

Die Wirkungsökonomie als lernendes Kreislaufsystem

Die Wirkungsökonomie als lernendes Kreislaufsystem aus
Handlung, Wirkung, systemischem Wert, normativer Bewertung,
Wirkungslenkung, Anreizen und Rückkopplung.

Digitale Lesefassung

Für Bildschirm und
Ausdruck

Original online

[wirkungsoekonomie.de/blog/wirkungsoekonomie-lernendes-
kreislaufsystem.html](https://wirkungsoekonomie.de/blog/wirkungsoekonomie-lernendes-kreislaufsystem.html)

Executive Summary

Die Wirkungsökonomie ist ein wirkungsorientiertes Wirtschafts- und Gesellschaftsmodell, das wirtschaftliches, gesellschaftliches und institutionelles Handeln systematisch an seiner realen Wirkung ausrichtet. Sie ersetzt Kapital, Umsatz und Wachstum als Steuerungsgrößen nicht vollständig, ordnet sie jedoch neu. Maßstab für Leistung ist nicht mehr finanzielle Rendite allein, sondern der Beitrag zur Stabilität von Mensch, Planet und Demokratie.

Kern der Wirkungsökonomie ist ein geschlossener Kreislauf aus Handlung, Wirkung, systemischem Wert, normativer Bewertung, Steuerung und Rückkopplung. Jede Handlung erzeugt Wirkung. Diese Wirkung wird messbar erfasst, in ihrem systemischen Kontext eingeordnet und anhand gemeinsam vereinbarter Ziele bewertet.

Auf dieser Grundlage werden ökonomische, gesellschaftliche und institutionelle Anreize so gesetzt, dass positive Wirkung belohnt und negative Wirkung systematisch unattraktiv wird. Die normative Grundlage bilden die Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen, ergänzt um SDG+, eine explizite Erweiterung für demokratische Stabilität, Rechtsstaatlichkeit und Diskursqualität in offenen Gesellschaften.

Im Unterschied zu bestehenden Modellen greift die Wirkungsökonomie nicht erst nachgelagert über Umverteilung oder Kompensation ein, sondern setzt an der Entstehung von Wert an. Preise, Steuern, Einkommen, Kapitalzugänge und institutionelle Rahmenbedingungen werden wirkungsbasiert gestaltet.

Als lernendes System ist die Wirkungsökonomie offen für neue wissenschaftliche Erkenntnisse, technologische Entwicklungen und gesellschaftliche Prioritäten. Fehler sind Teil des Prozesses, solange sie sichtbar bleiben und korrigiert werden können.

Die Wirkungsökonomie ist kein statischer Zielzustand. Sie ist eine dauerhafte Form kollektiver Selbststeuerung.

Einleitung

Unsere Gesellschaft beurteilt ständig: Produkte, Unternehmen, politische Entscheidungen, Technologien und Lebensstile. Wir sprechen von gut oder schlecht, nachhaltig oder schädlich, verantwortungsvoll oder gefährlich.

Und doch zeigt sich immer deutlicher: Unsere Urteile sind widersprüchlich, emotional aufgeladen und systemisch folgenlos. Ein T-Shirt für wenige Euro gilt als wirtschaftlicher Erfolg, obwohl es unter prekären Arbeitsbedingungen produziert wurde, hohen Wasserverbrauch verursacht, Umwelt und Gesundheit schädigt und langfristige soziale und ökologische Folgekosten erzeugt.

Gleichzeitig existieren Werte wie Menschenwürde, Klimaschutz oder soziale Gerechtigkeit als abstrakte Leitbilder, ohne verlässliche Verbindung zu den Entscheidungen, die Wirtschaft, Märkte und Alltag tatsächlich prägen.

Das zentrale Problem ist dabei nicht mangelnde Moral. Es ist mangelnde Beurteilungsfähigkeit. Um etwas beurteilen zu können, müssen wir den vollständigen Weg gehen: von der Handlung über die ausgelöste Wirkung zur systemischen Bedeutung und schließlich zur normativen Bewertung anhand gemeinsamer Ziele.

