

# Den Mehrwert Sozialer Arbeit messbar machen



## VON MICHAEL BOECKER

Prof. Dr. Michael Boecker ist Professor für Sozialmanagement und Wirkungsorientierung der Sozialen Arbeit am Fachbereich Angewandte Sozialwissenschaften der Fachhochschule Dortmund. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Wirkungsforschung und mikropolitische Spannungsfelder in der Sozialen Arbeit sowie aktuelle Entwicklungen in der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderungen.  
www.fh-dortmund.de

**Zahlreiche Methoden versprechen, die Wirkungen Sozialer Arbeit messbar zu machen. Doch letztlich unterliegen die Antworten weiterhin dem machtvollen Aushandlungsprozess der beteiligten Akteure und ihren individuellen Plausibilitätskonstruktionen. Dabei sollten die Adressaten Sozialer Arbeit konstruktiv beteiligt werden.**

Nicht nur Führungskräfte in der Sozialwirtschaft müssen sich zunehmend mit Fragen der Wirksamkeit ihrer Angebote auseinandersetzen. Evidence Based Practice, Wirkungscontrolling, Outcomeorientierung sind die Schlagworte der Zeit.

Die sozialwirtschaftlichen Dienste sind aufgrund verstärkter Marktorientierung gesellschaftspolitisch aufgefordert, nach Strategien und Instrumentarien zu suchen, wie sie die zur Verfügung stehenden Ressourcen möglichst effizient und effektiv einsetzen können (Borrmann/Thiessen 2016). Der Nachweis von Wirksamkeit ist sozialpolitisch gewollt, was sich unter anderem in den Anforderungen in den Sozialgesetzbüchern, so unter anderem im Referentenentwurf zum Bundesteilhabegesetz (Novellierung des SGB IX) zeigt.

Dass es durchaus wichtig und fachlich geboten ist, sich mit Fragen der Wirksamkeit sozialer Dienstleistungen zu beschäftigen, ist in Praxis und Wissenschaft unumstritten. Trotzdem sind in der letzten Zeit vermehrt kritische Stimmen zu vernehmen, die sich in ihrer Zielrichtung und ihren Fragestellungen unterscheiden lassen.

So gilt es zum einen die Rahmenbedingungen und Grenzen des Wirksamkeitsdiskurses näher zu bestimmen (Boecker 2015). Auf welchen Ebenen können soziale Dienstleistungen miteinander verglichen, gemessen und bestimmt werden und welche Grenzen wissenschaftlicher Gütekriterien sind zu beachten?

Ein anderer Fokus richtet sich auf die gesellschaftspolitischen Entwicklungen

und kritisiert die Konzentration auf das Ergebnis der Dienstleistung als Folge neoliberaler Sozialpolitik (u. a. Ahorn/Bettinger/Horlacher 2012). Mit beiden Diskursen soll sich im Folgenden beschäftigt werden.

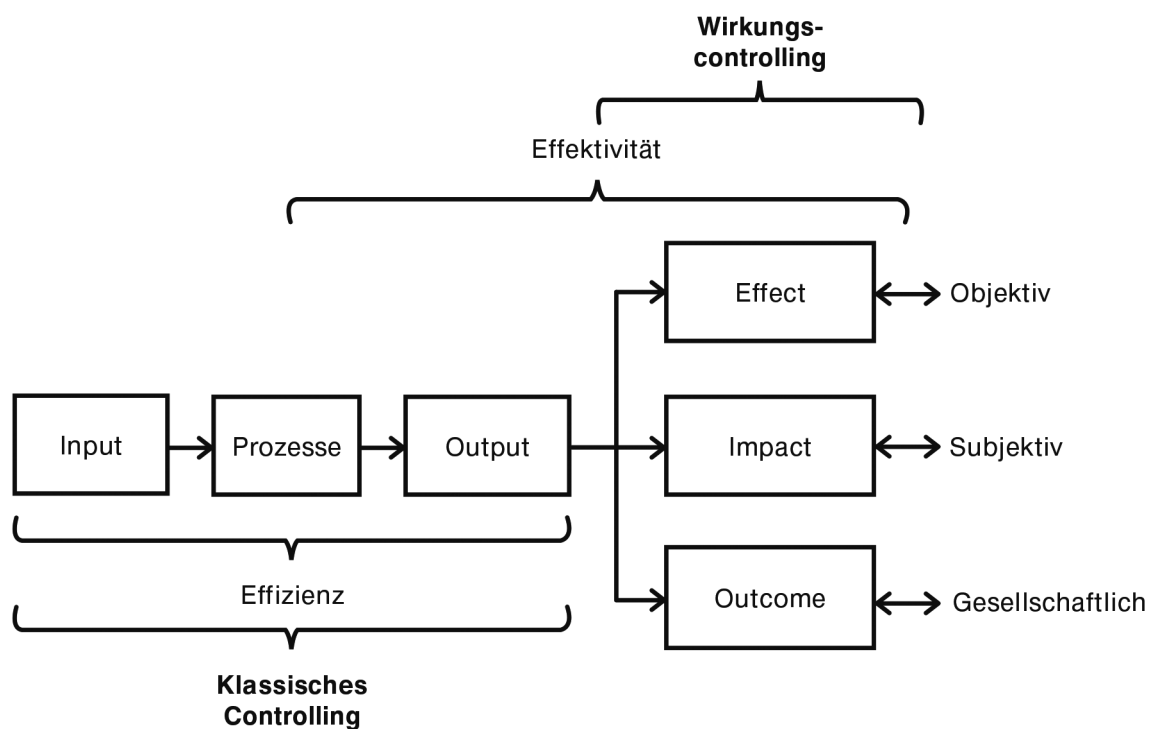
## Potentiale und Grenzen der Wirkungsforschung

