kostenreduktion, Aktienkurs oder kurzfristigen Zielgrößen hängt, bleibt Wirkung nachrangig. Unternehmen müssen prüfen, wie Wirkung in Managementziele, Produktverantwortung, Beschaffung,

Innovationsportfolios, Transformationspfade, Gesundheitsziele, Mitarbeiterentwicklung und Lieferantenentwicklung einfließt. Managementboni dürfen keine Externalisierung belohnen [I-K100-2; I-K100-9].

Das sechste ist Wirkungskostenrechnung. Unternehmen müssen lernen, Kosten anders zu lesen. Ein billiger Lieferant kann teuer sein, wenn er Wasser-, Arbeitsrechts-, Reputations-, Haftungs-, Ausfall- oder Versicherungsrisiken trägt. Ein günstiges Material kann teuer sein, wenn es nicht kreislauffähig, toxisch, knapp oder nicht rückbaubar ist. Eine schnelle Plattformlogik kann teuer sein, wenn sie Vertrauen zerstört. Eine Kostenreduktion kann teuer sein, wenn sie Pflege, Arbeitsschutz, Qualität oder Resilienz schwächt [I-K100-1; I-K100-9].

Das siebte ist Wirkungskompetenz. Unternehmen sollen nicht nur Berichtspflichten erfüllen. Sie müssen intern verstehen, wie Wirkung entsteht: in Produkten, Lieferketten, Sprache, Führung, Kapital, Daten, Kundenbeziehungen, Technologie, Regionen und Öffentlichkeit. Wirkungskompetenz ist keine Aufgabe der Nachhaltigkeitsabteilung allein. Sie gehört in Einkauf, Controlling, Recht, HR, Produktentwicklung, Risikomanagement, Finanzierung, Kommunikation und Vorstand [I-K100-3; I-K100-10].

Das achte ist KMU-Tauglichkeit. Große Unternehmen können komplexe Datenräume, Scorecards, Lieferkettenprüfungen und Wirkungsmodelle aufbauen. Kleine und mittlere Unternehmen brauchen vereinfachte Verfahren, Branchenarchetypen, Standardwerte, gemeinsame Plattformen, Verbandslösungen, kommunale Unterstützung und faire Übergangsfristen. Unternehmen mit Marktmacht dürfen Wirkungsanforderungen nicht einfach nach unten durchreichen. Lieferantenentwicklung ist Teil der Verantwortung [I-K100-5; I-K100-6].

Das neunte ist Kapitalanschluss. Banken, Versicherungen und Fonds werden Wirkungsdaten zunehmend als Risiko- und Zukunftsdaten lesen. Unternehmen, die ihre Wirkung kennen, werden kreditfähiger, versicherbarer, investierbarer und beschaffungsfähiger. Unternehmen, die Wirkung nur berichten, aber nicht steuern, bleiben verwundbar [I-K100-9].

Das zehnte ist Produktportfolio-Transformation. Unternehmen müssen fragen, welche Produkte in einer wirkungsorientierten Ordnung Zukunft haben. Welche Produkte erzeugen positive Wirkung? Welche sind ambivalent? Welche werden durch Preise, Regulierung, Kapital, Versicherung oder Beschaffung riskanter? Welche müssen transformiert, auslaufen oder ersetzt werden? Welche Innovationen erhöhen Problemlösungsfähigkeit? [I-K100-2; I-K100-5]

Die alte Unternehmensfrage lautete:

Wie maximieren wir Rendite?

Die neue Unternehmensfrage lautet:

Welche Wirkung erzeugt unser Geschäftsmodell - und wie organisieren wir diese Wirkung wirtschaftlich tragfähig?

Ein Unternehmen der Wirkungsökonomie ist nicht das Unternehmen mit dem schönsten Nachhaltigkeitsbericht. Es ist das Unternehmen, dessen Daten in Entscheidungen zurückwirken [I-K100-1; I-K100-9].

100.3 Gesellschaftliche und individuelle Übergangspfade

Bürger:innen sind nicht die Reparaturabteilung eines falsch gesteuerten Systems.

Auch dieser Satz muss am Anfang stehen. Eine Wirkungsökonomie, die Bürger:innen moralisch überfordert, verfehlt ihren Zweck. Menschen sollen nicht ihre gesamte Lebensführung bilanzieren, nicht jede Lieferkette prüfen, nicht bei jedem Kauf Klimarechner spielen, nicht jedes politische Thema fachlich vollständig durchdringen und nicht allein gegen falsche Preise, schlechte Infrastruktur, algorithmische Manipulation und soziale Überlastung ankämpfen [I-K100-1; I-K100-4].

Bürger:innen können viel tun. Aber sie können nicht alles tun.

Deshalb beginnt Bürger:innenwirkung nicht mit Schuld, sondern mit Mitwirkung.

Erstens können Bürger:innen wählen. Politische Wirkung beginnt nicht erst mit Regierungsämtern. Jede Wahl verändert Räume: Sprache, Programme, Haushalte, Beschaffung, Bildung, Pflege, Klima, Wohnen, digitale Öffentlichkeit, Rechtsstaat, Europa, Sicherheit und Wirkungspolitik. Eine Wahlentscheidung ist nicht die Lösung aller Probleme, aber sie ist Teil demokratischer Rückkopplung [I-K100-1; I-K100-12].

Zweitens können Bürger:innen nachfragen. Bei Produkten, bei Unternehmen, bei Kommunen, bei Schulen, bei Energieversorgern, bei Vermieter:innen, bei Parteien, bei Banken, bei Versicherungen. Nachfrage bedeutet nicht moralischer Perfektionismus. Sie fragt: Welche Daten gibt es? Welche Wirkung wird behauptet? Welche Wirkung wird geprüft? Welche Alternativen bestehen? Welche öffentlichen Mittel fließen wohin? [I-K100-4]

Drittens können Bürger:innen lokale Projekte unterstützen. Energiegenossenschaften, Reparaturinitiativen, Bürgerbudgets, kommunale Klimaanpassung, Schulessen, Bibliotheken, Kulturorte, Nachbarschaftsprojekte, Pflegeunterstützung, lokale Mobilität, Stadtgrün, offene Daten, Beteiligungsformate und Wirkungsbudgets sind Orte, an denen Wirkung konkret wird [I-K100-4; I-K100-8].

Viertens können Bürger:innen Diskursqualität stärken. Nicht alles teilen. Quellen prüfen. Zwischen Fakt, Interpretation und Bewertung unterscheiden. Nicht jede Empörung verstärken. Hass widersprechen, ohne selbst zu entwürdigen. Desinformation nicht weiterverbreiten. Unsicherheit benennen. Gute Kritik von Häme unterscheiden. Das sind keine Benimmregeln. Es sind demokratische Wirkungsformen [I-K100-1; I-K100-4].

Fünftens können Bürger:innen Wirkung im Alltag mittragen, wenn das System ihnen faire Handlungsspielräume gibt. Konsum, Energie, Mobilität, Ernährung, Wohnen, Pflege, Arbeit und Kommunikation sind Wirkungsräume. Aber die Verantwortung dafür darf nicht allein individualisiert werden. Wer wenig Geld, wenig Zeit, Pflegeverantwortung, unsichere Arbeit, Wohnstress oder gesundheitliche Belastung hat, hat weniger Handlungsspielraum. Wirkungsökonomie muss zuerst Bedingungen verbessern, bevor sie Verhalten erwartet [I-K100-1; I-K100-4].

Sechstens können Bürger:innen lernen. Wirkungskompetenz ist nicht nur Fachwissen. Sie ist die Fähigkeit, zu erkennen, wie Handlungen, Worte, Produkte, Preise, Daten, Algorithmen, Institutionen und Infrastrukturen Zustände verändern. Das betrifft Schulen, Hochschulen, Weiterbildung, Vereine, Medien, Unternehmen und Kommunen. Bürger:innen müssen nicht Expert:innen für alles werden. Aber sie sollten Wirkung lesen können [I-K100-10; I-K100-11].

Siebtens können Bürger:innen sich beteiligen. Beteiligung ist nicht nur Protest. Sie ist Co-Autorenschaft an Wirkung: Bürger:innenräte, kommunale Beteiligung, Elternvertretungen, Hochschulgremien, Stadtteilforen, Bürgerenergie, öffentliche Konsultationen, Vereinsarbeit, zivilgesellschaftliche Initiativen. Beteiligung wirkt aber nur, wenn sie echte Rückkopplung erzeugt. Symbolische Beteiligung erzeugt Frust [I-K100-3; I-K100-4].

Achtens können Bürger:innen bewusst nicht handeln. Nicht weiterleiten. Nicht eskalieren. Nicht entwürdigen. Nicht bei jedem billigen Angebot zugreifen, wenn eine bezahlbare bessere Alternative da ist. Nicht jede politische Vereinfachung übernehmen. Nicht jede Angst sofort in Schuldzuweisung verwandeln. Nicht jedes digitale Erregungsangebot bedienen. Nicht-Handeln kann in einer übererregten Gesellschaft Wirkleistung sein [I-K100-1].

Bürger:innenwirkung ist damit keine moralische Überforderung. Sie ist demokratische Selbstwirksamkeit.

Der Maßstab lautet nicht:

Alle müssen sofort alles richtig machen.

Der Maßstab lautet:

Alle sollen bessere Möglichkeiten bekommen, wirksam zu handeln.

100.4 Frühe Hebel und sofort anschlussfähige Schritte

Die Wirkungsökonomie muss nicht auf den perfekten Moment warten.

Sie muss nicht warten, bis jedes Gesetz geschrieben, jede WÖk-ID finalisiert, jede europäische Verordnung harmonisiert, jeder digitale Produktpass vollständig verfügbar, jede Scorecard perfekt und jede Branche vollständig modelliert ist. Das wäre die nächste Form von Stillstand. Ein lernendes System beginnt nicht erst, wenn es alles

weiß. Es beginnt, weil es weiß, dass die alte Steuerung falsch bleibt, solange es nicht beginnt [I-K100-3; I-K100-6].

Sofort beginnen kann eine Dateninventur. Unternehmen, Kommunen, Ministerien, Hochschulen, öffentliche Einrichtungen, Banken, Versicherungen und Beschaffungsstellen können prüfen, welche Wirkungsdaten bereits vorhanden sind: CSRD, ESRS, GRI, EPD, LCA, DPP, Lieferantendaten, Energiedaten, Wasserkennzahlen, Beschaffungsdaten, Haushaltsdaten, Sozialdaten, Klimadaten, Finanzierungsdaten, Versicherungsdaten, öffentliche Statistik. Die erste Frage lautet nicht: Welche neuen Daten müssen wir erheben? Sie lautet: Welche vorhandenen Daten können wir standardisieren und nutzbar machen? [I-K100-3; I-K100-5]

Sofort beginnen können Pilotprodukte. Milch, Äpfel, Brot, Eier, Textilien, Verpackungen, einfache Baustoffe, Stromprodukte, Schulessen, Kantinenprodukte, reparierbare Geräte und öffentliche Verpflegung eignen sich, weil ihre Wirkung verständlich, alltagsnah und datenfähig ist. Der Pilot muss nicht perfekt sein. Er muss zeigen, welche Daten tragen, welche fehlen, welche Wirkung sichtbar wird und welche Preis- oder Beschaffungslogik folgt [I-K100-5; I-K100-6; I-K100-7].

Sofort beginnen können kommunale Wirkungsbudgets. Kommunen können ausgewählte Haushaltsbereiche nach Wirkung betrachten: Hitzeschutz, Schulessen, Energie, Mobilität, Pflege, Wohnen, Kultur, Wasser, Grünflächen, Bildung, lokale Beschaffung. Mannheim und andere kommunale Nachhaltigkeitsansätze zeigen, dass SDG-Bezug, Haushalt, Zielsysteme und Wirkungskennzahlen bereits anschlussfähig sind. Die Wirkungsökonomie kann darauf aufbauen und stärker auf Netto-Wirkung, Prävention, Resilienz und Korrektur ausrichten [I-K100-4; I-K100-6].

Sofort beginnen können Beschaffungskriterien. Öffentliche Stellen können ausgewählte Produktgruppen wirkungsorientiert ausschreiben: Schulessen, Textilien, Baustoffe, IT, Energie, Reinigungsleistungen, Pflege- und Gesundheitsverträge, Möbel, Fahrzeuge, Software und Cloud. In Hochwirkungsfeldern ist Beschaffung nicht Einkauf. Sie ist Infrastrukturpolitik [I-K100-7; I-K100-8].

Sofort beginnen können Wirkungsfonds. Kommunen, Länder, öffentliche Banken, Stiftungen, Entwicklungsbanken, Genossenschaften oder private Kapitalgeber können Fonds für Prävention, Transformation, Resilienz, Lieferantenentwicklung, soziale Entlastung, kommunale Energie, Reparaturstrukturen, Pflege, Bildung und Datenaufbau testen. Ein Wirkungsfonds finanziert nicht nur Projekte. Er finanziert vermiedene Schäden, bessere Zustände und künftige Handlungsfähigkeit [I-K100-2; I-K100-9].

Sofort beginnen können Energiegemeinschaften. Erneuerbare Energie kann in kommunalen, genossenschaftlichen, dezentralen und öffentlichen Modellen stärker als Infrastruktur gedacht werden: Bürgerenergie, Quartiersstrom, Mieterstrom, kommunale Dächer, lokale Speicher, Wärmenetze, Eigenstrom, Netzentlastung, Grundenergie für öffentliche Einrichtungen, Energiearmutsprävention. Das heißt nicht, Energie sei

kostenfrei. Anlagen, Netze, Speicher, Wartung, Material und digitale Steuerung kosten Geld. Aber erneuerbare Energie folgt nicht derselben Brennstofflogik wie fossile Energie. Wo Sonne und Wind nicht importiert und verbrannt werden müssen, kann die Frage neu gestellt werden: Welche Teile der Grundversorgung können als öffentliche oder gemeinschaftliche Infrastruktur organisiert werden, statt dauerhaft wie eine fossile Marktware behandelt zu werden? [I-K100-8]

Sofort beginnen können DPP-Piloten. Digitale Produktpässe müssen nicht auf alle Produkte zugleich ausgerollt werden. Pilotfelder können testen, wie Produktdatenketten, Lieferanteninformationen, Prüfstatus, Reparierbarkeit, Kreislauffähigkeit, Materialdaten, Datenqualität und Scorecard-Anschluss funktionieren. Entscheidend ist, dass der DPP nicht digitales Etikett bleibt, sondern technische Brücke zur Wirkungslenkung wird [I-K100-5; I-K100-6].

Sofort beginnen kann Lieferantenentwicklung. Unternehmen und öffentliche Beschaffung müssen nicht nur Lieferanten ausschließen, die Daten noch nicht liefern können. Sie können gemeinsam Datenfähigkeit, Standards, Arbeitsschutz, Wasserwirkung, Energie, Löhne, Rückverfolgbarkeit und Qualität entwickeln. Faire Lieferketten entstehen nicht durch Ausschluss allein. Sie entstehen durch Standards, rote Linien und Entwicklungspfade [I-K100-5; I-K100-9].

Sofort beginnen kann das Bildungsfach Zukunft oder verbindliche Zukunftsmodule. Es geht nicht um Spekulation, sondern um systemisches Denken: In welcher Welt wollen wir leben? Was ist dafür nötig? Wie hängen Klima, Energie, Demokratie, Medien, Wirtschaft, Pflege, Migration, Technologie, Geschichte, Kultur und Verantwortung zusammen? Ein Fach Zukunft kann Fächer ab der Grundschule verbinden: Mathematik über Daten und Wahrscheinlichkeiten, Physik über Energie, Biologie über Ökosysteme, Geschichte über Wirkungsgeschichte, Deutsch über Sprache und Frames, Sozialkunde über Demokratie, Kunst und Musik über Ausdruck und Resonanz, Informatik über digitale Mündigkeit, Wirtschaft über Wirkung statt Kapital [I-K100-10; I-K100-11].

Sofort beginnen kann Wirkungskompetenz in Schulen, Hochschulen und Unternehmen. Schulen können Wirkungsgeschichte, digitale Mündigkeit, Medienresonanz, Care, Klima, Technik, Risiko, Resilienz und lokale Projekte verbinden. Hochschulen können Wirkung in Forschung, Lehre und Transfer integrieren. Unternehmen können Wirkungskompetenz in Führung, Einkauf, Produktentwicklung, Risikomanagement und Kommunikation aufbauen. Verwaltung kann lernen, Wirkungshaushalte, Wirkungsberichte und Wirkungsprüfung zu nutzen [I-K100-3; I-K100-10].

Sofort beginnen kann Diskurswirkung. Medien, Creator, Parteien, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Bürger:innen können Quellenklarheit, Tonalität, Unsicherheit, Wirkungslogik und demokratische Standards ernst nehmen. Das ist kein Nebenthema. Ohne öffentliche Wahrheit und Wirkungskompetenz wird jede Transformation politisch verwundbar [I-K100-1; I-K100-4].

Sofort beginnen kann soziale Entlastung. Jede Pilotierung muss fragen: Wer wird belastet? Wer wird entlastet? Welche Alternative ist verfügbar? Wie bleibt gute Wirkung bezahlbar? Welche Rückverteilung ist nötig? Welche Grundversorgung muss gesichert werden? Welche Gruppen dürfen nicht überfordert werden? Transformation darf nicht zur Kaufkraftstrafe werden [I-K100-1; I-K100-6].

Sofort beginnen kann also viel.

Aber nicht alles.

Die Transformationspfade sind keine naive Aufforderung, dass alle sofort alles leisten können. Er ist ein geordneter Anfang: Daten inventarisieren, Pilotfelder wählen, Beschaffung nutzen, kommunale Budgets testen, Fonds aufbauen, Energieinfrastruktur erproben, Lieferanten entwickeln, Bildung modernisieren, Wirkungskompetenz stärken, soziale Entlastung einbauen und europäische Anschlussfähigkeit sichern [I-K100-2; I-K100-3; I-K100-5].

Der Kernsatz lautet:

Nicht warten, bis das perfekte System fertig ist.

Sondern dort beginnen, wo Wirkung sichtbar, lernfähig und sozial tragfähig gemacht werden kann.

100.5 Zwischenfazit

Kapitel 100 beschreibt den praktischen Startpunkt der Wirkungsökonomie.

Dieses Kapitel hat vier Ebenen beschrieben.

Erstens: Politik muss den Rahmen schaffen. Sie muss Wirkung als Steuerungsgröße verankern, den Wirkungsrat aufbauen, Datenstandards sichern, Pilotprojekte ermöglichen, Wirkungshaushalte testen, Beschaffung umstellen, soziale Entlastung integrieren und Ursachen statt Symptome adressieren. Gute Politik muss erklären, dass Prävention häufig unsichtbar ist, während Reparatur sichtbar wird [I-K100-3; I-K100-7; I-K100-12].

Zweitens: Unternehmen müssen Wirkung operativ steuern. Wirkungsdaten sind Risikodaten. Lieferketten müssen bekannt, Produktscorecards getestet, Enterprise Risk Management erweitert, Wirkung in Führung, Beschaffung, Produktentwicklung, Finanzierung und Boni integriert werden. Berichtspflichten sind nicht der Zweck. Wirkungskompetenz ist die Fähigkeit, aus Daten bessere Entscheidungen zu machen [I-K100-2; I-K100-9].

Drittens: Bürger:innen können mitwirken, ohne überfordert zu werden. Sie können wählen, nachfragen, lokale Projekte unterstützen, Diskursqualität stärken, Wirkung im Alltag mittragen und sich beteiligen. Aber sie dürfen nicht zu privaten

Lieferkettenprüfer:innen, Klimarechner:innen oder moralischen Selbstoptimierer:innen gemacht werden [I-K100-1; I-K100-4].

Viertens: Sofort beginnen kann viel: Dateninventur, Pilotprodukte, kommunale Wirkungsbudgets, Beschaffungskriterien, Wirkungsfonds, Energiegemeinschaften, DPP-Piloten, Lieferantenentwicklung, das Bildungsfach Zukunft, Wirkungskompetenz in Schulen, Hochschulen und Unternehmen sowie soziale Entlastungslogiken [I-K100-5; I-K100-6; I-K100-10; I-K100-11].

Die Transformationspfade zeigen damit, dass die Wirkungsökonomie nicht mit einer vollständigen Revolution beginnen muss. Sie beginnt mit einer neuen Routine:

Daten sichtbar machen.

Wirkung prüfen.

Anreize korrigieren.

Menschen entlasten.

Lernen ermöglichen.

Skalieren, was trägt.

Korrigieren, was nicht wirkt.

Die nächste Frage lautet: Wie sieht eine Welt aus, in der dieser Steuerungswechsel begonnen hat?

Endnoten und Quellen zu Kapitel 100

Interne WÖk-Quellen

[I-K100-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, große Arbeitsfassung / Standardwerk der Wirkungsökonomie. Grundlage für Wirkung als Steuerungsgröße, für die Verbindung von Preisen, Steuern, Kapital, Versicherbarkeit, Beschaffung, Managemententscheidungen und Alltag sowie für die Grundformel, dass die Welt nicht am Mangel an Wissen, sondern am falschen Maßstab scheitert.

[I-K100-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Transformationspfaden und Übergangspfaden. Grundlage für die Einordnung der Transformationspfade als erste Reifephase, in der die Wirkungsökonomie in Pilotmärkten, öffentlichen Haushalten, Beschaffung, Unternehmenssteuerung, Kapitalzugang, Bildung und Datenräumen praktisch funktionieren muss; außerdem für Zielbilder zu standardisierten Wirkungsdaten, öffentlicher Beschaffung, Wirkungshaushalten, Kapital, Unternehmen, Wirkungskompetenz und Europa als Wirkungsraum..

[I-K100-3] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025, Abschnitt „Umsetzung und Transformation“. Grundlage für die Umsetzung der Wirkungsökonomie

als komplexen Transformationsprozess mit politischen, rechtlichen, kulturellen und organisatorischen Schritten, darunter gesetzliche Rahmenbedingungen, regulatorische Anreize, Institutionalisierung, Wirkungskompetenz und organisatorische Innovation.

[I-K100-4] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025. Grundlage für Treiber und Meilensteine der Transformation: politische Entscheidungsträger:innen, Unternehmen, Zivilgesellschaft, Wissenschaft, Bildung, Medien, SDG- und wirkungsbasierte Haushalte, Transparenzpflichten, standardisierte Wirkungsmesssysteme, offene Plattformen und Lernkultur.

[I-K100-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zum gestuften Einführungspfad. Grundlage für die Reihenfolge: öffentliche Beschaffung als Frühhebel, Einbindung von Kapital und Versicherungen, Importwirkung, europäische Harmonisierung, Ausweitung und Evaluation sowie für den Kernsatz vom Pilotprodukt zur Produktgruppe, Branche, Lieferkette, Finanzierung und breiten Marktlogik.

[I-K100-6] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zur Einführung ohne Systembruch. Grundlage für den Beginn mit vorhandenen Instrumenten wie Beschaffungskriterien, freiwilligen Scorecards, Pilotlabeln, Wirkungsdatenräumen, öffentlichen Kantinen, Förderung, Produktinformationen, nationalen Abgaben, Haushaltslogik und Pilotierung.

[I-K100-7] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zur öffentlichen Beschaffung. Grundlage für öffentliche Beschaffung als Ort, an dem Wirkungsökonomie zuerst sichtbar werden kann, sowie für alltagsnahe Beschaffungsfelder wie Schulessen, Kita-Verpflegung, Krankenhausküchen, öffentliche Kantinen, Textilien, Bauprodukte, kommunale Energie, ÖPNV-Fahrzeuge, Software und Pflegeverträge.

[I-K100-8] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Hochwirkungsfeldern der Beschaffung. Grundlage für Bau, IT, Energie und Gesundheit als strategische Beschaffungsfelder sowie für Energie-Beschaffung als Wirkung auf Klima, Versorgungssicherheit, Kosten, Resilienz, lokale Wertschöpfung, Bürgerenergie, Energiearmut und Rohstoffabhängigkeit.

[I-K100-9] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zu Kapitalmärkten und Versicherungen. Grundlage für die Aussage, dass Kapitalmärkte und Versicherungen Wirkung in Risiko, Risiko in Preis, Preis in Kapitalzugang und Kapitalzugang in Zukunft übersetzen; außerdem für Wirkungsdaten als Kredit-, Prämien-, Deckungs-, Systemrisiko- und Portfoliodaten.

[I-K100-10] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt zur wirkungsökonomischen Bildungsarchitektur. Grundlage für das Fach Zukunft oder verbindliche Zukunftsmodule, Wirkungsgeschichte, digitale Mündigkeit,

Bildungs-Wirkungshaushalt, Bildungs-WÖk-IDs, lokale Bildungswirkungszentren und Weiterbildung als Resilienzinfrastruktur.

[I-K100-11] Weber, Natalie: Whitepaper20 / Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie, 2025, Abschnitt „Ein neues Fach: Zukunft“. Grundlage für die Idee, Zukunft als Schulfach nicht als Spekulation, sondern als interdisziplinären Lernraum für Klima, Ökologie, Kreislaufwirtschaft, Energie, digitale Kompetenzen, KI, Cyber-Sicherheit und systemisches Denken zu verstehen.

[I-K100-12] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Politik mit Wirkung“. Grundlage für politische Routinen: Wirkungsprüfung vor Entscheidung, Wirkungsmonitoring während Umsetzung, Wirkungsbericht nach Umsetzung und Korrektur, wenn Wirkung anders ausfällt als geplant; außerdem für den Kernsatz, dass Politik ihren Erfolg nicht daran misst, dass ein Programm existiert, sondern daran, dass ein Zustand besser wird.

TEIL XVII - KRITIK, MISSVERSTÄNDNISSE UND IDEOLOGISCHE PROJEKTIONEN

Kapitel 101 - Warum neue Maßstäbe Widerstand erzeugen

Dieser Teil beginnt mit einer einfachen Beobachtung: Neue Maßstäbe sind nie nur technische Korrekturen. Sie verändern, was sichtbar wird. Sie verändern, was als Leistung gilt. Sie verändern, wer erklären muss, was bisher selbstverständlich erschien. Sie verändern Macht, Anerkennung, Preise, Verantwortung und politische Erzählungen.

Die Wirkungsökonomie greift deshalb nicht nur in Kennzahlen ein. Sie greift in eine bestehende Ordnung der Wahrnehmung ein. Sie sagt nicht nur, dass Kapital, Gewinn, Wachstum, Reichweite oder Marktwert unvollständige Maßstäbe sind. Sie sagt, dass diese Maßstäbe über lange Zeit gesellschaftliche Realität geformt haben. Wer nach Kapital bewertet wurde, galt als stark. Wer Gewinn erzielte, galt als erfolgreich. Wer Wachstum erzeugte, galt als zukunftsfähig. Wer Reichweite hatte, galt als relevant. Wer hohe Einkommen erzielte, galt als leistungsfähig.

Ein neuer Maßstab stört diese Ordnung.

Wirkung fragt anders. Sie fragt nicht zuerst, wie viel Kapital bewegt wurde, sondern welche Zustände entstanden sind. Sie fragt nicht nur, ob ein Unternehmen profitabel ist, sondern ob sein Geschäftsmodell Mensch, Planet und Demokratie stärkt oder schwächt. Sie fragt nicht nur, ob eine politische Maßnahme populär ist, sondern welche Rückwirkungen sie auf Vertrauen, Freiheit, Sicherheit, Resilienz und demokratische Korrekturfähigkeit erzeugt. Sie fragt nicht nur, ob ein Produkt billig ist, sondern warum es billig ist und wer seine Folgekosten trägt [I-K101-1].

Damit wird verständlich, warum Widerstand entsteht. Neue Maßstäbe bedrohen nicht nur alte Interessen. Sie bedrohen alte Selbstbilder.

101.1 Maßstäbe sind Machtordnungen

Ein Maßstab beschreibt nicht nur Wirklichkeit. Er ordnet sie.

Was gemessen wird, wird sichtbar. Was sichtbar wird, kann verglichen werden. Was verglichen wird, wird politisch, wirtschaftlich und sozial relevant. Was relevant wird, verändert Entscheidungen.

Darum sind Maßstäbe niemals neutral. Ein Unternehmen, das nur nach Gewinn bewertet wird, optimiert anders als ein Unternehmen, das nach Wirkung bewertet wird. Ein Staat, der nur Haushaltsvolumen und Wachstum betrachtet, priorisiert anders als ein Staat, der Prävention, Resilienz und Netto-Wirkung berücksichtigt. Eine Öffentlichkeit, die Reichweite mit Bedeutung verwechselt, belohnt andere Akteure als eine Öffentlichkeit, die Quellenklarheit, Wahrheitsfähigkeit und demokratische Wirkung ernst nimmt [I-K101-2].

Die alte Ordnung hat ihre Maßstäbe tief in Institutionen, Routinen und Erwartungen eingebaut. Bilanzen, Steuern, Kreditprüfungen, Boni, Medienlogiken, politische Erfolgsberichte, Rankings, Förderprogramme und öffentliche Debatten beruhen auf diesen Maßstäben. Wer sie verändert, verändert nicht nur Tabellen. Er verändert Zuständigkeiten, Privilegien und Rechtfertigungsdruck.

Deshalb reagieren Systeme auf neue Maßstäbe empfindlich. Sie verteidigen nicht nur Zahlen. Sie verteidigen die Ordnung, die diese Zahlen stabilisiert haben.

101.2 Widerstand entsteht nicht nur aus Interesse

Es wäre zu einfach, jeden Widerstand gegen die Wirkungsökonomie als Lobbyismus oder Besitzstandswahrung zu deuten. Solche Interessen gibt es. Wer bisher von Externalisierung profitiert hat, wird keine große Freude an ehrlicheren Preisen, strengeren Wirkungsdaten oder nicht kompensierbaren Mindestbedingungen haben. Wer negative Wirkung verschieben konnte, verliert Vorteile, sobald Wirkung sichtbar und rückgekoppelt wird.

Aber Widerstand entsteht auch an anderen Stellen.

Menschen fürchten Komplexität. Sie fürchten Kontrollverlust. Sie fürchten neue Pflichten. Sie fürchten, dass ein neuer Maßstab zur neuen Moralisierung wird. Unternehmen fürchten Rechtsunsicherheit, Datenaufwand und Wettbewerbsnachteile. Bürgerinnen und Bürger fürchten Überwachung, Bevormundung oder steigende Preise. Politische Akteure fürchten, dass ihre gewohnten Narrative nicht mehr tragen. Verwaltung fürchtet neue Verfahren. Wissenschaft fürchtet Scheingenauigkeit. Medien fürchten Eingriffe in Meinungsfreiheit.

Diese Sorgen sind nicht automatisch irrational. Manche sind berechtigt. Eine Wirkungsökonomie, die schlecht gebaut wäre, könnte tatsächlich technokratisch werden. Sie könnte Datenmacht konzentrieren. Sie könnte Bürokratie erzeugen. Sie könnte kleine Akteure überfordern. Sie könnte Wirkung zu starr messen. Sie könnte politisch missbraucht werden [I-K101-3].

Darum darf der Widerstand nicht nur zurückgewiesen werden. Er muss verstanden und beantwortet werden.

Die Wirkungsökonomie wird glaubwürdig, wenn sie ihre eigenen Risiken nicht verdeckt.

101.3 Der Verlust alter Selbstverständlichkeiten

Der stärkste Widerstand entsteht dort, wo ein neuer Maßstab alte Selbstverständlichkeiten auflöst.

Wenn Kapital nicht mehr Kompass ist, verliert Kapital seinen Anspruch auf letzte Deutung. Wenn Gewinn nicht mehr alleiniger Erfolgsbeweis ist, müssen Unternehmen erklären, welche Wirkung hinter diesem Gewinn steht. Wenn Einkommen nicht mehr automatisch Leistung beweist, geraten alte Statusordnungen unter Druck. Wenn Reichweite nicht mehr Bedeutung beweist, verliert die Aufmerksamkeitsökonomie ihre moralische Immunität. Wenn Wachstum nicht mehr automatisch Fortschritt bedeutet, muss Politik zeigen, was tatsächlich besser wird.

Das ist für viele Akteure unbequem.

Die Wirkungsökonomie sagt nicht, dass Kapital, Gewinn, Einkommen, Reichweite oder Wachstum wertlos sind. Sie sagt nur, dass sie nicht ausreichen. Aber schon diese Begrenzung reicht, um Widerstand auszulösen. Denn eine Ordnung, die lange mit einem Maßstab geführt wurde, erlebt jede Relativierung dieses Maßstabs als Angriff.

Das gilt auch emotional. Wer sein Leben lang gelernt hat, dass Einkommen Leistung beweist, empfindet Wirkungseinkommen als Provokation. Wer gelernt hat, dass billige Preise effizient sind, empfindet ehrliche Preise als Zumutung. Wer gelernt hat, dass Wachstum Politik legitimiert, empfindet Wirkungsprüfung als Bremsung. Wer gelernt hat, dass Reichweite Erfolg ist, empfindet Diskursverantwortung als Einschränkung.

Neue Maßstäbe erzeugen deshalb nicht nur Sachkonflikte. Sie erzeugen Identitätskonflikte.

101.4 Warum Wirkung als moralischer Angriff missverstanden wird

Ein zentrales Missverständnis lautet: Wenn Wirkung bewertet wird, würden Menschen moralisch bewertet.

Die Wirkungsökonomie muss diese Verwechslung vermeiden. Sie bewertet nicht den inneren Wert einer Person. Sie bewertet Zustandsveränderungen, Wirkungspotenziale, Wirkungsrisiken und Systemfolgen. Eine Handlung kann gut gemeint sein und schlecht

wirken. Eine Maßnahme kann moralisch klingen und negative Nebenfolgen erzeugen. Ein Produkt kann beliebt sein und trotzdem schädliche Wirkungen haben. Eine politische Aussage kann als Meinung auftreten und dennoch Vertrauen, Wahrheit oder demokratische Stabilität beschädigen [I-K101-1].

Das ist keine Moralisierung. Es ist Wirklichkeitsbindung.

Trotzdem wird Wirkung schnell als Moral gehört. Das liegt daran, dass Wirkung normative Maßstäbe braucht. Sobald Mensch, Planet und Demokratie als Bewertungsrahmen gesetzt werden, entstehen Grenzen. Nicht alles kann beliebig verrechnet werden. Nicht alles kann durch gute Absicht entschuldigt werden. Nicht alles kann durch Wachstum, Gewinn oder Reichweite gerechtfertigt werden.

Diese Grenze wird von manchen als Freiheitsverlust empfunden. In Wahrheit schützt sie Freiheit. Denn Freiheit wird nicht stärker, wenn Schäden unsichtbar bleiben. Freiheit wird stärker, wenn Menschen, Unternehmen, Märkte und Politik in einer Wirklichkeit handeln, in der Folgekosten, Risiken und Schädigungen nicht systematisch verdeckt werden.

Die Wirkungsökonomie moralisiert nicht Entscheidung. Sie macht Entscheidung verantwortungsfähiger.

101.5 Systemträgheit und institutionelle Abwehr

Auch ohne bösen Willen verteidigen Institutionen ihre bisherigen Maßstäbe. Ein Finanzsystem, das auf Rendite, Risiko und Sicherheiten gebaut ist, wird Wirkung zunächst in seine eigene Sprache übersetzen. Eine Verwaltung, die nach Zuständigkeiten, Verfahren und Mittelabfluss arbeitet, wird Wirkung zunächst als zusätzliche Prüfung verstehen. Ein Unternehmen, das nach Kostenstellen, Margen und Quartalszielen geführt wird, wird Wirkung zunächst als Nachhaltigkeitskennzahl behandeln. Ein Mediensystem, das Reichweite monetarisiert, wird demokratische Wirkung zunächst als redaktionelles Ideal einordnen, aber nicht als ökonomische Steuerungsgröße.

Das ist Systemträgheit.

Systeme verändern sich nicht dadurch, dass ein besserer Begriff auftaucht. Sie verändern sich, wenn neue Begriffe in Verfahren, Daten, Preise, Steuern, Kapitalzugang, Beschaffung, Haftung, Budgets, Managemententscheidungen und öffentliche Bewertung eingehen [I-K101-4].

Deshalb braucht die Wirkungsökonomie Geduld und Architektur. Sie darf nicht glauben, dass ein Appell reicht. Sie muss Übergänge schaffen, Pilotierungen ermöglichen, Datenqualität sichern, Fehler korrigieren, Missbrauch verhindern und Überforderung vermeiden.

Ein neuer Maßstab wird nicht dadurch stabil, dass er verkündet wird. Er wird stabil, wenn er lernfähig in Institutionen eingebaut wird.

101.6 Warum Widerstand auch produktiv sein kann

Widerstand ist nicht nur Störung. Er kann auch Prüfung sein.

Eine Wirkungsökonomie, die keine Kritik aushält, wäre selbst gefährlich. Wenn sie Wirkung zur zentralen Steuerungsgröße macht, muss sie besonders streng mit ihren eigenen Voraussetzungen umgehen. Sie muss fragen, wer misst, wer bewertet, wer kontrolliert, wer profitiert, wer belastet wird, wer Zugang zu Daten hat, wer Fehler korrigieren kann und wie demokratische Kontrolle gesichert bleibt [I-K101-3].

Kritik zwingt die Wirkungsökonomie, präziser zu werden. Der Technokratievorwurf zwingt sie, demokratische Begrenzung ernst zu nehmen. Der Überwachungsvorwurf zwingt sie, Personenbewertung klar auszuschließen. Der Planwirtschaftsvorwurf zwingt sie, Markt, Eigentum und dezentrale Entscheidung sauber zu erklären. Der Bürokratievorwurf zwingt sie, Standardisierung und Entlastung ernst zu nehmen. Der Manipulationsvorwurf zwingt sie, Wirkungssimulation, Greenwashing und KPI-Gaming methodisch zu bekämpfen.

Widerstand wird dann produktiv, wenn er nicht als Feindbild behandelt wird, sondern als Stresstest.

Dieser Teil des Buches dient genau diesem Zweck. Er soll die Wirkungsökonomie nicht verteidigen, als sei sie unangreifbar. Er soll zeigen, dass sie ihre Einwände kennt. Dass sie Missbrauchsrisiken ernst nimmt. Dass sie sich von Ideologie, Technokratie, Überwachung und Planwirtschaft unterscheidet. Und dass sie gerade deshalb lernfähig, rechtsstaatlich begrenzt und demokratisch korrigierbar bleiben muss.

101.7 Zwischenfazit

Neue Maßstäbe erzeugen Widerstand, weil sie nicht nur Zahlen verändern. Sie verändern Sichtbarkeit, Anerkennung, Verantwortung und Macht. Sie stellen alte Erfolgserzählungen infrage. Sie machen sichtbar, was bisher ausgelagert, verdeckt oder nachträglich repariert wurde.

Die Wirkungsökonomie muss diesen Widerstand nicht fürchten. Aber sie darf ihn auch nicht unterschätzen. Sie braucht eine Sprache, die Kritik nicht abwehrt, sondern verarbeitet. Sie muss zeigen, dass Wirkung kein moralisches Etikett, keine zentrale Planungsfantasie und kein Überwachungsinstrument ist. Wirkung ist der Versuch, gesellschaftliche Steuerung an realen Zustandsveränderungen auszurichten.

Der nächste Schritt liegt daher nahe: Einer der stärksten Gegenframes richtet sich gegen den globalen Referenzrahmen der Wirkungsökonomie. Die SDGs werden von manchen als Weltregierung, Ideologie oder Kontrollinstrument erzählt. Das nächste Kapitel ordnet

diese Projektion ein und zeigt, warum globale Kooperation nicht mit globaler Herrschaft verwechselt werden darf.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 101

Interne WÖk-Quellen

[I-K101-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie, Arbeitsfassung / Standardwerk, 2025/2026, insbesondere Teil II zu Wirkung, Wirkungspotenzial, Wirkungsräumen, systemischem Wert, normativem Wert und Wirkungslenkung.

[I-K101-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Kapitel 2 „Die Maßstabskrise“ und Kapitel 3 „Kapital als Werkzeug und falscher Kompass“. Grundlage für Maßstäbe als Steuerungsgrößen, Kapital als Werkzeug und die Kritik an Aktivitätskennzahlen.

[I-K101-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Kapitel 22 „Wirkungslenkung“, Kapitel 23 „Wirkungsrisiko und Wirkungsresilienz“, Kapitel 36 „Wirkung als Rechtsprinzip“ und Kapitel 40 „Der Wirkungsrat“. Grundlage für demokratische Begrenzung, Missbrauchsschutz, Verhältnismäßigkeit, Lernfähigkeit und institutionelle Kontrolle.

[I-K101-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Teil V „Messung, Daten und Methodik“, Teil VI „Recht, Staat und Institutionen“ und Teil XVI „Transformation, Übergänge und Implementierung“. Grundlage für WÖk-IDs, Scorecards, Wirkungsdaten, Wirkungssteuer, Wirkungshaushalt, Wirkungsrat, Pilotierung und Übergangslogik.

