

CENTRE FOR SUSTAINABILITY MANAGEMENT (CSM)

# IOOI - INPUT-OUTPUT- OUTCOME-IMPACT

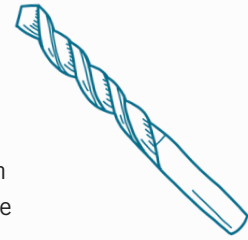
Kompakte Einblicke aus 20 Jahren Green MBA  
Tools - Praxis - Expert\*innen

02/20



# IOOI

## Input-Output-Outcome-Impact



### DAS TOOL

In den letzten Jahren hat die Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen stark zugenommen (vgl. Herzig & Schaltegger 2011, 151 f.). Auch im Kontext von Start-ups, die als wichtige Akteure bei der Umsetzung und Beschleunigung von Nachhaltigkeitsinnovationen gelten, ist die Analyse und Vorhersage des unternehmerischen Engagements von zentraler Bedeutung (vgl. Fichter et al. 2022, 1).

Einen Ansatz, das Potenzial, die Wirksamkeit und die Effizienz von unternehmerischen Programmen und Projekten ganzheitlich zu beurteilen, stellt die IOOI-Methode (Input, Output, Outcome, Impact) dar. Sie ermöglicht es, Projekte von Anfang an wirkungsvoll zu gestalten und die Wirkung kontinuierlich zu verbessern. Um Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu analysieren und zu verstehen, wie Veränderungen durch bestimmte Aktivitäten oder Interventionen ausgelöst werden, können im Kontext der IOOI-Methode vier Kategorien herangezogen werden (vgl. Kurz & Kubek 2018, 33 f.):

- Unternehmen investieren nicht nur finanzielle Mittel, sondern auch andere Ressourcen wie Arbeitszeit und Sachmittel in ihr gesellschaftliches Engagement. Diese investierten Ressourcen werden als **Input** bezeichnet.
- Die Ergebnisse und Leistungen, die durch diese Investitionen erzielt werden, werden als **Output** gewertet.
- Die direkten Ergebnisse und Auswirkungen, die unmittelbar in der Zielgruppe erzielt werden, gelten als **Outcome**.
- Die längerfristigen Auswirkungen auf gesellschaftliche Belange, die über die unmittelbaren Ergebnisse hinausgehen, werden als **Impact** bezeichnet.

Bei der Planung von Projekten mit dem Ziel, gesellschaftliche Wirkung zu erzeugen, bietet es sich an, die Wirkungslogik zielorientiert von den gewünschten Wirkungen (Impacts) zu den notwendigen Aktivitäten und Inputs zu erstellen.

- Dabei werden zunächst auf der gesellschaftlichen Ebene die Ziele des Engagements (Impact) festgelegt. Die angestrebten gesellschaftlichen Veränderungen sind oft langfristig und von vielen Faktoren abhängig. Für die Formulierung der Wirkungsziele ist es daher wichtig, so konkret wie möglich die Zielgruppe und einen Zeitrahmen zu formulieren (Bsp.: „Unternehmen X trägt mit seiner Arbeit zur Verringerung der Jugendarbeitslosigkeit um X Prozent im Stadtteil X von Lüneburg bis 2030 bei.“).
- Anschließend erfolgt die Planung, in welcher Zielgruppe welche direkte Wirkung (Outcome) (Bsp.: „Jugendliche können ein Vorstellungsgespräch erfolgreich bewältigen.“)
- durch welche Leistungen (Output) erzielt werden soll (Bsp.: Bewerbungstraining). Hierbei werden ebenfalls relevante Indikatoren und Messinstrumente (z. B. Fragebögen, systematische Beobachtungen, Dokumentenanalyse etc.) festgelegt, die sowohl qualitative als auch quantitative Aspekte abdecken.
- Schließlich wird die Ressourcenplanung (Input) durchgeführt, um die erforderlichen Ressourcen für die Umsetzung der Leistungen und die Erreichung der angestrebten Ergebnisse festzulegen (Bsp.: Projektleitung, Projektbetreuer, Raum im Gemeindezentrum) (vgl. Kurz & Kubek 2018, 4 f.).

