YOUNG ACADEMICS

Soziale Arbeit
18

Claudia Metternich

Soziale Arbeit messbar machen

Wirkungscontrolling für Einrichtungen der Sozialen Arbeit

Tectum

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

YOUNG ACADEMICS

Soziale Arbeit | 18

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Claudia Metternich

Soziale Arbeit messbar machen

Wirkungscontrolling für Einrichtungen der Sozialen Arbeit

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Manfred Borutta und Andreas Seidler

Tectum Verlag

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Claudia Metternich
Soziale Arbeit messbar machen
Wirkungscontrolling für Einrichtungen der Sozialen Arbeit

Young Academics: Soziale Arbeit; Bd. 18

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2025
ePDF 978-3-68900-341-8
(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN 978-3-68900-340-1 im Tectum Verlag erschienen.)
ISSN 2940-0597

DOI: https://doi.org/10.5771/9783689003418

Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung:
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

Onlineversion

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet
www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Vorwort

Soziale Arbeit ist in der Operation ihrer Handlungsvollzüge gekennzeichnet durch ein Technologiedefizit (vgl. N. Luhmann und K.E. Schorr, 1982). Damit ist das Fehlen eines linearen Kausalzusammenhangs von Ursache und Wirkung benannt, der das professionelle Handeln innerhalb der Disziplin der Sozialen Arbeit determiniert. Als Disziplin kann die Soziale Arbeit kein abschließend gesichertes Wissen über die Beeinflussung von Personen in Form von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen generieren. Ein funktionierendes Feedback-System, welches geeignet wäre, die Folgen der professionellen Handlungen in eindeutiger Weise festzustellen, ist nicht gegeben. Eine wiederholte Demonstration der Effektivität der Arbeitsleistungen (von Fall zu Fall, von Situation zu Situation) ist ebenfalls nicht möglich. Hinzu kommt, dass die durch die Soziale Arbeit erbrachten Dienstleistungen von (mindestens) vier Charakteristika geprägt sind: (1) der Immaterialität bzw. Intangibilität (Nicht-Gegenständlichkeit) der Dienstleistung; (2) ihrer Unteilbarkeit und Nicht-Speicherbarkeit; (3) der unabdingbaren Einbeziehung des Nachfragers bzw. der Nutzerin in die Erstellung der Dienstleistung und (4) der Individualität in Bezug auf die Bedürfnisse der Nachfragenden und damit einer nur begrenzten Standardisierbarkeit des professionellen Handelns (vgl. J. Merchel, 2015).

Kommunale und andere Zuschussgeber verlangen jedoch aus nachvollziehbaren Gründen Nachweise über die Effektivität und die Effizienz (und damit über die Verwendung bereitgestellter Steuermittel) der personenbezogenen sozialen Dienstleistungen in den jeweiligen Einrichtungen und Diensten der Sozialen Arbeit. Bestehende und vertraute Leistungsverträge werden sich zunehmend zu Wirkungsverträge entwickeln. Die Frage, die damit aufgeworfen wird, und auf die die Profession eine Antwort geben muss, markiert der Titel des vorliegenden Fachbuches von Claudia Metternich: ‚Soziale Arbeit messbar machen. Wirkungscontrolling für Einrichtungen der Sozialen Arbeit.' Die von ihr beschriebene Thematik betrifft nahezu jedes Sozialunternehmen. Wie lässt sich ein nachvollziehbares und transparentes Wirkungscontrolling unter den vg. Bedingungen überhaupt denken und umsetzen?

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Die Autorin geht dieser Frage am konkreten Beispiel des Leistungsbereichs ‚Beruf und Arbeit' eines großen Wohlfahrtsverbands anhand einer umfangreichen Datenbankrecherche mit Hilfe ausgewählter Schlüsselbegriffe nach. In ihrem methodischen Vorgehen vollzieht sie zunächst eine unabdingbare Differenz zwischen den Begriffen *messen* und *steuern*. Sie beleuchtet dabei die mit dieser Unterscheidung unabdingbaren jeweiligen Limitationen.

Unter den kenntnisreichen Bedingungen heterogener Stakeholder*innenanforderungen arbeitet die Autorin einen ebenso tragfähigen wie zeitstabilen Kompromiss aus, der die Werte der Sozialen Arbeit unter den marktförmigen Bedingungen der Leistungserbringung aufrechterhalten lässt; in dem Wissen, dass dieser Kompromiss ohne externe Unterstützung immer nur bedingt finanzierbar und umsetzbar ist. Dieser Mittelweg zwischen ökonomischen Ansprüchen einerseits und dem professionellen Selbstverständnis der Sozialen Arbeit andererseits ermöglicht es den disziplinären Akteur*innen ihre Leistung für die Leistungsfinanzierer nachvollziehbar und anschlussfähig darzustellen und damit letztendlich Vertrags- und Gesetzeskonformität zu garantieren. Der Einbezug der Adressat*innen ist dabei konstitutiv. Wirksamkeitsmessung ohne Einbezug von Klient*innen führt in die Leere fallfremder Datenfriedhöfe. Frau Metternich betont, dass Wirkungsmessung in der Soziale Arbeit auch weiterhin kritisch zu sehen sind. Sie warnt vor einer allzu unstrukturierten und unreflektierten Umsetzung in den Diensten und Einrichtungen, die nur darauf abzielt – auf der Schauseite einer Organisation (S. Kühl, 2020) – irgendeine vertragliche und gesetzliche Konformität zu signalisieren. Den sozialen Unternehmen empfiehlt sie bei der systematischen Umsetzung der erforderlichen Instrumente Fremdreferenz ins System zu holen. In ihrer professionellen Haltung bleibt die Autorin – bei aller Bereitschaft zur Herstellung von Anschlussfähigkeit an die gestellten Umweltanforderungen (seitens der Leistungsfinanzierer*innen) – kritisch. Mit M. Wollnik (1998) reflektiert sie die Interventionschancen bei der Implementierung eines Wirksamkeitscontrollings und wirft damit u. a. die Frage auf, inwiefern derart – für die Soziale Arbeit bislang systemfremde Methoden – nicht am Ende von den Diensten und Organisationen wieder abgestoßen werden. In diesem Zusammenhang verweist

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

sie u. a. auf die Gefahr, dass Wirksamkeitsmessungen zum machtbasierten Selbstzweck des Managements verkommen können. Um manageriellе Selbstbezüglichkeiten früh zu erkennen und zu vermeiden, richtet sie den Fokus nicht nur auf die Ebene der Mitarbeiter*innen, sondern ebenso auf die Regelwerke und Strukturbedingungen der jeweiligen Organisationen, damit Wirkungsmessungen nicht zur „Verschleierung politischer Entscheidungen" verkommen.

Die Autorin beschreibt nicht nur den Zweck und die Methoden, sondern beleuchtet auch umfassend die Implementierung und die Folgen von Wirkungsmessung in der Sozialen Arbeit. Sie spricht zudem eine zielgerichtete Anwendungsempfehlung für das entsprechende Praxisfeld aus und thematisiert die Vorgehensweise und Erkenntnisse ihrer Arbeit. Die erkennbar hohe Fach- und Sachkenntnis der Autorin sowie die durchgehende Abwägung von Vor- und Nachteilen, Chancen und Limitationen der Implementierung von Wirkungsmessungen in den Diensten und Einrichtungen der Sozialen Arbeit machen das Buch für Sozialmanager*innen, Leitungskräften und Studierenden absolut lesenswert.

Andreas Seidler,
Betriebswirt für Soziale Berufe (KA) und Prokurist
des Franziskusheims gGmbH Geilenkirchen,
Lehrbeauftragter im Masterstudiengang
Kooperationsmanagement Leitung in multiprofessionellen
Sozial- und Gesundheitsdiensten,
Katholische Hochschule NRW, Abteilung Aachen.

Prof. Dr. Manfred Borutta,
Studiengangsleiter des Masterstudiengangs
Kooperationsmanagement Leitung in multiprofessionellen
Sozial- und Gesundheitsdiensten,
Katholische Hochschule NRW, Abteilung Aachen

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Anmerkung der Autorin

Diese Veröffentlichung basiert auf meiner im Mai 2024 verfassten Masterarbeit im Studiengang Kooperationsmanagement – Leitung in multiprofessionellen Sozial- und Gesundheitsdiensten M. A. Für die Thematik Wirkungsmessung der Masterarbeit besteht aus meiner Sicht aktuell weiterhin Relevanz, sodass die Veröffentlichung der Arbeit dazu beitragen soll, die Implementierung in die Praxis zu prüfen und gegebenenfalls umzusetzen.

Zwischen der Abgabe der Masterarbeit und dieser Veröffentlichung gab es im genannten Arbeitsfeld sowie in meinem Verantwortungsbereich besonders mit Blick auf die Strukturen und Personen im Caritasverband für die Stadt Köln e. V. einige Veränderungen. Da diese Neuerungen keine inhaltlichen Auswirkungen auf das Thema haben und Änderungen in der Struktur auch zukünftig immer möglich sind, habe ich davon abgesehen, diese auf den jetzigen Zustand zu aktualisieren.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Inhalt

Vorwort V

Anmerkung der Autorin IX

1 Einleitung 1

1.1 Zielsetzung der Arbeit 6

1.2 Aufbau 8

2 Methodik 9

2.1 Wahl der Methode 9

2.2 Durchführung 11

2.2.1 Zeitraum der Recherche und Datenbanken 11

2.2.2 Benutzte Schlüsselwörter 12

2.2.3 Eingrenzung der Ergebnisse 13

2.2.4 Übersicht der Ergebnisse 13

3 Theoretische Grundlagen 15

3.1 Begriffsdefinitionen und Abgrenzung 15

3.2 Wissenschaftlicher Kontext 21

3.2.1 Wirkungsdebatte 22

3.2.2 Wirkungsforschung 29

3.2.3 Einordnung des Themas in den wissenschaftlichen Diskurs 38

3.3 Theoriegrundlage der Arbeit 40

3.4 Vorstellung des Praxisfeldes 42

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

4 Wirkungsmessung in der Sozialen Arbeit 45
4.1 Zweck und Grenzen der Wirkungsmessung 46
4.2 Methoden der Wirkungsmessung 48
4.2.1 Kategorisierung der Ansätze 54
4.2.2 Wirkmodelle 55
4.2.3 Wirkungsanalysen 66
4.2.4 Stakeholder*innenperspektiven 72
4.2.5 Indikatorenbildung 74
4.3 Wirkungsorientierte Steuerungsmodelle 77
4.4 Implementierung von Wirkungsmessung 82
4.5 Folgen von und ein kritischer Blick auf Wirkungsorientierung 84
5 Anwendungsempfehlung für die Praxis 87
6 Diskussion 93
6.1 Diskussion Methodik 93
6.2 Diskussion Ergebnisse 94
7 Fazit 101
7.1 Beantwortung der Forschungsfrage 102
7.2 Ausblick 103
8 Literaturverzeichnis 105
9 Abbildungsverzeichnis 115
10 Abkürzungsverzeichnis 117
Anhang 119

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

1 Einleitung

> „Die Sozialunternehmen haben im Gegensatz zur sonstigen Wirtschaft die einmalige Gelegenheit, eine Unternehmenskultur zu schaffen, von der sich die Menschen angezogen fühlen, weil sie etwas Besonderes zu bieten haben, nämlich Heimat und Werte, Werte, die unser Leben, unsere Arbeit und unser Miteinander wertvoll machen." – Stoffer, Franz J.

Franz J. Stoffer (ehemaliger Geschäftsführer der CBT – Caritas-Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH, Köln) betont in diesem Zitat das Potential von Sozialunternehmen, wenngleich er deutlich macht, dass die Organisationen die Gelegenheit nutzen müssen, damit diese Ressourcen wirken können.

Wirkungsmessung – wo kommt das her?

Die Debatte über die Profession der Sozialen Arbeit befindet sich seit der Entstehung des Arbeitsfeldes in einem stetigen Wandel. Lag der Ursprung zunächst besonders im Wert der Nächstenliebe, welche durch bürgerschaftliches Engagement und die Ansätze des Elberfelder Modells entstanden ist, entwickelte sie sich fortwährend über zwei „Stränge", Bekämpfung der Armut (→ Sozialarbeit) und (Kinder-)Erziehung (→ Sozialpädagogik), hin zur professionellen Sozialen Arbeit. Die Profession der Sozialen Arbeit wurde und wird als öffentliche Aufgabe zur „Bekämpfung und Verhütung von sozialen Problemen" (Schumacher 2013, 28f) gesehen und dient somit als Absicherung der Funktionsfähigkeit der Gesellschaft. Dabei gibt es mit dem gesellschaftlichen und individuellen ‚Helfen' zwei

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Grundmotive. (Schumacher 2018, 26ff) In den 1980er Jahren war die Soziale Arbeit noch von dem Ausbau fürsorglicher Angebote im Rahmen der freien Wohlfahrtspflege geprägt. Bis in die 1990er Jahre lag der Fokus auf der Bedarfsorientierung und es wurden keine Unternehmungen getroffen, die Wirkung der Angebote zu messen. Neue Instrumente des New Public Managements (NPM) in der Verwaltung und Veränderungen verschiedener Gesetze (z. B. SGB oder BTHG) erzeugten den Druck für Leistungserbringer*innen, sich mit Effektivität, Effizienz und Qualität auseinanderzusetzen. Dieses führte zu marktähnlichen Strukturen im sozialen Bereich. Der Nachweis von Wirksamkeit sozialer Dienstleistungen ist hochaktuell und sozialpolitisch gewollt. Die Verwaltung sieht sich spätestens mit der Implementierung wirkungsorientierter Steuerungsinstrumente in der Nachweispflicht des effektiven und effizienten Einsatzes von Steuergeldern für die Bevölkerung. Die Vergleichbarkeit von Qualität, Wirksamkeit und Ergebnissen Sozialer Arbeit ist eine Voraussetzung dafür. Dadurch wird die Wirkungsdiskussion ein bedeutender Bestandteil der professionstheoretischen Auseinandersetzung in der Sozialen Arbeit. (Boecker und Weber 2019, S. 230)

Die Wirkungssteuerung hat seit den 2000er Jahren im sozialen Bereich zunehmend an Bedeutung gewonnen. Das Feld der Arbeitsmarktintegration war der erste Bereich, in dem Wirkungsorientierung per Gesetz nachgewiesen werden musste (z. B. mittels Vermittlungsquoten für europäische Fördermittel). Darauf folgte die Kinder- und Jugendhilfe. Auf zwei Ebenen wurde der Nachweis von Wirkung dort relevant: Auf der Ebene der individuellen Ziele (z. B. Hilfeplan) und mittels strategischer Erfolgsquoten für die Organisationen (z. B. Reduktion von Hilfe- oder Schulabbrüchen). Der dritte und neueste Bereich ist die Arbeit mit Menschen mit Behinderung. In der gesetzlichen Grundlage des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) liegt die Betonung deutlich auf den Begriffen „wirkungsorientierte Maßnahmen" bzw. „adressat*innenbezogene Wirkungen" (Polutta 2022, 223ff). Die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte bzgl. wirkungsorientierter Steuerung bedürfen der ausführlichen Dokumentation, Evaluation und des Controllings.

Die neoliberalistischen Einflüsse und die zunehmende ökonomische Grundhaltung der Gesellschaft wirken sich spürbar auf den dritten Sek-

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

tor[1] aus. „Die Maxime ‚mehr Markt – weniger Staat'" (Bono 2006, S. V) führt zu einer zunehmenden Privatisierung bei den Non-Profit-Organisationen[2] (NPOs). Dadurch verändert sich das Verhältnis zwischen Leistungsträger*innen und Leistungserbringer*innen in Bezug auf die Finanzierungslandschaft. So werden beispielsweise Fördermittel von Kommunen gekürzt, kirchliche Mittel sind langfristig nicht mehr gesichert und Projektgelder müssen regelmäßig neu beantragt werden, wobei die Finanzmittelvergabe im Ausschreibungsverfahren stattfindet. Zusätzlich nehmen Pauschalförderungen ab und der Erfolg orientiert sich zunehmend an den Wirkungen und nicht mehr nur an inputorientierten Nachweisen. Die Geldgeber*innen geben Rahmenbedingungen vor, die die sozialen Organisationen erfüllen müssen. Diese Vorgaben führen zu einem Konkurrenzdruck zwischen den verschiedenen Organisationen. Parallel dazu wollen und sollen die Nutzer*innen[3] in den Diskurs zwischen Leistungserbringer*innen und Leistungsträger*innen mit einbezogen werden. Und die Vielfalt und Vielschichtigkeit der Anspruchsgruppen (Stakeholder*innen[4]) führen zu Interessenskonflikten bzgl. der Wirkungsziele (ebd., S. 16). Aufgrund dieser Faktoren befinden sich NPOs entgegen rein betriebswirtschaftlicher Unternehmen immer im Spannungsfeld zwi-

1 In dieser Arbeit verwendete Definition des dritten Sektors: „Der Dritte Sektor bezeichnet den Bereich organisierter Privatinitiative jenseits von Staat und Markt, der sich durch gemeinnütziges, soziales oder kulturelles Engagement auszeichnet." (Einbock 2023).

2 In dieser Arbeit verwendete Definition von NPO: „alle diejenigen Organisationen, die weder erwerbswirtschaftliche Firmen noch öffentliche Behörden der unmittelbaren Staats- und Kommunalverwaltung sind. NPO sind ferner jene Organisationen, die einem gesellschaftlich als sinnvoll und notwendig anerkannten Leistungsauftrag folgen und dabei nicht in erster Linie vom Ziel der Gewinngenerierung geleitet werden. Nonprofit-Organisationen werden dabei gemeinhin als Teil des so genannten ‚Dritten Sektors' verstanden" (Helmig 2018).

3 Da es im Leistungsbereich Beruf und Arbeit verschiedene Einrichtungen gibt, in dem die Adressat*innen der Leistungen unterschiedlich benannt werden, werden in dieser Arbeit die Wörter Adressat*innen, Nutzer*innen, Teilnehmer*innen und Klient*innen synonym genutzt. Diese Vorgehensweise entspricht auch den unterschiedlichen Literaturquellen.

4 Als Stakeholder*innen werden in dieser Arbeit alle interessierten Parteien bezeichnet (Adressat*innen, Mitarbeitende, Leistungsträger*innen, Politik*innen, Verwaltung, MAV etc.)

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

schen Wirtschaftlichkeit und den eigenen Werten. Sie sind gegründet, um Leitideen und Missionen zu erfüllen (Eschenbach et al. 2015, S. 8). Dadurch stehen z. B. soziale, politische und ökologische Motive im Vordergrund. Diese Ziele sind in der Regel schwer messbar und nicht klar hierarchisiert. Häufig gelten die Ziele als erreicht, wenn die Mission erfüllt ist, welches i. d. R. durch die „Bereitstellung öffentlicher oder meritorischer Güter" (Kehl et al. 2018, S. 276) geschieht. Ökonomische Ziele dienen lediglich als Grundlage für die Erreichung dieser Missionen (Horak und Speckbacher 2022, S. 234). Zusätzlich besteht das Paradoxon zwischen dem Wettbewerb, in dem NPOs Effizienzvorteile eigennützig verwenden müssen, während sie zeitgleich die Wirkungen, die sie erzeugen, als Investition in die Gesellschaft und mit Mitanbieter*innen teilen sollen. (Burmester und Wohlfahrt 2016, S. 275) Die Profession der Sozialen Arbeit, als ein Bereich des dritten Sektors, befindet sich durch die Ökonomisierung im Spannungsfeld, dass Helfen nur dann anerkannt ist, wenn es sich wirtschaftlich lohnt. Anzustrebendes Ziel ist somit eine Passung zwischen der Hilfe für den Menschen inkl. dem Mandat, die Bedarfe an Hilfe nach außen zu vertreten und zeitgleich ökonomisches Handeln im Blick zu halten (Schumacher 2018, 211f; Kolhoff 2012, S. 32). Somit befinden sich Entscheider*innen häufig in einem Führungsdilemma. (Horak und Speckbacher 2022, S. 234)

Wirkungsmessung – wo führt das hin?

Um unter diesen Bedingungen bestehen zu können, rücken die Wirkungsziele als (aktueller) Lösungsansatz in den Vordergrund. Sie geben eine Antwort auf den Druck der Selbst- und Fremdlegitimation (Halfar und IGC-AG 2010, S. 6). Zur Erfüllung der Mission ist es zudem nicht hilfreich, den Input anzugeben. Durch wirkungsorientiertes Management kann die Mission gezielter erreicht werden (Schober und Rauscher 2014, S. 262).

Dabei gibt es Herausforderungen bei der Implementierung des Wirkungscontrollings im dritten Sektor. Diese sind u. a. in der Grundhaltung der Ergebnisoffenheit und weiteren sozialpädagogischen Maximen begründet. Häufig besteht in NPOs eine Skepsis gegenüber dem Controlling. Einige Vorbehalte hängen in manchen Fällen mit dem Vorurteil zusammen, dass sich Controlling nur auf betriebswirtschaftliche Aspekte

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

bezieht und gewinnorientierte Ziele im Fokus stehen würden. Zusätzlich stellen die Analyse und Festlegung der Erwartungen der Stakeholder*innen eine umfangreiche Aufgabe dar. Diese Anforderungen mit den eigenen Organisationszielen zu vereinbaren und als Sachziele in Form von qualitativen sowie quantitativen Kriterien/Kennzahlen zu beschreiben ist eine weitere Herausforderung (Bono 2006, 15f; Kolhoff 2012, S. 31). Der immaterielle Charakter, das uno-actu-Prinzip und die Vielfalt der Einflussfaktoren auf den Erfolg von NPOs erschweren zudem die Messung von Leistungen (Bono 2006, S. 141). Darüber hinaus ist der*die Klient*in nicht nur Leistungsempfänger*in der sozialen Dienstleistung, sondern nimmt aktiv am Prozess der Leistung und somit am Ergebnis teil (Koproduktion) (Bono 2006, S. 23). Aufgrund der individuellen Dienstleistung, der Abhängigkeit von der Mitwirkung der Klient*innen und der teilweise verzögerten Ergebnisse ist die Output-Messung an objektiven Maßstäben schwierig (Moos und Peters 2021, 16f). Daher ist es wichtig, solche Messkriterien zu entwickeln, die in der Praxis hilfreich sind und die fachlichen und betriebswirtschaftlichen Aspekte integrieren. (ebd., 55f) Dafür bedarf es des Umdenkens bei Führungskräften in Organisationen des dritten Sektors. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie die Darstellung von Wirkungszielen gewinnen an Bedeutung im Aufgabenprofil des professionellen Handelns von Leitungskräften in NPOs. Auch wenn die Gewinnmaximierung nicht das oberste Ziel des Managements im dritten Sektor ist, müssen dennoch die Liquidität und Wirtschaftlichkeit (Formalziele) gesichert sein. Neben diesen Formalzielen spielen die Sach- bzw. Wirkungsziele eine bedeutende Rolle.

Wirkungsmessung – wie kann es gelingen?

Praxiserfahrungen haben gezeigt, dass Instrumente zur Steigerung der Effizienz und Effektivität sowie wirkungsorientierte Steuerungsmodelle aus dem Wirtschaftsbereich auch im dritten Sektor genutzt werden können, wenn sie auf den jeweiligen Bereich entsprechend der vielfältigen Bedürfnisse angepasst werden (Eschenbach et al. 2015, S. 8). Aufgrund der vielen verschiedenen Arten von Organisationen gibt es eine große Heterogenität bzgl. der Größe, des Selbstverständnisses, der Haltung, der Einstellung, der Rechtsformen usw. Diese Diversität macht individuelles

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Sozialmanagement und angepasstes Wirkungscontrolling nötig. Andere sehen den Einsatz von Managementinstrumenten aus dem Profit-Bereich dagegen kritisch, da sie der Meinung sind, dass die rein ökonomische Sichtweise des Profit-Bereichs Auslöser für die Ungleichheiten und den Unterstützungsbedarf und somit Grund für den Bedarf an Sozialer Arbeit ist. (Boecker und Weber 2018, S. 4) „Für die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege stellt das Erreichen einer gesellschaftlichen wie auch individuellen Wirkung ihrer Arbeit einen aktuellen Schwerpunkt dar". (BAGFW 2015, S. 7)

Wirkungsmessung – wo sind die Grenzen?

Zeitgleich ist kritisch zu bewerten, wo die Grenzen der Wirkungsmessung liegen. Es herrscht Einigkeit über die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit Gelingensbedingungen, über die Art und Weise sind sich Expert*innen jedoch uneinig. Es wird anerkannt, dass es organisationsinterne und -externe Anlässe für den Einsatz von Wirkungsmessung gibt (Baumgartner und Haunberger 2023, S. 54). Dabei wird „bestritten, dass Wirkungen überhaupt sinnvoll gemessen werden können" (Boecker und Weber 2019, S. 229). Das entspricht der Aussage von Luhmann/Schnor, dass es keine unmittelbare Kausalität zwischen Ursache und Wirkung in der Sozialer Arbeit geben kann. (ebd.)

Die Akteur*innen und Institutionen müssen das Thema Wirkungsmessung nicht passiv über sich ergehen lassen, sondern haben die Möglichkeit, aktiv zu gestalten (Polutta 2022, S. 225) (s. Zitat Stoffer). Diese These sowie die Erfahrung aus der aktuellen Praxis waren Anlass für die Wahl des Themas.

1.1 Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, im Hinblick auf das Spannungsfeld der Ökonomisierung und der bestehenden Kritik an den Auswirkungen für die Soziale Arbeit den Einsatz von Kriterien zu prüfen, die dem Bedarf an Wirkungsmessung begegnen und gleichzeitig die Grundsätze der Sozialen Arbeit (z. B. Ergebnisoffenheit, Klient*innenbezogenheit) berücksichtigen.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

In dieser Arbeit werden mittels einer Literaturrecherche die Entwicklung von Wirkungsmessung sowie die Analyse ihrer Grenzen beschrieben. Sie dient als Grundlage für eine mögliche Implementierung von Wirkungsmessung in die praktische Arbeit.

Wie oben beschrieben, reicht eine reine wirtschaftliche Messung im dritten Sektor, entgegen dem Profit-Bereich, nicht aus. Um Erfolge ausreichend darstellen zu können, ist eine Anpassung des klassischen Controllings für den NPO-Bereich erforderlich. Neben den monetären Messgrößen bedarf es „weicher" Kennzahlen, da die Wirkung sozialer Dienstleistungen nicht nur mit quantitativen Zahlen belegbar ist. Dafür ist die sorgfältige Festlegung von belastbaren Kriterien nötig. Zusätzlich muss beachtet werden, dass die Kriterien die Professionalität der Fachkräfte in den sozialen Dienstleistungen nicht einschränken, während richtungsweisende Rahmenbedingungen, die ausreichend Freiraum für individuelle, klient*innenbezogene Unterstützungsmöglichkeiten lassen, entwickelt werden. Daran setzt diese Arbeit am Beispiel des Leistungsbereichs Beruf und Arbeit (LB B+A) des Caritasverbandes für die Stadt Köln e. V. an.

Die zugrunde liegende Forschungsfrage dieser Arbeit lautet:

Anhand welcher Kriterien lässt sich die Wirkung der Sozialen Arbeit im LB B+A messen und steuern und wo befinden sich die Limitationen der Wirkungsmessung?

Ein Schwerpunkt dieser Arbeit ist die Recherche von Wirkungsforschungsansätzen und die Überprüfung der Übertragbarkeit in die Praxis. Eine strukturierte Analyse des Praxistransfers ist dabei elementar, da sich der unreflektierte Übertrag von Konzepten aus der Wirtschaft bisher nicht bewährt hat. (Werle 2010, S. 126)

Das Praxisbeispiel „Leistungsbereich Beruf und Arbeit" wurde gewählt, da es sich um den Arbeitsbereich der Autorin handelt und ein anschließender Transfer geplant ist.

Um den Umfang dieser Arbeit zu begrenzen, werden die ethischen, politischen und rechtlichen Perspektiven von Wirkungsforschung nicht behandelt. Der machttheoretische Aspekt wird in geringem Umfang in einigen Kapiteln thematisiert, aber nicht näher ausgeführt.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

1.2 Aufbau

Im Anschluss an die Einleitung wird im zweiten Kapitel die methodische Vorgehensweise dieser Arbeit erläutert. Dabei wird die Wahl der Methode begründet und die Durchführung beschrieben. Anschließend werden in Kapitel drei die theoretischen Grundlagen dargestellt. Dazu werden Begriffsdefinitionen und -abgrenzungen beschrieben und der wissenschaftliche Kontext erläutert. Zusätzlich wird die Theoriegrundlage dieser Arbeit genannt und das Arbeitsfeld vorgestellt. In Kapitel vier werden die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche erläutert. Es werden der Zweck, die Methoden sowie die Implementierung und Folgen von Wirkungsmessung beleuchtet. Im fünften Kapitel erfolgt eine Anwendungsempfehlung für das Praxisfeld. Die Diskussion der Methodik und der Ergebnisse erfolgt in Kapitel sechs, bevor die Arbeit mit einem Fazit und einem Ausblick in Kapitel sieben abgeschlossen wird.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

2 Methodik

In diesem Kapitel wird die dieser Arbeit zugrundeliegende Methodik beschrieben. Zunächst wird darauf eingegangen, welche Methode gewählt wurde und warum. Anschließend wird die Umsetzung dieser Methode erläutert, bevor auf die Anzahl der Ergebnisse eingegangen wird.

2.1 Wahl der Methode

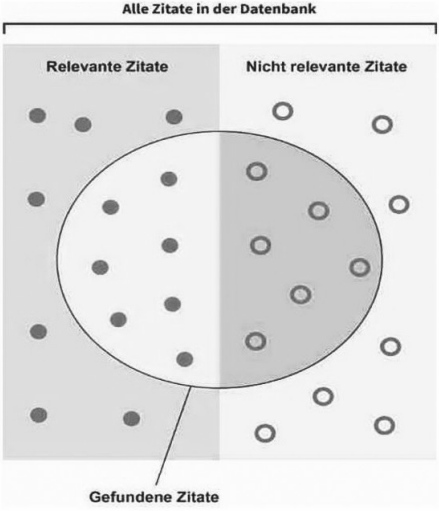
Da in dieser Arbeit eine theoretische Grundlage für die Implementierung einer Wirkungsmessung in die Praxis beschrieben wird, wurde die Methodik der systematischen Literaturrecherche ausgewählt. Sie dient der Herausarbeitung von Kontextwissen. Es wird eine Sammlung und Darstellung von Literatur zur Erläuterung des Forschungsstandes erstellt und analysiert, was zu ergänzen ist. (Flick 2021, 74ff) Diese Methode wurde ausgewählt, um zu analysieren, ob der Nutzen von Kriterien zur Messung von Wirkung in der Sozialen Arbeit wissenschaftlich ausreichend belegt ist und ob eine Implementierung angeraten wird. Daraus soll eine Empfehlung für die Praxis erstellt werden, welche, sofern sich für die Nutzung entschieden wird, in einem weiteren Schritt umgesetzt werden soll.

Die nachfolgenden Schritte werden bei einer systematischen Suche durchlaufen. Zunächst erfolgt die Konkretisierung der Fragestellung und der zu erwartenden Ergebnisse, anschließend die Auswahl von relevanten Recherchemöglichkeiten. Nachfolgend werden die Suchbegriffe definiert und eine Strategie für die Recherche entwickelt, bevor die Suche in den ausgewählten Quellen durchgeführt wird. Darauf folgt die Sichtung der

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Ergebnisse und ggfs. eine Anpassung der Suchstrategie, bevor die Rechercheschritte wiederholt werden. Zum Schluss werden Dubletten entfernt und die Ergebnisse auf Relevanz geprüft. Fortlaufend erfolgt eine Dokumentation der Recherche. (Blümle et al. 2020, S. 10)

Dabei ist zwischen zwei Strategien zu unterscheiden. Die Vorgehensweise der Vollständigkeit (Recall) und die der Genauigkeit (Precision). In Abb. 1 ist der Unterschied der beiden Strategien zu sehen. Bei der Vollständigkeit wird davon ausgegangen, dass alle relevanten Zitate in der Datenbank gefunden werden. Bei der Genauigkeit werden die relevanten Zitate von allen gefundenen Zitaten ausgewählt. Für systematische Suchen wird die Vollständigkeit empfohlen. Diese Vorgehensweise liegt dieser Arbeit zu Grunde. (ebd., S. 33)



Vollständigkeit (Sensitivität, Recall) = **gefundene relevante** Zitate / in Datenbank **vorhandene relevante** Zitate =

Genauigkeit (Precision) = **gefundene relevante** Zitate / alle **gefundenen** Zitate =

Abbildung 1: Vollständigkeit versus Genauigkeit bei systematischen Recherchen (Blümle et al. 2020, S. 34)

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

2.2 Durchführung

Die Durchführung der Analyse wird im Folgenden beschrieben. Dabei wird auf den Zeitraum der Recherche und die Auswahl der Datenbanken eingegangen. Anschließend werden die genutzten Schlüsselwörter dargestellt. Es folgen die Nennung der Eingrenzungen der Suchergebnisse und zum Schluss die Beschreibung der Anzahl der Ergebnisse.