Externe Quellen

[E-K101-1] Kuhn, Thomas S.: The Structure of Scientific Revolutions, University of Chicago Press, 1962. Anschlussquelle für Paradigmenwechsel, Widerstand gegen neue Deutungsrahmen und die Stabilität bestehender Wissensordnungen.

[E-K101-2] Polanyi, Karl: The Great Transformation, 1944. Anschlussquelle für die Einbettung von Märkten in gesellschaftliche Ordnung und für die politische Reaktion auf Marktumbrüche.

[E-K101-3] Meadows, Donella H.: Leverage Points: Places to Intervene in a System, Sustainability Institute, 1999; Meadows, Donella H.: Thinking in Systems. A Primer, Chelsea Green Publishing, 2008. Anschlussquellen für Systemhebel, Rückkopplungen, Zielgrößen und die Tiefe von Interventionen.

[E-K101-4] Foerster, Heinz von; Pörksen, Bernhard: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker, Carl-Auer, 1999. Anschlussquelle für Beobachterverantwortung, nichttriviale Systeme und die Grenzen linearer Steuerung.

Kapitel 102 - Die SDGs zwischen globaler Kooperation und Verschwörungsnarrativ

Die Sustainable Development Goals, kurz SDGs, gehören zu den wichtigsten globalen Referenzrahmen der Gegenwart. Sie formulieren Ziele, die fast niemand grundsätzlich ablehnen würde, wenn sie einzeln betrachtet werden: Armut beenden, Hunger verringern, Gesundheit verbessern, Bildung sichern, Wasser schützen, saubere Energie ermöglichen, menschenwürdige Arbeit fördern, Ungleichheit reduzieren, nachhaltige Städte entwickeln, verantwortliche Produktion stärken, Klima schützen, Biodiversität bewahren, Frieden sichern, Institutionen stärken und internationale Zusammenarbeit verbessern [E-K102-1][E-K102-2].

Und doch sind die SDGs in manchen politischen Milieus zu einem Projektionsraum geworden. Aus einem internationalen Zielrahmen wird dort eine angebliche Weltregierung. Aus Kooperation wird Kontrolle. Aus Nachhaltigkeit wird Umerziehung. Aus Indikatoren werden Überwachungsinstrumente. Aus globalen Entwicklungszielen wird ein geheimer Plan zur Abschaffung von Freiheit, Eigentum, Familie, Nationalstaat oder Markt.

Dieses Kapitel behandelt diese Projektionen nicht, weil sie intellektuell stark wären. Es behandelt sie, weil sie politisch wirksam sein können. Verschwörungsnarrative müssen nicht wahr sein, um Wirkung zu erzeugen. Sie müssen nur anschlussfähig sein: an Angst, Kontrollverlust, Misstrauen, soziale Kränkung, Souveränitätsverlust, digitale Überforderung oder die Erfahrung, von globalen Prozessen überrollt zu werden [E-K102-5][E-K102-6].

Die Wirkungsökonomie muss sich deshalb klar positionieren. Sie nutzt die SDGs als internationalen Referenzrahmen, aber sie ist keine Unterordnung unter eine globale Zentralinstanz. Sie erkennt globale Kooperationsziele an, aber sie ersetzt demokratische Entscheidung nicht durch internationale Vorgaben. Sie arbeitet mit Indikatoren, aber nicht mit Personenbewertung. Sie bezieht sich auf Mensch, Planet und Demokratie, aber nicht auf eine ideologische Weltformel.

Die Unterscheidung ist zentral: Globale Kooperation ist nicht Weltregierung. Gemeinsame Maßstäbe sind nicht zentrale Kontrolle. Nachhaltigkeitsziele sind nicht automatisch Planwirtschaft. Und die Benennung globaler Risiken ist keine Verschwörung gegen Freiheit.

102.1 Was die SDGs tatsächlich sind

Die SDGs wurden 2015 als Teil der Agenda 2030 von den Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen beschlossen. Sie bilden einen gemeinsamen Zielrahmen für nachhaltige Entwicklung. Ihr Gegenstand sind globale Herausforderungen, die sich nicht sauber national trennen lassen: Armut, Hunger, Gesundheit, Bildung, Wasser, Energie, Klima,

Biodiversität, Ungleichheit, Frieden, institutionelle Stabilität, Produktion, Konsum und internationale Partnerschaft [E-K102-1][E-K102-2].

Die SDGs sind kein Weltgesetzbuch. Sie ersetzen keine Verfassung, kein Parlament, keine Regierung und kein nationales Recht. Sie sind ein politischer, normativer und statistischer Referenzrahmen, der Staaten, Institutionen, Unternehmen, Wissenschaft und Zivilgesellschaft Orientierung bietet. Die Umsetzung bleibt in nationalen, regionalen und lokalen Kontexten unterschiedlich. Die Agenda 2030 betont selbst nationale Eigenverantwortung, unterschiedliche Realitäten, verschiedene Entwicklungsstände, politische Prioritäten und freiwillige, staatlich geführte Überprüfungsprozesse [E-K102-3].

Das ist wichtig, weil Verschwörungsnarrative genau an dieser Stelle ansetzen. Sie stellen die SDGs so dar, als seien sie ein direkt verbindlicher Befehl einer globalen Macht. Diese Darstellung verfälscht die Struktur. Die SDGs sind ein Zielsystem, keine Weltregierung. Sie sind ein gemeinsamer Bezugsrahmen, keine zentrale Durchgriffsarchitektur.

Das bedeutet nicht, dass die SDGs unproblematisch oder unangreifbar wären. Sie sind breit, ambitioniert, teilweise spannungsreich und methodisch anspruchsvoll. Manche Ziele stehen in Zielkonflikten. Manche Indikatoren sind schwer zu messen. Manche Staaten nutzen Nachhaltigkeit rhetorisch, ohne echte Veränderung zu erzeugen. Manche Unternehmen verwenden SDG-Symbole dekorativ, ohne ihre Geschäftsmodelle zu verändern. All das ist kritikwürdig.

Aber berechtigte Kritik ist etwas anderes als Verschwörungserzählung. Kritik fragt nach Wirksamkeit, Legitimation, Zielkonflikten, Datenqualität, Umsetzung, Finanzierung und demokratischer Kontrolle. Verschwörungserzählung behauptet einen geheimen Plan.

102.2 Warum globale Zielrahmen leicht verdächtigt werden

Globale Zielrahmen erzeugen Misstrauen, weil sie eine reale Erfahrung berühren: Viele Menschen erleben, dass Entscheidungen, Märkte, Lieferketten, Finanzströme, Plattformen, Klimafolgen, Migration, Energiepreise und digitale Technologien nicht mehr rein national kontrollierbar sind. Die Welt ist vernetzt, aber politische Selbstwirksamkeit wird oft lokal oder national erlebt.

Daraus entsteht eine Spannung. Probleme sind global. Verantwortungsgefühl ist oft national. Betroffenheit ist konkret. Entscheidungsebenen wirken abstrakt.

Wenn dann Begriffe wie „Agenda 2030“, „global partnership“, „sustainable development“, „monitoring“, „indicators“ oder „transformation“ auftauchen, können sie in einem misstrauischen Resonanzraum bedrohlich wirken. Sie klingen für manche nicht nach Kooperation, sondern nach Plan. Nicht nach Orientierung, sondern nach Kontrolle. Nicht nach Zukunftssicherung, sondern nach Eingriff.

Diese Angst ist nicht immer frei erfunden. Sie knüpft an reale Fehlentwicklungen an: Machtkonzentration in internationalen Konzernen, Intransparenz globaler Finanzmärkte,

Einfluss privater Akteure auf Politik, digitale Überwachung, schwache demokratische Kontrolle transnationaler Plattformen, ökonomische Abhängigkeiten und das Gefühl, dass große Transformationen über die Köpfe der Bürgerinnen und Bürger hinweg beschlossen werden.

Gerade deshalb muss die Wirkungsökonomie sorgfältig unterscheiden. Sie darf globale Kooperation nicht romantisieren. Sie muss Machtfragen stellen. Sie muss fragen, wer Indikatoren setzt, wer Daten kontrolliert, wer von Standards profitiert, wer belastet wird und wie demokratische Korrektur gesichert bleibt [I-K102-1].

Aber sie darf auch nicht in das Gegenextrem fallen. Aus der Tatsache, dass globale Macht problematisch sein kann, folgt nicht, dass jede globale Kooperation eine Verschwörung ist. Eine Welt mit globalen Lieferketten, Klimarisiken, Pandemien, digitaler Desinformation, Biodiversitätsverlust und Finanzverflechtungen braucht gemeinsame Verständigungsrahmen. Ohne sie wird nicht mehr Freiheit entstehen, sondern mehr Blindheit.

102.3 Der Unterschied zwischen Kooperation und Herrschaft

Kooperation bedeutet, dass Akteure gemeinsame Probleme anerkennen und gemeinsame Bezugspunkte entwickeln. Herrschaft bedeutet, dass eine Instanz anderen verbindlich und ohne ausreichende demokratische Legitimation vorgibt, wie sie zu handeln haben.

Die SDGs sind im Grundsatz Kooperationsziele. Sie formulieren, was Staaten gemeinsam als Entwicklungs- und Nachhaltigkeitsprobleme anerkennen. Sie schaffen Sprache, Vergleichbarkeit und Orientierung. Sie ersetzen aber nicht die politische Aushandlung darüber, wie diese Ziele konkret umgesetzt werden.

Die Wirkungsökonomie braucht genau diese Unterscheidung. Sie ist auf globale Maßstäbe angewiesen, weil Wirkung nicht an Grenzen endet. Der CO2-Ausstoß eines Produkts wirkt nicht nur im Herkunftsland. Wasserstress in einer Lieferkette betrifft nicht nur einen Betrieb. Menschenrechtsverletzungen bei Vorprodukten verschwinden nicht, weil das Endprodukt in einem anderen Land verkauft wird. Desinformation kann grenzüberschreitend verstärkt werden. Kapital kann Schäden international verschieben [I-K102-2].

Deshalb braucht eine Wirkungsökonomie internationale Anschlussfähigkeit. Aber Anschlussfähigkeit heißt nicht Unterwerfung. Gemeinsame Maßstäbe müssen lokal übersetzt, demokratisch geprüft und institutionell begrenzt werden. Ein globaler Zielrahmen kann zeigen, welche Zustandsräume relevant sind. Die konkrete Lenkung muss rechtlich, demokratisch, verhältnismäßig und kontextsensibel erfolgen.

Die Wirkungsökonomie versteht die SDGs daher nicht als fertiges Steuerungssystem. Sie versteht sie als Referenzraum. Sie ergänzt sie um Demokratie, Rechtsstaatlichkeit,

Medienqualität, digitale Selbstbestimmung, Diskursfähigkeit und Schutz vor Manipulation. Genau daraus entsteht die SDG+-Logik der Wirkungsökonomie [I-K102-3].

102.4 Warum Verschwörungsnarrative die SDGs umdeuten

Verschwörungsnarrative funktionieren selten durch reine Erfindung. Sie nehmen reale Begriffe, reale Institutionen und reale Unsicherheiten und ordnen sie in eine falsche Gesamtgeschichte ein.

Bei der Agenda 2030 geschieht genau das. Es gibt tatsächlich internationale Ziele. Es gibt tatsächlich Indikatoren. Es gibt tatsächlich Berichte, Daten, Partnerschaften und politische Programme. Es gibt tatsächlich Akteure, die Nachhaltigkeit strategisch nutzen. Es gibt tatsächlich Unternehmen, Stiftungen, internationale Organisationen und Regierungen, die globale Agenden beeinflussen wollen.

Das verschwörungsideologische Muster besteht darin, aus diesen offenen, sichtbaren und kritisierbaren Strukturen einen geheimen, einheitlichen, allmächtigen Plan zu machen.

Dann wird aus Ziel 12 zu nachhaltigem Konsum die Behauptung, Menschen sollten gezwungen werden, bestimmte Dinge zu essen oder zu lassen. Aus nachhaltigen Städten wird die Erzählung, Menschen würden in Stadtviertel eingesperrt. Aus digitalen Identitätsdebatten wird die Behauptung einer globalen Erfassung aller Menschen. Aus Klimapolitik wird der Plan zur Abschaffung von Eigentum. Aus Gleichstellung wird angebliche Zerstörung von Familie. Aus internationaler Kooperation wird „New World Order“ [E-K102-5][E-K102-6][E-K102-7].

Solche Narrative sind wirkungsökonomisch relevant, weil sie öffentliche Rückkopplung beschädigen. Sie verschieben Debatten weg von konkreten Fragen: Welche Maßnahme wirkt? Welche Nebenfolgen entstehen? Wer wird belastet? Welche Daten sind nötig? Wie bleibt Freiheit geschützt? Wie wird Missbrauch verhindert?

Stattdessen erzeugen sie ein geschlossenes Feindbild. Wer über Klima spricht, ist dann Teil des Plans. Wer über Daten spricht, will überwachen. Wer über Gleichstellung spricht, will zerstören. Wer über globale Kooperation spricht, will nationale Souveränität abschaffen. So wird rationale Kritik ersetzt durch Misstrauenslogik.

Das ist gefährlich, weil Demokratien Kritik brauchen. Wenn aber jede kritisierbare Struktur sofort als geheimer Plan erzählt wird, wird echte Kritik geschwächt. Verschwörungsnarrative schützen nicht vor Macht. Sie machen Machtanalyse schlechter.

102.5 Rechte, libertäre und staatskritische Umdeutungen

Die Agenda 2030 wird besonders häufig von rechten, nationalistischen, libertären und staatskritischen Milieus umgedeutet. Dabei entstehen unterschiedliche, aber verwandte Erzählungen.

In rechten Narrativen erscheint die Agenda 2030 häufig als Angriff auf Nation, Familie, traditionelle Ordnung, Eigentum oder kulturelle Identität. Nachhaltigkeit wird dann nicht als Schutz von Lebensgrundlagen verstanden, sondern als ideologisches Projekt globaler Eliten. Gleichstellung wird als „Gender-Ideologie“ markiert. Migration, Klima, Bildung und Gesundheit werden in einen angeblichen Plan kultureller Auflösung eingebaut.

In libertären Narrativen erscheint die Agenda 2030 eher als Staats- und Bürokratieprojekt. Der Vorwurf lautet dann: Nachhaltigkeit diene als Vorwand für Steuern, Verbote, Kontrolle, Enteignung und Marktfeindlichkeit. Aus jeder Rückkopplung wird Bevormundung. Aus jeder Messung wird Überwachung. Aus jedem Standard wird Planwirtschaft.

In staatskritischen Milieus wird die Agenda 2030 oft mit Misstrauen gegenüber Institutionen verbunden. Die UN, die EU, das Weltwirtschaftsforum, Regierungen, Medien, Wissenschaft und Finanzakteure werden zu einem einheitlichen Machtblock verschmolzen. Unterschiede zwischen diesen Institutionen verschwinden. Konflikte zwischen ihnen verschwinden ebenfalls. Aus einer widersprüchlichen Welt wird eine scheinbar klare Erzählung: „Die da oben“ verfolgen einen Plan.

Diese Erzählungen unterscheiden sich in Ton, Milieu und politischer Sprache. Aber sie teilen ein Muster: Sie ersetzen komplexe Wirkungszusammenhänge durch Absichtszuschreibungen.

Die Wirkungsökonomie widerspricht dieser Vereinfachung. Sie sagt nicht, dass internationale Institutionen immer richtig handeln. Sie sagt nicht, dass Nachhaltigkeitspolitik nie übergriffig werden kann. Sie sagt nicht, dass globale Akteure keine Machtinteressen verfolgen. Sie sagt nur: Wer Macht kritisieren will, muss genauer werden. Er muss Strukturen, Anreize, Daten, Entscheidungswege, Rechtsgrundlagen und Wirkungen prüfen. Pauschale Weltverschwörungsframes verhindern genau diese Genauigkeit.

102.6 Die berechtigte Kritik an den SDGs

Die SDGs dürfen nicht nur gegen Verschwörungserzählungen verteidigt werden. Sie müssen auch ernsthaft kritisiert werden können.

Erstens sind sie sehr breit. Sie enthalten 17 Ziele und 169 Unterziele. Das schafft Sichtbarkeit, kann aber auch Unschärfe erzeugen. Fast jedes Projekt lässt sich irgendeinem Ziel zuordnen. Dadurch entsteht die Gefahr symbolischer SDG-Kommunikation.

Zweitens lösen die SDGs Zielkonflikte nicht automatisch. Wirtschaftswachstum, Armutsbekämpfung, Energiezugang, Klimaschutz, Ressourcenschutz, Infrastruktur, Konsum, Biodiversität und soziale Gerechtigkeit stehen in realen Spannungen. Ein Zielrahmen benennt diese Spannungen, aber er löst sie nicht.

Drittens bleiben die SDGs oft zu schwach rückgekoppelt. Staaten, Unternehmen und Institutionen können Fortschritt berichten, ohne dass daraus konsequent Preise, Steuern, Kapitalzugang, Beschaffung, Haftung oder Haushaltsentscheidungen verändert werden. Genau hier setzt die Wirkungsökonomie an: Sichtbarkeit reicht nicht. Wirkung muss entscheidungsfähig werden [I-K102-4].

Viertens besteht die Gefahr des SDG-Washings. Logos, Zielicons und Nachhaltigkeitssprache können genutzt werden, um Fortschritt zu simulieren. Ein Unternehmen kann einzelne positive Beiträge hervorheben, während zentrale negative Wirkungen unberührt bleiben. Ein Staat kann Ziele zitieren und zugleich Prävention, Bildung, Pflege oder Klimaanpassung unterfinanzieren.

Fünftens fehlen in der klassischen SDG-Systematik einige demokratierelevante Dimensionen, die für die Wirkungsökonomie zentral sind: Medienqualität, digitale Selbstbestimmung, Plattformmacht, Desinformation, algorithmische Manipulation, Diskursfähigkeit und Schutz öffentlicher Wahrheit. Ziel 16 enthält Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen, aber die digitale Demokratiekrise des 21. Jahrhunderts verlangt eine stärkere Operationalisierung [E-K102-2][I-K102-3].

Diese Kritik ist kein Angriff auf die SDGs. Sie ist ihre Weiterentwicklung. Die Wirkungsökonomie nutzt die SDGs nicht als fertige Wahrheit, sondern als Anschlussrahmen. Sie ergänzt, präzisiert und operationalisiert.

102.7 Warum die Wirkungsökonomie SDG+ braucht

Die Wirkungsökonomie arbeitet mit SDG+, weil die SDGs wichtige globale Schutzgüter benennen, aber nicht vollständig ausreichen, um die Wirkungsräume von Mensch, Planet und Demokratie abzubilden.

SDG+ bedeutet nicht, die SDGs zu ersetzen. Es bedeutet, sie für die Wirkungsökonomie zu erweitern. Besonders Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, Medienqualität, öffentliche Wahrheit, digitale Selbstbestimmung, algorithmische Fairness, Diskursstabilität, institutionelles Vertrauen und Schutz vor Manipulation müssen deutlicher sichtbar werden [I-K102-3].

Diese Erweiterung ist notwendig, weil eine Wirkung nicht ausreichend positiv sein kann, wenn sie ökologische oder soziale Verbesserungen erzeugt, aber demokratische Korrekturfähigkeit beschädigt. Ein digitales System kann effizient sein und zugleich Überwachung verstärken. Eine Plattform kann Bildung verbreiten und zugleich Desinformation skalieren. Eine Klimamaßnahme kann ökologisch sinnvoll sein und politisch destabilisierend wirken, wenn soziale Abfederung fehlt. Ein Produkt kann emissionsarm sein und zugleich Menschenrechte verletzen.

SDG+ schützt die Wirkungsökonomie vor additiver Nachhaltigkeit. Es reicht nicht, ein Ziel zu bedienen und andere Wirkungsräume zu ignorieren. Wirkung muss interdependent gelesen werden. Mensch, Planet und Demokratie bilden keinen Katalog,

aus dem man sich passende Elemente aussucht. Sie sind gekoppelte Mindestbedingungen einer zukunftsfähigen Ordnung.

Damit unterscheidet sich SDG+ auch von bloßer Symbolkommunikation. Es geht nicht darum, mehr Logos zu schaffen. Es geht darum, Wirkungsräume so zu ordnen, dass negative Wirkungen nicht durch positive Einzelbeiträge verdeckt werden.

102.8 Globale Maßstäbe ohne globale Bevormundung

Eine freie Gesellschaft braucht gemeinsame Maßstäbe, aber sie muss deren Anwendung demokratisch begrenzen. Das gilt national wie international.

Ohne gemeinsame Maßstäbe entstehen blinde Märkte. Dann kann ein Produkt billig erscheinen, weil Schäden in anderen Ländern entstehen. Dann kann Kapital Rendite erzielen, weil Risiken an andere Regionen, Arbeiterinnen, Ökosysteme oder künftige Generationen verschoben werden. Dann kann ein Staat Wohlstand melden, obwohl seine Lieferketten andernorts Wasser, Böden oder Menschenrechte belasten. Dann kann ein Unternehmen Fortschritt behaupten, ohne seine vollständige Wirkung zu zeigen [I-K102-2].

Globale Maßstäbe helfen, solche Verschiebungen sichtbar zu machen. Sie schaffen Vergleichbarkeit. Sie ermöglichen Mindeststandards. Sie stärken Verantwortlichkeit über Grenzen hinweg.

Aber globale Maßstäbe dürfen nicht zu globaler Bevormundung werden. Sie müssen demokratisch übersetzt werden. Nationale Parlamente, Gerichte, Öffentlichkeit, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und lokale Kontexte bleiben entscheidend. Ein Wirkungsindikator darf nicht automatisch zu einer unprüfbaren Steuerungsentscheidung werden. Eine globale Zielgröße darf nicht die konkrete politische Abwägung ersetzen. Eine Datenarchitektur darf nicht Grundrechte umgehen.

Die Wirkungsökonomie braucht daher eine doppelte Bindung: internationale Anschlussfähigkeit und demokratische Begrenzung. Ohne internationale Anschlussfähigkeit bleibt Wirkung national verkürzt. Ohne demokratische Begrenzung droht Technokratie.

102.9 Warum Verschwörungsnarrative selbst negative Wirkung erzeugen

Verschwörungsnarrative über die Agenda 2030 sind nicht nur falsche Meinungen. Sie erzeugen Wirkungspotenzial und können tatsächliche negative Wirkung entfalten.

Sie beschädigen Vertrauen in Institutionen. Sie erschweren sachliche Kritik. Sie erzeugen Feindbilder. Sie verschieben politische Debatten von konkreten Maßnahmen zu imaginären Plänen. Sie machen Menschen anfälliger für autoritäre Vereinfachungen. Sie können Gewaltfantasien, Radikalisierung und demokratische Entfremdung verstärken [E-K102-6][E-K102-7].

Das bedeutet nicht, dass jede Skepsis gegenüber UN, EU, WEF, Nachhaltigkeitspolitik oder globaler Governance illegitim wäre. Im Gegenteil: Skepsis ist notwendig. Eine demokratische Gesellschaft muss internationale Institutionen, private Macht, Datenpolitik, Klimapolitik, Transformationsprogramme und Nachhaltigkeitsziele kritisch prüfen.

Aber Skepsis fragt. Verschwörung weiß schon.

Skepsis verlangt Belege. Verschwörung ordnet Belege nachträglich in eine feststehende Erzählung ein.

Skepsis unterscheidet Akteure. Verschwörung verschmilzt sie zu einem geheimen Block.

Skepsis erkennt Fehler und Widersprüche. Verschwörung deutet Widersprüche als Tarnung.

Die Wirkungsökonomie braucht skeptische Bürgerinnen und Bürger. Sie braucht keine gläubige Zustimmung. Aber sie braucht eine Öffentlichkeit, die zwischen Kritik und Projektion unterscheiden kann.

102.10 Zwischenfazit

Die SDGs sind weder eine perfekte Lösung noch eine Weltverschwörung. Sie sind ein globaler Zielrahmen für reale, grenzüberschreitende Probleme. Sie benennen wichtige Schutzgüter, schaffen Sprache und ermöglichen Vergleichbarkeit. Zugleich bleiben sie breit, konfliktträchtig, methodisch anspruchsvoll und anfällig für symbolische Verwendung.

Die Wirkungsökonomie nutzt die SDGs deshalb nicht als Ideologie, sondern als Referenzrahmen. Sie erweitert sie zu SDG+, bindet sie an Mensch, Planet und Demokratie, ergänzt demokratie- und digitalrelevante Wirkungsräume und übersetzt sie in eine Rückkopplungsarchitektur aus Daten, Bewertung, Anreizen, Institutionen und Korrektur.

Gegen Verschwörungsnarrative hilft keine naive Verteidigung globaler Institutionen. Es hilft nur Präzision. Globale Kooperation muss von globaler Herrschaft unterschieden werden. Indikatoren müssen von Überwachung unterschieden werden. Zielrahmen müssen von Zwang unterschieden werden. Kritik muss von Projektion unterschieden werden.

Damit führt dieses Kapitel direkt zum nächsten Einwand. Wenn Wirkung messbar, vergleichbar und rückgekoppelt werden soll, entsteht die Sorge vor Technokratie, Überwachung und Steuerung. Diese Sorge ist ernster zu nehmen als viele SDG-Verschwörungsnarrative, weil sie ein reales Risiko berührt: Jedes System, das Daten und Bewertung nutzt, kann missbraucht werden. Genau darum geht es im nächsten Kapitel.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 102

Interne WÖk-Quellen

[I-K102-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie, Kapitel 40 „Der Wirkungsrat“, Kapitel 36 „Wirkung als Rechtsprinzip“ und Kapitel 23 „Wirkungsrisiko und Wirkungsresilienz“. Grundlage für demokratische Begrenzung, institutionelle Kontrolle, Missbrauchsschutz und Lernfähigkeit.

[I-K102-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Teil XV „Internationale Ordnung, Globalisierung und Geopolitik“, insbesondere Kapitel 91 bis 96. Grundlage für Europa als Wirkungsraum, wirkungsbasierten Handel, globale Standards, kulturelle Anschlussfähigkeit, globale Resilienz und weltfähige Wirkungsordnung.

[I-K102-3] Weber, Natalie: Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie, Oktober 2025; Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für Mensch, Planet und Demokratie als normativen Kern sowie für SDG+ als Erweiterung um Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, Medienqualität, digitale Selbstbestimmung und Schutz vor Manipulation.

[I-K102-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Teil V „Messung, Daten und Methodik“, insbesondere Kapitel 31 „WÖk-IDs und Indikatorenarchitektur“, Kapitel 32 „Benchmarks, Skalen und Scorecards“ und Kapitel 33 „Reverse Merit Order“. Grundlage für Zielbezug, Indikatoren, Scorecards, Nichtkompensation und methodische Operationalisierung.

Externe Quellen

[E-K102-1] United Nations: *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, Resolution A/RES/70/1, 2015. Offizielle UN-Fassung der Agenda 2030. Link: https://sdgs.un.org/2030agenda

[E-K102-2] United Nations: *The 17 Sustainable Development Goals*. Offizielle Übersicht über Geschichte, Ziele und Struktur der SDGs. Link: https://sdgs.un.org/goals

[E-K102-3] United Nations: *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, Abschnitte zu nationaler Eigenverantwortung, freiwilliger Überprüfung, politischem Gestaltungsspielraum und nationalen Prioritäten. Link: https://sdgs.un.org/2030agenda

[E-K102-4] United Nations Development Programme: *Sustainable Development Goals*. Überblick über die SDGs als integrierte Ziele und universellen Handlungsaufruf. Link: https://www.undp.org/sustainable-development-goals

[E-K102-5] CEPEI: Javier Surasky: *Misinformation on the 2030 Agenda*, 2024. Einordnung von Desinformation und Verschwörungserzählungen zur Agenda 2030. Link: https://cepei.org/en/documents/misinformation-2030-agenda/

[E-K102-6] European Digital Media Observatory / VerificaRTVE: *Disinformation narratives against the UN on social media debunked during the United Nations Day*, 2024. Beispiele wiederkehrender Desinformationsnarrative über die UN und angebliche Kontrollpläne. Link: https://edmo.eu/publications/disinformation-narratives-against-the-un-on-social-media-debunked-during-the-united-nations-day/

[E-K102-7] Institute for Strategic Dialogue: Aoife Gallagher; Ciarán O'Connor: *The 'Great Reset'*, ISD Explainer, 2024. Einordnung des „Great Reset"-Verschwörungsframes und seiner Verbindung zu Agenda-2030-, New-World-Order- und Klimapolitik-Narrativen. Link: https://www.isdglobal.org/isd-explainer/the-great-reset/

Kapitel 103 - Technokratie, Überwachung und die Angst vor Steuerung

Der stärkste Einwand gegen die Wirkungsökonomie lautet nicht, sie sei zu unklar. Der stärkste Einwand lautet, sie könne zu klar werden. Zu messend. Zu bewertend. Zu datenförmig. Zu steuernd.

Wer Wirkung sichtbar machen, messen, vergleichen und rückkoppeln will, berührt eine tiefe politische Angst: die Angst, dass aus Orientierung Kontrolle wird. Dass aus Wirkungsdaten Überwachungsdaten werden. Dass aus Scorecards soziale Bewertung wird. Dass aus Indikatoren eine technokratische Wahrheit entsteht, die demokratische Aushandlung ersetzt. Dass ein System, das Wirkung misst, irgendwann Menschen misst.

Diese Sorge darf nicht oberflächlich abgewiesen werden. Sie ist ernster als viele Verschwörungsnarrative, weil sie ein reales Risiko berührt. Jede Ordnung, die Daten nutzt, kann missbraucht werden. Jede Bewertungslogik kann verengt werden. Jede Kennzahl kann politisch instrumentalisiert werden. Jede digitale Infrastruktur kann in Machtinfrastruktur kippen. Jede gut gemeinte Steuerung kann übergriffig werden, wenn sie nicht begrenzt wird.

Die Wirkungsökonomie muss deshalb an dieser Stelle besonders präzise sein. Sie darf nicht nur sagen, was sie will. Sie muss auch sagen, was sie nicht darf.

Sie darf keine Personenbewertung werden. Sie darf kein Social-Credit-System werden. Sie darf keine zentrale Wahrheitsmaschine werden. Sie darf demokratische Entscheidung nicht durch Expertenrechnung ersetzen. Sie darf Grundrechte nicht als Störfaktor behandeln. Sie darf Daten nicht sammeln, weil Daten sammelbar sind. Sie darf Wirkung nicht so messen, als könne Komplexität vollständig berechnet werden. Sie darf nicht vergessen, dass jede Messung selbst Wirkung erzeugt.

Wirkungssteuerung ist nur dann legitim, wenn sie rechtsstaatlich begrenzt, demokratisch kontrolliert, methodisch transparent, datensparsam, kontextsensibel, anfechtbar, lernfähig und freiheitsverträglich bleibt.

103.1 Warum der Technokratievorwurf ernst genommen werden muss

Technokratie entsteht nicht schon dadurch, dass Wissen, Daten oder Expertinnen eine Rolle spielen. Moderne Gesellschaften brauchen Wissenschaft, Statistik, Standards, Risikoanalysen, Indikatoren und fachliche Prüfung. Ohne sie wird Politik willkürlich, kurzatmig oder manipulierbar.

Technokratie entsteht dort, wo fachliche Bewertung demokratische Entscheidung ersetzt. Dort, wo Zahlen so behandelt werden, als müssten sie nicht mehr politisch gedeutet werden. Dort, wo Modelle den Anschein objektiver Notwendigkeit erzeugen. Dort, wo Bürgerinnen und Bürger nur noch Adressaten einer angeblich alternativlosen Steuerung sind. Dort, wo Wertekonflikte in technische Verfahren verschoben werden.

Die Wirkungsökonomie ist besonders anfällig für diesen Vorwurf, weil sie Wirkung messbar machen will. Sie arbeitet mit WÖk-IDs, Scorecards, Benchmarks, Datenqualitätsklassen, Reverse Merit Order, T-SROI, digitalen Produktpässen, Wirkungsdatenräumen, Wirkungsrat und Wirkungssteuerung. Das kann nach technischer Verwaltung des Guten klingen.

Deshalb muss die Grenze klar sein: Die Wirkungsökonomie liefert keine automatische Wahrheit. Sie liefert eine bessere Rückkopplungsarchitektur. Daten zeigen Zustandsveränderungen, Risiken, Muster und Zusammenhänge. Sie entscheiden aber nicht allein, was gesellschaftlich gelten soll. Zwischen Messung und Entscheidung liegen systemische Einordnung, normative Bewertung, demokratische Legitimation, Verhältnismäßigkeit, Rechtsschutz und politische Verantwortung [I-K103-1].

Eine Tonne CO2, ein Liter Wasserverbrauch, ein Unfallrisiko, eine Lieferkettenverletzung, ein Vertrauensverlust oder ein algorithmischer Bias sind nicht bloß Meinungen. Sie sind realitätsbezogene Informationen. Aber ihre Bewertung, Gewichtung und rechtliche Rückführung bleiben demokratische Aufgaben.

Die Wirkungsökonomie wird nicht dadurch legitim, dass sie präzise misst. Sie wird nur legitim, wenn sie offenlegt, was sie misst, warum sie es misst, welche Unsicherheiten bestehen, welche Werte zugrunde liegen, wer kontrolliert und wie Korrektur möglich ist.

103.2 Wirkungsmessung ist nicht Personenbewertung

Der wichtigste Schutzsatz lautet:

Die Wirkungsökonomie bewertet Wirkungen, nicht den Wert von Personen.

Dieser Unterschied muss in der Architektur selbst verankert werden. Wirkungsmessung fragt, welche Zustandsveränderungen durch Produkte, Dienstleistungen, Organisationen, Kapitalflüsse, Infrastrukturen, politische Maßnahmen, Medienformate, Lieferketten oder Technologien entstehen. Sie fragt nicht, ob ein Mensch als Person gut, schlecht, würdig, unwürdig, wertvoll oder weniger wertvoll ist.

Ein Produkt kann schlechte Wirkung haben. Ein Geschäftsmodell kann hohe Verlustleistung erzeugen. Eine Lieferkette kann Menschenrechte verletzen. Eine politische Kommunikation kann demokratische Resonanzräume beschädigen. Ein Algorithmus kann Diskriminierung verstärken. Ein Kapitalfluss kann fossile Pfadabhängigkeit stabilisieren.

Aber daraus folgt nicht, dass Menschen zu bewerteten Objekten eines sozialen Punktesystems werden dürfen.

Personenbezogene Bewertung ist die rote Linie. Die Wirkungsökonomie darf nicht zum System werden, in dem Bürgerinnen und Bürger nach Konsum, Verhalten, Meinungen, Lebensstil, Mobilität, Sprache, Gesundheitsdaten, Arbeitsleistung oder politischer Haltung bepunktet werden. Ein solches System wäre nicht Wirkungsökonomie. Es wäre Überwachung.

Die Europäische Datenschutz-Grundverordnung schützt personenbezogene Daten, Grundrechte und individuelle Rechtspositionen. Sie enthält Grundprinzipien wie Rechtmäßigkeit, Zweckbindung, Datenminimierung, Transparenz, Integrität, Vertraulichkeit und Schutz vor rechtswidriger Verarbeitung [E-K103-1]. Auch automatisierte Entscheidungen und Profiling sind gerade deshalb besonders sensibel, weil sie persönliche Lebensmöglichkeiten berühren können [E-K103-2].

Die Wirkungsökonomie muss diese Logik nicht nur respektieren, sondern systematisch übernehmen. Wo Wirkungsdaten produkt-, organisations-, lieferketten-, haushalts-, kapital- oder systembezogen erhoben werden, dürfen sie nicht heimlich in Personenprofile überführt werden. Wo Bürgerinstrumente entstehen, müssen sie freiwillig, datensparsam, anonymisierbar und zweckgebunden bleiben. Wo soziale Entlastung, Bonuslogiken oder Wirkungsinformationen an Verbraucherinnen und Verbraucher anschließen, dürfen daraus keine individuellen Kontrollregime entstehen.

Wirkungsökonomie heißt: Das System soll bessere Signale senden. Nicht: Der Mensch soll dauerhaft bewertet werden.

103.3 Datenräume statt Überwachungsräume

Daten sind in der Wirkungsökonomie Infrastruktur. Aber Infrastruktur kann unterschiedlich gebaut werden.

Ein Wirkungsdatenraum soll nicht möglichst viele Daten sammeln. Er soll relevante Daten so verfügbar machen, dass Wirkung nachvollziehbar, prüfbar und rückkoppelbar wird. Der Zweck ist nicht Beobachtung um ihrer selbst willen, sondern Entscheidungsverbesserung: bessere Produkte, ehrlichere Preise, resilientere Lieferketten, wirkungsorientierte Beschaffung, tragfähige Kapitalflüsse, bessere öffentliche Haushalte, weniger Blindleistung und bessere Risikosteuerung [I-K103-2].

Der Unterschied zwischen Datenraum und Überwachungsraum liegt in mehreren Kriterien.

Erstens: Zweckbindung. Daten dürfen nur für klar definierte Wirkungszwecke genutzt werden. Was für Produktscorecards erhoben wird, darf nicht ohne neue Legitimation zur Personenbewertung, Verhaltenssteuerung oder politischen Kontrolle verwendet werden.

Zweitens: Datenminimierung. Es dürfen nicht alle verfügbaren Daten erhoben werden, sondern nur diejenigen, die für die jeweilige Wirkungsbewertung erforderlich sind.

Drittens: Aggregation und Rollenbezug. Produkt-, Lieferketten-, Unternehmens-, Infrastruktur- oder Haushaltsdaten sind von personenbezogenen Daten zu trennen. Wo personenbezogene Daten unvermeidlich sind, müssen besondere Schutzregeln gelten.

Viertens: Transparenz. Betroffene Akteure müssen wissen, welche Daten genutzt werden, wie sie bewertet werden, welche Datenqualität vorliegt und welche Folgen entstehen können.

Fünftens: Anfechtbarkeit. Wirkungsbewertungen dürfen nicht zur Black Box werden. Unternehmen, Kommunen, Institutionen und gegebenenfalls betroffene Personen brauchen Korrektur-, Einspruchs- und Prüfwege.

Sechstens: Dezentralität und Zugriffsbeschränkung. Ein Wirkungsdatenraum darf nicht automatisch eine zentrale Datensammelstelle sein. Föderierte, rollenbasierte und auditierbare Datenarchitekturen sind freiheitsverträglicher als zentrale Vollerfassung.

Siebtens: Löschung, Versionierung und Begrenzung. Daten dürfen nicht unbegrenzt zweckfrei fortbestehen. Bewertungsmodelle müssen versioniert, überprüft und korrigiert werden.

Damit wird klar: Wirkungsdatenräume sind nur dann legitim, wenn sie die Logik des Datenschutzes, der digitalen Souveränität und der demokratischen Kontrolle in ihre technische Architektur einbauen.

103.4 Social Credit als rote Linie

Der Begriff Social Credit ist in vielen Debatten unpräzise geworden. Er wird oft als Schlagwort verwendet, um jede Form von Bewertung, Nachhaltigkeitskennzeichnung oder digitaler Steuerung zu diskreditieren. Das ist analytisch zu grob. Nicht jede Scorecard ist Social Credit. Nicht jede Produktbewertung ist Personenbewertung. Nicht jede Risikoprüfung ist Überwachung. Nicht jede wirkungsbezogene Steuer ist Sozialkontrolle.

Aber der Begriff verweist auf eine reale rote Linie: Die Verknüpfung von Daten, Verhalten, sozialer Bewertung und staatlicher oder privater Sanktionierung von Personen kann Freiheitsrechte massiv gefährden.

Die EU-KI-Verordnung behandelt bestimmte KI-Praktiken als unannehmbares Risiko. Dazu gehören unter anderem manipulative, ausbeutende und Social-Scoring-Praktiken; die Europäische Kommission nennt in ihren Leitlinien zu verbotenen KI-Praktiken ausdrücklich schädliche Manipulation, Social Scoring und bestimmte Formen

biometrischer Echtzeitidentifizierung [E-K103-3][E-K103-4]. Auch die Bundesnetzagentur beschreibt Social Scoring im Kontext des AI Act als eine unzulässige Praxis, wenn Menschen unfair behandelt oder sozial kontrolliert werden [E-K103-5].

Für die Wirkungsökonomie folgt daraus: Sie muss Social Credit nicht nur rhetorisch ablehnen. Sie muss es architektonisch unmöglich machen.

Das bedeutet:

Wirkungsbewertungen dürfen sich grundsätzlich auf Produkte, Organisationen, Kapitalflüsse, öffentliche Mittel, Infrastrukturen, Technologien, Lieferketten, Programme und Medienformate beziehen. Sie dürfen nicht in allgemeine Bürgerprofile überführt werden.