Beim Überprüfen der Plausibilität der Zusammenhänge zwischen den Inputs und den Auswirkungen wird die Wirkungslogik schrittweise andersherum, also von den Inputs zum Impact durchgeführt. Durch ein klares Definieren der Input-, Output-, Outcome- und Impact-Faktoren sowie die Konzeptualisierung der Wirkungslogik lässt sich die Wirkungsmessung sehr zeit- und kostensensitiv aufstellen. Die Kosten einer Wirkungsanalyse, die sich hauptsächlich aus Personalkosten, Druckkosten und Kosten für die Kommunikation der Ergebnisse zusammensetzen, bewegen sich zwischen drei und zehn Prozent des Projektbudgets (vgl. ebd., 53).

### SCHLAGWÖRTER

- Wirkungsorientierte Projektplanung und -analyse
- Wirkungsmessung und -management
- Glaubwürdigkeit und Transparenz

### WAS ES BRAUCHT

- Klare und spezifisch definierte Wirkungsziele
- Top-level support aus der Organisation
- Stakeholdereinbindung

# FREDERIC PENZ

DIE EXPERTEN



„Wir haben die IOOI Methode bereits in verschiedensten Kontexten von kleinen, nachhaltigen Start-ups bis hin zu großen Organisationen wie Fußballbundesligavereinen angewendet. Mich überzeugt dabei immer wieder, wie man mithilfe der Methode implizite Annahmen über die Wirkungen eines Projektes explizit und so messbar machen kann. Durch die Anwendung der IOOI-Methode können Organisationen somit Projekte von Anfang an wirkungsorientiert planen und managen sowie im Laufe der Zeit ihre Wirkung nach außen strukturiert kommunizieren.“

FREDERIC PENZ



Frederic Penz hat Wirtschaft und Psychologie in Lüneburg, St. Gallen und Mexico City studiert. Vor seiner Zeit am Centre for Sustainability (CSM) sammelte er Erfahrungen in der Strategieberatung sowie in DAX-Konzernen und war selbst an der Gründung von drei nachhaltigen Start-ups beteiligt: einer landwirtschaftlichen Genossenschaft in Guatemala, einem veganen Käse-Start-up in der Schweiz und während der Covid-19-Pandemie eine durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Vermittlungsplattform für mentale Gesundheit. Seit Mai 2020 koordiniert er am CSM das Leuphana Yunus Centre for Social Business and Values (YCSB) und promoviert im Rahmen der Juniorprofessur für Nachhaltigkeitsmanagement und -ökonomie über Entrepreneurship for Sustainable Development and Sustainability Transitions.

Im März 2022 initiierte Frederic Penz das viermonatige Programm ‚Holistic Impact Incubator‘ (HOLII) und ist seitdem Projektleiter des Impact Incubatorprogramms für Gründer\*innen an allen Hamburger Hochschulen. Seit Mai 2023 ist er als Community Manager für die Social Innovation und Entrepreneurship Community der Leuphana verantwortlich.

## LITERATUR

- Fichter, K.; Lüdeke-Freund, F.; Schaltegger, S. & Schillebeeckx, S. J. (2022): Sustainability impact assessment of new ventures. An emerging field of research, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 384, 1–12.
- Herzig, C. & Schaltegger, S. (2011): “Corporate Sustainability Reporting”, in: Godemann, J. & Michelsen, G. (Hrsg.): *Sustainability Communication*. Dordrecht: Springer, 151–169.
- Kurz, B. & Kubek, D. (2018): *Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen*. Berlin: Phineo gAG, 4–97.
- Riess, B. (2012): *Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode*. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Bonn. 1–7.

PODCAST MIT  
FREDERIC  
PENZ:



