

# YOUNG ACADEMICS

Soziale Arbeit  
18

Claudia Metternich

## **Soziale Arbeit messbar machen**

Wirkungscontrolling für Einrichtungen  
der Sozialen Arbeit

# YOUNG ACADEMICS

Soziale Arbeit | 18



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**

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

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet  
[www.tectum-verlag.de](http://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.



Onlineversion



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

# 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?

Die Autorin geht dieser Frage am konkreten Beispiel des Leistungsbeereichs ‚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 Sozialen 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 Umwelthanforderungen (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

sie u. a. auf die Gefahr, dass Wirksamkeitsmessungen zum machtbasierten Selbstzweck des Managements verkommen können. Um managerielle 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, Führungskräften 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





## Anmerkung der Autorin

Diese Veröffentlichung basiert auf meiner im Mai 2024 verfassten Masterarbeit im Studiengang Kooperationsmanagement – Leitung in multi-professionellen 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.



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>V</b>
<b>Anmerkung der Autorin</b>	<b>IX</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Zielsetzung der Arbeit	6
1.2 Aufbau	8
<b>2 Methodik</b>	<b>9</b>
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
<b>3 Theoretische Grundlagen</b>	<b>15</b>
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

<b>4</b>	<b>Wirkungsmessung in der Sozialen Arbeit</b>	<b>45</b>
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
<b>5</b>	<b>Anwendungsempfehlung für die Praxis</b>	<b>87</b>
<b>6</b>	<b>Diskussion</b>	<b>93</b>
6.1	Diskussion Methodik	93
6.2	Diskussion Ergebnisse	94
<b>7</b>	<b>Fazit</b>	<b>101</b>
7.1	Beantwortung der Forschungsfrage	102
7.2	Ausblick	103
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>105</b>
<b>9</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>115</b>
<b>10</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>117</b>
	<b>Anhang</b>	<b>119</b>