2.2.1 Zeitraum der Recherche und Datenbanken

Die systematische Literaturrecherche erfolgte im Zeitraum vom 29.09.–20.10.23. Die Ergebnisse wurden am 27.02.2024 erneut überprüft. Die Suche erfolgte in folgenden Datenbanken:

- Google Scholar
- Hochschulbibliothek der Katholischen Hochschule NRW
- Citavi mit diesen Datenbanken:

GBV Gemeinsamer Bibliotheksverbund
Schweizerische Nationalbibliothek
Österreichischer Bibliothekenverbund Gesamtkatalog
Deutsche Nationalbibliothek
Albertus-Magnus-Institut Köln
Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen
Köln Diözesanbibliothek
Köln Technische Hochschule
Köln Universitäts- und Stadtbibliothek
Max-Planck-Institut für neurologische Forschung
LIVIVO, ZB MED, Köln
Social Work Abstracts (OvidSP)
Your Journals@OvidSP Full Text (OvidSP)
Health & Psychosocial Instruments (OvidSP)
International Bibliography of the Social Sciences (OvidSP)
Social Theory (Nationallizenz Deutschland)
SocioFile (OvidSP)
Sociological Abstracts (OvidSP)
Heidelberg Universitätsbibl. Inst. f. Sozial- u. Wirtschaftsgeschichte
Web of Science: Social Sciences & Humanities Proceedings (Clarivate)
Web of Science: Social Sciences Citation Index (Clarivate)
Wilson Social Sciences Abstracts (OvidSP)
Berlin Bibliogr. Ethik u. Soz. Arbeit d. Berliner Inst.s f. christl. Ethik u. Politik
Berlin Katholische Hochschule f. Sozialwesen
Bern Universität Bibliothek Soziale Arbeit
Bern Universität Inst. f. Sozial- u. Präventivmedizin
Hamburger Institut für Sozialforschung
Innsbruck Universitätsbibliothek Sozialwissenschaften
Online Contents - SSG Sozialwissenschaften
St. Gallen Fachhochschule Fachbereich Soziale Arbeit
Vorarlberger Landesbibliothek Allg. Sozialwissenschaften
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
Zürich Hochschule für Soziale Arbeit
Zürich Schweizerisches Sozialarchiv
Springer E-Journals Aufsätze (GBV)
SpringerLink

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Die Kriterien für die Auswahl der Datenbanken waren Folgende:

- Bereichs- und themenübergreifende Bibliotheken im deutschsprachigen Raum, wie z. B. Deutsche oder Schweizer Nationalbibliothek
- Lokale Bibliotheken (z. B. Kölner Bibliothek)
- Bibliotheken zu den Bereichen Soziale Arbeit und Sozialwissenschaften
- Datenbanken größerer Verlage (z. B. Springer)

Insgesamt wurde in 38 Datenbanken (inkl. Google Scholar und der Hochschulbibliothek der Katholischen Hochschule NRW) recherchiert.

2.2.2 Benutzte Schlüsselwörter

Es wurde das PICO (Population, Intervention, Comparison, Outcome)-Schema genutzt (Blümle et al. 2020, S. 26). Das Schema sieht für die dieser Arbeit vorliegende Forschungsfrage wie folgt aus:

P: Leistungsbereich Beruf und Arbeit	• Sozial* (Soziale Arbeit, Sozialer Bereich) • gemein* (gemeinwohlorientiert, gemeinnützig) • NPO/Non Profit
I: Indikatoren	• Kennzahl • Merkmal • Indikatoren
C: ohne Kennzahlen	• Ohne Kennzahl • Ohne Merkmale
O: Messbarkeit	• Messbarkeit/Measurement • Wirkung* (Wirkungscontrolling, Wirkungsmessung) • Controlling • Performance

Die Suchkriterien wurden anhand der von Blümle et al. empfohlenen Checkliste überprüft. (Blümle et al. 2020, 57f)

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

2.2.3 Eingrenzung der Ergebnisse

Um die Suche einzugrenzen, wurden folgende Kriterien erstellt:

Bereich	Kriterium	Inhalt
Studien-population (Reason 1)	Zielgruppe	• Inkludiert wurden alle Adressat*innen-gruppen von Angeboten der Sozialen Arbeit von hauptamtlich geführten Organisationen • Ehrenamtlich geführte Organisationen wurden ausgeschlossen
Intervention (Reason 2)	Art der Inter-vention	• Der Fokus lag auf Methoden der Wirkungs-forschung und des Wirkungscontrollings
Outcome (Reason 3)	Auswahl nach spezifischen Ergebnissen	• Ausschluss von politischen, ethischen und rechtlichen Ansätzen
Zeitraum (Reason 4)	Zeitraum der Publikation und/oder Zeitraum der Intervention	• Ergebnisse ab 2015 wurden berücksichtigt • Zusätzlich wurde Primärliteratur vor 2015 miteinbezogen (z. B. Kaplan/Norton, Bono und Parson/Tilley)
Publikation (Reason 5)	Art der Publikation	• Der Fokus lag auf Fachliteratur • Selten wurde graue Literatur (z. B. Skripte, Glossare, eigene Hausarbeit) zitiert
Setting (Reason 6)	Auswahl eines Settings	• Die Recherche wurde auf den europäischen Raum beschränkt • Der Hauptteil der Literatur bezieht sich auf den Bereich Soziale Arbeit. Punktuell wird Literatur aus dem medizinischen Bereich verwendet.

2.2.4 Übersicht der Ergebnisse

Die Anzahl der Suchergebnisse sowie die Anzahl der ausgeschlossenen und ausgewählten Dokumente wurden mit Hilfe des PRISMA (Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses)-diagrams (Page et al. 2021) (s. Abb. 2) dargestellt.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

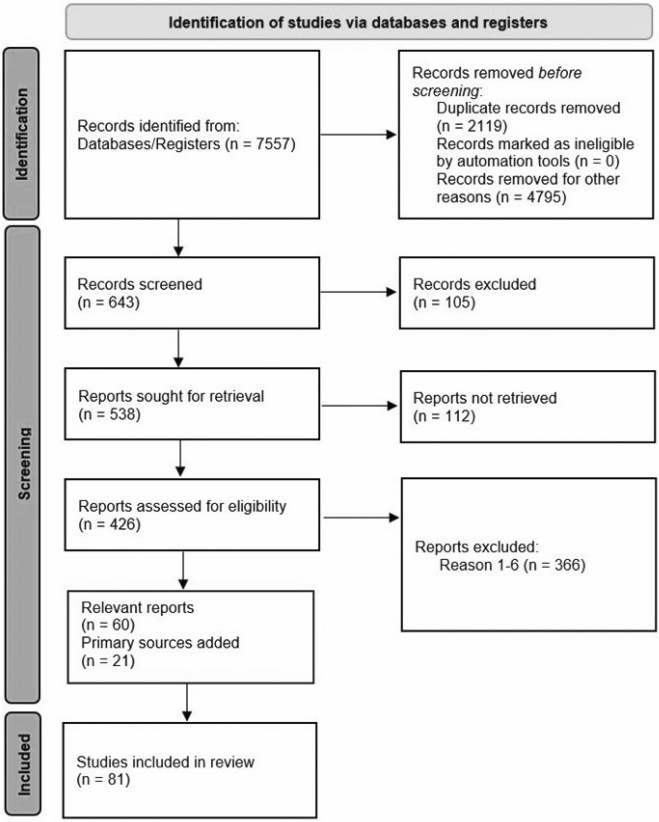


Abbildung 2: PRISMA Flow Diagram, eigene Bearbeitung (Page et al. 2021)

Insgesamt wurden 7557 Dokumente gefunden. Nach der ersten Sichtung und Bewertung blieben 60 Dokumente übrig. Diese wurden durch 21 Primärquellen ergänzt, somit wurden 81 Quellen in dieser Arbeit zitiert.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

3 Theoretische Grundlagen

Dieser Abschnitt gibt einen Einblick in den aktuellen Stand der Forschung und beschreibt die in dieser Arbeit genutzten Begriffe und Theorieansätze. Er dient auch dazu, eine Abgrenzung von den Themen zu geben, die in dieser Arbeit nicht behandelt werden. Es wird mit einer Begriffsdefinition begonnen, bevor auf die Theorieansätze inkl. der Wirkungsdebatte und -forschung eingegangen wird. Anschließend wird der dieser Arbeit zugrundeliegende Forschungsansatz dargestellt.

3.1 Begriffsdefinitionen und Abgrenzung

Kennzeichnend für die in dieser Arbeit verwendeten Begriffe ist, dass in der Literatur verschiedene Definitionen zu finden sind. Einige Begriffe werden synonym, andere konträr verwendet. Bei der Übersetzung der englischen Begriffe ins Deutsche sind ebenfalls keine eindeutigen Abgrenzungen definierbar. Daher werden in diesem Abschnitt Eingrenzungen festgelegt, die im weiteren Verlauf des Textes genutzt werden.

Wirkung/Wirksamkeit

In der Literatur wird der Begriff Wirkung häufig mit der im Duden dargelegten Definition „durch eine verursachende Kraft bewirkte Veränderung" (Cornelsen Verlag GmbH 2023) beschrieben. Dabei entsteht der Fokus auf einem Kausalitätszusammenhang zwischen Ursache und Ergebnis. Dieses hat Konsequenzen für die Wirkungsdebatte und die Umsetzung einer Analyse (Ottmann und König 2018, S. 6). Auf diesen Zusammen-

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

hang wird in Kapitel 3.2.1 Wirkungsdebatte genauer eingegangen. Häufig wird der Begriff Wirkung von anderen Autor*innen synonym mit dem Wort Wirksamkeit gesetzt. Manche Autor*innen setzen die Begriffe zusätzlich mit Effektivität gleich.

Die DAC (Arbeitsgruppe Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit des OECD-Entwicklungsausschusses) beschreibt Wirksamkeit/Effektivität als das „Ausmaß, in dem die Ziele einer Entwicklungsmaßnahme unter Berücksichtigung ihrer relativen Bedeutung erreicht worden sind oder voraussichtlich erreicht werden." (2009, S. 27) Das Wort Wirkung wird von der DAC häufig verwendet, aber nicht näher erläutert.

Albrecht et al. (2013, S. 8) bezeichnen Wirkungen als „Veränderungen bei den Leistungsadressaten, deren Lebensumfeld und der Gesamtgesellschaft, die infolge der Leistungen erzielt werden bzw. auf diese zurückgeführt werden können". Den Begriff Wirksamkeit verwenden sie selten und nicht synonym mit Wirkung.

Ottmann und König (2023, S. 18) differenzieren eindeutig zwischen Wirkung, welche sie auf die „individuelle Perspektive auf Einzelfall" beziehen und Wirksamkeit, die sie als institutionelle Perspektive verorten.

Auch das Bundesamt für Gesundheit der Schweiz differenziert zwischen Wirkung/Effekt als „ursächlich auf eine Intervention rückführbare Differenz eines Zustands im Vergleich zu einem unbeeinflussten Zustand" und Wirksamkeit/Effektivität als das „Ausmaß der durch das Programm, das Projekt oder einen anderen Gegenstand intendierten Wirkungen, die auch eintreten." (Widmer und Brunold, S. 5)

Gollwitzer et al. zitieren Hager und Hasselhorn (2000), welche

> „eine konzeptuelle Trennung der Begriffe Wirksamkeit und Wirkung vor[schlagen]. […]
> Mit Wirksamkeit sind, die durch eine Maßnahme verursachten, beobachteten Konsequenzen (‚Effekte') gemeint. Mit Wirkung sind die modelltheoretisch angenommenen Mechanismen (‚Prozesse') gemeint, die zu den beobachtbaren Effekten geführt haben." (2023, S. 17)

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Wirkungen werden von Grünhaus und Rauscher (2021, S. 7) als „jene positiven und/oder negativen Veränderungen, die an Begünstigten bzw. Betroffenen nach erbrachter Aktivität bzw. konsumierter Leistung […] oder in der Umwelt festzustellen sind", bezeichnet. Sie nutzen das Wort Wirksamkeit nicht synonym, erläutern ihr Verständnis davon aber nicht.

Baumgartner und Haunberger (2023, S. 331) setzen Wirksamkeit und Effektivität gleich. Sie meinen mit den Begriffen die Eigenschaft einer Maßnahme, „bestimmte Wirkungen auslösen zu können". Sie nutzen dabei den Kausalzusammenhang und setzen voraus, dass ein Wirkungsnachweis oder eine -plausibilisierung vorliegt. Als Wirkungen beschreiben sie die auf eine Maßnahme zurückführbaren empirisch nachgewiesenen oder plausibilierten Veränderungen.

In Zusammenhang mit einer CIE (counterfactual impact evaluations) beziehen Kluve et al. „Wirkungen auf die Nettoeffekte, die als Differenz zwischen den durchschnittlichen Ergebnissen nach Durchführung der Maßnahme und den durchschnittlichen kontrafaktischen Ergebnissen definiert werden". Wirksamkeit beschreiben sie als „die „Erreichung von Zielstellungen" und wird durch den Vergleich des Erreichten mit dem Geplanten (oder mit der Ausgangssituation) oder aber durch den Vergleich der Beobachtungswerte nach Stattfinden der Maßnahme mit dem, was geschehen wäre, wenn die Maßnahme nicht stattgefunden hätte (kontrafaktische Situation)", bewertet. (Kluve et al. 2021, S. 121)

Der Begriff Wirkung wird im Bereich der Wirkungsanalysen nochmal in unterschiedliche Termini geteilt (z. B. Impact, Outcome, Effect). Einige Autor*innen unterscheiden zwischen Nettoeffekt und Bruttoeffekt. „Der Nettoeffekt bzw. die Wirkung, ist das, was bei einem Vergleich zwischen dem Gesamteffekt (oder Bruttoeffekt) und dem, was ohne die Intervention erreicht worden wäre, verbleibt. Der Nettoeffekt kann auch einen negativen Wert annehmen, wenn die Intervention weniger wirksam ist als die Marktdynamik." (ebd., S. 6) Wirkungen, die auch ohne die Maßnahmen eingetreten wären, werden häufig als Deadweight betitelt (Grünhaus und Rauscher 2021, S. 7). Dazu mehr bei den folgenden Begriffsdefinitionen.

Bei allen Definitionen lässt sich als Kern die Veränderung eines Zustandes finden. Unterschiede gibt es in Bezug auf die Klient*innen- und Organisationsebene. Es besteht Einigkeit darüber, dass es sich um „intendier-

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

te und nicht intendierte Wirkungen“ handeln kann, die sowohl bei der Zielgruppe als auch bei anderen Stakeholder*innen auftreten können. Wirkungen können nützlich und schädlich bzw. negativ und positiv sein. (Kränzl-Nagl et al. 2019, 28f; Grünhaus und Rauscher 2021, S. 7; Ottmann und König 2023, S. 23)

In diesem Dokument werden die Begriffe Wirksamkeit und Wirkung wie folgt verwendet:

Wirkungen sind die intendierten und nicht-intendierten Veränderungen bei den Adressat*innen und deren Umfeld, die auf die Intervention zurückzuführen sind. Sie können sowohl positiv als auch negativ sein. Wirksamkeit ist das Ergebnis der eingetretenen Wirkungen.

Input

Bei dem Begriff „Input“ herrscht Konsens bei den zitierten Autor*innen. Es ist damit der Mitteleinsatz gemeint. Dieser beinhaltet die finanziellen, personellen und materiellen Ressourcen. Größtenteils ist der Input als Kosten erfassbar (Prinz 2019, S. 293; Beywl und Niestroj 2009, 142f; Widmer und Brunold, S. 4).

Income

Verschiedene Autor*innen ergänzen den Begriff Input um den des Income. Damit werden die (persönlichen) Ressourcen beschrieben, die die Adressat*innen mit einbringen (Kränzl-Nagl et al. 2019, 28f; Beywl und Niestroj 2009, 142f).

Beide Begriffe, Input und Income, finden in dieser Arbeit wie hier beschrieben Verwendung.

Output

Der Begriff Output wird ebenfalls einheitlich beschrieben. Er gilt als die erbrachte Leistung bzw. zählbaren/messbaren Resultate, welche unmittelbar erlebbar sind (z. B. Anzahl Einzüge, Anzahl Workshops) (Halfar und IGC-AG 2010, S. 37; Ottmann und König 2018, S. 6; Albrecht et al. 2013, S. 8; Widmer und Brunold, S. 4; Kränzl-Nagl et al. 2019, 28f; Beywl und Niestroj 2009, 142f).

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Output ergibt sich aus den Aktivitäten, welche die pädagogischen Maßnahmen sind. Beywl und Niestroj unterscheiden zwischen mehreren Arten von Aktivitäten: „(a) Interventionen, die sich auf die Zielerreichung richten (b) Hilfsaktivitäten, welche die Interventionen ermöglichen oder unterstützen, und (c) Zielgruppen-Aktivitäten, die eine aktive Beteiligung der Zielpersonen erfordern." (2009, 142f)

Outcome

Uneinigkeit bzgl. der Definition besteht bei dem Begriff Outcome. Die International Group of Controlling um Bernd Halfar verwenden ihn für die gesellschaftliche Wirkung. Sie meinen damit die objektive kollektive Effektivität. (2010, S. 37)

Die meisten Autor*innen beschreiben mit dem Wort die Wirkungen auf der Ebene der Zielgruppe. (Prinz 2019, S. 293; Albrecht et al. 2013, S. 29; Ottmann und König 2018, S. 6; Beywl und Niestroj 2009, S. 144)

Die DAC beschränkt sich bei dem Begriff auf keinen Bereich und betrachtet den Outcome als „voraussichtlich oder tatsächlich erreichte […] kurz- und mittelfristige […] Wirkungen der Outputs einer Maßnahme". (DAC 2009, S. 37)

Als stakeholder*innenspezifische Bruttowirkungen wird der Outcome von Grünhaus und Rauscher (2021, 6ff) definiert. Bruttowirkung beschreibt dabei alle intendierten und nicht-intendierten Wirkungen sowie die Wirkungen, die auch ohne Maßnahmen eingetreten wären.

In dieser Arbeit wird der Begriff, entsprechend der Mehrzahl der Autor*innen, wie folgt genutzt: Mit Outcome werden die Wirkungen auf der Ebene der Zielgruppe beschrieben.

Effect

Über den Begriff Effect besteht erneut ein einheitliches Verständnis. Es wird damit die „unmittelbare, objektiv ersichtliche und [empirisch valide] nachweisbare Wirkung für einzelne Stakeholder" (Kränzl-Nagl et al. 2019, 28f), z. B. die Anzahl von Abonnent*innen eines Newsletters, beschrieben. Dieses inkludiert die beabsichtigten oder unbeabsichtigten Veränderungen. (DAC 2009, S. 27)

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Impact

Der Impact wird, wie der Outcome, konträr beschrieben:

Grünhaus und Rauscher (2021, 6ff) bezeichnen den Impact als Nettowirkung, welcher sich aus der Bruttowirkung abzüglich des Deadweight (Wirkungen, die auch ohne die Maßnahme eingetreten wären) ergibt.

Halfar und die IGC (2010, S. 30) bezeichnen mit Impact die subjektive Effektivität, also die Wahrnehmung der Stakeholder*innen als Reaktion auf Effect und Outcome (z. B. zufriedene Rückmeldung aus Nachbarschaft).

Prinz, Albrecht et al. und Ottmann/König verstehen unter Impact die gesellschaftliche Wirkung bzw. den Nutzen für die Gesellschaft (Prinz 2019, S. 293; Albrecht et al. 2013, S. 29; Ottmann und König 2023, S. 21).

Kränzl-Nagl et al. und Beywl und Niestroj beschreiben Impact als Wirkungen einer „Dienstleistung, die über die bei Zielgruppen auftretenden Outcomes hinausgehen." (2019, 28f; 2009, S. 144)

Diese letzten beiden Definitionen werden in dieser Arbeit als Grundlage genommen: Mit Impact werden die über die Zielgruppe hinausgehenden gesellschaftlichen Wirkungen bezeichnet.

Performance Measurement

Auch der Begriff des Performance Measurements ist in der Literatur nicht einheitlich definiert. So wird darunter je nach Kontext Leistung, Ergebnis und/oder Erfolg verstanden. „Die Interessensvielfalt der Stakeholder sowie die Multidimensionalität der Ergebnisse" (Bono 2010, S. 2) sind die Kernelemente aller Konzepte. Es handelt sich beim Performance Measurement um einen Optimierungsprozess, der zur Steigerung von Effizienz und Effektivität dient (ebd.). Aufgabe des Performance Measurements ist die Quantifizierung von Ergebnissen/Leistung mittels Kennzahlen und Indikatoren. Diese Messgrößen sollten sowohl monetärer als auch nichtmonetärer Art sein. (Kränzl-Nagl et al. 2019, S. 54–55)

Da der Fokus beim Performance Measurement auf dem Erfolg liegt, welcher Wirkungen umfasst aber auch darüber hinaus geht, findet der Begriff hier keine Verwendung.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Social Impact Measurement

Der Begriff Social Impact Measurement wird in der Literatur uneindeutig verwendet. Im Profit Bereich beschreibt er die sozialen Maßnahmen der Unternehmen. Im NPO-Bereich wird er i. d. R. synonym mit Wirkungsmessung genutzt. (Costa 2021, S. 132) Er wird in dieser Arbeit mit letzterer Definition verwendet.

Abgrenzung zum Nutzen

Da der Begriff Nutzen ähnlich wie das Wort Wirksamkeit eine Folge von Wirkungen beschreibt, ist es hilfreich, eine Abgrenzung zwischen den Begriffen Wirkung und Nutzen deutlich zu machen. Beim Begriff Wirkung wird das Ergebnis in der Regel aus der organisationalen Ebene bewertet. Der Nutzen ist in erster Linie die Betrachtungsweise aus der Adressat*innenperspektive. Daher ist es wichtig, bei Wirkungsanalysen den Nutzen aus Sicht der Adressat*innen miteinzubeziehen. (Ottmann und König 2023, S. 16; Grünhaus und Rauscher 2021, S. 7). Andere Autor*innen sehen den Nutzen rein im Zusammenhang mit einer ökonomischen Einheit, welcher für eine monetäre Bewertung dient. (Baumgartner und Haunberger 2023, S. 44) In dieser Arbeit wird von dem Begriff Nutzen Abstand genommen.

3.2 Wissenschaftlicher Kontext

In diesem Kapitel erfolgt die Einbettung des Themas in den wissenschaftlichen Kontext. Das Thema der Wirkungsmessung wird im Folgenden dazu aus zwei Perspektiven beleuchtet. Zunächst wird auf die Inhalte der Wirkungsdebatte eingegangen. Dabei wird die zeitliche Entwicklung mit den jeweiligen (sozialpolitischen oder professionellen) Einflüssen dargestellt sowie die Kritik an der Debatte erläutert. Im darauffolgenden Abschnitt werden die Erkenntnisse und der aktuelle Stand der Wirkungsforschung beschrieben. Es werden die verschiedenen Wirkungsdimensionen, die Wirkungsebenen und die Forschungsansätze thematisiert.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

3.2.1 Wirkungsdebatte

Grund für die Wirkungsdebatte ist das Umdenken von konsumtiven Mitteln zur Bedarfsdeckung hin zu dem Ansatz der sozialen Investitionen, die einen Ertrag für die Gesellschaft erzeugen müssen. Im Zuge der Wirtschaftskrise und der dadurch begrenzten Mittel geschah ein Umdenken von der makroökonomischen (Keynes) zur neoklassischen/-liberalen Sichtweise (Sesselmeier et al. 2017, 37ff). Die Kostenträger*innen wünschen effizientere Leistungserbringung, bei der nicht mehr für erbrachte Leistung (Output), sondern für Ergebnisse (Impact) gezahlt wird. In Einzelfällen gibt es Kontrakte, bei denen, ausgerichtet an der Qualität, höher vergütet wird („pay for result" oder success) (Burmester und Wohlfahrt 2018, 14f). Hierbei handelt es sich um einen Teil des fortlaufenden Prozesses der Ökonomisierung, welcher die Wirkungsdebatte der Sozialen Arbeit seit den 1970ern prägt. (ebd., S. 16) Zu diesem Zeitpunkt setzte sich die Qualitätsbeurteilung mit den drei Dimensionen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität nach Donabedian im sozialen Bereich durch. Über die Jahrzehnte verschob sich der Fokus von der Struktur- und Prozessqualität zur Ergebnisqualität. Bis sich Mitte der 1990er die Diskussion zuspitzte, als es Konsens gab, dass Qualität alleine nicht ausreiche, um Wirkungen zu erzeugen (Merchel 2019, S. 129). Der Unterschied zwischen dem Qualitäts- und dem Wirkungsbegriff liegt in erster Linie auf der „Blickrichtung". Qualität zielt hauptsächlich auf die Erstellung von Kriterien zur Bewertung der Leistung und der Absicherung, dass die Ziele und Ergebnisse durch sinnvolle Prozesse erreicht werden, ab. Bei der Wirkungsmessung stehen Auswirkungen für die Klient*innen und die Gesellschaft im Fokus der Untersuchung. (Kehl et al. 2016, S. 17) Es ist somit ein Wandel in der Wirkungsdebatte von der Qualität der Angebote zum ‚gesellschaftlichen Mehrwert' zu beobachten. Sozialleistungen werden nicht mehr als Unterstützung, sondern als Investition in die Zukunft gesehen, dabei ist der Wirkungsnachweis Bedingung für die Finanzierung (Burmester und Wohlfahrt 2018, S. 7). In Folge dessen wurde der Ergebnisbegriff weiter differenziert und bis heute bestimmen die Begriffe Output, Outcome, Effect und Impact den aktuellen Diskurs (Boecker und Weber 2019, 229f). Geprägt wurde dieser Diskurs zusätzlich durch das New Public Management (NPM), in dem die Wirkung „als eine Zielgröße der Steue-

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

rung“ (Burmester und Wohlfahrt 2018, 17f) in den Fokus kam. Das NPM kommt aus dem angelsächsischen Sprachraum und wurde in Deutschland als Neues Steuerungsmodell (NSM) in den Verwaltungen eingesetzt, um diese durch Orientierung an Zielgrößen effizienter zu machen. Durch das NSM wurden in der Verwaltung Managementkonzepte, wie z. B. Controlling, Kennzahlen und Audits eingesetzt. Dadurch wurde der Fokus der Arbeit auf eine Auseinandersetzung mit Zielen bzw. Zielorientierung gelegt. Diese Veränderung hatte Auswirkungen auf den sozialen Bereich. Beispielsweise entstand ein Wettbewerb mit Auftraggeber*innen-Auftragnehmer*innen-Beziehungen (ebd., S. 18) und die Forderungen, Wirkungen von Maßnahmen nachzuweisen (Otto 2007, S. 9). Aus sozialpolitischer und Verwaltungssicht geht es in erster Linie um Erfolg und Wirkung, um eine ‚gerechte‘ Verteilung öffentlicher Mittel durchzuführen. (Burmester und Wohlfahrt 2018, 22f; Kluve et al. 2021, S. 6). Infolge dieser Entwicklung entstand das Kontraktmanagement, bei dem Leistungs- und Zielvereinbarungen zwischen Leistungsträger*innen und sozialen Organisationen per Vertrag festgelegt wurden. Dieses entspricht einer Art Mikro-Management, bei dem die Kostenträger*innen Effizienzziele vorgeben, an denen die sozialen Einrichtungen ihre pädagogischen Maßnahmen ausrichten müssen (Burmester und Wohlfahrt 2018, 22f). Es handelt sich dabei um wirkungsorientierte Investitionslogiken, infolgedessen Wettbewerbsstrukturen entstehen, welche sich auf die Steuerungsmedien auswirken. Wenn der Fokus auf dem Sozialen Impact liegt, (z. B. Social Return of Investment (SROI)) wandeln sich zwangsläufig die Angebote und Konzepte der NPOs (Polutta 2022, 228ff).

Dass der Druck in Hinblick auf die Wirkungsmessung steigt, zeigt z. B. auch die Gründung einer Untergruppe der GECES („Groupe d’Experts de la Commission sur l’Entrepreneuriat Social“) im Jahr 2012, welche damit beauftragt wurde, eine Methodik zu entwickeln, die europaweit zum Einsatz kommen sollte, um die sozialen Auswirkungen der geförderten Programme nach EuSEF- und EaSI-Rechtsvorschriften zu messen. Ziel war die Erforschung und Gewährleistung des wirksamen und sparsamen Einsatzes der Mittel. (Clifford 2015, S. 90)

Soziale Arbeit ist aufgrund der Finanzierung durch den Sozialstaat abhängig von der Sozialpolitik, und somit von der Konjunktur und Kri-

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

sen. Aufgrund dieser Abhängigkeit und als staatliche Aufgabe, sowie durch das Leistungsdreieck ist soziale Dienstleistung nicht unmittelbar von der Nachfrage gesteuert und in der Regel nicht wirtschaftlich orientiert (Wohlfahrt 2017, S. 57). Sozialwirtschaft ist im Unterschied zu profitorientierten Unternehmen nicht im finanziellen Sinn wertschaffend bzw. erzeugt keinen finanziellen Mehrwert (ebd., S. 63). Als meritorische Güter wird soziale Dienstleistung unabhängig von der Zahlungsfähigkeit der Adressat*innen angeboten, somit entsteht häufig eine Indifferenz gegenüber dem Preis. Die Wirksamkeit kann statt des Preises als Entscheidungsgrundlage für Nutzer*innen dienen. (Boecker und Weber 2018, S. 7)

Die Wirkungsdebatte in der Sozialen Arbeit wird kontrovers diskutiert. Die Kritiker*innen berufen sich u. a. auf die These des Technologiedefizites von Luhmann, welches besagt, dass es keine Ursachen-Wirkungs-Kausalität in der Sozialen Arbeit gibt und somit eine Wirkungsmessung nicht umsetzbar ist (Schulze-Krüdener 2017, S. 67). Diese Kritik wird durch die Koproduktionsthese ergänzt, welche die Mitwirkung der Klient*innen an der sozialen Dienstleistung betont (Compliance). Dabei besteht Einigkeit, dass neben der Methode auch die*der Adressat*in sowie die Fachkraft am Ergebnis beteiligt sind (Eppler et al. 2011, S. 10). Zusätzlich ist die Ergebnisoffenheit ein wichtiges fachliches Prinzip der Sozialen Arbeit, was dem Ansatz festgelegter Zielgrößen widerspricht (Hagn 2017, S. 88). Auch die Partizipation, als wichtiger Bestandteil der Sozialen Arbeit, kann nicht uneingeschränkt umgesetzt werden, wenn die Ziele im Vorfeld vorgegeben sind (Ziegler 2012, S. 100; Albus und Ziegler 2013, S. 165). Ergänzend dazu wird das Attributionsproblem, welches die Zuordnung eines Ergebnisses zu einer Maßnahme beschreibt, und das Kontributionsproblem, welches den Beitrag einer Intervention an einer bestimmten Veränderung bezeichnet, als Kritik genannt. (Baumgartner und Haunberger 2023, S. 38) Weitere Kritikpunkte sind, dass die Komplexität der Sozialen Arbeit nicht angemessen abgebildet werden kann und es eine Technisierung der Qualitätsbeobachtung gibt, obwohl Ergebnisse nicht in Zahlen abbildbar sind. Diese Vorgehensweise lenkt von angemessenen Formen der Reflexion ab. Außerdem ist die Verknüpfung von Wirkungsanalysen mit einer finanziellen Steuerung kritisch zu betrachten. (Merchel 2003, S. 13)

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

In der Praxis entsteht häufig die Sorge, dass die Ökonomisierung das oberste Ziel der Ausrichtung auf Wirksamkeit ist. Wie oben bereits geschrieben, sollten die finanziellen Ziele als Grundlage für die Erreichung der inhaltlichen Wirkungen dienen. Fachliche Ziele können nur durch die entsprechende Fachkompetenz und nicht durch ökonomische Parameter erreicht werden. (Horak und Speckbacher 2022, S. 234)

Dennoch ist in den letzten Jahren deutlich geworden, dass die Soziale Arbeit dem „Wirkungsthema sozialpolitisch nicht ausweichen kann und darf und zum anderen die Wirkung in der Handlungslogik der Sozialen Arbeit den zentralen Bezugspunkt" (Merchel 2019, S. 130) darstellt. Die Wirkungsmessung befindet sich somit im Spannungsfeld zwischen sozialpolitisch geforderten Interventionen und dem normativen Selbstverständnis der Sozialen Arbeit (Schulze-Krüdener 2017, S. 99). Aus der Sichtweise der Kritiker*innen stehen soziale Unternehmen dauerhaft unter Effizienz- und Kostenersparnis-Druck. Dieses hat Folgen für die Profession, die Mitarbeiter*innen und auch für die Klient*innen. Freie Träger werden als Dienstleistende und nicht mehr als Professionelle mit Expert*innenwissen und Parteilichkeit gesehen (Hagn 2017, S. 87). Erwerbswirtschaftliche Logiken haben in den letzten Jahren Einzug in die sozialen Dienste genommen. Gleichzeitig sind die Dienste nicht vollständig refinanziert. Dieser Widerspruch prägt die Vorgehensweisen bzw. Perspektive (Wohlfahrt 2017, S. 55). Es „zeigt sich, dass gerade für die nicht an Gewinnen orientierten NGOs die Möglichkeiten schwinden, am Wettbewerb teilzuhaben und zugleich politisch die Interessen der Bezugsgruppen zu repräsentieren." (Deller und Brake 2014, S. 246)

Die zunehmende Bedeutung von wirtschaftlichen Aspekten im NPO-Management sollte unter anderem auch kritisch betrachtet werden, da sich bereits in der Vergangenheit Ansätze zur Steigerung der Qualität als Kosteneinsparungsmaßnahmen herausgestellt haben. Weitere Kritikpunkte sind, dass durch Wirkungsmessung ein „Titanic-Syndrom" entstehen kann, welches starre Zielplanung statt situativen Managements und fehlende Auseinandersetzung mit Risiken und dem Umfeld bezeichnet. Darüber hinaus werden die bereits hohe Bürokratie und die aufwendigen Dokumentationsvorgaben in NPOs kritisiert, welche durch Wirkungsorientierung noch gesteigert werden könnte. Auch kann es zu einer zu hohen Erwartungs-

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

haltung in der Annahme kommen, dass durch Wirkungsorientierung „alles besser" wird. Dieses kann zu Enttäuschung führen, da mit vertretbarem Aufwand ein kausal abgeleiteter Wirkungsnachweis von sozialen Maßnahmen nicht möglich ist. Außerdem können zu starre Leitplanken Situationspotenziale der professionell handelnden Personen einschränken. (2016, S. 121) Zusätzlich kann es zu Differenzen zwischen der Sicht der NPO und der gesellschaftlichen Perspektive kommen, wenn die Analyse unterschiedlich differenziert und mit verschiedenen Blickrichtungen durchgeführt wurde (Grünhaus und Rauscher 2022, S. 511). Wenn Ergebnisse von Wirkungsevaluationen aufzeigen, dass Maßnahmen vermeintlich keine Wirkung erzielen, ist mit großer Gegenwehr in den Organisationen und Kritik an der Vorgehensweise zu rechnen. Somit ist es wichtig, eine möglichst valide Messung zu erzielen. (Baumgartner und Haunberger 2023, S. 26)

Die Befürworter*innen halten einen Wirkungsnachweis von Effektivität und Effizienz aufgrund der Knappheit der Mittel für unumgänglich (Sesselmeier et al. 2017, S. 31). Dabei wird davon ausgegangen, dass Stakeholder*innen und Geldgeber*innen Kriterien zur Bewertung der Wirksamkeit einfordern, die belegen, dass die finanziellen Mittel ‚sinnvoll' eingesetzt werden. Neben der Output-Messung besteht darüber hinaus Bedarf an Nachweisen von subjektiven, klient*innenbezogenen und gesellschaftlichen Wirkungen (Eppler et al. 2011, S. 9). Die Haltung bzgl. sozialer Dienste und ehrenamtlichem Engagement hat sich verändert. Es geht nicht mehr um den Nachweis des Einsatzes von Ressourcen, sondern um die soziale Investition. (Then & Kehl 2012; Then & Kehl 2015a zitiert nach Kehl et al. 2016, S. 10) Der reine Verweis auf Prozesse reicht für einen hohen Professionalitätsanspruch nicht aus. Es bedarf glaubhafter und systematischer Darlegung von Effekten und Nebeneffekten, die durch Prozessgestaltung erzeugt werden und belegen „welche Wirkungen das Handeln in der Sozialen Arbeit nach sich zieht". (Merchel 2019, S. 130) Aufgrund der einfachen Vergleichbarkeit durch die leicht verfügbaren Medien ist es nötig, den Stakeholder*innen und der Öffentlichkeit umfangreiche Wirkungsnachweise darzulegen. Auch wenn es z. B. dafür keine Vorgaben durch die Leistungsträger*innen gibt. (Kehl et al. 2012 zitiert nach Kehl et al. 2016, S. 10)

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V. (BAGFW) geht davon aus, dass soziale Organisationen ein intrinsisches Interesse haben, sich mit Hilfe der Darstellung von Wirkungen zu rechtfertigen (Burmester und Wohlfahrt 2018, S. 26). Bereits im Jahr 2015 hat die BAGFW das Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) beauftragt, ein Gutachten[5] über die Einsatzmöglichkeit verschiedener Instrumente für die Wirkungsmessung zu analysieren. Das Interesse der Organisationen an einer Auseinandersetzung mit dem Thema stieg in den letzten Jahren zunehmend an. In der Praxis wird deutlich, dass es kein einheitliches Verständnis über den Begriff und die Auswirkungen für die operative Umsetzung gibt. (Kehl et al. 2023, S. 5) Dabei ist festzustellen, dass „Zielerreichung vielfach mit Wirkung gleichgesetzt" (Burmester und Wohlfahrt 2018, S. 22) wird.