Wissenschaftliche Forschung und damit der Nachweis von Wirkungen oder Nichtwirkungen bedarf der abgestimmten und planmäßigen Vorgehensweise. Diese muss wissenschaftlich begründet und praxisorientiert ausgestaltet werden.

Bei der Konstruktion von Messverfahren und Methoden zur Wirksamkeitsmessung kommt der Festlegung von Zielen und Indikatoren eine große Bedeutung zu. Nur so kann es gelingen, qualitative Aspekte sozialer Dienstleistungen (wie z. B. Wiedereingliederung in die Gesellschaft) in messbare Größen (wie z. B. Anmietung und Bezug einer eigenen Wohnung) zu überführen (Richardt 2011: 127 ff.).

Genau hier setzt der kritische Diskurs an. So unterscheidet Bono (2006: 149 ff.) zwischen folgenden Wirkungsausprägungen zur Messung sozialer Dienstleistungen, in dem er das Output (Ergebnis) auf drei Ebenen reflektiert (Abb. 1):

- die Ebene des Effects, die sich objektiv quantifizieren und mit Kennzahlen belegen lässt (z. B. Vermittlungsquoten, Beratungseinheiten etc.)



Ein mögliches Wirkmodell zur Messung sozialer Dienstleistungen unterscheidet nach drei unterschiedlichen Ebenen: Effect, Impact und Outcome.

Quelle: International Group of Controlling (2010: 47)

- die Ebene des Impacts, welche die subjektive Einschätzung der Adressatinnen und Adressaten sozialer Dienstleistungen in den Fokus nimmt
- die Ebene des Outcomes, welche die (Aus-) Wirkungen für die Gesellschaft als Ganzes in den Vordergrund der Wirksamkeitsanalyse stellt

eine Renaissance der »Kritischen Sozialen Arbeit«, die insbesondere die Herrschaftsverhältnisse und sozialpolitischen Strukturen in den Fokus nimmt.

Mit der Einführung betriebswirtschaftlicher und wettbewerbsähnlicher Elemente in die Sozialwirtschaft und den damit verbundenen Zielen die Qualität

Begleiterscheinung: Indem die Eigenverantwortlichkeit des Individuums in den Fokus eines neuen öffentlichen Interesses rückt, fokussiert sich sozialstaatliche Intervention zunehmend darauf, Symptome zu heilen und Verhalten zu korrigieren. Strukturelle Faktoren, wie soziale Ungleichheit, prekäre Lebensverhältnisse als

Lassen sich somit auf der Effect-Ebene Wirkungen noch weitgehend quantifizieren, so unterliegt die Interpretation der Wirksamkeit bestimmter Maßnahmen und Angebote auf den Ebenen des Impacts und Outcomes subjektiven Beurteilungen und gesellschaftspolitischen Aushandlungen. Eine große Gefahr besteht indes darin, dass die Definition von Wirksamkeit der Interpretation machtvoller gesellschaftspolitischer Akteure unterliegt und damit auch im eigenen Interesse umgedeutet, legitimiert und verändert werden kann (Boecker 2015: 138).

### Die Konzentration auf Wirkungen als Folge neoliberaler Wirtschafts- und Sozialpolitik

Einige Autorinnen und Autoren (Ahorn et al. 2012) sehen in den letzten Jahren

**»Wenn alle Akteure einbezogen werden, können intersubjektive Vorstellung über Qualität und Erfolg Sozialer Arbeit entstehen«**

zu steigern und Kosten kontrollieren zu können, veränderte sich im Kontext eines neoliberalen Sozialstaatsverständnisses auch zunehmend das Verhältnis zwischen den öffentlichen und freien Trägern der Wohlfahrtspflege.

So sieht Peters (2012: 284) im Zeitalter eines aktivierenden, auf die Eigenverantwortung des Einzelnen verweisenden Sozialstaats, eine weitreichende

Ursachen sozialer Problemlagen, geraten aus dem Blick (Hykel 2016: 345 ff.).

Dies hat gravierende Folgen für das Selbstverständnis Sozialer Arbeit und damit auch für die Wohlfahrtspflege in der Bundesrepublik Deutschland. Historisch angetreten als »Anwalt gesellschaftlicher Randgruppen«, ging es den freien Trägern nicht nur darum, individuelles Verhalten zu korrigieren oder Symptome

zu lindern, sondern die gesellschaftlichen Verhältnisse, die zu problematischen Lebenslagen führen können, zu verändern (Boecker 2015: 241).

Dies ist mit einer Wirkungsorientierung, die sich zunehmend an den individuellen Zielen der Leistungsempfänger ausrichtet, ohne jedoch strukturqualitative Aspekte mit zu berücksichtigen, schwer zu vereinbaren. Durch die Stärkung der Steuerungs- und Kontrollfunktion der Leistungsträger

**»Indikatoren müssen selbst entwickelt werden – auch wenn sie den Erfolg nicht garantieren können«**

wird die freie Wohlfahrtspflege somit immer mehr auf ihre Rolle als Dienstleistungserbringer verwiesen, mit der Auflage die Wirksamkeit ihrer Angebote nach außen zu legitimieren. Dies impliziert aber auch neue Chancen der Professionalisierung.

## Herausforderungen und Perspektiven

Führungskräfte und Mitarbeitende in der Sozialwirtschaft müssen sich der Herausforderung stellen, Kriterien und Indikatoren effektiver Dienstleistungsangebote zu entwickeln, auch in dem Wissen, dass dies nicht immer den Erfolg garantiert.

Ein wesentlicher Schritt ist die Einbeziehung der unterschiedlichen Akteure in den Prozess der Entwicklung von Wirksamkeitsindikatoren. So kann es gelingen, eine intersubjektive Vorstellung über Qualität und Erfolg zu generieren.

Ein aktuell diskutiertes Instrument stellt der Social Return on Investment (SROI) dar (Then/Kehl 2015: 92 ff.). Ziel dieses Instruments ist es, eine Verständigungsbasis für die heterogenen Akteure innerhalb der Sozialwirtschaft anzubieten und somit einen Standardbezugsrahmen zur Wirksamkeitsanalyse zu schaffen. Der SROI der xit GmbH besteht derzeit aus sechs Perspektiven (Schellberg 2015: 113 ff.):

**SROI 1:** Institutionelle Transferanalyse (Hin- und Rückfluss der monetären Mittel zwischen öffentlichen Trägern und Institutionen)

**SROI 2:** Individuelle Transferanalyse (Hin- und Rückfluss der monetären Mittel zwischen den Leistungsempfängern und öffentlichen Trägern)

**SROI 3:** Alternativbetrachtung/Opportunitätsenerträge (Welche Kosten kämen auf die öffentlichen Träger zu, wenn es die Institution/Organisation nicht gäbe?)

**SROI 4:** Regionalökonomische Wirkung (Welchen (wirtschaftlichen) Nutzen hat die Region von der Institution?)

**SROI 5:** Wirkung auf die Lebensqualität der Leistungsempfänger (subjektive Einschätzung im Hinblick auf die Lebensqualität)

**SROI 6:** Wirkungen auf die gesellschaftliche Wohlfahrt (Beschreibung der nicht-monetären Effekte auf gesellschaftlicher Ebene)

Der SROI kann somit einen guten Bezugsrahmen darstellen, um Wirkungen und Nichtwirkungen auf den verschiedenen Ebenen beschreiben zu können.

