

Einleitung

Praxisbeispiele

Was ist Wirkung?

Wirkung und
Geschäftsmodelle

Frameworks

Indikatoren

Datenerhebung

Kommunikation

Schlusswort

Links /
Referenzen

Impressum

WIRKUNG MESSEN UND KOMMUNIZIEREN –
EIN PRAKTISCHER LEITFADEN FÜR
WIRKUNGSORIENTIERTE UNTERNEHMEN

WIRKLICH

WIRKEN



EINLEITUNG

Welchen positiven gesellschaftlichen Beitrag bewirkt mein Unternehmen oder meine Organisation? Und wie hängt diese Wirkung mit meinem Geschäftsmodell zusammen? Es lohnt sich, sich diese Fragen regelmässig zu stellen.

Doch: Die Messung und Kommunikation der Wirkung sind herausfordernd. Besonders kleinen Organisationen fehlt es oft an Zeit, Geld und Personal für aufwendige Monitoring-Systeme. Das macht die systematische Erfassung und Verbesserung ihrer Wirkung besonders schwierig.

Zudem ist es oft nicht einfach, sich im Dschungel von Frameworks* und Standards zu orientieren. Dieser Leitfaden ist das Resultat einer Recherche zu Praxisbeispielen, Modellen und Herangehensweisen.

*** Framework bezeichnet hier den Rahmen, der zur Orientierung bei der Wirkungsmessung dient. Dafür stehen verschiedene Modelle zur Verfügung.**

Individueller Weg:

Es gibt keine standardisierte Wirkungsmessung, die für jede Organisation stimmig ist.

Frameworks sollen kein Korsett sein,

sondern zur strukturierten Reflexion verhelfen und Lernen begünstigen

DAS FAZIT

Weniger ist mehr:

wahre Geschichten erzählen und ein paar ausgewählte Indikatoren messen, qualitative und quantitative Elemente kombinieren

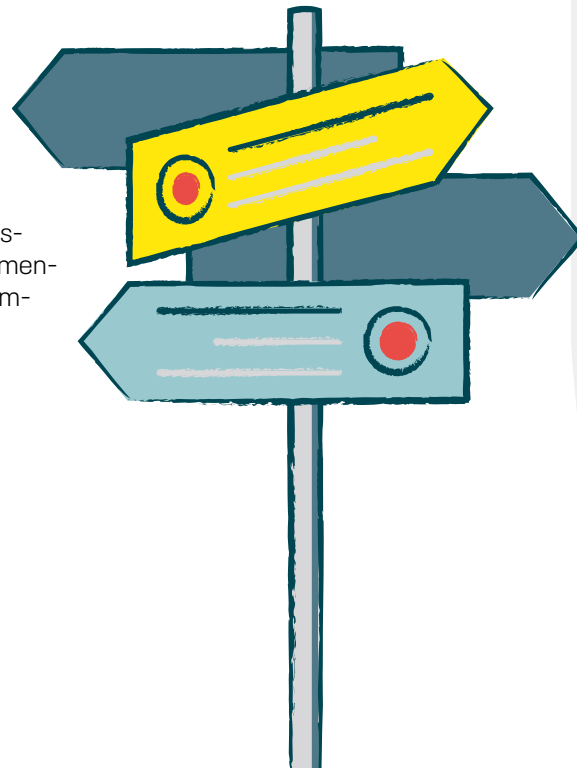
Wirkungsorientierte Unternehmen können mit grossem Selbstvertrauen vorausgehen.

Sie orientieren sich konsequent an ihrem gesellschaftlichen Ziel und sind häufig sehr gewissenhaft und intrinsisch motiviert aufgestellt

EIN PRAKTISCHER LEITFADEN

Wirkungsorientierte Organisationen finden hier einen Leitfaden, um eine einfache aber effektive Wirkungsmessung aufzubauen. Anstatt ein festes System vorzugeben, lädt der Leitfaden Mitarbeitende und Führungskräfte ein, selbst passende Wege und Werkzeuge zu finden, um die Leistungen des Unternehmens zu messen. Die ab Seite 20 vorgestellte Logframe-Methode ist Orientierungshilfe, bietet aber keine universelle Lösung. Wichtig ist, die passenden Abläufe zu entwickeln, um den gesellschaftlichen Beitrag zu messen.

Dieser Leitfaden richtet sich an wirkungsorientierte Unternehmen, welche ihre Wirkung messen möchten. Wer sich für Wirkungsziele und Wirkungslogiken interessiert, findet beispielsweise im *Kursbuch Wirkung von Phineo* gut aufbereitete Informationen zur Erstellung eines Problem- und Lösungsbaumes sowie einer Wirkungslogik. Zudem bietet die Stiftung Mercator in Zusammenarbeit mit Consense in ihrer *WerkstattWirkung* kompakte Praxismodule an.



WAS IST EIN WIRKUNGSORIENTIERTES UNTERNEHMEN (SOCIAL BUSINESS)?

Wirkungsorientiertes Unternehmertum in seiner heutigen Form geht auf verschiedene, teils jahrhundertealte Traditionen zurück. Je nach Region und Schwerpunkt werden unterschiedliche Begriffe verwendet, wie z.B. Soziales Unternehmertum, Sozialunternehmen, Social Entrepreneurship, Social Enterprise, Social Business oder Économie Sociale et Solidaire (ESS).

Dieser Leitfaden richtet sich an alle Unternehmen, mit einer positiven gesellschaftlichen Wirkung, welche mithilfe ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten erreicht wird. Das heisst, sie erzielen Ertrag durch Produkte und Dienstleistungen im Markt, stellen aber ihre Geschäftstätigkeit unter das prioritäre Ziel, eine soziale, kulturelle und/oder ökologische Wirkung – also eine gesellschaftliche Wirkung – zu erreichen. Der erzielte Gewinn wird explizit zur Weiterentwicklung des Unternehmens und zur Stärkung des Wirkungsziels verwendet.

MEHR —

PRAXISBEISPIELE: WIRKUNGSORIENTIERTE ORGANISATIONEN AUS DER SCHWEIZ



BRÜGGLI[®]

ZUM PRAXISBEISPIEL —



**ALTERNATIVE
BANK
SCHWEIZ**

ZUM PRAXISBEISPIEL —



Crescenda
Hier kommen Frauen an.
Hier kommen Frauen weiter.

ZUM PRAXISBEISPIEL —



**ge
ba
na**

ZUM PRAXISBEISPIEL —



PRAXISBEISPIELE WIRKUNG ORGANISATION AUS DER

BRÜ

ZUM PRAXISBEISPIEL

BRÜGGLI

Brüggli ist ein gemeinnütziger Verein, welcher Menschen mit psychischen oder körperlichen Herausforderungen durch Ausbildung und Integration unterstützt. Er gehört zu den grössten Ausbildungs- und Integrationsbetrieben der Schweiz und bietet über 40 verschiedene Berufe an.

Brüggli misst seine Erfolge mit einer [SROI](#)-Evaluation. Dafür werden unter anderem die von der öffentlichen Hand eingesparten IV-Taggelder und Ergänzungsleistungen berechnet. Zusätzlich verfolgt Brüggli weitere Kennzahlen, um den Erfolg seiner Programme zu überwachen. So werden Teilnehmende 1, 3 und 5 Jahre nach Abschluss des Programms zu ihrer Arbeitssituation und Lebenszufriedenheit befragt.

[ZUM GESCHÄFTSBERICHT](#) —

ZUM PRAXISBEISPIEL —



PRAXIS WIRKUNGS- ORGANISATION AUS DER BRÜCKE

ZUM PRAXISBEISPIEL

ALTERNATIVE BANK SCHWEIZ (ABS)

Die Alternative Bank Schweiz (ABS) wurde 1990 gegründet und setzt auf ethische, soziale und ökologische Finanzgeschäfte. Sie investiert z.B. nicht in Waffen oder fossile Energien und bietet eine nachhaltige Alternative zu herkömmlichen Banken. Die ABS hat mehr als 44'000 Kund:innen und über 9'400 Aktionär:innen.

Die ABS veröffentlicht jährlich einen umfassenden Nachhaltigkeitsbericht. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der Klimawirkung aller Geschäftsbereiche der Bank. Diese wird gemäss dem Standard der Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF) analysiert. 2023 erschien der erste Nachhaltigkeitsbericht in Übereinstimmung mit der Global Reporting Initiative (GRI), einem internationalen Standard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Der GRI-Bericht legt für alle wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen der ABS systematisch die Kennzahlen und Indikatoren offen, mit denen die ABS ihre Wirkung im jeweiligen Thema beurteilt. Zusätzlich ist mit der Sustainable Banking Scorecard ein Mess-Standard der Global Alliance for Banking on Values (GABV) im Einsatz, der spezifisch für wertorientierte Banken entwickelt wurde und zusätzliche Kriterien wie die Realwirtschaftlichkeit der Geschäftstätigkeit berücksichtigt. Die Resultate sind in den Nachhaltigkeitsbericht integriert.

Da es meist nicht möglich ist, positive soziale und ökologische Veränderungen direkt bzw. kausal auf die ABS zurückzuführen, kommuniziert sie vorsichtig über ihre Wirkung.

Die ABS ist dabei, ihre Wirkungsdefinitionen weiter auszubauen und ihren Beitrag durch Finanzierungen und Anlagen genauer zu ermitteln.