Die oben beschriebene Haltung, dass Wirkungsforschung als Grundlage für eine gerechte Mittelverteilung dient, ist konträr zu der Auffassung im englischsprachigen Bereich. Dort wird durch die Wirkungsforschung Einfluss auf die Sozialpolitik genommen, um soziale Dienstleistungen gut zu planen, zu steuern und umzusetzen (Otto 2007, 21f). Im deutschsprachigen Raum hat sich in der Forschung der Eindruck entwickelt, dass nur politisch opportune Wirkungen erwünscht sind. (Albus und Ziegler 2013, 163f)

Ein weiterer Diskussionspunkt in der Wirkungsdebatte ist die Frage, wer über die Wirkungen entscheidet. Dieser Punkt geht in die Richtung des machttheoretischen Ansatzes in der Sozialen Arbeit. Es macht einen Unterschied, ob die Verantwortlichen in den Organisationen, die Adressat*innen, die Politik, die Geldgeber*innen oder andere Stakeholder*innen Kriterien für die Wirkungsmessung definieren. Indikatoren werden aus den unterschiedlichen Perspektiven entsprechend unterschiedlich

5 Dieses Gutachten wird u. a. von Burmester und Wohlfahrt kritisiert, da sie die genutzte Definition der sozialen Investition anders interpretieren. Laut ihrem Ansatz unterscheidet die EU zwischen sozialen Investitionen und Sozialschutzmaßnamen. Kehl et. al machen diese Unterscheidung in dem Gutachten nicht. Darüber hinaus kritisieren sie den Fokus auf rein monetäre Ansätze. Auch sind sie der Meinung, dass das „Gutachten des CSI […] eher für den Verfall der Sitten im Sozialsektor als für mehr Transparenz [steht]." (Burmester und Wohlfahrt, 280f).

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

festgelegt und interpretiert (Burmester 2020, S. 41). In der Literatur wird in der Regel davon ausgegangen, dass die Leistungsträger*innen und die Politik an Einsparungen (kurz-, mittel-, oder langfristig) interessiert sind. Dieses impliziert, dass diese Ziele nicht (immer) den individuellen Wünschen der Klient*innen entsprechen und ggfs. auch den strukturellen Maßnahmen der Leistungserbringenden widerspricht. (Albus und Ziegler 2013, S. 166)

> "'Those in need have a right to know that the help they receive is likely to help their problem rather than harm, an government and others will only pay for interventions that are likely to make positive difference'" (Otto 2007, S. 46 zit. nach Buchanan 2005, 2)

Dieses Zitat macht die Haltung der Befürworter*innen der Wirkungsforschung deutlich. Damit sind alle potenziellen Stakeholder*innen miteingeschlossen, die ein Interesse an den Ergebnissen der Wirkungsforschung haben. Das Ziel ist somit eine „systematische Untersuchung der Überprüfung der Wirksamkeit von zielgerechten Maßnahmen, Leistungen und Programmen und deren anschließende Bewertung" (Schulze-Krüdener 2017, S. 44).

Es gibt dadurch einen tragfähigen Diskurs über Qualität und Qualitätsentwicklung durch eine empirische und/oder analytische Grundlegung. (Merchel 2003, S. 13) Dabei ist eine „konsequente Fokussierung auf die Adressatinnen" (Gössler 2016, S. 121) ein potentiell positives Resultate von Wirkungsorientierung. Dieser Ansatz kann dem Vorwurf gegenüber Sozialunternehmen entgegenwirken, dass sie nur noch am Selbsterhalt statt am Nutzen für die Kund*innen interessiert sind und dabei die Kosten explodieren. Durch die Aufstellung von klaren Effektivitätskriterien kann Wirkungsorientierung als Korrektiv fungieren. Außerdem werden im Rahmen der Wirkungsmessung integrative Steuerungsmodelle erstellt, welche die Chance der Entwicklung von zielführenden qualitativen und quantitativen Kriterien mit sich bringt. Diese Kriterien entstehen im Optimalfall im Zusammenwirken von Leistungsträger*innen, NPOs und Vertreter*innen der Zielgruppe. Selbstwertstärkung ist ein möglicher weiterer positiver Effekt. Sowohl im Gehalt als auch in der Gesellschaft spiegelt

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

sich häufig eine Abwertung gegenüber sozialen Berufen wider. Mitarbeitende in sozialen Bereichen geraten dadurch unter Rechtfertigungsdruck anstatt ihre Arbeit als wertvoll zu beschreiben. Wirkungsmessung kann dabei helfen, die Erfolge der Arbeit darzustellen und somit in ein positives Licht zu rücken. (ebd., S. 123) Die Fokussierung auf Ziele führt im Idealfall zu einer strukturierten und planvollen Vorgehensweise statt zu (blindem) Aktionismus. (ebd., S. 121) Gössler benennt auch den professionellen Fassadenbau als einen positiven Aspekt. Er zielt damit darauf ab, dass Managementkonzepte ein Zugehörigkeitsgefühl erzeugen und Unsicherheiten beseitigen. Zusätzlich wirken sie positiv auf Externe. (ebd.) Weiterhin kann mit einer proaktiven Vorgehensweise entgegengewirkt werden, dass Geldgeber*innen oder Leistungsträger*innen eigene Instrumente zur Wirkungsmessung entwickeln und die NPOs somit erneut in Abhängigkeit geraten. Denn auch Spender*innen möchten eine größtmögliche Wirkung mit ihren Spenden erreichen. In dem Zusammenhang wird der Begriff effektiver Altruismus verwendet. (Grünhaus und Rauscher 2022, S. 508–509; Schober und Rauscher 2014, S. 262)

3.2.2 Wirkungsforschung

Ähnlich wie die Wirkungsdebatte finden sich auch in der Wirkungsforschung unterschiedliche Ansätze. Grundsätzlich werden die Vorgehensweisen in Dimensionen, Ebenen und Methoden differenziert.

Die Dimensionen beziehen sich auf sechs verschiedene Formen von Wirkung. Diese sind Folgende:

„• Psychologische Wirkung (z. B. Linderung von Belastungserleben oder Depressionen, Ermöglichung von Selbstwirksamkeitserfahrungen, Stärkung des Selbstbewusstseins);

• Physische Wirkung (z. B. Vermeidung von körperlichen Belastungen, Beiträge zur Aufrechterhaltung oder Wiedererlangung körperlicher Gesundheit);

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

- Ökonomische Wirkung (z. B. zusätzliche volkswirtschaftliche Wertschöpfung, Kosteneinsparungen öffentlicher Haushalte und der Sozialversicherungssysteme);

- Soziale Wirkung (z. B. Etablierung und Stärkung von sozialen Beziehungen in Familien, Peer Groups und weiteren sozialen Netzwerken);

- Kulturelle Wirkung (z. B. Vermittlung von spezifischen Werten, Normen und Haltungen);

- Politische Wirkung (z. B. politischer Einfluss durch Anwaltschaft, Stellungnahmen, Lobbying)". (Kehl et al. 2023, S. 8)

Studien belegen, dass Fach- und Leitungskräfte den Schwerpunkt auf die sozialen, kulturellen und psychologischen Perspektiven des Begriffs legen. Für sie sind die Klient*innen die primären Stakeholder*innen. In der Literatur wird hingegen besonders die ökonomische Seite hervorgehoben und die Zielgruppen sind Politik und Gesellschaft. (ebd., S. 4)

Neben den Wirkungsdimensionen werden zusätzlich drei verschiedene Ebenen unterschieden. Es wird von der Mikro-Ebene, mit welcher die individuelle Ebene der Klient*innen gemeint ist, gesprochen. Die Meso-Ebene bezieht sich auf die Organisationen und die Makro-Ebene stellt die gesellschaftliche Dimension dar. (ebd., S. 8; Baumgartner und Haunberger 2023, S. 84) Sowohl in der Forschung als auch in der Debatte und den politischen Diskussionen finden sich alle Ebenen wieder und es kommt zu Vermischungen.

Zusätzlich zu der Unterscheidung zwischen Dimensionen und Ebenen bedarf es einer Klärung der Zielsetzung, wofür die Wirkungsmessung dient und in welchem Ausmaß sie angelegt werden soll. Je nach verfügbaren Ressourcen und Zielen gibt es unterschiedliche Stufen von Wirkungsmessung:

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

„1) Modellbildung und anschauliches Monitoring

2) Modellbildung und informierte Schätzung aus öffentlich verfügbaren oder geschätzten Daten [(Wirkungsplausibilisierung)] […]

3) Modellbildung und wissenschaftlich stringente (empirische) Messung“ (Kehl et al. 2016, S. 64–65)

Neben den unterschiedlichen Stufen bzw. Intensität der Wirkungsmessung gibt es verschiedene Forschungssettings, mittels derer die Stufen belegt werden können. Die Forschungsansätze differieren dabei hinsichtlich der Datengrundlage und der Umsetzung. Neben drei Kategorien, die von Dollinger (2018, 245f) benannt werden, die evidenzbasierte Forschung, die realistische Evaluation und die performative Folgenforschung, beschreiben Kluve et al. (2021) den Ansatz der counterfactual impact evaluations (CIEs). Bei diesen Ansätzen besteht kein Konsens über den Wirkungsbegriff, die Art, wie Wirkung zu messen ist und was dieses für Fachkräfte bedeutet. Dabei wird auf zwei Aspekte verwiesen. Erstens gibt es, angelehnt an den Ansatz von Luhmann, keine einheitliche und eindeutige Definition des Kausalitätsansatzes und zweitens ist ein Kausalitätsvergleich auf den Bezug einer bestimmten Handlung zu ihren Besonderheiten angewiesen (Dollinger 2018, S. 247).

Der empirische Nachweis von Kausalzusammenhängen ist nur über Blackbox-Verfahren (z. B. RCTs) möglich. Sie beantworten, ob die Maßnahme eine Wirkung erzeugt hat. Sie zählen zu den quantitativen Ansätzen. Soll ermittelt werden, wie eine Wirkung entstanden ist, kommen Whitebox-Verfahren (z. B. realistische Evaluation) zum Einsatz. Sie beinhalten quantitative und qualitative Methoden. (Ottmann und König 2023, S. 119)

Die unterschiedlichen Vorgehensweisen bzw. Paradigmen werden im Folgenden näher beschrieben.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Evidenzbasierte Forschung:
Die evidenzbasierte Forschung ist in der Literatur und Praxis, die am häufigsten erwähnte und genutzte Methode. Dabei wird der Begriff Evidenzbasierung unterschiedlich interpretiert. Das Kernprinzip ist die Bereitstellung unstrittiger Evidenz, es dürfen nur gesicherte Ergebnisse genutzt werden. Programme müssen Unilinearität aufweisen sowie apersonale und dekontextualisierte Wirkungsannahmen treffen. Die Messung erfolgt durch streng kontrollierte und kausaltheoretisch angelegte Studien, z. B. mit Hilfe von randomized controlled trials (RCTs). Dabei ist nachweisbar, dass etwas funktioniert, aber häufig kann nicht belegt werden, warum (Dollinger 2018, 248f).

Es gibt zusätzlich unterschiedliche Auslegungen des Ansatzes im englisch- und deutschsprachigen Raum. Ursprünglich kommt der Begriff „evidenzbasiert" aus der Medizin. Im englischsprachigen Raum ist die evidence-base practice bereits weit fortgeschritten. Aufgrund der engeren Verknüpfung zum Gesundheitswesen gibt es eine größere Offenheit für evidenzbasierte Soziale Arbeit. Wie oben bereits erwähnt, prägen dort die Ergebnisse der Forschung sozialpolitische Entscheidungen, wohingegen in Deutschland die Wirkungsforschung bislang in erster Linie zur Verteilung der Gelder genutzt wird. Dabei wird der Ansatz verfolgt, der im oben genannten Zitat von Buchanan angesprochen wird, dass die Stakeholder*innen ein Anrecht haben, über Wirkungen informiert zu sein. (Otto 2007, 12ff)

Die Kritik an der evidenzbasierten Forschung ist in der Literatur weit verbreitet und es gibt Konsens, dass empirische Belege in der Sozialen Arbeit weiterhin schwierig sind, da es an Kontrollgruppen mangelt, weil es aus ethischer Sicht nicht praktikabel ist. Wenn Kontrollgruppen aus ethischen Gründen nicht für die Forschung in Frage kommen, besteht die Möglichkeit, quasi-experimentelle Verfahren durchzuführen. Hierbei werden bereits bestehende Gruppen als Vergleichsgruppe herangezogen. Dieses setzt voraus, dass eine solche Gruppe verfügbar ist. In der Praxis kann der Vergleich z. B. bei zwei Wohngruppen in der gleichen Einrichtung durchgeführt werden, wobei bei einer Gruppe ein neues Wohnkonzept erprobt wird und bei einer nicht. (Ottmann und König 2023, S. 126) Zusätzlich müssen empirische Studien in einem geschützten Raum statt-

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

finden, damit keine anderen Einflüsse die Ergebnisse beeinflussen. Häufig werden daher Programme oder Methoden und nicht die Wirkungen evaluiert. (Schulze-Krüdener 2017, 52f) In dem Zusammenhang wird das fehlende Passungsverhältnis kritisiert, da bezweifelt wird, dass Studien unter Laborbedingungen auf reale Lebenssituationen angepasst werden können (Albus und Ziegler 2013, S. 168). Eine weitere Kritik ist, dass die evidenzbasierte Wissenschaft das professionelle Urteilsvermögen ablöst. Es wird zusätzlich in Frage gestellt, inwieweit dieser Ansatz zum Berufsethos der Sozialen Arbeit passt, da die Individualität der Persönlichkeit der Adressat*innen und der Fachkräfte sowie der Kontext und die Lebensumstände ausgeblendet werden. (Dollinger 2018, S. 250f)

Darüber hinaus sind aufgrund des Mangels an erforderlichen Forschungsbedingungen und Ressourcen bestehende Studien häufig nicht valide bzw. plausibel. Weiter wird argumentiert, dass der Hathrone Effect, welcher bedeutet, dass neue Maßnahmen Routinen brechen und daher wirksam sind, berücksichtigt werden muss (Schulze-Krüdener 2017, 62f).

Realistische Evaluation:

Eine andere Form der Forschung ist die realistische Evaluation. Die Kernprinzipien dieses Ansatzes sind kontextspezifisch wirkende Mechanismen. Anders als in der empirischen Forschung wird bei dieser Vorgehensweise das Umfeld und der Kontext mit einbezogen. Es wird davon ausgegangen, dass Kausalitäten nicht immer wahrnehmbar sind und dass sie von anderen Faktoren überlagert werden können. Generative Mechanismen, bei denen es Abläufe gibt, die abhängig vom jeweiligen Kontext wirken oder nicht, bilden die Grundlage. Wirkung wird als kontingent angesehen. Vergleiche und Variationen sind somit wichtig. Über die Evaluation von Maßnahmen und Erfahrungen in verschiedenen Kontexten werden „sets of ideas" entwickelt, welche als Basis bzw. Orientierungsrahmen genutzt werden. Es handelt sich dabei um einen emanzipatorischen Ansatz, weil die Handlungsoptionen der Adressat*innen erweitert werden. (Dollinger 2018, S. 250ff) Pawson und Tilley sind zwei Vertreter dieses Ansatzes. Sie haben einen Evaluationszyklus entworfen, der darauf abzielt, Reflexionswissen und Spezifizierung für Programme zu entwickeln, um auf dieser Basis Entscheidungen für das Handeln zu rechtfertigen. Bestandteile die-

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

ses vierschrittigen Zyklus sind die Theoriebildung mit Blick auf Mechanismen, Kontexte und Outcomes; die Entwicklung von Hypothesen, darüber, was wirken könnte; die Beobachtung inklusive einer Datensammlung mit qualitativen und quantitativen Methoden sowie die Programmoptimierung (s. Abb. 3). (Schulze-Krüdener 2017, 108ff; Ottmann und König 2023, S. 141).

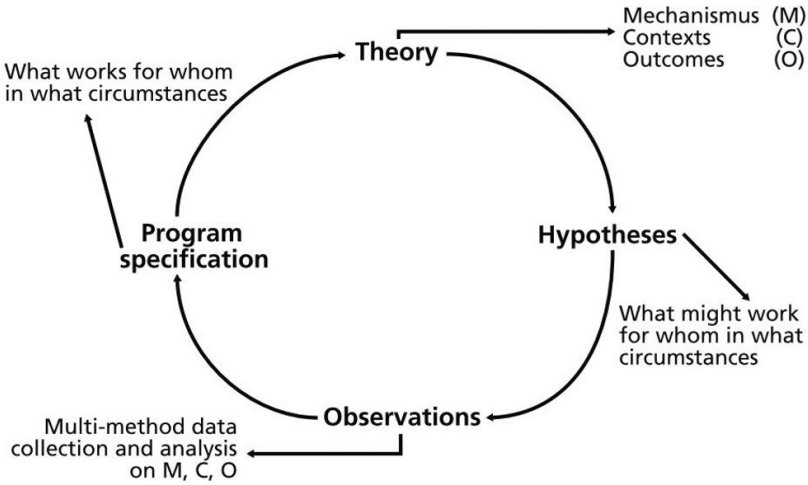


Abbildung 3: Realistic Evaluation Cycle: Ottmann nach Pawson, R. &Tilley, N. (1997) (Ottmann und König 2023, S. 141)

Es handelt sich bei der realistischen Evaluation um eine quasi-experimentelle Vorgehensweise, die nicht nach „what works?", sondern „why does it work?" fragt. Dieses bedeutet, dass der Fokus nicht darauf gerichtet ist, ob eine Intervention erfolgreich ist oder nicht, sondern unter welchen Bedingungen welche Maßnahmen für welche Zielgruppen welche Wirkungen erzielen. Wie bereits erwähnt, ist die Einbeziehung des Kontextes elementar. Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass Rückschlüsse gezogen werden können, ob Maßnahmen auch in anderen Kontexten erfolgsversprechend sein könnten. Ein Nachteil ist, dass Einbußen bei der Vorhersage von Wirkungswahrscheinlichkeiten gemacht werden müssen. (Micheel 2013, S. 190)

Durch ihre theoriebasierte Vorgehensweise eignet sich die realistische Evaluation besonders für die Verbesserung von Maßnahmen. Sie ist

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

besonders hilfreich für die Beurteilung von Projekten, die erfolgreich verlaufen, aber noch nicht deutlich wurde, warum und für wen. Außerdem kann sie für die Vorbereitung der Ausweitung von Maßnahmen genutzt werden, die auf neue Kontexte angepasst werden müssen. Sie kann auch zu Erkenntnissen führen, wenn Maßnahmen bisher unterschiedlich gute Ergebnisse geliefert haben, aber nicht zu erklären ist, wieso die Differenzen aufgetreten sind. (Baumgartner und Haunberger 2023, 198f)

Performative Folgenforschung:

Der dritte genannte Ansatz ist die performative Folgenforschung. Sie ist bisher wissenschaftlich nicht etabliert und wird z. B. von Ottmann nicht als eine eigene Form anerkannt. Das Kernprinzip ist die empirisch-realistische Orientierung. Performativ bedeutet in dem Zusammenhang, dass „Soziale Maßnahmen […] in diesem Sinne Interventionen in komplexe soziale Zusammenhänge[n] [sind], die stets aktiv reproduziert werden" (Dollinger 2018, S. 253). Der Fokus in dieser Vorgehensweise liegt auf Maßnahmen und deren Deutungen bezogen auf den Kontext. Adressat*innen selbst geben den Maßnahmen einen spezifischen Sinn. Die empirische Ausrichtung wird geteilt, aber auf Grundlage faktisch realisierter Praxen beleuchtet. Dieser Ansatz wird im englischen Sprachraum „practice-based evidence" genannt. Bei der performativen Kausalität handelt es sich um eine nicht weit verbreitete Position, welche aufgrund ihres spezifischen Kausalitätsverständnisses dennoch zu erwähnen ist. Teil des Selbstverständnisses dieses Ansatzes ist die Erzeugung von Wirkungen (ebd., 253ff).

Kontrafaktische Wirkungsanalysen (counterfactual impact evaluations, CIEs):

Den kontrafaktischen Wirkungsanalysen liegt eine Annahme von kausalen Zusammenhängen zwischen Intervention und Ergebnis zugrunde. Sie schließen alternative Erklärungen aus, indem sie auf die Frage antworten, was geschehen wäre, wenn die Intervention nicht durchgeführt worden wäre. Methodisch wird z. B. auf die Theorie des Wandels oder den Logikmodell-Ansatz zurückgegriffen. Es werden im Rahmen dessen experimentelle und quasi-experimentelle Ansätze genutzt. Der experimentelle Ansatz erfolgt als RTC oder im Rahmen von „sozialer Erprobung". Für die quasi-

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

experimentelle Vorgehensweise gibt es verschiedene Methoden, z. B. das Propensity-Score-Matching, bei dem ein „statistischer Zwilling" genutzt wird. Die CIEs werden z. B. für den Beleg der Wirkungen von europäischen ESF+-geförderten Maßnahmen genutzt. Sie dienen in erster Linie dazu, darzulegen, in welchem Umfang es Wirkungen gab und ob diese negativ oder positiv sind. Sie helfen nicht dabei zu ergründen, warum eine Maßnahme gewirkt hat, bzw. warum nicht. Das Umfeld wird bei diesem Ansatz nicht explizit mit einbezogen. Stakeholder*innenperspektiven werden bedingt in Betracht gezogen. (Kluve et al. 2021, 12ff)

Auch hier ist kritisch zu beurteilen, wie die Messungen erfolgen, da bei dem experimentellen Ansatz eine Messung zum gleichen Zeitpunkt, bei den gleichen Personen mit und ohne der Maßnahme durchgeführt werden müsste. (Ottmann und König 2023, S. 121) Dieses ist in der Praxis nicht möglich, weshalb auf Kontrollgruppen zurückgegriffen wird. Die Herausforderungen dabei sind bereits unter dem Punkt „Evidenzbasierte Forschung" thematisiert worden. Von manchen Autor*innen wird dieser Ansatz als heuristische Vorgehensweise eingestuft, da die Hypothesen über mögliche Ereignisabläufe und deren Folgen nicht belegbar sind. (Baumgartner und Haunberger 2023, S. 38)

Es gibt Grenzen der Wirkungsforschung, welche im Folgenden benannt sind. Wenn keine empirische Belegung durch eine Kontrollgruppe durch Vorher-/Nachher-Studien besteht, kann nur von Wirkungsplausibilisierung gesprochen werden. Es sollte kommuniziert werden, warum ein empirischer Beleg nicht möglich ist. Für Vorher-/Nachher-Vergleiche ist eine frühzeitige Planung vor Maßnahmenbeginn wichtig. Dieses ist bei laufenden Projekten nicht mehr umsetzbar. Für neue Projekte sollten diese Vergleiche im Projektplanungsprozess inkludiert werden.

Darüber hinaus sind empirische Studien im Design mit sowohl interner als auch externer Validität nicht umsetzbar. Mit externer Validität ist die Generalisierung der Ergebnisse gemeint. Wenn externe Einflüsse ausgeschlossen sind, kann keine Übertragung auf andere Kontexte erfolgen. Werden Studien mittels Klient*innen- und Fachkraftbefragungen durchgeführt, ist die Objektivität zu hinterfragen, da Personen ggfs. nicht wahrheitsgemäß antworten, wenn sie Konsequenzen befürchten oder Personen

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

nicht schlecht darstellen wollen. Dieses Problem kann aufgelöst werden, indem Kontrollbefragungen von weiteren Gruppen im Sinne einer Triangulation durchgeführt werden. (Ottmann und König 2018, 35f)

Zusätzlich zu der Kritik an der Validität von empirischen Studien in der Sozialen Arbeit kommt der Kostenfaktor hinzu. Sozialunternehmen können sich i. d. R. keine kostenintensiven Langzeitstudien leisten. Wirkmodelle ersetzen diese und reduzieren die Komplexität von Wirkungszusammenhängen. Sie dienen dadurch als Grundlage zur Entscheidungsfindung und Steuerung von Sozialunternehmen. (Kränzl-Nagl et al. 2019, S. 34)

Die Subjektivität der Fragestellung und die begrenzte Aussagekraft der jeweiligen Forschungsmethode sind allgemeine Kritikpunkte an der Forschung in der Sozialen Arbeit (Schulze-Krüdener 2017, S. 35). Es wird davon ausgegangen, dass es keine Wenn-Dann-Kausalitäten gibt, sondern Wirkungszusammenhänge, die individuell überprüft werden müssen (ebd., S. 67). Zusätzlich ist die empirische Forschung mit einem hohen Einsatz von Ressourcen verbunden. Dementsprechend werden die Ansätze der realistischen Evaluation und der performativen Folgenforschung am praxistauglichsten angesehen.

König hat für die Praxisforschung in der Sozialen Arbeit Gütekriterien aufgestellt. Diese sind Folgende: Realisierbarkeit mit Blick auf Bedingungen und Ressourcen, Angemessenheit bei der Auswahl der Methoden und der Datenquellen, Gültigkeit (Korrespondenz zwischen Gegenstand und Indikatoren), Regelgeleitetheit (Prozesstreue und Transparenz), Verwertbarkeit (Anschlussfähigkeit der Ergebnisse). (2016, 86f) Diese Kriterien sollten auch bei der Umsetzung von Wirkungsmessung berücksichtigt werden.

In dem Transparenzgutachten der CSI, welches von der BAGWF beauftragt wurde, wird deutlich, dass es aktuell kaum Ansätze gibt, die Wirkungen vollumfänglich messen. Der Großteil der Ansätze legt den Fokus darüber hinaus auf die Outputs statt den Outcome oder den Impact. Wirkungskausalitäten werden weitestgehend nicht vollständig nachvollzogen. Somit können Wirkungen, die ohnehin eingetreten wären (Deadweight), nicht identifiziert werden. Die meisten Ansätze beschränken sich nur auf eine Ebene, z. B. Mikro- oder Makroebene, ohne die Erkenntnisse zu verknüpfen. I. d. R. liegt der Fokus auf der ökonomischen Dimen-

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

sion. Die kulturelle und politische Perspektive wird nahezu in keinem Ansatz behandelt. Aus einigen Ansätzen können Methoden entnommen werden, die in Kombination vielversprechend erscheinen. Darauf wird u. a. in Kapitel 4.4 eingegangen. Die untersuchten Modelle geben bisher noch keine Auskunft über „sozialintegrative (Teilhabe-) und wertebildende/-festigende Effekte wohlfahrtsverbandlicher Arbeit sowie themenanwaltliche Beiträge zur sozialpolitischen Diskussion und Entscheidungsfindung". (Kehl et al. 2016, 54f)

3.2.3 Einordnung des Themas in den wissenschaftlichen Diskurs

Die Diskussion über die Verwendung von Managementansätzen im sozialen Bereich ist ein weiterer Schritt in der langjährigen professionalisierungstheoretischen Auseinandersetzung. Die Debatte über Qualität und Wirkung lenkt den Fokus weg von den ehemaligen Themen in Bezug auf die Verberuflichung der Sozialen Arbeit hin zu den Strukturproblemen sozialpädagogischen Handelns. (Dewe und Otto 2018, S. 1198)

Laut Luhmann ist die heutige professionelle Hilfe mehr als die reine „gute Tat" und setzt daher voraus, dass Organisationen den Hilfezustand als Fall verstehen und proaktiv Programme entwickeln, die dort ansetzen. U.a. durch das Subsidiaritätsprinzip und die zahlreichen Anbieter am Markt haben sich die Maßnahmen qualitativ unterschiedlich gut entwickelt. Aktuell nimmt der Staat eine passive Rolle ein und es besteht keine Vergleichbar- und Messbarkeit bzgl. der Wirkung und Qualität der Maßnahmen. Zeitgleich schmücken sich die Organisationen als „Wohltäter*innen" durch ihr Marketing, u. a. um Mittel zu akquirieren, während der Status der Sozialarbeiter*innen zunehmend sinkt. Die einschränkende Vorgehensweise der Organisationen gegenüber der Professionalität der Mitarbeitenden verstärkt den Statusverlust. (Erath und Balkow 2017, 114ff) Leistungsorientierte Debatten überlagern die Professionalität (Dewe und Otto 2018, S. 1198). In dem Zusammenhang wird auf Managementkonzepte wie z. B. Wirkungsmessung verwiesen.

Die Debatte über den Einsatz von Managementinstrumenten in der Sozialen Arbeit wird von manchen Autor*innen als „Reformulierung der Ordnung des Sozialen" (Otto und Ziegler 2006, 96ff) gesehen. Kritisch

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

wird vermerkt, wenn der Fokus nur auf dem Faktor Geld liegt. Wichtig ist dabei, die „zentrale[n] Werte wie „Effizienz, Flexibilität, Qualität, Wettbewerb, Effektivität, Kundenorientierung und ‚value for money'" (Gibbs 2005: 229)" (Otto und Ziegler 2006, S. 96) nicht aus dem Blick zu verlieren. Dabei wird das new public management als Misstrauen gegenüber professionellem Handeln interpretiert. Organisationswissen überlagere Fachwissen und die Rahmenbedingungen für Professionelle würden so eng geschnürt, dass fachliche Ermessensentscheidungen nicht mehr zum Tragen kommen können. Otto und Ziegler sprechen von einer „evidenzbasierten De-Professionalisierung" (ebd., S. 105), da nicht mehr der Fall an sich im Fokus ist, sondern Risikokategorien bearbeitet werden. Wenn Wirkungsmessung als strenge Zielvorgabe interpretiert wird, widerspricht sie der Autonomie der Adressat*innen[6]. Was ggfs. zu evidenzbasierten Erfolgen führt, steht einer erfolgreichen sozialpädagogischen Praxis gegenüber. (ebd., S. 96) Wird dahingegen z. B. der Capability-Ansatz von Amartya Sen und Martha Nussbaum herangezogen und Wirkungsmessung so ausgelegt, dass das individuelle Ziel der Adressat*innen die Zielvorgabe ist, dann steht die Wirkungsmessung zu der pädagogischen Fachlichkeit nicht im Widerspruch. Wirkungsforschung kann nur erfolgreich sein, wenn sie in reflexiven Verwendungszusammenhängen zum Einsatz kommt. (Albus et al. 2018, S. 1828)

Wenn anzunehmen ist, dass professionelles Handeln immer auf einen bestimmten Zweck ausgerichtet ist, kann davon ausgegangen werden, dass „Wirksamkeit ‚… die zentrale Leitorientierung aller Professionen und damit die conditio sine qua non jeglicher Professionalität schlechthin'" (Baumgartner und Sommerfeld 2012, S. 1163, zitiert nach Baumgartner und Haunberger 2023, S. 25) ist.[7] Wird dieses vorausgesetzt, dann sind Maßnahmen per se wirkungsorientiert. Sofern zwei Bedingungen erfüllt sind: die Profession begründet fachlich, was Wirkung bedeutet und sie begründet dieses empirisch. (ebd.)