Genau dieser Weg fehlt den heutigen Wirtschafts- und Steuerungssystemen. Die bestehende Marktwirtschaft ist primär kapitalgesteuert. Gewinn, Einkommen und Vermögensbildung orientieren sich überwiegend an monetären Größen, nicht an der tatsächlichen Wirkung wirtschaftlichen Handelns auf Menschen, Umwelt und gesellschaftliche Stabilität.

Die Wirkungsökonomie setzt hier an. Sie markiert keinen Bruch mit der Marktwirtschaft, sondern ihre konsequente Weiterentwicklung: eine wirkungsorientierte Marktwirtschaft, in der Gewinn, Einkommen und Vermögensbildung dauerhaft an die positive Wirkung wirtschaftlichen Handelns auf Mensch, Planet und Demokratie gekoppelt sind.

1. Handlung

Am Anfang jeder Wirkung steht eine Handlung. In der Wirkungsökonomie bezeichnet Handlung nicht nur individuelles Verhalten, sondern jede bewusste Entscheidung von Menschen, Organisationen, Unternehmen oder staatlichen Akteuren, die reale Zustandsveränderungen auslöst. Handlung ist damit der erste Wirkungsimpuls im Kreislauf und zugleich der zentrale Hebel für Transformation.

Im klassischen Wirtschaftssystem gelten Handlungen lange Zeit als ökonomisch neutral, solange sie sich nicht im Preis niederschlagen. Ob eine Entscheidung ökologische Schäden verursacht, Menschen ausbeutet oder gesellschaftliche Stabilität untergräbt, bleibt für den Markt zunächst irrelevant, sofern Kosten und Erlöse stimmen.

Am Beispiel eines T-Shirts wird deutlich, wie viele Handlungen bereits vor dem fertigen Produkt stattfinden: die Auswahl der eingesetzten Faser, die Entscheidung über Anbauort, Wasser- und Pestizideinsatz, die Wahl der Spinnerei und Nähfabrik, die Festlegung von Arbeitszeiten, Löhnen und Sicherheitsstandards, der Einsatz bestimmter Chemikalien, die Organisation der Transportwege, die Energiequelle der Produktionsstätten, Preisstrategie und Kommunikation.

Jede dieser Entscheidungen ist ein eigenständiger Wirkungsimpuls. Zusammen bilden sie die Entscheidungsarchitektur des Produkts. In der kapitalgesteuerten Marktwirtschaft werden diese Impulse primär nach Kostenminimierung, Geschwindigkeit und Skalierbarkeit gesetzt. Wirkung auf Mensch und Umwelt bleibt ein externer Effekt.

Die Wirkungsökonomie verschiebt den Fokus von Produkten auf Entscheidungen. Sie betrachtet Handlungen nicht länger als bloße Mittel zur Gewinnerzielung, sondern als Ausgangspunkt messbarer Wirkungen. Eine Handlung ist zunächst weder gut noch schlecht, sondern wirkungs offen. Ihre Bewertung erfolgt erst in den nachgelagerten Schritten des Kreislaufs.

2. Wirkung

Auf jede Handlung folgt Wirkung. Wirkung bezeichnet in der Wirkungsökonomie die messbare Veränderung realer Zustände, die durch menschliches, organisatorisches oder staatliches Handeln ausgelöst wird. Sie ist kein moralisches Urteil und keine Bewertung, sondern eine empirisch erfassbare Realität.

Diese begriffliche Trennung ist zentral. Solange Wirkung mit Bewertung vermischt wird, bleibt jede Beurteilung unscharf, emotional oder ideologisch aufgeladen. Die Wirkungsökonomie insistiert deshalb darauf, Wirkung zunächst wertneutral zu erfassen.

Beim T-Shirt führen Entscheidungen entlang der Wertschöpfungskette zu konkreten, messbaren Effekten: Treibhausgasemissionen, Wasserverbrauch, Chemikalieneinsatz, Auswirkungen auf Böden, Gewässer und Gesundheit, Arbeitszeiten, Löhne, Sicherheitsstandards, Unfallrisiken und soziale Stabilität.

All diese Effekte sind Wirkung. Sie lassen sich quantifizieren, dokumentieren und vergleichen. Sie sind unabhängig davon, ob ein Produkt günstig oder teuer, gefragt oder unbeliebt ist. Wirkung ist damit die Schnittstelle zwischen wirtschaftlichem Handeln und realer Welt.