Wirkungsdaten dürfen nicht genutzt werden, um Menschen nach Gehorsam, Konsumverhalten, politischer Haltung, sozialer Anpassung oder moralischer Konformität zu klassifizieren.

Wirkungsinstrumente dürfen keine allgemeinen Freiheitsrechte entziehen. Der Zugang zu Mobilität, Bildung, Gesundheit, Wohnen, öffentlichen Leistungen oder demokratischer Teilhabe darf nicht an einen persönlichen Wirkungsscore geknüpft werden.

Konsumorientierung darf nicht in Konsumüberwachung kippen. Verbraucherinformation soll Freiheit ermöglichen, nicht Verhalten erzwingen.

Das ist keine Nebensicherung. Es ist eine Grundbedingung.

Wenn die Wirkungsökonomie diese Grenze verletzt, verliert sie ihren eigenen normativen Kern. Denn Demokratie ist nicht nur Gegenstand ihrer Bewertung. Demokratie ist Bedingung ihrer Legitimität.

103.5 Algorithmische Bewertung, KI und Machtkonzentration

Die Angst vor Überwachung verstärkt sich dort, wo Wirkungsmessung mit KI verbunden wird. Diese Angst ist berechtigt, wenn algorithmische Systeme intransparent, zentralisiert, diskriminierend oder machtverstärkend eingesetzt werden.

KI kann Wirkungsökonomie unterstützen. Sie kann Datenmuster erkennen, Lieferkettenrisiken identifizieren, Dokumente auswerten, Produktpässe prüfen, Anomalien sichtbar machen, Szenarien simulieren und öffentliche Verwaltung entlasten. Aber KI kann auch genau das Gegenteil tun: Diskriminierung automatisieren, Scheingenauigkeit erzeugen, Datenfehler skalieren, Macht konzentrieren, Entscheidungen entmenschlichen, Überwachung erleichtern und Verantwortlichkeit verwischen.

Deshalb darf KI in der Wirkungsökonomie nie als Wahrheitsinstanz auftreten. Sie ist Werkzeug. Nicht Richterin. Nicht Gesetzgeberin. Nicht moralische Autorität.

Die EU-KI-Verordnung arbeitet mit einem risikobasierten Ansatz und verbietet bestimmte Praktiken, während Hochrisikosysteme besonderen Anforderungen unterliegen [E-K103-3]. Der Digital Services Act verpflichtet sehr große Online-Plattformen und Suchmaschinen, systemische Risiken zu analysieren und zu mindern, etwa Risiken für Grundrechte, gesellschaftliche Debatte, Wahlen, öffentliche Sicherheit und geschlechtsspezifische Gewalt [E-K103-6]. Die OECD-KI-Prinzipien betonen menschenzentrierte, vertrauenswürdige KI, die Menschenrechte und demokratische Werte respektiert [E-K103-7]. Die Rahmenkonvention des Europarats zu KI, Menschenrechten, Demokratie und Rechtsstaatlichkeit setzt ebenfalls an der Vereinbarkeit von KI-Systemen mit diesen Schutzgütern an [E-K103-8].

Diese Regulierungslogiken sind für die Wirkungsökonomie anschlussfähig. Sie zeigen: Digitale Steuerung darf nicht nur nach Effizienz beurteilt werden. Sie muss an Grundrechten, Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, Transparenz, Nichtdiskriminierung, Sicherheit, menschlicher Kontrolle und Anfechtbarkeit gemessen werden.

Für die Wirkungsökonomie bedeutet das: Algorithmische Bewertung darf nur unterstützend sein. Sie muss überprüfbar, dokumentiert, auditierbar und korrigierbar bleiben. Trainingsdaten, Modellannahmen, Gewichtungen, Fehlerquoten, Bias-Risiken und Datenqualitätsklassen müssen offengelegt werden, soweit dies für Prüfung, Rechtsschutz und demokratische Kontrolle erforderlich ist.

Eine Wirkungsarchitektur, die KI nutzt, muss immer fragen: Wer kontrolliert das Modell? Wer versteht seine Grenzen? Wer kann eine Bewertung anfechten? Wer haftet bei Fehlern? Wer profitiert von der Automatisierung? Wer wird unsichtbar belastet?

Ohne diese Fragen wird KI zur Machtmaschine. Mit ihnen kann sie Teil einer lernenden Rückkopplung sein.

103.6 Technokratie entsteht, wenn Messung Bewertung ersetzt

Eine weitere Gefahr liegt in der Verwechslung von Messung und Bewertung.

Messung beschreibt. Bewertung ordnet ein. Entscheidung verantwortet.

Wenn diese Ebenen vermischt werden, entsteht Technokratie. Dann erscheinen Messwerte als politische Urteile. Ein Score wirkt dann wie eine objektive Wahrheit, obwohl er aus Indikatorauswahl, Gewichtung, Datenqualität, Annahmen, Grenzwerten, Zielkonflikten und normativer Setzung besteht.

Die Wirkungsökonomie muss diese Ebenen trennen.

Die empirische Ebene fragt: Was verändert sich tatsächlich? Welche Daten zeigen Emissionen, Wasserverbrauch, Arbeitsbedingungen, Gesundheitsfolgen, Lieferkettenrisiken, Vertrauensverlust, Plattformrisiken oder Biodiversitätswirkung?

Die systemische Ebene fragt: Was bedeutet diese Veränderung im Zusammenhang? Ist sie lokal begrenzt oder systemisch relevant? Berührt sie einen Engpass? Erzeugt sie Rückkopplungen? Verstärkt sie Risiken? Erhöht sie Resilienz?

Die normative Ebene fragt: Wie ist diese Veränderung gemessen an Mensch, Planet und Demokratie zu bewerten?

Die politische und rechtliche Ebene fragt: Welche Folgen dürfen daraus entstehen? Steuerliche Entlastung? Belastung? Beschaffungsvorteil? Kapitalzugang? Berichtspflicht? Haftung? Verbot? Förderung? Übergangsregel? Schutzmechanismus?

Kein Score darf diese Ebenen unsichtbar verschmelzen.

Gerade deshalb ist die Wirkungsökonomie keine einfache Punktelogik. Die Reverse Merit Order, Nichtkompensation, Datenqualitätsklassen, Unsicherheitsmarkierung, Wirkungsrat, Rechtsschutz und Versionierung sind keine technischen Details. Sie sind Schutzmechanismen gegen Scheingenauigkeit und technokratische Verkürzung [I-K103-3].

Die Wirkungsökonomie darf nicht sagen: Der Score entscheidet.

Sie muss sagen: Der Score macht eine Bewertung nachvollziehbar, aber die Entscheidung bleibt begründungs-, kontroll- und korrekturpflichtig.

103.7 Demokratische Begrenzung statt Expertenherrschaft

Ein Wirkungsrat ist nur dann legitim, wenn er keine Ersatzregierung wird.

Seine Aufgabe besteht nicht darin, Politik zu übernehmen. Er soll Indikatoren, Benchmarks, WÖk-IDs, Datenqualitätsklassen, Bewertungslogiken und methodische Weiterentwicklung sichern. Er soll Transparenz schaffen, Missbrauch verhindern, Lobbyverzerrungen begrenzen und Vergleichbarkeit schützen. Er soll aber nicht die demokratische Letztentscheidung ersetzen [I-K103-4].

Parlamente entscheiden über Gesetze. Regierungen verantworten Umsetzung. Gerichte sichern Rechtsschutz. Öffentlichkeit prüft politische Legitimation. Wissenschaft liefert Erkenntnis. Verwaltung vollzieht. Zivilgesellschaft kritisiert. Unternehmen und Märkte handeln innerhalb des Rahmens. Der Wirkungsrat ist Teil dieser Ordnung, nicht ihr Souverän.

Demokratische Begrenzung bedeutet deshalb:

Die normativen Grunddimensionen müssen offen benannt werden. Mensch, Planet und Demokratie dürfen nicht als versteckte Annahmen in Modellen verschwinden.

Indikatoren müssen öffentlich konsultierbar und wissenschaftlich begründbar sein.

Bewertungsmodelle müssen versioniert werden. Änderungen dürfen nicht willkürlich erfolgen.

Datenqualität muss sichtbar sein. Unsichere Daten dürfen nicht so behandelt werden wie belastbare Daten.

Rechtsschutz muss möglich bleiben. Wer durch eine Wirkungsbewertung erheblich betroffen ist, braucht Verfahren zur Prüfung und Korrektur.

Lobbyismus muss begrenzt werden. Mächtige Akteure dürfen Indikatoren nicht so formen, dass ihre Wirkung schöngerechnet wird.

Kleine Akteure müssen geschützt werden. Wirkungsmessung darf nicht so aufwendig werden, dass nur große Unternehmen sie bewältigen können.

Demokratische Begrenzung macht die Wirkungsökonomie nicht schwächer. Sie macht sie überhaupt erst tragfähig.

103.8 Freiheit durch bessere Rückkopplung

Der Freiheitsbegriff der Wirkungsökonomie unterscheidet sich von zwei falschen Extremen.

Das erste Extrem lautet: Freiheit bedeutet, dass der Staat möglichst wenig sieht und möglichst wenig steuert. Dieses Freiheitsbild übersieht, dass unsichtbare Schäden Freiheit zerstören können. Wenn Preise lügen, wenn Wohnraum spekulativ verknappt wird, wenn Desinformation Vertrauen beschädigt, wenn Lieferketten Ausbeutung verstecken, wenn Klimarisiken Versicherbarkeit zerstören, dann ist formale Entscheidungsfreiheit nicht automatisch reale Freiheit.

Das zweite Extrem lautet: Freiheit muss durch umfassende Steuerung geschützt werden. Dieses Bild ist ebenso gefährlich. Wenn der Staat oder eine digitale Infrastruktur zu viel sieht, zu viel bewertet und zu viel sanktioniert, wird Freiheit selbst beschädigt. Menschen werden dann nicht mehr als Bürgerinnen und Bürger behandelt, sondern als steuerbare Objekte.

Die Wirkungsökonomie muss zwischen diesen Extremen stehen.

Sie will nicht Wirkungsblindheit. Aber sie will auch keine Totalerfassung. Sie will nicht Bevormundung. Aber sie will bessere Signale. Sie will nicht das Leben einzelner Menschen durchleuchten. Aber sie will verhindern, dass Produkte, Kapitalflüsse, Geschäftsmodelle, öffentliche Mittel und politische Maßnahmen ihre Schäden unsichtbar verschieben.

Freiheit braucht Wirklichkeitsbindung. Aber Wirklichkeitsbindung braucht Freiheitsgrenzen.

Das ist der entscheidende Satz.

Eine Wirkungsökonomie ohne Daten wäre blind. Eine Wirkungsökonomie ohne Datenschutz wäre gefährlich. Eine Wirkungsökonomie ohne Messung wäre

wirkungsschwach. Eine Wirkungsökonomie ohne demokratische Kontrolle wäre technokratisch. Eine Wirkungsökonomie ohne Rechtsschutz wäre autoritär.

Nur die Verbindung dieser Elemente macht sie freiheitsfähig.

103.9 Missbrauchsschutz als Systembestandteil

Missbrauchsschutz darf nicht nachträglich angefügt werden. Er muss Teil des Designs sein.

Die Wirkungsökonomie braucht deshalb eine Schutzarchitektur, die mindestens neun Elemente enthält.

Erstens: klare Zweckbindung von Wirkungsdaten.

Zweitens: Trennung von Produkt-, Organisations-, Kapital-, Infrastruktur- und Personendaten.

Drittens: Verbot allgemeiner Personenwirkungsscores.

Viertens: Datenminimierung und Aggregation, wo immer möglich.

Fünftens: Transparenz über Indikatoren, Gewichtungen, Datenqualität und Modellversionen.

Sechstens: unabhängige Prüfung durch geeignete Institutionen.

Siebtens: Rechtsschutz, Einspruch und Korrekturverfahren.

Achtens: parlamentarische und öffentliche Kontrolle der normativen Grundentscheidungen.

Neuntens: regelmäßige Evaluation der Wirkungsinstrumente selbst.

Denn auch Wirkungsinstrumente wirken. Eine Scorecard kann Verhalten verändern. Ein Steuerbonus kann Märkte verschieben. Ein Rating kann Kapitalflüsse umlenken. Ein Datenstandard kann kleine Akteure entlasten oder überfordern. Ein Wirkungsrat kann Vertrauen schaffen oder Misstrauen erzeugen. Ein Algorithmus kann Risiken erkennen oder Vorurteile reproduzieren.

Die Wirkungsökonomie muss deshalb nicht nur Wirkung messen. Sie muss auch die Wirkung ihrer eigenen Messung messen.

Das ist der Unterschied zwischen Steuerung und Selbstüberschätzung.

103.10 Zwischenfazit

Die Angst vor Technokratie, Überwachung und Steuerung ist kein bloßes Missverständnis. Sie ist ein notwendiger Prüfstein. Jede Wirkungsökonomie, die diese Angst ignoriert, würde ihre eigene demokratische Grundlage schwächen.

Die Antwort kann aber nicht Wirkungsblindheit sein. Eine Gesellschaft wird nicht freier, wenn Schäden unsichtbar bleiben. Sie wird nicht demokratischer, wenn Desinformation, Ausbeutung, Klimarisiken, Wasserstress, Kapitalfehlleitung oder soziale Folgekosten nicht zurückwirken. Sie wird nicht weniger bürokratisch, wenn Daten fehlen und Schäden später repariert werden müssen.

Die Antwort lautet: Wirkung sichtbar machen, ohne Menschen zu überwachen. Daten nutzen, ohne Datenmacht zu entgrenzen. KI einsetzen, ohne algorithmische Herrschaft zu schaffen. Messung ermöglichen, ohne demokratische Bewertung zu ersetzen. Steuerung verbessern, ohne Freiheit zu beschädigen.

Die Wirkungsökonomie darf deshalb nur als begrenzte, transparente, rechtsstaatliche und lernfähige Rückkopplungsarchitektur bestehen. Ihre Grenze ist nicht ein späterer Zusatz. Ihre Grenze ist ihr Kern.

Das nächste Kapitel behandelt eine weitere Gefahr, die unmittelbar damit verbunden ist: Wenn Wirkung zur Steuerungsgröße wird, entsteht der Anreiz, Wirkung nur zu simulieren. Greenwashing, ESG-Theater, symbolische Politik, KPI-Gaming und moralische Selbsttäuschung sind keine Randprobleme. Sie sind zentrale Risiken jeder Wirkungsordnung.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 103

Interne WÖk-Quellen

[I-K103-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie, Teil II „Die Sprache der Wirkungsökonomie“, insbesondere Kapitel 10 „Wirkung“, Kapitel 14 „Systemischer Wert und normativer Wert“ und Kapitel 16 „Das Begriffssystem der Wirkungsökonomie“. Grundlage für die Trennung von empirischer Beschreibung, systemischer Einordnung und normativer Bewertung.

[I-K103-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Teil V „Messung, Daten und Methodik“ sowie Teil XIII „Digitalisierung, KI und Wirkungsdatenräume“. Grundlage für WÖk-IDs, Scorecards, Wirkungsdatenräume, digitale Produktpässe, Datenqualität, Interoperabilität, KI-Governance und DPP-Infrastruktur.

[I-K103-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Kapitel 22 „Wirkungslenkung“, Kapitel 23 „Wirkungsrisiko und Wirkungsresilienz“, Kapitel 32 „Benchmarks, Skalen und Scorecards“ und Kapitel 33 „Reverse Merit Order“. Grundlage für Nichtkompensation, Datenqualitätsklassen, Missbrauchsschutz, Scheingenauigkeit, Wirkungsrisiken und lernende Rückkopplung.

[I-K103-4] Weber, Natalie: Der Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie, September 2025; Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Kapitel 40 „Der Wirkungsrat“. Grundlage für Wirkungsrat, institutionelle

Kontrolle, Versionierung, Transparenz, Schutz vor Lobbyismus und demokratische Begrenzung.

Externe Quellen

[E-K103-1] Europäische Union: Verordnung (EU) 2016/679 Datenschutz-Grundverordnung. Grundlage für Datenschutz, Zweckbindung, Datenminimierung, Transparenz, Betroffenenrechte und Schutz personenbezogener Daten. Link: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng

[E-K103-2] European Data Protection Board: Guidelines on Automated Individual Decision-Making and Profiling under the GDPR, endorsed by the EDPB, 2018. Grundlage für automatisierte Entscheidungen, Profiling und besondere Schutzanforderungen bei personenbezogenen Bewertungen. Link: https://www.edpb.europa.eu/our-work-tools/our-documents/guidelines/automated-decision-making-and-profiling_en

[E-K103-3] Europäische Union: Verordnung (EU) 2024/1689 über Künstliche Intelligenz / Artificial Intelligence Act. Grundlage für risikobasierte KI-Regulierung, verbotene Praktiken, Hochrisikosysteme, Transparenzpflichten und Grundrechtsschutz. Link: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng

[E-K103-4] Europäische Kommission: Guidelines on prohibited artificial intelligence practices defined in the AI Act, 2025. Grundlage für die Auslegung verbotener KI-Praktiken, darunter schädliche Manipulation, Social Scoring und bestimmte Formen biometrischer Echtzeitidentifizierung. Link: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/commission-publishes-guidelines-prohibited-artificial-intelligence-ai-practices-defined-ai-act

[E-K103-5] Bundesnetzagentur: Prohibited practices under the AI Act. Einordnung verbotener KI-Praktiken, insbesondere Social Scoring nach Art. 5 AI Act. Link: https://www.bundesnetzagentur.de/EN/Areas/Digitalisation/AI/08_ProhibitedPractices/start.html

[E-K103-6] Europäische Union: Verordnung (EU) 2022/2065 über einen Binnenmarkt für digitale Dienste / Digital Services Act. Grundlage für Plattformverantwortung, Transparenz, systemische Risikoprüfung und Pflichten sehr großer Online-Plattformen und Suchmaschinen. Link: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2065/oj/eng

[E-K103-7] OECD: AI Principles. Grundlage für menschenzentrierte, vertrauenswürdige KI, die Menschenrechte und demokratische Werte respektiert. Link: https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/ai-principles.html

[E-K103-8] Council of Europe: Council of Europe Framework Convention on Artificial Intelligence and Human Rights, Democracy and the Rule of Law, CETS No. 225. Grundlage für die Einordnung von KI-Systemen entlang Menschenrechten, Demokratie

und Rechtsstaatlichkeit. Link: https://www.coe.int/web/conventions/full-list?module=treaty-detail&treatynum=225

Kapitel 104 - Wirkungsmessung, Manipulation und Wirkungssimulation

Je wichtiger Wirkung wird, desto größer wird der Anreiz, Wirkung zu behaupten, zu inszenieren oder zu simulieren. Das ist kein Randproblem der Wirkungsökonomie. Es ist ihr zentraler methodischer Stresstest.

Denn jede Steuerungsgröße erzeugt Anpassungsverhalten. Wenn Kapital zählt, wird Kapital optimiert. Wenn Gewinn zählt, wird Gewinn optimiert. Wenn Reichweite zählt, wird Reichweite optimiert. Wenn Wirkung zählt, wird auch Wirkung optimiert. Das kann positiv sein, wenn reale Zustände verbessert werden. Es kann aber destruktiv werden, wenn Akteure lernen, nicht die Wirkung selbst zu verbessern, sondern die Darstellung von Wirkung.

Dann entsteht Wirkungssimulation.

Wirkungssimulation bedeutet: Eine Handlung, Organisation, Investition, Kommunikation oder politische Maßnahme erzeugt den Anschein positiver Wirkung, ohne die zugrunde liegenden Zustände entsprechend zu verändern. Sie sieht nach Wirkung aus. Sie spricht die Sprache der Wirkung. Sie nutzt Indikatoren, Berichte, Labels, Zielbezüge, Kampagnen, Bilder, Versprechen oder Nachhaltigkeitsrhetorik. Aber sie erzeugt keine ausreichende reale Zustandsverbesserung - oder sie verdeckt negative Wirkungen an anderer Stelle.

Die Wirkungsökonomie muss diese Gefahr offen benennen. Wenn sie Wirkung zur zentralen Steuerungsgröße macht, muss sie verhindern, dass Wirkung selbst zur neuen Oberfläche wird.

Greenwashing, ESG-Theater, SDG-Washing, Impact-Washing, symbolische Politik, KPI-Gaming, moralische Selbsttäuschung und performative Verantwortung sind deshalb keine Nebenphänomene. Sie sind die Schattenseite jeder Ordnung, die Wirkung sichtbar macht. Je stärker Wirkung Anerkennung, Kapitalzugang, Marktposition, politische Legitimation oder Steuerentlastung beeinflusst, desto stärker wächst der Anreiz, Wirkung zu simulieren.

Dieses Kapitel erklärt, warum das geschieht, welche Formen Wirkungssimulation annimmt und wie die Wirkungsökonomie sich dagegen schützen muss.

104.1 Warum jede Kennzahl manipulierbar wird

Sobald eine Kennzahl zur Steuerungsgröße wird, verändert sich das Verhalten derer, die an ihr gemessen werden. Das ist keine Besonderheit von Nachhaltigkeit. Es ist ein allgemeines Steuerungsproblem.

Goodhart’s Law beschreibt diesen Zusammenhang zugespitzt: Wenn ein Maß zur Zielgröße wird, verliert es leicht seine Qualität als Maß. Campbell’s Law formuliert

ähnlich, dass quantitative Indikatoren, die für soziale Entscheidungen verwendet werden, anfällig für Verfälschung und Verhaltensverzerrung werden [E-K104-6][E-K104-7].

Das gilt für Schulnoten, Kriminalstatistiken, Krankenhauskennzahlen, Verkaufsziele, Produktivitätsvorgaben, Haushaltsmittel, Forschungsmetriken, Reichweitenzahlen und Nachhaltigkeitsindikatoren. Sobald Akteure wissen, welche Größe belohnt wird, können sie versuchen, genau diese Größe zu optimieren - unabhängig davon, ob sich die dahinterliegende Wirklichkeit verbessert.

In der alten Ökonomie geschieht das ständig. Unternehmen können Gewinne verbessern, indem sie Kosten externalisieren. Plattformen können Reichweite steigern, indem sie Erregung verstärken. Verwaltungen können Mittelabfluss als Erfolg darstellen, obwohl die Wirkung unklar bleibt. Politik kann Maßnahmen zählen, ohne Zustände zu verbessern. Unternehmen können Nachhaltigkeitsberichte ausbauen, ohne ihre Steuerungslogik zu verändern.

Die Wirkungsökonomie darf deshalb nicht glauben, sie sei gegen Manipulation immun, nur weil ihr Maßstab besser ist. Ein besserer Maßstab kann ebenfalls pervertiert werden, wenn er falsch operationalisiert wird.

Je wertvoller Wirkung wird, desto wertvoller wird die Simulation von Wirkung.

104.2 Wirkungssimulation als neue Form der Scheinleistung

Wirkungssimulation ist eine Form von Scheinleistung. Sie erzeugt sichtbare Aktivität, Sprache, Berichte, Kampagnen oder Kennzahlen, aber keine entsprechende positive Zustandsveränderung.

Sie unterscheidet sich von Irrtum. Nicht jede falsche Wirkungsannahme ist Simulation. Komplexe Systeme sind unsicher. Eine Maßnahme kann gut begründet sein und trotzdem anders wirken als erwartet. Ein Unternehmen kann ehrliche Ziele verfolgen und methodische Fehler machen. Eine Politik kann ernsthaft präventiv handeln wollen und Nebenfolgen unterschätzen.

Wirkungssimulation beginnt dort, wo die Darstellung positiver Wirkung wichtiger wird als die reale Wirkung selbst. Sie beginnt, wenn ein Akteur ein Nachhaltigkeitsbild erzeugt, aber die zugrunde liegende Wirkung nicht ausreichend prüft. Sie beginnt, wenn einzelne positive Effekte hervorgehoben und zentrale negative Wirkungen verschwiegen werden. Sie beginnt, wenn Indikatoren so gewählt werden, dass sie das gewünschte Bild erzeugen. Sie beginnt, wenn Wirkungssprache zur Reputationsstrategie wird.

Wirkungssimulation kann absichtlich sein. Dann ist sie Täuschung.

Sie kann aber auch halbabsichtlich sein. Dann entsteht moralische Selbsttäuschung: Akteure glauben an ihre Wirkung, weil sie nur die Indikatoren sehen, die ihre Erzählung

bestätigen. Sie verwechseln Absicht mit Wirkung, Aufwand mit Wirkung, Bericht mit Wirkung, Reichweite mit Wirkung oder Zielbezug mit Wirkung.

Gerade diese zweite Form ist gefährlich, weil sie gesellschaftlich weit verbreitet ist. Viele Organisationen wollen gut wirken. Aber sie prüfen nicht streng genug, ob sie tatsächlich wirken.

104.3 Greenwashing und die Illusion ökologischer Wirkung

Greenwashing ist die bekannteste Form der Wirkungssimulation. Es entsteht, wenn ökologische Verantwortung behauptet, übertrieben, selektiv dargestellt oder irreführend kommuniziert wird.

Die Europäische Kommission begründet ihre Green-Claims-Initiative ausdrücklich mit der Notwendigkeit, Greenwashing zu bekämpfen und Verbraucherinnen und Verbraucher vor irreführenden Umweltangaben zu schützen. Auf ihrer Green-Claims-Seite nennt sie unter anderem, dass 53 Prozent der geprüften Umweltangaben vage, irreführende oder unbegründete Informationen enthielten, 40 Prozent keine stützenden Belege hatten und die Vielzahl von Nachhaltigkeitslabels sehr unterschiedliche Transparenzniveaus aufweist [E-K104-1].

Die EU-Richtlinie 2024/825 verschärft zudem den Verbraucherschutz gegen unfaire Praktiken im Kontext grüner Transformation. Sie adressiert unter anderem Nachhaltigkeitslabel ohne Zertifizierungssystem oder öffentliche Grundlage, allgemeine Umweltbehauptungen ohne nachweisbare anerkannte hervorragende Umweltleistung, Umweltbehauptungen über das gesamte Produkt oder Unternehmen, die sich tatsächlich nur auf einen Teilaspekt beziehen, sowie Behauptungen klimaneutraler, reduzierter oder positiver Treibhausgaswirkung, wenn diese auf Kompensation beruhen [E-K104-2].

Diese Regulierung zeigt, dass Greenwashing kein bloßes Kommunikationsproblem ist. Es ist ein Steuerungsproblem. Wenn ein Produkt grün erscheint, ohne tatsächlich entsprechend zu wirken, werden Verbraucherentscheidungen verzerrt. Kapital kann falsch fließen. Verantwortliche Unternehmen verlieren Wettbewerbsvorteile. Destruktive Wirkung bleibt verdeckt. Vertrauen sinkt.

Für die Wirkungsökonomie folgt daraus: Umweltwirkung darf nicht aus Sprache abgeleitet werden. Sie muss aus Daten, Kontext, Lebenszyklus, Lieferkette, Nutzung, Entsorgung, Systemwirkung und Nichtkompensation abgeleitet werden.

Ein Produkt ist nicht nachhaltig, weil es so genannt wird. Es ist nur dann wirkungspositiv, wenn seine Zustandsveränderungen belastbar nachvollziehbar sind.

104.4 ESG-Theater und Nachhaltigkeit als Bühnenbild

ESG-Theater entsteht, wenn Nachhaltigkeit institutionell sichtbar wird, aber nicht tief genug in Entscheidungen zurückwirkt.

Das Unternehmen berichtet. Das Portfolio klassifiziert. Die Bank fragt Daten ab. Das Management formuliert Ziele. Die Webseite zeigt SDG-Symbole. Der Bericht enthält Klimakapitel, Diversity-Ziele, Governance-Kennzahlen und Lieferkettenversprechen. Alles sieht nach Verantwortung aus.

Aber die Kernfrage bleibt offen: Was verändert sich dadurch tatsächlich?

ESG-Theater ist nicht automatisch Betrug. Oft ist es eine Zwischenform. Daten werden erhoben, aber nicht in Preise, Steuern, Kapitalzugang, Beschaffung, Managementboni oder Produktentscheidungen zurückgeführt. Nachhaltigkeit wird sichtbar, aber nicht steuernd. Die Organisation erfüllt Erwartungen, ohne ihre innere Logik ausreichend zu verändern.

Die Europäische Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde ESMA hat Greenwashing im Finanzsektor als Aufsichtsthema behandelt. Ihr Final Report on Greenwashing von 2024 bewertet die Rolle der Aufsicht bei der Minderung von Greenwashing-Risiken und beschreibt eine schrittweise Verbesserung der Aufsichtspraxis in den kommenden Jahren [E-K104-3].

Dass Aufsichtsbehörden Greenwashing im Finanzmarkt ausdrücklich adressieren, zeigt: Nachhaltigkeitssprache ist wirtschaftlich relevant geworden. Wenn Fonds, Banken, Versicherungen, Ratings oder Finanzprodukte mit Nachhaltigkeit werben, beeinflusst dies Kapitalflüsse. Damit entstehen neue Täuschungsanreize.

Die Wirkungsökonomie muss deshalb zwischen ESG-Sichtbarkeit und Wirkungsrückkopplung unterscheiden. Ein ESG-Bericht kann notwendige Daten liefern. Aber er ist noch kein Beweis positiver Wirkung. Ein ESG-Rating kann Hinweise geben. Aber es ersetzt keine Wirkungsanalyse. Ein nachhaltiger Fondsname kann Kapital lenken. Aber er darf keine Wirkung behaupten, die nicht belegt ist.

ESG-Theater endet erst dort, wo Nachhaltigkeitsdaten reale Entscheidungen verändern und negative Wirkungen nicht durch positive Einzelbilder verdeckt werden.

104.5 SDG-Washing und Zielsymbolik ohne Rückkopplung

SDG-Washing entsteht, wenn die Ziele der Agenda 2030 als symbolische Legitimation verwendet werden, ohne dass echte Wirkungsprüfung erfolgt.

Ein Projekt kann einem SDG zugeordnet werden. Ein Produkt kann mehrere SDG-Icons tragen. Eine Organisation kann ihre Aktivitäten farbig den 17 Zielen zuordnen. Das kann Orientierung schaffen. Es kann aber auch Wirkung simulieren.

Denn Zielbezug ist noch keine Wirkung. Ein Bildungsprojekt wirkt nicht automatisch positiv, nur weil es SDG 4 berührt. Ein Infrastrukturprojekt ist nicht automatisch nachhaltig, weil es SDG 9 zugeordnet wird. Ein Energieprojekt ist nicht automatisch zukunftsfähig, weil es SDG 7 anspricht. Ein Unternehmen ist nicht wirkungspositiv, weil einige Aktivitäten zu einzelnen SDGs passen.

Die SDGs sind Zielräume. Sie sind keine Wirkungsnachweise.

SDG-Washing entsteht besonders leicht, wenn positive Beiträge additiv aufgezählt werden, während negative Nebenfolgen unsichtbar bleiben. Ein Unternehmen kann auf Klimaziele verweisen und zugleich Wasserstress erzeugen. Ein Projekt kann Arbeitsplätze schaffen und zugleich Biodiversität schädigen. Eine digitale Bildungsplattform kann Zugang verbessern und zugleich Datenmacht oder Abhängigkeiten verstärken.

Die Wirkungsökonomie muss diese Symbolik überwinden. Sie fragt nicht: Welchem Ziel lässt sich eine Aktivität zuordnen? Sie fragt: Welche Zustandsveränderung entsteht, in welchem Wirkungsraum, mit welchen Nebenfolgen, mit welcher Datenqualität und mit welcher Rückkopplung?

SDG-Zuordnung kann ein Startpunkt sein. Sie darf nicht der Endpunkt sein.

104.6 Impact-Washing und die Vermarktung guter Wirkung

Impact-Washing ist Greenwashing in erweiterter Form. Es betrifft nicht nur ökologische, sondern auch soziale, demokratische, gesundheitliche, bildungsbezogene oder entwicklungspolitische Wirkungen. Es entsteht, wenn positive Wirkung behauptet, übertrieben oder verkauft wird, ohne dass sie ausreichend belegt ist.

Die International Finance Corporation hat mit den Operating Principles for Impact Management einen Rahmen geschaffen, der Impact-Überlegungen entlang des Investitionslebenszyklus in Systeme und Prozesse integrieren soll. Die Impact Principles beschreiben sich als End-to-End-Rahmen für Design, Umsetzung und kontinuierliche Weiterentwicklung von Impact-Management-Systemen [E-K104-4].

Gerade solche Prinzipien zeigen, warum Impact-Washing ein reales Risiko ist: Wenn Impact als Kapitalmarktversprechen attraktiv wird, genügt es nicht, gute Absicht zu behaupten. Wirkung muss geplant, gemessen, gemanagt, geprüft und über den Lebenszyklus hinweg nachverfolgt werden.

Impact-Washing kann viele Formen annehmen. Ein Fonds behauptet, Transformation zu finanzieren, investiert aber hauptsächlich in Unternehmen, die ohnehin Kapital erhalten hätten. Eine Organisation behauptet soziale Wirkung, misst aber nur Teilnehmerzahlen. Ein Unternehmen behauptet Gesundheitswirkung, belegt aber nur Produktnutzung. Eine Plattform behauptet Bildungseffekt, misst aber nur Reichweite. Ein Staat behauptet Klimawirkung, zählt aber nur ausgezahlte Fördermittel. Eine Initiative behauptet Demokratiewirkung, erzeugt aber nur Sichtbarkeit.

Die Wirkungsökonomie muss deshalb streng zwischen Input, Output, Outcome und Wirkung unterscheiden. Geld ist keine Wirkung. Aktivität ist keine Wirkung. Teilnahme ist keine Wirkung. Reichweite ist keine Wirkung. Bericht ist keine Wirkung. Zielbezug ist keine Wirkung. Wirkung liegt erst dort vor, wo sich reale Zustände verändern oder negative Zustandsveränderungen nachweisbar verhindert werden.

104.7 KPI-Gaming und die Optimierung des Messsystems

KPI-Gaming entsteht, wenn Akteure nicht die Wirklichkeit verbessern, sondern die Kennzahlen.

Ein Unternehmen kann seine Emissionsintensität verbessern, indem es emissionsintensive Teile auslagert. Eine Organisation kann Diversitätszahlen verbessern, ohne Machtstrukturen zu verändern. Eine Verwaltung kann Bearbeitungszeiten senken, indem komplexe Fälle verschoben werden. Eine Plattform kann Moderationszahlen verbessern, ohne Diskursqualität zu erhöhen. Ein Fonds kann grüne Quoten erfüllen, ohne reale Transformation zu finanzieren.

Dieses Problem ist für die Wirkungsökonomie besonders relevant, weil sie mit Scorecards und Indikatoren arbeitet. Je klarer eine Scorecard wird, desto besser kann sie gesteuert werden - aber auch desto gezielter kann sie manipuliert werden.

Daraus folgt nicht, dass Scorecards falsch sind. Es folgt, dass Scorecards nie allein stehen dürfen.

Sie brauchen Datenqualitätsklassen. Sie brauchen Prüfung. Sie brauchen qualitative Kontextbewertung. Sie brauchen Reverse Merit Order. Sie brauchen Nichtkompensation. Sie brauchen Anomalieprüfung. Sie brauchen Lebenszyklusbetrachtung. Sie brauchen Versionskontrolle. Sie brauchen unabhängige Institutionen. Sie brauchen die Möglichkeit, Indikatoren zu verändern, wenn sie manipulierbar werden.

Eine wirkungsökonomische Scorecard darf nicht nur fragen: Wurde der Zielwert erreicht?

Sie muss auch fragen: Wie wurde er erreicht? Was wurde ausgelagert? Welche Nebenwirkungen entstanden? Welche Daten fehlen? Welche rote Linie wurde berührt? Welche Wirkung wurde nur verschoben? Welche Kennzahl wurde optimiert, ohne dass der Systemzustand besser wurde?

Wirkungsökonomie ohne Anti-Gaming-Logik würde zur neuen Kennzahlenökonomie. Das wäre ihr Scheitern.

104.8 Symbolische Politik und performative Verantwortung

Wirkungssimulation betrifft nicht nur Unternehmen und Finanzmärkte. Sie betrifft auch Politik.

Symbolische Politik entsteht, wenn Maßnahmen vor allem zeigen sollen, dass gehandelt wird. Ein Gesetz wird beschlossen, ohne ausreichende Umsetzung. Ein Förderprogramm wird angekündigt, ohne klare Wirkungsprüfung. Ein Klimaziel wird formuliert, ohne Investitions-, Verteilungs- und Infrastrukturpfad. Eine Strategie wird veröffentlicht, ohne Rückkopplung in Haushalt, Verwaltung und Beschaffung. Ein Gipfel produziert Erklärungen, aber keine Zustandsveränderung.

Auch hier gilt: Nicht jede symbolische Handlung ist wertlos. Politik braucht Orientierung, Sprache und öffentliche Signale. Ein Beschluss kann Aufmerksamkeit schaffen. Eine Strategie kann Koordination ermöglichen. Ein Ziel kann Ressourcen mobilisieren.

Aber symbolische Politik wird problematisch, wenn das Zeichen die Wirkung ersetzt. Dann entsteht politisches Wirkungstheater. Die Öffentlichkeit sieht Aktivität. Der Zustand bleibt unverändert.

Performative Verantwortung funktioniert ähnlich. Ein Akteur zeigt Verantwortung, spricht Verantwortung, inszeniert Verantwortung - aber übernimmt sie nicht strukturell. Er entschuldigt sich, verspricht, erklärt, veröffentlicht, bekennt sich, ohne die Anreize zu verändern, die negative Wirkung erzeugen.

Die Wirkungsökonomie muss deshalb auch politische Programme nach Wirkung prüfen. Nicht: Wurde etwas angekündigt? Sondern: Welche Zustandsveränderung ist eingetreten? Nicht: Wie viel Geld wurde bereitgestellt? Sondern: Welche Wirkung entstand pro eingesetztem Euro? Nicht: Welche Haltung wurde gezeigt? Sondern: Welche Rückkopplung wurde verändert?

104.9 Moralische Selbsttäuschung

Die gefährlichste Form der Wirkungssimulation ist moralische Selbsttäuschung. Sie entsteht nicht durch bewusste Lüge, sondern durch selektive Wahrnehmung.

Menschen, Organisationen und Bewegungen möchten sich als wirksam, gut, verantwortlich oder zukunftsfähig erleben. Deshalb neigen sie dazu, solche Informationen stärker wahrzunehmen, die dieses Selbstbild bestätigen. Eine Organisation sieht ihre guten Projekte und verdrängt ihre negativen Systemwirkungen. Ein Unternehmen sieht seine Nachhaltigkeitsinitiative und verdrängt sein Geschäftsmodell. Eine Partei sieht ihre Absicht und verdrängt die Wirkung ihrer Sprache. Eine Bewegung sieht ihre moralische Position und verdrängt ihre Nebenfolgen. Eine Verwaltung sieht ihre Regelkonformität und verdrängt ihre Blindleistung.

Diese Selbsttäuschung ist besonders schwer zu korrigieren, weil sie innerlich plausibel ist. Sie fühlt sich nicht wie Manipulation an. Sie fühlt sich wie Verantwortung an.

Die Wirkungsökonomie muss deshalb zwischen moralischer Haltung und tatsächlicher Wirkung unterscheiden. Haltung kann wichtig sein. Sie kann Motivation geben. Aber Haltung ersetzt keine Zustandsprüfung.

Der Satz aus der Grundlogik bleibt entscheidend: Wirkung ist nicht Absicht.

Wer Wirkung ernst nimmt, muss bereit sein, von der Wirklichkeit enttäuscht zu werden. Ein gutes Ziel kann schlecht wirken. Eine beliebte Maßnahme kann Nebenfolgen erzeugen. Eine moralisch klare Position kann Spaltung verstärken. Eine gut gemeinte Regel kann kleine Akteure überfordern. Ein nachhaltiges Produkt kann in einem kritischen Wirkungsfeld versagen.

Moralische Selbsttäuschung wird dort gefährlich, wo Kritik als Angriff auf die gute Absicht abgewehrt wird. Die Wirkungsökonomie muss genau das vermeiden. Sie darf nicht beleidigt reagieren, wenn ihre Instrumente kritisiert werden. Sie muss Kritik als Rückkopplung behandeln.

104.10 Warum Reverse Merit Order gegen Simulation schützt

Die Reverse Merit Order ist ein Schutzmechanismus gegen Wirkungssimulation. Sie verhindert, dass gute Werte in leicht erreichbaren Feldern schwere Schwächen in kritischen Feldern verdecken.