6 Wobei Soziale Arbeit an sich bereits Eingriffe in das Leben anderer durchführt. Dieses ist aus der ethischen Perspektive zu beleuchten und wird im Rahmen dieser Arbeit nicht thematisiert.

7 Diese Behauptung ist aus Sicht der Autorin dieser Arbeit kritisch zu betrachten. In der Theorie ist zwar davon auszugehen, dass Soziale Arbeit diesen Anspruch hat, es bedeutet aber nicht zwangsläufig, dass es in der Praxis so umgesetzt wird.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Optimalerweise bleibt die Soziale Arbeit anschlussfähig an die Wissenschaft und gleichzeitig offen für professionelles praktisches Handeln. Daheim kategorisiert drei Gruppen von Wissen: wissenschaftliches Wissen, berufliches Wissen und Alltagswissen. (1992, 28f zitiert nach Deller 2009, S. 98) Stichweh weist auf die „Verbindung zwischen wissenschaftlich generiertem Wissen und der Professionspraxis" hin (ebd., 97f). Oevermann erweitert diese Ansicht, indem er Profession als die Stelle der „Vermittlung von Theorie und Praxis unter Bedingungen der verwissenschaftlichten Rationalität" (1996, 80 zitiert nach ebd., S. 99) beschreibt. Wissenschaft und Praxis werden von Dewe/Ferchhoff/Radtke als gleichwertige Anteile der Profession bewertet (ebd.). Die Generierung von wissenschaftlichem Wissen kann bspw. über Methoden-, Vergleichs- oder Effektstudien sowie Metaanalysen erfolgen. Die Wirkungsmessung ist im Bereich der Effektstudien angesiedelt. (Erath und Balkow 2017, 114ff)

3.3 Theoriegrundlage der Arbeit

Da die performative Folgenforschung nicht allgemein als Wirkungsforschungsansatz akzeptiert ist und die evidenzbasierte Forschung für die Soziale Arbeit kritisch zu betrachten ist, wird in dieser Arbeit die realistische Evaluation als Grundlage genommen.

Nach diesem Ansatz gibt es keine „wirksamen" oder „unwirksamen" Maßnahmen. Die Stärke der Wirksamkeit wird in einem Zusammenspiel von fachlichen und normativen Entscheidungen beurteilt. Somit gibt es eine hohe oder weniger starke Wirksamkeit einer Maßnahme, im Vergleich zu einer anderen oder keiner Maßnahme. (Ziegler 2012, S. 95)

Aufgrund der fehlenden Möglichkeit in der Sozialen Arbeit lineare Ursachen-Wirkungsbeziehung nachzuweisen, ist es elementar, den Kontext mit einzubeziehen. Dabei wird davon ausgegangen, dass sich Wirkungen durch ein Zusammenspiel von Angeboten und Kontext ergeben (Ottmann und König 2019, S. 69). Grundlage hierfür ist das von Pawson und Tilley aufgestellte KOM-Modell, welches in dem Zusammenhang Kontext, Outcome und Mechanismus bedeutet. (Ottmann und König 2023, 49f).

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

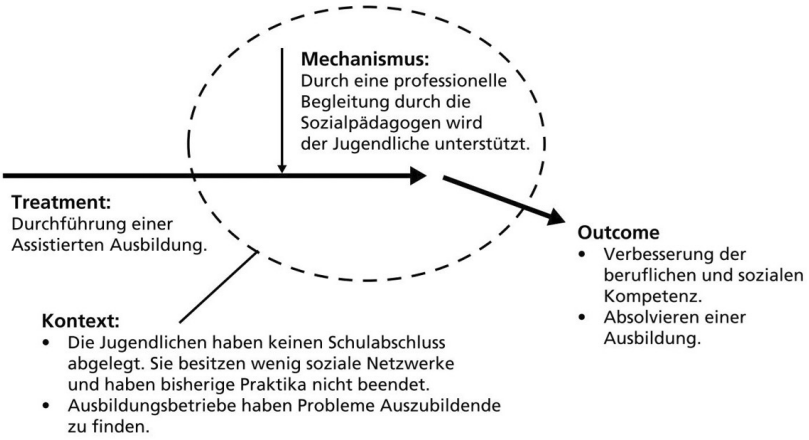


Abbildung 4: KOM: Einbeziehung des Kontextes in Wirkmodell (ebd., S. 50)

Wie in der Abb. 4 zu sehen ist, wird die sozialpädagogische Intervention in Bezug zum Kontext gesetzt, dieser hat Einfluss auf den Outcome.

Wenn Ergebnisse nicht empirisch belegt sind und somit kein kausaler Ursache-Wirkungs-Zusammenhang vorliegt, wird von einer Wirkungsplausibilisierung gesprochen. Diese erfolgt durch eine Ergebnisinterpretation, welche fachlich begründet, welchen Anteil die Maßnahme und welchen äußere Einflüsse an den Veränderungen haben (Ottmann und König 2019, S. 67; Merchel 2019, S. 135; Baumgartner und Haunberger 2023, S. 42).

In Kapitel 3.2.2 (Wirkungsforschung) wurde bereits erläutert, dass es keinen idealen Ansatz der Wirkungsmessung gibt. Deshalb bedarf es aktuell der Verknüpfung von verschiedenen Methoden aus den unterschiedlichen Ansätzen, um ein umfassendes und mehrdimensionales Ergebnis zu erhalten. (Kehl et al. 2016, S. 56) In Kapitel 4 werden daher einige Modelle vorgestellt, um anschließend eine für das Praxisfeld taugliche Variante zu kombinieren. Im nächsten Kapitel wird dafür der Arbeitsbereich näher beschrieben.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

3.4 Vorstellung des Praxisfeldes

Der Leistungsbereich Beruf und Arbeit (LB BuA) ist eine von fünf Abteilungen des Geschäftsfeldes Integration, welches neben dem Geschäftsfeld Teilhabe und dem Geschäftsfeld Alter und Pflege die operativen Bereiche des Caritasverbandes für die Stadt Köln e. V. beinhaltet. Der Verband umfasst zusätzlich die Abteilung Zentrale Services sowie das Innovationsmanagementteam und Stabsstellen. Der hauptamtliche Vorstand des Vereines besteht aus zwei Personen und wird durch eine besondere Vertretung des Vorstandes unterstützt. „Der Caritasverband für die Stadt Köln ist Träger von 80 Diensten und Einrichtungen der Sozialen Arbeit und Pflege im Kölner Stadtgebiet." (Bertke) Aktuell arbeiten ca. 2000 Menschen hauptamtlich im Verband. Weitere 1.630 Personen sind ehrenamtlich tätig. Im Geschäftsfeld Integration arbeiten ca. 330 Menschen. Dem LB BuA gehören 70 Personen an. Er ist auf vier Einrichtungen aufgeteilt. Diese sind die Schuldner-, Insolvenz- und Sozialberatung; die Arbeitsmarktintegration; das Jugendbüro und die offene Kinder- und Jugendarbeit (OKJA). Weitere Details sind den Organigrammen des Verbandes und des LBs im Anhang (S. 119f) zu entnehmen.

In den Einrichtungen gibt es unterschiedliche Projekte und Maßnahmen, die von vielen verschiedenen Leistungsträger*innen finanziert werden. Einige der Geldgeber*innen sind z. B. das Jobcenter, die Kommune, die Kirche, das Land NRW, die EU, Stiftungen und Vereine[8]. Außer einem Teil der OKJA handelt es sich um keine Pflichtleistungen. Nahezu keines der Projekte bzw. Maßnahmen ist auskömmlich refinanziert, da Eigenanteile bei Projektmitteln gefordert sind und/oder Personalkostensteigerungen und Overheadkosten nicht geltend gemacht werden können. Es besteht der Druck, regelmäßig Ko-Finanzierungen zu organisieren und/oder Maßnahmen zu beenden.

Die Anforderungen der Leistungsträger*innen bzgl. der Zielerreichung sind hoch und teilweise aus pädagogischer Sicht nicht immer realistisch umsetzbar.

8 Diese Aufzählung ist nicht abschließend.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Es besteht der Bedarf, Strategien zur Steuerung zu entwickeln, um effizient und effektiv zu arbeiten. Zusätzlich werden Kriterien benötigt, auf Grundlage derer Entscheidungen zur Weiterführung, -entwicklung oder Schließung von Angeboten getroffen werden können.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

4 Wirkungsmessung in der Sozialen Arbeit

Nicht mehr die Anzahl der Betreuten, sondern ihre gesteigerte Lebensqualität steht im Mittelpunkt.

Dieser Satz macht die wirkungsorientierte Denkweise deutlich. Wie in Kapitel 3.2.1, Wirkungsdebatte, bereits beschrieben, ist es aktuell schwierig, sich in der Sozialen Arbeit nicht mit Wirkungsmessung auseinander zu setzen. Es stellt sich dabei die Frage, wie diese Auseinandersetzung sinnvollerweise geschehen kann. Somit ist es notwendig, eine Strategie zu entwickeln, um die Wirksamkeit für Stakeholder*innen und Leistungsträger*innen darzustellen und gleichzeitig die Grundwerte der Sozialen Arbeit, wie z. B. Partizipation der Klient*innen, Ergebnisoffenheit und Professionalität der Fachkräfte nicht einzuschränken. Parallel ist im Sinne der realistischen Evaluation zu beachten, dass der Kontext mit einbezogen wird.

Die Ansätze der Wirkungsmessung können grob in verschiedene Gruppen aufgeteilt werden:

- Einfache Wirkungsanalysen: erläutern selten die Wirkmechanismen und zeigen nur einzelne Wirkungen auf
- Umfassende Wirkungsanalysen: beinhalten mehrere Wirkungen und Ebenen und u. U. Quantifizierungen (z. B.: SROI)
- „Instrumente zur Berichtslegung (z. B.: Social Reporting Standard)
- Instrumente zum Rating (z. B.: IRIS, GRI)
- Strategieinstrumente (z. B.: Wirkungsmodell, Theory of Change)
- Steuerungsinstrumente (z. B.: wirkungsorientierte Steuerungsbox; Logical Framework)“ (Grünhaus und Rauscher 2022, S. 514–515)

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der systemischen Literaturanalyse dargestellt. Es wurden dabei Inhalte zu den Bereichen umfassende Wirkungsanalyse, Strategieinstrument und Steuerungsinstrumente berücksichtigt. Auf einfache Wirkungsanalysen, Instrumente zur Berichtslegung und zum Rating wurde nicht eingegangen, da sie für die Beantwortung der Forschungsfrage als nicht relevant bewertet wurden.

Zunächst wird der Zweck von Wirkungsmessung beschrieben, nachfolgend wird auf die verschiedenen Methoden eingegangen, welche im Rahmen der realistischen Evaluation in die Praxis übertragen werden können. Dieses Kapitel teilt sich in die Beschreibung des Zweckes und der Grenzen sowie der Methoden, Kategorisierung von Wirkungsmessung, Wirkmodelle, Wirkungsanalysen, Stakeholder*innenperspektiven und Indikatorenbildung auf. Anschließend werden wirkungsorientierte Steuerungsmodelle vorgestellt, bevor auf die Implementierung von Wirkungsmessung und die vermeintlichen Folgen eingegangen wird.

4.1 Zweck und Grenzen der Wirkungsmessung

Es gibt unterschiedliche Zwecke, für die Wirkungsmessung genutzt werden kann. Im Folgenden erfolgt eine Aufzählung, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit hat, die aber die in der Literatur häufig genannten Gründe beinhaltet. Dabei wird vorausgesetzt, dass die Messung an die jeweiligen Gegebenheiten und Ressourcen der NPO angepasst ist.

Ein wichtiger Zweck, der durch Wirkungsmessung erfüllt werden kann, ist die Missionserfüllung und die damit verbundene Steigerung des gesellschaftlichen Mehrwertes. Damit einher gehen eine hohe Transparenz und die Darstellung der Organisationsziele sowie des Leistungsportfolios. NPOs können dadurch eine eigene „Marke" entwickeln und so z. B. Alleinstellungsmerkmale hervorheben. Durch die Auseinandersetzung mit der eigenen Mission und den Zielen erfolgt eine Reflexion der eigenen Wirkweise, welche z. B. in Kooperationen mit und in Abgrenzung von anderen Partner*innen hilfreich sein kann. Wird die Wirkungsmessung in Form von Wirkungsorientierung mit dem strategischen Management verknüpft, dient sie zur innovativen Steuerung der Organisation als Alternative zum

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Ansatz der Input-/Outputsteuerung. Gut umgesetzt unterstützt sie eine effizientere und effektivere Mittelverwendung und führt dazu, dass die positiven Wirkungen bewusst gemacht werden. Häufig wird Wirkungsmessung als Legitimation für Finanzgeber*innen verwendet und zur Außendarstellung des Erfolges bzw. um der Nachweispflicht nachzukommen. Ist sie valide und evidenzbasiert, kann sie als Datengrundlage für politische Entscheidungen dienen (s. Umsetzung in England) oder zur fachwissenschaftlichen Debatte beitragen. (Grünhaus und Rauscher 2022, 521ff; Kehl et al. 2018, S. 277; Pree 2019, S. 48) Sie kann „zivilgesellschaftliche Infrastruktur und eine bürgerschaftliche Kultur im lokalen Nahraum mitentwickeln – und damit, ökonomisch gesprochen, an der Produktion von Dienstleistungen und (Kollektiv-) Gütern mitwirken, von denen niemand ausgeschlossen werden kann" (Kehl et al. 2018, 288f).

Die Grenzen der Wirkungsmessung sind dagegen u. a. Folgende:

Wirkungen von Sozialer Arbeit sind i. d. R. zeitlich versetzt, während parallel das uno-actu-Prinzip gilt. Beide Gegebenheiten und die Kombination der beiden erschweren die Messung von Wirkungen. Z. B. ist eine Fachkraft in der Suchtberatungsstelle auf die Mitarbeit der*des Adressaten*in angewiesen. Ihr „Produkt", die Beratung, wird bei der Herstellung „konsumiert". Ob die Beratung dann dazu geführt hat, dass die*der Adressat*in später den Drogenkonsum beendet hat, ist zum Ende der Beratung häufig (noch) nicht messbar. Darüber hinaus ist eine Objektivierbarkeit von Wirkungen schwer umsetzbar. In Kapitel 4.2.5 wird bei der Indikatorenbildung auf den Punkt im Detail eingegangen. Die begrenzten Ressourcen sowie der Aufwand für die Umsetzung von Wirkungsmessung sind ebenfalls als Grenzen zu benennen. (Pree 2019, S. 48)

Wirkungsmessung sollte nicht als Selbstzweck dienen, sondern für ein bestimmtes Ziel genutzt werden. Dieses Ziel lässt sich in vier Funktionen einordnen. Diese sind der nachfolgenden Grafik zu entnehmen. Es handelt sich dabei um die Erkenntnis-, Kontroll-, Entwicklungs- und Legitimationsfunktion. (Baumgartner und Haunberger 2023, S. 30) Diese Funktionen entsprechen auch Leitungsaufgaben, die von Führungskräften umgesetzt werden müssen. Im Rahmen der wirkungsorientierten Steuerung kann der Nutzen der Wirkungsmessung mit den Managementaufgaben kombiniert werden, s. Kapitel 4.3.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

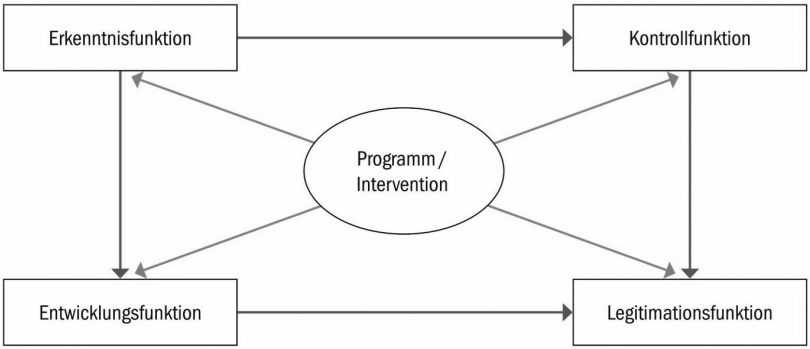


Abbildung 5: Zielfunktionen von Wirkungsevaluation (in Anlehnung an Stockmann 2004) (ebd.)

Je nach Zweck-Einordnung können die Ansätze und die Umsetzung der Analyse differieren. Darauf wird in Kapitel 4.2.3 eingegangen.

4.2 Methoden der Wirkungsmessung

In der Literatur werden zahlreiche Methoden für die Wirkungsmessung dargestellt. Es ist dabei zwischen verschiedenen Arten der Instrumente zu unterscheiden. Einige, z. B. der Social Return on Investment (SROI) oder die Social Impact Bonds (Grünhaus und Rauscher 2021, S. 3), legen den Fokus auf den monetären Wert der Sozialen Arbeit. Es wird dabei der finanzielle Mehrwert sozialer Dienstleistung errechnet. Darüber hinaus gibt es Instrumente wie die Balanced Scorecard (BSC) von Kaplan und Norton oder die Wirkungstabelle der International Group of Controlling (IGoC), welche von Instrumenten aus der Wirtschaft abgeleitet sind und auf die Gegebenheiten der Sozialen Arbeit angepasst wurden. Sie beziehen verschiedene Stakeholder*innenperspektiven mit ein und legen den Schwerpunkt auf inhaltliche Wirkungen. Darunter gibt es Ansätze, die Aspekte der realistischen Evaluation inkludieren und Kontextfaktoren mit einbinden, wie z. B. die Wirkungsanalyse mit dem Wirkungsradar nach Ottmann. (2023, 50f)

Im CSI-Gutachten werden die Ansätze verglichen und auf die Anwendbarkeit in Wohlfahrtsverbänden überprüft. Als Grundlage dieser Arbeit

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

wurde die Tabelle der CSI analysiert. Rein-monetäre Ansätze wurden nicht berücksichtigt, da mit Blick auf die professionstheoretische Diskussion (s. Kapitel 3.2.3) der Fokus auf die qualitativen Wirkungen der Sozialen Arbeit und nicht auf die finanziellen Aspekte gerichtet werden soll. Darüber hinaus wurden alle Ansätze ignoriert, die nicht als Wirkungsmessung beurteilt wurden.

Das Transparenz-Gutachten hat folgende Ergebnisse gezeigt:

1) je nach Wirkungsdimension, Interventionsfeld und -form sind unterschiedliche Modelle und Methoden anzuwenden
2) Wirkmodelle müssen zum Einsatz kommen und entsprechend der Zielsetzung der Wirkungsmessung ausgewählt werden
3) es gibt bisher keine Verfahren, die „die vieldimensionalen Wirkungen sozialer Arbeit in Zahlen, also quantitativ […] bestimmen, schon gar nicht in Euro und Cent." (Kehl et al. 2016, S. 5)

Sowohl im Gutachten als auch in der weiterführenden Literatur wird deutlich, dass aktuell kein Ansatz vollumfängliche Ergebnisse liefert (s. Kapitel 3.2.2). Daher ist eine Kombination verschiedener Methoden und Ansätze notwendig. (ebd., 54f)

Wie in Kapitel 2.3 bereits beschrieben, werden als Grundlage für die verschiedenen Instrumente von wirkungsorientierter Steuerung Wirkungsmodelle genutzt. Sie dienen der Komplexitätsreduzierung und helfen, eine Übersicht über die Maßnahmen zu verschaffen. (Kränzl-Nagl et al. 2019, S. 34) Wirkmodelle haben in mehrfacher Hinsicht einen Nutzen. Sie dienen der transparenten Darstellung von Wirkannahmen z. B. für Leistungsträger*innen und zur Legitimation der Arbeit. Während der Erstellung findet eine Reflexion der konzeptionellen und fachlichen Arbeit statt, welches u. a. zu einer Weiterentwicklung der Maßnahme führt. Zusätzlich sind sie eine Grundlage für die Darstellung der Sozialen Arbeit in der Gesellschaft und fördern die berufliche und professionelle Identität der Fachkräfte. Darüber hinaus dienen sie als Basis für Wirkungsanalysen. (Ottmann und König 2023, 47ff, 70) Außerdem unterstützen sie bei der in- und externen Kommunikation von Maßnahmen und können den Planungs-

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

prozess strukturieren. Wirkungsmodelle erleichtern die Fokussierung auf die wichtigen Elemente der Maßnahme und die Berichterstattung darüber. Bei der Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden können sie genutzt werden und sie dienen der Steuerung von Bewertungs- und Evaluationsprozessen. (Baumgartner und Haunberger 2023, 117f) Im Wesentlichen unterscheiden sich die Modelle in der Darstellung und dem Umfang. In Kapitel 4.2.2 werden verschieden Modelle erläutert. Die Grundelemente eines Wirkmodells werden mit der IOOI-Logik (s. Abb. 6) beschrieben. IOOI bedeutet: Input (Ressourcen), Output (Maßnahmen), Outcome (Wirkungen bei der Zielgruppe) und Impact (gesellschaftliche Wirkung). Ab der Stufe des Outcomes wird von Wirkungen gesprochen.

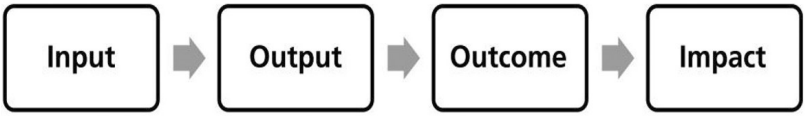


Abbildung 6: IOOI Logik (Ottmann und König 2023, S. 21)

Die im Bild dargestellte Wirkungskette beschreibt einen groben Ablauf. Sie existiert in dieser Form in der Praxis nicht, da, wie schon erwähnt, eine lückenlose Kausalität zwischen Leistung und erzielten Wirkungen aufgrund von externen Faktoren nicht nachgewiesen werden kann. Diese Lücken lassen sich durch aufwendige empirische Studien, Handlungsmodelle oder Wirkungsplausibilisierung auffangen. (Burmester 2020, S. 43)

Bei einem systemischen Blick auf die Kausalität von Ursachen und Wirkungen sind folgende Punkte zu berücksichtigen: verschiedene sich untereinander bedingende Faktoren, welche sowohl systemintern als auch -extern sind, beeinflussen die Wirkungen. Sie sind daher nicht durch einzelne Faktoren zu beschreiben, sondern nur im Rahmen des Kontextes, in dem sie sich entfalten. „Ursachen und Wirkungen lassen sich in komplexen Interventionen nicht eindeutig identifizieren und voneinander trennen“ (Baumgartner und Haunberger 2023, S. 41). Durch Rückkopplungseffekte können Wirkungen zu Ursachen werden und umgekehrt. „Kausalität ist kontext- und zeitgebunden, daher kann dasselbe Ereignis unter anderen Bedingungen oder zu einem anderen Zeitpunkt unterschiedliche Folgen haben“. (ebd.)

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Aus diesem Grund wird das Modell der Wirkungskette bei Pawson und Tilley um den Kontext ergänzt (s. Abb. 4, Seite 50). Diese Grundlagen sollten durch einen zeitlichen Faktor, welcher beschreibt, wann die Wirkungen erwartet werden und die Persistenz (Nachhaltigkeit) sowie den Transfer auf andere Kontexte ergänzt werden. Die Nachhaltigkeit kann in drei Kategorien eingeteilt werden: stabile Wirksamkeit, Wirksamkeitsgewinn, Wirksamkeitsverlust. (Ottmann und König 2023, 42ff)

Werden die äußeren Einflüsse bereits im Wirkmodell detailliert erfasst, können sie später in der Analyse ausgewertet werden. Beim Transfer der Maßnahme kann zusätzlich frühzeitig eingeschätzt werden, ob die gleichen Wirkungen auch in einem anderen Kontext zu erwarten sind. Es wird zwischen vier verschiedenen Arten von Kontextfaktoren unterschieden: Strukturen (der Einrichtung/Träger), Inputs (Mittel des Leistungsträgers, die einfließen, z. B. VK-Anteile), Incomes (Ressourcen der Klient*innen und des Umfeldes), Rahmenbedingungen (z. B. gesellschaftliche, rechtliche oder sozialpolitische Kontexte) (Beywl und Niestroj 2009, S. 139).

Für die Beschreibung der Außeneinflüsse bietet sich eine Matrix (s. Abb. 7) an. Mithilfe dieser Matrix können die einzelnen Einflüsse aufgelistet sowie bzgl. der Größe des zu erwartenden Einflusses und ob es sich um einen positiven oder negativen Einfluss handelt, bewertet werden.

Außeneinfluss	Beschreibung	Einfluss pos./neg.	Einfluss auf Klient*in						Einfluss auf Maßnahme					
			gering					stark	gering					stark
			1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6

Abbildung 7: „Matrix zur Identifikation und Beschreibung von Außeneinflüssen" (Ottmann und König 2023, S. 52)

Im Rahmen der Erstellung eines Wirkmodells werden die Wirkungen in Haupt- und Teilwirkungen aufgeteilt. Durch diese Aufteilung lassen sich Wirkmechanismen erkennen, wodurch einzelne Methoden besser

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

abgestimmt werden können und die Wahrscheinlichkeit, dass das Angebot die gewünschte Wirkung erzielt, erhöht wird. (ebd., S. 60) Die Wirkmechanismen werden wiederum in zwei Arten unterschieden: dem sozialen Mechanismus, welcher die Ebene der Klient*innen (z. B. Verhaltensänderungen) beschreibt und dem Prozessmechanismus, der sich auf den gesamten Ablauf des Angebotes (Metaebene) bezieht. (ebd., S. 61)

Zur Nutzung von Synergieeffekten ist es hilfreich, aus einzelnen Wirkmodellen Ankerwirkmodelle zu erstellen. Diese haben eine gewisse Allgemeingültigkeit für gleiche bzw. ähnliche Arbeitsbereiche (z. B. Erziehungsberatungsstelle der Diakonie und der Caritas oder bei gleichen Aufgabengebieten an verschiedenen Standorten eines Trägers). (ebd., S. 72)

Wie bereits erwähnt, ist das Wirkmodell ein Hauptbestandteil der Wirkungsanalysen. Als Wirkungsanalyse[9] wird die Messung von intendierten, konzeptionell geplanten und nicht-intendierten Wirkungen, welche während der Durchführung entstehen, beschrieben. Je nach Quelle unterscheiden sich der Abläufe der Wirkungsanalysen. Sie bestehen i. d. R. aus einer Planungs-, einer Umsetzungs- und einer Evaluationsphase. Je nach Autor*in erfolgen diese Phasen in unterschiedlich vielen Schritten. Eine detaillierte Beschreibung der verschiedenen Ansätze erfolgt in Kapitel 4.2.3.

Im Rahmen einer Wirkungsanalyse erfolgt neben der Stakeholder*innenanalyse die Indikatorenbildung. Dabei gilt zu beachten, dass Indikatoren immer normativ sind und daher einer nachvollziehbaren und angemessenen Beschreibung bedürfen, damit sie verlässlich und zielführend eingesetzt und gegenüber Kritik argumentiert werden können. (Ziegler 2017, 37f)

Wirkungsevaluation wird durchgeführt, um Wirkmechanismen zu erklären. Ziel ist es, unter Berücksichtigung der Kontextbedingungen Ursachen für Wirkung zu hinterfragen. Sie beantwortet damit die Frage: Was führt dazu, dass es funktioniert? Basis der Wirkungsanalyse ist die Auswertung der Interaktion von Ressourcen, professionellen Entscheidungen und Kontextbedingungen. Um tragfähige Ergebnisse zu ermit-

9 Das Wort Wirkungsanalyse wird in dieser Arbeit synonym mit dem Begriff Wirkungsevaluation genutzt.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

teln, bedarf es dabei Wiederholungen über einen längeren Zeitraum und Verifikation durch Triangulation. (Ziegler 2017, 43f)

Wirkungen werden auf verschiedenen Ebenen gemessen. Je nach Ausmaß und Ebene der Auswirkungen werden sie unterschiedlich eingestuft. In der nachfolgenden Abb. 8 sind die verschiedenen Wirkungs-Ebenen zu erkennen. Die unteren drei Stufen gehören der Kategorie Output an. Damit sind Maßnahmen und Angebote bzw. Aktivitäten gemeint. Ab der vierten Stufe wird von Outcome gesprochen, diese beziehen sich auf die Wirkungen bei der Zielgruppe. Ab Stufe sieben wird der Impact beschrieben. Dieser bezieht sich auf die Auswirkungen für die Gesellschaft.

Abbildung 8: Resultate eines Programmes (Ottmann und König 2023, S. 59)

In den folgenden Kapiteln wird zunächst eine Kategorisierung der Ansätze von Wirkungsmessung erläutert, anschließend werden verschiedene Wirkmodelle vorgestellt. In Kapitel 4.2.3 werden Wirkungsanalysen beschrieben, bevor auf die Indikatorenbildung und Stakeholder*innenperspektiven eingegangen wird.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

4.2.1 Kategorisierung der Ansätze

Unterschiedliche Ansätze der Wirkungsmessung wurden in den vorherigen Kapiteln bereits genannt. Diese Ansätze lassen sich in verschiedene Kategorien einteilen.

Wirkungsmessung kann im Rahmen der Evaluationsforschung zum Einsatz kommen. In dem Zusammenhang werden objektivierte Verfahren genutzt, um Sachverhalte zu bewerten. Es wird dabei auch analysiert, wie Programme/Projekte funktionieren.

Eine weitere Kategorie ist die der sozialen Rechenschaftslegung (oben auch Legitimation genannt). In dem Kontext wird Wirkungsmessung genutzt, um soziale Wirkungen finanziell messbar zu machen, z. B. beim SROI, Cost-Utility-Analysen, Cost-Benefit-Analysen. Dabei geht es nicht um eine sozialwissenschaftliche Erläuterung der Prozesse, sondern um die Darstellung der Effekte als soziale Investition. (Schober und Rauscher 2014, 265ff) In den anglo-amerikanischen Ländern lag der Fokus zu Beginn der Wirkungsdiskussion auf der Darstellung der monetären Perspektive, um den Mitteleinsatz zu legitimieren. In den letzten Jahren wurde von der Vorgehensweise zunehmend abgewichen, da eine verlässliche Monetarisierung der Wirkungen nicht umsetzbar ist. Der Fokus liegt daher aktuell auf der Darstellung von einer Bandbreite an quantitativen und qualitativen Ergebnissen. (Kehl et al. 2018, 290f)

Der dritte Bereich, in dem Wirkungsmessungen zum Einsatz kommen, ist der des Social Impact Assessment. Ursprünglich kommt diese Kategorie aus den USA als Umweltverträglichkeitsprüfung. In der Folge der Übertragung in die EU wurde der soziale Impact ergänzt. In diesem Rahmen werden die Auswirkungen für die natürliche und soziale Umwelt analysiert. In dem Zusammenhang werden der quality adjusted life years-Ansatz (QALY) sowie der Happy Planet Index genannt, wobei sie nicht als klassische Wirkungsanalysen angesehen werden. (Schober und Rauscher 2014, 265ff)

Im folgenden Kapitel werden die Wirkmodelle näher erläutert.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

4.2.2 Wirkmodelle

Wirkmodelle dienen zur „Formulierung von Annahmen kausaler Wirkungszusammenhänge“ (Kehl et al. 2018, S. 280). Ein umfassendes Wirkmodell beinhaltet verschiedene Ebenen, Dimensionen und Stakeholder*innenperspektiven sowie die verschiedenen Maßnahmen. In den meisten Wirkmodellen wird mit Wirkungsketten gearbeitet und die Wirkungen werden auf verschiedenen Stufen dargestellt. „Das Wirkungsmodell ist das konzeptionelle Zentrum jeder Wirkungsanalyse und gibt gleichzeitig die grundlegende Wirkungslogik der betrachteten NPO wieder“. (Grünhaus und Rauscher 2022, S. 515–517)

Es gibt zahlreiche Versionen von Wirkungsmodellen. In der nachfolgenden Grafik ist eine Übersicht zu sehen, welche eine grobe Zuordnung ermöglicht. Es wird dort zwischen verschiedenen Eingruppierungen wie bspw. der Aussagekraft, der Interventionsebene, des Grades des Theoriebezuges etc. unterschieden. Manche Modelle sind nicht klar zuzuordnen, da sie z. B. vor, während oder nach einer Maßnahme erstellt, werden können oder mehrere Ebenen (Makro-, Meso-, Mikroebene) abdecken, wie z. B. die Wirkungsbox von Grünhaus und Rauscher. Dennoch dient diese Tabelle zur Orientierung und bei der Unterstützung der Auswahl der Instrumente.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

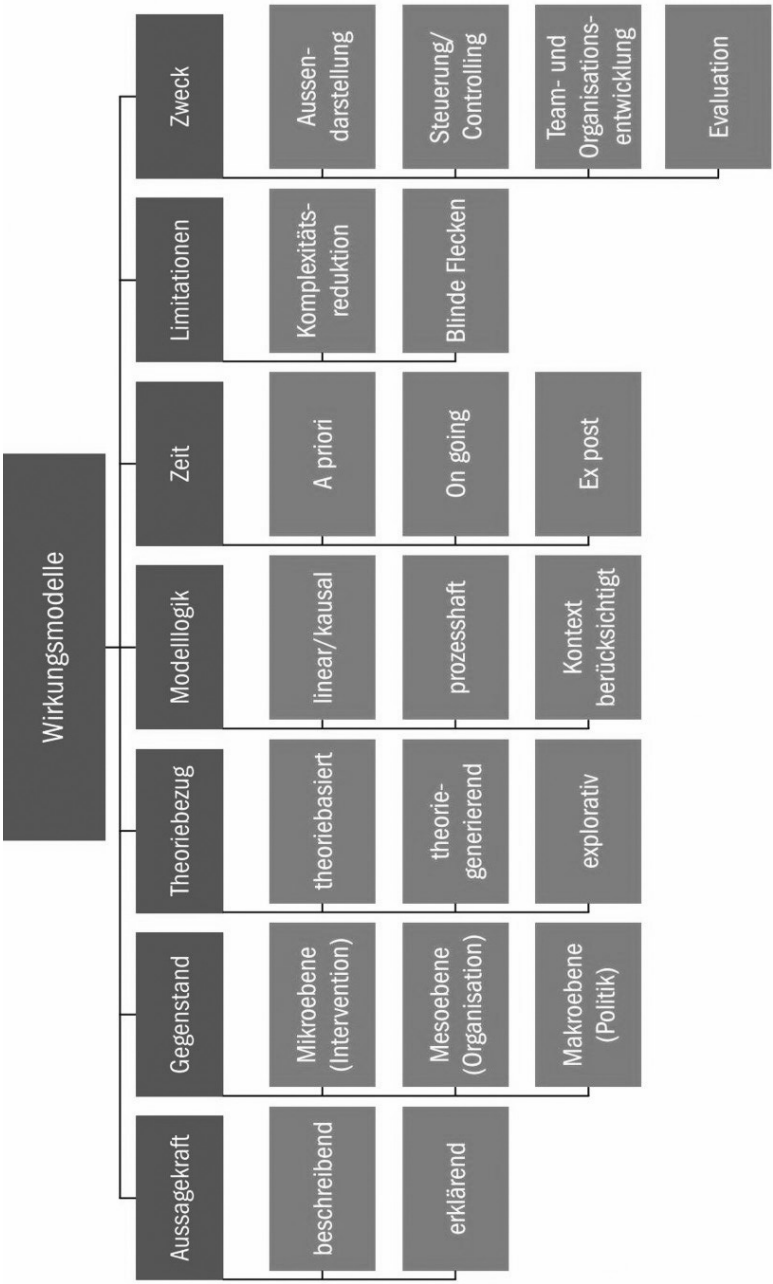


Abbildung 9: Auslegeordnung Wirkungsmodelle (Baumgartner und Haunberger 2023, S. 104)

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

In diesem Kapitel wird eine Auswahl der am häufigsten zitierten Wirkungsmodelle dargestellt.