Ein wissenschaftliches Instrument der Wirkungsanalyse stellt er indes nicht dar. So werden die Zusammenhänge zwischen Ursachen und Wirkungen sozialer Dienstleistungen weiterhin dem machtvollen Aushandlungsprozess der beteiligten Akteure (Boecker 2014: 183 f.) und ihren individuellen Plausibilitätskonstruktionen unterliegen.

In diesem Kontext ist es eine der größten Herausforderungen die Adressatinnen und Adressaten Sozialer Arbeit konstruktiv zu beteiligen und sie nicht dem Spielball machtvoller Interessenpolitik zu opfern. ■

## Literatur



**Ahorn, R./Bettinger, F./Horlacher, C. (2012):** Kritik der Sozialen Arbeit – kritische Soziale Arbeit, Wiesbaden.

**Boecker, M. (2014):** Zum Gebrauchswert einer mikropolitischen Theorie für die Soziale Arbeit. Rationalität, Macht und Spiele intermediär handelnder Akteure, in: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, 65 Jg., H. 3, S. 180-185.

**Boecker, M. (2015):** Erfolg in der Sozialen Arbeit. Im Spannungsfeld mikropolitischer Interessenkonflikte, Wiesbaden.

**Bono, M. L. (2006):** NPO Controlling: Professionelle Steuerung sozialer Dienstleistungen, Stuttgart.

**Borrmann, S./Thiessen, B. (Hg.) (2016):** Wirkungen Sozialer Arbeit. Potentiale und Grenzen der Evidenzbasierung für Profession und Disziplin, in: Borrmann, S./Ehlert, G./Köttig, M./Röh, D./Spatscheck, C./Stövsand, S./Thiessen, B. (Hg.): Theorie, Forschung und Praxis der Sozialen Arbeit, Band 12, Opladen, Berlin, Toronto.

**Hykel, T. (2016):** Von der helfenden Profession zur Dienstleistung: Evidenzbasierte Praxis als Katalysator für einen Paradigmenwechsel im Selbstverständnis Sozialer Arbeit, in: Borrmann, S./Thiessen, B. (Hg.): Wirkungen Sozialer Arbeit. Potentiale und Grenzen der Evidenzbasierung für Profession und Disziplin, in: Borrmann, S./Ehlert, G./Köttig, M./Röh, D./Spatscheck, C./Stövsand, S./Thiessen, B. (Hg.): Theorie, Forschung und Praxis der Sozialen Arbeit, Band 12, Opladen, Berlin, Toronto, S. 345-357.

**International Group of Controlling (Hg.) (2010):** Wirkungsorientiertes NPO-Controlling – Leitlinien zur Zielfindung, Planung und Steuerung in gemeinnützigen Organisationen, Freiburg, Berlin, München.

**Peters, F. (2012):** »Erschöpfte Familie« trifft auf »ausgezehrte Soziale Arbeit« – Erfahrungen der Kinder- und Jugendhilfe mit erschöpften Familien, in: Lutz, R. (Hg.): Erschöpfte Familien, Wiesbaden.

**Richardt, V. (2011):** Die Welt der Wirkung: Qualitative und quantitative Zielerreichung in den Erziehungshilfen, in: Eppler, N./Miethke, I./Schneider, A. (Hg.): Qualitative und quantitative Wirkungsforschung. Ansätze, Beispiele, Perspektiven. Theorie, Forschung und Praxis Sozialer Arbeit, Bd. 2, Opladen, Farmington Hills, MI, S.125-144.

**Schellberg, K. (2015):** Der Social Return on Investment: Strategische Möglichkeiten für den Sozialbereich? In: Sprinkart, K. P. (Hg.): Nachhaltigkeit messbar machen. Integrierte Bilanzierung für Wirtschaft, Sozialwirtschaft und Verwaltung, Regensburg, S. 113-137.

**Then, V./Kehl, K. (2015):** Social Return on Investment: Werkzeugkasten für eine integrierte Bilanzierung, in: Sprinkart, K. P. (Hg.): Nachhaltigkeit messbar machen. Integrierte Bilanzierung für Wirtschaft, Sozialwirtschaft und Verwaltung, Regensburg, S. 92-112.