Ohne Reverse Merit Order entsteht Ablasslogik. Ein Produkt mit guter Klimabilanz kann Menschenrechtsverletzungen überdecken. Ein Unternehmen mit starker Diversity-Kommunikation kann Umweltzerstörung relativieren. Ein Fonds mit grünen Anteilen kann problematische Kerninvestitionen kaschieren. Eine politische Maßnahme mit kurzfristigem Nutzen kann langfristige demokratische Schäden verdecken.

Reverse Merit Order bedeutet: Das kritischste Wirkungsfeld begrenzt die Gesamtbewertung. Rote Linien können nicht durch gute Durchschnittswerte neutralisiert werden. Nichtkompensation ist kein Detail, sondern eine Anti-Simulationslogik [I-K104-1].

Das ist besonders wichtig, weil Wirkungssimulation häufig mit selektiver Positivdarstellung arbeitet. Sie zeigt das Gute und verschweigt das Kritische. Die Reverse Merit Order zwingt das System, die kritische Stelle zu betrachten.

Sie fragt nicht: Wo ist ein Akteur gut?

Sie fragt zuerst: Wo ist er nicht tragfähig?

Damit schützt sie die Wirkungsökonomie vor Schönrechnung. Ein System, das nur Mittelwerte bildet, lädt zur Simulation ein. Ein System, das Engpässe ernst nimmt, erschwert sie.

104.11 Datenqualität, Prüfung und offene Unsicherheit

Wirkungssimulation entsteht auch durch Scheingenauigkeit. Ein Score kann präzise aussehen, obwohl die Daten schwach sind. Eine Zahl kann mathematisch wirken, obwohl die Annahmen unsicher sind. Ein Ranking kann Objektivität suggerieren, obwohl Gewichtungen normativ gesetzt wurden. Ein T-SROI kann Systemwirkung behaupten, obwohl die Kausalität unklar ist.

Deshalb muss die Wirkungsökonomie Unsicherheit sichtbar machen.

Datenqualität darf nicht im Hintergrund verschwinden. Jede Wirkungsbewertung braucht Angaben dazu, ob Daten gemessen, geschätzt, modelliert, abgeleitet, ungeprüft, auditierbar, aktuell oder veraltet sind. Wirkungsdaten aus Primärquellen haben einen anderen Status als Selbstauskünfte. Lebenszyklusdaten haben andere

Grenzen als Standortdaten. Kommunikationswirkung ist anders zu bewerten als Energieverbrauch. Demokratiebezogene Wirkung braucht andere Vorsicht als Produktemissionen.

Eine gute Wirkungsbewertung sagt nicht nur: Dieser Wert beträgt X.

Sie sagt: Dieser Wert beruht auf diesen Daten, mit dieser Qualität, dieser Unsicherheit, dieser Methode, dieser Version und diesen Grenzen.

Offene Unsicherheit ist kein Zeichen von Schwäche. Sie ist ein Schutz vor Simulation. Wer Unsicherheit markiert, erschwert falsche Gewissheit. Wer Datenqualität sichtbar macht, erschwert Greenwashing. Wer Methoden offenlegt, erschwert KPI-Gaming.

Die Wirkungsökonomie muss deshalb lernen, unperfekte Wahrheit besser zu behandeln als perfekte Fassade.

104.12 Der Wirkungsrat als Anti-Simulationsinstitution

Der Wirkungsrat ist nicht nur eine technische Einrichtung. Er ist ein Schutz gegen Wirkungssimulation.

Seine Aufgabe besteht darin, WÖk-IDs, Benchmarks, Archetypen, Bewertungslogiken, Datenqualitätsklassen, Prüfpfade und Versionierungen so weiterzuentwickeln, dass Manipulation erschwert wird. Er muss nicht nur messen helfen, sondern Missbrauch erkennen.

Dazu gehören mehrere Aufgaben.

Erstens: Indikatoren müssen regelmäßig auf Manipulierbarkeit geprüft werden. Wenn ein Indikator systematisch optimiert werden kann, ohne reale Wirkung zu verbessern, muss er angepasst werden.

Zweitens: Bewertungsmodelle müssen versioniert werden. Alte Bewertungen dürfen nicht so erscheinen, als seien sie zeitlos gültig.

Drittens: Branchenlogiken müssen überprüft werden. Jede Branche hat eigene Simulationsmöglichkeiten. In der Landwirtschaft andere als im Finanzmarkt. In Medien andere als in Pflege. In KI andere als in Lieferketten.

Viertens: Beschwerden und Einsprüche müssen ausgewertet werden. Betroffene können auf Verzerrungen hinweisen, die im Modell nicht sichtbar sind.

Fünftens: Der Wirkungsrat muss unabhängig von Lobbyinteressen bleiben. Wer bewertet wird, darf die Bewertungslogik nicht dominieren.

Sechstens: Der Wirkungsrat muss seine eigene Wirkung prüfen. Auch er kann Vertrauen schaffen oder beschädigen. Auch er kann Bürokratie reduzieren oder erzeugen. Auch er kann Scheingenauigkeit fördern oder verhindern.

Damit wird der Wirkungsrat zur institutionellen Antwort auf ein methodisches Grundproblem: Wirkungsmessung braucht eine Instanz, die nicht nur Wirkung sichtbar macht, sondern die Simulation von Wirkung bekämpft [I-K104-2].

104.13 Wirkungssimulation in Medien und Öffentlichkeit

Wirkungssimulation entsteht auch in öffentlichen Resonanzräumen.

Ein Medienformat kann Aufklärung behaupten und vor allem Erregung erzeugen. Ein Creator kann Demokratie verteidigen wollen und zugleich Misstrauen verstärken. Eine Talkshow kann Pluralität inszenieren und zugleich False Balance erzeugen. Eine Kampagne kann Haltung zeigen und zugleich Polarisierung vertiefen. Ein politischer Beitrag kann Fakten nennen und dennoch durch Tonalität, Bildauswahl oder Framing destruktives Wirkungspotenzial erzeugen.

Gerade in Medien ist die Differenz zwischen Wirkung und Wirkungssimulation schwer zu fassen. Reichweite wird leicht mit Relevanz verwechselt. Sichtbarkeit wird mit Wirksamkeit verwechselt. Betroffenheit wird mit Veränderung verwechselt. Empörung wird mit politischer Aufklärung verwechselt.

Die Wirkungsökonomie darf deshalb öffentliche Kommunikation nicht nur nach Absicht bewerten. Sie muss Wirkungspotenziale betrachten: Welche Frames werden verstärkt? Welche Gruppen werden entmenschlicht? Welche Institutionen werden pauschal delegitimiert? Welche Angst wird aktiviert? Welche Anschlussräume entstehen? Welche Korrektur wird ermöglicht oder blockiert?

Auch demokratische Kommunikation kann Wirkung simulieren. Sie kann den Anschein von Streitkultur erzeugen und tatsächlich Eskalation belohnen. Sie kann den Anschein von Ausgewogenheit erzeugen und tatsächlich Desinformation normalisieren. Sie kann den Anschein von Bürgernähe erzeugen und tatsächlich Misstrauen instrumentalisieren.

Wirkungssimulation ist deshalb nicht nur grün. Sie kann auch sozial, politisch, moralisch, demokratisch oder medial sein.

104.14 Wie die Wirkungsökonomie Wirkungssimulation begrenzt

Die Wirkungsökonomie braucht eine Anti-Simulationslogik auf mehreren Ebenen.

Erstens: klare Begriffe. Wirkung ist Zustandsveränderung, nicht Absicht, Output, Image, Reichweite oder Bericht.

Zweitens: Trennung von Wirkung und Wirkungspotenzial. Nicht alles, was Möglichkeiten verschiebt, ist schon eingetretene Wirkung.

Drittens: Wirkungen erster, zweiter und dritter Ordnung. Direkte Effekte dürfen indirekte und strukturelle Folgen nicht verdecken.

Viertens: systemischer und normativer Wert. Eine messbare Veränderung muss im Zusammenhang und an Mensch, Planet und Demokratie bewertet werden.

Fünftens: Datenqualitätsklassen. Schwache Daten dürfen nicht wie starke Daten wirken.

Sechstens: Reverse Merit Order. Kritische Schwächen dürfen nicht durch positive Einzelwerte verdeckt werden.

Siebtens: Nichtkompensation. Rote Linien bleiben rote Linien.

Achtens: unabhängige Prüfung. Selbstauskunft reicht nicht, wenn erhebliche Folgen entstehen.

Neuntens: Versionierung und Lernfähigkeit. Was heute als plausibel gilt, kann morgen korrigiert werden müssen.

Zehntens: demokratische Kontrolle. Wirkung darf nicht zur Black Box werden.

Diese Elemente machen die Wirkungsökonomie anspruchsvoll. Aber sie sind notwendig. Eine einfachere Wirkungsökonomie wäre leichter kommunizierbar, aber leichter manipulierbar.

104.15 Zwischenfazit

Wirkungssimulation ist die zentrale Gefahr einer Wirkungsordnung. Wenn Wirkung Anerkennung, Kapital, Preise, Steuern, politische Legitimation, Beschaffung oder gesellschaftliches Vertrauen beeinflusst, entsteht ein starker Anreiz, Wirkung darzustellen, ohne sie zu erzeugen.

Greenwashing, ESG-Theater, SDG-Washing, Impact-Washing, KPI-Gaming, symbolische Politik und moralische Selbsttäuschung zeigen, dass gute Sprache nicht genügt. Wirkung muss durch Zustandsveränderung, Datenqualität, Kontext, Nebenfolgen, Nichtkompensation und Rückkopplung geprüft werden.

Die Wirkungsökonomie kann diese Gefahr nicht vollständig beseitigen. Kein System kann Manipulation endgültig ausschließen. Aber sie kann Manipulation erschweren. Sie kann Wirkungssimulation sichtbar machen. Sie kann Indikatoren prüfen, Datenqualität markieren, kritische Engpässe hervorheben, unabhängige Institutionen schaffen, Unsicherheit offenlegen und ihre eigenen Instrumente lernfähig halten.

Damit wird die Wirkungsökonomie glaubwürdiger. Nicht, weil sie behauptet, perfekte Wirkungsmessung zu liefern. Sondern weil sie anerkennt, dass Wirkungsmessung selbst manipulierbar ist.

Das nächste Kapitel behandelt den politischen Gegenframe, der aus dieser Gefahr oft abgeleitet wird: Wenn Wirkung in Preise, Steuern, Kapitalzugang und Regeln zurückwirkt, sei das angeblich Planwirtschaft. Die Frage lautet deshalb: Wie unterscheidet sich Wirkungssteuerung von zentraler Planung - und warum bleibt Freiheit in der Wirkungsökonomie nicht nur erhalten, sondern wird realitätsfähiger?

Endnoten und Quellen zu Kapitel 104

Interne WÖk-Quellen

[I-K104-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie, Kapitel 33 „Reverse Merit Order“, Kapitel 32 „Benchmarks, Skalen und Scorecards“ und Kapitel 22 „Wirkungslenkung“. Grundlage für Nichtkompensation, Scorecard-Logik, kritische Wirkungsfelder und Schutz vor Schönrechnung.

[I-K104-2] Weber, Natalie: Der Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie, September 2025; Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Kapitel 40 „Der Wirkungsrat“. Grundlage für Wirkungsrat, Versionierung, Weiterentwicklung von WÖk-IDs, Benchmarks, Datenqualität, Transparenz und Missbrauchsschutz.

[I-K104-3] Weber, Natalie: Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended, August 2025; Weber, Natalie: WÖk Master Items final v1.2, 2025. Grundlage für WÖk-IDs, Datenqualitätsklassen, Scorecards, Prüfpfade, Archetypen, FinalScore und technische Operationalisierung.

[I-K104-4] Weber, Natalie: Whitepaper T-SROI - Der neue Standard für Impact-Controlling in der Wirkungsökonomie, September 2025. Grundlage für T-SROI, Netto-Wirkung, negative Wirkungen, Transformationswirkung, Zeitwirkung, Resilienz, Datenqualität und Risiken der Wirkungsdarstellung.

[I-K104-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Teil XII „Medien, Kommunikation und Öffentlichkeit“ sowie Kapitel 79 „Diskurskultur“. Grundlage für Wirkungspotenzial, Reichweite, Frames, öffentliche Resonanzräume, Medienwirkung und demokratische Kommunikationsstandards.

Externe Quellen

[E-K104-1] Europäische Kommission: Green claims - Environment. Überblick zur Green-Claims-Initiative, zu Greenwashing-Risiken, Zahlen zu vagen oder unbelegten Umweltangaben und Zielen der EU-Regulierung. Link: https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy-topics/green-claims_en

[E-K104-2] Europäische Union: Richtlinie (EU) 2024/825 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 28. Februar 2024 zur Stärkung der Verbraucher für den ökologischen Wandel durch besseren Schutz gegen unlautere Praktiken und bessere Information. Grundlage für Verbote irreführender Nachhaltigkeitslabels, allgemeiner Umweltbehauptungen ohne Nachweis und bestimmter kompensationsbasierter Klimaneutralitätsbehauptungen. Link: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/825/oj/eng

[E-K104-3] European Securities and Markets Authority: Final Report on Greenwashing, ESMA36-287652198-2699, Juni 2024; ESMA Sustainable Finance. Grundlage für

Greenwashing-Risiken im Finanzsektor, Aufsichtsperspektive und nachhaltigkeitsbezogene Marktintegrität. Link: https://www.esma.europa.eu/document/final-report-greenwashing sowie https://www.esma.europa.eu/esmas-activities/sustainable-finance

[E-K104-4] Operating Principles for Impact Management: The 9 Principles. Rahmen für Impact Management entlang des Investitionslebenszyklus, ursprünglich 2019 von IFC mit Branchenakteuren initiiert und später von GIIN gehostet. Link: https://www.impactprinciples.org/9-principles/

[E-K104-5] International Organization of Securities Commissions: Supervisory Practices to Address Greenwashing, Final Report, 2023; Environmental, Social and Governance Ratings and Data Products Providers, Final Report, 2021. Grundlage für Greenwashing-Aufsicht, ESG-Datenprodukte, Transparenz, Methodikrisiken und Interessenkonflikte bei ESG-Ratings. Link: https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD750.pdf und https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD690.pdf

[E-K104-6] Goodhart, Charles A. E.: Problems of Monetary Management: The U.K. Experience, Papers in Monetary Economics, Reserve Bank of Australia, 1975. Anschlussquelle für Goodhart's Law und die Manipulierbarkeit von Zielgrößen.

[E-K104-7] Campbell, Donald T.: Assessing the Impact of Planned Social Change, Evaluation and Program Planning, 1979. Anschlussquelle für Campbell's Law und die Verzerrung sozialer Indikatoren, wenn sie als Entscheidungsgrundlage hohen Druck erzeugen. Link: https://doi.org/10.1016/0149-7189(79)90048-X

Kapitel 105 - Freiheit, Markt und der Vorwurf der Planwirtschaft

Ein weiterer zentraler Gegenframe lautet: Wenn Wirkung in Preise, Steuern, Kapitalzugang, öffentliche Beschaffung, Produktbewertung, Haushalte und Unternehmensführung zurückgeführt wird, entstehe Planwirtschaft. Der Staat, so die Befürchtung, entscheide dann nicht mehr nur über Regeln, sondern über richtige und falsche Produkte, richtige und falsche Lebensweisen, richtige und falsche Unternehmen, richtige und falsche Investitionen. Aus Wirkung werde Lenkung. Aus Lenkung werde Kontrolle. Aus Kontrolle werde Plan.

Dieser Einwand muss ernst genommen werden. Nicht, weil er die Wirkungsökonomie richtig beschreibt, sondern weil er ein reales historisches und politisches Risiko berührt. Gesellschaften, die wirtschaftliche Entscheidungen vollständig zentralisieren, verlieren dezentrales Wissen, Innovationskraft, Anpassungsfähigkeit und Freiheit. Eine Ordnung, die Menschen, Unternehmen und Märkte nur noch als Vollzugsorgane politischer Zielvorgaben behandelt, beschädigt genau jene offenen Suchprozesse, die moderne Gesellschaften brauchen.

Die Wirkungsökonomie ist deshalb keine Planwirtschaft. Sie ist auch keine verkappte Planwirtschaft. Sie ersetzt nicht Marktentscheidungen durch zentrale

Produktionsentscheidungen. Sie ersetzt nicht Eigentum durch Staatszuteilung. Sie ersetzt nicht Wettbewerb durch Behördenplanung. Sie ersetzt nicht dezentrale Preisbildung durch vollständige staatliche Mengensteuerung.

Sie verändert den Informationsgehalt der Signale, nach denen Märkte, Unternehmen, Kapital, Konsumentinnen, Konsumenten und Staat handeln.

Das ist ein fundamentaler Unterschied.

Planwirtschaft sagt: Eine zentrale Instanz entscheidet, was produziert, verteilt und verbraucht werden soll.

Wirkungsökonomie sagt: Dezentrale Entscheidungen bleiben erhalten, aber ihre Rückwirkungen auf Mensch, Planet und Demokratie dürfen nicht länger unsichtbar bleiben.

Planwirtschaft ersetzt Marktkoordination.

Wirkungsökonomie macht Marktkoordination wahrheitsfähiger.

105.1 Warum der Planwirtschaftsvorwurf naheliegt

Der Planwirtschaftsvorwurf entsteht, weil die Wirkungsökonomie tatsächlich in Anreizstrukturen eingreift. Sie bleibt nicht bei Appellen. Sie sagt nicht nur: Unternehmen sollen verantwortlicher handeln. Sie sagt: Wirkung muss in Preise, Steuern, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Beschaffung, Förderung, Haftung und öffentliche Haushalte zurückwirken [I-K105-1].

Das ist mehr als klassische Nachhaltigkeitskommunikation. Es ist echte Steuerung.

Und genau deshalb wird der Einwand verständlich. Sobald ein System negative Wirkungen verteuert und positive Wirkungen entlastet, entsteht der Eindruck, der Staat oder eine Institution bestimme, was gut und schlecht sei. Sobald Scorecards, WÖk-IDs, Benchmarks oder Wirkungssteuern ins Spiel kommen, entsteht die Sorge, ein bürokratischer Apparat werde wirtschaftliche Freiheit ersetzen. Sobald Produkte nach Wirkung differenziert werden, entsteht die Frage, ob Konsumentscheidungen noch frei sind.

Diese Sorge darf nicht durch bloße Beteuerung beantwortet werden. Eine schlecht gebaute Wirkungsökonomie könnte tatsächlich planwirtschaftliche Züge entwickeln. Sie könnte zu starr werden. Sie könnte zentrale Instanzen überdehnen. Sie könnte Innovation blockieren. Sie könnte kleine Unternehmen überlasten. Sie könnte Indikatoren politisch missbrauchen. Sie könnte Preise manipulieren, statt Wirklichkeit besser abzubilden.

Darum muss die Abgrenzung präzise sein.

Die Wirkungsökonomie darf nicht zur zentralen Ergebnisplanung werden. Sie muss eine Ordnung verbesserter Rückkopplung bleiben.

105.2 Was Planwirtschaft ist - und was nicht

Planwirtschaft bedeutet nicht schon, dass der Staat Regeln setzt. Jede Marktwirtschaft braucht Regeln: Eigentumsrechte, Vertragsrecht, Wettbewerbsrecht, Haftungsrecht, Steuerrecht, Verbraucherschutz, Arbeitsschutz, Umweltrecht, Finanzaufsicht und öffentliche Infrastruktur. Ohne Regeln gibt es keinen freien Markt, sondern Macht, Willkür, Monopol, Betrug oder Externalisierung.

Planwirtschaft beginnt dort, wo eine zentrale Instanz wirtschaftliche Ergebnisse im Kern vorgibt: Mengen, Produktion, Verteilung, Preise, Investitionen, Eigentumszuordnung und Ressourcenallokation werden nicht mehr primär dezentral durch Markt, Wettbewerb, Nachfrage, Innovation und unternehmerische Entscheidung koordiniert, sondern politisch-administrativ festgelegt.

Die Wirkungsökonomie verfolgt eine andere Logik.

Sie sagt nicht: Der Staat entscheidet, welches Produkt in welcher Menge produziert wird.

Sie sagt: Ein Produkt darf seine relevanten Schäden nicht im Preis verstecken.

Sie sagt nicht: Unternehmen dürfen nur staatlich geplante Geschäftsmodelle verfolgen.

Sie sagt: Geschäftsmodelle müssen ihre Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie sichtbar machen und die daraus folgenden Rückwirkungen tragen.

Sie sagt nicht: Kapital darf nur noch politisch zugeteilt werden.

Sie sagt: Kapital soll Wirkung nicht blind finanzieren.

Sie sagt nicht: Bürgerinnen und Bürger verlieren Konsumfreiheit.

Sie sagt: Konsumentscheidungen sollen nicht auf falschen Preisen, verdeckten Lieferketten und manipulierten Informationen beruhen.

Damit bleibt die Entscheidungsstruktur dezentral. Aber die Signale werden ehrlicher.

Das ist Ordnungspolitik, nicht Planwirtschaft.

105.3 Märkte bleiben Suchprozesse

Die Wirkungsökonomie braucht Märkte. Sie braucht Wettbewerb, Unternehmertum, Innovation, dezentrale Informationen, Preise, Risikoübernahme, Experiment, Scheitern, Lernen und Vielfalt von Lösungen.

Friedrich Hayek hat die Bedeutung verteilten Wissens betont: Keine zentrale Instanz besitzt alle Informationen, die in einer Gesellschaft verstreut in Menschen, Orten, Unternehmen, Bedürfnissen, Technologien und Situationen vorhanden sind [E-K105-1]. Diese Einsicht bleibt wichtig. Die Wirkungsökonomie widerspricht ihr nicht. Sie baut auf ihr auf.

Denn Wirkung lässt sich in komplexen Gesellschaften nicht zentral vollständig planen. Niemand kann von oben wissen, welche konkrete Produktinnovation, welche lokale Lösung, welche Unternehmensstrategie, welche Pflegeform, welche Bildungsarchitektur, welche Energielösung, welche Mobilitätsform oder welche Kreislauftechnologie in jedem Kontext am besten wirkt.

Gerade deshalb müssen Märkte als Suchprozesse erhalten bleiben. Sie finden Lösungen, die keine zentrale Stelle vollständig vorwegnehmen kann. Wettbewerb kann Innovation ermöglichen. Preise können Knappheiten signalisieren. Unternehmen können experimentieren. Kundinnen und Kunden können wählen. Kapital kann Risiken eingehen. Regionen können unterschiedliche Wege entwickeln.

Aber Märkte suchen nur so gut, wie ihre Signale sind.

Wenn Preise CO2, Wasserstress, Ausbeutung, Gesundheitsfolgen, Biodiversitätsverlust, Wohnungsverdrängung oder demokratische Schäden ausblenden, dann sucht der Markt nicht nach der besten Lösung. Er sucht nach der besten Lösung innerhalb einer verzerrten Wirklichkeit. Dann kann das Schädlichere billiger, das Verantwortungsvollere teurer und das Kurzfristige rentabler erscheinen.

Die Wirkungsökonomie korrigiert nicht den Markt als Suchprozess. Sie korrigiert die Blindheit seiner Signale.

105.4 Wettbewerb braucht Wirkungswahrheit

Wettbewerb ist nur dann frei, wenn er nicht systematisch jene belohnt, die Kosten auf andere verschieben.

In einer wirkungsblinden Ordnung konkurrieren Unternehmen nicht nur um bessere Produkte, bessere Prozesse und bessere Preise. Sie konkurrieren auch darum, wer negative Wirkungen besser externalisieren kann. Wer Umweltkosten verschiebt, kann günstiger anbieten. Wer schlechte Arbeitsbedingungen in Lieferketten nutzt, kann Margen verbessern. Wer Gesundheitsfolgen auslagert, kann Produkte billiger machen. Wer demokratische Aufmerksamkeit durch Erregung monetarisiert, kann Reichweite steigern. Wer Wohnraum verknappt, kann Rendite erhöhen.

Das ist kein fairer Wettbewerb. Das ist Wettbewerb um Externalisierung.

Wettbewerbspolitik dient klassisch dazu, funktionsfähigen Wettbewerb zu sichern und Wettbewerbsbeschränkungen zu verhindern [E-K105-2]. Die Wirkungsökonomie erweitert diese Logik: Wettbewerb ist nicht nur dann gefährdet, wenn Monopole entstehen oder Kartelle Preise absprechen. Wettbewerb ist auch dann verzerrt, wenn negative Wirkung systematisch unsichtbar bleibt und dadurch destruktive Geschäftsmodelle preislich begünstigt werden.

Ein Unternehmen, das fair produziert, Ressourcen schont, Beschäftigte schützt, Biodiversität achtet, saubere Energie nutzt und demokratische Öffentlichkeit nicht

beschädigt, darf nicht strukturell schlechtergestellt sein als ein Unternehmen, das dieselben Kosten an andere Systeme auslagert. Das ist keine Marktfeindschaft. Es ist die Bedingung eines wahrheitsfähigeren Marktes.

Wirkungsökonomie bedeutet deshalb: Wettbewerb bleibt. Aber er soll sich stärker um reale Problemlösung drehen und weniger um die erfolgreichste Verlagerung von Schäden.

105.5 Preise bleiben - aber sie müssen mehr Wahrheit tragen

Die Wirkungsökonomie schafft Preise nicht ab. Sie nimmt Preise ernster als die alte Ordnung.

Ein Preis ist ein Signal. Er koordiniert Erwartungen, Knappheiten, Zahlungsbereitschaft und Entscheidungen. Aber ein Preis kann nur dann gute Entscheidungen ermöglichen, wenn relevante Wirkungen in ihm nicht systematisch fehlen.

Ein billiges Produkt ist nicht effizient, wenn es nur deshalb billig ist, weil seine Folgekosten in Krankenkassen, Kommunen, Ökosystemen, Lieferketten, Familien, Demokratien oder künftigen Generationen landen. Ein Geschäftsmodell ist nicht effizient, wenn es Gewinne erzielt, indem es öffentliche Reparaturkosten erzeugt. Eine Investition ist nicht effizient, wenn sie Rendite erzeugt, während sie Systemrisiken erhöht.

Der europäische Umweltrechtsrahmen kennt das Verursacherprinzip. Art. 191 Abs. 2 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union benennt unter anderem das Vorsorgeprinzip, das Prinzip vorbeugenden Handelns, das Prinzip, Umweltschäden vorrangig an der Quelle zu beheben, und das Verursacherprinzip [E-K105-3]. Die Wirkungsökonomie verallgemeinert diese Logik nicht mechanisch, aber strukturell: Wer relevante negative Wirkung erzeugt, darf sie nicht dauerhaft aus der eigenen Rechnung heraushalten.

Das ist keine Planwirtschaft. Es ist Rückkopplung.

Der Markt bleibt dezentral. Aber der Preis wird vollständiger. Der Staat schreibt nicht jedes Verhalten vor. Er sorgt dafür, dass schädliche Wirkung nicht kostenlos bleibt und positive Wirkung nicht systematisch benachteiligt wird.

Ein ehrlicherer Preis ist kein Angriff auf den Markt. Er ist seine Verbesserung.

105.6 Steuern als Lenkung, nicht als Befehl

Steuern sind immer Lenkung. Auch heutige Steuern lenken. Einkommensteuer, Umsatzsteuer, Energiesteuer, Grundsteuer, Körperschaftsteuer, Subventionen, Abschreibungsregeln, Freibeträge und Förderinstrumente beeinflussen Verhalten. Es gibt keine steuerliche Neutralität im absoluten Sinn. Jede steuerliche Ordnung entscheidet, welche Aktivitäten wie belastet oder entlastet werden.

Die Frage lautet deshalb nicht, ob Steuern lenken dürfen. Die Frage lautet, nach welchem Maßstab sie lenken.

In der alten Ordnung werden Einkommen, Umsatz, Gewinn, Konsum, Energie, Eigentum oder Vermögen besteuert, aber ihre Wirkung wird nur teilweise und unsystematisch berücksichtigt. Dadurch können Tätigkeiten, Produkte oder Kapitalflüsse mit sehr unterschiedlicher Wirkung ähnlich behandelt werden. Ein Produkt mit hoher negativer Lieferkettenwirkung kann steuerlich ähnlich erscheinen wie ein wirkungspositiveres Produkt. Ein Einkommen aus hoher Wirkleistung kann ähnlich behandelt werden wie ein Einkommen aus schädlicher Spekulation. Öffentliche Ausgaben können nach Mittelabfluss bewertet werden, nicht nach Netto-Wirkung.

Die Wirkungsökonomie verändert diesen Maßstab. Sie sagt: Wenn Steuern ohnehin Rückkopplung erzeugen, sollen sie nicht blind gegenüber Wirkung bleiben [I-K105-2].

Das bedeutet nicht, dass der Staat jeden Konsum verbietet oder jede Produktion zentral plant. Es bedeutet, dass Wirkung differenziert zurückgeführt wird: positive Wirkung kann entlastet, negative Wirkung belastet, Prävention gestärkt, Verlustleistung verteuert und Blindleistung reduziert werden.

Der Unterschied zwischen Lenkung und Befehl ist entscheidend.

Ein Befehl nimmt Entscheidung weg.

Eine Wirkungssteuer verändert die Bedingungen der Entscheidung.

Sie sagt nicht: Du darfst nicht kaufen.

Sie sagt: Der Preis soll die Wirkung besser spiegeln.

Sie sagt nicht: Dieses Unternehmen darf nicht existieren.

Sie sagt: Wenn ein Geschäftsmodell negative Wirkungen erzeugt, muss es diese tragen.

Sie sagt nicht: Kapital wird zugeteilt.

Sie sagt: Kapitalrisiken und Kapitalwirkung werden sichtbar.

Das ist keine zentrale Planung. Es ist eine freiheitsverträglichere Rückkopplung.

105.7 Eigentum bleibt - aber Wirkung endet nicht an Eigentumsgrenzen

Die Wirkungsökonomie stellt Eigentum nicht infrage. Eigentum bleibt ein Freiheitsrecht, ein Schutzraum, eine Grundlage wirtschaftlicher Entscheidung und eine Voraussetzung dezentraler Verantwortung.

Aber Eigentum ist in einer demokratischen Ordnung nie grenzenlos. Das Grundgesetz gewährleistet Eigentum und Erbrecht, bestimmt aber zugleich, dass Inhalt und Schranken durch Gesetze bestimmt werden. Art. 14 Abs. 2 GG formuliert ausdrücklich:

Eigentum verpflichtet; sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen [E-K105-4].

Die Wirkungsökonomie knüpft an diese Sozialpflichtigkeit an. Sie radikalisiert sie nicht enteignend, sondern operationalisiert sie wirkungsbezogen.

Eigentum bleibt geschützt. Aber wer Eigentum so nutzt, dass relevante Zustände anderer Menschen, ökologischer Systeme oder demokratischer Räume verändert werden, berührt Wirkungsräume. Ein Grundstück ist Eigentum, aber seine Nutzung kann Wohnen, Stadtklima, Biodiversität, Versiegelung, Nachbarschaft und soziale Stabilität beeinflussen. Ein Unternehmen ist Eigentum, aber seine Lieferketten können Arbeit, Wasser, Klima, Gesundheit und Demokratie berühren. Kapital ist Eigentum, aber seine Investition kann fossile Pfade verlängern oder Transformation ermöglichen. Dateninfrastruktur kann Eigentumswert haben, aber ihre Nutzung kann Grundrechte und öffentliche Wahrheit betreffen.

Die Wirkungsökonomie sagt deshalb nicht: Eigentum ist verdächtig.

Sie sagt: Eigentum wirkt.

Und wo Eigentum wirkt, entsteht Verantwortung.

105.8 Freiheit ist nicht Wirkungsblindheit

Freiheit ist ein Kernbegriff der Wirkungsökonomie. Sie schützt Freiheit nicht, indem sie Wirkung ignoriert, sondern indem sie die Bedingungen realer Freiheit sichtbarer macht.

Formale Freiheit genügt nicht, wenn Menschen in falschen Preisen, verdeckten Risiken, sozialer Unsicherheit, ökologischer Instabilität, manipulierten Öffentlichkeiten oder ungleichen Informationslagen handeln. Eine Konsumentin ist formal frei, ein billiges Produkt zu kaufen. Aber diese Freiheit ist unvollständig, wenn der Preis wesentliche Schäden verschweigt. Ein Unternehmen ist formal frei, eine Lieferkette zu nutzen. Aber diese Freiheit ist problematisch, wenn Risiken an Menschen, Ökosysteme oder künftige Generationen ausgelagert werden. Ein Investor ist formal frei, Kapital zu lenken. Aber diese Freiheit kann destruktiv wirken, wenn sie Systemrisiken finanziert, die später andere tragen.

Das Grundgesetz schützt in Art. 2 Abs. 1 die freie Entfaltung der Persönlichkeit, aber diese Freiheit steht ausdrücklich unter Grenzen: den Rechten anderer, der verfassungsmäßigen Ordnung und dem Sittengesetz [E-K105-5]. Freiheit ist also nicht schrankenlose Wirkungsentfaltung. Sie ist in eine Ordnung eingebettet, die andere schützt.

Die Wirkungsökonomie übersetzt diese Einsicht in die Steuerungslogik einer komplexen Gesellschaft. Sie fragt: Wo endet eine Entscheidung als private Freiheit und beginnt ihre relevante Wirkung auf andere? Wo werden Kosten verschoben? Wo werden Rechte

anderer berührt? Wo werden Lebensgrundlagen beschädigt? Wo wird demokratische Korrekturfähigkeit geschwächt?

Diese Fragen sind kein Freiheitsverlust. Sie sind die Bedingung dafür, dass Freiheit nicht zur Freiheit der Externalisierung wird.

Freiheit ohne Rückkopplung wird zur Freiheit, Schäden zu verschieben.

Freiheit mit Rückkopplung wird verantwortungsfähig.

105.9 Keine Lebensstilpolizei

Ein häufiger Einwand lautet, die Wirkungsökonomie wolle Menschen vorschreiben, wie sie leben, essen, wohnen, reisen, konsumieren, sprechen oder arbeiten sollen.

Das wäre tatsächlich abzulehnen.

Die Wirkungsökonomie ist keine Lebensstilpolizei. Sie will nicht jeden Menschen in seinem Alltag überwachen. Sie will nicht individuelle Konsumentscheidungen moralisch bepunkten. Sie will nicht Bürgerinnen und Bürger nach persönlicher Wirkung klassifizieren. Sie will nicht private Lebensführung durch Scores ersetzen. Diese Grenze wurde im Kapitel zur Überwachung bereits klar gezogen.

Der Fokus liegt auf der Systemebene: Produkte, Lieferketten, Unternehmen, Kapitalflüsse, öffentliche Mittel, Infrastrukturen, Technologien, politische Programme, Medienformate und Datenräume. Dort entstehen die Bedingungen, unter denen individuelle Entscheidungen stattfinden.

Der Mensch am Regal soll nicht die gesamte Lieferkette rekonstruieren müssen. Das System soll dafür sorgen, dass Wirkung im Produkt, im Preis, in der Kennzeichnung, in der Steuerlogik und in den Datenräumen besser sichtbar wird [I-K105-3].

Das ist eine Entlastung des Individuums. Nicht seine Bevormundung.

Heute wird Verantwortung oft individualisiert, während die Struktur falsch bleibt. Bürgerinnen und Bürger sollen nachhaltiger kaufen, obwohl schädlichere Produkte billiger sind. Sie sollen sich klimafreundlich verhalten, obwohl Infrastruktur Alternativen erschwert. Sie sollen Medienkompetenz haben, obwohl Plattformen Erregung belohnen. Sie sollen gesund leben, obwohl Wohnumfeld, Arbeitsdruck, Ernährungspreise und soziale Lage gegen sie wirken.

Die Wirkungsökonomie verschiebt Verantwortung zurück in die Architektur.

Sie sagt nicht: Jeder Mensch muss permanent moralisch perfekt handeln.

Sie sagt: Die Ordnung muss so gebaut werden, dass gutes Handeln nicht ständig gegen falsche Anreize erkämpft werden muss.

105.10 Dezentralität als Schutzprinzip

Eine wirkungsorientierte Ordnung darf nicht zentralistisch werden. Dezentralität ist nicht nur ökonomisch nützlich, sondern demokratisch schützend.

Dezentrale Märkte schützen vor Wissensanmaßung. Dezentrale Verwaltung schützt vor Überlastung und Einheitslogik. Föderale Strukturen ermöglichen regionale Anpassung. Kommunen kennen lokale Wirkungsräume besser als zentrale Behörden. Unternehmen kennen ihre Prozesse. Wissenschaft kennt Methoden. Zivilgesellschaft kennt Betroffenheiten. Bürgerinnen und Bürger kennen ihren Alltag. Gerichte sichern Grenzen. Öffentlichkeit prüft Legitimation.

Die Wirkungsökonomie muss diese dezentralen Wissensformen verbinden, nicht ersetzen.

WÖk-IDs, Scorecards und Benchmarks schaffen gemeinsame Sprache. Aber ihre Anwendung muss kontextsensibel bleiben. Ein Wasserindikator hat in einer wasserarmen Region andere Bedeutung als in einer wasserreichen Region. Ein Mobilitätsindikator wirkt in einer Großstadt anders als im ländlichen Raum. Eine Gebäudewirkung hängt an Klima, Einkommen, Quartier, Sanierungsstand und Mietstruktur. Eine Medienwirkung hängt an Resonanzraum, Reichweite, Kontext, Wiederholung und Tonalität.

Dezentralität bedeutet nicht Beliebigkeit. Sie bedeutet Übersetzung.

Der gemeinsame Maßstab lautet Mensch, Planet und Demokratie. Die konkrete Operationalisierung muss Wirkungsräume ernst nehmen.

105.11 Innovation statt statischer Vorgaben

Planwirtschaft ist statisch anfällig, weil sie Ergebnisse vorgibt und Abweichung erschwert. Die Wirkungsökonomie muss das Gegenteil tun: Sie muss Innovation ermöglichen, indem sie bessere Wirkung belohnt.

Wenn negative Wirkungen sichtbarer und teurer werden, entstehen Innovationsanreize. Unternehmen suchen emissionsärmere Produkte, wasserschonendere Prozesse, faire Lieferketten, kreislauffähige Materialien, gesündere Angebote, bessere Datenmodelle, resilientere Infrastrukturen und demokratieverträglichere Plattformlogiken. Kapital fließt dorthin, wo Transformation glaubwürdig wird. Wettbewerb verschiebt sich von billigster Externalisierung zu bester Problemlösung.

Das ist marktwirtschaftlicher als die alte Ordnung, wenn man Markt als Suchprozess versteht. Denn ein Markt, der schädliche Wirkung billig lässt, verhindert echte Innovation. Er belohnt die Fortsetzung alter Pfade. Eine Firma, die Verantwortung übernimmt, konkurriert gegen Akteure, die Folgekosten nicht tragen. Das hemmt Transformation.

Die Wirkungsökonomie schreibt nicht die eine Lösung vor. Sie verändert die Richtung der Suche.

Sie sagt nicht: Diese Technologie muss gewinnen.

Sie sagt: Technologien müssen ihre Wirkung zeigen.

Sie sagt nicht: Dieses Geschäftsmodell wird zentral ausgewählt.

Sie sagt: Geschäftsmodelle mit negativer Netto-Wirkung verlieren Vorteile.

Sie sagt nicht: Innovation wird geplant.

Sie sagt: Innovation wird an Zukunftsfähigkeit zurückgebunden.

105.12 Bürokratieabbau durch bessere Signale

Der Planwirtschaftsvorwurf verbindet sich häufig mit der Sorge vor Bürokratie. Diese Sorge ist berechtigt. Eine schlecht gebaute Wirkungsökonomie könnte tatsächlich neue Formularlogiken, Prüfpflichten, Doppelabfragen, Zertifikate und Nachweislasten erzeugen.

Aber die alte Ordnung erzeugt bereits Bürokratie, weil ihre Grundsignale falsch sind. Wenn Preise Wirkung nicht abbilden, braucht der Staat Förderprogramme, Ausnahmen, Kontrollen und Reparaturmechanismen. Wenn Daten nicht standardisiert sind, fragt jede Bank, jede Versicherung, jeder Investor, jeder Kunde und jede Behörde anders. Wenn negative Wirkungen nicht im Ursprung rückgekoppelt werden, müssen sie später verwaltet werden.

Wirkungsökonomie will nicht mehr Bürokratie, sondern weniger Blindleistung.

Dafür braucht sie gute Standards, digitale Produktpässe, interoperable Datenräume, Once-Only-Prinzipien, klare Datenqualitätsklassen, risikobasierte Prüfung und Verhältnismäßigkeit. Kleine Akteure dürfen nicht mit derselben Nachweislogik belastet werden wie globale Konzerne. Niedrigrisikobereiche brauchen einfachere Verfahren. Hohe Wirkungsrisiken brauchen strengere Prüfung. Daten, die einmal sauber erhoben wurden, sollen mehrfach nutzbar sein.