Wirkungsmodell von Univation

Beywl und Niestroj prägen den Ansatz von Univation. Sie arbeiten mit einem Programmbaum und einer Resultattreppe. Der Programmbaum dient dazu, Maßnahmen zu evaluieren, in dem die Elemente der Wirklogik dargestellt und analysiert werden. Er hilft dabei, Programme besser zu verstehen und zukünftige Programme strukturiert planen zu können. Er basiert u. a. auf dem von Daniel Stufflebeam entwickelten CIPP-Modell. CIPP steht für die Begriffe Context, Input, Process, Product. Beywl und Niestroj differenzieren dabei das „C", den Kontext, in die vier Bedingungen: Kontext, Income, Input und Struktur. (Beywl und Niestroj 2009, 140f) In Abb. 10 ist der Programmbaum zu sehen. Er ist in die vier Hauptbereiche Bedingungen, Plan, Umsetzung und Resultate unterteilt. Der Bereich der Resultate gliedert sich ebenfalls in verschiedene Kategorien auf. Auf diese wird bei der Erläuterung der Resultattreppe näher eingegangen. In der Grafik ist zu sehen, dass es sich beim Programmbaum um einen zirkulären Vorgang handelt. Dieses zeigt, dass die Ergebnisse der Evaluation Auswirkungen auf die Planung von neuen Programmen haben.

Wie oben erwähnt, nutzen Beywl und Niestroj, wie Ottmann und König, die Resultattreppe, welche bereits in Kapitel 4.2 auf Seite 53 dargestellt wurde, um die Wirkungen von Programmen detailliert zu beschreiben. Durch die Darstellung als Treppe wird deutlich, dass die verschiedenen Ergebnisse aufeinander aufbauen und die unteren Stufen abgeschlossen sein müssen, um die höheren zu erreichen. Die Einteilung der Stufen hilft zusätzlich dabei, dass die Programmverantwortlichen die Ziele ausführlich differenzieren müssen. Ab der Stufe vier sprechen Beywl und Niestroj von Wirkungen. (ebd., S. 144)

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

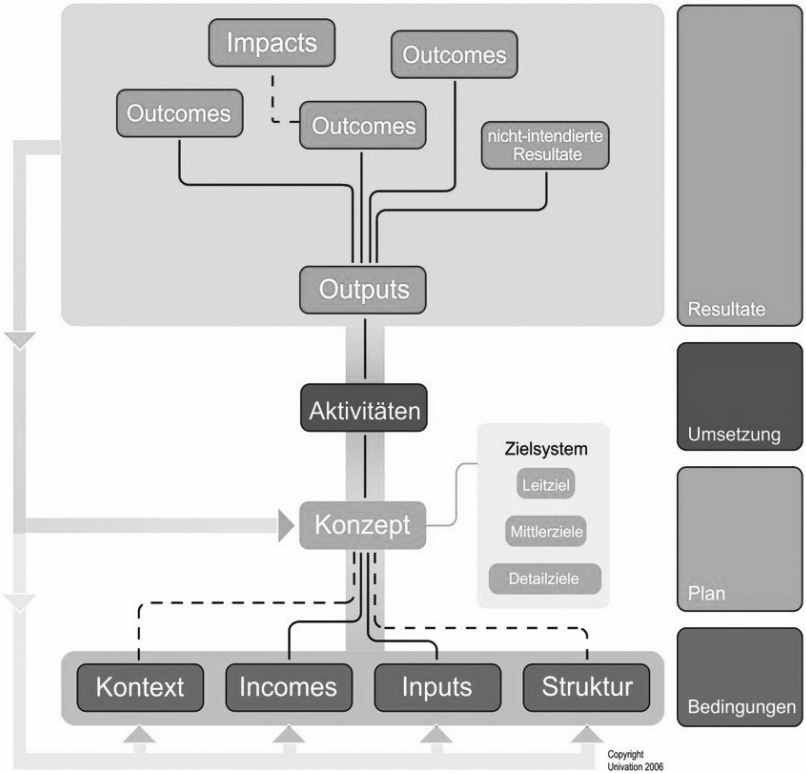


Abbildung 10: Programmbaum von Univation (Beywl und Niestroj 2009, S. 142)

Vorgehensmodell zur Wirkungsmessung der Stiftung ZEWO

Die Stiftung Zewo bedient sich zur Wirkungsmessung verschiedener Wirkungsmodelle, z. B. des Logical Framework Modells, des Logic Modells, des CIPP oder des Programmbaums. Sie hat eine Vorgehensweise zur Wirkungsmessung daraus entwickelt. Ziel ist die Steigerung von Effektivität und Effizienz sowie Lernen, Lenken und Legitimieren (s. Abb. 11).

Zewo orientiert sich für die Wirkungsmessung an den UN Millennium Development Goals (MDGs), den Grundsätzen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit und den Menschenrechten. Schwerpunkt des Modells ist die Partizipation der Zielgruppe. Weitere Stakeholder*innen werden nicht explizit involviert.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

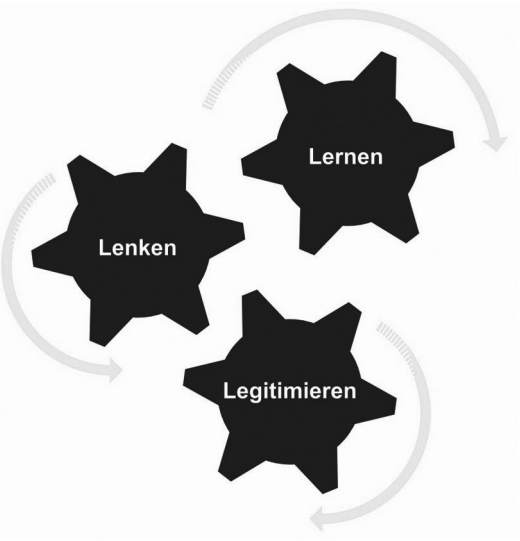


Abbildung 11: Gründe für Wirkungsmessung in NPO (Stiftung Zewo 2013)

Wie auch bei anderen Wirkungsmodellen liegt die IOOI-Logik dem Modell zugrunde. In der nachfolgenden Grafik zeigt Zewo am Beispiel einer Schuldenberatungsstelle, ab welchem Schritt die Wirkungsmessung ansetzt. Wie bei Univation beginnt diese ab den Outcomes (s. Abb. 12)

Abbildung 12: Stufen der Wirkungsmessung anhand eines Beispiels (ebd.)

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Wirkungsmodell nach Phineo

Kurz und Kubek von der Phineo gAG haben ein Kursbuch über die Implementierung einer Wirkungsanalyse für NPOs erstellt. Dieses Kursbuch enthält, wie das Logical Framework Approach, einen Problem- und einen Lösungsbaum. Es gibt einen Steuerungskreis mit drei Teilbereichen, wie bei der Stiftung Zewo, und es werden Bedarfs-, Umfeld- und Stakeholder*innenanalysen durchgeführt. Ziel des Ansatzes ist eine kontinuierliche Verbesserung der Arbeit. Auf die einzelnen Bestandteile der vollständigen Analyse wird in Kapitel 4.2.3 eingegangen. Hier wird die Wirkungstreppe von Phineo vorgestellt (s. Abb. 13). Sie ist ähnlich derer von Ottmann und König und Univation. Auch die Phineo gAG spricht ab der Stufe vier, die erste Stufe der Outcomes, von Wirkung. (Kurz und Kubek 2021, S. 5)

Abbildung 13: Wirkungstreppe von Phineo (ebd.)

Wirkungsmodell der New Economic Foundation (Nef)

Das Wirkungsmodell der Nef legt den Fokus auf die rein monetäre Darstellung der Wirkung. Es dient dazu, den SROI zu berechnen. Die Nef nutzt das Wirkmodell und den SROI zur strategischen Planung bzw. Entscheidungsfindung und zur Weiterentwicklung der Angebote. Besonders die Ergebnisse des SROI sollen zur Kommunikation über Wirkung genutzt werden und um Geldgeber*innen anzuwerben.

Die Berechnung des SROI erfolgt in sechs Schritten:

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

1. Anwendungsbereich festlegen und Stakeholder*innen identifizieren (z. B. durch eine Impact Map)
2. Abbildung der Outcomes und Darlegung des Zusammenhangs zwischen Input, Output und Outcome
3. Nachweis der Outcomes und Bewertung dieser
4. Feststellung von Wirkungen (Impact)
5. Berechnung des SROI
6. Berichterstattung, Nutzung und Einbettung. (übersetzt nach Nicholls et al. 2009, S. 9–10)

Wirkmodell nach Halfar und International Group of Controlling (IGC)

Halfar und die IGC stammen ursprünglich aus dem Profit-Bereich. Sie sind der Meinung, dass ihre Ansätze ebenfalls auf den NPO-Bereich in angepasster Weise übertragen werden können. Um die Wirkungsmessung vorzubereiten, schlagen sie zunächst die Nutzung eines Spinnenmodells vor (s. Abb. 14). Dieses dient dazu, die Organisation und ihre Ziele einzuordnen.

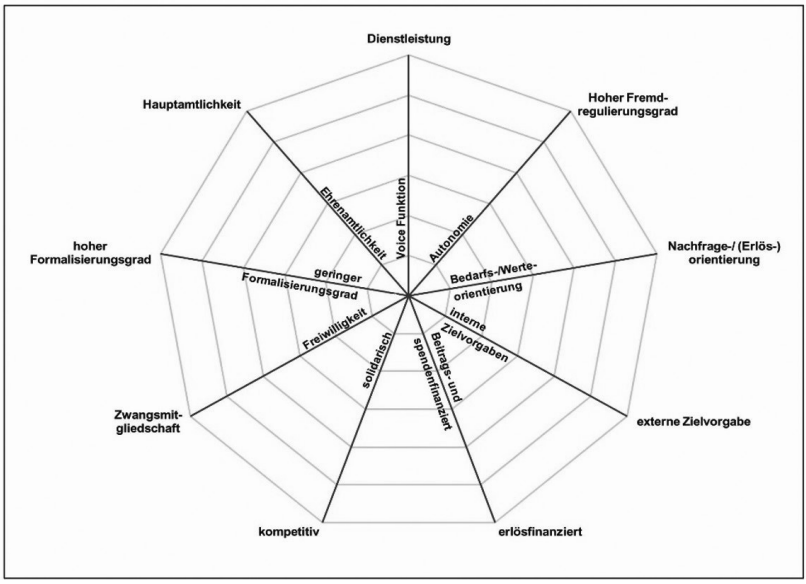


Abbildung 14: Grundmodell NPO-Spinne (Halfar und IGC-AG 2010, S. 17)

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Mithilfe dieses Modells wird die IST- und die SOLL-Ausrichtung der NPO ermittelt. Anhand der Differenz zwischen den Ergebnissen können Ziele bestimmt werden. Im Anschluss daran werden die Stakeholder*innen und deren Erwartungen ermittelt. In der nachfolgenden Tabelle (Abb. 15) werden die verschiedenen Ziele pro Stakeholder*in in Auswirkungsstufen eingetragen.

	Direkte Wirkungs-empfänger Primary Customer	Weitere externe Stakeholder	Finanziers	Mitglieder/interne Stakeholder
Outcome				
Impact				
Effect				
Output				

Abbildung 15: NPO – Controllingsystematik: Wirkungsdimensionen mit Stakeholdern (ebd., S. 31)

Der untenstehenden Grafik (Abb. 16) ist zu entnehmen, ab wann Halfar und die IGC Wirkungscontrolling definieren. Hierbei ist anzumerken, dass die IGC die Begriffe Impact und Outcome anders definiert (s. Kapitel 3.1) als die vorher genannten Autor*innen.

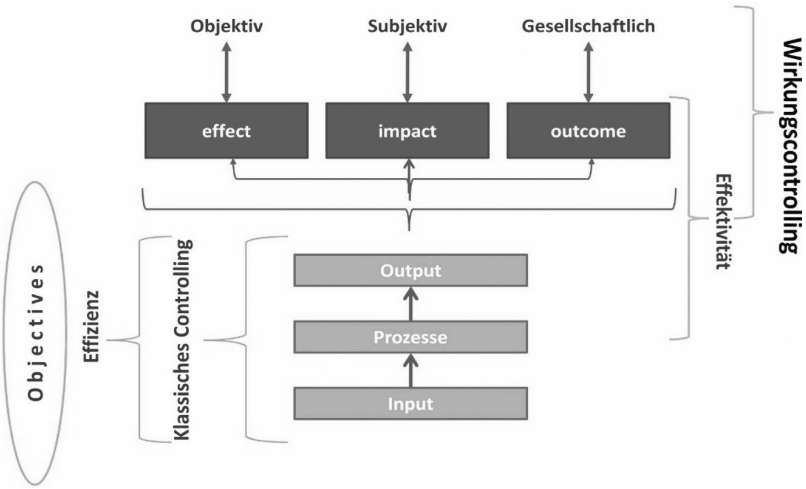


Abbildung 16: NPO-Wirkungsmodell (Halfar und IGC-AG 2010, S. 29)

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Wirkungsmodell nach Grünhaus/Rauscher

Grünhaus und Rauscher beschreiben in einem umfassenden Working Paper verschiedene Ansätze. Ihre Theorie beruht darauf, dass die Erreichung von Wirkungen an der individuellen (z. B. Bedürfnispyramide, Maslow) und kollektiven (Menschenrechte, Sustainable Development Goals der UN) Bedürfnisbefriedigung orientiert ist.

Bestandteile ihres Wirkungsmodells sind die Wirkungskette (Abb. 17) und die Wirkungsbox (Abb. 18). Die Wirkungskette besteht, ähnlich wie bei bereits genannten Modellen, aus den IOOI-Komponenten. Zusätzlich werden die Aktivitäten und das Deadweight explizit genannt. Sie reihen mehrere Wirkungsketten für verschiedene zusammenhängende Projekte nebeneinander. Jede Wirkungskette ist zusätzlich für die Stakeholder*innen differenziert.

Die Wirkungsbox dient zur Informationssammlung und besteht aus mehreren Komponenten. Es gibt sechs Dimensionen (psychologisch, ökologisch, kulturell, politisch, sozial, ökonomisch), drei Ebenen (Mikro-, Meso-, Makroebene) und drei Zeitperspektiven (kurz-, mittel-, langfristig). (ebd., 20f)

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

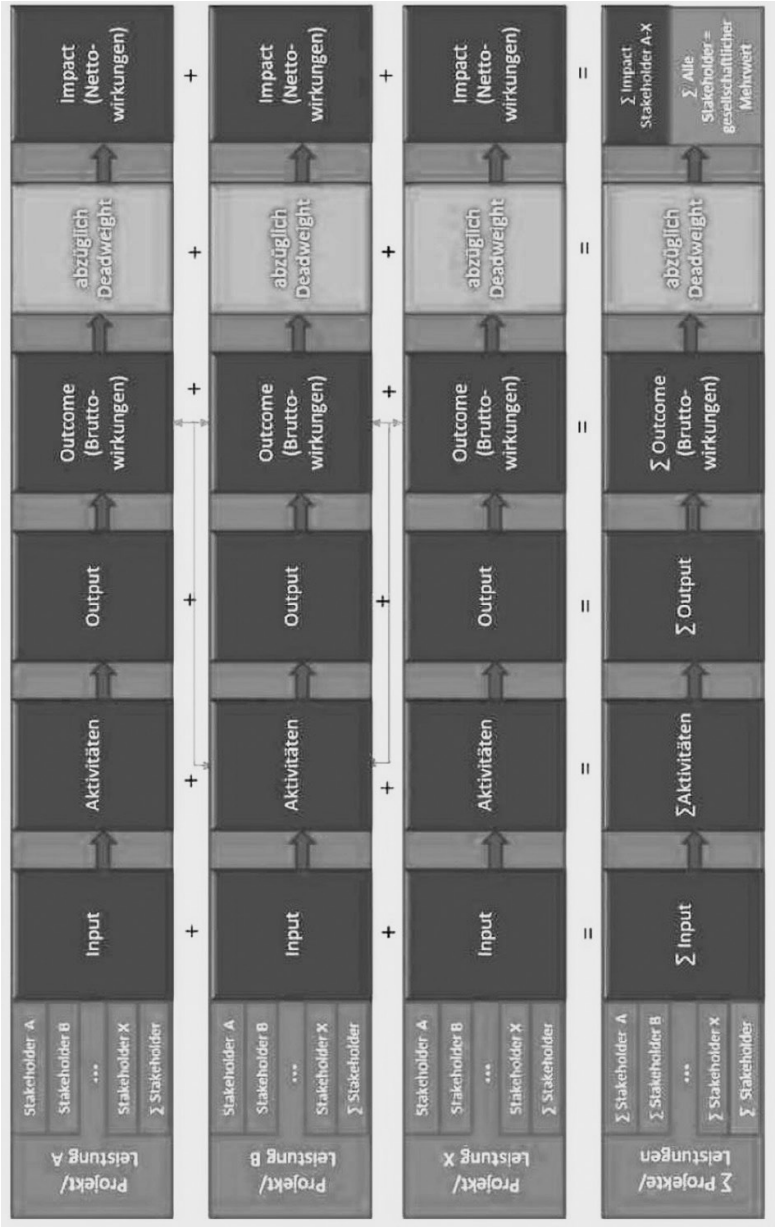


Abbildung 17: Einfaches Wirkungsmodell inklusive Stakeholder*innendifferenzierung (Grünhaus und Rauscher 2021, S. 21)

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

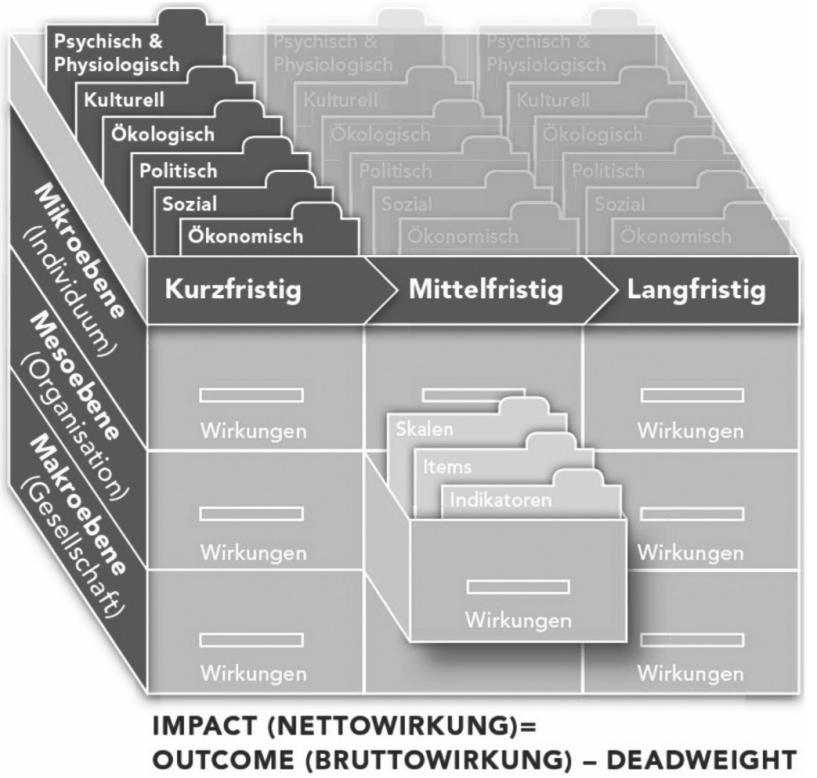


Abbildung 18: Wirkungsbox – Ebenen der Wirkungsbetrachtung (ebd., S. 24)

Wirkungsmodell von Ottmann und König

Die Vorgehensweise von Ottmann und König wurde bereits in Kapitel 3.3 beschrieben. Diese Grundelemente finden sich in Kapitel 4.2 erneut wieder, wenn die Wirkungsanalyse nach Ottmann und König beschrieben wird. Daher wird an dieser Stelle auf eine ausführliche Beschreibung verzichtet.

Auch wenn die Modelle sehr differieren, gibt es einige Schritte, die für alle Wirkungsmodelle bei der Entwicklung zu durchlaufen sind. Diese sind folgende:

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

1. Identifikation der zu messenden Maßnahmen
2. Identifikation aller Stakeholder*innen
3. Benennung der Wirkungsziele für die Zielgruppe (Outcome)
4. Benennung der Outputs, Aktivitäten und Inputs
5. Benennung von Income und Kontext
6. Sammlung von Stichpunkten für die einzelnen (Wirkungs-)Schritte
7. Präzisierung der Stichpunkte
8. Überprüfung der Zuordnung und Vollständigkeit
9. Darstellung der Wirkungszusammenhänge
10. Entwicklung von Indikatoren (ggfs. auch erst später bei der Wirkungsanalyse)
11. Regelmäßige Evaluierung/Anpassung des Modells (Baumgartner und Haunberger 2023, S. 119)

Je nachdem, für was das Wirkmodell genutzt werden soll und ob es in eine Wirkungsanalyse eingebettet wird, ist abhängig, wann das Modell erstellt wird. Soll es z. B. zur Programmentwicklung dienen, wird es im Vorfeld erstellt. Läuft das Projekt bereits, kann es auch für die Umsetzungsphase genutzt werden. Als Evaluationsinstrument kann es nach Projektende zum Einsatz kommen. (ebd., S. 118)

Wirkungsmodelle sind jeweils Grundlage für Wirkungsanalysen (Kapitel 4.1.2) und für wirkungsorientierte Steuerungsmodelle (Kapitel 4.2).

4.2.3 Wirkungsanalysen

In der Literatur ist die Differenzierung zwischen Wirkungsanalysen und wirkungsorientierten Steuerungsmodellen fließend. Dennoch wird hier versucht, eine Unterscheidung durchzuführen, da Wirkungsanalysen ein Baustein von Managementkonzepten sind, wohingegen wirkungsorientierte Steuerung eine „Haltung" repräsentiert bzw. als eigenes Managementkonzept eingestuft werden kann.

Im Bereich der Wirkungsanalysen gibt es, wie bei den Wirkmodellen, unterschiedliche Ansätze. Die bekanntesten werden im Folgenden dargestellt.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Wirkungsanalyse nach Grünhaus/Rauscher

Grünhaus und Rauscher haben ein mehrschrittiges Modell (s. Abb. 19) entwickelt. Die Bestimmung des Zweckes der Analyse legt den Grundstein. Anschließend werden die Stakeholder*innen ermittelt und ein hypothetisches Wirkungsmodell erstellt. Darauf aufbauend werden die Wirkungen identifiziert und detailliert beschrieben, bevor die Messung der Breite und Intensität der Wirkungen erfolgt. Die ermittelten Wirkungen werden bewertet und nach einer Verdichtung dargestellt. Aus den Ergebnissen wird eine Strategie entwickelt, welche zusammen mit den Wirkungen kommuniziert wird. Diese Strategie dient anschließend zur Steuerung der Organisation. Die Schritte erweitern die im vorherigen Kapitel beschriebene Vorgehensweise von Baumgartner und Haunberger zur Erstellung eines Wirkmodells. Die Schritte drei bis sieben sind dabei optional umzusetzen.

Abbildung 19: Schritte einer Wirkungsanalyse eingebettet im Rahmen wichtiger Zwecke (Grünhaus und Rauscher 2021, S. 18)

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Wirkungsanalyse von Ottmann und König

Ottmann und König beginnen die Wirkungsanalyse ebenfalls mit der Frage, welche Wirkungen gemessen werden sollen. Dabei weisen sie auf die Unterscheidung zwischen intendierten und nicht-intendierten Wirkungen hin. Der Fokus sollte auf den intendierten Wirkungen liegen, wobei die nicht-intendierten immer mit im Blick gehalten werden sollten. Nach dieser Festlegung wird eine Vorgehensweise für die Datenerhebung entwickelt. Anschließend werden Indikatoren gebildet, die zur Messbarkeit der Faktoren dienen. Danach werden Kriterien entwickelt, mittels welcher beurteilt werden kann, ob und in welchem Ausmaß die Maßnahmen wirksam sind oder nicht. (Ottmann und König 2023, S. 100) Als Tool für die Umsetzung einer Wirkungsanalyse haben sie den Wirkungsradar entwickelt (s. Abb. 20). Der Wirkungsradar gibt keine neuen Ansätze vor, sondern greift auf bestehende Black- und Whitebox-Verfahren zurück. Somit werden beide Grundfragen von Wirkungsmessung, ob und wie Wirkungen zustande kommen, beantwortet. Es handelt sich dabei um eine Empfehlung für ein stufenweises Vorgehen, wobei situativ entschieden werden soll, ob und inwieweit jede Stufe durchlaufen wird. Im Fokus dieser Vorgehensweise steht die Expertise der Fachkräfte und die Ergebnisse sollen zur fachlichen Weiterentwicklung dienen. Der Wirkungsradar gilt als ein Verfahren der realistischen Evaluation. Somit ist auch der Einbezug des Kontextes, wie oben bereits beschrieben, elementar. (ebd., S. 162)

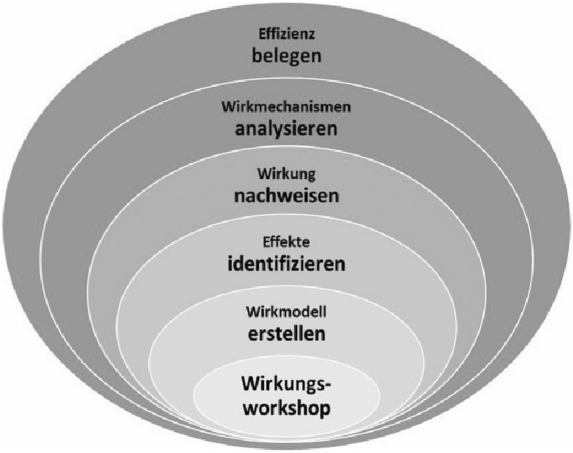


Abbildung 20: Der Wirkungsradar als empirische Toolbox für Wirkungsanalysen (Ottmann und König 2019, S. 68)

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Als Grundlage für die Wirkungsforschung wird als Auftakt ein Workshop mit Mitarbeitenden und Führungskräften gesehen. Dieser dient als Basis zur Erstellung eines Wirkmodells (s. Kapitel 4.2.2). Anschließend werden die Effekte identifiziert. Dazu wird ein wirkungsorientiertes Monitoring empfohlen. Im nächsten Schritt werden Wirkungen nachgewiesen, z. B. durch quasi-experimentelle Designs. Sollte das nicht möglich sein, kann eine Wirkungsplausibilisierung durchgeführt werden. Anschließend werden die Wirkmechanismen analysiert, womit die Frage, wie die Maßnahme wirkt, beantwortet wird. Zum Abschluss kann die Effizienz, z. B. mittels SROI, belegt werden. (Ottmann und König 2023, 163ff)

Vorgehensmodell zur Wirkungsmessung der Stiftung ZEWO

Die Stiftung Zewo hat einen Kreislauf aus sechs Schritten für die Wirkungsmessung entwickelt. Der erste Schritt ist die Zieldefinition. I. d. R. wird diese bei einem Workshop unter Beteiligung der interessierten Parteien festgelegt. Schritt zwei ist die Entwicklung des Wirkungsmodells. Anschließend wird, in einem dritten Schritt, die Wirkungsmessung geplant. In Schritt vier werden Daten erhoben. Beim fünften Schritt wird die Wirkung beurteilt, bevor in Schritt sechs die Erkenntnisse genutzt werden. Anschließend werden diese wieder für die nächste Zieldefinition eingesetzt. Diese Schritte teilen sich auf die drei Phasen Planung, Umsetzung und Evaluation auf. (s. Abb. 21)

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

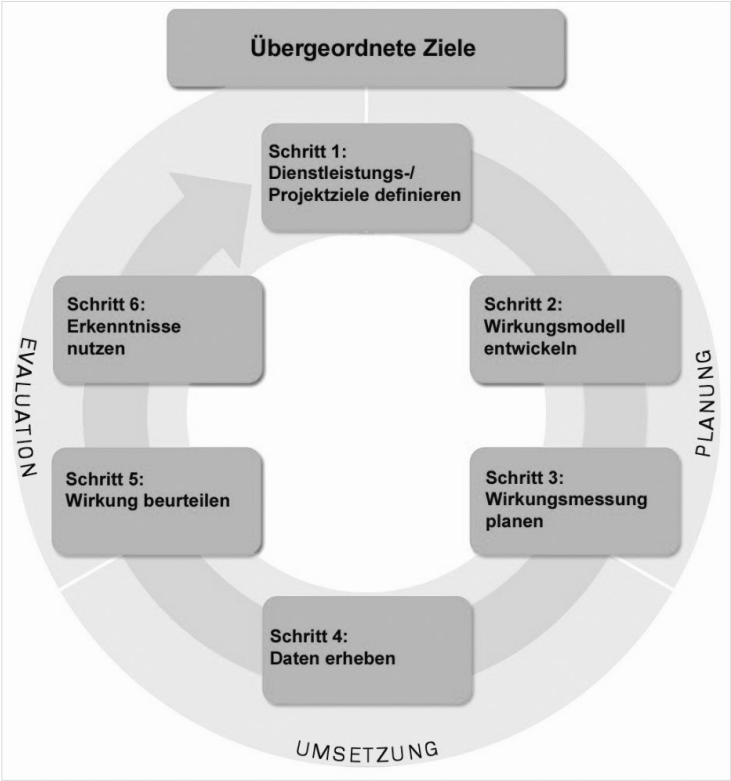


Abbildung 21: Wirkungsmessung anhand des Projektmanagement-Zyklus (Stiftung Zewo 2013)

Vorgehensmodell zur Wirkungsmessung nach Phineo

Kurz und Kubek haben ein „Logbuch" für die Wirkungsmessung entwickelt. Es ist sehr praxisnah geschrieben. Ähnlich wie die Stiftung Zewo haben sie den Prozess in drei Hauptteile geteilt: Wirkung planen, Wirkung analysieren und Wirkung verbessern. Sie haben die einzelnen Phasen kleinschrittiger beschrieben. Im ersten Teil führen sie eine Bedarfs- und Umfeldanalyse sowie eine Stakeholder*innenanalyse durch. Diese Erkenntnisse fließen in einen Problembaum ein. Dieser dient als Grundlage zur Erstellung des Lösungsbaums, mit dem Ziele gesetzt werden, welche anschließend mit Hilfe der Wirkungstreppe (s. Kapitel 4.2.2) erarbeitet werden. In Teil zwei wird die

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Wirkungsanalyse zunächst durch Festlegen der Rahmenbedingungen (wer führt sie durch?, welche Methoden werden genutzt?) und Entwicklung der Indikatoren vorbereitet. Dann erfolgt die Datenerhebung mittels quantitativer und qualitativer Methoden und die anschließende Auswertung. Im dritten Teil werden die Ergebnisse für die Weiterentwicklung genutzt und es erfolgt eine Veröffentlichung der Ergebnisse. (Kurz und Kubek 2021, 11ff)

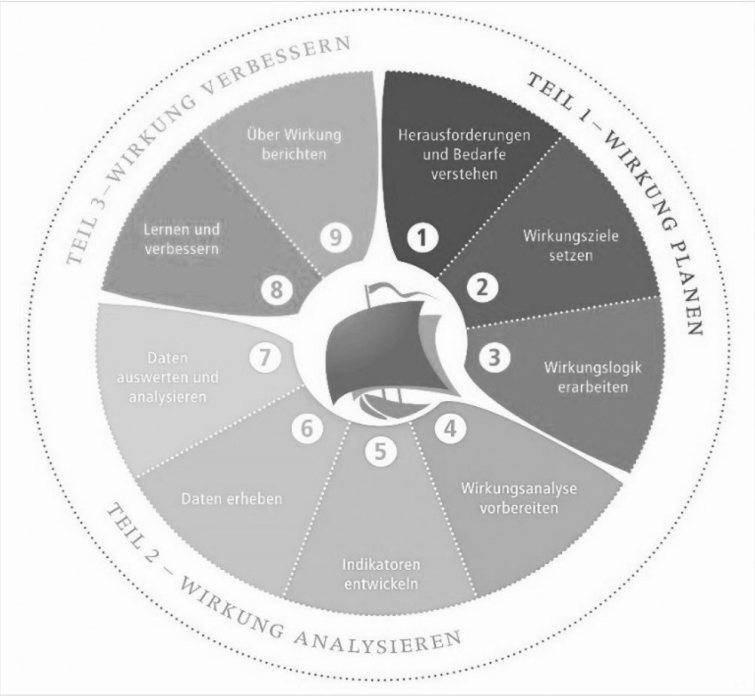


Abbildung 22: Wirkungsorientierung im Steuerungskreislauf: Die Schritte der wirkungsorientierten Steuerung (ebd., S. 7)

Die einzelnen Bestandteile der Wirkungsanalysen differieren in geringem Ausmaß. Alle Autor*innen weisen zudem darauf hin, dass die Schritte als Richtlinie dienen und an die Gegebenheiten in der Praxis angepasst werden müssen. Alle haben gemeinsam, dass Indikatoren zur Messung entwickelt werden müssen. Darauf wird in Kapitel 4.2.5 näher eingegangen. Im folgenden Abschnitt werden die Stakeholder*innenperspektiven dargestellt.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

4.2.4 Stakeholder*innenperspektiven

Um ein möglichst umfassendes Bild über wesentliche Wirkungen zu erhalten, ist es von hoher Bedeutung, möglichst eine große Bandbreite an Stakeholder*innen in den Prozess der Wirkungsanalyse einzubinden. I.d.R. besteht zu Beginn einer Analyse noch keine Klarheit darüber, wer zu der Gruppe der relevanten interessierten Parteien gehört. Daher empfiehlt es sich, zunächst eine größere Gruppe zu involvieren, auch wenn dieses zusätzlichen Aufwand bedeutet. (Grünhaus und Rauscher 2022, S. 515)

Wie schon bei den vorangegangenen Kapiteln ist auch bei der Stakeholder*innenanalyse grundlegend zu beachten, wer die Entscheidungen trifft. Die Indikatoren werden aus den verschiedenen Perspektiven unterschiedlich definiert. Darauf wird in Kapitel 4.2.5 eingegangen. Gleiches gilt für die Auswahl und Wichtung der Stakeholder*innen, welches abhängig vom Ziel der Forschung ist. Die Entscheidung, wer an der Wirkungsmessung mitwirkt, sollte optimalerweise bewusst von der Organisation entschieden und nicht von außen auferlegt werden. Ist z. B. das Ziel, die Arbeit bei Geldgeber*innen und Politik zu legitimieren, sollte der Fokus auf den Interessen der Leistungsträger*innen liegen. Geht es z. B. darum, einen Schwerpunkt der Sozialen Arbeit wie die Partizipation in den Mittelpunkt zu rücken, sind die Adressat*innen der Angebote die Hauptstakeholder*innen.

