

## 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.

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 Innovationsteam (TIM) (u. a. Organisationsentwicklerin, Personalentwicklerin, Projektmanager), dem Controller und der Mitarbeiter\*innenvertretung (MAV) nötig. Weil der LB BuA verschiedene Einrichtungen<sup>10</sup> (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 abzuwagen, wer welchen und wie viel Einfluss hat. Eine ausführliche Stakeholder\*innennanalyse 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.

## Anwendungsempfehlung für die Praxis

### Stakeholder\*innen des LB Beruf und Arbeit\*

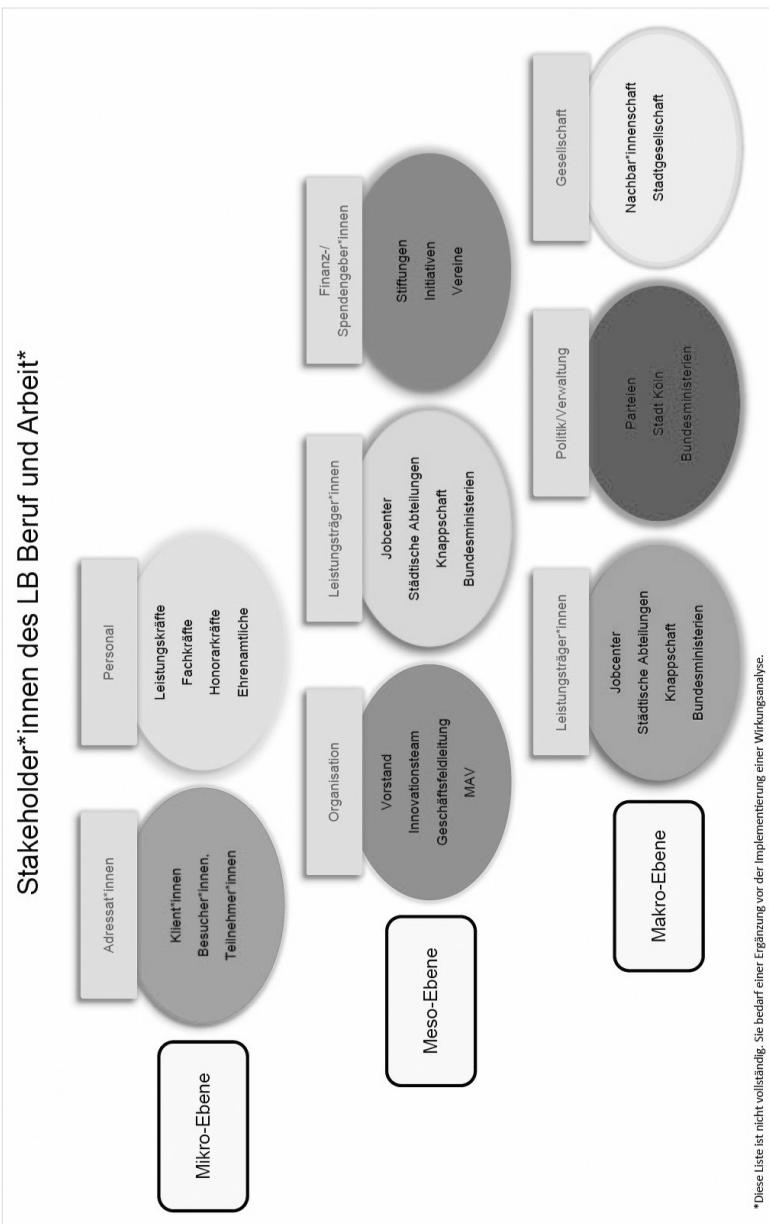


Abbildung 28: Stakeholder\*innenübersicht LB BuA, eigene Darstellung

\*Diese Liste ist nicht vollständig. Sie bedarf einer Ergänzung vor der Implementierung einer Wirkungsanalyse.

## Anwendungsempfehlung für die Praxis

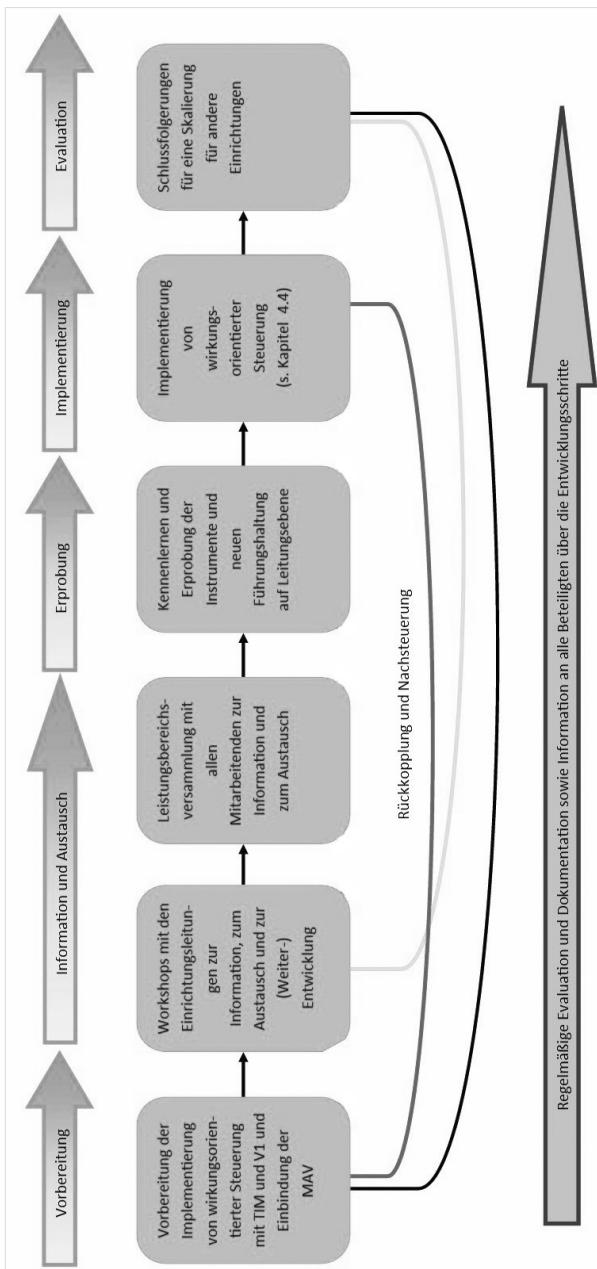


Abbildung 29: Implementierung von wirkungsorientierter Steuerung im LB BlA, eigene Darstellung

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<sup>11</sup> 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.