[ZUM GESCHÄFTSBERICHT](#) —



PRAXISBEISPIEL —

PRAXISBEISPIELE WIRKUNG ORGANISATIONEN AUS DER BRÜCKE

BRÜCKE

ZUM PRAXISBEISPIEL

CRESCENDA

Crescenda ist das Pionierzentrum für Unternehmens- und Existenzgründungen von Frauen mit Migrationserfahrung. Die gemeinnützige Organisation hat zum Ziel, Frauen in eine nachhaltige berufliche und soziale Selbstständigkeit zu begleiten und setzt sich für bessere strukturelle Rahmenbedingungen in der Arbeitsintegration ein. Crescenda entwickelt innovative sozialunternehmerische Modelle, bietet Schulungs- und Weiterbildungsprogramme an und ist ein Treffpunkt für Austausch und Integration, wodurch die Selbstwirksamkeit der Teilnehmerinnen nachhaltig unterstützt wird.

Crescenda misst ihre Wirkung mit einem Modell, welches dem Logframe ähnelt. Ein konkretes Ziel ist, dass 70 % der Teilnehmerinnen nach dem Kurs eine Anschlusslösung finden. Gemessen wird die Wirkung durch Umfragen. Diese erfassen sowohl die Bewertung des Programms durch die Teilnehmerinnen als auch die persönliche Entwicklung in Bezug auf Fähigkeiten und Selbstbewusstsein. Gewisse Indikatoren sind im Geschäftsbericht dargestellt.

[ZUM GESCHÄFTSBERICHT](#) —

ZUM PRAXISBEISPIEL —



PRAXISBEISPIELE WIRKUNG ORGANISATION AUS DER

BRÜ

ZUM PRAXISBEISPIEL

GEBANA

gebana wurde 1998 gegründet und ist ein Schweizer Pionierunternehmen im fairen Handel sowie in nachhaltiger Produktion und bewusstem Konsum. Es arbeitet vor allem in Afrika und Lateinamerika mit Landwirt:innen zusammen. Ziel ist es, den globalen Handel zu Gunsten von Umwelt und Produzent:innen zu verbessern.

Seit 2016 nutzt gebana ein - (Logframe-ähnliches) Modell, um ihre Wirkung zu messen. Es wurden klare, messbare Ziele festgelegt - zum Beispiel soll sich bis 2032 die Anzahl der Landwirt:innen, die den gebana-Prämienpreis erhalten, verdoppeln. gebana macht zudem eine Umfrage unter den wichtigsten Lieferant:innen der Landwirt:innen (die den Grossteil des Jahresumsatzes ausmachen). Die Umfragedaten werden später zu Indikatoren (z. B. Prozentsatz der jährlichen Investitionen) zusammengefasst und an die Ziele von gebana gebunden. Zudem hat gebana in Zusammenarbeit mit Fair Trade International für mehrere seiner Supply Chains Daten erhoben um einen LIRP (Living Income Reference Price) zu berechnen und mit den Landwirt:innen und Kooperativen zu diskutieren. Die Basis bildet ein «sustainable Farm Model» von Fair Trade International. Da es aber sehr komplex ist, eine Veränderung des Einkommens auf die eigenen Aktivitäten zurückzuführen, stellt gebana seinen positiven Beitrag auf der Ebene der Landwirt:innen hauptsächlich anhand von Output-Indikatoren und nur wenigen Outcome-Indikatoren dar (z. B. durch Erhebung, ob die Bauernkinder wegen Feldarbeit in der Schule fehlen). Ähnlich wie die ABS integriert gebana den Nachhaltigkeitsbericht in den Geschäftsbericht. Zusätzlich zu den eigenen Indikatoren lehnt sich gebana im Nachhaltigkeitsreporting an die GRI Kriterien an.

[ZUM GESCHÄFTSBERICHT](#) —

PRAXISBEISPIEL —



WIE VERSTEHT DIESER LEITFADEN "WIRKUNG"?

Wirkung ist der positive Beitrag an die Gesellschaft, der direkt auf die Arbeit der Organisation zurückgeht. Dabei bleibt dieser Beitrag auch nach dem direkten Einsatz der Organisation bestehen. Es gibt also Kernfragen: Ist es ein positiver Beitrag? Und ist dieser nachhaltig?

Eine langfristige Wirkung im Hier und Jetzt zu messen ist kaum möglich. Wenn eine Organisation beispielsweise benachteiligte Menschen ausbildet, ist die Wirkung erst mit grosser Verzögerung sichtbar. Eine mögliche Frage zur Wirkungsmessung wäre: Wie vielen Menschen hat die Organisation zu einer Stelle verholfen? Diese Frage lässt sich aber kaum exakt beantworten.

Die Wirkung kann jedoch näherungsweise erfasst werden. Die Wirkungsmessung dient dabei nicht nur der externen Kommunikation, sondern auch internen Entscheidungen. Sie zeigt, ob eine Organisation ihre gesellschaftlichen Ziele erreicht und auf dem richtigen Weg ist. Dieser Leitfaden hilft, die gesellschaftliche Wirkung besser zu strukturieren, um das Messbare der Wirkung zu messen.

KERNASPEKTE DER WIRKUNG

1. KAUSAL

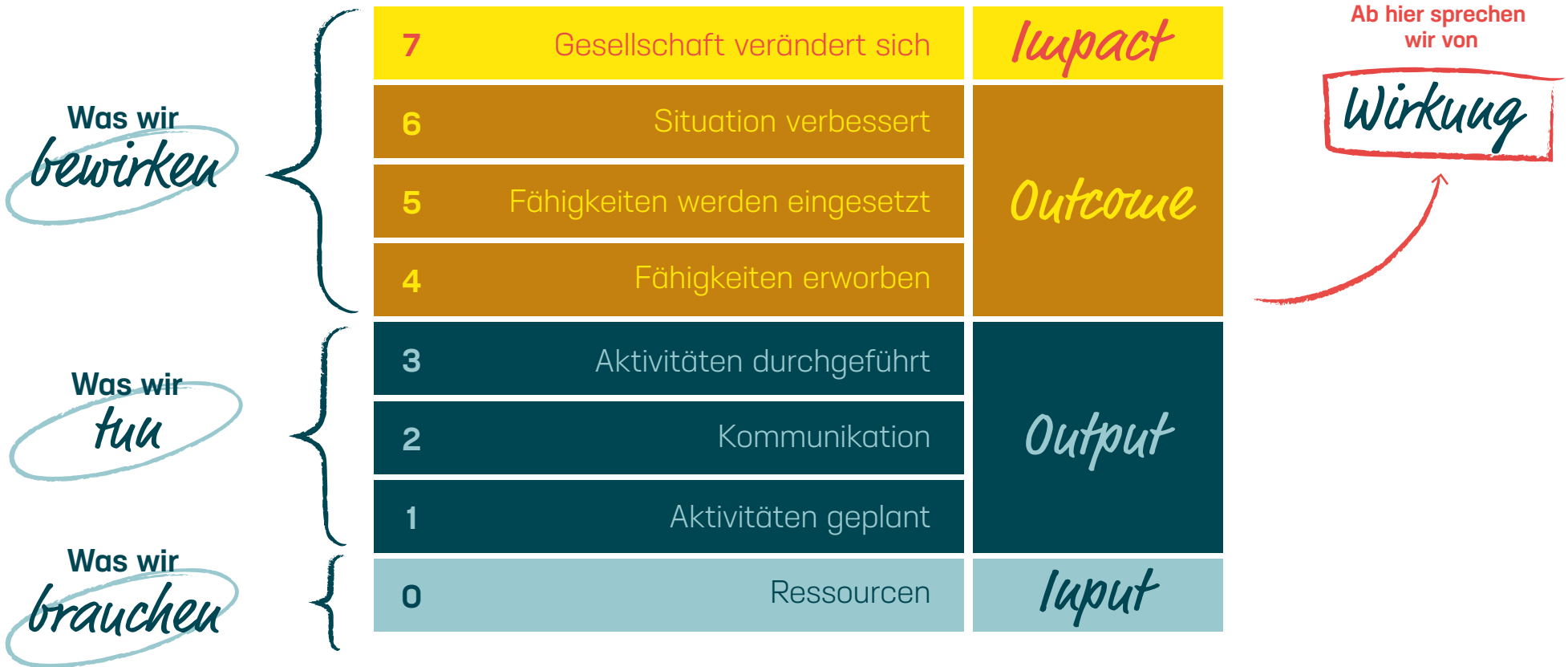
Die Wirkung ist eine Folge der Aktivitäten einer Organisation.

2. POSITIV

Die Wirkung trägt zur Lösung von gesellschaftlichen Problemen bei.

3. LANGFRISTIG

Die Wirkung ist nicht nur kurzzeitig sondern persistent.





MOTIVATION

Den Erfolg sichtbar machen und das Engagement der Mitarbeitenden stärken

Es ist eine verpasste Chance, die Wirkung nur für die externe Rechenschaftspflicht zu messen. Wird die Wirkungsmessung zielgerichtet durchgeführt, unterstützt sie eine bessere Entscheidungsfindung und allgemeine organisatorische Ziele.