Die Durchführung der Stakeholder*innenanalyse sollte im Zusammenspiel von Führungsebene und Mitarbeitendenebene erfolgen. Es gibt zahlreiche Instrumente zur Erstellung einer Übersicht. In der nächsten Abbildung findet sich eine Tabelle über die relevanten Kategorien, die abgedeckt werden sollten. Es werden interne und externe Stakeholder*innen aufgelistet. Begonnen wird mit den Leistungsträger*innen, nachfolgend werden die Leitungskräfte und Mitarbeitenden der Organisation genannt. Anschließend werden die Zielgruppe und Personen in deren Umfeld aufgezählt. Abschließend wird die Fachöffentlichkeit, die allgemeine Öffentlichkeit sowie die Finanzierer*innen der Evaluation aufgelistet. Auf die Reihenfolge der Auflistung wird in Kapitel 6.2 Diskussion der Ergebnisse eingegangen.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Finanzierende Trägerschaft / Finanzierende der Evaluation	Finanzierende bzw. die Trägerschaft des zu evaluierenden Programms, allenfalls deckungsgleich mit der Instanz, welche die Kosten für die Evaluation trägt.
Verantwortliche bzw. Leitende	Eine zentrale Gruppe umfasst jene Personen, die für das evaluierte Programm bzw. für die untersuchte Intervention Verantwortung tragen.
Mitarbeitende, Vollzugsakteurinnen und -akteure	Die Personen, welche für die Umsetzung des untersuchten Evaluationsgegenstandes zuständig sind, gehören üblicherweise zu den Adressatinnen und Adressaten von Evaluationsresultaten.
Mitglieder der Zielgruppe	Die Mitglieder der Zielgruppe, welche von einem Programm oder einer Intervention erreicht werden, sind klassischerweise die «Programm-Betroffenen» (Balzer und Beywl 2018, S. 50).
Personen im Umfeld der Nutzenden	Im Umfeld der Adressatinnen und Adressaten lassen sich verschiedene Personen benennen, welche direkt oder indirekt vom untersuchten Programm oder einer Intervention betroffen sind.
Fachöffentlichkeit	Die Fachöffentlichkeit kann ein Interesse an Erkenntnissen zu einem Programm oder einer Intervention aufweisen.
Allgemeine Öffentlichkeit	Die allgemeine Öffentlichkeit ist möglicherweise in der Rolle als Steuerzahlende von einem Programm oder einer Intervention sowie durch das zu bearbeitende gesellschaftliche Problem betroffen.
Finanzierende der Evaluation	Möglicherweise wird die Evaluation von einer Akteurin oder einem Akteur finanziert, die nicht zugleich auch die Kosten des evaluierten Programms trägt.

Abbildung 23: Verschiedene Arten von Stakeholder*innen eines Programms (Baumgartner und Haunberger 2023, S. 64)

Wichtige Bestandteile der Analyse sind, neben der Ermittlung der relevanten internen und externen interessierten Parteien, zu bewerten, in welchem Bezug sie zur Organisation stehen und welches Interesse sie an der Maßnahme haben. Darüber hinaus ist einzuschätzen, wie stark ihr Einfluss möglicherweise ist. Auch sollte überlegt werden, aus welchem Grund sie einbezogen werden sollten. Das können z. B. folgende Gründe sein: Unterstützung bei der Umsetzung, Transparenz und Partizipation, Einbringen von normativen Perspektiven, methodische Gründe etc. (Baumgartner und Haunberger 2023, S. 63–66) Eine Dokumentation dieser Entscheidungen kann mithilfe der in Kapitel 4.2 auf Seite 51 vorgestellten Tabelle erfolgen. In Kapitel 5 befindet sich eine Übersicht über einige Stakeholder*innen des Arbeitsfeldes. Im nächsten Kapitel wird die Indikatorenbildung beschrieben.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

4.2.5 Indikatorenbildung

Indikatoren und Kennzahlen dienen verschiedenen Zwecken. Sie können zur Informationsvermittlung und Kommunikationserleichterung beitragen. Außerdem haben sie Motivations- und Überprüfungsfunktionen. Sie können zur Planung und Kontrolle genutzt werden und dienen den Entscheidungsträgern bei der Organisationssteuerung. (Gruber 2018, S. 20) In der Literatur wird teilweise zwischen Kennzahlen und Indikatoren unterschieden, manchmal werden sie synonym verwendet. Die Autor*innen, die verschiedene Definitionen verwenden, begründen das u. a. dadurch, dass es sich bei Kennzahlen um verdichtete Maßgrößen aus absoluten und relativen Zahlen handelt, die aufbereitete quantifizierbare Informationen umfassen. Die Indikatoren gelten als Ersatzgröße, da sie einen nicht so hohen Grad an Reliabilität und Validität aufweisen, aber dafür leichter messbar sind. (ebd.; Kränzl-Nagl et al. 2019, 49f) Im Folgenden wird der Begriff Indikator, wie hier beschrieben, verwendet.

Die Bildung von Indikatoren ist ein elementarer Bestandteil der Wirkungsmessung. Sie geben die Zielrichtung der pädagogischen Maßnahmen vor. Je nach Festlegung des Zwecks der Wirkungsmessung und den gewünschten Zielsetzungen werden die Indikatoren unterschiedlich definiert. Wie oben erwähnt, spielt ebenfalls eine Rolle, wer die Kriterien festlegt. Im Optimalfall werden sie in einem Zusammenspiel von Führungskräften, pädagogischen Mitarbeitenden, Stakeholder*innen und Teilnehmenden definiert. Dieses ist bisher in der Praxis weitestgehend unüblich. Bspw. werden Ergebnisse aus Beteiligungsverfahren weniger stark genutzt als es sinnvoll wäre, es wird häufig über, aber nicht mit Personen geredet. (Polutta 2022, S. 230) Eine grundlegende Frage ist auch, was bereits als Wirkung gezählt wird und wer die Verantwortung für die Erreichung dieser trägt. (Albus und Ziegler 2013, 176f)

Bei der Entwicklung von Indikatoren sollte sich bewusst gemacht werden, dass eine Entscheidung für bestimmte Kriterien immer ein Ausschluss von anderen Kriterien bedeutet. Es handelt sich bei der Indikatorenentwicklung immer um eine positional objectivity, wenn eine große Anzahl von Personen im gleichen Kontext mit gleicher Informationsbasis ähnliche Kriterien entwickeln bzw. die Auswahl der Indikatoren akzeptieren würde. Dieses ist wertfrei zu betrachten. Gleichzeitig handelt es sich dabei

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

notwendigerweise um eine Auswahl von Wahrheiten und nicht um die einzig richtige Wahrheit, sondern um eine bewusste Entscheidung aufgrund von fachlichen und normativen Einschätzungen, die als relevant angesehen werden. (Albus und Ziegler 2013, S. 170) Eine Entscheidung z. B. für einen Indikator, der das kollektivistische Wohl misst (z. B. Kriminalitätsrate von Jugendlichen) kann dazu führen, dass das individuelle Wohl einer Person (z. B. Teilhabechance der Jugendlichen) zurückgestellt wird. Wenn der Fokus bspw. in erster Linie auf ökonomischen Aspekten liegt (Einsparung von SGB II Leistungen) bedeutet das nicht zwingend, dass die vermittelte arbeitslose Person eine sinnstiftende Arbeit gefunden hat, nur weil sie nicht mehr als arbeitssuchend geführt wird. (ebd., 170f) Deutlich wird die Diskussion auch z. B. mit Blick auf die Messung der Lebenszufriedenheit. Sie erfolgt aus einer strikt personenzentrierten Perspektive und somit rein subjektiv. Es wird dabei nicht hinterfragt, wie der Mensch seine Zufriedenheit definiert und was seine Bedürfnisse sind. Dabei werden u. a. zwei Schwächen der Forschung deutlich: das Unzufriedenheitsdilemma und das Zufriedenheitsparadoxon. (Boecker und Weber 2018, S. 12) Diese Aspekte sind besonders aus ethischer und machttheoretischer Perspektive zu beleuchten. In dieser Arbeit wird, wie in der Einleitung erwähnt, auf diese Betrachtungsweisen nicht näher eingegangen.

Die Entwicklung von Indikatoren ist u. a. aus dem zuvor genannten Grund anspruchsvoll und kritisch zu betrachten. Weitere Aspekte, die bei der Erstellung zu berücksichtigen sind, sind z. B., dass durch die Darstellung quantitativer Indikatoren eine Unterbewertung von qualitativen Wirkungen erfolgt. Außerdem darf der Arbeitsaufwand für die Erstellung der Indikatoren nicht höher sein als die Kernaufgaben der Tätigkeit, bzw. muss er in einem sinnvollen Verhältnis stehen. Auch die Schnelllebigkeit der Organisationen und der nötige Anpassungsbedarf sollten bedacht werden und wirken sich auf die Reflexion und Überarbeitung der Indikatoren aus. (Clifford 2015, 6f) Darüber hinaus ist das Ziel der Messung strategisch zu planen. Sollen die Indikatoren z. B. über die Wirkungsmessung hinaus auch zum Vergleich mit anderen Abteilungen/Institutionen genutzt werden, ist eine Skalierung der Indikatoren hilfreich. Dabei gilt zu beachten, dass genug Raum für konkrete und individuelle Anpassungen im Arbeitskontext bestehen bleiben (z. B. für situatives und fachli-

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

ches Agieren der Fachkräfte). (Schober und Rauscher 2014, S. 273) Es sollte darauf geachtet werden, dass die Vielfältigkeit der Organisationen und personenbezogenen Interventionen berücksichtigt werden und keine künstlich erzwungene Vergleichbarkeit erstellt wird, die für die eigene Organisation irrelevant ist (Clifford 2015, 6f).

Neben den Inhalten der Indikatoren und abhängig davon ist ebenfalls relevant, mit welchen Hilfsmitteln die Messungen erfolgen. Es wird zwischen quantitativen und qualitativen Erhebungsmethoden unterschieden. Je nach Wunsch bzgl. der Differenziertheit der Ergebnisse sind verschiedene Skalen (Nominal, Ordinal, Metrisch oder Rational) zu nutzen. (Ottmann und König 2023, S. 106)

Punkte, die bei der Erstellung von Indikatoren für eine Wirkungsanalyse wichtig sind, sind u. a., dass für jedes Wirkungsziel ein Indikator entwickelt wird, welcher sich klar von anderen unterscheidet. Für jedes Merkmal (Outcome oder Kontextfaktor) wird ein eigener Indikator benötigt. Diese Indikatoren müssen praxistauglich und messbar sein. Der Ressourcenbedarf für die Messung muss vorhanden und angemessen sein. Der Erhebungszeitraum muss realistisch und umsetzbar definiert werden. Der Indikator muss eine Veränderung darstellen und valide messen. Er muss darüber hinaus ständig und aktuell verfügbar sein. Außerdem sollte er so gestaltet sein, dass er nicht manipulierbar ist. (ebd., S. 115; Gruber 2018, S. 23)

In der Regel erfolgt die Indikatorenentwicklung durch Operationalisierung und ist somit deduktiv. Wie unter Punkt 4.2.2 beschrieben, werden im Prozess der Erstellung von Wirkmodellen zunächst die Impacts und Outcomes festlegt. Von diesen werden dann die Indikatoren abgeleitet. Dieser Vorgang erfolgt optimalerweise im Dialog aller Stakeholder*innen(-vertretungen). Ist der Impact bspw. die Reduzierung der Arbeitslosenquote und wäre der Outcome (in Abb. 24 „Gegenstand“) ein unterschriebener Arbeitsvertrag, dann wäre auf der Ebene der Dimension z. B. „gesundheitliche Vermittlungshemmnisse sind abgebaut“ anzusiedeln und ein Indikator könnte die Messung der (reduzierten) Krankheitstage sein.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

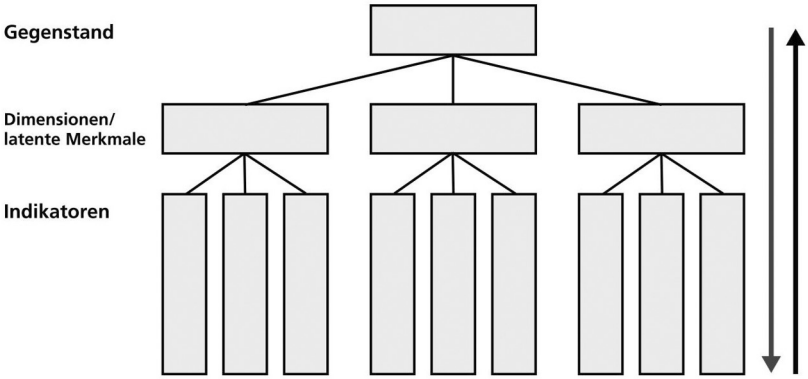


Abbildung 24: Prozess der Operationalisierung (Ottmann und König 2023, S. 105)

Um den Ressourcenaufwand möglichst gering zu halten, schlagen die Autoren des CSI-Gutachtens für die Träger der Freien Wohlfahrtspflege zugeschnittene Basis-Indikatoren vor. Diese würden bei dem Hauptträger entwickelt und auf die Ortsebene übertragen. Dadurch könnten aufwändige Validierungsstudien auf der Dachverbandsebene gebündelt werden. (Kehl et al. 2016, S. 63) Fraglich ist, wie praxis- und zeitnah diese Indikatoren zur Verfügung gestellt werden könnten.

4.3 Wirkungsorientierte Steuerungsmodelle

Wie in Kapitel 4.1 bereits erwähnt, gibt es unterschiedliche Gründe, warum Wirkungsanalysen durchgeführt werden. Unabhängig vom Anlass und dem damit verbundenen Aufwand, um solche Analysen durchzuführen, empfiehlt es sich, Wirkungsanalysen mit dem strategischen Management zu verbinden und in Form von wirkungsorientierten Steuerungsmodellen bzw. wirkungsorientiertem Management zu nutzen. (Grünhaus und Rauscher 2022, S. 507) Das Potenzial der Wirkungsorientierung kann im Rahmen eines Managementansatzes besser zur Missionserfüllung dienen als z. B. die reine Outputmessung (ebd., S. 508). Die Wirkungen werden dann zum jeweiligen Kern, um Entscheidungen zu treffen. (Schröder 2010, S. 103) Darüber hinaus dienen die Erkenntnisse der Wirkungsmessung

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

dazu, die Strategie der Organisation regelmäßig zu überprüfen und ggfs. zu korrigieren. Durch eine dauerhafte Wirkungsmessung wird für das Arbeitsfeld eine umfängliche Analyse erstellt, die z. B. auch für Zukunftsprognosen und Entscheidungen über (Neu-)Ausrichtungen genutzt werden kann. Die fachliche Qualität der Arbeit sowie der Austausch darüber werden durch eine wirkungsorientierte Haltung verbessert. (Ottmann und König 2023, 38f)

Für die wirkungsorientierten Steuerungsmodelle bedarf es eines Umdenkens von einer inputorientierten Grundhaltung zu einem Blick auf die Wirkung und damit den Outcome und den Impact (Kränzl-Nagl et al. 2019, S. 23; Prinz 2019, S. 292). Dieses bedeutet, dass der Blick auf das Ende der Wirkungskette gerichtet und analysiert wird, was die Maßnahmen bei den Adressat*innen bewirken sollen. Es werden Wirkungsziele formuliert und anschließend Rückschlüsse auf die benötigten Ressourcen gezogen (Prinz 2019, S. 292).

Diese „konvertierte" Denkweise ist in der folgenden Grafik dargestellt.

Abbildung 25: Strategische Pyramide mit Wirkungsmodell und Impact Map (ebd., S. 295)

Bei dem wirkungsorientierten Führungsansatz erfolgt die Planung ausgehend von der Vision und der Mission, die einen gesellschaftlichen

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Mehrwert beschreiben sollten. Diese bilden die Grundlage für die strategischen (Wirkungs-)Ziele. Aus den strategischen Zielen werden operative Ziele und anschließend Maßnahmen abgeleitet. Daraus wird der Bedarf (Input) ermittelt. Die Steuerung in diesem Wirkungsmodell erfolgt anschließend in die entgegengesetzte Richtung. Im Optimalfall werden in die Planung die Interessen der Stakeholder*innen, welche Mitarbeitende, Adressat*innen, Leistungsträger*innen und weitere interessierte Parteien umfasst, mit einbezogen. Dieser Ansatz wirkt insofern dem machttheoretischen Ansatz entgegen, da die Ziele, Maßnahmen und Rahmenbedingungen aus der Mission abgeleitet sind. Kritisch ist zu betrachten, wer und für wen die Vision/Mission entwickelt hat/wurde.

Bei der Planung sind alle Wirkungen (intendierte, mögliche nichtintendierte, positive wie negative) bestmöglich zu ermitteln, damit eine hohe Transparenz geschaffen werden kann und Entscheidungen dementsprechend getroffen werden können.

Dieser Ansatz läuft gegensätzlich zu der derzeit weitverbreiteten Vorgehensweise der Optimierung von Ressourcen, um möglichst viel Input zu haben, der viel Output generieren kann. (Prinz 2019, 293f)

Damit die Steuerung in der beschriebenen Art funktionieren kann, ist es wichtig, die Wirkungsmessung zu integrieren und nicht nur nebenherlaufen zu lassen. Es sollte sich um eine strategische Managementaufgabe handeln, die in sämtlichen Bereichen wie z. B. Controlling, Rechnungswesen, Mitarbeitendenführung etc. fest verankert ist. Diese Vorgehensweise geht über die reine Bildung von Indikatoren und Wirkungsketten hinaus. Erfolgreich umgesetzt führt sie zur Missionserfüllung und damit zur Verbesserung des gesellschaftlichen Mehrwerts. (Grünhaus und Rauscher 2022, S. 525)

Diese Herangehensweise sollte iterativ erfolgen und in regelmäßigen Abständen auch die Wertschaffungslogik der Organisation für die verschiedenen Stakeholder*innen in Frage stellen und weiterentwickeln. (Horak und Speckbacher 2022, S. 227) Für die regelmäßige Einschätzung der Wertschaffung und um Leistungsangebote zu bewerten kann das Social Business Model Canvas hilfreich sein. (ebd., S. 236–237) Es handelt sich dabei um ein aus dem Management abgewandeltes Instrument für die Soziale Arbeit, in dem übersichtlich dargestellt werden kann, auf

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

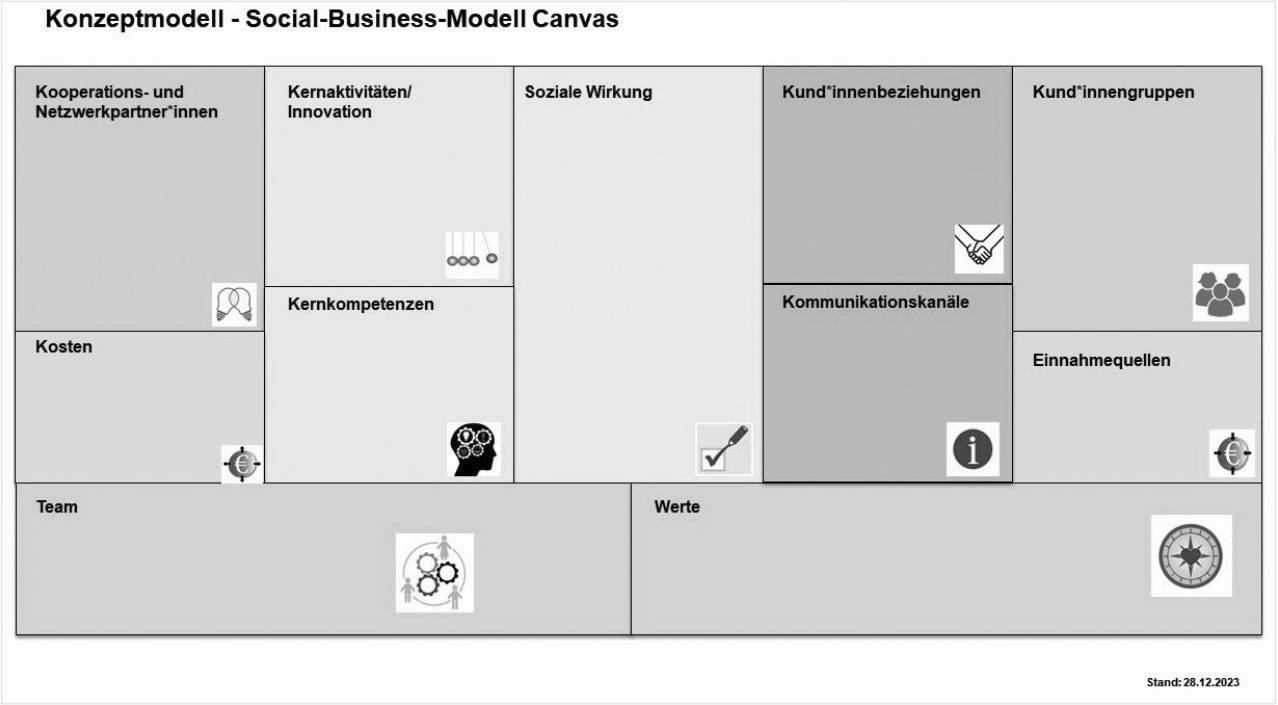


Abbildung 26: Social Business Modell Canvas, abgeleitet vom Business Modell Canvas durch TIM des CV Kölns angepasst auf den LB BuA

https://doi.org/10.5771/9783689800348 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

was sich eine Organisation fokussieren will und welche Aufgaben und Themen nicht behandelt werden sollen. Das Innnovationsteam (TIM) des Caritasverbandes für die Stadt Köln e. V. hat ein solches Modell für den Verband abgeleitet (s. Abb. 26).

Ein Ansatz für wirkungsorientierte Steuerung ist z. B. der des Design Thinkings. Dieses Instrument ist ebenfalls aus dem Profit-Bereich und wird dort für die Entwicklung von Lösungen für bestehende Herausforderungen genutzt. Es besteht aus verschiedenen Schritten:

„Verstehen, Untersuchen, Synthese, Ideenfindung, Prototyping, Testen" (Ottmann und König 2023, S. 79). Ottmann und König haben die Phasen in der nachfolgenden Grafik angepasst dargestellt.

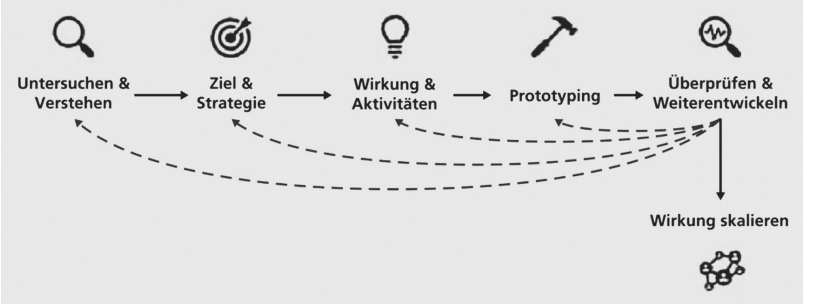


Abbildung 27: Prozess der wirkungsorientierten Konzeptionsentwicklung (ebd.)

Die Vorgehensweise zeichnet sich durch ständige Rückkopplungsprozesse aus, um das Ergebnis regelmäßig zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Die Phasen müssen dabei nicht in der aufgelisteten Reihenfolge durchlaufen werden. (ebd., S. 80) Im Design Thinking kann auf verschiedene Methoden zurückgegriffen und mit anderen kombiniert werden, z. B. auf die Problem- und Lösungsbäume des Logical Framework Ansatzes (s. Kapitel 4.2.2 und 4.2.3).

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

4.4 Implementierung von Wirkungsmessung

Es handelt sich bei der Implementierung einer Wirkungsanalyse oder von wirkungsorientierter Steuerung um einen umfangreichen Organisationsentwicklungsprozess, der besonders in einer linien-hierarchischen Verbandsstruktur ausführlich kommuniziert und abgesprochen werden muss. Für diesen Ablauf ist es wichtig, alle Stakeholder*innenperspektiven mit einzubeziehen. Die Implementierung muss sorgfältig durchdacht und geplant werden. Es gibt dabei mehrere Gesichtspunkte, die zu berücksichtigen sind. Ein Blickwinkel ist der auf systemische Aspekte. Unter anderem sind dabei die Auswirkungen autopoetischer Systeme, der Drang nach Selbsterhaltung, zu berücksichtigen. (Wollnik 1998, 141f) Es ist davon auszugehen, dass Widerstände bei der Einführung entstehen werden. Dieses kann mittels Ansätzen aus den Implementierungswissenschaften aufgefangen werden. Einflussfaktoren auf fünf Ebenen sind in den Blick zu nehmen: involvierte Individuen (Fachkräfte, Klient*innen, andere Akteur*innen), welche bewusst oder unbewusst auf Neuerungen reagieren und den Prozess steuern; Merkmale der Personen und deren soziale Interaktion, damit sind bspw. gruppendynamische Prozesse oder Kommunikationsstrukturen gemeint; interner Kontext, „in dem sich die Individuen bewegen" (z. B. Organisation, Unterkunft, Team oder z. B. Organisationskultur); externer Kontext (Umweltbedingungen, z. B. Konkurrenz, Gesetze); Merkmale der Neuerung inkl. veränderbarer und nicht veränderbarer Eigenschaften (z. B. Komplexität oder objektiver Nutzen) und der Implementationsprozess in sich selbst (z. B. Merkmale, Gestaltung und Planung des Prozesses). (Hoben 2015, 151)

Bei der Implementierung von Projekten bzw. von Organisationsprozessen ist es empfehlenswert, ausreichend Zeit für Diskussionsphasen einzuplanen, damit alle Mitarbeitenden Raum erhalten, sich einbringen zu können. Der Prozess sollte mittels einer kontingenten Projektführung umgesetzt werden, in der Rückschritte und Wiederholungsschleifen von Beginn an proaktiv eingeplant werden. Dies ermöglicht die Offenheit für mehrere Lösungswege, da davon auszugehen ist, dass es nicht die eine richtige Lösung gibt. (Kühl 2016, S. 37; Metternich 2023, S. 8) Da es sich bei Implementierungsprozessen um soziale Prozesse handelt, ist davon

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

auszugehen, dass der Verlauf eher „chaotisch" statt kontinuierlich-linear verläuft und daher „nur begrenzt berechen-, plan- und steuerbar" (Hoben 2015, S. 150) ist. Die Einflussfaktoren auf den Prozess sind i. d. R. multipel, sich verändernd und komplex interagierend. Dadurch ergeben sich regelmäßig neue Phänomene, die mit in den Blick genommen werden müssen. (ebd.) Eine zirkuläre Vorgehensweise mit regelmäßigen Evaluationszyklen wird empfohlen. Diese Zyklen bestehen z. B. u. a. aus den Schritten „Verständigen, Entwickeln, Analysieren, Weiterentwickeln, Berichten und Skalieren" (Ottmann und König 2023, 30) oder, wie in Kapitel 4.3 beschrieben, aus den Schritten des Design Thinkings. Zusätzlich wird empfohlen, die Implementierung zunächst in einer Einrichtung zu erproben, bevor eine flächendeckende Umsetzung erfolgt. (Ottmann und König 2023, S. 33) Dieses hat mehrere Gründe. Erstens kann ein Abbruch leichter umgesetzt werden, wenn die Methodik nicht zielführend eingesetzt werden kann, zweitens kann eine Art Pilotversion entwickelt werden, die später leichter übertragen werden kann und drittens ist der Ressourcenaufwand zunächst für eine Abteilung geringer als für mehrere Bereiche gleichzeitig.

Für die Einführung von Wirkungsmessung gibt es darüber hinaus weitere Empfehlungen, die im Folgenden dargestellt werden. Zunächst sollte überlegt werden, wozu Wirkungsmessung implementiert werden soll und welche Erwartungen an das Ergebnis gestellt werden. Je nach Ziel macht es Sinn, alternative, ggfs. niedrigschwellige Ansätze zu prüfen. Als weiteren Schritt ist die Implementierungstiefe zu beurteilen. Unter Umständen reicht eine reine oberflächliche Darstellung von Wirkung oder die Diskussion über Wirkannahmen als Alternative zu einer vollständigen Wirkungsmessung, um in einen Austausch zu kommen. Anschließend sollte die Einbindung der interessierten Personen erfolgen. Dabei ist ebenfalls zu entscheiden, mit welchem Zweck, welchem Ausmaß und mit welcher Methode dieses erfolgen soll. Es ist außerdem abzuwägen, mit welchen Kosten bzw. Aufwand zu rechnen ist und welche Aufgaben stattdessen vernachlässigt werden können, sofern keine weiteren Ressourcen zur Verfügung stehen. Auch bei der Einführung von Wirkungsmessung wird die Anwendung von etablierten Projektmanagement- bzw. Implementierungsprozessen empfohlen. Dabei gilt es, negative bzw. unerwünschte Effekte zu beobachten und zu evaluieren und ggfs. nachzusteuern. Widerstän-

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

de sollten dabei zur Reflexion genutzt werden. Es empfiehlt sich darüber hinaus, den Prozess kontinuierlich mit regelmäßigen Schleifen zu implementieren, anstatt als adhoc-Projekt durchzuführen, welches nicht mehr nachverfolgt wird. (Gössler 2016, 130ff)

Sollten nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen oder ist eine umfassende Wirkungsanalyse nicht notwendig, reicht häufig eine „systematische Auseinandersetzung mit der Wirkungsmessung" (Kehl et al. 2018, S. 283) mittels eines Wirkmodells in Hinblick auf die Visionen und Strategien einer Organisation aus. Statt einer evidenzbasierten Forschung kann auf plausible Schätzungen zurückgegriffen werden. Diese Vorgehensweise trägt bereits entscheidend zur Legitimation der Maßnahmen bei und kann der strategischen Entscheidungsfindung dienen. Dabei kann auf die oben genannten Methoden zurückgegriffen werden, um in Projektteams Wirklogiken systematisch herzuleiten. (ebd.)