Die Daten dafür existieren längst. Unternehmen erheben umfangreiche Informationen über Tätigkeiten und Lieferketten. Standards wie GRI sowie die europäischen Vorgaben CSRD und ESRS verlangen Angaben zu Emissionen, Ressourcenverbrauch, Arbeitsbedingungen, Lieferkettenrisiken und Governance-Strukturen. Hinzu kommen produktbezogene Daten aus digitalen Produktpässen und Audits.

In der Wirkungsökonomie werden diese Daten nicht als Kommunikationsinstrument verstanden, sondern als Grundlage der Steuerung. Sie bilden eine erweiterte Buchhaltung, die nicht nur monetäre Größen erfasst, sondern reale Zustandsveränderungen bei Mensch und Umwelt sichtbar macht.

3. Systemischer Wert

Wirkung allein reicht nicht aus, um wirtschaftliches Handeln zu beurteilen. Messbare Veränderungen sagen noch nichts darüber aus, wie relevant oder problematisch diese Veränderungen für das Gesamtsystem sind. Erst im nächsten Schritt wird Wirkung in ihrer Bedeutung eingeordnet. Diese Einordnung bezeichnet die Wirkungsökonomie als systemischen Wert.

Systemischer Wert beschreibt, welchen Beitrag eine Wirkung zur Stabilisierung oder Destabilisierung des Gesamtsystems leistet. Gemeint ist nicht ein einzelnes Teilsystem, sondern das Zusammenspiel von Mensch, Planet und demokratischer Ordnung. Der systemische Wert beschreibt Bedeutung, nicht Bewertung.

Ein bestimmter Wasserverbrauch ist zunächst nur eine Wirkung. Ob dieser Verbrauch systemisch relevant ist, hängt vom Kontext ab. Ein Liter Wasser in einer wasserreichen Region hat eine andere Bedeutung als derselbe Liter in einer Region mit chronischer Wasserknappheit. Ebenso ist eine Tonne CO₂ nicht isoliert zu betrachten, sondern im Kontext globaler Emissionsbudgets, klimatischer Kipppunkte und langfristiger Folgekosten.

Systemischer Wert entsteht aus der Relation zwischen Wirkung und Kontext. Er beantwortet die Frage, ob eine Wirkung marginal, kritisch oder potenziell systemgefährdend ist.

Im Fall eines prekären T-Shirts kumulieren viele Wirkungen zu hohem negativem systemischem Wert: niedrige Löhne und unsichere Arbeitsbedingungen destabilisieren soziale Strukturen, Umweltbelastungen schädigen Ökosysteme, hohe Emissionen tragen zum Klimawandel bei. Diese Effekte sind nicht additiv, sondern vernetzt. Sie verstärken sich gegenseitig und erzeugen Rückkopplungen.

4. Normativer Wert

Erst auf der Ebene des normativen Werts wird Wirkung bewusst bewertet. Während Wirkung beschreibt, was faktisch geschieht, und der systemische Wert einordnet, welche Bedeutung diese Veränderungen für das Gesamtsystem haben, beantwortet der normative Wert die gesellschaftliche Frage: Wollen wir das?

Ohne normative Referenz bleibt jede Steuerung richtungslos. Mit einer rein subjektiven oder national begrenzten Normativität drohen jedoch Willkür, politische Instrumentalisierung oder kulturelle Beliebigkeit. Die Wirkungsökonomie löst dieses Spannungsfeld, indem sie normative Bewertung an international vereinbarte Ziele bindet und demokratisch rückkoppelt.

Die grundlegende normative Basis bilden die Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen. Die SDGs sind der bislang umfassendste globale Konsens darüber, welche Entwicklungen als wünschenswert gelten, um ein gutes Leben für alle Menschen innerhalb planetarer Grenzen zu ermöglichen.

Gleichzeitig reichen die SDGs allein nicht aus, um Wirkung in demokratisch verfassten Gesellschaften vollständig zu beurteilen. Deshalb erweitert die Wirkungsökonomie die SDGs um SDG+: Demokratie, Rechtsstaatlichkeit, Meinungs- und Pressefreiheit, institutionelle Integrität, Transparenz, Machtbegrenzung und gesellschaftlicher Zusammenhalt werden explizit in die normative Bewertung einbezogen.