TRANSPARENZ

Die Nachvollziehbarkeit gegenüber Mitarbeitenden, Partner:innen und Geldgebern erhöhen

WARUM SOLLTE MAN DIE WIRKUNG MESSEN?

FINANZIERUNG

Gegenüber Investor:innen und Geldgeber:innen ausweisen, dass ihr Geld sinnvoll eingesetzt wird



BESSERE ENTSCHEIDUNGEN

Sehen, ob die Ziele erreicht werden, klügere Entscheidungen treffen und damit den gesellschaftlichen Beitrag maximieren



WIRKUNG UND GESCHÄFTSMODELLE

Die wirkungsorientierten Unternehmen haben nicht alle dieselbe Koppelung von Geschäftstätigkeit und gesellschaftlicher Wirkung. Bei manchen ist die Wirkung direkt an den Verkauf gekoppelt, andere transferieren Ressourcen zwischen Geschäfts- und Wirkungsmodell. In diesem Leitfaden wird entlang zweier Achsen unterschieden: Koppelung zwischen Kund:innen und Wirkungsempfänger:innen sowie zwischen wirtschaftlicher Aktivität und gesellschaftlicher Wirkung.

Kund:innen sind auch Zielgruppe der gesellschaftlichen Wirkung:

Die gesellschaftliche Wirkung adressiert auch die Kund:innen, die das Produkt oder die Dienstleistung kaufen. Ein Beispiel ist die **Alternative Bank** Schweiz, bei der die Kund:innen direkt von den ethischen Finanzpraktiken der Bank profitieren.

Kund:innen sind keine Zielgruppe der Wirkung:

Die zahlenden Kund:innen unterscheiden sich von den Begünstigten. Bei **Brüggl** beispielsweise profitieren Menschen mit Schwierigkeiten von Ausbildungsplätzen, während die Kund:innen die Produkte geniessen.

Euge Koppelung von Geschäfts- und Wirkungsmodell:

Die gesellschaftliche Wirkung entsteht direkt durch den Verkauf der Produkte. Zum Beispiel werden mit dem Kauf von **gebana**-Produkten direkt bessere Handelsbedingungen gefördert.

Weite Koppelung von Geschäfts- und Wirkungsmodell:

Die gesellschaftliche Wirkung entsteht durch Massnahmen, welche durch die Geschäftstätigkeit finanziert werden. **Crescenda** beispielsweise bietet Aus- und Weiterbildungen an, welche teilweise von den Wirkungsempfänger:innen aber auch mittels Catering-Aufträgen finanziert werden.

*Euge Koppelung von
Geschäfts- und
Wirkungsmodell*

*Weite Koppelung von
Geschäfts- und
Wirkungsmodell*

*Kund:innen sind auch
Zielgruppe der gesell-
schaftlichen Wirkung*



Crescenda
Hier kommen Frauen an.
Hier kommen Frauen weiter.

*Kund:innen sind keine
Zielgruppe der gesell-
schaftlichen Wirkung*



BRÜGGLI®

BEDEUTUNG FÜR DIE WIRKUNGSMESSUNG

Die Art der Beziehung zwischen Geschäfts- und Wirkungsmodell sowie Kundengruppen und Wirkungsempfänger:innen eines Unternehmens hat einen massgeblichen Einfluss auf die Wirkungsmessung. Die hier vorgeschlagene Systematik ist eine grobe Vereinfachung und die vorgestellten Frameworks können flexibel gemischt und den jeweiligen Bedürfnissen angepasst werden.

Enge Koppelung von Geschäfts- und Wirkungsmodell

Bei Unternehmen, deren Umsatz direkt mit der gesellschaftlichen Wirkung verknüpft ist (Sale = Impact), können die Geschäftszahlen bereits wertvolle Hinweise auf die erzielte Wirkung geben. Einzelne Kennzahlen – etwa die Anzahl verkaufter Produkte – können als Output-Indikatoren dienen. Trotzdem sind zusätzliche Indikatoren notwendig, um die Outcomes (mittelfristige Veränderungen) zu erfassen. Hierfür können die Frameworks mit spezifischen Wirkungsindikatoren ergänzt werden.

Weite Koppelung von Geschäfts- und Wirkungsmodell

Wenn der Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen nicht automatisch eine gesellschaftliche Wirkung generiert, braucht es separate Indikatoren sowohl für Outputs als auch für Outcomes. Denn bei diesen Unternehmen entsteht die Wirkung durch zusätzliche, nicht-umsatzbezogene Aktivitäten wie z.B. Bildungsangebote oder Community-Arbeit. Frameworks, welche die Wirkung auch unabhängig von den Geschäftszahlen strukturieren und bewerten, sind hier unverzichtbar.

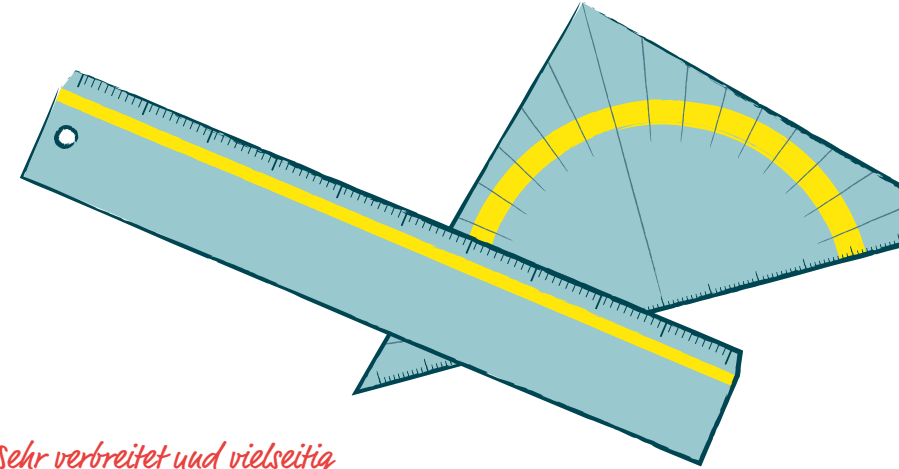
Kund:innen sind auch Zielgruppe der gesellschaftlichen Wirkung

Wenn die Zielgruppe der Wirkung mit der Kundengruppe übereinstimmt, kann die Kundschaft die Wirkung direkt erfahren und einschätzen – beispielsweise bei Wohnbaugenossenschaften, die bezahlbaren Wohnraum schaffen. In solchen Fällen ist der kommunizierte Nachweis der Wirkung gegenüber Kund:innen weniger kritisch, aber dennoch sinnvoll. Denn mit der Zeit kann die Baseline in Vergessenheit geraten und die Wirkung wird nicht mehr bewusst wahrgenommen.

Kund:innen sind keine Zielgruppe der gesellschaftlichen Wirkung

Sind Wirkungsempfänger:innen nicht identisch mit den Kund:innen, oder richtet sich ein Teil der Wirkung an Aussenstehende (z.B. Umwelt, Gemeinschaft), ist ein gewisses Vertrauen in den Wirkungsmechanismus notwendig. Dieses Vertrauen können Labels, unabhängige Prüfungen oder regelmässige Wirkungsreportings schaffen.

FRAMEWORKS ZUR MESSUNG DER WIRKUNG



Eignet sich besonders gut bei einer engen Koppelung von Wirkungs- und Geschäftsmodell.

Sehr verbreitet und vielseitig einsetzbar. Nachfolgend im Detail beschrieben.

FIVE DIMENSIONS OF IMPACT

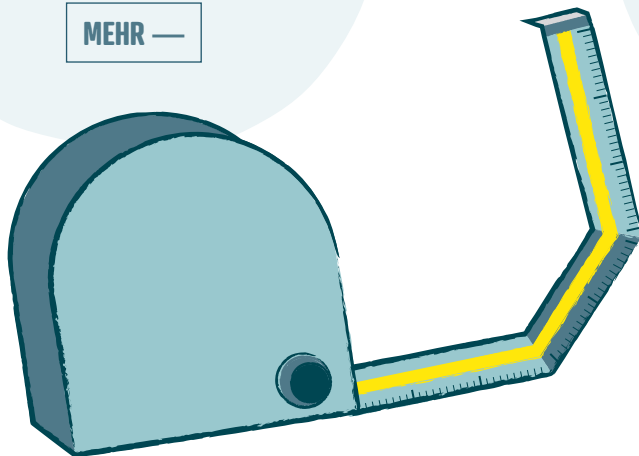
MEHR —

SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI)

MEHR —

DAS LOGFRAME-MODELL

MEHR —



Eignet sich besonders gut bei einer weiten Koppelung von Wirkungs- und Geschäftsmodell.

FRAMEWORKS ZUR M WIRKU

FIVE DIMENSIONS OF IMPACT

Die Five Dimensions of Impact wurden vom Impact Management Project (IMP) gemeinsam mit über 3'000 Unternehmen und Investor:innen entwickelt. Impact Frontiers ging aus dem IMP hervor und ist heute für die Weiterentwicklung dieser Normen verantwortlich. Das Framework richtet sich sowohl an Investor:innen als auch an Unternehmen.

Im Mittelpunkt stehen die fünf Wirkungsdimensionen:

- **What:** Was verändert sich?
- **Who:** Wer ist betroffen?
- **How much:** Wie gross ist der Effekt?
- **Contribution:** Welchen Anteil hat die eigene Organisation?
- **Risk:** Was passiert, wenn die Wirkung nicht wie geplant eintritt?

Besonders ist am IMP-Framework die explizite Integration von Risiko (z.B. Wahrscheinlichkeit, dass und Tragweite wenn Wirkungsziele nicht erreicht werden), sowie die Arbeit mit Schwellenwerten (Impact Thresholds). Letztere definieren, ab wann eine Entwicklung Schäden vermeidet (Avoid Harm), der Gesellschaft dient (Benefit People and the Planet) oder direkt zur Lösung von Problemen beiträgt (Contribute to Solutions).

Die Indikatoren-Bibliothek IRIS+ baut auf denselben fünf Wirkungsdimensionen auf. Dadurch können passende Metriken einfach ausgewählt und in ein Reporting integriert werden.

WICHTIGE REFERENZEN →

FRAMEWORKS ZUR MESSUNG VON WIRKUNGEN

WICHTIGE REFERENZEN FÜR FIVE DIMENSIONS OF IMPACT

1. Impact Frontiers: *Impact Management Norms*: <https://impactfrontiers.org/norms/>
2. Boiardi, P. (2020). *Managing and measuring the impact of sustainable investments: A two-axes mapping*. OECD Development Co-operation Working Papers, No. 74. <https://doi.org/10.1787/2ff2b2f4-en>
3. Islam, S.; & Habib, A. (2023). *How impact investing firms use reference frameworks to manage their impact performance: An industry-level study*. *Accounting & Finance*. <https://doi.org/10.1111/acfi.13132>

← ZURÜCK

FRAMEWORKS ZUR MESSUNG VON WIRKUNGEN

SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI)

Die SROI-Methode übersetzt die gesellschaftliche Wirkung eines Projekts in einen Geldwert. So kann ein Unternehmen angeben, dass jeder investierte Franken „X“ Franken an gesellschaftlichem Nutzen erzeugt. Damit kann berechnet werden, wie viel gesellschaftlicher Wert pro investiertem Franken geschaffen wird. Dies erleichtert die Kommunikation der Wirkung sehr. Die Schwierigkeit ist einerseits, dass Zahlen zur Wirkung notwendig sind. Andererseits müssen die korrekten «Übersetzungsschlüssel» zwischen Geldwert und Wirkung gefunden werden. Entsprechend ist der SROI eine eher anspruchsvolle Methode.

WICHTIGE REFERENZEN →

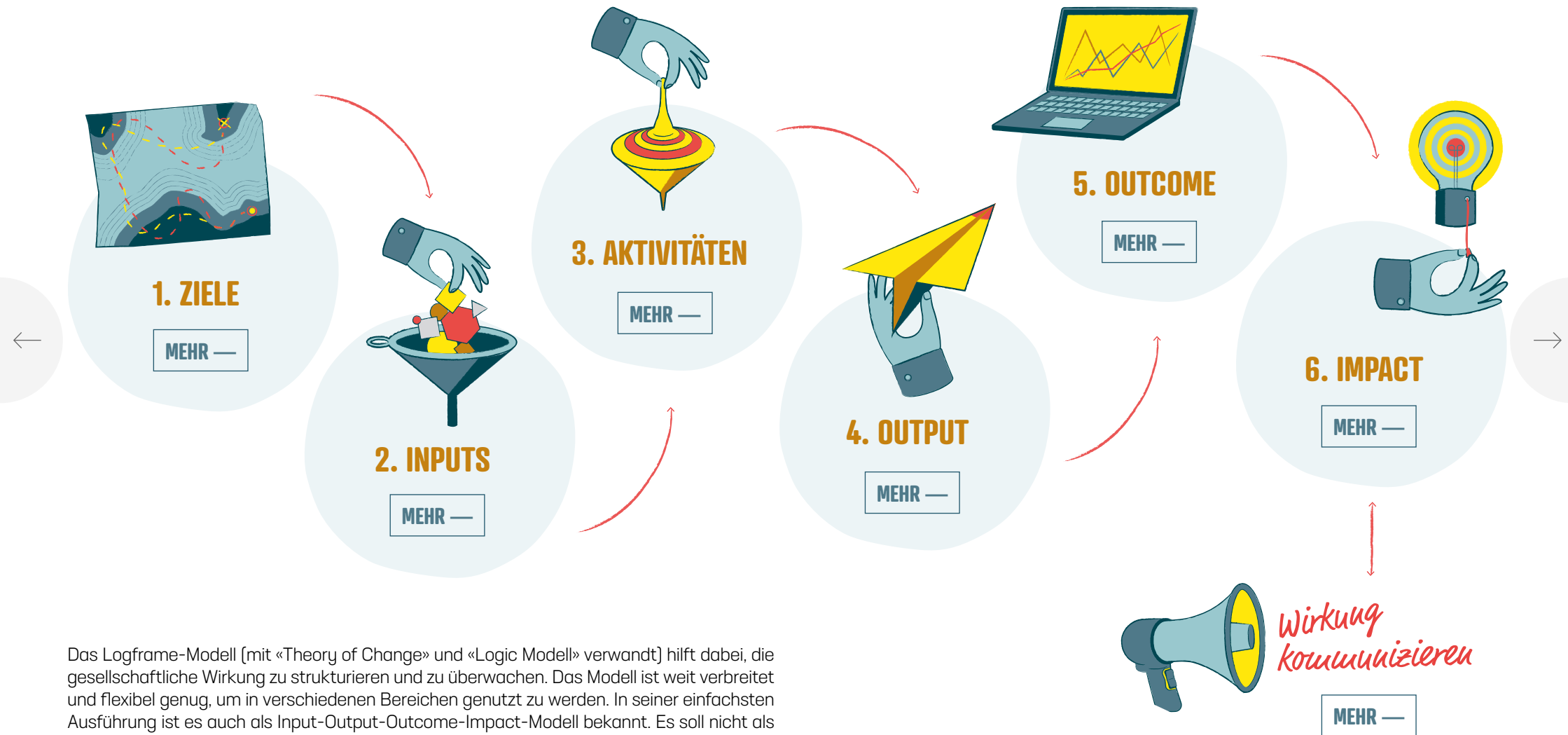
FRAMEWORKS ZUR MESSUNG VON WIRKUNGEN

WICHTIGE REFERENZEN FÜR SROI

1. Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A Guide to Social Return on Investment. The SROI Network*. <https://www.socialvalueint.org/guide-to-sroi>
2. Millar, R., & Hall, K. (2013). "Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement: The Opportunities and Barriers for Social Enterprises in Health and Social Care." *Public Management Review*, 15(6), 923-941. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.698857>
3. Cooney, K., & Lynch-Cerullo, K. (2014). Measuring the social returns of nonprofits and social enterprises: The promise and perils of the SROI. *Nonprofit Policy Forum* (Vol. 5, No. 2, pp. 367-393). <https://doi.org/10.1515/npf-2014-0017>
4. Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2013). "Valuing the Social? The Nature and Controversies of Measuring Social Return on Investment (SROI)." *Voluntary Sector Review*, 4(1), 3-18. <https://doi.org/10.1332/204080513X661554>
5. Pathak, P., & Dattani, P. (2014). "Social Return on Investment: Three Technical Challenges." *Social Enterprise Journal*, 10(2), 91-104. <https://doi.org/10.1108/SEJ-06-2012-0019>

← ZURÜCK

DAS LOGFRAME-MODELL

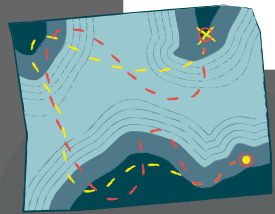


Das Logframe-Modell (mit «Theory of Change» und «Logic Modell» verwandt) hilft dabei, die gesellschaftliche Wirkung zu strukturieren und zu überwachen. Das Modell ist weit verbreitet und flexibel genug, um in verschiedenen Bereichen genutzt zu werden. In seiner einfachsten Ausführung ist es auch als Input-Output-Outcome-Impact-Modell bekannt. Es soll nicht als starre Vorgabe verstanden werden, sondern dazu anregen, über die Wirkung nachzudenken, im Prozess zu lernen und passende Ziele und Indikatoren zu entwickeln.

ZIELE

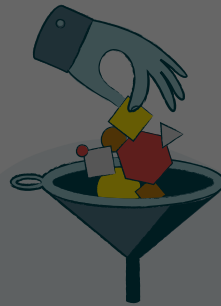


Bevor Unternehmen ihre Wirkung messen, müssen sie klare Ziele festlegen. Daraus lassen sich konkrete Indikatoren ableiten. Zum Beispiel könnte ein wirkungsorientiertes Unternehmen, welches Ausbildungsplätze anbietet, sich zum Ziel setzen, die Abbruchquote bis in zwei Jahre auf maximal 3 % zu senken.



1. ZIELE

MEHR —

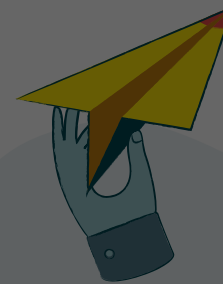


2. INPUTS

MEHR —

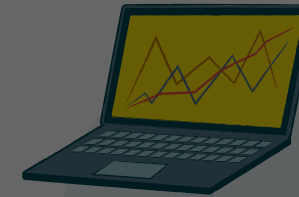
3. AKTIVITÄTEN

MEHR —



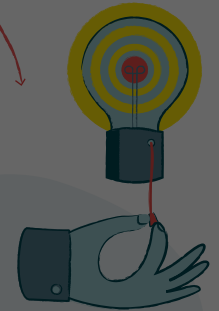
4. OUTPUT

MEHR —



5. OUTCOME

MEHR —



6. IMPACT

MEHR —



Wirkung kommunizieren

MEHR —

Das Logframe-Modell (mit «Theory of Change» und «Logic Modell» verwandt) hilft dabei, die gesellschaftliche Wirkung zu strukturieren und zu überwachen. Das Modell ist weit verbreitet und flexibel genug, um in verschiedenen Bereichen genutzt zu werden. In seiner einfachsten Ausführung ist es auch als Input-Output-Outcome-Impact-Modell bekannt. Es soll nicht als starre Vorgabe verstanden werden, sondern dazu anregen, über die Wirkung nachzudenken, im Prozess zu lernen und passende Ziele und Indikatoren zu entwickeln.

DAS LOGFRAME-MODELL



INPUTS ✕

Inputs sind die Ressourcen, die ein Unternehmen für seine gesellschaftliche Wirkung braucht. Dazu gehören zum Beispiel Mitarbeitende und Geldmittel. Es hilft, die unterschiedlichen Ressourcen möglichst in Zahlen auszudrücken.

Ein Beispiel: Eine Ausbildungsorganisation kann festlegen, dass sie Y Arbeitsstunden und X CHF einsetzt, um benachteiligte Personen bei der Jobsuche zu unterstützen.

← →

Das Logframe hilft dabei, die gesellschaftliche Wirkung zu verbreiten und flexibel zu gestalten. Die einfachste Ausführung ist es auch als Input-Output-Outcome-Impact-Modell bekannt. Es soll nicht als starre Vorgabe verstanden werden, sondern dazu anregen, über die Wirkung nachzudenken, im Prozess zu lernen und passende Ziele und Indikatoren zu entwickeln.

DAS LOGFRAME-MODELL



Das Logframe-Modell (mit «Theory of Change» und «Logic Modell» verwandt) hilft dabei, die gesellschaftliche Wirkung zu strukturieren und zu überwachen. Das Modell ist weit verbreitet und flexibel genug, um in verschiedenen Bereichen genutzt zu werden. In seiner einfachsten Ausführung ist es auch als Input-Output-Outcome-Impact-Modell bekannt. Es soll nicht als starre Vorgabe verstanden werden, sondern dazu anregen, über die Wirkung nachzudenken, im Prozess zu lernen und passende Ziele und Indikatoren zu entwickeln.

DAS LOGFRAME-MODELL



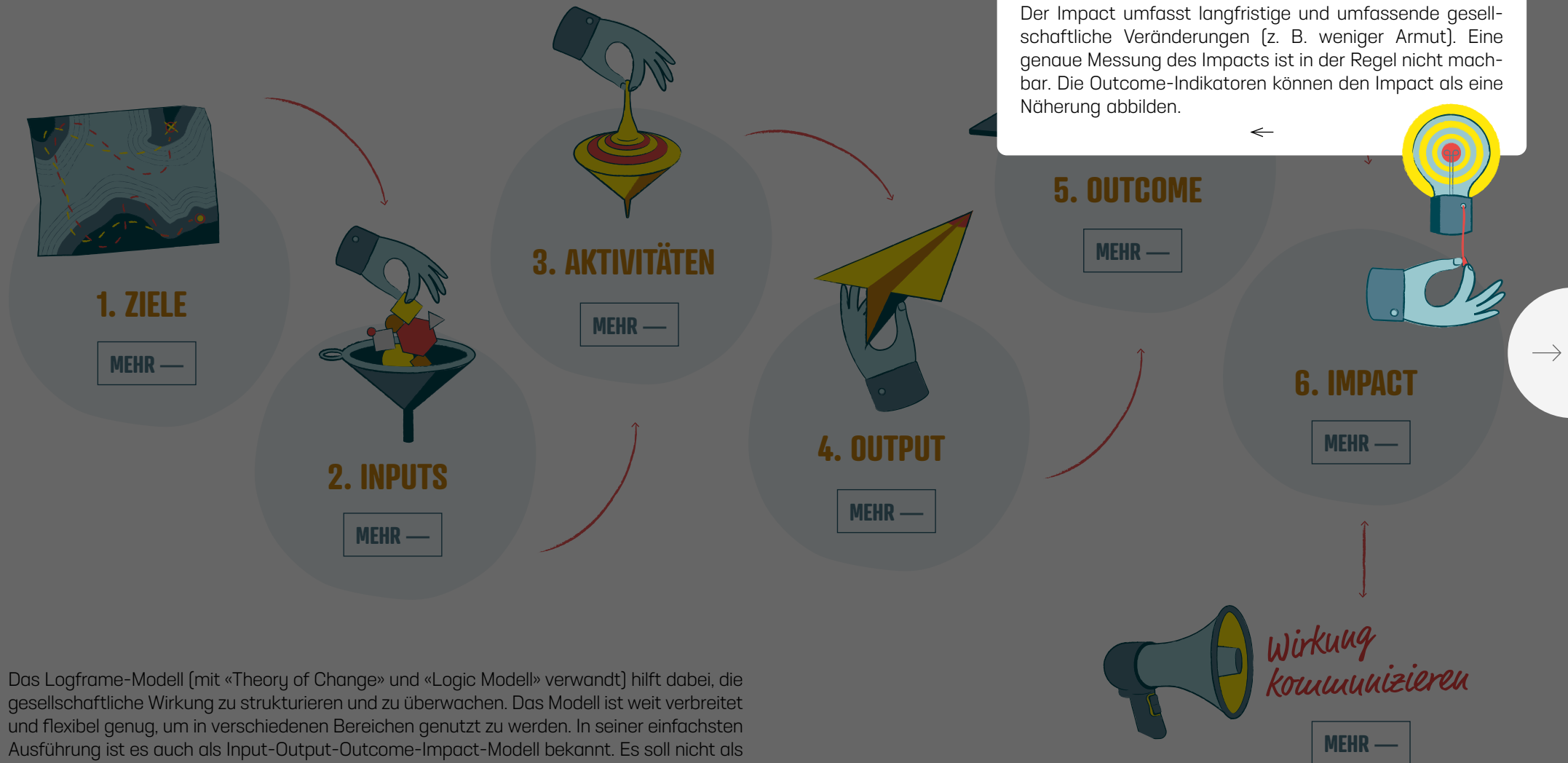
Das Logframe-Modell (mit «Theory of Change» und «Logic Modell» verwandt) hilft dabei, die gesellschaftliche Wirkung zu strukturieren und zu überwachen. Das Modell ist weit verbreitet und flexibel genug, um in verschiedenen Bereichen genutzt zu werden. In seiner einfachsten Ausführung ist es auch als Input-Output-Outcome-Impact-Modell bekannt. Es soll nicht als starre Vorgabe verstanden werden, sondern dazu anregen, über die Wirkung nachzudenken, im Prozess zu lernen und passende Ziele und Indikatoren zu entwickeln.

DAS LOGFRAME-MODELL



Das Logframe-Modell (mit «Theory of Change» und «Logic Modell» verwandt) hilft dabei, die gesellschaftliche Wirkung zu strukturieren und zu überwachen. Das Modell ist weit verbreitet und flexibel genug, um in verschiedenen Bereichen genutzt zu werden. In seiner einfachsten Ausführung ist es auch als Input-Output-Outcome-Impact-Modell bekannt. Es soll nicht als starre Vorgabe verstanden werden, sondern dazu anregen, über die Wirkung nachzudenken, im Prozess zu lernen und passende Ziele und Indikatoren zu entwickeln.

DAS LOGFRAME-MODELL



Das Logframe-Modell (mit «Theory of Change» und «Logic Modell» verwandt) hilft dabei, die gesellschaftliche Wirkung zu strukturieren und zu überwachen. Das Modell ist weit verbreitet und flexibel genug, um in verschiedenen Bereichen genutzt zu werden. In seiner einfachsten Ausführung ist es auch als Input-Output-Outcome-Impact-Modell bekannt. Es soll nicht als starre Vorgabe verstanden werden, sondern dazu anregen, über die Wirkung nachzudenken, im Prozess zu lernen und passende Ziele und Indikatoren zu entwickeln.

INDIKATOREN

Die Auswahl von Indikatoren gehört zur Königsdisziplin beim Messen der gesellschaftlichen Wirkung. Bei der Auswahl helfen folgende drei Kriterien:

KAUSALITÄT

Wie sicher ist der Zusammenhang zwischen den Messgrößen und der gesellschaftlichen Wirkung?

KONTROLLE

Wie stark kann das Unternehmen die Ergebnisse beeinflussen?