4.5 Folgen von und ein kritischer Blick auf Wirkungsorientierung

Die Implementierung von Wirkungsorientierung hat Folgen für die Arbeit, sofern sie erfolgreich umgesetzt und nicht vom System abgestoßen wurde. Auf der Input-Seite wird die Konsequenz sein, dass Leitungskräfte bzgl. wirkungsorientierter Steuerung Wissen aufbauen müssen. Zusätzlich bedarf es der Schulung von Mitarbeitenden mit Blick auf die Umsetzung der Wirkungsmessung. Da wirkungsorientiertes Steuern Auswirkungen auf die Haltung in der Organisation hat, ist eine Anpassung der Strukturen und Abläufe sowie die Nutzung anderer Methoden/Instrumente erforderlich. Darüber hinaus sind ergänzende oder eine Umstrukturierung der Ressourcen nötig, um Wirkungsmessung umzusetzen.

Es wird davon ausgegangen, dass sich Leistungsverträge zu Wirkungsverträgen entwickeln werden. Hierbei kann diskutiert werden, ob die Änderung des Managements zu anderen Verträgen führen wird oder der Bedarf der Anpassung des Managements an die neuen Verträge besteht. (Schober und Rauscher 2014, S. 275)

Die positiven Auswirkungen von Wirkungsmessung sind eine effektivere und effizientere Nutzung von Ressourcen sowie zielgerichtete Maß-

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

nahmen für Adressat*innen, die sich aufgrund der Wirkungsergebnisse für oder gegen Angebote entscheiden können (sofern eine Wahlmöglichkeit besteht). Hier kann kritisch hinterfragt werden, ob diese Resultate nicht auch anders erreicht werden könnten.

Mögliche negative Folgen können entstehen, wenn die Messungen als Selbstzweck in Machtstrukturen genutzt werden und die Zielerreichung eine Eigendynamik entwickelt. Zu einschränkende Wirkungsmessungen können darüber hinaus zu einer Rückkehr zu standardisierten Beratungsprozessen führen, ohne Flexibilität für den Einsatz von für die Situation angemessenem Fachwissen. (Freier 2023, S. 24) Dieses wird am Beispiel der Zielvorgaben des Jobcenters für Wiedereingliederungsmaßnahmen deutlich. Das Jobcenter hat zum Ziel, möglichst viele Menschen durch die Maßnahmen zu „schleusen" und hohe Vermittlungsquoten zu erreichen. Dieses Tempo widerspricht häufig der pädagogischen Einschätzung der Fachkräfte und setzt die Teilnehmer*innen unter Druck.

Auf der politischen Ebene wird kritisiert, dass Wirkungsmessung zur „Verschleierung politischer Entscheidungen für Einsparmaßnahmen" (Finis Siegler 2021, S. 39) dient. Positiv kann es als effektiver und effizienter Einsatz von Steuermitteln gesehen werden.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

5 Anwendungsempfehlung für die Praxis

Mit Blick auf die reduzierten öffentlichen Mittel und den bereits jetzt schon spürbaren Druck durch Geldgeber*innen wird für den LB BuA Wirkungsmessung empfohlen. Diese sollte proaktiv genutzt werden, bevor Leistungsträger*innen umfangreiche Vorgaben festlegen. In den Kapiteln 4.2.3 und 4.4 ist darauf eingegangen worden, dass die Entscheidung über die Tiefe der Wirkungsmessung und die genutzten Methoden mit Blick auf die Ressourcen getroffen werden muss. Aufgrund dessen, dass für den LB BuA keine weiteren Ressourcen für die Wirkungsmessung zur Verfügung stehen werden, wird der Ansatz der Wirkungsplausibilisierung im Rahmen der realistischen Evaluation empfohlen. Für die methodische Umsetzung sollte auf die Wirkungsbox zurückgegriffen werden, da mittels ihrer ein umfassender Blick auf die Aspekte der Wirkung genommen werden kann. Die Wirkungsbox sollte im Rahmen der wirkungsorientierten Steuerung (Kapitel 4.3) zum Einsatz kommen, bei der der Blick auf die Ziele gerichtet wird. Die Ziele werden von der Vision und Mission des LB BuA abgeleitet. Die Entwicklung der Vision und Mission wird dabei optimalerweise durch eine Umfeld- und Organisationsanalyse, z. B. SWOT-Analyse Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats, vorbereitet. Die wirkungsorientierte Steuerung sollte von den Leitungskräften so umgesetzt werden, dass sie eine Richtung vorgibt, aber die Fachexpertise und situatives Handeln der Mitarbeitenden sowie die Autonomie der Adressat*innen nicht einschränkt. Als begleitende Wirkungsanalyse wird das Modell von Zewo empfohlen, da es eine reduzierte Anzahl an Umsetzungsschritten hat, was mit Blick auf die begrenzten Ressourcen sinnvoll erscheint.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Wie in Kapitel 4.4 erwähnt, ist für eine gelingende Implementierung die Einbeziehung aller relevanten Akteur*innen wichtig. Um diesen Prozess im LB BuA erfolgreich umzusetzen, ist neben den direkt involvierten Personen des LBs, eine Absprache mit der direkten Vorgesetzten (V1) und eine Zusammenarbeit mit dem Innnovationsteam (TIM) (u. a. Organisationsentwicklerin, Personalentwicklerin, Projektmanager), dem Controller und der Mitarbeiter*innenvertretung (MAV) nötig. Weil der LB BuA verschiedene Einrichtungen[10] (s. Organigramm im Anhang, S. 119 umfasst, gibt es neben den bereits genannten, zahlreiche verschiedene Stakeholder*innen für jede einzelne Abteilung. Bei der Implementierung in die Praxis müssen für die einzelnen Einrichtungen individuelle Wirkungsmodelle entwickelt werden, es sollte dabei auf die Erstellung von Ankermodellen (s. Kapitel 4.2.2) zurückgegriffen werden. In Abb. 28 folgt eine erste Darstellung potenzieller Stakeholder*innen. Sie sind auf die drei Ebenen (Mikro-, Meso- und Makroebene) aufgeteilt. Die Leistungsträger*innen befinden sich sowohl auf der Meso- als auch auf der Makroebene, da sie je nach Finanzierungsart unterschiedlichen Einfluss und Steuerungsmöglichkeiten haben. Diese Übersicht bedarf einer Verifizierung bzw. Vervollständigung bei einer Implementation in die Praxis. Durch bspw. die Methode der Fokusgruppendiskussion ist eine solche Verifizierung erzielbar.

Nach der Erstellung der Stakeholder*innenübersicht ist abzuwägen, wer welchen und wie viel Einfluss hat. Eine ausführliche Stakeholder*innnenanalyse ist Entscheidungsgrundlage für die Beteiligung der interessierten Personen. Für die Dokumentation der Analyse wird die Tabelle von Ottmann aus Kapitel 4.2, Seite 51 empfohlen.

Wie in Kapitel 4.2.5 beschrieben, erfolgt die Festlegung der Indikatoren dann im Zusammenwirken verschiedener Stakeholder*innen.

10 Im Caritasverband Köln e. V. werden die Abteilungen in Geschäftsfelder, Leistungsbereiche und Einrichtungen unterteilt. Die einzelnen Einrichtungen teilen sich dann i. d. R. auf dezentrale Standorte oder Dienste auf.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

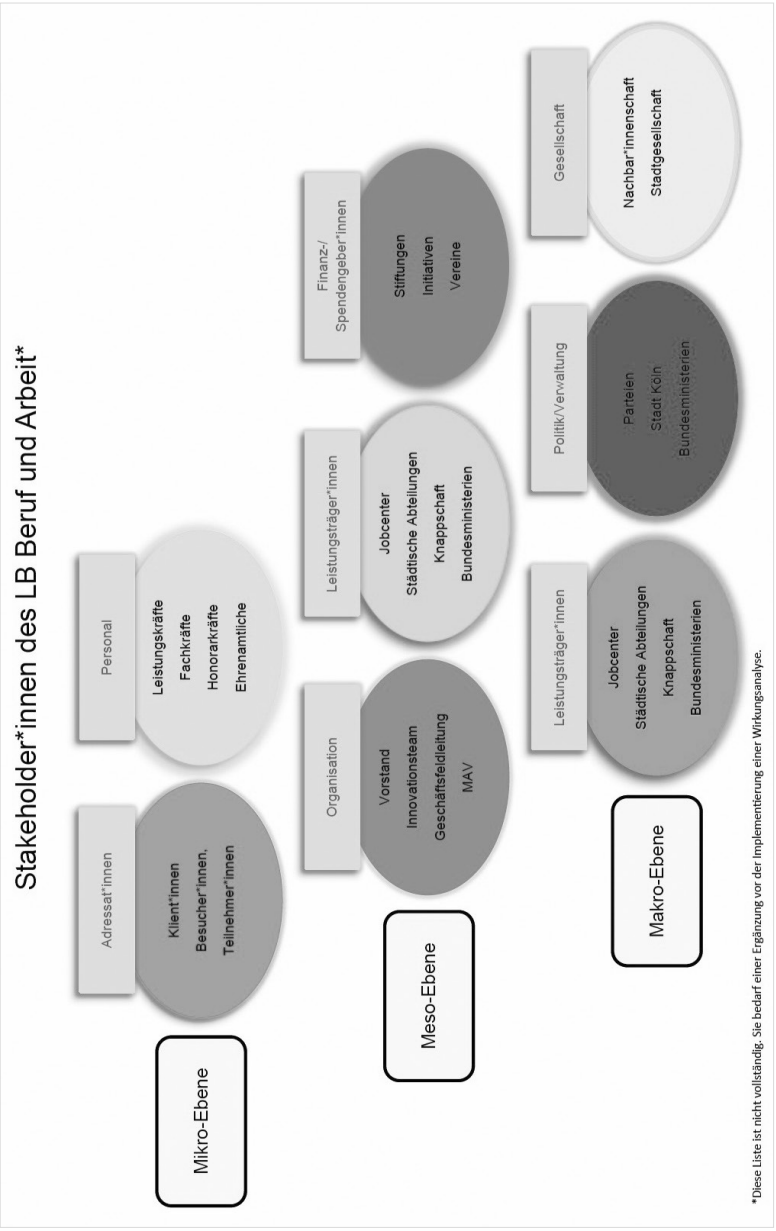


Abbildung 28: Stakeholder*innenübersicht LB BuA, eigene Darstellung

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

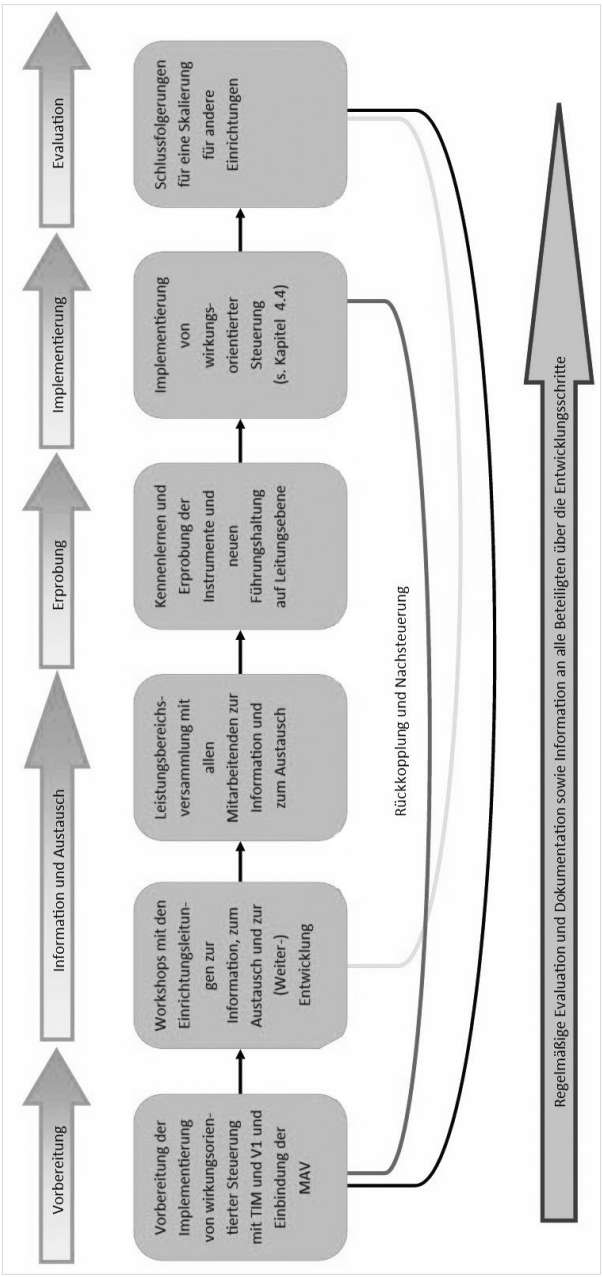


Abbildung 29: Implementierung von wirkungsorientierter Steuerung im LB BuA, eigene Darstellung

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Die Implementierungsschritte von wirkungsorientierter Steuerung für den LB BuA wurden von den Theorieansätzen in Kapitel 4.4 abgeleitet. Sie sind in Abb. 29 dargestellt und werden wie folgt empfohlen. Die Vorbereitungsphase erfolgt mit dem TIM und V1. Anschließend werden die Einrichtungsleitungen in Form eines Workshops miteinbezogen. In diesem werden die nötigen Informationen gegeben und es erfolgt ein Austausch sowie die Vorbereitung der Implementierung. Im nächsten Schritt werden die Mitarbeitenden im Rahmen einer Leistungsbereichsversammlung des gesamten LB BuA involviert. Anschließend gibt es Zeit für die Leitungskräfte, sich mit den Instrumenten und der neuen Führungskultur vertraut zu machen und diese zu erproben. Der Einsatz von wirkungsorientierter Steuerung sowie die Nutzung der oben beschriebenen Instrumente erfolgt im nächsten Schritt zunächst in einer Einrichtung des LB BuA. Zum Abschluss wird evaluiert, inwieweit eine Skalierung auf andere Einrichtungen sinnvoll erscheint. Der gesamte Prozess ist von Rückkopplungsschleifen entsprechend des kontingenten Projektmanagements geprägt. Parallel erfolgt eine Dokumentation der Schritte sowie eine regelmäßige Einbindung und Information von und an alle interessierten Parteien.

Alle Schritte sollten sich an dem bereits im Entwurf[11] für den LB BuA bestehenden Social Business Model Canvas orientieren. Das Modell wurde auf Seite 80 in Kapitel 4.3 vorgestellt. Die soziale Wirkung, die im LB BuA angestrebt wird, ist u. a. die Förderung der persönlichen Entwicklung und des Selbstvertrauens; die Schaffung von Bildungs-, Arbeits- und Entwicklungsmöglichkeiten für alle Altersgruppen; die Bereitstellung von Beratung und Ressourcen zur Armutsprävention sowie die Stärkung sozialer Fähigkeiten und die Integration in Gemeinschaften. Partizipation, Fairness, Menschenwürde und Vielfalt sowie Nachhaltigkeit und Transparenz sind einige der Werte, die zur Erreichung dieser Wirkung im Vordergrund stehen. Die Vision und Mission des LB BuA sind aktuell noch in der Entwicklungsphase.

11 Da sich das Social Business Model Canvas des LB BuA noch im Entwurfsstatus befindet wird es in dieser Arbeit erwähnt, aber nicht im Anhang aufgeführt.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

6 Diskussion

Dieses Kapitel thematisiert die Vorgehensweise und die Erkenntnisse der Arbeit. Dabei wird zunächst die gewählte Methode diskutiert, bevor anschließend die Ergebnisse der Literaturrecherche analysiert werden.

6.1 Diskussion Methodik

Für diese Arbeit wurde die Methode der systematischen Literaturrecherche gewählt. In Kapitel 2.1 wurde die Wahl der Methode begründet. Die Entscheidung für die Literaturrecherche lag besonders in der Notwendigkeit, ausreichend wissenschaftliches Wissen als Entscheidungsgrundlage für die Implementierung von Wirkungsmessung im LB BuA zu sammeln. Im Nachhinein wird die Auswahl der Methode weiterhin als zielführend bewertet, da im LB BuA noch nicht ausreichend Fachwissen für die Entscheidung über die Nutzung von wirkungsorientierter Steuerung vorlag. Diese Arbeit hat dafür eine Grundlage geschaffen. Kritisch kann bewertet werden, dass es aufgrund der Methode bei einer rein theoretischen Beleuchtung des Themas geblieben ist, ohne die handelnden Akteur*innen mit einzubeziehen. Diese Tatsache kann bei einer möglichen Implementierung zunächst auf Gegenwehr stoßen, da unterschiedliche Wissensstände bei den beteiligten Personen vorliegen bzw. aufgrund der Autopoiesis. Es sollten somit ausreichend „Schleifen" und Rückkopplungsprozesse eingebaut werden.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

6.2 Diskussion Ergebnisse

> *„Soziale Arbeit ist Beziehungsarbeit und zeichnet sich durch einen dialogischen Prozess aus. Dabei stehen die Nutzer/innen im Mittelpunkt der Sozialen Arbeit." (BAGFW 2015, S. 4)*

Dieses Zitat stammt aus dem Dokument „Standortbestimmung der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) zur Wirkungsorientierung in der Arbeit der Freien Wohlfahrtspflege" aus dem Jahr 2015. Daraus könnte geschlossen werden, dass der Fokus der BAGFW insbesondere auf den Adressat*innen liegt. Weitere Passagen des Dokumentes deuten darauf hin, dass dieses nicht ausschließlich der Fall ist. So werden als Ziele der Wirksamkeitsmessung u. a. die folgenden genannt:

> „Wirkungsorientierung dient der Steigerung der Wirksamkeit der Angebote in der sozialen Arbeit und damit der Minimierung von sozialen Risiken unter Berücksichtigung von verschiedenen Perspektiven, vorweg der direkten Nutzer/innen, ihrer Angehörigen, Kosten- und Leistungsträger, der Gesellschaft sowie auch der eigenen Mitarbeitenden." (ebd., S. 2)

Hier wird als Ziel die Minimierung von Risiken genannt. Mit Blick auf z. B. den Capability-Ansatz, der auf die Erweiterung von Möglichkeiten abzielt, ist die reine Minimierung von Risiken mit dem aktuellen Forschungsstand, aus Sicht der Autorin dieser Arbeit, nicht mehr ausreichend.

Ferner steht bei der BAGFW der Wettbewerb im Fokus.

> „Die valide Messung von intendierter Wirkung und deren qualitative Bewertung ermöglichen den Einrichtungen und Diensten einen Wettbewerb um gute Konzepte und Methoden sowie ihre bestmögliche Umsetzung. […] Ein solcher Wettbewerb dient der Weiterentwicklung von sozialen Qualitätsstandards." (BAGFW 2015, S. 2)

Es stellt sich die Frage, inwieweit die Adressat*innen in diesem Wettbewerb im „Mittelpunkt der Sozialen Arbeit" stehen. Besonders, wenn

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

sie bei der Aufzählung der Stakeholder*innen nicht aufgelistet werden: „insbesondere Fach- und Interessenverbänden, Leistungserbringern sowie Kostenträgern […] in engen Austausch mit Experten aus Praxis und Wissenschaft“ (ebd., S. 7). Da in dem Dokument nicht ersichtlich wird, ob die Adressat*innen partizipativ in die Entwicklung der Instrumente einbezogen werden und wer ihr „Wohlsein“ definiert, bleibt hier eine Kritik an dem Papier der BAGFW. Nicht nur von der BAGFW wird eine solche Wertung durchgeführt, auch in der Literatur findet eine solche Gewichtung statt. In Abb. 23 auf Seite 73 wurde eine Auflistung der wichtigsten Stakeholder*innengruppen gemacht. Auch wenn diese Tabelle nicht als Ranking anzusehen ist, kann die dargestellte Reihenfolge darauf hindeuten, welche Stakeholder*innen, bewusst oder unbewusst, häufig zuerst im Fokus stehen. So werden die Finanzgeber*innen vor den Mitarbeitenden und der Zielgruppe genannt.

Positiv wird bewertet, dass sich die BAGFW durch Erkenntnisse der Wirkungsmessung anwaltschaftlich für Adressat*innen bei der Ausgestaltung der Sozialgesetzgebung einsetzen und rechtliche Rahmenbedingungen aushandeln will. (ebd., 4f) In diesem Zusammenhang wird jedoch der Begriff „sozial Schwache“ verwendet, welcher die Menschen degradiert, anstatt die Systeme zu kritisieren, die Stärken und Schwächen herausbilden.

Die BAGFW hält die Messung von Impacts aufgrund der komplexen Messbarkeit für schwer/nicht realisierbar. (ebd., S. 5) Die Herausforderungen der Wirkungsmessung wurden in Kapitel 3.2.1 Wirkungsdebatte ebenfalls thematisiert. Die BAGFW setzt die Wirkungsmessung trotz Nutzung der Begriffe Impact und Outcome mit der Ergebnisebene des QM gleich. In den Literaturergebnissen (nach 2015) wurde eine deutliche Trennung zwischen QM und Wirkungsmessung gezogen, s. Kapitel 3.2.1 Wirkungsdebatte. Dort wird auf die unterschiedlichen Blickrichtungen verwiesen. Zustimmung findet sich in dem Punkt des Bedarfs an Praxistauglichkeit der Instrumente für eine positiv verlaufende Implementierung. (ebd., S. 6) Im Jahr 2015 sah die BAGFW noch Grenzen bzgl. der Messung gesellschaftlicher Wirkungen und hielt einen „Paradigmenwechsel von einer leistungsbezogenen auf eine primär wirkungsbezogene Steuerung der Finanzierung sozialer

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Dienstleistungen […] nicht zielführend". (ebd.) Im Folgejahr erschien das von der BAGFW beauftragte CSI-Gutachten, welches sich positiver zum Einsatz von Wirkungsmessung positionierte. Bereits im Jahr 2015 war der BAGFW bewusst, dass es für die Erforschung und Skalierung von Instrumenten zusätzlicher Ressourcen bedarf. (BAGFW 2015, S. 7) Dieses Thema findet in der Literatur und in dieser Arbeit Zustimmung, dennoch stehen in der Praxis selten zusätzliche Ressourcen zur Verfügung.

Wie in Kapitel 4 beschrieben, gibt es zahlreiche Instrumente der Wirkungsmessung, die für den sozialen Bereich erstellt oder aus der Wirtschaft adaptiert wurden. Es wird dabei deutlich, dass es nicht DAS einzig wahre Instrument gibt, da das Ziel, die Ressourcen, die Art der Organisation und weitere Faktoren die Auswahl und Beschaffenheit der Wirkungsinstrumente beeinflussen. Darüber hinaus wurde beschrieben, dass eine wirkungsorientierte Steuerungsweise strategisch umgesetzt werden muss, damit sie sinnvoll für die Praxis ist. In Kapitel 3 wurde das Thema Wirkungsmessung im sozialen Bereich kritisch beleuchtet. Es wurde aufgezeigt, dass wirkungsorientierte Steuerung sowohl Vorteile, z. B. effektivere und effizientere Nutzung von Ressourcen, Darstellung der Angebote, Stärkung der Organisation von innen und Sichtbarmachung nach außen, Fokus auf die positiven Aspekte der Arbeit, als auch Nachteile, z. B. Einschränkung der professionellen Entscheidung von Fachkräften, zeitlich versetzte Wirkung und damit erschwerte Messung, herausfordernde Objektivierbarkeit von Wirkungen, hoher Aufwand, Risiko der Reduktion auf ökonomische Faktoren, hat. (Pree 2019, S. 48) Abhängig von den verschiedenen Ausrichtungen anderer Autor*innen reicht die Bandbreite der Meinungen bzgl. des Einsatzes von Wirkungsmessung von dem Abraten des Einsatzes hin zu einer dringenden Empfehlung, den Ansatz zu nutzen. Aus Sicht der Autorin dieser Arbeit sollte Wirkungsmessung eingesetzt werden, aber in einer strategischen und reflektierten Vorgehensweise. In Kapitel 5 wird dieses ausführlich beschrieben.

Deutlich wurde auch, dass abhängig von den Entscheidungsträger*innen sowohl die Ausrichtung der Wirkungsmessung als auch die Erstellung von Indikatoren in unterschiedliche Richtungen verlaufen. Die begrenzten Ressourcen in der Sozialen Arbeit wirken sich darüber hinaus auf die Umsetzungsmöglichkeiten aus. Es gibt einige Ansätze und Instrumen-

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

te, die praxisnah erstellt wurden (z. B. Logbuch von Phineo). Dabei ist kritisch zu betrachten, inwieweit diese ausreichend Validität aufweisen.

Besonders die Schwierigkeiten bzgl. der Objektivierung von Wirkungskriterien und die Beurteilung, ob Wirkungsmessung hilfreich oder als Einschränkung betrachtet wird, haben bei der Beantwortung der Forschungsfrage zu Herausforderungen geführt. Bei der Durchführung der systematischen Literaturanalyse wurde deutlich, dass es zahlreiche (>400) Quellen gibt, die sich mit dem Thema Wirkungsmessung in der Sozialen Arbeit, im engeren und weiteren Sinne, auseinandersetzen. Es fehlt aber an Studien, die belegen, ob Wirkungsmessung wirkungsvoll ist. Dort besteht aus Sicht der Autorin weiterhin eine Forschungslücke.

Kehl et al. kritisieren in dem Zusammenhang auch, dass in der Praxis der Blick aktuell weiterhin auf Inputs und Outputs liegt, welches den Fokus auf die Leistungen lenkt, statt auf eine wirkungsorientierte Gesellschaft zu legen. Dazu bedarf es aus ihrer Sicht einer praxistauglichen Operationalisierung der wissenschaftlichen Erkenntnisse. Sie schlagen dafür zukünftig eine stärkere Vernetzung zwischen „Praxis, Evaluation sowie angewandter und grundlagenorientierter Forschung" vor. (Kehl et al. 2018, S. 293) Hierauf wurde bereits in Kapitel 3.2.3, Einordnung in den wissenschaftlichen Kontext, eingegangen.

Ein Kritikpunkt an der Forderung nach Wirkungsmessung und dem Nachweis von Effektivität und Effizienz besteht darin, dass diese aus einer kapitalistischen Richtung angefragt wird, während Exklusionsmechanismen und fehlende Teilhabechancen aufgrund dieser Ausrichtung, z. B. auf dem ersten Arbeitsmarkt, entstanden sind. Es erscheint somit zweifelhaft, auf Instrumente zurückzugreifen, die aus einem Bereich kommen, der u. a. ursächlich für soziale Problemlagen ist. (Boecker und Weber 2018, S. 4) Es ist darüber hinaus nicht auszuschließen, dass die Kostenträger*innen in manchen Systemen, z. B. aufgrund der herausfordernden Abfrage von Adressat*innenmeinungen, als relevanteste Stakeholder*innen gewertet werden (s. auch BAGFW), dieses geht i. d. R. einher mit der Vernachlässigung der Bedürfnisse der Adressat*innen (Gruber 2018, 120f). Das kann dazu führen, dass es sich ausschließlich um ein Management by Measurement handelt, welches sich nur an quantifizierbaren und/oder monetären Indikatoren orientiert. (Erath und Balkow 2017, S. 133)

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Sofern das der Fall ist, wird Wirkungsmessung von der Autorin dieser Arbeit strikt abgelehnt, da es nicht mehr dem Ansatz und der Grundhaltung der Sozialen Arbeit entspricht. Um dieser Vorgehensweise entgegenzuwirken, wird in Kapitel 3.2.3 der Capability-Ansatz erwähnt. Es erscheint vielversprechend, Elemente des Ansatzes, z. B. der Fokus auf die menschlichen Bedürfnisse und das Bestreben, Raum für selbstbestimmtes Leben herzustellen, als Grundlage für die Ausrichtung der Wirkungsorientierung zu verwenden. (Otto und Ziegler 2006, S. 108; Baumgartner und Haunberger 2023, S. 116) Einige Instrumente zur Wirkungsmessung orientieren sich daher z. B. an den UN Millennium Development Goals, welche in eine ähnliche Richtung gehen. Dabei bedarf es weiterer Forschung, da auch der Capability-Ansatz nicht unreflektiert für die Praxis verwendet werden kann und auch hier Belege für die Wirksamkeit dieses Ansatzes fehlen. Dabei stellt sich die Frage, wie individuelle Entwicklungschancen im gesellschaftlichen Kontext zu betrachten sind. Bei diesem Ansatz muss darüber hinaus die neoliberalistische Kritik berücksichtigt werden, dass Menschen, trotz bester Voraussetzungen, vermeintlich „falsche" Entscheidungen getroffen haben. (Altgeld und Bittlingmayer)

Ebenfalls wäre es hilfreich, wenn die Ergebnisse der Wirkungsmessung in sozialpolitische Entscheidungen einfließen würden (s. Großbritannien), um z. B. „Diskrepanzen zwischen sozialrechtlichen Ansprüchen und ihrer Finanzierung vor Ort" (Burmester und Wohlfahrt 2016, S. 280) aufzuzeigen. In diesem Zusammenhang lässt sich die Frage stellen „Welche Formen sozialer Sicherung […] gewollt [sind], zu welchem Preis und innerhalb welches institutionell-organisatorischen Arrangements?" (Polutta 2022, S. 228) Dabei ist es elementar, dass im Zusammenspiel mit Wissenschaft, Organisationen, Politik und Leistungsträger*innen wissenschaftlich fundierte und praxistaugliche Instrumente entwickelt werden (Boecker und Weber 2018, 14f). Optimalerweise geschieht dieses unter Einbezug von Vertreter*innen der Adressat*innengruppen.

Limitationen von wirkungsorientierter Steuerung für den LB BuA werden besonders mit Blick auf die begrenzten Ressourcen gesehen. In Kapitel 5 wurde dieses bereits thematisiert. Es bedarf daher Instrumente, die hilfreich und zugleich ressourcensparend umsetzbar sind.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

In dieser Arbeit wurde der Fokus bewusst auf der professionstheoretischen und inhaltlichen Perspektive gehalten, um diese ausführlich zu beleuchten. Dadurch blieb eine Abgrenzung zum machttheoretischen, politischen und ethischen Blick auf das Thema nötig. Es bedarf einer Analyse dieser Blickrichtungen vor der Implementierung der Instrumente (s. Kapitel 7.2 Ausblick).

Es wurde ebenfalls bewusst entschieden, rein monetäre Instrumente in dieser Arbeit nicht mit aufzunehmen. Dafür gab es folgende zwei Gründe: Erstens erscheint es mit Blick auf die professionstheoretische Debatte (Kapitel 3.2.3) nicht zielführend, Soziale Arbeit auf monetäre und quantitative Messgrößen zu reduzieren. Zweitens hat die BAGFW „eine Beschränkung der individuellen und der gesamtgesellschaftlichen Wirkung auf rein monetäre Aspekte bzw. auf eine rein ökonomische Dimension“ (BAGFW 2015, S. 3) abgelehnt.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

7 Fazit

Geht es nur noch um die Finanzen oder auch noch um die Unterstützung der Menschen?

Elementar bei dem Thema Wirkungsmessung ist, im Blick zu halten, worauf der Fokus der Sozialen Arbeit liegt. Bei dieser Frage treffen die unterschiedlichen Stakeholder*innenanforderungen aufeinander. Zwei Perspektiven stehen sich dabei diametral gegenüber. Die ursprünglichen Ansätze der Sozialen Arbeit im Sinne des Dienstes am Menschen und der Ansatz der ausschließlichen Verbesserung der Effizienz und Effektivität. Es gilt, einen Mittelweg zwischen ökonomischen Ansprüchen und dem Selbstbild der Sozialen Arbeit zu gehen.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde anhand einer systematischen Literaturrecherche analysiert, ob und in welcher Form Soziale Arbeit messbar ist und wo die Limitationen liegen. Dabei sind folgende Haupterkenntnisse gezogen worden:

- Valide evidenzbasierte Messbarkeit ist nicht möglich. Wirkungsplausibilisierung wird als Alternative vorgeschlagen, da sie praxisnah und ressourcenschonend umsetzbar ist.
- Die Rahmenbedingungen von Wirkungsmessung müssen strategisch festgelegt und kritisch reflektiert werden.
- Die Implementierung der Wirkungsmessung sowie die Entwicklung von Indikatoren sollte im Dialog der relevanten Stakeholder*innen erfolgen.
- Es stehen begrenzte Ressourcen für die Umsetzung zur Verfügung.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

- Wirkungsmessung sollte in Form von wirkungsorientierter Steuerung zum Einsatz kommen.

Diese Arbeit zielt darauf ab, einen Kompromiss zu finden, da die Werte der Sozialen Arbeit zentral bleiben sollen, aber ohne Leistungsträger*innen und Politik nicht finanzierbar sind. Der ideale Weg ist aus Sicht der Autorin eine effiziente und effektive Soziale Arbeit, die selbstbewusst mit den pädagogischen Grundwerten dargestellt werden kann und mittels hilfreicher und realistischer Wirkungsmodelle bei der Politik und den Leistungsträger*innen überzeugen kann, ohne sich in zu große Abhängigkeit dieser zu begeben. Darüber hinaus ist die Einbeziehung der Adressat*innen elementar, wenn soziale Organisationen sich im „Dienste des Menschen" sehen. Dabei ist wichtig, dass die Wirkungsziele von den Organisationen erstellt werden, bevor sie durch gesetzliche Vorgaben (z. B. BTHG) vorgeschrieben werden.