Normativer Wert entsteht damit aus dem Zusammenspiel von SDGs und SDG+. Eine Wirkung wird positiv bewertet, wenn sie zur Erreichung globaler Nachhaltigkeitsziele beiträgt und zugleich demokratische Stabilität stärkt. Sie wird negativ bewertet, wenn sie ökologische oder soziale Ziele untergräbt oder demokratische Prozesse, Diskursräume und institutionelles Vertrauen schwächt.

5. Wirkungslenkung

Mit der normativen Bewertung ist der beschreibende Teil des Wirkungs-Kreislaufs abgeschlossen. Ab diesem Punkt entscheidet sich, ob Wirkung lediglich sichtbar gemacht wird oder ob sie tatsächlich handlungswirksam wird.

Wirkungslenkung bezeichnet den Mechanismus, mit dem die Bewertung von Wirkung systematisch in reale Konsequenzen überführt wird. Diese Steuerung ist nicht auf Produkte oder Unternehmen beschränkt. Sie wirkt überall dort, wo menschliches Handeln systemische Wirkung entfaltet: Märkte, Einkommen, Vermögen, Mieten, Gesundheits- und Rentensysteme, Wissenschaft, Medien, öffentliche Dienstleistungen und staatliche Institutionen.

Der zentrale Paradigmenwechsel besteht darin, dass nicht Kapital, Umsatz oder formale Rechtskonformität die maßgebliche Steuerungsgröße sind, sondern Wirkung. Geld bleibt ein wichtiges Medium, verliert jedoch seine Rolle als primärer Leistungsmaßstab. Leistung wird neu definiert als Beitrag zur Erreichung der normativen Ziele von SDGs und SDG+.

Auf ökonomischer Ebene erfolgt Wirkungslenkung über eine wirkungsbasierte Steuer- und Abgabenlogik. Zentrale Instrumente sind Wirkungsumsatzsteuer, Wirkungskörperschaftsteuer, Wirkungseinkommensteuer sowie wirkungsbasierte Transfers wie das Wirkungseinkommen.

Die Wirkungsumsatzsteuer ersetzt die heutige, weitgehend wirkungsblinde Mehrwertsteuerlogik. Statt eines einheitlichen Steuersatzes wird der Steuersatz an den normativen Wirkungswert eines Produkts oder einer Dienstleistung gekoppelt. Positive Wirkung wird entlastet, neutrale Wirkung moderat behandelt, negative Wirkung höher belastet.

Ergänzt wird diese Logik durch die Wirkungskörperschaftsteuer. Unternehmen werden nicht allein nach ihrem Gewinn besteuert, sondern nach dem Verhältnis von Gewinn zu Wirkung. Geschäftsmodelle mit hoher positiver Wirkung profitieren von besseren Bedingungen. Geschäftsmodelle, die systematisch negative Wirkung erzeugen, verlieren steuerliche und finanzielle Vorteile.

Auf individueller Ebene greifen Wirkungseinkommensteuer und Wirkungseinkommen. Tätigkeiten mit hoher gesellschaftlicher, ökologischer oder demokratiestabilisierender Wirkung werden aufgewertet. Dazu zählen etwa Pflege, Bildung, Sorgearbeit, Wissenschaft und demokratische Infrastruktur.

Allen Instrumenten gemeinsam ist die Logik der Reverse Merit Order. Nicht das billigste oder renditestärkste Angebot setzt sich durch, sondern das mit der besten Wirkung. Der Markt wird nicht abgeschafft, sondern neu sortiert.

6. Anreize und Rückkopplung

Wirkungslenkung entfaltet ihre volle Kraft erst durch Rückkopplung. Steuern, Preise, Transfers und institutionelle Regeln wirken nicht isoliert, sondern verändern Anreize. Diese veränderten Anreize führen zu neuen Entscheidungen, neuen Handlungen und damit zu neuen Wirkungen.

Anreize sind keine moralischen Aufforderungen, sondern strukturierte Signale. Sie zeigen Akteuren, welches Verhalten sich unter gegebenen Bedingungen lohnt. In der kapitalgesteuerten Marktwirtschaft belohnen diese Signale vor allem Kostenminimierung, Skalierung und kurzfristige Rendite. In der wirkungsorientierten Marktwirtschaft verschiebt sich der Fokus: Belohnt wird, wer positive Wirkung entfaltet, systemische Risiken reduziert und zu SDGs und SDG+ beiträgt.

Beim T-Shirt wird diese Rückkopplung greifbar. Ein Unternehmen, das über niedrige Produktionskosten Wettbewerbsvorteile erzielt, sieht sich mit steigenden Steuerlasten, eingeschränkter Vorsteuerabzugsfähigkeit und Reputationsverlust konfrontiert, wenn seine Produkte negative Wirkung entfalten. Gleichzeitig wird ein Unternehmen, das in faire Arbeitsbedingungen, saubere Produktionsprozesse und transparente Lieferketten investiert, ökonomisch entlastet, gesellschaftlich aufgewertet und institutionell bevorzugt.

Diese Anpassung betrifft nicht nur das Endprodukt, sondern die gesamte Entscheidungsarchitektur. Lieferanten werden neu ausgewählt, Produktionsprozesse verändert, Investitionen umgelenkt, Forschung und Entwicklung neu priorisiert. Die Transformation erfolgt nicht durch Verzicht oder Verbot, sondern durch eine veränderte Kalkulation.

Jede neue Handlungsrunde erzeugt neue Wirkungsdaten. Diese werden erneut gemessen, eingeordnet und bewertet. Auf dieser Grundlage werden Steuerungsinstrumente angepasst. Dadurch bleibt das System offen für Innovation und Lernen.

7. Das lernende System

Der Wirkungs-Kreislauf ist kein einmaliger Steuerungsprozess, sondern die Architektur eines lernenden Systems. Seine Stärke liegt nicht in der perfekten Bewertung einzelner Handlungen, sondern in der Fähigkeit, sich kontinuierlich an neue Erkenntnisse, veränderte Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Zielsetzungen anzupassen.

Ein lernendes System setzt voraus, dass Steuerung transparent, überprüfbar und rückkopplungsfähig organisiert ist. Daten über Wirkung müssen offengelegt, Bewertungsmaßstäbe begründet und Steuerungsentscheidungen nachvollziehbar gemacht werden.

Zentrale Rolle spielt eine institutionalisierte Wirkungs-Governance, etwa in Form eines Wirkungsrats oder vergleichbarer plural besetzter Gremien. Diese Instanzen legen nicht politische Ziele fest, sondern sichern Qualität der Wirkungsbewertung, Datenstandards, Methodiken und die Integration neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse.

Die Wirkungsökonomie trennt bewusst zwischen der Festlegung normativer Ziele, der Bewertung von Wirkung und der konkreten Ausgestaltung von Steuerungsinstrumenten. Diese funktionale Trennung verhindert Machtkonzentration und stärkt demokratische Kontrolle.

Der Kreislauf ist nicht an einzelne Branchen, Produkte oder Politikfelder gebunden. Er lässt sich auf alle Bereiche anwenden, in denen Handlungen systemische Wirkung entfalten: Konsumgüter, Wohnungsmarkt, Gesundheitsversorgung, Altersvorsorge, Wissenschaft, Infrastruktur, Medien oder Plattformen.

8. Abgrenzung

Die Wirkungsökonomie versteht sich nicht als Variante bestehender Wirtschaftsmodelle, sondern als deren konsequente Weiterentwicklung. Der klassische Kapitalismus wird primär über Kapitalrendite gesteuert. Wirkung entsteht dabei zwangsläufig, bleibt jedoch systematisch unbeachtet, solange sie nicht direkt preiswirksam wird.

Die soziale Marktwirtschaft korrigiert diesen Ansatz teilweise. Sie kombiniert marktwirtschaftliche Prozesse mit sozialstaatlichen Ausgleichsmechanismen. Die grundlegende Steuerungsgröße bleibt jedoch auch hier Kapital. Wirkung wird nachgelagert behandelt, etwa durch Umverteilung, Regulierung oder Kompensation.

Auch moderne Nachhaltigkeitsansätze verändern diese Logik nur begrenzt. ESG-Ratings, CSR-Berichte oder freiwillige Standards machen Wirkung sichtbarer, bleiben jedoch überwiegend informativ. Der Markt selbst bleibt weitgehend wirkungsblind.

Die Wirkungsökonomie setzt an einem anderen Punkt an. Sie verändert nicht primär Eigentumsformen, Marktmechanismen oder staatliche Zuständigkeiten, sondern die Steuerungsgröße. Nicht Kapital, sondern Wirkung wird zum zentralen Referenzpunkt wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und institutioneller Entscheidungen.

Damit ist die Wirkungsökonomie weder eine Spielart des Kapitalismus noch eine Variante staatlicher Planwirtschaft. Sie ist eine wirkungsorientierte Marktwirtschaft, in der Freiheit, Wettbewerb und Innovation erhalten bleiben, aber an eine neue Logik gekoppelt werden.

9. Die neun Ebenen der Wirkungsökonomie

Die Wirkungsökonomie ist kein eindimensionales Steuerungsmodell, sondern eine mehrschichtige Architektur. Ihre Stärke liegt darin, dass sie Wirkung nicht isoliert betrachtet, sondern auf mehreren Ebenen gleichzeitig erfasst, bewertet und lenkt.

Die erste Ebene ist die individuelle Handlung: Arbeit, Konsum, Investitionen, Kommunikation, Engagement. Die zweite Ebene umfasst Produkte und Dienstleistungen, in denen sich Entscheidungen entlang der Wertschöpfung bündeln. Die dritte Ebene betrifft Unternehmen und Organisationen mit Geschäftsmodellen, Lieferketten und Governance-Strukturen.

Die vierte Ebene ist Einkommen und Vermögen. Hier wird Wirkung in materielle Lebensrealitäten übersetzt. Die fünfte Ebene umfasst Märkte und Preise. In der Wirkungsökonomie spiegeln Preise nicht nur Knappheit und Nachfrage wider, sondern auch Wirkung.

Die sechste Ebene sind soziale Systeme wie Wohnen, Gesundheit, Pflege, Bildung und Altersvorsorge. Die siebte Ebene umfasst Wissenschaft, Innovation und Wissensproduktion. Die achte Ebene betrifft Institutionen, Staat und öffentliche Steuerung. Die neunte Ebene ist Gesellschaft, Demokratie und öffentlicher Diskurs.

Entscheidend ist nicht die isolierte Betrachtung einzelner Ebenen, sondern ihr Zusammenspiel. Eine neue steuerliche Anreizstruktur verändert Geschäftsmodelle. Veränderte Geschäftsmodelle verändern Arbeitsmärkte. Veränderte Arbeitsmärkte beeinflussen soziale Systeme. Neue soziale Realitäten verändern politische Prioritäten und gesellschaftliche Diskurse.

Fazit

Die Wirkungsökonomie ist keine radikale Abkehr von bestehenden Wirtschafts- und Gesellschaftsordnungen, sondern deren konsequente Weiterentwicklung. Sie setzt dort an, wo heutige Modelle an ihre strukturellen Grenzen stoßen: bei der Frage, wie komplexe Gesellschaften ihre eigene Wirkung steuern, ohne Freiheit, Innovation oder demokratische Vielfalt zu verlieren.

Im Zentrum steht ein einfacher, aber tiefgreifender Perspektivwechsel. Nicht Kapital, Umsatz oder Wachstum werden zum primären Maßstab von Leistung, sondern Wirkung. Wirkung wird systematisch erfasst, eingeordnet, normativ bewertet und in Steuerung übersetzt.

Der Wirkungs-Kreislauf zeigt, wie aus individueller Handlung gesellschaftliche Steuerung entsteht. Handlung erzeugt Wirkung. Wirkung erhält systemische Bedeutung. Normative Ziele geben Orientierung. Steuerung setzt Anreize. Rückkopplung verändert Handeln.

Die Wirkungsökonomie ersetzt weder Märkte noch Demokratie. Sie ordnet sie neu. Wettbewerb bleibt erhalten, aber seine Selektionslogik verändert sich. Nicht Kostenexternalisierung entscheidet über Erfolg, sondern der Beitrag zum Gesamtsystem.

Die Wirkungsökonomie ist der nächste logische Schritt einer Gesellschaft, die ihre eigene Wirkung ernst nimmt.

Modell

Modell ansehen

Glossar

Begriffe klären

Journal

Weitere Beiträge lesen