Das ist keine planwirtschaftliche Detailkontrolle. Es ist Standardisierung zur Entlastung.

Der Markt wird nicht freier, wenn jede Institution eigene Nachhaltigkeitsfragebögen baut. Er wird freier, wenn Wirkung über gemeinsame Standards nachvollziehbar wird.

105.13 Der Staat als Rückkopplungsarchitekt

Der Staat der Wirkungsökonomie ist kein allwissender Planer. Er ist Rückkopplungsarchitekt.

Das bedeutet: Er setzt den rechtlichen Rahmen, definiert Schutzgüter, sichert Grundrechte, organisiert Datenqualität, schafft Verhältnismäßigkeit, schützt vor

Missbrauch, garantiert Rechtsschutz, verhindert Monopolmacht, ermöglicht Wettbewerb und sorgt dafür, dass relevante Wirkungen nicht dauerhaft unsichtbar bleiben [I-K105-4].

Er entscheidet nicht jede wirtschaftliche Einzelfrage. Er baut die Signale so, dass dezentrale Entscheidungen bessere Informationen tragen.

Der Staat wird damit weder schwach noch total. Er wird präziser.

Ein schwacher Staat lässt Externalisierung zu und repariert später Schäden. Ein totaler Staat ersetzt dezentrale Entscheidung durch Befehl. Ein wirkungsorientierter Staat schafft Rückkopplung, damit dezentrale Entscheidung freiheitsfähiger wird.

Diese Rolle ist anspruchsvoll. Sie verlangt Zurückhaltung und Stärke zugleich. Zurückhaltung gegenüber individueller Lebensführung, unternehmerischer Erfindungskraft und dezentralem Wissen. Stärke gegenüber Externalisierung, Manipulation, Datenmissbrauch, Lobbyverzerrung, Monopolen, systemischen Risiken und demokratischer Destabilisierung.

Die Wirkungsökonomie braucht keinen Staat, der alles weiß.

Sie braucht einen Staat, der verhindert, dass niemand für Wirkung zuständig ist.

105.14 Warum die Wirkungsökonomie marktwirtschaftlich anschlussfähig ist

Die Wirkungsökonomie ist marktwirtschaftlich anschlussfähig, weil sie zentrale Elemente der Marktwirtschaft erhält:

Eigentum bleibt.

Verträge bleiben.

Preise bleiben.

Wettbewerb bleibt.

Unternehmen bleiben.

Gewinn bleibt.

Kapital bleibt.

Investition bleibt.

Konsumfreiheit bleibt.

Dezentrale Innovation bleibt.

Aber alle diese Elemente werden an Wirkung zurückgebunden.

Gewinn bleibt wichtig, aber nicht als Ersatz für Wirkung. Preise bleiben wichtig, aber nicht als Lüge über Folgekosten. Eigentum bleibt wichtig, aber nicht als Freibrief zur Externalisierung. Wettbewerb bleibt wichtig, aber nicht als Wettbewerb um die beste Schadensverlagerung. Kapital bleibt wichtig, aber nicht als richtungsloser Verstärker. Konsumfreiheit bleibt wichtig, aber nicht auf Grundlage systematisch verzerrter Informationen.

Damit ist die Wirkungsökonomie keine Abschaffung der Marktwirtschaft. Sie ist eine Weiterentwicklung der sozialen Marktwirtschaft unter Bedingungen planetarer Grenzen, digitaler Öffentlichkeit, globaler Lieferketten, Automatisierung, Finanzialisierung und demokratischer Verwundbarkeit.

Die klassische soziale Marktwirtschaft verband Markt und sozialen Ausgleich. Die Wirkungsökonomie verbindet Markt, soziale Sicherheit, planetare Stabilität und demokratische Korrekturfähigkeit.

Das ist keine Rückkehr zur Planwirtschaft. Es ist ein Ordnungsupdate.

105.15 Zwischenfazit

Der Planwirtschaftsvorwurf berührt eine reale Sorge: Eine Ordnung, die Wirkung misst und rückkoppelt, darf nicht zu zentraler Kontrolle, bürokratischer Detailsteuerung oder technokratischer Ergebnisplanung werden. Diese Grenze ist entscheidend.

Aber der Vorwurf verfehlt die Wirkungsökonomie, wenn er jede Rückkopplung mit Planwirtschaft gleichsetzt. Auch heutige Märkte sind nicht frei von Regeln. Auch heutige Steuern lenken. Auch heutige Preise sind politisch und rechtlich gerahmt. Auch heutiges Eigentum ist sozial eingebettet. Die Frage lautet nicht, ob eine Ordnung steuert. Die Frage lautet, ob sie blind oder wirklichkeitsfähig steuert.

Die Wirkungsökonomie erhält Markt, Eigentum, Kapital, Gewinn, Wettbewerb, dezentrale Entscheidung und Freiheit. Sie verändert ihre Signale. Sie macht sichtbarer, welche Wirkungen entstehen. Sie verhindert, dass negative Wirkungen dauerhaft billig bleiben. Sie stärkt Innovation, die reale Zustände verbessert. Sie entlastet Individuen von moralischer Überforderung, indem sie Verantwortung in Produkte, Preise, Daten, Steuern, Kapital und Institutionen zurückführt.

Sie ist deshalb keine Planwirtschaft.

Sie ist eine freiheitsfähige Rückkopplungsordnung.

Das nächste Kapitel führt den Kritikteil zu seinem wichtigsten Selbstschutz: Die Wirkungsökonomie muss fehlbar bleiben. Sie darf nicht behaupten, alle Wirkungen von Beginn an vollständig messen, bewerten oder steuern zu können. Ihre Stärke liegt nicht in Unfehlbarkeit, sondern in Lernfähigkeit.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 105

Interne WÖk-Quellen

[I-K105-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie, Teil III „Das lernende System“, insbesondere Kapitel 21 „Das Wirkungsrad“ und Kapitel 22 „Wirkungslenkung“. Grundlage für Rückkopplung, Wirkungslenkung, Anreizveränderung und dezentrale Entscheidung.

[I-K105-2] Weber, Natalie: Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG). Mit Kommentaren und Begründungen, Stand 8. Oktober 2025; Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Kapitel 37 „Das Wirkungssteuergesetz WStG“ und Kapitel 38 „Das WUStG und die Produktwirkungssteuer“. Grundlage für Steuern als Rückkopplung, Bonus-/Malus-Logik, Haushaltsneutralität und wirkungsbezogene Differenzierung.

[I-K105-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Kapitel 48 bis 53 zu Produkten, Märkten und Preisen, insbesondere Kapitel 51 „Das Apfelbeispiel“ und Kapitel 52 „Konsumwirkung und Verbraucherinformation“. Grundlage für Produkte als Wirkungsträger, ehrliche Preise, Produktscorecards, Verbraucherinformation und Entlastung individueller Konsumentscheidungen.

[I-K105-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Teil VI „Recht, Staat und Institutionen“, insbesondere Kapitel 36 „Wirkung als Rechtsprinzip“, Kapitel 39 „Wirkungshaushalt und öffentliche Mittel“ und Kapitel 40 „Der Wirkungsrat“. Grundlage für Staat als Rückkopplungsarchitekt, Verhältnismäßigkeit, Rechtsschutz, Wirkungshaushalt und institutionelle Sicherung.

[I-K105-5] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025; Weber, Natalie: WÖk-Manifest, 2025; Weber, Natalie: Minifest der Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Wirkung statt Kapital, Kapital als Werkzeug, Märkte als wahrheitsfähigere Suchprozesse und die Abgrenzung zu Planwirtschaft und Staatsdirigismus.

Externe Quellen

[E-K105-1] Hayek, Friedrich A.: „The Use of Knowledge in Society“, American Economic Review, 1945. Anschlussquelle für verteiltes Wissen, dezentrale Koordination und die Grenzen zentraler Planung. Link: https://www.econlib.org/library/Essays/hykKnw.html

[E-K105-2] Bundeszentrale für politische Bildung: Wettbewerbspolitik. Überblick zu Wettbewerbspolitik als Sicherung funktionsfähigen Wettbewerbs und als marktwirtschaftliche Ordnungspolitik. Link: https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/politiklexikon/18480/wettbewerbspolitik/

[E-K105-3] Europäische Union: Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union, Art. 191 Abs. 2 AEUV. Grundlage für Vorsorgeprinzip, vorbeugendes Handeln, Behebung von Umweltschäden an der Quelle und Verursacherprinzip. Link: https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX%3A12008E191%3AEN%3AHTML

[E-K105-4] Bundesrepublik Deutschland: Grundgesetz, Art. 14. Grundlage für Eigentumsgarantie, Inhalts- und Schrankenbestimmung sowie Sozialpflichtigkeit des Eigentums. Link: https://www.gesetze-im-internet.de/gg/art_14.html

[E-K105-5] Bundesrepublik Deutschland: Grundgesetz, Art. 2. Grundlage für freie Entfaltung der Persönlichkeit, Begrenzung durch Rechte anderer und verfassungsmäßige Ordnung sowie Schutz von Leben, körperlicher Unversehrtheit und Freiheit der Person. Link: https://www.gesetze-im-internet.de/gg/art_2.html

[E-K105-6] Bundesministerium für Wirtschaft und Energie / Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz: Wettbewerbspolitik / Fairen Wettbewerb schützen. Überblick zu Wettbewerb als Grundlage der sozial-ökologischen Marktwirtschaft und zur Rolle des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen. Link: https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Dossier/wettbewerbspolitik.html

Kapitel 106 - Die Fehlbarkeit der Wirkungsökonomie

Eine Wirkungsökonomie, die ihre eigene Fehlbarkeit nicht anerkennt, würde ihren Kern verraten. Sie würde Wirkung zur neuen Gewissheitsformel machen, obwohl Wirkung in komplexen Systemen nie vollständig vorhersagbar, nie vollständig messbar und nie endgültig bewertbar ist.

Dieses Kapitel schließt den Kritikteil deshalb nicht mit einer Verteidigung, sondern mit einer Begrenzung. Die Wirkungsökonomie darf nicht als fertige Maschine auftreten. Sie darf nicht behaupten, für jede Handlung, jedes Produkt, jede politische Maßnahme, jedes Unternehmen, jede Technologie und jeden Kapitalfluss von Beginn an die vollständige Wirkung bestimmen zu können. Sie darf nicht so tun, als ließe sich Gesellschaft exakt berechnen, wenn nur genug Daten vorhanden sind.

Das wäre Scheingenauigkeit.

Die Stärke der Wirkungsökonomie liegt nicht darin, unfehlbar zu sein. Ihre Stärke liegt darin, Fehler sichtbar, prüfbar und korrigierbar zu machen. Sie ersetzt nicht Unsicherheit durch Gewissheit. Sie ersetzt unsichtbare Unsicherheit durch markierte Unsicherheit. Sie ersetzt starre Steuerung durch lernende Rückkopplung. Sie ersetzt moralische Selbstgewissheit durch Wirkungsprüfung.

Eine fehlbare Wirkungsökonomie ist glaubwürdig. Eine unfehlbare wäre gefährlich.

106.1 Warum Wirkung nie vollständig sicher ist

Wirkung entsteht in nichttrivialen Systemen. Menschen, Märkte, Unternehmen, Staaten, Medien, Natur, Kapitalflüsse, Technologien und Demokratien reagieren nicht wie einfache Maschinen. Sie haben Geschichte, Eigendynamik, Erwartungen, Routinen, Machtverhältnisse, Emotionen, kulturelle Prägungen, technische Infrastrukturen und Rückkopplungen.

Darum kann dieselbe Maßnahme in unterschiedlichen Wirkungsräumen unterschiedlich wirken. Ein CO2-Preis kann Emissionen senken, aber soziale Abwehr erzeugen, wenn Alternativen fehlen. Eine energetische Sanierung kann Klima schützen, aber Verdrängung auslösen, wenn Mietwirkung nicht begrenzt wird. Ein Bildungsprogramm kann Kompetenzen stärken, aber bestimmte Gruppen verfehlen, wenn Zugangshürden bestehen. Eine Plattformregel kann Desinformation reduzieren, aber neue Moderationsmacht erzeugen. Ein Wirkungsindikator kann Transparenz schaffen, aber auch Manipulationsanreize erzeugen.

Diese Unsicherheit ist kein Argument gegen Wirkungsmessung. Sie ist ein Argument gegen Überheblichkeit.

Die Wirkungsökonomie darf nicht so tun, als könne sie die Welt vollständig abbilden. Sie muss aber auch nicht vor Komplexität kapitulieren. Zwischen Allwissenheit und Blindheit liegt der Raum der lernenden Steuerung.

Was messbar ist, wird gemessen. Was geschätzt werden muss, wird transparent geschätzt. Was unsicher bleibt, wird als unsicher markiert. Was sich als falsch erweist, wird korrigiert.

Das ist die Grundhaltung einer fehlbaren Wirkungsökonomie.

106.2 Messgrenzen sind kein Scheitern

Nicht alles, was wichtig ist, lässt sich gleich gut messen. Emissionen, Energieverbrauch, Wasserentnahmen oder Materialflüsse sind häufig besser quantifizierbar als Vertrauen, Würde, Diskursqualität, psychische Stabilität, Zugehörigkeit oder demokratische Resilienz. Lieferkettenwirkungen sind anders messbar als Medienwirkungen. Produktwirkungen sind anders messbar als Wirkungen politischer Sprache. Kurzfristige Wirkungen sind leichter sichtbar als langfristige Rückkopplungen.

Daraus folgt nicht, dass weicher messbare Wirkungen ignoriert werden dürfen. Gerade dort, wo Messung schwierig ist, können Schäden besonders lange unsichtbar bleiben. Demokratischer Vertrauensverlust, soziale Entfremdung, psychische Überlastung, kulturelle Resonanzverluste oder institutionelle Erosion werden oft erst dann ernst genommen, wenn sie bereits Folgekosten erzeugen.

Aber schwierige Messung verlangt methodische Demut.

Die Wirkungsökonomie muss unterschiedliche Evidenzformen zulassen: harte Messdaten, geprüfte Berichte, wissenschaftliche Studien, qualitative Beobachtungen, Risikomodelle, Indikatorfamilien, Fallanalysen, Experteneinschätzungen, Beteiligungsverfahren und Frühwarnsignale. Diese Formen dürfen nicht gleichgesetzt werden. Ihre Datenqualität muss sichtbar sein.

Ein Wert mit hoher Datenqualität darf anders wirken als eine plausible Schätzung. Eine Schätzung darf nicht als Gewissheit auftreten. Eine qualitative Diagnose darf nicht als

exakte Zahl verkleidet werden. Ein Score darf nicht stärker scheinen als seine Datengrundlage.

Messgrenzen sind kein Scheitern. Sie werden erst gefährlich, wenn sie verdeckt werden.

106.3 Unsicherheit muss Sprache bekommen

Eine lernende Wirkungsökonomie braucht eine Sprache für Unsicherheit. Ohne diese Sprache entstehen zwei falsche Reaktionen.

Die erste Reaktion ist Scheingenauigkeit. Sie tut so, als sei alles berechenbar. Dann entstehen präzise Scores, Rankings oder Formeln, die mehr Gewissheit ausstrahlen, als ihre Daten tragen. Das erzeugt Vertrauen auf der Oberfläche und Misstrauen, sobald Fehler sichtbar werden.

Die zweite Reaktion ist Relativismus. Sie sagt: Weil nicht alles sicher messbar ist, kann man gar nichts bewerten. Dann bleiben negative Wirkungen unsichtbar, obwohl genug Wissen vorhanden wäre, um besser zu handeln.

Beide Reaktionen sind falsch.

Der IPCC hat für seine Berichte eine eigene Logik der Unsicherheitskommunikation entwickelt, um Vertrauen, Evidenz, Wahrscheinlichkeit und Expert:innenurteile konsistenter darzustellen [E-K106-5]. Die Wirkungsökonomie braucht eine vergleichbare methodische Haltung: Unsicherheit wird nicht verschwiegen, sondern geordnet kommuniziert.

Eine Wirkungsbewertung sollte deshalb kenntlich machen:

welche Daten gemessen wurden,

welche Daten geschätzt wurden,

welche Annahmen verwendet wurden,

welche Wirkungszeiträume betrachtet wurden,

welche Nebenfolgen unsicher bleiben,

welche Datenqualität vorliegt,

welche Alternativen geprüft wurden,

welche rote Linien unabhängig von Unsicherheit gelten,

und welche Rückkopplung nach der Umsetzung vorgesehen ist.

Unsicherheit verliert dadurch nicht ihre Schwierigkeit. Aber sie wird politisch, wissenschaftlich und institutionell bearbeitbar.

106.4 Zielkonflikte verschwinden nicht durch Wirkungsmessung

Die Wirkungsökonomie löst Zielkonflikte nicht automatisch. Sie macht sie sichtbarer.

Das ist ein wichtiger Unterschied.

Klimaschutz kann kurzfristig soziale Härten erzeugen. Wohnraumschutz kann mit energetischer Sanierung in Spannung geraten. Biodiversitätsschutz kann Flächennutzung begrenzen. Digitalisierung kann Verwaltung entlasten und zugleich Datenrisiken erhöhen. Automatisierung kann Menschen von belastender Arbeit befreien und zugleich Einkommen, Sinn und soziale Sicherung destabilisieren. Plattformregulierung kann Desinformation begrenzen und zugleich Fragen der Meinungsfreiheit berühren.

Solche Konflikte lassen sich nicht durch eine Formel endgültig entscheiden. Eine Wirkungsökonomie, die vorgibt, Zielkonflikte automatisch aufzulösen, würde technokratisch. Sie würde politische Abwägung durch Modelllogik ersetzen.

Wirkungsmessung kann aber bessere Konflikte ermöglichen. Sie zeigt, welche Zustände berührt werden, welche Nebenfolgen drohen, wer belastet wird, welche Alternativen bestehen, welche Wirkung erster, zweiter und dritter Ordnung entsteht und welche Mindestbedingungen nicht unterschritten werden dürfen.

Sie macht Zielkonflikte ehrlicher.

Das ist schon viel. Denn in der alten Ordnung werden Zielkonflikte oft verdeckt: durch falsche Preise, ausgelagerte Schäden, kurzfristige Haushaltslogik, kompensatorische Nachhaltigkeitsbilder oder politische Symbolik. Die Wirkungsökonomie zwingt Zielkonflikte in die Sichtbarkeit. Entscheiden muss danach weiterhin eine demokratische Ordnung.

106.5 Fehlsteuerungen der Wirkungsökonomie selbst

Die Wirkungsökonomie darf nicht nur Fehler anderer Systeme kritisieren. Sie muss ihre eigenen möglichen Fehlsteuerungen benennen.

Erstens kann sie Bürokratie erzeugen, wenn Datenanforderungen schlecht gebaut werden. Dann entstehen Doppelabfragen, Nachweispflichten, komplizierte Formate und Belastungen für kleine Akteure.

Zweitens kann sie Scheingenauigkeit erzeugen, wenn Scores stärker wirken als ihre Datenqualität.

Drittens kann sie Innovationshemmung erzeugen, wenn Benchmarks zu starr werden und neue Lösungen nicht erfassen.

Viertens kann sie soziale Härten erzeugen, wenn negative Wirkungen verteuert werden, ohne Kaufkraft, Alternativen und Übergangspfade mitzudenken.

Fünftens kann sie Macht konzentrieren, wenn wenige Institutionen oder Datenanbieter Bewertungslogiken dominieren.

Sechstens kann sie manipuliert werden, wenn Indikatoren von Lobbyinteressen geformt oder durch KPI-Gaming optimiert werden.

Siebtens kann sie demokratisch problematisch werden, wenn Wirkungsbewertung politische Aushandlung ersetzt.

Achtens kann sie kulturell scheitern, wenn globale Maßstäbe ohne lokale Übersetzung angewendet werden.

Neuntens kann sie Vertrauen verlieren, wenn Fehler nicht offen korrigiert werden.

Diese Risiken sind nicht theoretische Fußnoten. Sie sind Bestandteil der Theorie. Eine Wirkungsökonomie ohne Selbstkritik wäre nur ein neuer Kompass mit altem Überlegenheitsgestus.

106.6 Versionierung statt Dogma

Die Wirkungsökonomie muss versionierbar sein.

Versionierung bedeutet: Indikatoren, Benchmarks, Archetypen, Scorecards, Datenqualitätsklassen, Wirkungsmodelle und Bewertungslogiken werden nicht als endgültig behandelt. Sie erhalten eine Fassung, einen Geltungsstand, eine Begründung, eine Datenbasis und eine Möglichkeit zur Revision.

Das ist in technischen Systemen selbstverständlich. Software wird versioniert. Standards werden aktualisiert. Wissenschaftliche Modelle werden verbessert. Regulierungen werden evaluiert. Auch die Wirkungsökonomie muss so arbeiten.

Wenn ein Indikator Manipulation begünstigt, muss er geändert werden. Wenn ein Benchmark eine Branche verzerrt, muss er überprüft werden. Wenn neue wissenschaftliche Erkenntnisse entstehen, müssen sie eingearbeitet werden. Wenn eine Maßnahme unerwartete Nebenwirkungen erzeugt, muss die Bewertungslogik angepasst werden. Wenn Datenqualitäten besser werden, darf eine alte Schätzung nicht ewig weitergelten.

Versionierung schützt vor Dogma. Sie zeigt: Die Wirkungsökonomie ist kein abgeschlossenes Glaubenssystem. Sie ist eine lernende Architektur.

Der Wirkungsrat ist in dieser Logik keine Wahrheitsbehörde. Er ist eine Versionierungs-, Prüf- und Korrekturinstitution [I-K106-1].

106.7 Evaluation als Pflicht, nicht als Nachtrag

Eine Wirkungsordnung darf nicht nur vorab bewerten. Sie muss nachträglich prüfen.

Ex-ante-Wirkungsprüfung fragt: Welche Wirkung erwarten wir? Ex-post-Evaluation fragt: Was ist tatsächlich eingetreten? Beide Perspektiven sind notwendig. Ohne Ex-ante-Prüfung wird Politik blind. Ohne Ex-post-Evaluation wird Politik selbstgewiss.

Die Europäische Kommission beschreibt ihre Better-Regulation-Guidelines als Grundsätze für die Vorbereitung neuer Initiativen, Vorschläge sowie für das Management und die Evaluation bestehender Rechtsakte; sie gelten für die Phasen des Gesetzgebungszyklus [E-K106-2]. Die OECD-Empfehlung zu Regulierungspolitik und Governance betont ebenfalls einen kontinuierlichen Politikzyklus von Zielbestimmung über Regulierungsdesign bis Evaluation sowie die regelmäßige Überprüfung regulatorischer Praxis [E-K106-3].

Diese Grundlogik ist für die Wirkungsökonomie zentral. Wirkung darf nicht nur behauptet werden, bevor eine Maßnahme beschlossen wird. Sie muss geprüft werden, nachdem sie wirkt.

Dazu gehören:

Wirkungsziele vor Einführung,

Datenbasis und Unsicherheiten,

definierte Evaluationszeitpunkte,

Vergleich mit Alternativen,

Erfassung unbeabsichtigter Nebenwirkungen,

Beteiligung betroffener Akteure,

öffentliche Berichte,

Korrekturentscheidungen,

und gegebenenfalls Rücknahme oder Anpassung.

Evaluation ist nicht Misstrauen gegen die Wirkungsökonomie. Sie ist ihre Lebensbedingung.

Eine Maßnahme, die nicht evaluiert wird, bleibt Behauptung.

106.8 Pilotierung, Reversibilität und Schutz vor Schocklogik

Weil Wirkung unsicher ist, braucht die Wirkungsökonomie Übergänge. Sie darf komplexe Instrumente nicht flächendeckend einführen, bevor Wirkungsräume, Datenqualität, Verteilungsfolgen und Nebenwirkungen ausreichend verstanden sind.

Pilotprojekte sind deshalb keine Verzögerungstaktik. Sie sind Schutz vor Schocklogik.

Ein gutes Pilotprojekt prüft nicht nur, ob ein Instrument technisch funktioniert. Es prüft, welche Wirkung es auf Unternehmen, Bürgerinnen, Bürger, Verwaltung, Preise, Kapital,

soziale Gruppen, Regionen, Dateninfrastruktur und Vertrauen erzeugt. Es prüft, ob kleine Akteure überlastet werden. Es prüft, ob Daten mehrfach genutzt werden können. Es prüft, ob ein Bonus-Malus-System Verdrängungseffekte erzeugt. Es prüft, ob Wirkungsdaten tatsächlich Entscheidungen verbessern.

Reversibilität ist ebenfalls wichtig. Nicht jede Regel muss sofort dauerhaft gelten. Manche Instrumente brauchen Testphasen, Sunset-Klauseln, Schwellenwerte, Härtefallregelungen, regionale Differenzierung oder gestufte Einführung.

Eine fehlbare Wirkungsökonomie arbeitet deshalb nicht mit revolutionärer Schocklogik. Sie arbeitet mit Lernschleifen.

Pilotieren. Prüfen. Korrigieren. Skalieren. Oder beenden.

Das ist keine Schwäche. Es ist Systemintelligenz.

106.9 Wissenschaft, Öffentlichkeit und Widerspruch

Fehlbarkeit braucht Widerspruch.

Die Wirkungsökonomie darf sich nicht nur auf eigene Institutionen verlassen. Sie braucht wissenschaftliche Kritik, öffentliche Debatte, zivilgesellschaftliche Kontrolle, journalistische Prüfung, parlamentarische Auseinandersetzung, gerichtliche Überprüfbarkeit und Betroffenenwissen.

Wissenschaft schützt vor Beliebigkeit, aber Wissenschaft allein entscheidet nicht über Richtung. Öffentlichkeit schützt vor Expertokratie, aber Öffentlichkeit allein schützt nicht vor Desinformation. Gerichte schützen Rechte, aber sie ersetzen keine politische Gestaltung. Parlamente schaffen Legitimation, aber sie brauchen Daten und Kritik. Zivilgesellschaft erkennt Wirkungen, die Modelle übersehen können. Unternehmen kennen praktische Umsetzungsprobleme. Kommunen kennen lokale Wirkungsräume.

Fehlbarkeit bedeutet deshalb: Keine Instanz besitzt den ganzen Blick.

Die Wirkungsökonomie muss viele Korrekturräume verbinden. Sie braucht überprüfbare Daten, aber auch qualitative Rückmeldungen. Sie braucht Indikatoren, aber auch Widerspruch gegen Indikatoren. Sie braucht Benchmarks, aber auch Ausnahmen mit Begründung. Sie braucht Standards, aber auch Lernfähigkeit.

Eine Ordnung, die Wirkung ernst nimmt, muss Kritik als Teil ihrer Methode behandeln.

106.10 Das Vorsorgeprinzip und die Grenze des Nichtwissens

Fehlbarkeit bedeutet nicht, dass man immer warten muss, bis vollständige Gewissheit besteht. In vielen Bereichen wäre das gefährlich. Klima, Biodiversität, Pandemien, kritische Infrastrukturen, Desinformation, KI-Risiken, Lieferketten und Finanzstabilität können Schäden erzeugen, die später nur schwer oder gar nicht rückholbar sind.

Deshalb braucht die Wirkungsökonomie eine Balance aus Vorsicht und Lernfähigkeit.

Wo potenziell schwere, irreversible oder systemische Schäden drohen, darf Unsicherheit nicht als Ausrede für Untätigkeit dienen. Das Vorsorgeprinzip ist im europäischen Umweltrecht verankert und gehört zu den Grundprinzipien der Umweltpolitik der EU [E-K105-3]. Wirkungsökonomisch bedeutet das: Wenn hohe Wirkungsrisiken plausibel sind, muss präventiv gehandelt werden, auch wenn nicht jede Kausalität vollständig bewiesen ist.

Aber Vorsorge darf nicht beliebig werden. Sie braucht Begründung, Verhältnismäßigkeit, zeitliche Prüfung, Alternativenvergleich und demokratische Kontrolle.

Untätigkeit kann Fehlsteuerung sein. Überreaktion auch.

Eine lernende Wirkungsökonomie muss zwischen beiden Gefahren navigieren.

106.11 KI, Modelle und die Pflicht zur Risikoarchitektur

Digitale Systeme und KI können Fehlbarkeit verstärken oder verringern.

Sie können helfen, Risiken schneller zu erkennen, Daten zu verknüpfen, Muster zu entdecken, Lieferketten zu prüfen und Wirkungsmodelle zu verbessern. Aber sie können auch Fehler skalieren, Verzerrungen automatisieren, Scheingenauigkeit erzeugen und Verantwortlichkeit verschleiern.

Das NIST AI Risk Management Framework beschreibt einen strukturierten Ansatz, um Risiken von KI-Systemen für Individuen, Organisationen und Gesellschaft besser zu managen; der Rahmen arbeitet unter anderem mit den Funktionen Govern, Map, Measure und Manage [E-K106-4]. Diese Logik ist für die Wirkungsökonomie wichtig: Wer algorithmische Werkzeuge nutzt, braucht eine Risikoarchitektur über den gesamten Lebenszyklus.

Für Wirkungsmodelle bedeutet das:

Modelle müssen dokumentiert werden.

Datenquellen müssen nachvollziehbar sein.

Bias-Risiken müssen geprüft werden.

Kontextgrenzen müssen bekannt sein.

Menschliche Verantwortung darf nicht verschwinden.

Automatisierte Bewertungen müssen anfechtbar bleiben.

Modelle müssen überwacht und aktualisiert werden.

Fehler müssen melde- und korrigierbar sein.

KI darf die Wirkungsökonomie nicht in eine Black Box verwandeln. Je stärker digitale Werkzeuge wirken, desto stärker muss ihre eigene Wirkung geprüft werden.

106.12 Fehlbarkeit und demokratische Würde

Fehlbarkeit ist nicht nur methodisch wichtig. Sie ist demokratisch notwendig.

Eine Demokratie lebt davon, dass niemand endgültig im Besitz der Wahrheit ist. Parteien können irren. Regierungen können irren. Wissenschaft kann irren und korrigiert sich durch Verfahren. Gerichte können Recht weiterentwickeln. Öffentlichkeit kann blinde Flecken sichtbar machen. Minderheiten können Mehrheiten korrigieren. Betroffene können zeigen, was abstrakte Modelle übersehen.

Eine Wirkungsökonomie, die Fehlbarkeit anerkennt, passt zu dieser demokratischen Grundstruktur. Sie sagt: Wir wissen genug, um besser zu steuern, aber nicht genug, um Kritik abzuschaffen.

Das ist ein entscheidender Unterschied zur Ideologie. Ideologie kennt das Ziel schon. Technokratie glaubt, die Methode könne die politische Aushandlung ersetzen. Verschwörungsglaube glaubt, den verborgenen Plan erkannt zu haben. Wirkungsökonomie darf keines von diesen drei Mustern übernehmen.

Sie muss sagen: Wir setzen einen Maßstab. Wir prüfen Wirkungen. Wir legen Werte offen. Wir messen, was messbar ist. Wir markieren Unsicherheit. Wir korrigieren Fehler. Wir lassen Widerspruch zu. Wir bleiben begrenzt.

Diese Haltung schützt demokratische Würde. Menschen sind nicht Objekte einer fertigen Steuerungsmaschine. Sie bleiben Bürgerinnen und Bürger einer lernenden Ordnung.

106.13 Warum Fehlbarkeit kein Relativismus ist

Wer Fehlbarkeit betont, muss eine weitere Verwechslung vermeiden. Fehlbarkeit bedeutet nicht, dass alles beliebig ist. Sie bedeutet nicht, dass jede Behauptung gleich viel wert ist. Sie bedeutet nicht, dass wissenschaftliche Erkenntnisse, Daten, Rechtsprinzipien oder Wirkungsanalysen nur Meinungen seien.

Fehlbarkeit ist das Gegenteil von Beliebigkeit.

Sie verlangt bessere Begründung. Sie verlangt Datenqualität. Sie verlangt Transparenz. Sie verlangt Prüfung. Sie verlangt Korrektur. Sie verlangt, dass Aussagen nach ihrer Belastbarkeit unterschieden werden.

Ein gemessener Emissionswert ist nicht dasselbe wie eine Vermutung. Eine geprüfte Lieferkettenverletzung ist nicht dasselbe wie ein Gerücht. Eine plausible Risikomodellierung ist nicht dasselbe wie eine Verschwörungserzählung. Eine wissenschaftlich begründete Unsicherheit ist nicht dasselbe wie Unwissen.

Die Wirkungsökonomie bleibt deshalb realitätsgebunden. Sie sagt nicht: Weil wir irren können, wissen wir nichts. Sie sagt: Weil wir irren können, müssen wir besser prüfen.

Fehlbarkeit ist also kein Rückzug. Sie ist eine Disziplin.

106.14 Die Grenze der Wirkungsökonomie

Die Wirkungsökonomie kann nicht alles lösen.

Sie kann Wirkung sichtbar machen, aber nicht alle Konflikte vermeiden. Sie kann Preise ehrlicher machen, aber nicht jede Ungerechtigkeit sofort beseitigen. Sie kann Kapital besser ausrichten, aber nicht jede Machtkonzentration verhindern. Sie kann Daten standardisieren, aber nicht jede Bürokratie automatisch abbauen. Sie kann Demokratie als Wirkungsraum schützen, aber nicht garantieren, dass Demokratien nie scheitern. Sie kann Wirkungssimulation erschweren, aber nicht jede Täuschung ausschließen. Sie kann Lernfähigkeit institutionalisieren, aber nicht jeden Fehler vorwegnehmen.

Diese Grenze muss offen benannt werden.

Die Wirkungsökonomie ist kein Erlösungsmodell. Sie ist kein perfektes System. Sie ist kein Endzustand. Sie ist auch keine moralische Überlegenheitserklärung gegenüber bisherigen Ordnungen.

Sie ist ein Versuch, den Maßstab gesellschaftlicher Steuerung zu verbessern.

Nicht mehr und nicht weniger.

Gerade diese Begrenzung macht sie ernsthaft. Ein Modell, das alles verspricht, wird Ideologie. Ein Modell, das seine Grenzen kennt, kann Architektur werden.

106.15 Zwischenfazit

Die Wirkungsökonomie darf nicht unfehlbar sein wollen. Sie muss fehlbar gebaut werden.

Das bedeutet: Messgrenzen offenlegen, Unsicherheit markieren, Datenqualität sichtbar machen, Zielkonflikte nicht verstecken, Evaluation verpflichtend machen, Pilotierung ermöglichen, Versionierung institutionalisieren, Kritik zulassen, Rechtsschutz sichern, demokratische Kontrolle erhalten und eigene Fehlwirkungen prüfen.

Ihre Stärke liegt nicht darin, dass sie jede Wirkung von Anfang an kennt. Ihre Stärke liegt darin, dass Wirkung nicht länger folgenlos unsichtbar bleibt. Sie schafft eine Ordnung, in der Irrtum nicht geleugnet, sondern rückgekoppelt wird.

Damit endet der Kritikteil. Er hat gezeigt, warum neue Maßstäbe Widerstand erzeugen, warum SDG-Verschwörungsnarrative eine falsche Projektion globaler Kooperation sind, warum Technokratie- und Überwachungsängste ernst genommen werden müssen, warum Wirkungssimulation die zentrale Gefahr einer Wirkungsordnung ist, warum die Wirkungsökonomie keine Planwirtschaft ist und warum sie nur als fehlbare, lernende, demokratisch begrenzte Architektur legitim bleibt.

Danach kann das Buch in seinen Schluss übergehen: nicht mit der Behauptung einer fertigen Maschine, sondern mit einer zivilisatorischen Perspektive auf eine Ordnung, die nach Wirkung lernt.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 106

Interne WÖk-Quellen

[I-K106-1] Weber, Natalie: Der Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie, September 2025; Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Kapitel 40 „Der Wirkungsrat“. Grundlage für Versionierung, Prüfung, Weiterentwicklung von WÖk-IDs, Benchmarks, Archetypen, Transparenz, Missbrauchsschutz und institutionelle Korrektur.

[I-K106-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Kapitel 23 „Wirkungsrisiko und Wirkungsresilienz“, Kapitel 30 „Von Wirkung zu Messung“ und Kapitel 32 „Benchmarks, Skalen und Scorecards“. Grundlage für Messgrenzen, Unsicherheit, Datenqualität, Wirkungsrisiken, Resilienz und Wirkungsbewertung ohne Reduktionismus.

[I-K106-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Kapitel 36 „Wirkung als Rechtsprinzip“, Kapitel 39 „Wirkungshaushalt und öffentliche Mittel“ und Kapitel 41 „Verwaltung, Rechtsschutz und Körperschaftslogik“. Grundlage für Verhältnismäßigkeit, Rechtsschutz, Wirkungshaushalt, öffentliche Mittel, Evaluation und rechtsstaatliche Begrenzung.

[I-K106-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Teil XVI „Transformation, Übergänge und Implementierung“, insbesondere Kapitel 97 „Der Umsetzungspfad“ und Kapitel 98 „Pilotprojekte“. Grundlage für Pilotierung, Lernschleifen, Übergang ohne Systembruch, Brückenfinanzierung und gestufte Einführung.

[I-K106-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Kapitel 82 „KI-Governance“, Kapitel 83 „Algorithmische Fairness und digitale Rechte“ und Kapitel 84 „Cyberresilienz und operative Stabilität“. Grundlage für KI-Risiken, Modellgrenzen, Auditierbarkeit, digitale Rechte, Bias, Datenintegrität und operative Resilienz.

Externe Quellen

[E-K106-1] Popper, Karl: *The Logic of Scientific Discovery*, englische Ausgabe 1959, ursprünglich *Logik der Forschung*, 1934. Anschlussquelle für Fallibilismus, Falsifizierbarkeit und die Idee, dass wissenschaftliche Erkenntnis durch Prüfung und mögliche Widerlegung voranschreitet.

[E-K106-2] Europäische Kommission: *Better regulation: guidelines and toolbox*. Offizielle Darstellung der Better-Regulation-Guidelines und Toolbox; die Leitlinien betreffen Vorbereitung neuer Initiativen, Vorschläge sowie Management und Evaluation bestehender Gesetzgebung. Link: https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en (European Commission)

[E-K106-3] OECD: *Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance*, OECD Legal Instrument OECD/LEGAL/0390, 2012. Grundlage für einen kontinuierlichen Politikzyklus, bessere Regulierung, Evaluation, Transparenz und Überprüfung regulatorischer Praxis. Link: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0390 (legalinstruments.oecd.org)

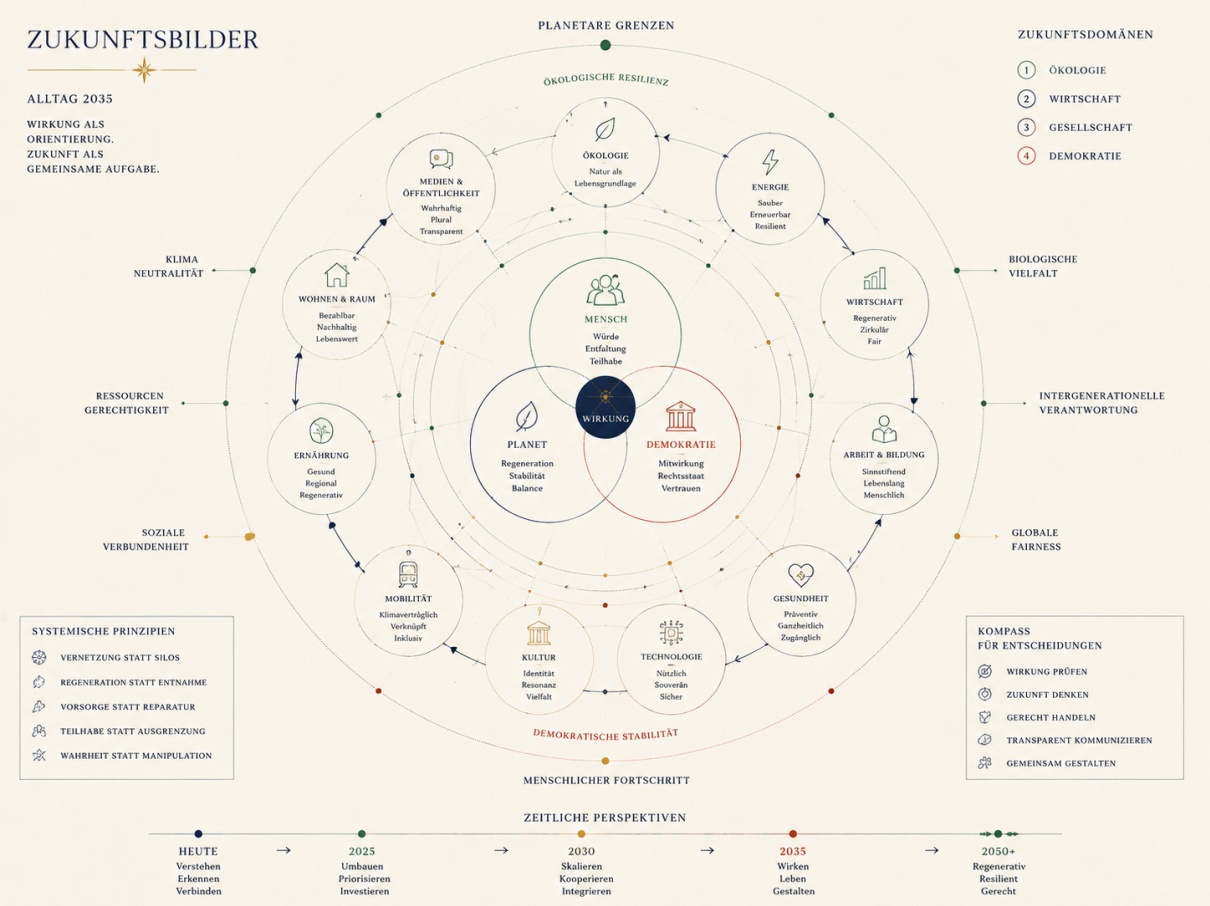
[E-K106-4] National Institute of Standards and Technology: *AI Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, NIST AI 100-1, 2023. Grundlage für strukturierte KI-Risikosteuerung, Vertrauenswürdigkeit und die Funktionen Govern, Map, Measure und Manage. Link: https://www.nist.gov/itl/ai-risk-management-framework (NIST)

[E-K106-5] IPCC: Mastrandrea, Michael D. et al.: *Guidance Note for Lead Authors of the IPCC Fifth Assessment Report on Consistent Treatment of Uncertainties*, 2010; sowie Mastrandrea et al.: *The IPCC AR5 guidance note on consistent treatment of uncertainties*, Climatic Change, 2011. Grundlage für konsistente Unsicherheitskommunikation, Evidenz- und Wahrscheinlichkeitsbewertung. Link: https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2017/08/AR5_Uncertainty_Guidance_Note.pdf und https://doi.org/10.1007/s10584-011-0178-6 (IPCC)

[E-K106-6] Meadows, Donella H.: *Leverage Points: Places to Intervene in a System*, Sustainability Institute, 1999; Meadows, Donella H.: *Thinking in Systems. A Primer*, Chelsea Green Publishing, 2008. Anschlussquellen für Rückkopplungen, Systemhebel, Verzögerungen, Zielgrößen und lernende Systemsteuerung. Link: https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/ und https://donellameadows.org/systems-thinking-resources/

Teil XVIII - Schluss, Ausblick und zivilisatorische Perspektive

Kapitel 107 - Zukunftsbilder



Kapitel 100 hat die Transformationspfade formuliert: Politik, Unternehmen, Kommunen, Kapital, Wissenschaft, Bildung und Bürger:innen müssen nicht auf den perfekten Moment warten. Sie können beginnen. Kapitel 107 zeigt, wie sich dieser Beginn anfühlen könnte.

Zukunftsbilder sind keine Vorhersagen. Sie sind keine Garantie. Sie sind keine Utopie. Sie sind auch kein Science-Fiction-Bild einer glatten, konfliktfreien Welt. Eine wirkungsökonomische Zukunft bleibt widersprüchlich. Es gibt weiterhin Streit, Fehler, Gerichte, Machtkämpfe, Zielkonflikte, schlechte Entscheidungen, Datenlücken und politische Auseinandersetzungen. Aber der Unterschied liegt im Kompass [I-K107-1; I-K107-7].

Zukunft ist kein Ort, an dem wir ankommen. Zukunft ist eine Wirkung, die wir vorbereiten [I-K107-1].

Ein Zukunftsbild beschreibt deshalb nicht, wie die Welt perfekt wird. Es beschreibt, wie Alltag, Unternehmen, Staat und globale Ordnung aussehen können, wenn Wirkung zur

Steuerungsgröße wird: wenn Preise wahrheitsfähiger sind, Daten in Entscheidungen zurückwirken, Kapital Zukunft finanziert, Prävention zählt, Care sichtbar wird, Produkte ihre Wirkungen zeigen, Verwaltung lernt, Demokratie rückkoppelt und Menschen nicht länger gegen ein falsch gesteuertes System ankämpfen müssen [I-K107-1; I-K107-6].

Zukunftsbilder zeigen nicht, dass die Wirkungsökonomie eine perfekte Welt verspricht. Sie zeigen, wie sich Alltag, Unternehmen, Staat und globale Ordnung verändern, wenn Wirkung zum Kompass wird [I-K107-2; I-K107-5].

107.1 Alltag 2035

Ein Alltag im Jahr 2035 beginnt nicht futuristisch.

Kein Mensch wacht in einer perfekten Welt auf. Es gibt immer noch Stau, Krankheit, Streit, Wetterextreme, schlechte Nachrichten, zu volle Kalender, müde Kinder, überlastete Angehörige, politische Debatten und unbequeme Entscheidungen. Aber viele kleine Alltagsentscheidungen fühlen sich anders an, weil sie nicht mehr gegen das System getroffen werden müssen [I-K107-1; I-K107-6].

Im Supermarkt steht nicht mehr jedes Produkt gleich nackt im Regal. Ein Apfel ist weiterhin ein Apfel. Milch ist weiterhin Milch. Ein T-Shirt bleibt ein T-Shirt. Aber das Preisschild ist nicht mehr nur eine Zahl. Es zeigt verständlich, welche Wirkung im Produkt steckt: Klima, Wasser, Boden, Biodiversität, Arbeit, Transport, Verpackung, Gesundheit, regionale Wirkung, Lieferkettenqualität und Prüfstatus. Nicht in einer überladenen Tabelle. Nicht als moralische Anklage. Sondern als einfache, geprüfte Information [I-K107-9].

Die Kundin muss nicht die ganze Lieferkette lesen. Sie sieht, dass das wirkungspositive Produkt nicht mehr automatisch das teure Premiumprodukt ist. Bei manchen Produkten ist der Preis ähnlich wie früher beim billigeren Produkt. Bei anderen gibt es Wirkungspunkte, Entlastungen, Rückvergütungen, kommunale Bonusmodelle oder niedrigere Abgaben. Der Importapfel mit hoher Wasser- und Transportbelastung ist nicht verboten. Aber sein alter Preisvorteil ist kleiner geworden, weil seine Wirkung nicht mehr verschwiegen wird. Der regionale Apfel ist nicht romantisch verklärt. Er ist geprüft. Wenn er bessere Wirkung aufweist, wird diese Wirkung preislich, beschaffungsseitig und infrastrukturell begünstigt [I-K107-3; I-K107-9].

Das Entscheidende ist: Konsument:innen zahlen nicht einfach mehr für bessere Wirkung. Bessere Wirkung wird durch Steuerung, Entlastung, Infrastruktur, Wettbewerb und Markttransformation zugänglicher [I-K107-3; I-K107-9].

Das gilt auch bei Milch, Brot, Textilien, Strom, Reparaturgeräten und Schulessen. Eine Familie mit normalem Einkommen muss nicht entscheiden, ob sie sich Wirkung leisten kann. Gute Wirkung ist nicht mehr nur Sache derer, die Zeit, Geld und Wissen haben. Die bessere Wahl ist häufiger die naheliegende Wahl [I-K107-3; I-K107-9].

Der Einkauf ist dadurch nicht moralisch aufgeladen, sondern entlastet. Niemand steht beschämt vor dem Regal. Niemand wird als schlechter Mensch behandelt, weil er sparen muss. Wirkung wird sichtbar, damit Freiheit auf besseren Signalen beruht [I-K107-6; I-K107-9].

Zu Hause ist Energie anders organisiert. Nicht überall gleich. Aber vielerorts haben Kommunen, Stadtwerke, Energiegenossenschaften, Quartiere und Bürger:innen Modelle aufgebaut, in denen erneuerbare Energie stärker als Infrastruktur wirkt. Dächer von Schulen, Pflegeeinrichtungen, Verwaltungsgebäuden und Wohnhäusern erzeugen Strom. Quartiersspeicher stabilisieren lokale Netze. Wärmenetze arbeiten mit erneuerbarer Wärme, Abwärme, Geothermie oder saisonaler Speicherung. Mieterstrom ist kein Spezialmodell mehr, sondern eine verbreitete Praxis. Energiearmut wird nicht nur durch Hilfspakete bekämpft, sondern durch Infrastruktur: gute Gebäude, Grundversorgung, lokale Erzeugung, faire Tarife, geringere Abhängigkeit von fossilen Brennstoffmärkten [I-K107-3; I-K107-8].

Energie ist nicht kostenlos. Anlagen, Netze, Speicher, Wartung, Material und Steuerung kosten Geld. Aber der Alltag ist weniger abhängig von der alten Brennstofflogik: fördern, importieren, verbrennen, emittieren, erneut bezahlen. Wo Eigenversorgung, Quartiersenergie und kommunale Infrastruktur möglich sind, wirkt Energie weniger wie eine volatile Ware und stärker wie eine Daseinsbedingung [I-K107-3; I-K107-8].

Auch Mobilität ist weniger moralisch. Menschen werden nicht ständig aufgefordert, „richtig“ zu fahren. Sie haben bessere Möglichkeiten. In Städten sind kurze Wege, sichere Rad- und Fußwege, zuverlässiger öffentlicher Verkehr, Sharing, barrierefreie Angebote und gute Nahversorgung selbstverständlicher. In ländlichen Regionen gibt es nicht einfach die Kopie städtischer Mobilität, sondern regionale Lösungen: Rufbusse, lokale Energiegemeinschaften, digitale Dienste, Mitfahrstrukturen, bessere Bahnanschlüsse, Gesundheits- und Bildungsangebote näher am Alltag. Mobilität bedeutet Zugang, nicht Verkehr um seiner selbst willen [I-K107-3; I-K107-8].

Wohnen hat sich nicht von allein gelöst. Es bleibt Streit um Eigentum, Mieten, Sanierung, Neubau, Bodenpreise und Quartiere. Aber Wohnen wird stärker als Wirkungsfeld gelesen: Bezahlbarkeit, Energie, Gesundheit, Lärm, Luft, Barrierefreiheit, Grün, Nachbarschaft, Pflegefähigkeit, Kindheit, Kultur und lokale Infrastruktur. Eine energetische Sanierung gilt nicht automatisch als Erfolg, wenn sie Verdrängung erzeugt. Ein Neubau gilt nicht automatisch als Fortschritt, wenn er Flächen versiegelt, soziale Segregation verstärkt oder langfristig hohe Energiekosten verursacht. Wohnpolitik rechnet stärker mit Folgewirkungen [I-K107-3; I-K107-8].

In Schulen gibt es vielerorts ein Fach, ein Modul oder ein Projektband Zukunft. Es ersetzt nicht Biologie, Physik, Deutsch, Geschichte, Politik, Kunst, Musik, Sport, Ethik, Religion, Informatik oder Wirtschaft. Es verbindet sie. Kinder lernen, wie ein Produkt eine Lieferkette hat, wie ein Preis nicht die ganze Wahrheit zeigt, wie ein Algorithmus

Sichtbarkeit verteilt, wie eine Aussage Wirkungspotenzial erzeugt, wie Care-Arbeit Wirkleistung ist und warum Nicht-Handeln ebenfalls wirkt. Sie lernen nicht, wie die Zukunft sicher wird. Sie lernen, Wirkungen zu verstehen, bevor Zukunft zur Krise wird [I-K107-4].

In der Pflege ist nicht alles gut. Pflege bleibt anspruchsvoll, emotional, körperlich und organisatorisch schwer. Aber sie ist sichtbarer. Pflege gilt nicht mehr nur als Kostenblock, sondern als Wirkleistung. Angehörige werden entlastet. Kommunale Pflegeinfrastruktur, Nachbarschaft, digitale Unterstützung, Zeitbudgets, Wirkungseinkommen und Wirkungsrente haben Care stärker in die Ordnung eingebaut. Niemand behauptet, dass Beziehung vollständig messbar sei. Aber sie wird nicht länger so behandelt, als sei sie wirtschaftlich nebensächlich [I-K107-3; I-K107-10].

Auch Kultur ist sichtbarer. Bibliotheken, Musikschulen, Theater, Stadtteilkultur, Vereine, Museen, offene Werkstätten, lokale Medien, Kulturorte, Sport und öffentliche Räume gelten nicht als Luxus nach Kassenlage. Sie werden als Resonanzinfrastruktur verstanden: Orte, an denen Menschen Ausdruck, Erinnerung, Zugehörigkeit, Streitfähigkeit, Freude und Sinn erfahren können [I-K107-5; I-K107-8].

Die digitale Öffentlichkeit ist weiterhin konfliktreich. Plattformen sind nicht zu neutralen Wahrheitsmaschinen geworden. Aber ihre Wirkungsarchitektur ist transparenter. Empfehlungssysteme, Werbung, Minderjährigenschutz, Moderation, Quellenklarheit und Forschungsschnittstellen sind stärker reguliert. Creator und Hosts tragen mehr Verantwortung für Community-Dynamiken, ohne dass der Staat Meinungen kontrolliert. Menschen haben bessere Werkzeuge, Quellen zu prüfen, manipulative Muster zu erkennen und digitale Räume bewusst zu nutzen [I-K107-5; I-K107-8].

Alltag 2035 ist also nicht die perfekte Welt. Es ist eine Welt, in der bessere Wirkung häufiger leichter geworden ist.

Der Mensch muss nicht ständig besser sein als das System. Das System beginnt, bessere Entscheidungen wahrscheinlicher zu machen [I-K107-1; I-K107-6].

107.2 Unternehmen 2035

Ein Unternehmen im Jahr 2035 erkennt man nicht daran, dass es einen glänzenden Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht.

Man erkennt es daran, dass Wirkungsdaten in Entscheidungen zurückwirken [I-K107-1; I-K107-6].

Im Vorstand werden nicht nur Umsatz, Marge, Marktanteil, Cashflow und Aktienkurs besprochen. Es gibt Wirkungscontrolling. Es gibt Key Impact Indicators neben Key Performance Indicators. Produktgruppen werden nicht nur nach Deckungsbeitrag, Wachstumspotenzial und Marktposition bewertet, sondern nach Wirkung: Klima, Wasser, Rohstoffe, Arbeit, Gesundheit, Lieferketten, Reparierbarkeit, Kreislauffähigkeit, Demokratiebezug, Datenqualität, Resilienz und Versicherbarkeit [I-K107-1; I-K107-9].

Das wirkt zunächst nüchtern. Aber die Folgen sind tief.

Ein Produktportfolio wird anders gelesen. Produkte, die früher hohe Margen hatten, aber hohe Folgekosten erzeugen, gelten nicht mehr automatisch als strategische Stars. Produkte mit positiver Wirkung, geringeren Risiken, besserer Reparierbarkeit, stabileren Lieferketten und besserem Kapitalzugang gewinnen an Bedeutung. Innovation wird nicht nur danach beurteilt, ob sie neu ist, sondern ob sie Problemlösungsfähigkeit erhöht [I-K107-3; I-K107-9].

Die Produktentwicklung arbeitet mit Scorecards, bevor das Produkt auf den Markt kommt. Ein neues Gerät wird nicht erst am Ende auf Nachhaltigkeit geprüft. Material, Energie, Lieferanten, Software-Updates, Reparierbarkeit, Ersatzteile, Nutzung, Rücknahme und Recycling sind von Beginn an Teil der Entwicklung. Ein digitales Produkt wird nicht nur nach Nutzerbindung bewertet, sondern nach Wirkung auf Aufmerksamkeit, Autonomie, Energieverbrauch, Datenrechte, Diskursräume und Sicherheit. Ein Lebensmittel wird nicht nur nach Geschmack, Marge und Haltbarkeit bewertet, sondern nach Gesundheit, Boden, Wasser, Biodiversität, Verpackung, regionaler Wirkung und Lieferkettenfairness [I-K107-1; I-K107-9].

Der digitale Produktpass ist in vielen Branchen kein Etikett mehr, sondern Infrastruktur. Er verbindet Rohstoff, Vorprodukt, Herstellung, Transport, Nutzung, Reparatur, Wiederverwendung, Recycling und Prüfstatus. Nicht jede Information ist öffentlich. Aber relevante Daten sind auditierbar, maschinenlesbar, versioniert und zweckgebunden nutzbar. Kund:innen sehen nicht alles. Banken sehen anderes. Versicherungen anderes. Behörden anderes. Lieferanten anderes. Der Wirkungsrat prüft Methodik. Gerichte bleiben ansprechbar, wenn Bewertungen fehlerhaft oder unverhältnismäßig sind [I-K107-7; I-K107-9].

Das Unternehmen hat sein Enterprise Risk Management erweitert. Risiko bedeutet nicht mehr nur Währung, Zins, Liquidität, Compliance oder operative Ausfälle. Risiko bedeutet auch Wasserstress, Rohstoffkonzentration, Hitzebelastung, Lieferkettenbruch, Arbeitsrechtsverletzung, Cyberangriff, KI-Fehler, Datenintegrität, Versicherungsrückzug, politische Instabilität, Reputationsschaden, Demokratiebezug, Regulierungspfad und gesellschaftliche Akzeptanz [I-K107-1; I-K107-6].

Wirkungsdaten sind Risikodaten. Diese Einsicht ist 2035 nicht mehr erklärungsbedürftig. Banken fragen nach ihnen. Versicherungen fragen nach ihnen. Kund:innen in Lieferketten fragen nach ihnen. Öffentliche Beschaffung fragt nach ihnen. Investoren fragen nach ihnen. Unternehmen selbst brauchen sie, weil sie sonst ihre Zukunft nicht kennen [I-K107-1; I-K107-6].

Die Beschaffung hat sich verändert. Lieferanten werden nicht einfach nach billigstem Preis ausgewählt. Sie werden nach Wirkung, Datenqualität, Lieferfähigkeit, Resilienz, Arbeitsrechten, Wasser- und Klimarisiken, Entwicklungsfähigkeit und Transparenz bewertet. Kleine Lieferanten werden nicht automatisch ausgeschlossen, wenn ihre

Daten noch schwach sind. Es gibt Standardwerte, Übergangsklassen, Lieferantenentwicklung, gemeinsame Datenplattformen und Finanzierungshilfen. Aber rote Linien bleiben rote Linien. Zwangsarbeit, Kinderarbeit, schwere Korruption, massive ökologische Zerstörung oder bewusste Datenmanipulation können nicht durch gute Werte an anderer Stelle kompensiert werden [I-K107-1; I-K107-9].

Auch Managementboni haben sich verändert. Nicht überall perfekt. Aber in vielen Unternehmen hängen Boni nicht mehr ausschließlich an kurzfristiger Rendite, Kostenreduktion und Umsatzwachstum. Sie enthalten Wirkungskriterien: Produkttransformation, Lieferkettenqualität, Mitarbeitergesundheit, Innovationswirkung, Datenqualität, Reduktion von Verlustleistung, Resilienz, Kreislauffähigkeit, Präventionswirkung. Ein Manager kann nicht mehr hohe Boni erhalten, weil er Kosten senkt, während er Risiken in Lieferketten, Beschäftigte, Kund:innen oder die Zukunft verschiebt [I-K107-1; I-K107-3].

Kapitalzugang ist differenzierter geworden. Banken und Fonds unterscheiden genauer, ob ein Unternehmen nur gute Berichte schreibt oder tatsächlich Zukunftsfähigkeit aufbaut. Versicherungen belohnen Prävention stärker. Unternehmen, die Gebäuderisiken, Lieferketten, Wasserstress, Cyberresilienz und Produktwirkung kennen, erhalten bessere Konditionen als Unternehmen, die nur Finanzzahlen optimieren und Wirkungsrisiken verdrängen. Das ist keine moralische Belohnung. Es ist Risikointelligenz [I-K107-1; I-K107-6].

Auch die interne Kultur verändert sich. Wirkungskompetenz ist nicht mehr Spezialwissen der Nachhaltigkeitsabteilung. Einkauf, Controlling, Recht, HR, Produktentwicklung, Vertrieb, Kommunikation, Risikomanagement und Vorstand müssen verstehen, wie Wirkung entsteht. Eine gute Führungskraft ist nicht nur effizient. Sie kann Zielkonflikte lesen, Daten einordnen, Nebenwirkungen sehen, Menschen beteiligen und Korrektur zulassen [I-K107-4; I-K107-7].

Das Unternehmen 2035 ist nicht konfliktfrei. Es gibt Streit zwischen Marge und Wirkung, zwischen kurzfristiger Liquidität und langfristiger Transformation, zwischen Standortlogik und Lieferkettenfairness, zwischen Datenschutz und Datenbedarf, zwischen Innovationsdruck und Vorsorge. Aber diese Konflikte werden nicht mehr unsichtbar im Hintergrund entschieden. Sie erscheinen in Scorecards, Risikoberichten, Beschaffung, Kapitalgesprächen, Aufsichtsräten, Gerichten und Öffentlichkeit [I-K107-1; I-K107-7].

Das ist der Unterschied.

Die alte Unternehmenswelt fragte: Wie optimieren wir, was sich rechnet?

Die wirkungsökonomische Unternehmenswelt fragt: Was muss sich rechnen, damit es trägt? [I-K107-1; I-K107-3]

107.3 Staat 2035

Ein Staat im Jahr 2035 ist nicht allwissend.

Er ist auch nicht schlank im oberflächlichen Sinn. Er hat weiterhin Behörden, Verfahren, Gerichte, Haushalte, Streit, Einsprüche, Prüfungen, Opposition und Fehlentscheidungen. Aber er hat seinen Ort verändert. Er ist weniger Reparaturmaschine und stärker Navigationsinfrastruktur [I-K107-1; I-K107-8].

Der Staat fragt häufiger vor einer Maßnahme:

Welche Wirkung soll entstehen?

Welche Daten zeigen den Ausgangszustand?

Welche Gruppen sind betroffen?

Welche Nebenwirkungen sind wahrscheinlich?

Welche Prävention entsteht?

Welche Folgekosten werden vermieden?

Welche Risiken bleiben?

Wann wird korrigiert? [I-K107-7; I-K107-8]

Ein Wirkungshaushalt ergänzt den klassischen Haushalt. Er ersetzt ihn nicht. Einnahmen, Ausgaben, Schulden, Investitionen und Verpflichtungen bleiben wichtig. Aber sie werden nicht mehr isoliert gelesen. Ein Programm für Pflege, Bildung, Hitzeschutz, Sanierung, Integration, Kultur, Energie oder digitale Infrastruktur gilt nicht als erfolgreich, weil Mittel abgeflossen sind. Es gilt als erfolgreich, wenn Zustände besser werden [I-K107-7; I-K107-8].

Der Haushalt zeigt daher nicht nur Titel und Summen. Er zeigt Wirkungsziele, Indikatoren, Datenqualität, soziale Verteilung, Präventionswirkung, Resilienzbeitrag und Korrekturschleifen. Ein Hitzeschutzprogramm zeigt nicht nur Ausgaben für Stadtgrün, Trinkwasserstellen und kühle Räume. Es zeigt vermiedene Gesundheitsrisiken, Pflegeentlastung, Quartierswirkung, soziale Verwundbarkeit und kommunale Lernschleifen. Ein Bildungsprogramm zeigt nicht nur Unterrichtsstunden, sondern Wirkungskompetenz, Teilhabe, Selbstwirksamkeit, digitale Mündigkeit und demokratische Orientierung. Ein Pflegeprogramm zeigt nicht nur Stellen, sondern Würde, Zeit, Angehörigenentlastung, Krankenhausvermeidung und Arbeitsbedingungen [I-K107-4; I-K107-8].

Öffentliche Beschaffung ist 2035 einer der wichtigsten Hebel des Staates. Schulen, Kitas, Krankenhäuser, Kantinen, Verwaltungsgebäude, IT, Energie, Textilien, Baustoffe, Mobilität, Pflegeverträge und Software werden nicht mehr nur nach Preis beschafft. Wirkung ist Bestandteil der Ausschreibung. Nicht als vage Nachhaltigkeitsfloskel,

sondern über Daten, Produktpässe, Scorecards, Prüfstatus, Reparierbarkeit, Lebenszykluskosten, Lieferkettenqualität und soziale Entlastung [I-K107-7; I-K107-9].

Dadurch verändert der Staat Märkte, ohne sie zentral zu planen. Er schafft Nachfrage nach besserer Wirkung. Er macht es Unternehmen leichter, wirkungspositive Produkte zu skalieren. Er verhindert, dass das billigste Angebot gewinnt, weil es Schäden versteckt [I-K107-3; I-K107-7].

Die Verwaltung arbeitet stärker digital, aber nicht technokratisch. Wirkungsdatenräume verbinden Unternehmen, Kommunen, Statistik, Beschaffung, Produktpässe, Wirkungsberichte, Kapitaldaten und wissenschaftliche Evaluation. Daten werden nicht zentral monopolisiert. Rollen, Rechte, Zweckbindung, Korrektur und Datenschutz sind klarer. Eine fehlerhafte Bewertung kann angegriffen werden. Ein Score ist kein Gottesurteil. Ein automatisierter Vorschlag ersetzt keine Verantwortung [I-K107-7; I-K107-8].

Der Wirkungsrat ist etabliert, aber begrenzt. Er ist keine Ersatzregierung und kein Wahrheitsministerium. Er sichert Methodik: WÖk-IDs, Benchmarks, Datenqualitätsklassen, Scorecards, Konsultation, Versionierung, Evaluation. Er veröffentlicht Berichte, warnt vor methodischen Fehlern, schützt vor Greenwashing und Lobbyverwässerung. Politisch entscheiden weiterhin Parlamente und Regierungen. Gerichte kontrollieren. Öffentlichkeit kritisiert. Wissenschaft prüft. Bürger:innen beteiligen sich [I-K107-7; I-K107-8].

Rechtsschutz bleibt zentral. Ein Staat, der Wirkung ernst nimmt, kann Macht verschieben. Deshalb müssen Wirkungsentscheidungen anfechtbar sein. Unternehmen können falsche Daten korrigieren lassen. Bürger:innen können gegen ungerechtfertigte digitale Entscheidungen vorgehen. Kommunen können Verfahren überprüfen. Gerichte prüfen Grundrechte, Verhältnismäßigkeit, Datenbasis und Verfahren. Die Wirkungsökonomie bleibt rechtsstaatlich, gerade weil sie Folgen hat [I-K107-5; I-K107-8].

Prävention hat 2035 einen anderen Status. Sie ist nicht mehr der Haushaltsposten, der gekürzt wird, weil noch nichts passiert ist. Der Staat hat gelernt, vermiedene Schäden sichtbar zu machen. Ein nicht eingetretener Pflegebruch, eine verhinderte Hitzekrise, ein vermiedener Schulabbruch, ein stabilisiertes Quartier, eine nicht eskalierte Desinformationswelle, eine nicht unterbrochene Lieferkette gelten als Wirkung [I-K107-7; I-K107-8].

Das verändert politische Kommunikation. Eine Regierung kann nicht einfach nur handeln, wenn Kameras auf Krisen zeigen. Sie muss erklären, warum frühes Handeln Optionen erhöht und spätes Handeln Lösungen teurer, enger und härter macht. Opposition kann weiterhin kritisieren, aber Kritik muss stärker an Wirkung, Daten, Alternativen und Zielkonflikten ansetzen. Populistische Problem-Erfindung wird nicht

unmöglich, aber sie wird leichter überprüfbar, wenn öffentliche Wahrheit, Statistik, Wirkungsberichte und Diskursstandards stabiler sind [I-K107-5; I-K107-8].

Der Staat 2035 ist also nicht größer im Sinne von mehr Kontrolle. Er ist besser ausgerichtet.

Er steuert weniger über Flickenteppiche.

Er repariert weniger nachträglich.

Er standardisiert mehr dort, wo Standardisierung Entlastung schafft.

Er prüft mehr dort, wo Wirkung behauptet wird.

Er beteiligt mehr dort, wo Menschen betroffen sind.

Er schützt mehr dort, wo Macht konzentriert ist.

Er lernt mehr dort, wo Maßnahmen anders wirken als geplant [I-K107-7; I-K107-8].

Auch 2035 bleibt Politik Streit. Aber Streit hat mehr Wirklichkeitsbindung.

107.4 Globale Ordnung 2050

Eine globale Wirkungsordnung im Jahr 2050 ist keine Weltregierung.

Es gibt weiterhin Staaten, Machtinteressen, Konflikte, kulturelle Unterschiede, wirtschaftliche Konkurrenz, geopolitische Spannungen, autoritäre Systeme, demokratische Verletzlichkeit, Handelsstreitigkeiten und regionale Krisen. Die Welt ist nicht harmonisch geworden. Aber an mehreren Stellen hat sich die Logik verschoben [I-K107-1; I-K107-2].

Globale Ordnung wird stärker nach Wirkung gelesen.

Handel ist nicht mehr nur Warenaustausch. Er ist Wirkungsaustausch. Ein Produkt, das in Europa, Afrika, Asien oder Amerika verkauft wird, trägt Daten über Klima, Wasser, Arbeit, Rohstoffe, Biodiversität, Lieferketten, Reparierbarkeit, Prüfstatus und rote Linien. Nicht jede Wirkung ist perfekt messbar. Nicht jede Region hat dieselbe Datenqualität. Aber die alte Selbstverständlichkeit, dass Schäden vor der Grenze unsichtbar bleiben, ist schwächer geworden [I-K107-5; I-K107-9].

Faire Lieferketten sind nicht überall erreicht. Aber sie sind stärker zum Wettbewerbsfeld geworden. Unternehmen konkurrieren nicht nur um billigste Beschaffung, sondern um resiliente, faire, überprüfbare und wirkungsfähige Lieferketten. Lieferantenentwicklung ist wichtiger als reiner Ausschluss. Ressourcenfairness wird stärker verhandelt. Rohstoffländer werden nicht nur als Lieferanten billiger Inputs behandelt, sondern als Partner in Wertschöpfung, Technologie, Bildung, Wasser- und Biodiversitätsschutz, Kreislaufwirtschaft und lokaler Infrastruktur [I-K107-5; I-K107-7].

Klimagerechtigkeit ist nicht vollständig gelöst. Aber sie ist stärker institutionalisiert. Anpassung, Verluste und Schäden, Prävention, Frühwarnsysteme, Wasser, Ernährung, Gesundheit und Migration werden nicht mehr nur als humanitäre Nachsorge behandelt. Sie sind Teil globaler Resilienzpolitik. Die Welt hat gelernt, dass jeder Euro, der zu spät kommt, weniger Optionen hat als ein früher investierter Euro in Vorsorge [I-K107-5; I-K107-7].

Globale Wirkungsdatenräume verbinden nicht alle Daten der Welt in einem Zentrum. Sie sind föderiert. Städte, Staaten, Unternehmen, Wissenschaft, Entwicklungsbanken, Lieferketten, Produktpässe, Satellitendaten, Gesundheitsdaten, Klimadaten, Wasser- und Ernährungssysteme nutzen gemeinsame Standards, ohne dass eine zentrale Macht alles kontrolliert. Datenrechte, Zweckbindung, lokale Nutzbarkeit und Datenschutz bleiben umkämpft. Aber Datenextraktion wird stärker als Risiko erkannt [I-K107-5; I-K107-8].

Wirkungspartnerschaften ersetzen nicht alle alten Abhängigkeiten. Aber sie verändern die Sprache internationaler Entwicklung. Es geht weniger um Hilfe als Einbahnstraße und stärker um gemeinsame Problemlösungsfähigkeit: Wasserresilienz, lokale Energie, Gesundheit, Landwirtschaft, Bildung, Stadtentwicklung, digitale Souveränität, Pflege, Klimaanpassung, Rohstoffverarbeitung, Forschung, Kultur und demokratische Teilhabe [I-K107-5; I-K107-7].

Europa spielt dabei eine Rolle, aber keine alleinige. Europa ist ein Brückenraum, weil es Markt, Recht, Daten, Sozialstaat, Datenschutz, Demokratie und Standards verbinden kann. Aber 2050 ist die Wirkungsökonomie nicht europäischer Export. Sie ist in vielen Regionen übersetzt worden: anders in afrikanischen Städten, anders in asiatischen Industrieregionen, anders in lateinamerikanischen Biodiversitätsräumen, anders in Inselstaaten, anders in europäischen Kommunen, anders in indigenen Territorien, anders in globalen Lieferketten [I-K107-5; I-K107-7].

Gemeinsam ist nicht die Form. Gemeinsam ist die Frage:

Welche Wirkung entsteht wirklich - für Mensch, Planet und Demokratie? [I-K107-5; I-K107-6]

Demokratie wird dabei nicht nur als westliches Institutionenmodell verstanden. Sie wird als Korrekturfähigkeit gelesen: Machtbegrenzung, Rechtsstaatlichkeit, Teilhabe, öffentliche Wahrheit, Schutz vor Willkür, freie Wissenschaft, Medienqualität, Minderheitenschutz, digitale Selbstbestimmung. Unterschiedliche Kulturen finden unterschiedliche Formen der Resonanz. Aber autoritäre Macht kann Kultur nicht mehr so leicht nutzen, um Würdeverletzung, Korruption, Gewalt, Unterdrückung, Desinformation oder ökologische Zerstörung als „Eigenart“ zu tarnen. Die Wirkungsfrage bleibt [I-K107-5; I-K107-8].

Globale Resilienz ist 2050 stärker als gemeinsame Sicherheitsfrage etabliert. Sicherheit bedeutet nicht nur Militär, Grenze oder Polizei. Sicherheit bedeutet Schutz kritischer Funktionen: Klima, Wasser, Ernährung, Gesundheit, Energie, digitale Infrastruktur, Lieferketten, Datenintegrität, öffentliche Wahrheit, Frieden und demokratische Korrektur. Staaten kooperieren nicht, weil sie plötzlich alle dieselben Werte teilen. Sie kooperieren, weil Nicht-Kooperation teurer geworden ist [I-K107-5; I-K107-7].

Die globale Ordnung 2050 ist also nicht friedlich im naiven Sinn. Sie ist wirkungsfähiger.

Sie erkennt früher, wo Risiken entstehen.

Sie kann Daten besser teilen, ohne jede Souveränität aufzugeben.

Sie behandelt Rohstoffe weniger als reine Machtmittel.

Sie verbindet Kapital stärker mit Transformation.

Sie misst Wohlstand weniger über zerstörerisches Wachstum.

Sie sieht Migration häufiger als Wirkungsfolge und Wirkungsfeld, nicht nur als Grenzproblem.

Sie weiß, dass Klima, Gesundheit, Ernährung, Wasser, Energie, Lieferketten, Cyberresilienz und Demokratie zusammengehören [I-K107-5; I-K107-7].

Und doch bleibt sie unvollständig.

Es gibt weiterhin Autokratien. Es gibt Kriege. Es gibt Korruption. Es gibt Greenwashing. Es gibt Datenmonopole. Es gibt kulturelle Abwehr. Es gibt Unternehmen, die Wirkungsdaten manipulieren wollen. Es gibt Staaten, die Standards als Machtinstrument nutzen. Es gibt Kapital, das Schlupflöcher sucht. Es gibt öffentliche Räume, die unter Desinformation leiden.

Aber der entscheidende Unterschied liegt darin, dass diese Schäden besser sichtbar, anfechtbarer und rückkoppelbarer sind. Die Welt ist nicht gut geworden. Sie ist weniger blind [I-K107-1; I-K107-7].

107.5 Zwischenfazit

Zukunftsbilder sind keine Verheißung.

Dieses Kapitel hat vier mögliche Bilder gezeichnet.

Erstens: Alltag 2035. Wirkung wird im Alltag sichtbarer, ohne Menschen moralisch zu überfordern. Preise, Produktinformationen, Verbraucherentlastung, Wirkungspunkte, Wohnen, Mobilität, Ernährung, Energie, Bildung, Pflege, Kultur und digitale Öffentlichkeit verändern sich nicht durch Appelle, sondern durch bessere Bedingungen. Konsument:innen zahlen nicht einfach mehr für bessere Wirkung; bessere Wirkung wird zugänglicher [I-K107-1; I-K107-3; I-K107-9].

Zweitens: Unternehmen 2035. Unternehmen steuern nicht nur nach KPIs, sondern auch nach Wirkungskennzahlen. Wirkungscontrolling, Enterprise Risk Management, Lieferketten, digitale Produktpässe, Produktportfolios, Managementboni, Kapitalzugang, Versicherung, Innovation und Wirkungskompetenz verändern Unternehmensführung. Bericht wird nicht Selbstzweck, sondern Ausgabe einer Steuerungslogik [I-K107-1; I-K107-9].

Drittens: Staat 2035. Der Staat ist nicht allwissend und nicht konfliktfrei. Aber er arbeitet stärker mit Wirkungshaushalt, Beschaffung, Verwaltung, Wirkungsrat, Rechtsschutz, Resilienz, digitalen Datenräumen und Prävention statt Reparatur. Er misst politischen Erfolg stärker daran, ob Zustände besser werden [I-K107-7; I-K107-8].

Viertens: globale Ordnung 2050. Die Welt bleibt multipolar, konfliktvoll und kulturell verschieden. Aber Wirkungspartnerschaften, faire Lieferketten, Ressourcenfairness, Klimagerechtigkeit, globale Resilienz, kulturelle Übersetzung und gemeinsame Wirkungsstandards schaffen eine Ordnung der Rückkopplung, nicht der Weltregierung [I-K107-5; I-K107-7].

Das Zukunftsbild der Wirkungsökonomie ist also nicht perfekt. Es ist lernfähig.

Eine perfekte Welt müsste keine Wirkungsökonomie haben. Eine lernfähige Welt braucht sie. Denn eine lernfähige Welt erkennt Fehler, benennt Zielkonflikte, korrigiert falsche Anreize, schützt Würde, hält Demokratie offen, gibt Kapital eine dienende Rolle und betrachtet Wohlstand nicht als Summe von Aktivität, sondern als Zustand tragfähiger Lebensbedingungen [I-K107-1; I-K107-3].

Das führt zurück zur Grundfigur des Vorgriffswohlstands: Vorgriffswohlstand war Wohlstand, der heute glänzt und morgen zerstört. Zukunftsfähiger Wohlstand ist das Gegenteil. Er lebt nicht von ausgelagerten Schäden, sondern von der Stärkung seiner Grundlagen [I-K107-2; I-K107-3].

Und es führt zurück zur Wohlstandslogik der Wirkungsökonomie: Wohlstand ist ein Systemzustand. Nicht die Menge der Bewegung entscheidet, sondern ihr Wirkungsgrad. Weniger Verlustleistung kann mehr Wohlstand sein. Weniger Krankheit, weniger Angst, weniger Pendelzwang, weniger Wegwerfware, weniger Desinformation, weniger Reparaturbürokratie, weniger zerstörerische Kapitalflüsse können eine Gesellschaft reicher machen, selbst wenn nicht jede klassische Aktivitätskennzahl wächst [I-K107-3].

Zukunftsbilder zeigen deshalb keinen Endpunkt.

Sie zeigen eine Richtung.

Die letzte Frage des Buches lautet nun: Was bleibt, wenn alle Kapitel zurückgebunden werden an die einfache Grundthese, mit der alles begann?

Nicht Kapital ist der Kompass.

Wirkung ist der Kompass [I-K107-6].

Diese Rückbindung führt zu Kapitel 108 - Schlussbild: Die neue Ordnung des Wohlstands.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 107

Interne WÖk-Quellen

[I-K107-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, früheres Kapitel „Zukunftsbild 2030 und 2050: Wohlstand ohne Zerstörung“. Grundlage für die Leitformeln „Zukunft ist kein Ort, an dem wir ankommen. Zukunft ist eine Wirkung, die wir vorbereiten“, für die Beschreibung der Wirkungsökonomie als lernfähige statt perfekte Welt und für die Bilder von Preisen, Arbeit, Care, Unternehmen, Politik, Kapital und Demokratie als rückgekoppelten Wirkungsfeldern.

[I-K107-2] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, begriffliche Klärung zu Zukunftsbild, Wohlstand ohne Zerstörung, 2030 und 2050. Grundlage für Zukunftsbild als orientierende Beschreibung gewünschter Zustände, für Wohlstand ohne Zerstörung als Lebensqualität ohne Beschädigung von Klima, Biodiversität, Wasser, Boden, sozialer Kohäsion und Demokratie sowie für 2030 als Reifehorizont und 2050 als strukturellen Zielhorizont der Wirkungsökonomie.

[I-K107-3] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitt „Wohlstand ohne Zerstörung“. Grundlage für die Definition von Wirkungswohlstand als Qualität der Lebensbedingungen statt Geldmenge, Konsumvolumen, BIP-Wachstum oder Vermögenspreis; außerdem für die Leitformel „Weniger Verlustleistung kann mehr Wohlstand sein“ und für die Bedingungen ehrliche Preise, soziale Abfederung, öffentliche Beschaffung, Kapital nach Wirkung, Innovation mit Richtung und demokratische Legitimität.

[I-K107-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, Abschnitte zu Fach Zukunft und Wirkungskompetenz. Grundlage für die Darstellung des Fachs Zukunft als Verbindungsraum zwischen bestehenden Fächern, für Systemdenken, Mensch-Planet-Demokratie, Zukunft und Risiko, Wirtschaft und Wirkung, Kommunikation und Resonanz sowie Projekt und Teilgabe; außerdem für den Satz, dass das Fach Zukunft nicht lehrt, wie Zukunft wird, sondern wie man Wirkungen versteht, bevor Zukunft zur Krise wird.

[I-K107-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung 2026, normative Ordnung der Wirkungsökonomie. Grundlage für Mensch als Schutz von Würde, Gesundheit, Bildung, Sicherheit, Teilhabe, Care und Freiheit; Planet als Schutz von Klima, Biodiversität, Wasser, Boden, Ressourcen, Kreisläufen und Regeneration; Demokratie als Fähigkeit, Wirkung frei, öffentlich, rechtsstaatlich und lernfähig zu bewerten.

[I-K107-6] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, große Arbeitsfassung / Standardwerk der Wirkungsökonomie. Grundlage für den übergreifenden Buchkompass:

Die Welt scheitert nicht an fehlendem Wissen, sondern am falschen Maßstab; Wirkung beginnt nicht abstrakt, sondern in Menschen, Produkten, Preisen, Daten, Sprache, Arbeit, Pflege, Kapital, Staat und Alltag.

[I-K107-7] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025. Grundlage für Pilotierung, Wirkungshaushalte, Kreislaufwirtschaft, T-SROI, Lernbereitschaft, gesellschaftliche Transformation und die Aussage, dass die Wirkungsökonomie keine Utopie, sondern eine lernende und anpassungsfähige Antwort auf die Systemkrise unserer Zeit ist.

[I-K107-8] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Bürger:innen als Co-Autor:innen der Wirkung des Systems, für kommunale Wirkungsbudgets, digitale Bürgerrechte, Demokratie-Schutzarchitektur, Wirkungskompetenz-Akademie und Alltag als Wirkungsraum.

[I-K107-9] Weber, Natalie: WP_Produkte, 2025. Grundlage für Produktwirkung, digitale Produktpässe, ehrliche Preise, Produktscorecards, Wirkungsdaten und die Idee, dass Verbraucher:innen durch Systemarchitektur entlastet werden sollen.

[I-K107-10] Weber, Natalie: Wenn Maschinen arbeiten: Warum wir ein neues System brauchen, 2025. Grundlage für die Verbindung von Automatisierung, Arbeit, Wirkungseinkommen, Automatisierungsdividende und der Neubewertung menschlicher Wirkleistung jenseits reiner Erwerbslogik.

Kapitel 108 - Schlussbild: Die neue Ordnung des Wohlstands

108.1 Rückkehr zum Anfang

Dieses Buch begann mit einer einfachen Diagnose: Wir messen am falschen Maßstab. Wir messen Kapital, Umsatz, Gewinn, BIP, Einkommen, Beschäftigung, Reichweite, Marktwert und Wachstum. Wir messen Bewegung, Aktivität und Scheinleistung. Wir messen zu wenig, ob diese Aktivität Mensch, Planet und Demokratie stärkt oder schwächt [I-108-1].

Die Wirkungsökonomie schlägt eine andere Ordnung vor. Nicht als Weltregierung, nicht als Planwirtschaft, nicht als moralische Ersatzreligion und nicht als technokratisches Kontrollsystem. Sie schlägt einen Steuerungswechsel vor. Kapital bleibt. Märkte bleiben. Preise bleiben. Unternehmen bleiben. Eigentum bleibt. Gewinn bleibt. Wettbewerb bleibt. Staat, Demokratie, Wissenschaft und Recht bleiben. Aber sie werden an Wirkung rückgebunden [I-108-2].

Kapital dient Wirkung. Märkte suchen Wirkung. Preise spiegeln Wirkung. Steuern lenken Wirkung. Unternehmen organisieren Wirkung. Kapitalmärkte finanzieren Wirkung. Versicherungen erkennen Wirkungsrisiken. Staatshaushalte prüfen Wirkung. Demokratie bewertet Wirkung. Wissenschaft prüft Wirkung. Recht begrenzt jede Wirkungslogik. Alltag erfährt Wirkung [I-108-3].

Der Maßstab lautet nicht mehr: Was vermehrt Kapital? Der Maßstab lautet: Welche Zustände entstehen für Mensch, Planet und Demokratie?

108.2 Was Teil I und Teil II geklärt haben

Teil I hat die alte Ordnung beschrieben. Sie war erfolgreich, solange man Wohlstand vor allem als Kapital, Produktion, Beschäftigung, Wachstum und Konsum lesen konnte. Sie wurde blind, als ihre eigenen Folgen nicht mehr außerhalb des Systems gehalten werden konnten: Klima, Biodiversität, Wasser, Gesundheit, Pflege, Wohnen, Ungleichheit, Finanzrisiken, öffentliche Wahrheit und demokratische Stabilität [I-108-1].

Teil II hat die Sprache der Wirkungsökonomie aufgebaut. Wirkung ist tatsächliche Zustandsveränderung. Wirkungspotenzial ist der Möglichkeitsraum vor eingetretener Wirkung. Handlung und Unterlassen sind Grundformen des Wirkens. Wirkungsträger, Wirkungsempfänger und Wirkungsräume ordnen Zurechnung. Systemischer Wert fragt nach Stabilität, Funktionsfähigkeit und Rückkopplung. Normativer Wert fragt nach Mensch, Planet und Demokratie [I-108-4].

Damit wurde klar: Wirkung ist nicht Absicht, nicht Haltung, nicht Bericht und nicht bloßer Output. Sie ist auch nicht nur ein ökologischer Zusatz. Wirkung ist die Kategorie, in der wirtschaftliche, soziale, ökologische, demokratische und kulturelle Zustände gemeinsam lesbar werden.

108.3 Was Teil III ergänzt hat: die Systemlogik

Teil III hat gezeigt, dass Wirkung nicht linear entsteht. Sie entsteht in Beziehungen, Rückkopplungen, Interdependenzen und Lernprozessen. Eine Handlung verändert nicht nur einen sichtbaren Zustand. Sie kann direkte Wirkung erzeugen, indirekte Folgen auslösen und die Struktur künftiger Entscheidungen verändern [Kap. 18; I-108-5].

Die Wirkungsordnungen sind dafür zentral. Wirkung erster Ordnung zeigt die unmittelbare Zustandsveränderung. Wirkung zweiter Ordnung zeigt Anschlussfolgen, Folgekosten und Folgegewinne. Wirkung dritter Ordnung zeigt, ob Anreize, Kapitalflüsse, Marktlogiken, Institutionen, Routinen oder Resonanzräume so verändert werden, dass spätere Entscheidungen anders entstehen [I-108-5].

Kapitel 19 hat erklärt, warum solche Wirkungen nicht wie einfache Input-Output-Prozesse gelesen werden dürfen. Gesellschaft, Wirtschaft, Natur, Medien und Demokratie reagieren nicht wie triviale Maschinen. Sie antworten aus Geschichte, Struktur, Vertrauen, Engpässen, Machtverhältnissen und Rückkopplungen [I-108-6; E-108-1].

Kapitel 20 hat daraus die Logik der Systemhebel abgeleitet. Nicht jede Maßnahme verändert ein System. Manche verändern nur Parameter. Stärkere Hebel verändern Informationsflüsse, Rückkopplungen, Regeln, Zielgrößen, Engpässe oder Bewertungsmaßstäbe [I-108-7; E-108-2].

Kapitel 21 hat diese Logik im Wirkungsrad verbunden: Handlung oder Unterlassen, Wirkungspotenzial oder Wirkungsrisiko, Zustandsveränderung, Wirkungsordnung, systemischer Wert, normativer Wert, Wirkungslenkung, veränderte Anreize, neue Handlung, Rückkopplung und Lernen [I-108-8].

Kapitel 22 hat gezeigt, wie Bewertung in Entscheidungen zurückkehrt. Wirkungslenkung verändert nicht jede Entscheidung zentral. Sie verändert die Signale, Daten, Preise, Steuern, Kapitalbedingungen, Beschaffung und institutionellen Routinen, unter denen Entscheidungen entstehen [I-108-9].

Kapitel 23 hat die Risikoseite ergänzt. Wirkungsdaten sind nicht nur Bewertungsdaten. Sie sind Frühwarninformationen. Wirkungsrisiko ist die Möglichkeit negativer Zustandsveränderung. Wirkungsresilienz ist die Fähigkeit, negative Wirkungen zu begrenzen, aus Rückkopplung zu lernen und Systeme unter Stress anpassungsfähig zu halten [I-108-10].

Damit steht die Systemlogik: Wirkung entsteht in Ordnungen, Systemen, Rückkopplungen, Lenkung, Risiko und Lernen.

108.4 Was die normative Ordnung festlegt

Die Wirkungsökonomie kann ohne normativen Maßstab nicht funktionieren. Eine Zustandsveränderung ist nicht schon gut, weil sie stabilisiert. Ein autoritäres System kann Ordnung herstellen und Freiheit zerstören. Ein Markt kann effizient sein und Menschen ausbeuten. Eine Technologie kann Leistung steigern und Abhängigkeit vergrößern. Eine Maßnahme kann Emissionen senken und soziale Spaltung erhöhen [I-108-11].

Der Maßstab der Wirkungsökonomie lautet daher Mensch, Planet und Demokratie. Mensch meint Würde, Gesundheit, Bildung, Sicherheit, Teilhabe, Care, Freiheit und Selbstwirksamkeit. Planet meint Klima, Biodiversität, Wasser, Boden, Luft, Ressourcen, Kreisläufe und Regeneration. Demokratie meint Rechtsstaatlichkeit, Wahrheit, Öffentlichkeit, Medienqualität, institutionelles Vertrauen, Machtbegrenzung, Beteiligung und digitale Selbstbestimmung [I-108-12].

Diese drei Dimensionen sind nicht additiv. Sie bedingen einander. Ein zerstörter Planet gefährdet Menschen. Soziale Unsicherheit gefährdet Demokratie. Eine geschwächte Demokratie verhindert ökologische und soziale Korrektur. Desinformation schwächt Gesundheitspolitik, Klimapolitik, Vertrauen und Teilhabe. Wohnungsnot beeinflusst Gesundheit, Bildung, Familien, Stadtentwicklung und Demokratievertrauen [I-108-3].

Daraus folgt die Grenze der Verrechnung. Gute Wirkung in einem Feld darf schwere Schäden in einem anderen Feld nicht unsichtbar machen. Reverse Merit Order, Nichtkompensation, rote Linien, Grundrechte und Rechtsstaatlichkeit schützen die Wirkungsökonomie vor Ablasslogik und Score-Opportunismus [I-108-13].

108.5 Was die operative Ordnung leistet

Die Wirkungsökonomie bleibt nicht bei Grundsätzen. Sie übersetzt Wirkung in Verfahren. WÖk-IDs, Scorecards, Datenqualitätsklassen, Archetypen, Benchmarks, digitale Produktpässe, T-SROI, Wirkungssteuer, Wirkungssteuerkonto, Wirkungsfonds, Wirkungshaushalte, öffentliche Beschaffung, Kapitalbewertung, Wirkungsrat und Wirkungsberichte bilden keine Papierwelt. Sie sind die Infrastruktur der Rückkopplung [I-108-14].

Produkte werden nicht nur als Waren gelesen, sondern als verdichtete Lieferketten aus Material, Arbeit, Energie, Transport, Nutzung, Reparatur und Entsorgung [I-108-15]. Unternehmen werden nicht nur als Bilanzen gelesen, sondern als Wirkungsträger. Kapital wird nicht nur als Renditesuche gelesen, sondern als Wirkungskraft. Staatshaushalte werden nicht nur als Ausgabenpläne gelesen, sondern als Zustandssteuerung. Medien werden nicht nur als Inhalte gelesen, sondern als öffentliche Wirkungsräume. Arbeit wird nicht nur als Erwerbszeit gelesen, sondern als Wirkleistung. Einkommen und Rente werden nicht nur an Marktlohn oder Beitragszeit gebunden, sondern an die Frage, welche gesellschaftliche Wirkung entsteht [I-108-16; I-108-17].

Die operative Ordnung der Wirkungsökonomie besteht aus fünf Schichten:

Schicht	Leitfrage	Instrumente	Ergebnis
Wahrnehmung	Was verändert sich?	Wirkungsdaten, Statistik, Wissenschaft, Produktpässe, Lieferkettendaten, Medien- und Demokratiedaten	Zustände werden sichtbar.
Bewertung	Was bedeutet die Veränderung?	Systemischer Wert, normativer Wert, MPD, Scorecards, Benchmarks, Archetypen	Wirkung wird eingeordnet.
Lenkung	Welche Folgen hat die Bewertung?	Preise, Steuern, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, Beschaffung, Einkommen, Rente, Förderung, Haftung	Anreize verändern sich.
Rückkopplung	Wie lernt das System?	Wirkungsrat, Evaluation, Audit, Datenqualität, Versionierung, öffentliche Begründung	Fehler werden korrigiert.
Begrenzung	Wie bleibt Freiheit geschützt?	Grundrechte, Demokratie, Rechtsschutz, Datenschutz,	Wirkungssteuerung bleibt rechtsstaatlich.

Schicht	Leitfrage	Instrumente	Ergebnis
		Transparenz, Nichtkompensation, rote Linien	

Diese Schichten zeigen: Die Wirkungsökonomie ist kein einzelnes Instrument. Sie ist eine Ordnung der Wahrnehmung, Bewertung, Lenkung, Rückkopplung und Begrenzung.

108.6 Was bleibt und was sich ändert

Die Wirkungsökonomie ist keine Absage an Markt, Kapital, Eigentum, Gewinn, Wettbewerb, Innovation, Unternehmertum, Staat, Wissenschaft oder Recht. Sie ist eine Absage an ihren falschen Maßstab.

Märkte bleiben Suchräume. Aber sie brauchen Wirkungssignale. Kapital bleibt beweglich. Aber es braucht Zukunftsbindung. Gewinn bleibt möglich. Aber er darf nicht auf versteckter Verlustleistung beruhen. Wettbewerb bleibt produktiv. Aber er darf schlechte Wirkung nicht belohnen. Eigentum bleibt geschützt. Aber es wird an Wirkungsverantwortung gebunden. Staat bleibt notwendig. Aber er muss Zustände verbessern, nicht nur Programme verwalten. Recht bleibt Grenze. Aber es muss auch Wirkungsblindheit korrigieren. Wissenschaft bleibt Prüfung. Aber ihre Erkenntnisse müssen in Rückkopplung übersetzt werden [I-108-2; I-108-18].

Damit verändert sich nicht nur eine Kennzahl. Es verändert sich die Ordnung der Entscheidung. Die Frage lautet nicht mehr nur: Was kostet es? Was bringt es ein? Wer zahlt? Wer verdient? Die Frage lautet zusätzlich: Welche Wirkung erster, zweiter und dritter Ordnung entsteht? Welche Risiken werden aufgebaut? Welche Resilienz entsteht? Welche Zustände werden für Mensch, Planet und Demokratie verbessert oder verschlechtert?

Das ist der Unterschied zwischen einer kapitalzentrierten und einer wirkungszentrierten Ordnung.

108.7 Was Wohlstand dann bedeutet

Wohlstand ist kein bloßer Geldbestand. Wohlstand ist auch kein Maximum an Aktivität. Eine Gesellschaft kann sehr beschäftigt sein und trotzdem erschöpfen. Sie kann hohe Umsätze haben und ihre Lebensgrundlagen schwächen. Sie kann Wachstum ausweisen und künftige Freiheit verbrauchen. Sie kann Reichweite erhöhen und Wahrheit beschädigen. Sie kann Kapital vergrößern und Resilienz verlieren [I-108-1].

Wohlstand ist ein Systemzustand. Er entsteht, wenn Menschen freier, sicherer, gesünder, gebildeter, selbstwirksamer und weniger erpressbar leben können. Er entsteht, wenn der Planet nicht als Kostenstelle behandelt wird, sondern als Lebensbedingung. Er entsteht, wenn Demokratie nicht nur formal besteht, sondern Wahrheit, Vertrauen, Rechtsstaatlichkeit, Beteiligung und Korrekturfähigkeit erhält. Er

entsteht, wenn Pflege, Bildung, Beziehung, Prävention, Kultur und Demokratiearbeit nicht im Schatten der Kapitalrechnung stehen [I-108-12; I-108-19].

Wohlstand ohne Zerstörung bedeutet nicht weniger Leben. Er bedeutet bessere Lebensbedingungen. Weniger Krankheit, weniger Angst, weniger zerstörerische Pendelzwänge, weniger Wegwerfware, weniger Desinformation, weniger Reparaturbürokratie und weniger riskante Kapitalflüsse können eine Gesellschaft reicher machen, auch wenn nicht jede alte Aktivitätskennzahl steigt [I-108-20].

Wohlstand entsteht nicht dort, wo viel bewegt wird. Wohlstand entsteht dort, wo Bewegung positive Wirkung erzeugt.

108.8 Die Grenze der Wirkungsökonomie

Eine Ordnung, die Wirkung ernst nimmt, muss sich selbst begrenzen. Sie darf nicht alles messen wollen, was Menschen sind. Sie darf Menschen nicht nach privater Lebensführung klassifizieren. Sie darf Wirkung nicht zur sozialen Kontrolle machen. Sie darf Daten nicht ohne Zweckbindung sammeln. Sie darf algorithmische Scores nicht zur Black Box einer neuen Wahrheit machen. Sie darf politische Konflikte nicht durch Technik ersetzen [I-108-21].

Die Wirkungsökonomie braucht daher Rechtsschutz, Datenschutz, Transparenz, demokratische Kontrolle, unabhängige Prüfung, offene Methoden, Korrekturzyklen, Missbrauchsschutz und klare rote Linien. Der Wirkungsrat sichert Methodik und Vergleichbarkeit. Er ersetzt nicht Parlament, Regierung, Gerichte oder öffentliche Debatte [I-108-22].

Eine Wirkungsökonomie, die Freiheit schwächt, hätte ihren Maßstab verfehlt. Ihre Aufgabe ist nicht Kontrolle des Menschen. Ihre Aufgabe ist Korrektur der Systeme, in denen Menschen, Unternehmen, Kapital, Staat, Medien und Technologien handeln.

108.9 Warum dieses Buch nicht mit einer fertigen Maschine endet

Dieses Buch endet nicht mit einer abgeschlossenen Maschine. Es endet mit einer Ordnung, die lernen muss. Gerade weil Wirkung in nichttrivialen Systemen entsteht, kann keine Fassung der Wirkungsökonomie alle künftigen Wirkungen vorab kennen [I-108-6; E-108-1].

Die Stärke der Wirkungsökonomie liegt nicht darin, Unfehlbarkeit zu behaupten. Sie liegt darin, Korrektur einzubauen. Wirkungsdaten werden geprüft. Scorecards werden verbessert. Benchmarks werden angepasst. Wirkungspfade werden beobachtet. Nebenwirkungen werden benannt. Risiken werden früher erkannt. Bürger:innen, Wissenschaft, Wirtschaft, Staat, Medien und Zivilgesellschaft bleiben Teil der Rückkopplung [I-108-14; I-108-22].

Eine Ordnung, die Wirkung ernst nimmt, muss bei sich selbst beginnen. Sie muss Daten schützen. Sie muss Grundrechte achten. Sie muss Demokratie stärken. Sie muss kulturell übersetzbar bleiben. Sie muss lernen.

Der Schluss dieses Buches ist daher kein Ende. Er ist eine Rückkopplung.

108.10 Schlussformel

Eine Gesellschaft wird nicht reich, weil viel Aktivität gezählt wird. Sie wird reich, wenn diese Aktivität echte Wirkleistung erzeugt. Sie wird reich, wenn Menschen freier, sicherer, gesünder, gebildeter und selbstwirksamer leben können. Sie wird reich, wenn Pflege, Bildung, Beziehung, Prävention, Kultur und Demokratiearbeit nicht länger im Schatten der Kapitalrechnung stehen.

Sie wird reich, wenn Märkte bessere Wahrheitssignale geben, Kapital Zukunft ermöglicht, Preise nicht lügen, Wissenschaft prüfbar bleibt, Recht Grenzen setzt, Demokratie korrigiert und Öffentlichkeit Wahrheit ermöglichen kann. Sie wird reich, wenn der Planet nicht mehr als Kostenstelle behandelt wird und Wohlstand nicht mehr auf potenziellem Wohlstandsverlust anderer Menschen, anderer Regionen, anderer Arten oder kommender Generationen beruht.

Die neue Ordnung des Wohlstands ist keine Verheißung. Sie ist eine Entscheidung über den Maßstab.

Nicht Kapital.

Wirkung.

Endnoten und Quellen zu Kapitel 108

Interne WÖk-Quellen

[I-108-1] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands. Begründung und Grundlagen der Wirkungsökonomie, große Arbeitsfassung / Standardwerk, 2025/2026. Grundlage für die Grundthese der Maßstabskrise: Kapital, Umsatz, Gewinn, Beschäftigung, Reichweite und BIP messen Aktivität, aber nicht ausreichend Wirkung für Mensch, Planet und Demokratie.

[I-108-2] Weber, Natalie: Grundlagenpapier Wirkungsökonomie WÖk, 2025; Weber, Natalie: WÖk-Manifest, 2025. Grundlage für den Paradigmenwechsel von Kapital, Wachstum und Macht hin zu Wirkung als Maßstab gesellschaftlichen Handelns.

[I-108-3] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie. Die systemische Ordnungskarte Mensch-Planet-Demokratie, 2025. Grundlage für Staat, Wirtschaft, Finanzsystem, Gesellschaft, Individuum, Medien, Gesundheit, Kultur, Wissen und Digitalisierung als verbundene Wirkungsräume.

[I-108-4] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung, Teil II, 2025/2026. Grundlage für Wirkung, Wirkungspotenzial, Handlung, Unterlassen,

Wirkungsträger, Wirkungsempfänger, Wirkungsraum, systemischen Wert und normativen Wert.

[I-108-5] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung, Kapitel 18 „Wirkungsordnungen“, 2025/2026. Grundlage für Wirkung erster, zweiter und dritter Ordnung.

[I-108-6] Weber, Natalie: Von Paragrafen zur Wirkung - warum wir Systeme statt Maschinen denken müssen, 2025. Grundlage für die Abgrenzung nichttrivialer Systeme von linearen Steuerungsannahmen.

[I-108-7] Weber, Natalie: Nachhaltigkeit ist keine Strategie. Sie ist eine Systemarchitektur, 2025/2026. Grundlage für Interdependenz, Systemhebel, Rückkopplungen, Engpässe und Nachhaltigkeitsziele als Zustandsraum.

[I-108-8] Weber, Natalie: Die Wirkungsökonomie - ein lernendes Kreislaufsystem zur Steuerung von Wirtschaft und Gesellschaft durch Wirkung, 2025. Grundlage für das Wirkungsrad und die Rückkopplungslogik.

[I-108-9] Weber, Natalie: Working-Paper Wirkungssteuergesetz (WStG). Mit Kommentaren und Begründungen, Stand 8. Oktober 2025. Grundlage für Wirkungslenkung über Steuern, Bonus-/Malus-Logik, Wirkungssteuerkonto, Haushaltsneutralität und öffentliche Wirkungsberichte.

[I-108-10] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung, Kapitel 23 „Wirkungsrisiko und Wirkungsresilienz“, 2025/2026. Grundlage für Wirkungsrisiko, Frühwarnlogik, Prävention und Wirkungsresilienz.

[I-108-11] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung, Kapitel 14 und Kapitel 15, 2025/2026. Grundlage für systemischen Wert, normativen Wert und die Unterscheidung zwischen Stabilisierung und normativer Bewertung.

[I-108-12] Weber, Natalie: Leitbild für Mensch, Planet und Demokratie, Oktober 2025. Grundlage für Mensch, Planet und Demokratie als normativen Kern der Wirkungsökonomie.

[I-108-13] Weber, Natalie: Wirkungsökonomie in der Lieferkette, September 2025; Weber, Natalie: Working-Paper Wirkungssteuergesetz, Oktober 2025. Grundlage für Reverse Merit Order, Nichtkompensation, FinalScore, Vorsteuerlogik und Schutz vor Ablasslogik.

[I-108-14] Weber, Natalie: Technische Leitlinien zum Wirkungssteuergesetz (WUStG) - Vollversion Extended, August 2025; Weber, Natalie: WÖk Master Items final v1.2, 2025. Grundlage für WÖk-IDs, Scorecards, Datenqualitätsklassen, Archetypen, Benchmarks und Prüfverfahren.

[I-108-15] Weber, Natalie: WP_Produkte - Produktbesteuerung durch Wirkung, 2025; Weber, Natalie: Beispiel: Automatisierte Einstufung der Wirkungssteuer - Regionaler

Apfel vs. Chile-Apfel, 2025. Grundlage für Produktwirkung, digitale Produktpässe, ehrliche Preise, Produktscorecards und Alltagsanschluss.

[I-108-16] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025; Weber, Natalie: Der Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie, September 2025. Grundlage für institutionelle Sicherung, Wirkungsrat, Wirkungsberichte und Systemarchitektur.

[I-108-17] Weber, Natalie: Wenn Maschinen arbeiten. Warum wir ein neues System brauchen, 2025; Weber, Natalie: Arbeitspapier Wirkungseinkommensteuer, 2025; Weber, Natalie: Arbeitspapier Rentensystem, 2025. Grundlage für Automatisierung, Wirkungseinkommen, Wirkungsdividende, Wirkungseinkommensteuer und Wirkungsrente.

[I-108-18] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung, Kapitel 17, 2025/2026. Grundlage für die Einordnung der Wirkungsökonomie gegenüber Smith, Marx, Keynes, Hayek, sozialer Marktwirtschaft, Rawls, Ostrom, Donut, Gemeinwohlökonomie und Degrowth.

[I-108-19] Weber, Natalie: Systemmodell der Wirkungsökonomie, 2025. Grundlage für Care, Beziehung, Gesundheit, Kultur, Öffentlichkeit, Wissen und Demokratie als Wirkungsfelder.

[I-108-20] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung, Kapitel 54 und Kapitel 55, 2025/2026. Grundlage für Wohlstand als Systemzustand, Wirkungsgrad, Wachstum innerhalb planetarer Grenzen und die Unterscheidung von Aktivität und Wirkleistung.

[I-108-21] Weber, Natalie: Die neue Ordnung des Wohlstands, Arbeitsfassung, Kapitel zu Wirkungsgovernance, Social-Credit-Abgrenzung, Datenschutz und demokratischer Begrenzung, 2025/2026. Grundlage für die Grenze zwischen Wirkungslenkung und Personenbewertung.

[I-108-22] Weber, Natalie: Der Wirkungsrat - Institutionelle Verankerung der Wirkungsökonomie, September 2025. Grundlage für Transparenz, Vergleichbarkeit, Evaluation, Missbrauchsschutz, Greenwashing-Vermeidung und Weiterentwicklung der Wirkungslogik.

Externe Quellen

[E-108-1] von Foerster, Heinz; Pörksen, Bernhard: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker, Carl-Auer, 1999. Anschlussquelle für nichttriviale Systeme und die Begrenzung linearer Steuerungsannahmen. Die Wirkungsarchitektur bleibt WÖk.

[E-108-2] Meadows, Donella H.: Thinking in Systems. A Primer, Chelsea Green Publishing, 2008; Meadows, Donella H.: Leverage Points: Places to Intervene in a

System, Sustainability Institute, 1999. Anschlussquellen für Rückkopplungen, Hebelpunkte, Systemgrenzen und Zielgrößen. Die normative Ordnung bleibt Mensch, Planet und Demokratie. Donella Meadows - Leverage Points: https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/ - Donella Meadows - Systems Thinking Resources: https://donellameadows.org/systems-thinking-resources/

[E-108-3] Vester, Frederic: Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, dtv, 1999/2002. Anschlussquelle für vernetztes Denken, Wechselwirkungen und Sensitivitätslogik.

[E-108-4] Merton, Robert K.: „The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action“, American Sociological Review, 1(6), 1936. Anschlussquelle für unbeabsichtigte Nebenfolgen zielgerichteten Handelns. Merton (1936), The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action: https://doi.org/10.2307/2084615

Einordnung, Bezugslinien und Inspirationsquellen

Die Wirkungsökonomie ist ein eigenständiges Modell.

Sie ist nicht aus einer einzelnen Theorie abgeleitet. Sie ist keine Variante von ESG, keine Fortschreibung der Gemeinwohlökonomie, keine Kopie der Donut-Ökonomie, kein weiteres Nachhaltigkeitslabel und keine bloße Anwendung der Systemtheorie auf Wirtschaft. Sie ist eine eigene Steuerungsarchitektur: Wirkung wird zur zentralen Größe, nach der Wirtschaft, Staat, Kapital, Produkte, Einkommen, Haushalte, Öffentlichkeit, Wissenschaft und globale Ordnung gelesen und rückgekoppelt werden.

Gleichzeitig steht die Wirkungsökonomie nicht im luftleeren Raum. Sie ist anschlussfähig an Denklinien, die über viele Jahrzehnte gezeigt haben, dass Gesellschaften, Märkte, Natur, Organisationen und Kommunikation nicht linear, nicht trivial und nicht isoliert verstanden werden können.

Von der Physik übernimmt die Wirkungsökonomie nicht die Vorstellung, Gesellschaft sei eine Maschine. Sie übernimmt die Unterscheidung, dass nicht jede scheinbare Leistung nutzbare Leistung ist. Scheinleistung, Blindleistung, Verlustleistung und Wirkleistung werden zur Sprache, um wirtschaftliche und gesellschaftliche Aktivität neu zu lesen.

Von der Systemtheorie übernimmt sie die Einsicht, dass Wirklichkeit nicht aus isolierten Einzelteilen besteht, sondern aus Beziehungen, Rückkopplungen, Zuständen, Grenzen, Beobachtungen und Kontexten. Von Maturana und Varela ist die Idee struktureller Kopplung anschlussfähig: Systeme nehmen Impulse nicht mechanisch auf, sondern verarbeiten sie aus ihrer eigenen Struktur heraus. Das ist relevant für Kommunikation, Bildung, Politik, Öffentlichkeit und Demokratie [E-S-1].

Von Heinz von Foerster bleibt die Warnung wichtig, komplexe Systeme nicht zu trivialisieren. Gesellschaften reagieren nicht wie Maschinen. Sie lernen, verzögern, verstärken, blockieren, umgehen und verändern ihre eigenen Bedingungen [E-S-2].

Von Frederic Vester, Donella Meadows und Jay W. Forrester übernimmt die Wirkungsökonomie die Aufmerksamkeit für Rückkopplungen, Hebelpunkte, Nebenwirkungen, Nichtlinearität und Systemgrenzen [E-S-3].

Von Luhmann übernimmt sie nicht dessen gesamte Theorie, aber die Einsicht, dass Gesellschaft kommunikativ operiert und dass Kommunikation nicht bloße Informationsübertragung ist. Kommunikation erzeugt Anschluss, Irritation, Abwehr, Vertrauen, Erwartung und Resonanz. Damit wird sie selbst wirkungsrelevant [E-S-4].

Von Bateson ist die ökologische Denkweise anschlussfähig: Denken, Handeln und Umwelt stehen nicht außerhalb voneinander. Das Muster, das verbindet, ist wirkungsökonomisch wichtiger als die isolierte Eigenschaft eines Objekts [E-S-5].

Von Ostrom übernimmt die Wirkungsökonomie die Bedeutung polyzentrischer Ordnung. Nicht alles kann über Markt oder Staat allein gelöst werden. Gemeingüter brauchen Regeln, lokale Kenntnis, Beteiligung, Kontrolle und lernfähige Institutionen [E-S-6].

Von Hayek ist die Einsicht wichtig, dass Wissen dezentral verteilt ist. Die Wirkungsökonomie ist deshalb keine Planwirtschaft. Sie will nicht alle Entscheidungen zentralisieren, sondern die Signale verbessern, nach denen dezentrale Entscheidungen getroffen werden [E-S-7].

Von Polanyi ist die Erinnerung wichtig, dass Märkte immer eingebettet sind: in Recht, Natur, Kultur, Macht, Institutionen, Arbeit, Vertrauen und Gesellschaft. Märkte stehen nicht außerhalb der Welt. Sie wirken in ihr und durch sie [E-S-8].

Von Keynes bleibt die Bedeutung staatlicher Stabilisierung relevant. Die Wirkungsökonomie ergänzt: Nicht jede Nachfrage ist Wirkleistung. Der Staat darf nicht nur Aktivität stabilisieren, sondern muss Wirkung erzeugen [E-S-9].

Von Schumpeter, Kondratieff und Jochen Röpke übernimmt sie die Einsicht, dass Entwicklung durch neue Kombinationen, Innovation, unternehmerische Kompetenz, Lernfähigkeit und Transformationswellen entsteht. Aber Innovation ist nicht automatisch Fortschritt. Fortschritt ist Innovation mit positiver Netto-Wirkung [E-S-10].

Von Drucker ist die Einsicht anschlussfähig, dass Gewinn nicht der Zweck, sondern ein Test wirtschaftlicher Tragfähigkeit sein kann. Die Wirkungsökonomie ergänzt: Dieser Test ist nur dann belastbar, wenn Preise Wirkung ausreichend abbilden. In einer wirkungsblinden Ordnung kann Gewinn auch Zeichen erfolgreicher Externalisierung sein [E-S-11].

Von Sen und Nussbaum übernimmt sie die Nähe zur Befähigungslogik: Wohlstand ist nicht nur Einkommen, sondern reale Freiheit, ein gutes, würdiges und handlungsfähiges Leben zu führen [E-S-12].

Von Arendt bleibt die Unterscheidung wichtig, dass menschliches Handeln nicht in Arbeit und Herstellung aufgeht. Politisches Handeln, Weltbezug und Öffentlichkeit sind eigene Wirkungsräume [E-S-13].

Von Alan Watts, Daoismus und prozessualem Denken ist eine philosophische Grundhaltung anschlussfähig: Der Mensch steht nicht außerhalb der Welt, die er steuert. Er ist Teil des Wirkungszusammenhangs. Eine Ökonomie, die Natur als äußeres Objekt behandelt, missversteht die eigene Lebensgrundlage [E-S-14].

Von Maja Göpel, Wellbeing Economy, Donut-Ökonomie, Gemeinwohlökonomie, Missionsökonomie, Degrowth-Debatten und moderner Transformationsforschung übernimmt die Wirkungsökonomie die Dringlichkeit, alte Wachstums-, Wohlstands- und Kapitalbilder zu korrigieren. Sie geht aber darüber hinaus, indem sie nicht nur Zielbilder formuliert, sondern eine Steuerungsarchitektur entwirft: Daten, WÖk-IDs, Scorecards, DPP, T-SROI, Wirkungsrat, Preise, Steuern, Kapital, Versicherbarkeit, Beschaffung, Einkommen, Rente, Haushalte und Rückkopplung [E-S-15].

Diese Bezugslinien sind wichtig. Aber sie ersetzen den Kern nicht.

Der Kern lautet:

Wirkung ist die reale Veränderung von Zuständen.

Und die zentrale Frage lautet:

Welche Wirkung erzeugt eine Handlung, Entscheidung, Struktur oder Unterlassung für Mensch, Planet und Demokratie?

Alles andere dient dieser Frage.

Die Wirkungsökonomie ist deshalb kein Sammelbecken fremder Theorien. Sie ist eine eigene Antwort auf eine historische Lage, in der viele richtige Einsichten vorhanden sind, aber noch nicht konsequent in Steuerung übersetzt wurden.

Sie verbindet Systemdenken mit Ökonomie.

Sie verbindet Nachhaltigkeit mit Preislogik.

Sie verbindet Demokratie mit Wirkungspotenzial.

Sie verbindet Kapital mit Verantwortung.

Sie verbindet Daten mit Rechtsschutz.

Sie verbindet Wissenschaft mit öffentlicher Wahrheit.

Sie verbindet Care mit Leistung.

Sie verbindet Produkte mit Lieferketten.

Sie verbindet Europa mit globaler Anschlussfähigkeit.

Sie verbindet Alltag mit Systemarchitektur.

Darin liegt ihr Anspruch: nicht eine weitere Theorie über die Welt zu sein, sondern eine Sprache, mit der Welt anders gesteuert werden kann.

Externe Inspirationsquellen

[E-S-1] Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J.: Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living, D. Reidel Publishing, Dordrecht, 1980; Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J.: Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens, Scherz, Bern, 1987. Bezugspunkt für Autopoiesis, strukturelle Kopplung und die Nichtmechanik lebender Systeme.

[E-S-2] von Foerster, Heinz; Pörksen, Bernhard: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker, Carl-Auer, Heidelberg, 1999. Bezugspunkt für nichttriviale Systeme, Beobachtung und die Begrenzung linearer Steuerungsannahmen.

[E-S-3] Meadows, Donella H.: Thinking in Systems. A Primer, Chelsea Green Publishing, White River Junction, 2008; Meadows, Donella H.: Leverage Points: Places to Intervene in a System, Sustainability Institute, 1999; Forrester, Jay W.: Industrial Dynamics, MIT Press, Cambridge, 1961; Vester, Frederic: Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, dtv, München, 1999/2002. Bezugspunkt für Systemdynamik, Rückkopplungen, Hebelpunkte, Interdependenz und vernetztes Denken. Donella Meadows - Leverage Points: https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/ - Donella Meadows - Systems Thinking Resources: https://donellameadows.org/systems-thinking-resources/

[E-S-4] Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1984; Luhmann, Niklas: Die Gesellschaft der Gesellschaft, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1997. Bezugspunkt für Gesellschaft als kommunikatives System und Kommunikation als operative Grundform sozialer Wirklichkeit.

[E-S-5] Bateson, Gregory: Steps to an Ecology of Mind, University of Chicago Press, Chicago, 1972; Bateson, Gregory: Mind and Nature. A Necessary Unity, Dutton, New York, 1979. Bezugspunkt für ökologische Denkweise, Muster, Kontext und relationale Wirklichkeit.

[E-S-6] Ostrom, Elinor: Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge University Press, Cambridge, 1990; Ostrom, Elinor: Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems, Nobel Lecture, 2009. Bezugspunkt für polyzentrische Governance, Gemeingüter, lokale Regelbildung und lernfähige Institutionen.

[E-S-7] Hayek, Friedrich A.: The Use of Knowledge in Society, American Economic Review, 35(4), 1945; Hayek, Friedrich A.: Law, Legislation and Liberty, University of Chicago Press, Chicago, 1973-1979. Bezugspunkt für dezentrales Wissen, Preissignale und die Kritik zentraler Wissensanmaßung. Hayek (1945), The Use of Knowledge in Society: https://www.econlib.org/library/Essays/hykKnw.html.

[E-S-8] Polanyi, Karl: The Great Transformation, 1944. Bezugspunkt für die Einbettung von Märkten in soziale, politische, kulturelle und institutionelle Ordnungen.

[E-S-9] Keynes, John Maynard: The General Theory of Employment, Interest and Money, Macmillan, London, 1936. Bezugspunkt für staatliche Stabilisierung, Nachfrage und makroökonomische Steuerung.

[E-S-10] Schumpeter, Joseph A.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Duncker & Humblot, Leipzig, 1911; Kondratieff, Nikolai D.: Die langen Wellen der Konjunktur, Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, 1926; Röpke, Jochen: Der lernende Unternehmer. Zur Evolution und Konstruktion unternehmerischer Kompetenz, Metropolis, Marburg, 2002. Bezugspunkt für Innovation, neue Kombinationen, Transformationswellen und unternehmerische Lernfähigkeit.

[E-S-11] Drucker, Peter F.: The Practice of Management, Harper & Row, New York, 1954; Drucker, Peter F.: Management. Tasks, Responsibilities, Practices, Harper & Row, New York, 1973. Bezugspunkt für Gewinn als Test wirtschaftlicher Tragfähigkeit und Management als Verantwortung für Ergebnisse.

[E-S-12] Sen, Amartya: Development as Freedom, Oxford University Press, Oxford, 1999; Nussbaum, Martha C.: Creating Capabilities. The Human Development Approach, Harvard University Press, Cambridge, 2011. Bezugspunkt für Befähigungen, reale Freiheit, Würde und Entwicklung als Handlungsfähigkeit.

[E-S-13] Arendt, Hannah: Vita activa oder Vom tätigen Leben, Piper, München, 1960; Arendt, Hannah: The Human Condition, University of Chicago Press, Chicago, 1958. Bezugspunkt für Arbeit, Herstellen, Handeln, Öffentlichkeit und Weltbezug.