7.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Diese Arbeit hat folgende Forschungsfrage zur Grundlage:

> *Anhand welcher Kriterien lässt sich die Wirkung der Sozialen Arbeit im LB B+A messen und steuern und wo befinden sich die Limitationen der Wirkungsmessung?*

Die Frage ist nicht trivial zu beantworten. Bevor die Implementierung von Wirkungsmessung und die Erstellung von Kriterien begonnen wird, müssen die Rahmenbedingungen (Zielsetzung der Wirkungsmessung, Ressourcen, Entscheider*innen/Auftraggeber*in, Abwägung von alternativen Methoden etc.) analysiert werden. Sollte sich dann für eine Umsetzung entschieden werden, wird die in Kapitel 5 beschriebene Vorgehensweise empfohlen. Dabei werden Kriterien in einem Dialog aller Stakeholder*innen entwickelt. Diese Kriterien sollten auf den verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen, mit verschiedenen fachlichen Perspektiven und mit unterschiedlichen Zeitrahmen erstellt werden (analog zur Wirkungsbox, Kapitel 4.2.2).

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Optimalerweise werden diese Kriterien in einem Gesamtkonzept, wie z. B. wirkungsorientierter Steuerung (s. Kapitel 4.3), eingebettet.

Die Limitationen der Wirkungsmessung liegen in der fehlenden Kausalbeziehung beim Ursachen-Wirkung-Zusammenhang. Zusätzlich besteht eine Limitation mit Blick auf die verschiedenen Stakeholder*innenperspektiven und in der Frage, wer über die Kriterien entscheidet. Begrenzte Ressourcen sind ebenfalls eine Grenze der Wirkungsorientierung. Darüber hinaus ist die verzögerte Einstellung von Wirkung (z. B. in der offenen Kinder- und Jugendarbeit) eine Limitation der Wirkungsmessung.

Wirkungsmessung in der Sozialen Arbeit ist kritisch zu bewerten und ist nur zielführend, wenn sie systematisch umgesetzt wird. Von einer unstrukturierten und unreflektierten Durchführung sollte Abstand genommen werden.

7.2 Ausblick

Sollte der Empfehlung aus Kapitel 5 zur Wirkungsmessung nachgekommen werden, ist eine strukturierte Vorgehensweise sinnvoll. Für einen großen Verband erscheint es förderlich, die Wirkungsmodelle in Form von Ankermodellen anzulegen, damit eine Übertragbarkeit gewährleistet ist und Synergieeffekte genutzt werden können. Um Wirkungsmodelle nachhaltig einzusetzen, wird ein Umdenken der Führungshaltung zum wirkungsorientierten Management empfohlen. Dabei werden Maßnahmen vor der Umsetzung hinsichtlich der Ziele und der Messkriterien in den Blick genommen. Bei der Auswahl der Instrumente ist zu beachten, dass Methoden gewählt werden, die nicht zu aufwendig sind, da üblicherweise nicht ausreichend Ressourcen für Sozialforschung zur Verfügung stehen. Bei der Implementierung von Wirkungsforschung sind Implementierungshindernisse (s. Kapitel 4.4) zu berücksichtigen, um eine Integration der Steuerungsmodelle erfolgreich umzusetzen. Hilfreich ist, wenn die Haltung der wirkungsorientierten Steuerung von dem Großteil der Leitungskräfte gemeinsam getragen und umgesetzt wird.

Als Erweiterung dieser Arbeit sind verschiedene Perspektiven zu beleuchten. So sollte die Wirkungsmessung mit einem ethischen Blick-

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

winkel analysiert werden. Hintergrund einer solchen Analyse ist die Frage, ob Finanzen wichtiger sind als Adressat*innen. Darüber hinaus ist in dieser Arbeit der machttheoretische Ansatz angesprochen worden. Auch diese Perspektive sollte ausreichend in den Blick genommen werden. In dem Zusammenhang ist besonders kritisch zu betrachten, wer die Entscheider*innen in der Wirkungsdebatte sind. Der sozialpolitische Diskurs um soziale Investitionen und die Vergleichbarkeit von Maßnahmen verschiedener Organisationen ist ebenfalls in diesem Zusammenhang zu führen.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

8 Literaturverzeichnis

Albrecht, Kerstin; Beck, Stefanie; Hoelscher, Philipp; Plazek, Michael; Ahe, Benjamin von der (2013): Wirkungsorientierte Steuerung in Non-Profit-Organisationen. Studie. 1. Auflage.

Albus, Stefanie; Micheel, Heinz-Günter; Polutta, Andreas (2018): Wirksamkeit. In: Hans-Uwe Otto, Hans Thiersch, Rainer Treptow und Holger Ziegler (Hg.): Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 6., überarbeitete Auflage. München: Ernst Reinhardt Verlag, S. 1825–1832.

Albus, Stefanie; Ziegler, Holger (2013): Wirkungsforschung. In: Gunther Graßhoff (Hg.): Adressaten, Nutzer, Agency. Akteursbezogene Forschungsperspektiven in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden: Springer VS (Springer-Link Bücher), S. 163–180.

Altgeld, Thomas; Bittlingmayer, Uwe H.: Verwirklichungschancen/ Capabilities. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hg.): Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden. Online verfügbar unter https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/verwirklichungschancen-capabilities/, zuletzt geprüft am 31.03.2024.

BAGFW (2015): Standortbestimmung der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) zur Wirkungsorientierung in der Arbeit der Freien Wohlfahrtspflege, zuletzt geprüft am 30.01.2024.

Baumgartner, Edgar; Haunberger, Sigrid (2023): Wirkungsevaluationen in der Sozialen Arbeit. Ein Orientierungsbuch für die Praxis: Haupt Verlag.

Bertke, Ellen: Not sehen und handeln – Einrichtungen, Hilfen und Beratungsangebote. Über uns. Homepage des Caritasverband für die Stadt Köln

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

e. V. Unter Mitarbeit von Elisabeth Diekmann. Hg. v. Caritasverband für die Stadt Köln e. V. Online verfügbar unter https://www.caritas-koeln.de/ueber-uns/ueberblick/, zuletzt geprüft am 23.03.2024.

Beywl, Wolfgang; Niestroj, Melanie (2009): Das ABC der wirkungsorientierten Evaluation. Glossar – deutsch/englisch – der wirkungsorientierten Evaluation. 2., vollst. bearb. und erg. Aufl. Köln: Univation – Inst. für Evaluation Dr. Beywl und Associates.

Blümle, Annette; Gechter, Dorothea; Nothacker, Monika Judith; Schaefer, Corinna; Motschall, E.; Boeker, Martin et al. (2020): Manual systematische Recherche für Evidenzsynthesen und Leitlinien.

Boecker, Michael; Weber, Michael (2018): Bedarf, Steuerung, Wirkung – zur Gestaltbarkeit sozialer Leistungserbringung im Dreiecksverhältnis. In: *Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit* 49 (3), S. 4–17.

Boecker, Michael; Weber, Michael (2019): Wirkungen Sozialer Arbeit messbar machen. In: *Blätter der Wohlfahrtspflege (BdW)* 166 (6), S. 229–235. DOI: 10.5771/0340-8574-2019-6-229.

Bono, Maria Laura (2006): NPO-Controlling. Professionelle Steuerung sozialer Dienstleistungen. Freiburg im Breisgau, München: Haufe Lexware. Online verfügbar unter https://content-select.com/index.php?id=bib&ean=9783799261821.

Bono, Maria Laura (2010): Performance Management in NPOs. Steuerung im Dienste sozialer Ziele. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG (Edition Sozialwirtschaft, 28). Online verfügbar unter http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1201234.

Burmester, Monika (2020): Wirkung sozialer Dienstleistungen – Reflexionen zu einem uneindeutigen Begriff. In: Monika Burmester, Jan Friedemann, Stephanie Catharina Funk, Sabine Kühnert und Dieter Zisenis (Hg.): Die Wirkungsdebatte in der Quartiersarbeit. Wiesbaden, Heidelberg: Springer VS (Research), S. 37–51.

Burmester, Monika; Wohlfahrt, Norbert (2016): Wirksamkeit der Freien Wohlfahrtspflege. In: *Anmerkungen zu einem Gutachten zur Wirkungsmessung in der Freien Wohlfahrtspflege* (04), 272 10. DOI: 10.3262/TUP1604272.

Burmester, Monika; Wohlfahrt, Norbert (2018): Wozu die Wirkung Sozialer Arbeit messen? Eine Spurensicherung (Soziale Arbeit kontrovers, 18).

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Online verfügbar unter http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783784130781.

Clifford, Jim (2015): Vorschläge für Ansätze zur Messung der sozialen Wirkung in Rechtsvorschriften der Europäischen Kommission und der Praxis im Hinblick auf EuSEF und EaSI. GECES-Untergruppe zur Messung von sozialen Auswirkungen 2014. Luxembourg: Publications Office.

Cornelsen Verlag GmbH (2023): Duden. Online verfügbar unter https://www.duden.de/rechtschreibung/Wirkung, zuletzt geprüft am 20.12.2023.

Costa, Ericka (2021): Challenges for social impact measurement in the non-profit sector. In: Othmar M. Lehner (Hg.): A research agenda for social finance. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2021. Online verfügbar unter https://www.elgaronline.com/downloadpdf/edcoll/9781789907957/9781789907957.00013.xml.

DAC (2009): Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Glossar entwicklungspolitischer Schlüsselbegriffe aus den Bereichen Evaluierung und ergebnisorientiertes Management (EVALUIERUNG UND WIRKSAMKEIT DER ENTWICKLUNGSZUSAMMENARBEIT).

Deller, Ulrich (2009): Professions- und Handlungslogiken in ihrer Bedeutung für Kooperationsmanagement. In: Ulrich Deller (Hg.): Kooperationsmanagement. Ein Lehr- und Arbeitsbuch für Sozial- und Gesundheitsdienste. Opladen u. a.: Budrich (Schriften der Katholischen Fachhochschule Nordrhein-Westfalen, 9), S. 90–109.

Deller, Ulrich; Brake, Roland (2014): Soziale Arbeit. Grundlagen für Theorie und Praxis. Verlag Barbara Budrich: Verlag Barbara Budrich (UTB Soziale Arbeit, 3778).

Dewe, Bernd; Otto, Hans-Uwe (2018): Profession. In: Hans-Uwe Otto, Hans Thiersch, Rainer Treptow und Holger Ziegler (Hg.): Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 6., überarbeitete Auflage. München: Ernst Reinhardt Verlag, S. 1191–1202.

Dollinger, Bernd (2018): Paradigmen sozial- und erziehungswissenschaftlicher Wirkungsforschung: Eine Analyse kausaltheoretischer Annahmen und ihrer Folgen für die Soziale Arbeit. In: *Soziale Passagen* 10 (2), S. 245–262. DOI: 10.1007/s12592-018-0297-2.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Einbock, Sebastian (2023): Jura Forum. Dritter Sektor. Online verfügbar unter https://www.juraforum.de/lexikon/dritter-sektor, zuletzt aktualisiert am 05.06.2023, zuletzt geprüft am 18.03.2024.

Eppler, Natalie; Miethe, Ingrid; Schneider, Armin (Hg.) (2011): Qualitative und quantitative Wirkungsforschung. Ansätze, Beispiele, Perspektiven. Verlag Barbara Budrich. Opladen, Berlin, Farmington Hills, MI: Verlag Barbara Budrich (Theorie, Forschung und Praxis Sozialer Arbeit, Band 2). Online verfügbar unter http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-86649-366-7.

Erath, Peter; Balkow, Kerstin (2017): Wie selbstbewusst darf eine soziale Profession sein? Zum Stand der Theoriebildung, Forschung und Praxis in der Sozialen Arbeit. In: Michael Domes und Knut Eming (Hg.): Soziale Arbeit – Perspektiven einer selbstbewussten Disziplin und Profession. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich (Budrich UniPress), S. 113–139.

Eschenbach, Rolf; Horak, Christian; Meyer, Michael; Schober, Christian (Hg.) (2015): Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Unter Mitarbeit von Josef Baumüller. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Finis Siegler, Beate (2021): Entwicklung Einer Ökonomik Sozialer Arbeit Aus der Retrospektive. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement Ser). Online verfügbar unter https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6683146.

Flick, Uwe (2021): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 10. Auflage, Originalausgabe. Reinbek bei Hamburg: rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag (Rororo Rowohlts Enzyklopädie, 55694).

Freier, Carolin (2023): „Die Zahlen stehen jedoch wieder drüber". Nichtintendierte Folgen einer Indikatoren gestützten Wirkungsorientierung in der Beratung. In: Terhas Andezion, Edgar Baumgarten, Barbara Flatters, Carolin Freier, Sebastian Gogol, Sigrid Haunberger et al.: Wirkungen im Blick. Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit und Sozialwirtschaft; Tagungsdokumentation der Transferkonferenz. Hg. v. Joachim König und Sebastian Ottmann. Nürnberg: Evangelische Hochschule

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Nürnberg (Forschung, Entwicklung, Transfer – Nürnberger Hochschulschriften, 53), S. 16–26.

Gollwitzer, Mario; Pohl, Steffi; Jäger, Reinhold S. (2023): Evaluation kompakt. Mit Online-Material. 3. Auflage. Weinheim: Julius Beltz GmbH & Co. KG (Lehrbuch kompakt). Online verfügbar unter https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-3049173.

Gössler, Martin (2016): Wirkungen und Nebenwirkungen der Wirkungsorientierung Eine Packungsbeilage für das neue Managementrezept von NPOs. In: Andreas Strunk (Hg.): Öffentliche Sozialplanung und die Freie Wohlfahrtspflege: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, S. 119–134.

Gruber, Gerhard (2018): Wirkungsorientierte Leistungsmessung: Der Balanced Performance Report. Der Weg zu einem ganzheitlichen Performance Measurement System für Social-Profit-Organisationen; Blaue Reihe Sozialmanagement. 1. Aufl. Regensburg: Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG. Online verfügbar unter https://www.wiso-net.de/document/WLHE,AWLH__9783802950391128.

Grünhaus, Christian; Rauscher, Olivia (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. Wien. Online verfügbar unter https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/cc/npo-competence/12_Publikationen_NPO_SE/Gr%C3%BCnhaus_Rauscher_Impact_Wirkungsanalyse_gesellMehrwert_Apr2021.pdf.

Grünhaus, Christian; Rauscher, Olivia (2022): Evaluation und Wirkungsmessung. In: Michael Meyer, Ruth Simsa und Christoph Badelt (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 6., aktualisierte und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 507–528.

Hagn, Julia (2017): Ökonomisierung bis zur Selbstaufgabe – Soziale Arbeit unter dem Paradigma des Wettbewerbs. In: Peter Hammerschmidt, Juliane Beate Sagebiel und Aysel Yollu-Tok (Hg.): Die Soziale Arbeit im Spannungsfeld der Ökonomie. 1. Auflage. Neu-Ulm: AG SPAK Bücher (Materialien der AG SPAK, M 313), S. 75–96.

Halfar, Bernd; IGC-AG (2010): Wirkungsorientiertes NPO-Controlling. Leitlinien zur Zielfindung, Planung und Steuerung in gemeinnützigen Orga-

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

nisationen. 1. Aufl. Freiburg u. a.: Haufe (IGC-Schriften). Online verfügbar unter https://permalink.obvsg.at/AC08204615.

Helmig, Bernd (2018): Gabler Wirtschaftslexikon. Nonprofit-Organisation (NPO). Hg. v. Springer Fachmedien Wiesbaden. Online verfügbar unter https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nonprofit-organisation-npo-39562/version-262969, zuletzt aktualisiert am 19.02.2018, zuletzt geprüft am 18.03.2024.

Hoben, M. (2015): Einflussfaktoren in Implementierungsprozessen. In: Hans-Werner Wahl, Matthias Hoben und Marion Bär (Hg.): Implementierungswissenschaft für Pflege und Gerontologie. Grundlagen, Forschung und Anwendung – Ein Handbuch: W. Kohlhammer Verlag, S. 150–166.

Horak, Christian; Speckbacher, Gerhard (2022): Ziele, Werte und Strategien in NPOs. In: Michael Meyer, Ruth Simsa und Christoph Badelt (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 6., aktualisierte und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 227–242.

Kehl, Konstantin; Gemperle, Sergio; Reiser, Meret; Liesen, Christian (2023): Deutung von Wirkung in Organisationen des Sozialwesens : Ergebniszusammenfassung. Forschungsprojekt an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), gefördert vom Schweizerischen Nationalfonds (SNF) zwischen 2019 und 2022 (Projektnummer 182256). Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Zürich.

Kehl, Konstantin; Glänzel, Gunnar; Then, Volker; Mildenberger, Georg (2016): CSI-Transparenzgutachten: Möglichkeiten, Wirkungen (in) der Freien Wohlfahrtspflege zu messen. Berlin, https://www.bagfw.de/fileadmin/user_upload/Veroeffentlichungen/Publikationen/CSI_Transparenzgutachten_2016.pdf.

Kehl, Konstantin; Then, Volker; Rauscher, Olivia; Schober, Christian (2018): Wirkung und Wirkungsmessung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. In: Johannes Eurich, Markus Glatz-Schmallegger und Anne Parpan-Blaser (Hg.): Gestaltung Von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge. Unter Mitarbeit von Markus Glatz-Schmallegger und Anne Parpan-Blaser. Wiesbaden: Vieweg, S. 275–296.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Kluve, Jochen; Naldini, Andrea; Pompili, Marco (2021): Entwicklung und Beauftragung von kontrafaktischen Wirkungsanalysen : ein praktischer Leitfaden für ESF-Verwaltungsbehörden.

Kolhoff, Ludger (2012): Soziale Arbeit und Sozialmanagement. In: Rudolf Bieker (Hg.): Management in der Sozialen Arbeit. Stuttgart: Kohlhammer (Grundwissen Soziale Arbeit, 7), S. 11–33.

König, Joachim (2016): Praxisforschung in zwölf Arbeitsschritten: Handlungswissen im Überblick. In: Joachim König (Hg.): Praxisforschung in der Sozialen Arbeit. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Unter Mitarbeit von Monika Chilla, Anne-Sophie Köhler, Dietmar Maschke, Sebastian Ottmann und Karl-Hermann Rechberg. 1. Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer (Grundwissen Soziale Arbeit, Band 18), S. 29–92.

Kränzl-Nagl, Renate Sabine; Lehner, Markus; Prinz, Thomas (2019): Sozialökonomische Wirkungsevaluation in der Sozialwirtschaft. Grundlagen und Praxisbeispiele. 1. Auflage. Regensburg: Walhalla Digital.

Kühl, Stefan (2016): Projekte führen. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung. Wiesbaden: Springer VS (Management kompakt). Online verfügbar unter http://www.springer.com/.

Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2021): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen : mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen & Beispielen. 6. überarbeitete Auflage. Berlin: PHINEO.

Merchel, Joachim (2003): Zum Stand der Diskussion über Effizienz und Qualität in der Produktion sozialer Dienstleistungen. In: Michael Möller (Hg.): Effektivität und Qualität sozialer Dienstleistungen. Ein Diskussionsbeitrag. Kassel: Kassel Univ. Press, S. 4–25.

Merchel, Joachim (2019): Evaluation in der Sozialen Arbeit. 3., aktualisierte Auflage. Stuttgart, München, Basel: UTB; Ernst Reinhardt Verlag (utb-studi-e-book, 3395). Online verfügbar unter https://elibrary.utb.de/doi/book/10.36198/9783838552002.

Metternich, Claudia (2023): Masterprojektarbeit. Projekttitel: Konzeption und Installation eines Empowerment-Zirkels.

Micheel, Heinz-Günter (2013): Methodische Aspekte der Wirkungsforschung. In: Gunther Graßhoff (Hg.): Adressaten, Nutzer, Agency. Akteursbezogene Forschungsperspektiven in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden: Springer VS (SpringerLink Bücher), S. 181–193.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Moos, Gabriele; Peters, André (2021): BWL für soziale Berufe. Eine Einführung. 3. aktualisierte Auflage. München: Ernst Reinhardt Verlag (UTB, 3120).

Nicholls, Jeremy; Cupitt, Sally; Durie, Sheila (2009): A guide to Social Return on Investment. London: Cabinet Office, Office of the Third Sector.

Ottmann, Sebastian; König, Joachim (2018): Was wirkt wie? – Konzeptionelle Überlegungen zur Messung und Analyse von Wirkungen in der Sozialen Arbeit. Der Wirkungsradar des Instituts für Praxisforschung und Evaluation der Evangelischen Hochschule Nürnberg. Nürnberg: Evangelische Hochschule Nürnberg (Forschung, Entwicklung, Transfer – Nürnberger Hochschulschriften, 29).

Ottmann, Sebastian; König, Joachim (2019): Am Anfang steht das Wirkmodell. Überlegungen und Ansätze zur Analyse von Wirkungen in der Sozialen Arbeit. In: *Blätter der Wohlfahrtspflege (BdW)* 166 (2), S. 67–70. DOI: 10.5771/0340-8574-2019-2-67.

Ottmann, Sebastian; König, Joachim (2023): Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung für Studium und Praxis. 1. Auflage. Stuttgart: Verlag W.Kohlhammer (Grundwissen Soziale Arbeit, 45).

Otto, Hans-Uwe (2007): Zum aktuellen Diskurs um Ergebnisse und Wirkungen im Feld der Sozialpädagogik und Sozialarbeit – Literaturvergleich nationaler und internationaler Diskussion. Expertise. Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (What works?).

Otto, Hans-Uwe; Ziegler, Holger (2006): Managerielle Wirkungsorientierung und der demokratische Nutzwert professioneller Sozialer Arbeit. In: Tarek Badawia, Helga Luckas und Heinz Müller (Hg.): Das Soziale gestalten. Über Mögliches und Unmögliches der Sozialpädagogik. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (SpringerLink Bücher), S. 95–112.

Page, Matthew J.; McKenzie, Joanne E.; Bossuyt, Patrick M.; Boutron, Isabelle; Hoffmann, Tammy C.; Mulrow, Cynthia D. et al. (2021): The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. In: *BMJ (Clinical research ed.)* 372, n71. DOI: 10.1136/bmj.n71.

Polutta, Andreas (2022): Wirkung. In: Friedhelm Peters und Mario Rund (Hg.): Schlüsselbegriffe der Sozialplanung und ihre Kritik, Bd. 23. Wiesbaden, Heidelberg: Springer VS (Sozialraumforschung und Sozialraumarbeit, Band 23), S. 223–234.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Pree, Christina (2019): Wirkungsorientierung und Wirkungsmessung in der regionalen Integrationsarbeit. Ein Praxisbeispiel mit Handlungsempfehlungen. Regensburg: Walhalla (Blaue Reihe). Online verfügbar unter http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783802950773.

Prinz, Thomas (2019): Wirkungsorientiertes Führen in Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. In: Marlies W. Fröse, Beate Naake und Maik Arnold (Hg.): Führung und Organisation. Neue Entwicklungen im Management der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Wiesbaden, Heidelberg: Springer VS (Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement), S. 291–312.

Schober, Christian; Rauscher, Olivia (2014): Alle Macht der Wirkungsmessung? In: Annette E. Zimmer und Ruth Simsa (Hg.): Forschung Zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement. Quo Vadis? 1st ed. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Bürgergesellschaft und Demokratie Ser, v.46), S. 261–281.

Schröder, Jan (2010): Wirkungsorientierung. Sozial- und Gesellschaftspolitik gemeinsam gestalten. In: Jürgen Hartwig (Hg.): Strategische Steuerung kommunaler Sozialpolitik. Berlin: Eigenverl. des Dt. Vereins für Öffentliche und Private Fürsorge, 2010, S. 98–121.

Schulze-Krüdener, Jörgen (2017): Wissen, was in der Sozialen Arbeit wirkt! Zur Reichweite empirischer Zugänge. 1. Auflage. Bremen: Apollon University Press (Methodenbuch).

Schumacher, Thomas (2013): Lehrbuch der Ethik in der Sozialen Arbeit. Weinheim: Beltz (Grundlagentexte Soziale Berufe). Online verfügbar unter http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1144204.

Schumacher, Thomas (2018): Mensch und Gesellschaft im Handlungsraum der Sozialen Arbeit. Ein Klärungsversuch. Weinheim: Beltz. Online verfügbar unter http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1125654.

Sesselmeier, Werner; Friedrich, Birgit; Krekeler, Tino (2017): Die Perspektive der Ökonomie auf das „Soziale". In: Peter Hammerschmidt, Juliane Beate Sagebiel und Aysel Yollu-Tok (Hg.): Die Soziale Arbeit im Spannungsfeld der Ökonomie. 1. Auflage. Neu-Ulm: AG SPAK Bücher (Materialien der AG SPAK, M 313), S. 31–54.

Stiftung Zewo (2013): Wirkungsmessung für NPO im Gesundheits-, Sozial- und Umweltbereich. Broschüre zum ZEWO-Leitfaden für Dienstleistun-

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

gen und Projekte im Inland. Online verfügbar unter https://zewo.ch/de/download-als-pdf-2/, zuletzt geprüft am 06.01.2024.

Stoffer, Franz J. Online verfügbar unter https://fjstoffer.de/index.php/zitate, zuletzt geprüft am 24.04.2023.

Werle, Elke (2010): Wirkungsforschung in der Sozialarbeit – Ökonomisierung oder neue Chance? In: Frederic Fredersdorf und Michael Himmer (Hg.): Junge Sozialarbeitswissenschaft. Diplomarbeiten zu relevanten Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit (Forschung und Entwicklung in der Sozial(arbeits)wissenschaft), S. 125–134.

Widmer, Thomas; Brunold, Herbert: Evaluationsglossar des BAG. Online verfügbar unter https://www.bag.admin.ch/dam/bag/de/dokumente/ef/evaluation/2017-evaluationsglossar-bag.pdf.download.pdf/2017-evaluationsglossar-bag-bf-d.pdf, zuletzt geprüft am 21.12.2023.

Wohlfahrt, Norbert (2017): Die Perspektive der Sozialwirtschaft auf die Ökonomie. In: Peter Hammerschmidt, Juliane Beate Sagebiel und Aysel Yollu-Tok (Hg.): Die Soziale Arbeit im Spannungsfeld der Ökonomie. 1. Auflage. Neu-Ulm: AG SPAK Bücher (Materialien der AG SPAK, M 313), S. 55–73.

Wollnik, Michael (1998): Interventionschancen bei autopoietischen Systemen. In: Klaus Götz (Hg.): Theoretische Zumutungen. Vom Nutzen der systemischen Theorie für die Managementpraxis. 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verl. und Verl.-Buchh (Reihe), S. 118–159.

Ziegler, Holger (2012): Wirkungsforschung – über Allianzen von Evaluation und Managerialismus und die Möglichkeit erklärender Kritik. In: Elke Schimpf und Johannes Stehr (Hg.): Kritisches Forschen in der sozialen Arbeit. Gegenstandsbereiche – Kontextbedingungen – Positionierungen – Perspektiven. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Perspektiven kritischer sozialer Arbeit, 11), S. 93–105.

Ziegler, Holger (2017): Folgen Sozialer Arbeit. Perspektiven der Wirkungsforschung. In: Hanna Weinbach, Thomas Coelen, Bernd Dollinger, Chantal Munsch und Albrecht Rohrmann (Hg.): Folgen sozialer Hilfen. Theoretische und empirische Zugänge. Weinheim: Beltz Juventa, 2017, S. 32–46.

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Vollständigkeit versus Genauigkeit bei systematischen Recherchen	10
Abbildung 2:	PRISMA Flow Diagram	14
Abbildung 3:	Realistic Evaluation Cycle: Ottmann nach Pawson, R. &Tilley, N. (1997)	34
Abbildung 4:	KOM: Einbeziehung des Kontextes in Wirkmodell	41
Abbildung 5:	Zielfunktionen von Wirkungsevaluation (in Anlehnung an Stockmann 2004)	48
Abbildung 6:	IOOI Logik	50
Abbildung 7:	„Matrix zur Identifikation und Beschreibung von Außeneinflüssen“	51
Abbildung 8:	Resultate eines Programmes	53
Abbildung 9:	Auslegeordnung Wirkungsmodelle	56
Abbildung 10:	Programmbaum von Univation	58
Abbildung 11:	Gründe für Wirkungsmessung in NPO	59
Abbildung 12:	Stufen der Wirkungsmessung anhand eines Beispiels	59
Abbildung 13:	Wirkungstreppe von Phineo	60
Abbildung 14:	Grundmodell NPO-Spinne	61
Abbildung 15:	NPO – Controllingsystematik: Wirkungsdimensionen mit Stakeholdern	62
Abbildung 16:	NPO-Wirkungsmodell	62
Abbildung 17:	Einfaches Wirkungsmodell inklusive Stakeholder*innendifferenzierung	64

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Abbildung 18:	Wirkungsbox – Ebenen der Wirkungsbetrachtung	65
Abbildung 19:	Schritte einer Wirkungsanalyse eingebettet im Rahmen wichtiger Zwecke	67
Abbildung 20:	Der Wirkungsradar als empirische Toolbox für Wirkungsanalysen	68
Abbildung 21:	Wirkungsmessung anhand des Projektmanagement-Zyklus	70
Abbildung 22:	Wirkungsorientierung im Steuerungskreislauf: Die Schritte der wirkungsorientierten Steuerung	71
Abbildung 23:	Verschiedene Arten von Stakeholder*innen eines Programms	73
Abbildung 24:	Prozess der Operationalisierung	77
Abbildung 25:	Strategische Pyramide mit Wirkungsmodell und Impact Map	78
Abbildung 26:	Social Business Modell Canvas, abgeleitet vom Business Modell Canvas durch TIM des CV Kölns angepasst auf den LB BuA	80
Abbildung 27:	Prozess der wirkungsorientierten Konzeptionsentwicklung	81
Abbildung 28:	Stakeholder*innenübersicht LB BuA	89
Abbildung 29:	Implementierung von wirkungsorientierter Steuerung im LB BuA	90
Abbildung 30:	Organigramm Caritasverband für die Stadt Köln e. V.	119
Abbildung 31:	Organigramm des LB BuA	119

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

10 Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BAGFW	Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e. V.
bspw.	beispielsweise
BTHG	Bundesteilhabegesetz
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CIE	Counterfactual Impact Evaluation = Kontrafaktische Wirkungsanalyse
CSI	Centrum für soziale Investitionen und Innovationen
DAC	Arbeitsgruppe Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit des OECD-Entwicklungsausschusses
EaSI	Employment and social innovation
ebd.	ebenda
et al.	et alii (lateinisch: „und andere“)
etc.	et cetera (lateinisch: „und so weiter“)
EuSEF	European social entrepreneurship funds
GECES	Groupe d’Experts de la Commission sur l’Entrepreneuriat Social
i. d. R.	in der Regel
IGC-AG	International Group of Controlling-Arbeitsgruppe
KOM-Modell	Kontext-Outcome-Mechanismus-Modell
LB BuA	Leistungsbereich Beruf und Arbeit
Matr.-Nr.	Matrikel-Nummer

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

MAV	Mitarbeiter*innenvertretung
MDGs	Millennium Development Goals
Nef	New Economic Foundation
NPM	New Public Management
NSM	Neues Steuerungsmodell
PICOS	Population (Patient*in), Intervention, Comparison, Outcome, Studientyp/Setting
PRISMA	Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses
QM	Qualitätsmanagement
RCTs	randomized controlled trials
s.	siehe
SGB	Sozialgesetzbuch
SoSe	Sommersemester
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats
TIM	Team Innnovationsmanagement des Caritasverbandes für die Stadt Köln e. V.
u.	und
u. a.	unter anderem
V1	Vorgesetzte 1 = nächste linienvorgesetzte Person
z. B.	zum Beispiel

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Anhang

Abbildung 30: https://www.caritas-koeln.de/ueber-uns/struktur-organisation/

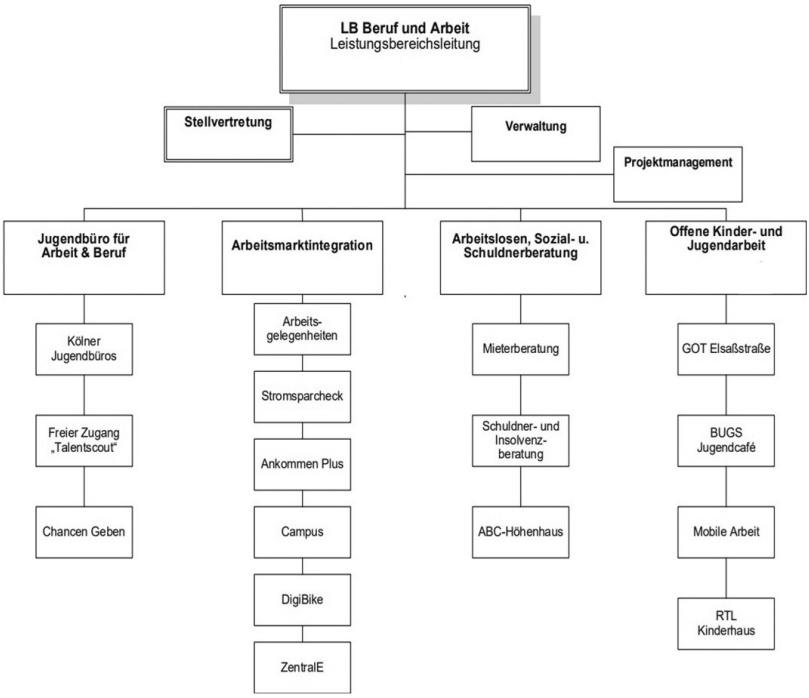


Abbildung 31: Organigramm des LB BuA, eigene Darstellung auf Grundlage des QM Dokumentes des Qualitätsbeauftragten des CV

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783689003418 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY