

Verbands-Management (VM)



Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

VM 3/25

Christian Grünhaus und Olivia Rauscher

Die Wirkungsbox – ein Instrument zur Arbeit mit Wirkungen

Verbands-Management, 51. Jahrgang, Ausgabe 3 (2025), S. 32-35.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Rea Pirani
Layout: Rea Pirani / media f imprimerie SA
Titelbild: Thema «Wassertropf»: istockphoto.com
Fotomaterial: istockphoto.com
ISBN: 978-390-9437-74-0
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Die Wirkungsbox – ein Instrument zur Arbeit mit Wirkungen

Christian Grünhaus und Olivia Rauscher

Das Thema Wirkungsorientierung ist im Nonprofit-Sektor, bei Sozialunternehmen und zum Teil auch in der öffentlichen Verwaltung angekommen. Oft ist die Auseinandersetzung mit Wirkungen aber eher Projekten oder Teilbereichen einer Organisation zugeordnet und dient verstärkt der Legitimation und Aussenkommunikation. Der Trend geht allerdings in Richtung wirkungsbasierter Steuerung, nicht zuletzt, um Ressourcen zu sparen. Vorgelagert gilt es die eigenen Wirkungen zu kennen, für intendierte Wirkungen auch Wirkungsziele zu formulieren und in dieser komplexen Situation einen Überblick zu bewahren.

Die Wirkungsbox ist hierbei ein hilfreiches Instrument, um intendierte und tatsächlich erreichte Wirkungen systematisch zu strukturieren und so ein differenziertes Bild der vielfältigen Wirkungen der eigenen Organisation zu erhalten.

Das Konzept der Wirkungsbox

Die Wirkungsbox verortet Wirkungen in drei Dimensionen:

Zeitlich: kurzfristige, mittelfristige und langfristige Wirkungen.

Strukturell: Wirkungen auf der Mikroebene (Individuen), der Mesoebene (Organisationen und Gruppen) sowie der Makroebene (Gesellschaft).

Inhaltlich: sechs Dimensionen, die verschiedene Arten von Wirkungen abbilden:

- **Ökonomisch:** finanzielle Effekte wie Einsparungen, Einkommenszuwächse oder erhöhte Produktivität.

- **Sozial:** Wirkungen auf das Zusammenleben und die Interaktionen zwischen Menschen.
- **Politisch:** Formen der Beteiligung, Mitgestaltung und Einflussnahme auf das Gemeinwesen.
- **Ökologisch:** Auswirkungen auf die Umwelt und die Wechselwirkungen zwischen Mensch und Natur.
- **Kulturell:** materielle und immaterielle Errungenschaften, Normen, Werte und kulturelle Ausdrucksformen.
- **Psychisch/physiologisch:** individuelles Wohlbefinden, Gesundheit.