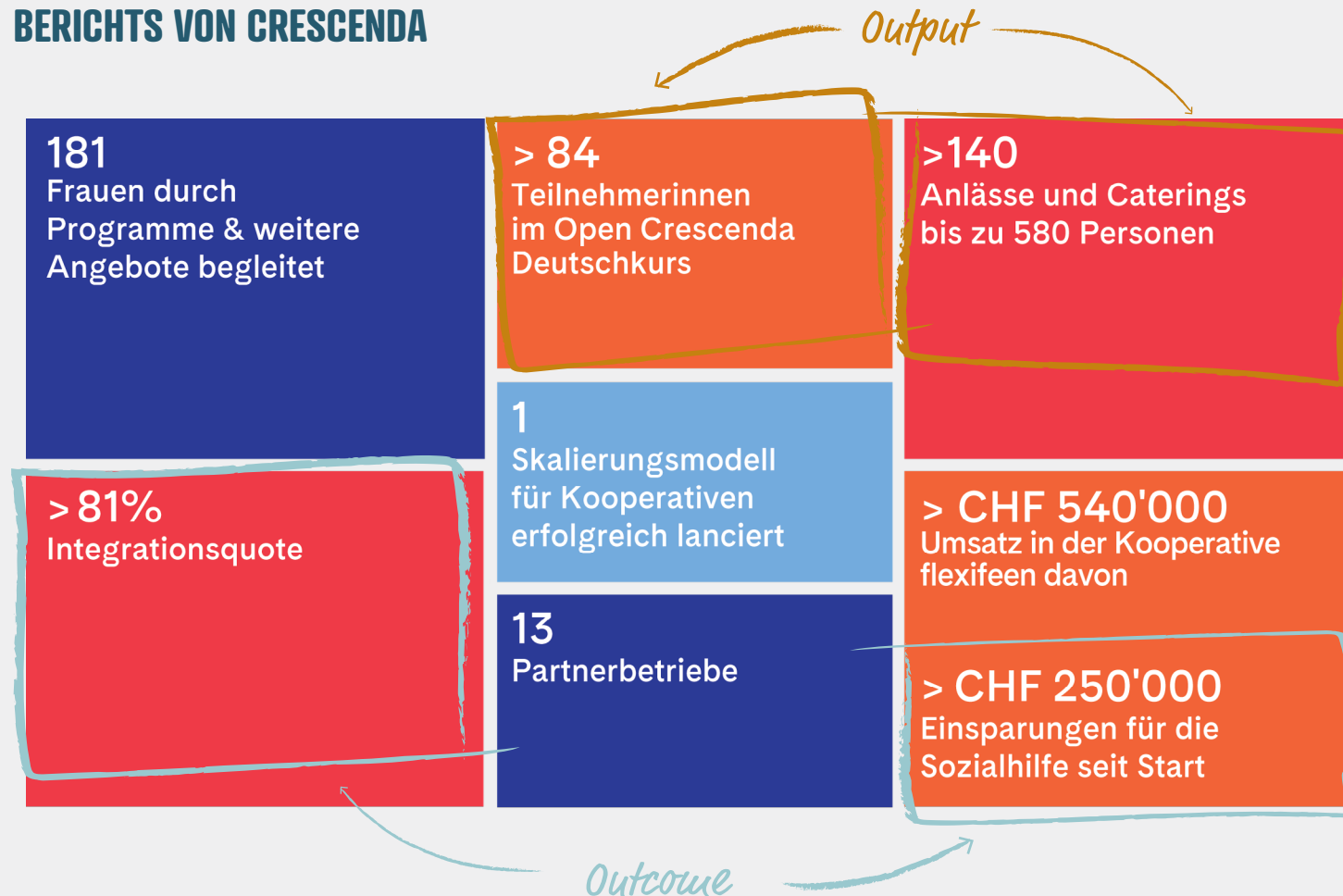
KOSTEN-NUTZEN

Wie einfach ist die Datenerhebung und wie nützlich deren Aussage?

Einerseits geht es also darum, klare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge herzustellen und den Grad der Kontrolle über die Ergebnisse zu berücksichtigen. Beispielsweise können auch andere Organisationen und Akteur:innen einen wichtigen Einfluss auf die Wirkung haben. Wenn eine Organisation mit mehreren Partnern eine Wirkung schafft, ist es enorm kompliziert, die Wirkung der einzelnen Unternehmen zu attribuieren, da es keine direkte Kausalität zwischen dem einzelnen Unternehmen und der gesellschaftlichen Wirkung gibt. In diesem Fall wäre es sinnvoll, zusammen mit den Partnerorganisationen gemeinsame Indikatoren zu entwickeln.

Andererseits sollen die Indikatoren wenig Mehraufwand verursachen aber viel nützen. Lassen sich Wirkungsindikatoren beispielsweise an die wirtschaftliche Tätigkeit der Organisation binden? Denn diese Indikatoren eignen sich sowohl für die Geschäftsführung als auch für die Wirkungsmessung.

INDIKATOREN AM BEISPIEL DES GESCHÄFTSBERICHTS VON CRESCENDA



BEISPIELE FÜR INDIKATOREN —

INDIKATOREN ZUR GESELLSCHAFTLICHEN WIRKUNG IN DREI EXISTIERENDEN STANDARDS

Die gesellschaftliche Wirkung eines Unternehmens ist oft einzigartig. Die etablierten Standards zeigen deshalb tendenziell eher kurzfristige Erfolge. Manche dieser Indikatoren eignen sich aber zur Messung der gesellschaftlichen Wirkung auf Ebene Output.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

Die **Global Reporting Initiative (GRI)** entwickelt international anerkannte Standards zur Berichterstattung über Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Wirkung. Sie helfen die wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Wirkungen einheitlich und transparent zu kommunizieren. Die GRI-Standards enthalten verschiedene Indikatoren, die in Geschäftsberichten verwendet werden können.

IRIS+ (Impact Reporting and Investment Standards Plus)

Ein weiterer ähnlicher Standard ist **IRIS+ (Impact Reporting and Investment Standards Plus)**. Es wird hauptsächlich von Impact-Investoren genutzt, um soziale und ökologische Leistungen zu messen. IRIS+ verwendet ähnliche Indikatoren wie die GRI.

GEMEINWOHL-BILANZ

Ein Standard aus dem deutschsprachigen Raum zur Bewertung gesellschaftlicher Auswirkungen ist die **Gemeinwohl-Bilanz**. Sie wurde von der Bewegung Ökonomie für das Gemeinwohl entwickelt. Organisationen, die eine Gemeinwohl-Bilanz erstellen, können zwischen einer Vollbilanz sowie einer Kompaktilanz wählen. Es gibt dabei sogenannte Verifizierungsindikatoren, welche für eine Bilanzierung ausgefüllt werden müssen, sowie eine Liste von weiteren möglichen Indikatoren.

GRI 404-1:
Durchschnittliche Stundenzahl für Aus- und Weiterbildung pro Jahr und Angestellten

017877:
Anzahl der Schulungsstunden für Angestellte

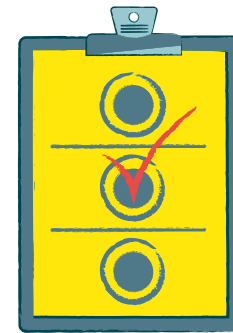
VERGLEICHENDES BEISPIEL

CA:
Angebotene und in Anspruch genommene Entwicklungsmöglichkeiten (fachlich und persönlich) in Stunden pro Mitarbeiter:in bzw. nach Führungsebene

DATENERHEBUNG FÜR DIE WIRKUNGSMESSUNG

Es gibt verschiedene Wege, gesellschaftliche Wirkung zu messen. Wichtig ist jedoch, ein Gleichgewicht zwischen den Kosten der Datenerhebung und dem Nutzen für die Mission zu finden. Die folgenden Prinzipien helfen dabei, Daten effektiv zu erfassen:

- *Hochwertige Daten sammeln und diese sorgfältig auswerten*
- *Nur Daten erfassen, die auch genutzt werden*
- *Der Nutzen der Daten soll deren Erhebungskosten übersteigen*



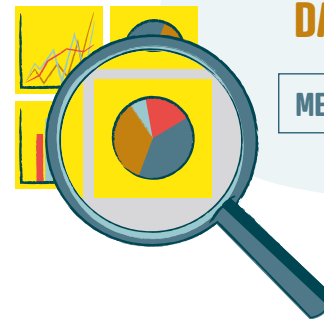
UMFRAGEN

MEHR —



PERSÖNLICHE INTERVIEWS

MEHR —



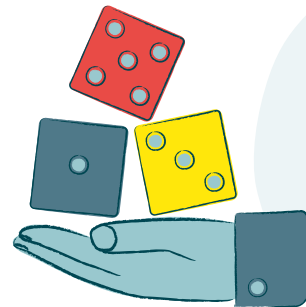
AUSWERTEN BESTEHENDER DATEN

MEHR —



FOKUSGRUPPEN

MEHR —



RANDOMISIERTE KONTROLLIERTE STUDIEN (RCTS)

MEHR —

DATENERHEBUNG FÜR DIE WIRKUNG

Es gibt verschiedene W...
Wichtig ist jedoch, ein C...
tenerhebung und dem N...
den Prinzipien helfen da

- *Hochwertig
diese son...*
- *Nur Daten
genutzt...*
- *Der Nutzen
Kosten ü...*

RANDOMISIERTE KONTROLLIERTE STUDIEN (RCTS)

RCTs gelten als Goldstandard für die Wirkungsmessung. Sie können eindeutig zeigen, ob eine Massnahme tatsächlich wirkt. Dabei werden potentielle Wirkungsempfänger:innen zufällig in zwei Gruppen eingeteilt:

- **Behandlungsgruppe** - erhält die Massnahme
- **Kontrollgruppe** - erhält die Massnahme nicht

Da beide Gruppen vergleichbar sind, sollen sich Unterschiede in den Ergebnissen direkt auf die Massnahme zurückführen lassen. Dabei ist es ethisch fraglich, überhaupt eine Kontrollgruppe zu führen.

Die Durchführung von RCTs benötigt viele Ressourcen. Sie können aber Erkenntnisse von hoher Qualität liefern und werden beispielsweise auch zur Wirksamkeitsmessung von Medikamenten angewendet. Für wirkungsorientierte Unternehmen ist es aber aufgrund der Komplexität und auch der ethischen Herausforderungen nicht einfach, RCTs durchzuführen. Deshalb sind RCTs für viele Unternehmen oft nicht praktikabel.

DATENERHEBUNG FÜR DIE WIRKUNG

Es gibt verschiedene W...
Wichtig ist jedoch, ein C...
tenerhebung und dem M...
den Prinzipien helfen da

- Hochwertig
diese son...
- Nur Daten
genutzt...
- Der Nutzen
Kosten u...

WICHTIGE REFERENZEN FÜR RCTS

1. Åstebro, T., & Hoos, F. (2021). Impact measurement based on repeated randomized control trials: The case of a training program to encourage social entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 15(2), 254-278. <https://doi.org/10.1002/sej.1391>
2. Hall, K., & Arvidson, M. (2013). How do we know if social enterprise works?: Tools for assessing social enterprise performance. In *Social Enterprise* (pp. 141-157). Routledge.
3. Hall, K. and Arvidson, M. (in press). How do we know if Social Enterprise works? Tools for Assessing Social Enterprise Performance. *Denny, S and Seddon, F (Eds.) Social Enterprise: Accountability and Evaluation around the World, Ch 9, Routledge: Oxford.*
4. Varazzani, C. et al. (2023), "Seven routes to experimentation in policymaking: A guide to applied behavioural science methods", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 64, OECD Publishing, Paris, [https://doi.org/10.1016/S1573-4471\(07\)04061-2](https://doi.org/10.1016/S1573-4471(07)04061-2)
5. Imbens, G. W., & Rubin, D. B. (2015). *Causal Inference for Statistics, Social, and Biomedical Sciences: An Introduction*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CB09781139025751>

DATENERHEBUNG FÜR DIE WIRKUNG

Es gibt verschiedene W...
Wichtig ist jedoch, ein C...
tenerhebung und dem N...
den Prinzipien helfen da

- *Hochwertig
diese son...*
- *Nur Daten
genutzt...*
- *Der Nutzen
Kosten u...*

UMFRAGEN

Die Praxisbeispiele zeigen, dass regelmässige Befragungen ein wichtiges Instrument sind. Umfragen können Zahlen liefern. Für Unternehmen mit begrenzter Anzahl direkter Wirkungsempfänger:innen (ca. 20-50) können telefonische Kurzbefragungen am effektivsten und effizientesten sein. Umfragen können auch mit einfachen Online-Tools wie z.B. Google Forms durchgeführt werden. Bei Online-Umfragen sind das Erstellen und Testen der Umfrage sowie das Gewinnen von Teilnehmenden anspruchsvoll und werden oft unterschätzt. Dafür können Sie einfach an grosse Gruppen verteilt werden. Sie erfordern, dass die Indikatoren sehr klar sind. Bei telefonischen Befragungen ist hingegen die Auswertung tendenziell anspruchsvoller. Zudem muss pro Befragung ein Telefonat geführt werden. Dafür ist die Rücklaufquote besser und sie können ad-hoc mit offene Fragen und Raum für allgemeines Feedback ergänzt werden.

DATENERHEBUNG FÜR DIE WIRKUNG

Es gibt verschiedene W...
Wichtig ist jedoch, ein C...
tenerhebung und dem N...
den Prinzipien helfen da

- *Hochwertige Daten sind diese son...*
- *Nur Daten, die genutzt werden...*
- *Der Nutzen übersteigt die Kosten in...*

PERSÖNLICHE INTERVIEWS

Persönliche Interviews helfen, individuelle Erfahrungen und Veränderungen von Begünstigten besser zu verstehen. Diese Einblicke können jedoch nicht auf die gesamte Zielgruppe übertragen werden. Sie eignen sich besonders gut als Ergänzungen oder Vorstudien für Umfragen. Sie vermitteln ein Gefühl oder zeichnen ein farbiges Bild für die gesellschaftliche Wirkung. Zitate, welche diese besonders gut illustrieren, können anschliessend in der Kommunikation verwendet werden. Sie machen die Wirkung des Unternehmens greifbar.

DATENERHEBUNG FÜR DIE WIRKUNG

Es gibt verschiedene W...
Wichtig ist jedoch, ein C...
tenderhebung und dem M...
den Prinzipien helfen da

- *Hochwertige
diese son...*
- *Nur Daten
genutzt...*
- *Der Nutzen
Kosten u...*

AUSWERTEN BESTEHENDER DATEN

Am einfachsten ist es, wenn vorhandene Daten verwendet, aber in einen anderen Kontext gesetzt werden. Dieser Ansatz eignet sich in der Regel nur für Output-, nicht aber für Outcome-Indikatoren. Es können so aber Output-Daten kontextualisiert werden. Beispielsweise könnte ein Ziel sein, den Anteil an Lieferant:innen, welche klimaneutral wirtschaften, zu erhöhen. Als Indizien für klimakompatibleres Wirtschaften könnten bestimmte Labels genutzt werden. In der Liste aller Lieferant:innen könnte nun der Anteil der Lieferant:innen gekennzeichnet werden, welche mit einem bestimmten Label ausgezeichnet wurden. Anhand sowieso erfasster Daten liesse sich so eine gewisse Aussage zur Zielerreichung gewinnen.

DATENERHEBUNG FÜR DIE WIRKUNG

Es gibt verschiedene W...
Wichtig ist jedoch, ein C...
tenerhebung und dem M...
den Prinzipien helfen da

- *Hochwertig
diese son...*
- *Nur Daten
genutzt...*
- *Der Nutzen
Kosten u...*

FOKUSGRUPPEN

Fokusgruppen bringen eine kleine Gruppe von Wirkungsempfänger:innen zusammen und lassen diese mit einer Moderation zu einem bestimmten Thema diskutieren. Sie helfen, die Wirksamkeit von Programmen zu überprüfen und herauszufinden, wie gesellschaftliche Veränderungen entstehen.

WIRKUNG KOMMUNIZIEREN

Das Erscheinungsbild einer Wirkungsberichterstattung hängt massgeblich von Kanälen, Formaten und Veröffentlichungszyklen ab. Ihre Ausprägung wird durch verfügbare Ressourcen, definierte Ziele und die jeweilige Zielgruppe bestimmt.

Bereits bei der Konzeption und Planung der Wirkungsmessung sollten folgende Fragen berücksichtigt werden:

Über welche Kanäle kommunizieren wir aktuell?

Beispiele:

Website, Social Media, Podcast, Veranstaltungen, direkte Kommunikationswege wie E-Mail, WhatsApp oder andere Messenger, Mailings (z.B. regelmässiger Versand zum Einzug von Mitgliederbeiträgen) usw.

Welche zusätzlichen Kanäle könnten gezielt für die Wirkungsberichterstattung genutzt werden?



STRATEGISCHES VORGEHEN ZUR KOMMUNIKATIONSPLANUNG

WER?

Wen wollen wir erreichen? Stehen Finanzierende, Kund:innen oder andere Anspruchsgruppen im Fokus der Wirkungsmessung?

WO?

Wo und wann erreichen wir diese Personen am besten? Im beruflichen Kontext oder in der Freizeit? Welche Kanäle und Medien nutzen sie - Print, Handy, Social Media?

WIE?

In welcher Form vermitteln wir unsere Botschaft? Soll die Berichterstattung kurz oder ausführlich sein? In welchen Sprachen? Muss die wissenschaftliche Grundlage betont werden? In welchem Stil kommunizieren wir?

RELEVANZ ERREICHEN

Bei der Planung lohnt es sich, zwei Perspektiven einzunehmen: Erstens, welche Massnahmen lassen sich mit den vorhandenen Ressourcen umsetzen, und zweitens, welche Bedürfnisse hat unser Publikum? Werden diese beiden Ansätze verknüpft, entstehen sinnvolle Kommunikationsmassnahmen, die sowohl für die Zielgruppe relevant als auch umsetzbar sind.

ARGUMENTE

EXTERN:

Sie fördert Transparenz und Vertrauen, Sie bestätigt das Versprechen, wirkungsorientiert zu wirtschaften.

Erst die Berichterstattung macht Wirkung sicht- und nachvollziehbar. Dies ist sowohl für interne wie auch externe Anspruchsgruppen wichtig.

INTERN:

Sie hilft, Ziele zu überprüfen, den Fortschritt zu messen und Anpassungen vorzunehmen. Alle im Team sind informiert.

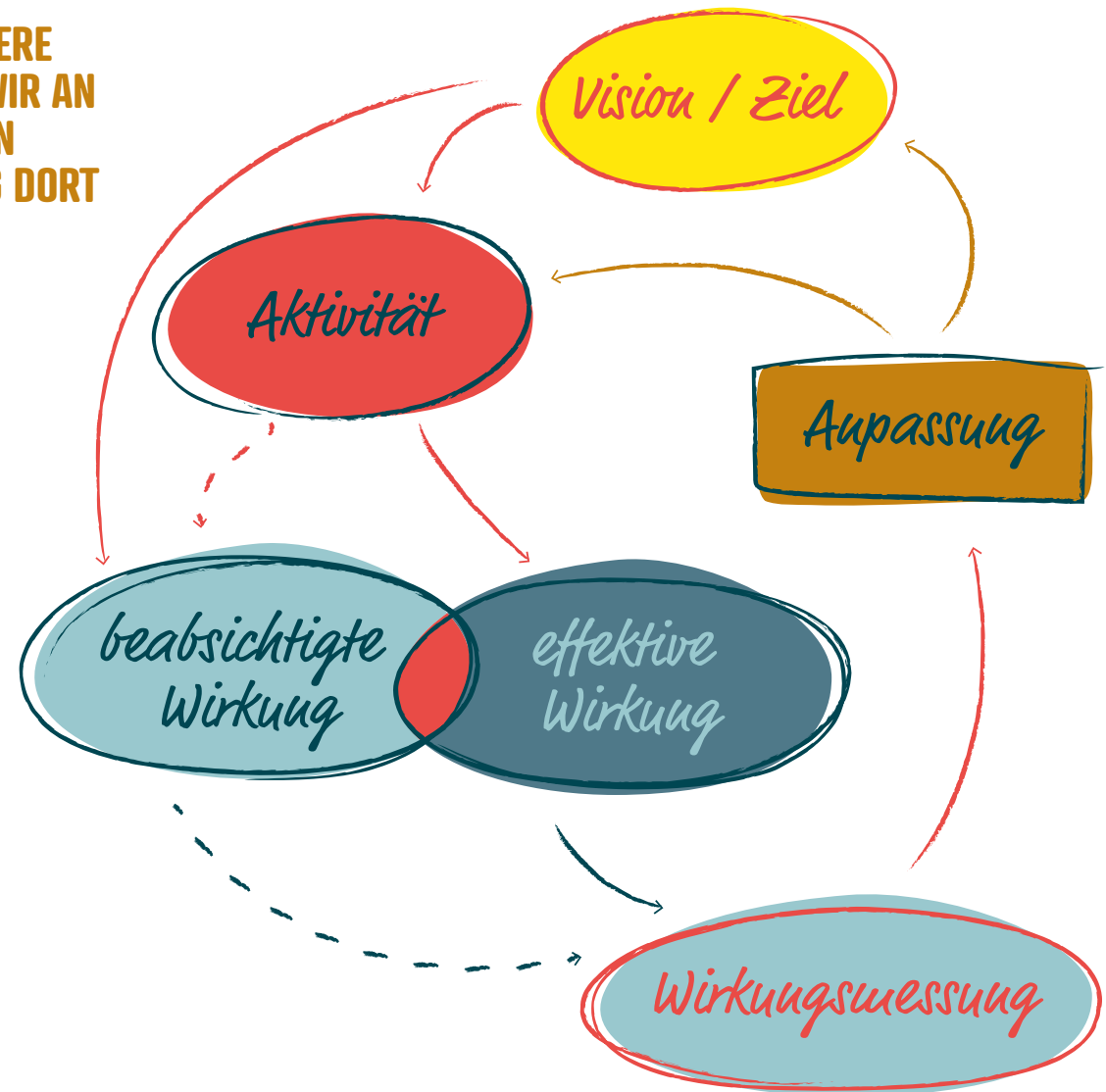
SCHLUSSWORT

SEIT WIR MITHILFE DES LOGFRAME-MODELLS UNSERE GESELLSCHAFTLICHE WIRKUNG MESSEN, KONNTEN WIR AN EINIGEN AUF DEN ERSTEN BLICK UNERWARTETEN STELLEN GEZIET NACHJUSTIEREN UND DIE WIRKUNG DORT DEUTLICH VERBESSERN.

Christophe Schmidt, CEO Gebana

Gute Taten sind löblich. Bewirken sie jedoch nicht das Beabsichtigte, ist damit niemandem gedient. Entsprechend sinnvoll ist das Messen der unternehmenseigenen Wirkungen. Dabei gilt die Maxime: mit kleinen Schritten zu beginnen, messen, was mit verhältnismässigem Aufwand messbar ist, und den Messaufwand gegebenenfalls dort, wo er sich als besonders nützlich erweist, nach und nach auszubauen. Jede Organisation muss dafür die für sie passendsten Methoden erarbeiten.

Die so gewonnenen Resultate sind nicht nur für die externe Kommunikation und die Steigerung der Glaubwürdigkeit interessant, sondern sollen ganz direkten Einfluss auf das Wirkungs- und das Geschäftsmodell haben. Denn es kann sich zeigen, dass gewisse Aktivitäten weniger Wirkung entfalten als erwartet, während andere überraschend gut funktionieren. Zur Wirkungsverbesserung können daraufhin die Aktivitäten oder auch die Vision und die Ziele angepasst werden. So wie sich Geschäftsmodelle entwickeln, sollen auch Wirkungsmodelle nicht statisch verharren. Dabei ist wichtig, stets zu reflektieren, ob die Indikatoren tatsächlich die angestrebte gesellschaftliche Wirkung abbilden.



LINKS

Actionable Impact Management (AIM) Activity Guides:

www.impactability.solutions/single-post/2019/05/01/actionable-impact-management-series

B Impact Assessment:

www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment/

CAS Nonprofit & Public Management:

ceps.unibas.ch/de/weiterbildung/cas-nonprofit-public-management/

CERISE+SPTF Universal Standards for Social and Environmental Performance Management:

cerise-sptf.org/universal-standards/

Digitale Lern- & Austauschplattform für wirkungsorientierte Organisationen:

www.skala-campus.org

Gemeinwohl-Bilanz (es gibt auch ein Arbeitsbuch):

econgood.ch/angebot/unternehmen/gemeinwohl-bilanz

GRI:

www.globalreporting.org

Impact:

impact.guide/

Impact Evaluation Standard (IES):

impactevaluationstandard.org

Impact Frontiers Impact Management Norms:

impactfrontiers.org/norms/

Impact Management Platform system map:

impactmanagementplatform.org/system-map/

IRIS+:

iris.thegiin.org

Leitfaden Wirkungsmessung Mercator

www.projekte-mit-wirkung.ch/

People and Planet first Verifizierung:

sens-suisse.ch/unser-angebot/sewf-zertifizierung/

Phineo Kursbuch Wirkung:

www.phineo.org/kursbuch-wirkung

Social Reporting Standard (Social Impact Navigator):

www.skala-campus.org/artikel/social-reporting-standard/

SROI:

www.socialvalueint.org/guide-to-sroi

Toc toc card game:

social-finance-academy.org/toc-toc-card-game/

UN global compact communication on progress:

unglobalcompact.org/participation/report/cop

UN SDG Action Manager:

unglobalcompact.org/take-action/sdg-action-manager

UN SDG Impact Standards:

www.sisdgs.org/undp-sdg-impact-standards-for-enterprise

Werkstatt Wirkung:

www.werkstattwirkung.org

REFERENZEN

Borzaga, C., & Tortia, E. [2006]. Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 35(2), 225-248.

Cooney, K., & Lynch-Cerullo, K. [2014]. Measuring the social returns of nonprofits and social enterprises: The promise and perils of the SROI. In Nonprofit Policy Forum (Vol. 5, No. 2, pp. 367-393). De Gruyter.

Ebrahim, A. [2019]. "Measuring social change: *Performance and accountability in a complex world*. Stanford University Press.

Ebrahim, A., & Rangan, V. K. [2014]. What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California management review*, 56(3), 118-141.

Gugerty, M. K., & Karlan, D. [2018]. *The Goldilocks challenge: Right-fit evidence for the social sector*. Oxford University Press.

Gugerty, M. K., & Karlan, D. [2018]. Ten reasons not to measure impact-

and what to do instead. *Stanf Soc Innov Rev*, 16(3), 41-47.

Hall, K., & Arvidson, M. [2013]. How do we know if social enterprise works?: Tools for assessing social enterprise performance. In *Social Enterprise* (pp. 141-157). Routledge.

OECD, Recommendation of the Council on the Social and Solidarity Economy and Social Innovation, OECD/LEGAL/O472

Santos, F., Pache, A. C., & Birkholz, C. [2015]. Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California management review*, 57(3), 36-58.

Wry, T., & Haugh, H. [2018]. Brace for impact: Uniting our diverse voices through a social impact frame. *Journal of Business Venturing*, 33(5), 566-574.

IMPRESSUM

Autoren:

Silvia Velmer ETH Zürich
Beni Rohrbach SENS
Rahel Pfister SENS

Konzept & Gestaltung:

**NEUE
SICHT**
Kreativagentur
für Sinn & Gewinn

Eine Zusammenarbeit mit

SENSSuisse
Social Entrepreneurship

**SWISS
FAIR
TRADE**

ETH zürich

TIM GROUP

[ZUR STARTSEITE —](#)