# HOLISTIC IMPACT INCUBATOR (HOLII)

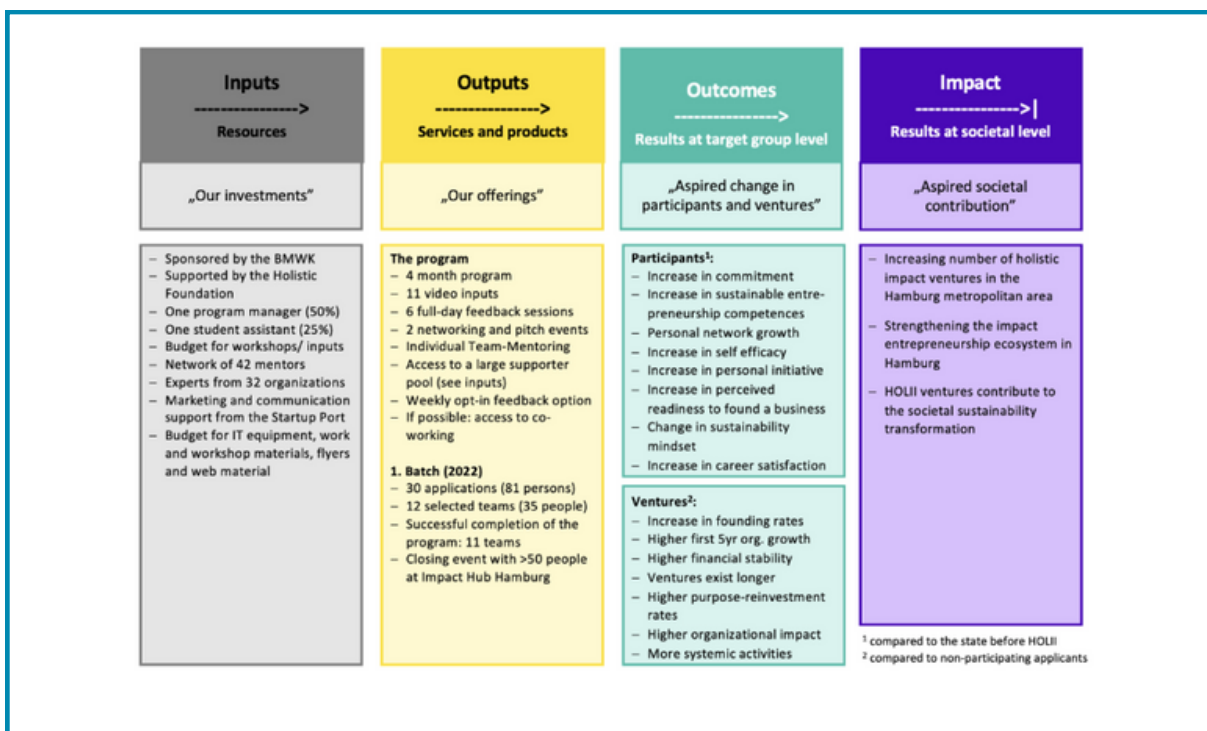
Gründungsideen mit gesellschaftlichem Mehrwert

## DIE PRAXIS

Der Holistic Impact Incubator (HOLII) ist ein viermonatiges Inkubationsprogramm für Gründungsideen mit gesellschaftlichem Mehrwert. Langfristig zielt das Programm auf eine Steigerung der Anzahl erfolgreicher Impact-Ideen in der Metropolregion Hamburg ab. Dazu werden in jedem Durchgang 10 bis 12 Gründungsteams von der Idee bis zur Gründung unterstützt.

Für das Inkubationsprogramm können sich gründungsinteressierte Hochschulangehörige aus der Metropolregion Hamburg (inkl. Lüneburg) bewerben. Bewerbungsvoraussetzungen sind das Vorliegen einer konkreten Gründungsidee, welche primär einen Beitrag zu den UN Social Development Goals leistet, sowie ein bestehendes Kernteam, welches aktiv an der Gründungsidee arbeitet.

Um die Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit des Programms zu überprüfen, formuliert HOLII eine klare Wirkungslogik in Anlehnung an das IOOI-Modell, die es ermöglicht, das Programm anhand von quantitativen Fragebögen und Interviews vor, während sowie nach einem und nach drei Jahren zu evaluieren. Somit lassen sich Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und Reaktionsketten bewerten und Transparenz und Glaubwürdigkeit steigern.



Quelle: HOLII

Damit HOLII seine Mission zur Steigerung der Anzahl erfolgreicher Impact-Ideen in der Metropolregion Hamburg erzielen kann, braucht es in einem ersten Schritt personelle und finanzielle Ressourcen (**Input**). Zu den personellen Ressourcen gehören diverse Expert\*innen und Mentor\*innen aus unterschiedlichen Organisationen, ein\*e Programmmanager\*in und eine studentische Hilfskraft. Finanzielle Unterstützung erhält das Programm von u. a. Sponsor\*innen.