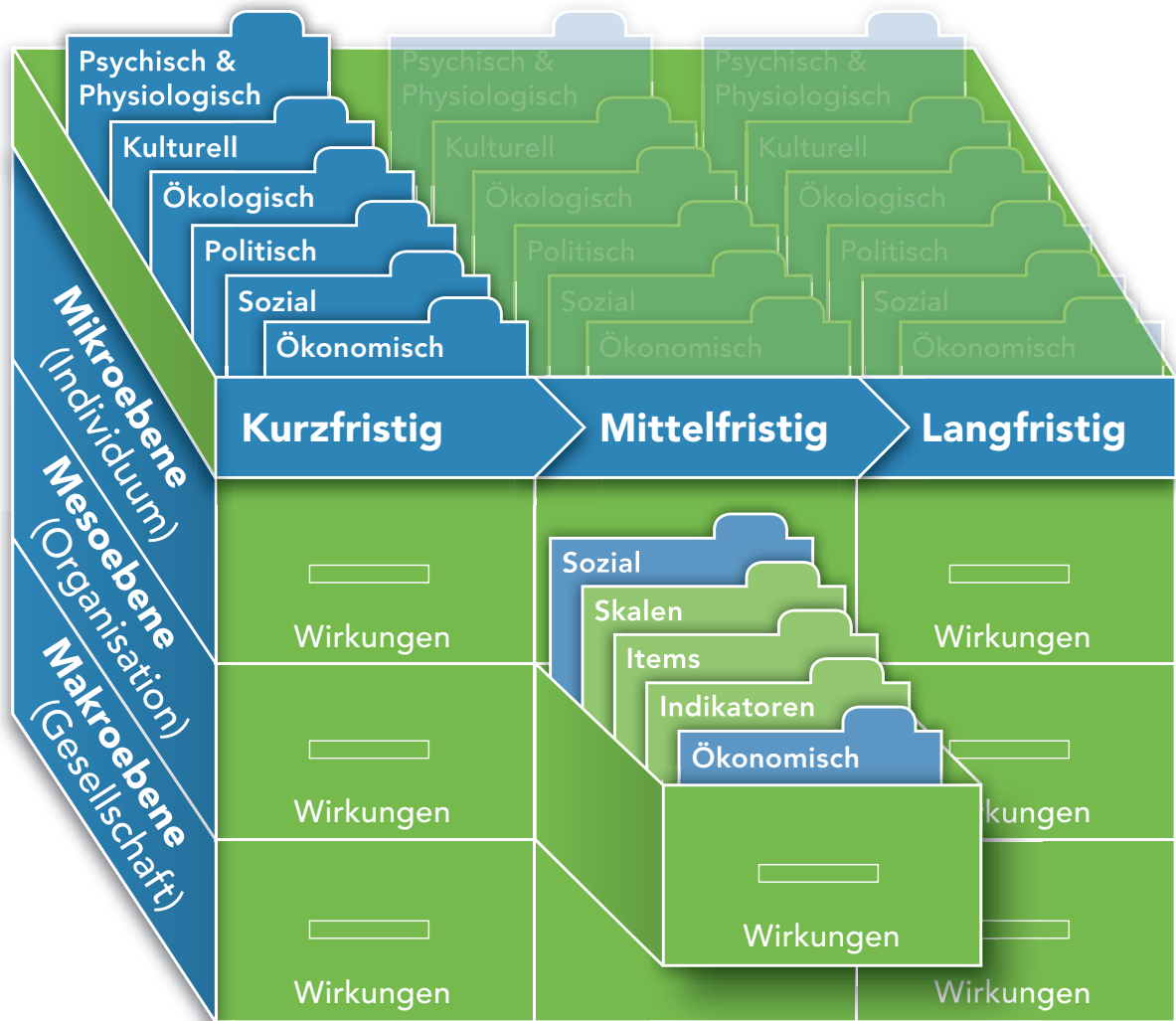
Die Box dient damit als Raster, um vielseitige Wirkungen strukturiert zu erfassen und komplexe Ergebnisse in übersichtlicher Form darzustellen.

Anwendungsmöglichkeit:

Strategisches Management

Die Wirkungsbox hilft Organisationen, Schwerpunkte und Lücken ihrer Wirkungslogik sichtbar zu machen. Durch die Gegenüberstellung von intendierten Wirkungszielen und tatsächlich erreichten Ergebnissen (Soll-Ist-Vergleich) entstehen Ansatzpunkte für strategische Weiterentwicklung. Wo wird Wirkung erzielt, ohne ein Wirkungsziel zu verfolgen? Wo gibt's Wirkungsziele, zu denen keine Informationen zum Erreichungsgrad vorliegen? In welchen inhaltlichen oder strukturellen Dimensionen soll Wirkung erzielt werden, die operativen Leistungen hierzu fehlen allerdings? Solche Fragen können mittels einer Strukturierung auf Basis der Wirkungsbox erörtert werden.

Abbildung 1: Die Wirkungsbox – Ebenen der Wirkungsbetrachtung. Die Wirkungsbox ordnet Wirkungen entlang der Dimensionen Zeit, Struktur und Inhalt. Jede «Schublade» kann mit konkreten Wirkungen befüllt werden. Dort können auch weiterführende Erhebungsinstrumente verortet sein.



IMPACT (NETTOWIRKUNG)= OUTCOME (BRUTTOWIRKUNG) – DEADWEIGHT

Anwendungsmöglichkeit: Operative Nutzung

Auch in der Praxis der Evaluation und Berichterlegung ist die Wirkungsbox nützlich: Sie erlaubt es, erhobene Daten in einer klaren Struktur darzustellen und erleichtert die Kommunikation mit Fördergebern, Stakeholdern und der Öffentlichkeit.

Anwendungsmöglichkeit: Datenbank für evidenzbasierte Wirkungen

Besondere Bedeutung gewinnt die Wirkungsbox, wenn sie als Datenbank genutzt wird: Wirkungen aus wissenschaftlichen Studien und Evaluationen lassen sich nach inhaltlichen, zeitli-

chen und strukturellen Dimensionen kategorisieren. Ein Beispiel dafür ist die Wirkungsbox Jugendarbeit, die eine Vielzahl empirisch belegter Wirkungen in der offenen und verbandlichen Jugendarbeit dokumentiert und öffentlich zugänglich macht (www.wirkungsboxjugendarbeit.at).

Beispielhafte Anwendung

Eine Sozial-NPO hat folgende fünf Wirkungsziele für ihre Leistungen formuliert:

- Die Gesundheit der Klient_innen soll stabilisiert werden.
- die Selbstwirksamkeit soll gesteigert werden.

- Die Teilhabechancen der Klient_innen an der Gesellschaft sollen verbessert werden.
- An- und Zugehörige sollen entlastet werden.
- Gesellschaftliche Subsysteme sollen im Umgang mit der speziellen Klient_innengruppe vertraut sein.

In einem Wirkungsstrategieworkshop wird das Raster der Wirkungsbox herangezogen, um die Wirkungsziele zu verorten. Hier zeigt sich, dass die Wirkungsziele allesamt mittel- oder langfristig sind und vier der fünf Ziele auf der Mikroebene liegen. Hieraus entstand eine Diskussion, ob nicht

auch kurzfristige Wirkungsziele notwendig sind. Zudem wurde mit Blick auf die inhaltlichen Dimensionen klar, dass ökologische und ökonomische Wirkungen nicht angestrebt werden. Aus Erhebungen weiss die Sozial-NPO allerdings, dass ihre Klient_innen zum Teil eine verbesserte Einkommenssituation erlangen, nachdem sie eine von der NPO angebotene Ausbildung absolvierten. Zudem berichten Angehörige, dass sie aufgrund der Stabilisierung wieder vermehrt ihrer Erwerbsarbeit nachgehen können. Dies gab den Impuls neue Wirkungsziele zu formulieren.

Fazit

Die Wirkungsbox bietet eine differenzierte Abbildung von Wirkungen der eigenen Organisation und erhöht die Transparenz in der Wirkungsanalyse. Als strategisches Instrument unterstützt sie bei der Arbeit mit Wirkungszielen und bei wirkungsbasierten Soll-Ist-Vergleichen, als operatives Werkzeug

erleichtert sie Evaluation und Kommunikation, und in Form einer Datenbank schafft sie Zugang zu evidenzbasiertem Wissen. Damit stellt sie ein vielseitig einsetzbares Instrument dar, das Organisationen hilft, komplexe Wirkungslogiken klarer zu erfassen und weiterzuentwickeln.

**Laissez le papier
raconter votre
histoire.**



*Votre contact privilégié
pour l'impression de vos
plus belles histoires.*

media f imprimerie SA
026 919 88 44
imprimerie@media-f.ch
imprimerie.media-f.ch

media f
imprimerie

Literaturverzeichnis

Grünhaus, C., & Rauscher, O. (2020). Ein Tool, das helfen könnte: Die Wirkungsbox. in Monika Burmester, Jan Friedemann, Stephanie Catharina Funk, Sabine Kühnert (Hrsg.), *Die Wirkungsdebatte in der Quartiersarbeit* (S. 135 - 153). Springer VS.

Rauscher, O., Mildenerberger, G. & Krlev, G. (2015): Wie werden Wirkungen identifiziert? Das Wirkungsmodell. In: Schober, C./Then, V. (Hrsg.), *Praxishandbuch Social Return on Investment*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Grünhaus, C., & Rauscher, O. (2021). *Impact und Wirkungsanalyse in Nonprofit Organisationen, Unternehmen und Organisationen mit gesellschaftlichem Mehrwert: vom Wirkungsmodell über die Messung, Bewertung bis zur Steuerung, Darstellung und Kommunikation*. Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship. https://research.wu.ac.at/files/19857361/Gr_nhaus_Rauscher_Impact_Wirkungsanalyse_gesellMehrwert_Apr2021.pdf.

Then, V., Grünhaus, C., Rauscher, O., & Kehl, K. (2017). *Social Return on Investment Analysis: Measuring the Impact of Social Investment*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71401-1>.

Autor_innen



Christian Grünhaus / christian.gruenhaus@wu.ac.at

Dr. Christian Grünhaus ist Leiter des Zentrums für Nonprofit Organisationen und Social Impact der Wirtschaftsuniversität Wien. Seine Forschungs- und Interessensschwerpunkte liegen im Bereich Social Impact Analyse, ökonomische Evaluation, Finanzierung sowie Governance von NPO. Themen im Bereich Sozialpolitik insbesondere Altenpflege und -betreuung, Leistungen für Menschen mit Behinderung und Wohnungslosigkeit gehören ebenfalls zu seinen Arbeitsschwerpunkten. Er leitete in den letzten 20 Jahren über 100 Projekte in den genannten Themenfeldern.



Olivia Rauscher / Olivia.Rauscher@wu.ac.at

Olivia Rauscher ist Senior Researcherin und Bereichsleiterin für Wirkungsanalysen am Zentrum für Nonprofit Organisationen und Social Impact der WU Wien. Seit über 18 Jahren beschäftigt sie sich mit der Durchführung und Leitung von Wirkungsanalysen und hat als Autorin und Herausgeberin an zahlreichen Publikationen zu diesem Thema mitgewirkt. Ihre aktuellen Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich des Social Impact Measurement und der Evaluation. Inhaltlich konzentriert sie sich dabei auf Fragen sozialer Ungleichheit, Bildung und Jugend.