[E-S-14] Watts, Alan: The Book. On the Taboo Against Knowing Who You Are, Pantheon, New York, 1966; Laozi: Daodejing, klassische Überlieferung. Bezugspunkt für prozessuales Denken, Verbundenheit und die Kritik an der Vorstellung des Menschen als außenstehendem Steuersubjekt.

[E-S-15] Göpel, Maja: Unsere Welt neu denken. Eine Einladung, Ullstein, Berlin, 2020; Raworth, Kate: Doughnut Economics. Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist, Chelsea Green Publishing, 2017; Felber, Christian: Die Gemeinwohl-Ökonomie, Deuticke, Wien, 2010; Wellbeing Economy Alliance: Wellbeing Economy Policy Design Guide, 2021; Mazzucato, Mariana: Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union, Europäische Kommission, 2018; Hickel, Jason: Less is More. How Degrowth Will Save the World, William Heinemann, London, 2020.

Bezugspunkt für Transformationsdenken, neue Wohlstandsmaße, Gemeinwohl, planetare Grenzen, Missionen und Kritik an wachstumszentrierter Ökonomie. Stockholm Resilience Centre - Planetary Boundaries: https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html - Doughnut Economics Action Lab: https://doughnuteconomics.org/ - Wellbeing Economy Alliance: https://weall.org/ - Economy for the Common Good: https://www.ecogood.org/

Danksagung

Dieses Buch steht unter meinem Namen. Aber es ist nicht aus mir allein entstanden.

Keine Idee entsteht allein. Auch nicht eine Idee, die später als Theorie, Modell oder Systemarchitektur erscheint. Sie entsteht aus Begegnungen, Widersprüchen, Erfahrungen, Fehlern, Gesprächen, Beobachtungen, Zweifeln, Irritationen, Hoffnung und aus all den Momenten, in denen etwas nicht mehr zusammenpasst.

Die Wirkungsökonomie ist aus solchen Momenten entstanden: aus dem Staunen über die Physik, aus der Erfahrung im Nachhaltigkeitsmanagement, aus der Frustration über Daten ohne Steuerungswirkung, aus der Erkenntnis, dass Berichte allein keine Preise verändern, aus der Beobachtung, dass Kapital viel zu lange als Kompass missverstanden wurde, aus der Frage, warum Pflege, Bildung, Care, Prävention, Demokratiearbeit und ökologische Regeneration schlechter zählen als Spekulation, kurzfristige Rendite oder destruktive Reichweite.

Sie entstand auch aus dem Unbehagen darüber, dass wir so viel wissen und trotzdem falsch steuern. Und aus der Hoffnung, dass ein anderer Maßstab möglich ist.

Ich danke allen Menschen, die an dieser Hoffnung beteiligt waren. Nicht immer durch Zustimmung. Häufig gerade durch Widerspruch.

Denn Widerspruch ist wichtig. Eine Theorie, die keinen Widerspruch aushält, ist keine Theorie, sondern ein Glaubenssatz. Die Wirkungsökonomie wäre nicht entstanden, wenn sie nicht immer wieder befragt, irritiert, geprüft und weiterentwickelt worden wäre.

Ich danke allen, die Fragen gestellt haben, auf die ich noch keine Antwort hatte. Allen, die gesagt haben: Das klingt gut, aber wie soll das funktionieren? Allen, die gefragt haben: Wie misst man das? Wird das nicht Bürokratie? Was ist mit kleinen Unternehmen? Wie verhindert man Greenwashing? Ist das gerecht? Ist das rechtlich möglich? Wer entscheidet über Wirkung?

Diese Fragen waren keine Störung. Sie waren der Weg.

Dank an die Wissenschaft

Ich danke der Wissenschaft. Nicht als Institution allein, sondern als Haltung.

Der Wissenschaft verdanke ich das Misstrauen gegenüber bloßen Behauptungen. Die Geduld, Zusammenhänge zu prüfen. Die Fähigkeit, zwischen Absicht und Wirkung zu

unterscheiden. Die Bereitschaft, Modelle zu bauen und sie wieder zu verwerfen. Die Erkenntnis, dass Systeme nicht trivial sind.

Ich danke all den Denkerinnen und Denkern, deren Arbeiten in diesem Buch mitschwingen: Physik, Systemtheorie, Kybernetik, Ökonomie, Soziologie, Philosophie, Psychologie, Rechtswissenschaft, Politikwissenschaft, Nachhaltigkeitsforschung, Demokratietheorie, Kommunikationswissenschaft, Informatik, Gesundheitswissenschaften, Pflegewissenschaft, Kulturwissenschaft und Transformationsforschung.

Dieses Buch wäre ohne diese Denklinien nicht möglich. Aber es ist auch keine bloße Fortsetzung einer dieser Linien. Es ist der Versuch, sie unter einer neuen Frage zu verbinden:

Was wirkt?

Dank an die Praxis

Ich danke der Praxis. Denn ohne Praxis bleibt Theorie zu sauber.

Die Wirkungsökonomie ist nicht entstanden, weil die Welt in Modellen geordnet war. Sie entstand, weil die Praxis Widersprüche zeigte: Nachhaltigkeitsdaten ohne Steuerungswirkung, Berichte ohne Preiswirkung, gute Ziele ohne Rückkopplung, Unternehmen mit Daten und trotzdem falschen Anreizen, Politik mit Absichten und trotzdem schwacher Wirkung, Märkte mit Effizienz und trotzdem externalisierten Schäden.

Ich danke allen Menschen in Unternehmen, Verwaltungen, Kommunen, Wissenschaft, Pflege, Bildung, Kultur, Medien, Zivilgesellschaft und Politik, die jeden Tag erleben, dass gute Absichten allein nicht reichen.

Ihnen verdankt dieses Buch seine Bodenhaftung.

Dank an die Menschen, die stützen

Ich danke besonders jenen, deren Arbeit zu wenig zählt: Menschen, die pflegen, erziehen, zuhören, vermitteln, schützen, bilden, trösten, reparieren, Streit aushalten, Nachbarschaft möglich machen, Wahrheit prüfen und Verantwortung übernehmen, obwohl sie nicht im Rampenlicht stehen.

Eine Gesellschaft lebt nicht nur von dem, was sich gut monetarisieren lässt. Sie lebt von dem, was Beziehungen hält, Würde schützt, Vertrauen ermöglicht, Krisen verhindert und Menschen durch schwere Zeiten bringt.

Diese Einsicht steht im Zentrum dieses Buches.

Verantwortung gegenüber kommenden Generationen

Ich denke auch an jene, die dieses Buch vielleicht nie lesen werden: die kommenden Generationen.

Nicht, weil sie uns danken müssten. Sondern weil ihre Existenz uns verpflichtet.

Wir leben nicht allein in der Gegenwart. Jede Straße, jedes Gebäude, jedes Gesetz, jedes Produkt, jedes Datenmodell, jede Lieferkette, jede Schule, jeder Wald, jedes Rentensystem und jede Demokratieentscheidung reicht in eine Zukunft hinein, in der andere Menschen leben müssen.

Die Wirkungsökonomie ist aus dieser Verantwortung geschrieben.

Sie fragt nicht nur:

Was bringt uns heute Gewinn?

Sondern:

Was hinterlassen wir morgen als Möglichkeit?

Persönlicher Dank

Ich danke allen, die mich auf diesem Weg begleitet haben. Allen, die Geduld hatten, wenn Gedanken noch unfertig waren. Allen, die zugehört haben, wenn aus einer Idee langsam ein System wurde. Allen, die mich ermutigt haben, weiterzugehen. Allen, die ausgehalten haben, dass dieses Denken größer wurde, als ursprünglich geplant. Allen, die mich daran erinnert haben, dass eine Theorie nur dann zählt, wenn sie Menschen erreicht.

Und allen, die mir gezeigt haben, dass Wirkung nicht abstrakt beginnt. Sie beginnt in Beziehungen, in Vertrauen, in Gesprächen, in Zumutungen, in Hoffnung und in der Bereitschaft, das Bestehende nicht für das Ende des Denkbaren zu halten.

Schluss der Danksagung

Dieses Buch ist ein Anfang.

Es ist nicht abgeschlossen, weil die Wirkungsökonomie selbst nicht abgeschlossen ist. Sie ist ein lernendes System. Sie wird weiter geprüft, verbessert, ergänzt, korrigiert und angewendet werden müssen.

Ich danke allen, die diesen Weg mitgehen. Nicht, weil sie allem zustimmen. Sondern weil sie bereit sind, die entscheidende Frage ernst zu nehmen:

Was wirkt?

Für Menschen.

Für den Planeten.

Für Demokratie.

Und für eine Zukunft, die nicht länger aus falschen Rechnungen entstehen soll.

Glossar zentraler Begriffe der Wirkungsökonomie

Archetypen

Archetypen sind standardisierte Wirkungsmuster innerhalb der Wirkungsökonomie.

Sie beschreiben typische Kombinationen aus:

- Wirkungslogik,
- Risiken,
- Lieferkettenstruktur,
- Ressourcenprofil,
- Datenanforderungen,
- Wirkungsfeldern,
- Prüfpfaden
  und
- Bewertungslogiken.

Archetypen dienen dazu, Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle, Tätigkeiten, Infrastrukturen oder Investitionen mit ähnlicher Wirkungsstruktur vergleichbar und technisch operationalisierbar zu machen.

Sie ersetzen keine Einzelfallprüfung, reduzieren aber Komplexität und ermöglichen standardisierte WÖk-IDs, Benchmarks, Scorecards und Wirkungsbewertungen.

Beispiele sind:

- Fast-Fashion-Archetypen,
- regionale Lebensmittel-Archetypen,
- Plattform-Archetypen,
- Pflege-Archetypen,
- Kreislaufwirtschafts-Archetypen
  oder
- Energieinfrastruktur-Archetypen.

Blindleistung

Blindleistung ist systemischer Aufwand, der Strukturen belastet, ohne echten Fortschritt zu erzeugen.

Dazu gehören doppelte Datenabfragen, Reparaturbürokratie, Berichtspflichten ohne Steuerungswirkung, institutionelle Flickenteppiche, Kompensationsprogramme gegen falsche Preise oder Verwaltungsaufwand, der aus falscher Primärsteuerung entsteht.

Care als Wirkleistung

Care als Wirkleistung bezeichnet Pflege, Erziehung, Beziehung, Fürsorge, emotionale Stabilisierung, Begleitung und Sorgearbeit als systemisch tragende Leistung.

Care ist nicht private Selbstverständlichkeit, sondern gesellschaftliche Wirkungsinfrastruktur.

Datenqualitätsklasse

Datenqualitätsklassen ordnen Wirkungsdaten nach Belastbarkeit, Herkunft und Prüfbarkeit.

Sie unterscheiden beispielsweise zwischen Primärdaten, Sekundärdaten, Schätzwerten, Branchenwerten, Standardwerten und extern geprüften Daten. Sie verhindern Scheingenauigkeit und machen Unsicherheit sichtbar.

Desinformation

Desinformation ist die gezielte oder strategische Verbreitung falscher, irreführender oder manipulativer Informationen mit dem Ziel, Orientierung, Vertrauen, Institutionen oder demokratische Rückkopplung zu beschädigen.

Digitaler Produktpass (DPP)

Der digitale Produktpass ist die technische Infrastruktur, die Produktdaten, Lieferketteninformationen, Materialdaten, Reparierbarkeit, Kreislauffähigkeit, Prüfstatus und Scorecard-Anschluss verbindet.

Er ist kein digitales Etikett, sondern eine Datenbrücke zwischen Produkt, Lieferkette, Bewertung und Wirkungslenkung.

Diskurskultur

Diskurskultur bezeichnet die demokratische Fähigkeit, Konflikte auszutragen, ohne Wahrheit, Würde, Quellenklarheit und Korrekturfähigkeit zu zerstören.

Ehrliche Preise

Ehrliche Preise sind Preise, die relevante Wirkungen nicht länger systematisch verschweigen.

Sie müssen nicht alles perfekt wissen, aber sie dürfen Klima-, Wasser-, Gesundheits-, Arbeits-, Ressourcen- oder Demokratiewirkungen nicht ignorieren.

Fach Zukunft

Das Fach Zukunft ist die Idee eines schulischen oder hochschulischen Lernraums, der bestehende Fächer systemisch verbindet: Klima, Energie, Geschichte, Wirtschaft, Demokratie, Medien, KI, Kultur, Pflege, Gesundheit, Ethik, Natur und Wirkung.

Es fragt: In welcher Welt wollen wir leben und was ist dafür nötig?

FinalScore

Der FinalScore ist die verdichtete Gesamtbewertung einer Scorecard.

Er darf schwere negative Wirkungen nicht verdecken. Deshalb arbeitet die Wirkungsökonomie mit Reverse Merit Order, Ausschlussindikatoren und Nichtkompensation.

Frame

Ein Frame ist ein Deutungsrahmen, der bestimmt, welche Aspekte einer Wirklichkeit sichtbar, wichtig, schuldhaft, bedrohlich oder lösbar erscheinen.

Frames erzeugen Wirkungspotenzial.

Globale Wirkungsordnung

Globale Wirkungsordnung bezeichnet die internationale Anschlussfähigkeit der Wirkungsökonomie.

Sie ist keine Weltregierung, sondern eine Ordnung gemeinsamer Maßstäbe, Daten, Partnerschaften, Standards, Frühwarnsysteme und Rückkopplungen für Wirkungen, die Grenzen überschreiten.

Hybride Kriegsführung

Hybride Kriegsführung bezeichnet die Verbindung militärischer, digitaler, ökonomischer, psychologischer, medialer und politischer Einflussnahme.

Wirkungsökonomisch ist sie ein Angriff auf Rückkopplung, Vertrauen, Öffentlichkeit und demokratische Handlungsfähigkeit.

Kulturelle Anschlussfähigkeit

Kulturelle Anschlussfähigkeit bedeutet, dass die Wirkungsökonomie in unterschiedlichen kulturellen, religiösen, säkularen, politischen und institutionellen Kontexten übersetzbar bleibt.

Sie darf weder westliche Belehrungsordnung noch beliebiger Kulturrelativismus sein.

Mensch, Planet und Demokratie

Mensch, Planet und Demokratie bilden den normativen Kern der Wirkungsökonomie.

Mensch steht für Würde, Freiheit, Gesundheit, Sicherheit, Bildung, Teilhabe, Care, Beziehung und Lebensqualität.

Planet steht für Klima, Wasser, Boden, Biodiversität, Ressourcen, Kreisläufe und Regeneration.

Demokratie steht für Rechtsstaatlichkeit, Wahrheit, Öffentlichkeit, Diskursfähigkeit, Machtbegrenzung, Teilhabe, Transparenz und Korrekturfähigkeit.

Netto-Wirkung

Netto-Wirkung bezeichnet die zusammengeführte Wirkung nach Abzug negativer Wirkungen, Risiken, Folgekosten und Verlustleistungen.

Sie ist keine einfache Verrechnung aller Wirkungen. Rote Linien, Nichtkompensation und Reverse Merit Order verhindern, dass schwere Schäden durch positive Werte an anderer Stelle verdeckt werden.

Netto-Wirkungs-Index (NWI)

Der Netto-Wirkungs-Index ist die operative Kennzahl zur Bewertung von Netto-Wirkung.

Er verdichtet Scorecards, WÖk-IDs, Benchmarks, Einzelscores, Datenqualität, Mindestbedingungen und Reverse Merit Order zu einer prüfbaren Netto-Wirkungsbewertung.

Der NWI ist keine Transformationskennzahl. Er zeigt, wie die Gesamtwirkung eines Bewertungsgegenstands in einem definierten Wirkungsraum netto zu beurteilen ist.

Nichtkompensation

Nichtkompensation bedeutet, dass bestimmte Schäden nicht verrechnet werden dürfen.

Sie schützt rote Linien, Grundrechte und Engpassdimensionen der Wirkungsökonomie.

Normativer Wert

Normativer Wert bezeichnet die Bewertung einer Wirkung am Maßstab Mensch, Planet und Demokratie.

Während Wirkung beschreibt, was sich verändert, und systemischer Wert beschreibt, warum diese Veränderung für das System relevant ist, beantwortet normativer Wert die Frage: Ist diese Wirkung gesellschaftlich wünschenswert, problematisch oder nicht akzeptabel?

Öffentliche Wahrheit

Öffentliche Wahrheit bezeichnet die Infrastruktur, durch die Gesellschaften Wirklichkeit prüfen können: Wissenschaft, Statistik, Journalismus, Gerichte, Quellenklarheit, freie Medien, Bildung, Datenqualität und demokratische Diskurskultur.

Prävention

Prävention bezeichnet in der Wirkungsökonomie die vorausschauende Vermeidung oder Verringerung negativer Wirkungen, bevor sie als Schaden, Krise, Folgekosten oder Systemrisiko sichtbar werden.

Prävention ist deshalb keine nachrangige Sozial-, Umwelt- oder Sicherheitsmaßnahme, sondern eine zentrale Form von Wirkungsleistung. Sie schützt Mensch, Planet und Demokratie, senkt spätere Reparaturkosten, stärkt Resilienz und verhindert, dass Risiken in andere Systeme, Generationen oder Regionen verschoben werden.

Produktscorecard

Eine Produktscorecard übersetzt Produktdaten in eine nachvollziehbare Wirkungsbewertung.

Sie verbindet Produktart, Branche, Nutzung, Lebenszyklus, WÖk-IDs, Benchmarks, Datenqualität, Prüfstatus, Unsicherheit und FinalScore.

Sie ist Bewertungsgrundlage, kein Werbesiegel.

Resilienz

Resilienz bezeichnet die Fähigkeit eines Systems, Belastungen, Krisen, Störungen und Veränderungen zu überstehen, ohne seine grundlegende Funktionsfähigkeit zu verlieren.

In der Wirkungsökonomie bedeutet Resilienz nicht bloße Rückkehr zum alten Zustand. Resilienz umfasst Anpassungsfähigkeit, Lernfähigkeit, Redundanz, Vielfalt, Fehlerkorrektur und die Fähigkeit, sich unter veränderten Bedingungen stabiler weiterzuentwickeln.

Resonanzraum

Resonanzraum bezeichnet den sozialen, medialen, politischen oder digitalen Raum, in dem Aussagen, Bilder, Handlungen, Konflikte und Deutungen aufgenommen, verstärkt, abgeschwächt, umgedeutet oder weitergetragen werden.

In der Wirkungsökonomie ist der Resonanzraum besonders wichtig für Medien, Plattformen, Demokratie und Kommunikation. Eine Aussage wirkt nicht nur durch ihren Inhalt, sondern auch durch den Raum, in dem sie zirkuliert: durch Algorithmen, Aufmerksamkeit, Wiederholung, Anschlusskommunikation, Moderation, Gruppenlogik, Emotionalisierung und Vertrauen.

Reverse Merit Order

Die Reverse Merit Order verhindert, dass schwere negative Wirkung durch positive Werte an anderer Stelle kompensiert wird.

Kinderarbeit, Zwangsarbeit, schwere Korruption, massive Gesundheitsgefährdung, irreversible ökologische Schäden oder demokratiegefährdende Manipulation dürfen

nicht durch gute CO2-Werte, soziale Projekte oder Effizienzgewinne neutralisiert werden.

Rückkopplung

Rückkopplung bedeutet, dass Wirkung nicht nur gemessen, sondern in Entscheidungen zurückgeführt wird.

Ohne Rückkopplung bleibt Wirkung Bericht. Mit Rückkopplung verändert Wirkung Preise, Kapital, Steuern, Beschaffung, Management, Politik und Alltag.

Rote Linien

Rote Linien sind Wirkungsgrenzen, bei deren Überschreitung eine Bewertung nicht durch positive Werte an anderer Stelle ausgeglichen werden darf.

Sie betreffen etwa Zwangsarbeit, Kinderarbeit, schwere Korruption, gravierende Gesundheitsgefährdung, irreversible ökologische Schäden, demokratiegefährdende Manipulation oder systematische Rechtsverletzungen.

Scorecard

Eine Scorecard ist ein Bewertungsinstrument, das Wirkungen strukturiert erfasst und nach definierten Feldern, Indikatoren, Datenqualitäten und Benchmarks bewertet.

Es gibt Scorecards für Produkte, Unternehmen, Lieferketten, Kapital, öffentliche Haushalte, Kommunen oder andere Wirkungsträger.

SDG+

SDG+ bezeichnet die wirkungsökonomische Erweiterung der Sustainable Development Goals um Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, Medienqualität, Diskursstabilität, digitale Selbstbestimmung, öffentliche Wahrheit, kulturelle Vielfalt und gesellschaftliche Resilienz.

Scheinleistung

Scheinleistung ist Aktivität, die nach Leistung aussieht, aber positive Wirkung nicht nachweist.

Beispiele können Umsatz, Wachstum, Reichweite, Beschäftigung oder Berichtsumfang sein, wenn sie keine tragfähige Zustandsverbesserung erzeugen.

Systemischer Wert

Systemischer Wert bezeichnet die Bedeutung einer Wirkung für Stabilität, Resilienz, Regeneration und Handlungsfähigkeit des Gesamtsystems.

Er fragt nicht, was bezahlt wird, sondern was ein System funktionsfähig, lernfähig und zukunftsfähig hält.

Tonalität

Tonalität bezeichnet die emotionale, sprachliche, akustische, mimische, visuelle und gestische Form, in der Kommunikation wirkt.

Sie entscheidet nicht über Wahrheit, aber über Anschlussfähigkeit, Abwehr, Vertrauen und Resonanz.

Transformation

Transformation bezeichnet eine tiefgreifende Veränderung von Strukturen, Pfaden, Routinen, Anreizen, Institutionen, Märkten oder Entscheidungslogiken.

In der Wirkungsökonomie ist Transformation mehr als Verbesserung innerhalb bestehender Strukturen. Eine Maßnahme ist transformativ, wenn sie künftige Entscheidungen, Wirkungsbedingungen oder Systempfade verändert. Deshalb unterscheidet die Wirkungsökonomie zwischen Netto-Wirkung und Transformationswirkung: Der NWI bewertet, was netto wirkt; der T-SROI bewertet, ob daraus systemische Veränderung entsteht.

T-SROI

T-SROI steht für Transformational Social Return on Investment.

Er bewertet nicht die operative Netto-Wirkung; diese Aufgabe liegt beim NWI.

Der T-SROI bewertet Transformationswirkung und systemische Hebelwirkung: also ob eine Investition, ein Projekt, ein Unternehmen, ein Fonds oder eine politische Maßnahme Strukturen, Märkte, Standards, Infrastruktur, Resilienz, Kapitalflüsse oder künftige Entscheidungspfade verändert.

Er setzt auf geprüfter Netto-Wirkung auf und verhindert, dass Transformationsversprechen negative Wirkung überdecken.

Vorgriffswohlstand

Vorgriffswohlstand bezeichnet Wohlstand, der heute als Erfolg erscheint, aber auf künftigen Schäden beruht.

Er entsteht, wenn Klima, Wasser, Biodiversität, Gesundheit, Pflege, Vertrauen, Demokratie oder soziale Stabilität verbraucht werden, während Kapital, Konsum oder BIP wachsen.

Verlustleistung

Verlustleistung bezeichnet negative Nebenwirkungen, Folgekosten und Schäden: CO2, Wasserstress, Krankheit, Ausbeutung, Biodiversitätsverlust, Wohnungsnot, Vertrauensverlust, demokratische Erosion oder systemische Verwundbarkeit.

Weltfähig

Weltfähig bedeutet anschlussfähig, übersetzbar, interoperabel, demokratisch begrenzt, wissenschaftlich prüfbar und kulturell nicht-dominant.

Die Wirkungsökonomie wird weltfähig, wenn sie gemeinsame Maßstäbe schafft, ohne kulturelle, politische und institutionelle Unterschiede zu überrollen.

Wirkung

Wirkung bezeichnet die tatsächliche Veränderung eines Zustands durch Handlung, Entscheidung, Struktur, Technologie, Kommunikation oder Unterlassen.

Wirkung ist nicht Absicht, Image, Bericht oder Haltung. Wirkung ist das, was sich real verändert: Gesundheit, Würde, Teilhabe, Klima, Wasser, Boden, Biodiversität, Vertrauen, Rechtsstaatlichkeit, Diskursfähigkeit, Demokratie oder Zukunftsfähigkeit.

Wirkung erster Ordnung

Wirkung erster Ordnung bezeichnet die unmittelbare Zustandsveränderung, die durch eine Handlung, Entscheidung, Struktur oder Unterlassung entsteht.

Sie ist der direkte Effekt: ein Produkt wird günstiger oder teurer, eine Emission sinkt, eine Zahlung erfolgt, ein Gebäude wird saniert, ein Gesetz tritt in Kraft oder ein Mensch erhält Zugang zu Versorgung.

Wirkung zweiter Ordnung

Wirkung zweiter Ordnung bezeichnet Anschlussfolgen, Folgekosten und Folgegewinne.

Sie fragt, welche weiteren Zustände durch die erste Wirkung verändert werden: Investitionen, Gesundheit, Verhalten, Lieferketten, soziale Sicherheit, Vertrauen, Marktreaktionen, Folgekosten oder neue Risiken.

Wirkung dritter Ordnung

Wirkung dritter Ordnung bezeichnet Strukturwirkung.

Sie fragt, ob eine Maßnahme Anreize, Routinen, Kapitalflüsse, institutionelle Regeln, Resonanzräume, Marktlogiken oder Entscheidungsmuster so verändert, dass spätere Entscheidungen anders entstehen.

Wirkungs-BIP

Das Wirkungs-BIP ergänzt das klassische BIP um die Frage, ob wirtschaftliche Aktivität echte Wirkleistung, Scheinleistung, Blindleistung oder Verlustleistung erzeugt.

Es ersetzt nicht jede ökonomische Statistik, sondern ergänzt sie um Wirkung.

Wirkungs-Bonus-Malus-Logik

Bonus-Malus-Logik beschreibt die Lenkung positiver und negativer Wirkung durch Entlastung und Belastung.

Sie darf nicht zu Personenbewertung oder Social Credit werden. Bewertet werden Wirkungsträger, Produkte, Strukturen und Entscheidungen, nicht private Lebensführung.

Wirkungsdaten

Wirkungsdaten sind Daten, die Wirkung, Wirkungspotenzial, Wirkungsrisiken, Resilienz oder Systemzustände erfassbar machen.

Dazu gehören Nachhaltigkeitsdaten, Produktdaten, Lieferkettendaten, Standortdaten, Klima-, Wasser-, Energie-, Rohstoff-, Arbeits-, Governance-, Finanzierungs-, Versicherungs-, Kommunikations- und Risikodaten.

Wirkungsdatenraum

Ein Wirkungsdatenraum ist eine föderierte Infrastruktur, in der Wirkungsdaten zweckgebunden, prüfbar, interoperabel und geschützt geteilt werden können.

Er soll Daten nutzbar machen, ohne Datenmacht zentral zu monopolisieren.

Wirkungseinkommen

Das Wirkungseinkommen ist ein Einkommensmodell, das Grunddividende, Markteinkommen und Wirkungsbonus verbindet.

Es erkennt gesellschaftliche Wirkleistung an, die im Erwerbsarbeitsmodell nicht ausreichend zählt: Care, Bildung, Prävention, Gemeinwesen, Demokratiearbeit und ökologische Regeneration.

Wirkungseinkommensteuer

Die Wirkungseinkommensteuer bezeichnet die Idee, Einkommen nicht nur nach Höhe, sondern perspektivisch auch nach Wirkung zu betrachten.

Sie unterscheidet zwischen Einkommen, das positive, neutrale oder negative Wirkungszusammenhänge verstärkt.

Wirkungsempfänger

Wirkungsempfänger sind Menschen, Gruppen, Ökosysteme, Institutionen, Regionen, Märkte, Demokratien oder künftige Generationen, deren Zustand durch eine Wirkung verändert wird.

Wirkungsfähigkeit

Wirkungsfähigkeit bezeichnet die Fähigkeit von Personen, Organisationen, Institutionen, Produkten, Kapital, Medien oder politischen Entscheidungen, tatsächliche Zustandsveränderungen in Wirkungsräumen auszulösen, zu verstärken oder zu korrigieren.

Sie hängt nicht nur von Absicht ab, sondern von Ressourcen, Handlungsspielräumen, Wissen, Daten, Macht, Infrastruktur, Anschlussfähigkeit, Rückkopplung und

Systemkontext. Wirkungsfähigkeit ist deshalb die praktische Voraussetzung dafür, dass Verantwortung nicht nur behauptet, sondern wirksam wahrgenommen werden kann.

Wirkungsfonds

Wirkungsfonds finanzieren Prävention, Transformation, Resilienz, kommunale Projekte, Lieferantenentwicklung, soziale Entlastung, Bildung, Pflege, Energieinfrastruktur oder ökologische Regeneration nach Wirkungslogik.

Wirkungsgrad

Der Wirkungsgrad beschreibt, wie viel des eingesetzten Aufwands in positive Netto-Wirkung übergeht.

Eine Volkswirtschaft, ein Unternehmen, ein Staat oder ein Markt kann sehr aktiv sein und dennoch einen schlechten Wirkungsgrad haben, wenn viel Schein-, Blind- oder Verlustleistung entsteht.

Wirkungsgovernance

Wirkungsgovernance bezeichnet die institutionelle, demokratische, wissenschaftliche und datenbezogene Ordnung von Wirkungsmessung, Bewertung, Lenkung und Rückkopplung.

Sie umfasst Wirkungsrat, Statistik, Wissenschaft, Rechtsschutz, öffentliche Berichte, Konsultation, Datenräume, Standards und demokratische Kontrolle.

Wirkungskompetenz

Wirkungskompetenz ist die Fähigkeit, Wirkungen, Wirkungspotenziale, Rückkopplungen, Nebenwirkungen, Datenqualität, Unsicherheit, Systemzusammenhänge und Verantwortung zu erkennen und handlungsfähig damit umzugehen.

Wirkungslenkung

Wirkungslenkung bezeichnet die Übersetzung von Wirkungsbewertung in Anreize, Regeln und Rückkopplungen.

Sie wirkt über Preise, Steuern, Kapitalzugang, Versicherbarkeit, öffentliche Beschaffung, Einkommen, Renten, Haushalte, Förderungen, Haftung, Produktinformationen und digitale Datenräume.

Wirkungsmarkt

Ein Wirkungsmarkt ist ein Markt, in dem Wettbewerb nicht nur über Preis, sondern über geprüfte Wirkung stattfindet.

Der Markt bleibt Suchraum, aber seine Signale werden wahrheitsfähiger.

Wirkungsökonomische Kaufkraftlogik

Die Kaufkraftlogik besagt: Nachhaltigere oder wirkungspositivere Produkte dürfen nicht dauerhaft nur für Wohlhabende zugänglich sein.

Gute Wirkung muss durch Preisrückkopplung, Entlastung, Rückverteilung, Infrastruktur, öffentliche Beschaffung, Wettbewerb und Markttransformation bezahlbarer werden.

Wirkungsordnung

Wirkungsordnung bezeichnet die zeitliche, sachliche und systemische Einordnung von Wirkungen nach ihrer Nähe zur ursprünglichen Handlung.

Wirkungen erster Ordnung sind direkte, unmittelbar erkennbare Zustandsveränderungen. Wirkungen zweiter Ordnung entstehen mittelbar durch Folgereaktionen, Verlagerungen, Rückkopplungen oder Nebenfolgen. Wirkungen dritter Ordnung betreffen langfristige Systemeffekte, Pfadabhängigkeiten, institutionelle Veränderungen, kulturelle Muster, Resilienz oder demokratische Stabilität.

Die Wirkungsordnung hilft, nicht bei sichtbaren Soforteffekten stehen zu bleiben, sondern auch mittelbare und langfristige Folgen in Mensch, Planet und Demokratie zu berücksichtigen.

Wirkungspotenzial

Wirkungspotenzial bezeichnet den Möglichkeitsraum, in dem eine Handlung, Aussage, Entscheidung, Technologie, Information oder Struktur spätere Zustandsveränderungen wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher macht.

Der Begriff ist besonders wichtig für Kommunikation, Medien, Politik, Bildung, Wissenschaft, Plattformen und Kultur. Eine Aussage verändert nicht immer sofort einen Zustand, kann aber Resonanzräume, Erwartungen, Frames und Handlungsschwellen verschieben.

Wirkungsraum

Der Wirkungsraum ist der Kontext, in dem Wirkung entsteht.

Er umfasst materielle, soziale, ökologische, institutionelle, ökonomische, digitale, kommunikative, kulturelle und zeitliche Bedingungen.

Wirkung liegt nie im isolierten Objekt. Sie entsteht in Beziehungen zwischen Handlung, Wirkungsträger, Wirkungsempfänger, System und Kontext.

Wirkungsrat

Der Wirkungsrat ist eine unabhängige Institution zur Sicherung, Weiterentwicklung und Prüfung der Wirkungslogik.

Er schützt WÖk-IDs, Benchmarks, Scorecards, Datenqualitätsklassen, Methoden, Evaluation, Transparenz und Schutz vor Greenwashing, Lobbyismus und politischer Willkür.

Wirkungsresilienz

Wirkungsresilienz bezeichnet die Fähigkeit eines Systems, Störungen aufzunehmen, Grundfunktionen zu erhalten, sich anzupassen, zu lernen und bessere Wirkungspfade aufzubauen.

Wirkungsrisiko

Wirkungsrisiko bezeichnet das Risiko, dass eine Handlung, ein Produkt, ein Unternehmen, ein Kapitalfluss, eine politische Entscheidung oder eine Infrastruktur negative Wirkung auf Mensch, Planet oder Demokratie erzeugt.

Wirkungsrente

Die Wirkungsrente erweitert Rentenlogik von Erwerbsbiografie zu Lebenswirkung.

Sie berücksichtigt lebenslange Beiträge wie Care, Pflege, Bildung, Gemeinwesen, Prävention und demokratisches Engagement.

Wirkungshaushalt

Ein Wirkungshaushalt ergänzt den klassischen Haushalt um die Frage, welche Zustände öffentliche Mittel verändern.

Er bewertet nicht nur Ausgaben, sondern Prävention, Resilienz, Folgekosten, Verteilung, Langzeitwirkung, Datenqualität, Zielerreichung und Nachsteuerungsbedarf.

Wirkungspartnerschaft

Wirkungspartnerschaften ersetzen die alte Einbahnlogik von Hilfe und Entwicklung durch gemeinsame Problemlösung.

Sie verbinden lokale Handlungsfähigkeit, Resilienz, Finanzierung, Daten, Wissen, Infrastruktur, Teilgabe und Verantwortung.

Wirkungspunkte

Wirkungspunkte sind mögliche Orientierungs- oder Entlastungsinstrumente im Alltag.

Sie können Verbraucher:innen helfen, bessere Wirkung zu erkennen und zugänglicher zu machen, dürfen aber nicht in soziale Kontrolle oder Personenbewertung kippen.

Wirkungsträger

Wirkungsträger sind Akteure, Strukturen oder Objekte, durch die Wirkung entsteht oder weitergegeben wird.

Dazu gehören Menschen, Unternehmen, Institutionen, Produkte, Dienstleistungen, Infrastrukturen, Kapitalflüsse, Algorithmen, Medien, Gesetze, Datenräume und öffentliche Kommunikation.

Wirkungsumsatzsteuer

Die Wirkungsumsatzsteuer bezeichnet eine wirkungsbasierte Umsatz- oder Produktsteuerlogik, bei der Produkte und Dienstleistungen nach ihrer Wirkung auf Mensch, Planet und Demokratie differenziert werden.

Wirkungssteuer

Wirkungssteuer bezeichnet allgemein die steuerliche Rückkopplung von Wirkung.

Positive Wirkung wird entlastet, negative Wirkung belastet, schwere Schäden werden nicht kompensiert.

Wirkungsgrad

Der Wirkungsgrad beschreibt, wie viel des eingesetzten Aufwands in positive Netto-Wirkung übergeht.

Eine Volkswirtschaft, ein Unternehmen, ein Staat oder ein Markt kann sehr aktiv sein und dennoch einen schlechten Wirkungsgrad haben, wenn viel Schein-, Blind- oder Verlustleistung entsteht.

Wirkleistung

Wirkleistung ist die tatsächliche positive Zustandsveränderung, die durch eine Handlung, Entscheidung, Struktur, Technologie oder Institution entsteht.

Der Begriff grenzt sich von Scheinleistung, Blindleistung und Verlustleistung ab. Wirkleistung ist das, was eine Gesellschaft wirklich trägt.

WÖk-ID

Eine WÖk-ID ist eine standardisierte Kennziffer für einen Wirkungsindikator.

Sie ordnet Wirkungsfelder eindeutig zu und ermöglicht Vergleichbarkeit, Datenarchitektur, Scorecards, DPP-Anbindung, Prüfstatus, Versionierung und Auditierbarkeit.

Wohlstand als Systemzustand

Wohlstand als Systemzustand bedeutet, dass Wohlstand nicht die Summe privater Vermögen, Konsumausgaben oder wirtschaftlicher Aktivität ist.

Wohlstand entsteht, wenn Menschen, Planet und Demokratie so stabil, frei, regenerativ und korrigierbar verbunden sind, dass Zukunftsfähigkeit erhalten bleibt. Eine Gesellschaft ist nicht reich, weil viel bewegt wird. Sie ist reich, wenn Bewegung positive Wirkung erzeugt.

Wirkungskette

Eine Wirkungskette beschreibt, wie eine Handlung, ein Produkt, eine Entscheidung oder ein Kapitalfluss über mehrere Stationen Zustände verändert.

Sie macht sichtbar, dass Wirkung nicht nur am Ort der Entscheidung entsteht, sondern entlang von Rohstoffen, Arbeit, Energie, Transport, Nutzung, Entsorgung, Kommunikation, Finanzierung und Rückkopplung.

Wirkungsordnung

Wirkungsordnung bezeichnet die zeitliche und systemische Tiefe einer Wirkung.

Wirkung erster Ordnung beschreibt direkte Zustandsveränderungen. Wirkung zweiter Ordnung beschreibt Anschlussfolgen. Wirkung dritter Ordnung beschreibt Strukturveränderungen in Anreizen, Institutionen, Kapitalflüssen, Routinen und Resonanzräumen.

Wirkungssteuerkonto

Ein Wirkungssteuerkonto ist ein technisches oder fiskalisches Konto, auf dem wirkungsbezogene Belastungen, Entlastungen, Boni, Mali oder Rückverteilungen nachvollziehbar abgebildet werden können.

Es dient dazu, Wirkungssteuerung transparent, prüfbar und möglichst haushaltsneutral oder sozial rückverteilbar zu gestalten.

Zielzustand

Ein Zielzustand beschreibt den angestrebten Zustand, der durch eine Maßnahme, ein Produkt, eine Politik, ein Projekt oder eine Investition erreicht werden soll.

Er ersetzt bloße Aktivitätsziele durch Wirkungsziele. Nicht die Maßnahme selbst ist der Erfolg, sondern die überprüfbare Zustandsveränderung.

„Wir haben gelernt, alles zu messen – außer dem, was Zukunft schafft."

Kapital hat unsere Welt geprägt. Es hat Innovation ermöglicht. Wohlstand geschaffen und Gesellschaften verändert. Doch im 21. Jahrhundert zeigt sich immer deutlicher: Kapital misst nicht, ob etwas Menschen stärkt, den Planeten schiitzt oder Demokratie stabilisiert.

Die neue Ordnung des Wohlstands beschreibt einen fundamentalen Paradigmenwechsel. Nicht länger Profit, Wachstum oder Macht bilden den zentralen Maßstab gesellschaftlicher Entwicklung, sondern Wirkung.

Natalie Weber entwickelt mit der Wirkungsökonomie ein neues Steuerungsmodell für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Aufbauend auf SDGs, Systemtheorie, moderner Nachhaltigkeitsberichterstattung und wirkungsbasierter Marktlogik entsteht ein kohärentes Modell für eine regenerative, resiliente und demokratische Ordnung.

Das Buch verbindet Ökonomie, Systemwissenschaft, Nachhaltigkeit, Demokratie, Digitalisierung und gesellschaftliche Transformation zu einem neuen Gesamtbild.

Es zeigt:

- warum bestehende Wirtschaftsmodelle strukturell an ihre Grenzen stoßen,
- weshalh Nachhaltigkeit innerhallt kapitalzentrierter Systeme unterbestimmt bleibt,
- wie Wirkung messbar und steuerbar wird,
- und wie Märkte, Steuern, Kapitalllusse und Öffentlichkeit neu organisiert werden können.

Die Wirkungsökonomie versteht sich nicht als Utopie, sondern als logische Weiterentwicklung moderner Gesellschaften im Zeitalter globaler Interdependenz.

Ein Grundlagenwerk für alle, die Wirtschaft, Politik und Zukunft neu denken wollen.

NATALIE WEBER