## HOLII

Hier gehts zur Website:





Auf Grundlage der personellen und finanziellen Inputs wurden **Outputs** (Leistungen), wie

- Workshops,
- Videoinputs von Expert\*innen,
- Mentoring- und Coachingsessions,
- proaktive Goal-Settings und regelmäßige Feedback Days und
- systematische Vernetzungen mit erfolgreichen Gründer\*innen, Mentor\*innen und Expert\*innen

ermöglicht, die sowohl auf Ebene der Teilnehmenden als auch auf Start-up-Ebene zu Veränderungen und direkten Wirkungen, den sogenannten **Outcomes**, führen:

- Auf der Ebene der Teilnehmenden konnte durch wissenschaftlich fundierte Fragebögen und Interviews eine Steigerung des Engagements, der persönlichen Initiative und der Selbstwirksamkeit im Vergleich zu vor Programmbeginn gemessen werden. Zudem teilten Teilnehmende mit, dass ihre persönlichen Kompetenzen im nachhaltigen Unternehmertum erweitert wurden und sie sukzessive ein nachhaltigeres Mindset entwickelt haben, was zu einer höheren Gründungsbereitschaft führte. Des Weiteren wuchs das persönliche Netzwerk, was einen leichteren Zugang zu Ressourcen bewirkt und neue Karrieremöglichkeiten eröffnete.
- Auf Start-up-Ebene konnte eine höhere Gründungs- und Purpose-gebundene Investitionsrate sowie eine bessere finanzielle Stabilität von HOLII-Start-ups im Vergleich zu nicht-teilnehmenden antragstellenden Start-ups verzeichnet werden. Zudem existieren die holistisch nachhaltig gegründeten Unternehmen in der Regel länger und haben eine größere Wirkung.

Die Outcomes sowohl auf der Teilnehmenden- als auch auf der Start-up-Ebene können entlang der IOOI-Wirkungskette einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft haben (**Impact**): HOLIIs gesellschaftliche Mission ist es, indirekt und langfristig die Zahl der ganzheitlich wirkenden Unternehmungen zu steigern und das Ökosystem für Impact Entrepreneurship in der Metropolregion Hamburg zu vergrößern. So trägt HOLII zu einer gesellschaftlichen Nachhaltigkeitstransformation bei.

## ABLAUF

### Inputs (Ressourcen):

- Personelle Ressourcen: diverse Expert\*innen und Mentor\*innen aus unterschiedlichen Organisationen, ein\*e Programmmanager\*in und eine studentische Hilfskraft
- Finanzielle Ressourcen: u. a. Sponsor\*innen

### Outputs (Leistungen):

- Workshops
- Videoinputs von Expert\*innen
- Mentoring- und Coachingsessions
- Proaktive Goal-Settings, regelmäßige Feedback Days
- Systematische Vernetzungen mit erfolgreichen Gründer\*innen, Mentor\*innen und Expert\*innen

### Outcomes (Wirkungen auf Teilnehmendenebene):

Ebene der Teilnehmenden:

- Steigerung des Engagements, der persönlichen Initiative und der Selbstwirksamkeit
- Erweiterung der persönlichen Kompetenzen im nachhaltigen Unternehmertum und Entwicklung eines nachhaltigen Mindsets
- Vergrößerung des persönlichen Netzwerkes

Ebene der Unternehmen:

- Höhere Gründungs- und Purpose-gebundene Investitionsrate sowie bessere finanzielle Stabilität
- Langfristigere Existenz von holistisch nachhaltig gegründeten Unternehmen und größere Wirkung auf Organisationsebene

### Impact (Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene):

- Steigerung der Zahl der ganzheitlich wirkenden Unternehmungen in der Metropolregion Hamburg
- Vergrößerung des Ökosystems für Impact Entrepreneurship
- Beitrag zur gesellschaftlichen Nachhaltigkeitstransformation

## AKTEUR\*INNEN

- Programmmanager\*in und studentische Hilfskraft
- Mentor\*innen und Expert\*innen aus verschiedenen Organisationen
- Erfahrene Impact-Gründer\*innen
- 10–12 Gründungsteams (max. 3 Teammitglieder) pro Durchlauf

# ÜBER DIESE TOOLBOX

Tools - Praxis - Expert\*innen aus 20 Jahren MBA Sustainability Management

Die MBA-Toolbox for Sustainability Management ist als Projekt zum 20-jährigen Jubiläum des MBA Sustainability Management am Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg entstanden. Sie versammelt, was uns täglich anspricht: Die Menschen, die Herausforderungen in Transformationsprozesse verwandeln, die Werkzeuge, die sie hierzu befähigen und die erfolgreiche Umsetzung selbst. All dies schärft unseren optimistischen Blick auf die Zukunft und ermöglicht, Wirtschaft und Gesellschaft zu verändern.

2003 gründeten wir mit dem MBA Sustainability Management den ersten „Green MBA“ und waren weltweit ein Pionier. Heute für morgen managen – das ist der Kern unseres Weiterbildungsstudiums. Das Ziel: Studierende mit Wissen und Werkzeugen stärken, nachhaltige Entwicklung unternehmerisch umzusetzen.

- **Wirkungsorientiert – die Nachhaltigkeitstransformation verantwortungsvoll gestalten**
- **Ganzheitlich – Fachkompetenzen, Managementqualitäten und soziale Kompetenzen weiterentwickel**
- **Vernetzt – Teil des größten universitären Netzwerks zum Thema Nachhaltigkeitsmanagement werden**

Insgesamt 20 Tools aus 20 Jahren MBA stellen wir in diesem Projekt vor. An dieser Toolbox haben viele Menschen mitgearbeitet. Sie sind ehemalige Studierende, Praxispartner\*innen, Wissenschaftler\*innen, Nachhaltigkeitsmanager\*innen, Gründer\*innen und alle Expert\*innen auf ihrem Gebiet. Daher danken wir herzlich für die Beiträge zu dieser Toolbox, für Anregungen, Texte, Ergänzungen und Unterstützung. Wir freuen uns darauf, das Netzwerk weiter auszubauen und mit dem CSM und unseren Weiterbildungsangeboten mit Wissen und Werkzeugen für die Zukunft zu qualifizieren. [www.leuphana.de/mba-sustainability](http://www.leuphana.de/mba-sustainability)

## DAS INSTITUT

Das Centre for Sustainability Management (CSM) ist ein international ausgerichteter Forschungshub für zukunftsfähiges Unternehmertum und ein Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeitsmanagement. Das CSM bietet den berufsbegleitenden MBA und verschiedene Zertifikatsprogramme im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement im Rahmen des Weiterbildungsmodells der Leuphana Professional School an. 2023 wurde das CSM für das langjährige Engagement mit der „Nationalen Auszeichnung – Bildung für nachhaltige Entwicklung“ gewürdigt, die im Rahmen des [UNESCO-Programms BNE 2030](#) für eine lebenswerte, nachhaltige Gestaltung unserer Gesellschaft vergeben wird. [www.leuphana.de/csm](http://www.leuphana.de/csm)

## DIE LEUPHANA

Nachhaltigkeit ist für die Universität ein auf allen Ebenen gelebtes universitäres Handlungsprinzip, das in ihrem Leitbild fest verankert ist. Damit ist sie eine Vorreiterin in der Bildungslandschaft: 2023 erhielt die Leuphana den „Deutschen Nachhaltigkeitspreis“ in der Kategorie „Schulen & Hochschulen“.

## IMPRESSUM

Prof. Dr. Dr. h.c. Stefan Schaltegger | Leuphana Universität Lüneburg | Centre for Sustainability Management (CSM) | Universitätsallee 1 | 21335 Lüneburg  
Redaktion: Clara Niekamp, Anna Lorscheider | Layout: Anna Lorscheider |  
Lektorat: Sabine Arendt, Anna Michalski | Druck: Bartels Druck GmbH  
Lüneburg | Unterstützung: Lilian Kraus vom Kleff, Janette Tyborski, Dana Klegin, Nicole Laka | Bildnachweis: Anna Lorscheider, wenn nicht anders gekennzeichnet | Stand: Dezember 2023

