

**Stephan Nagel**

## **Wirkungsorientierte Steuerungsmodelle und ihr Erfolgsbegriff**

Vortrag auf der Bundestagung der BAG-W 18. bis 20.11. 2009 in München

Unter „wirkungsorientierter Steuerung“ werden Modelle der Organisation, Leitung und Führung verstanden, die an klar definierten Zielen gemessene Wirkungen oder Ergebnisse zum Instrument der Steuerung des Sozialsektors bzw. einzelner Einrichtungen und Dienste stellen. Erfolg ist dabei das Erreichen erwünschter Wirkungen.

Wirkungen können sich auf den so genannten „Effect“ beziehen, also auf unmittelbar sichtbare und nachweisbare Wirkungen auf die Lebenslage, die Ressourcen oder Handlungsoptionen von KlientInnen, oder sie beziehen auf den „Outcome“, das sind Veränderungen bei ganzen Personengruppen, in der Umwelt oder der Gesellschaft insgesamt. Gelegentlich wird auch abgestellt auf subjektiv erlebte Wirkungen von Leistungsempfängern, die sich in Zufriedenheitsbekundungen, Einstellungen oder Urteilen äußern. Hierfür wird der Begriff „Impact“ verwandt.

Die Steuerung soll in der Regel über finanzielle Anreize wirksam werden. Das heißt, auf der Grundlage geschlossener Verträge werden Erfolge, also erreichte oder übererfüllte Ziele, finanziell belohnt und das Verfehlen von Zielen finanziell bestraft. Wirkungsorientierte Steuerungsmodelle wollen also nicht mehr oder nur noch untergeordnet über die Verausgabung finanzieller Mittel – genannt „Input“ – steuern. Sie wollen auch nicht mehr über die quantitative Leistungsmenge (genannt „Output“) wie die Zahl durchgeführter Beratungen, vorgehaltene Öffnungszeiten und ähnliches, steuern<sup>1</sup>.

Mit großer Verve und Selbstbewusstsein wird das Modell wirkungsorientierten Steuerns von seinen Protagonisten als zeitgemäße und überlegene Form der Steuerung des Sozialsektors verkauft – und die hierfür vorgebrachten Argumente wiegen schwer: Im Rahmen wirkungsorientierter Steuerung könnten sehr gut die eigenen Erfolge und Wirkungen nachgewiesen werden, sie trage damit zur Existenzsicherung von Einrichtungen in Zeiten knapper Kassen bei. Wirkungsorientierte Steuerung zwingt zu genaueren und realistischeren Zielformulierungen in der sozialen Arbeit. Weiterhin schaffe sie Anreize, die angestrebten Wirkungen auch tatsächlich zu erreichen und schließlich Anreize, Wirkmechanismen zu untersuchen und neue, wirksamere Handlungsansätze und –konzepte zu entwickeln und einzusetzen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Schröder 2001: v.a., 6 ff. sowie Halfar 2009, 7f

Bei den hergebrachten input- oder outputbasierten Steuerungsinstrumenten dagegen seien die Anreizsysteme oft kontraproduktiv, weil sie zügiges und überhaupt erfolgreiches Arbeiten nicht belohnten, sondern unter Umständen durch Unterauslastung, wie z. B. leerstehende Betten finanziell bestrafen.

Wirkungsorientierte Steuerung ist jedoch nicht nur eine populäre Leitidee in Debatten im Umfeld des Sozialmanagements und Controllings; es wurden auch schon eine ganze Reihe von Projekten wirkungsorientierter Steuerung umgesetzt. Im Bereich der Jugendhilfe war dies eingebettet in ein Bundesmodellprojekt mit umfangreicher Begleitforschung<sup>2</sup>. An elf Modellstandorten wurde die wirkungsorientierte Weiterentwicklung der Hilfen zur Erziehung nach §§ 78a ff. SGB VIII erprobt. Bereits im Jahr 2004 wurden wirkungsorientierte Vereinbarungen im Bereich der Jugendhilfe in Rostock abgeschlossen. Hierzu liegt inzwischen ein Evaluationsbericht vor, der immerhin eine Praxis von mehreren Jahren beurteilen konnte<sup>3</sup>. In Hamburg wurden 2007 für das neu aufzubauende Leistungssegment der „Suchtberatung für Jugendliche“ mit verschiedenen Trägern wirkungsorientierte Vereinbarungen geschlossen<sup>4</sup>. In Mainz wurden 2005 Vereinbarungen zwischen freien Trägern und der Stadt zur wirkungsorientierten Steuerung u. a. der Beratung wohnungsloser, von Wohnungslosigkeit bedrohter sowie aus Freiheitsentziehung entlassener Menschen abgeschlossen (Puhl/Kunz 2006). Diese Aufzählung ist nicht vollständig.

### **Gesellschaftliche und politische Hintergründe**

Die hohe Durchsetzungskraft und Popularität der wirkungsorientierten Steuerung scheint mir auf vier Zusammenhänge zurückzuführen zu sein:

1. Der Grundgedanke der wirkungsorientierten Steuerung, nicht den input oder den output, sondern an konkreten Zielen gemessene Erfolge in den Fokus zu stellen, übt eine große Faszination aus. Denn einig sind sich alle: Mit und für die KlientInnen sozialer Arbeit sollen Wirkungen, Erfolge erzielt werden. Mit Hilfe der vorhandenen Dokumentationssysteme werden bereits seit langem auch Ergebnisse sozialer Arbeit erfasst. Diesen Bereich gilt es also weiter zu entwickeln und zu qualifizieren.

---

<sup>2</sup> Einen Einblick in das Projekt gibt <http://www.wirkungenzeigen.de/> (Abruf 18.10.2009) außerdem gibt es dort die Möglichkeit zum Download für viele Publikationen, die im Zusammenhang mit diesem Modellprojekt entstanden sind.

<sup>3</sup> Tornow 2009. Der Evaluationsbericht fußt auf Aktenanalysen, Erfahrungsberichten (Interviews) mit der Umsetzung der wirkungsorientierten Steuerung in Rostock aus der Perspektive des Leistungsträgers, der beteiligten freien Träger und ihrer MitarbeiterInnen. Die Perspektiven der NutzerInnen blieben leider unberücksichtigt.

<sup>4</sup> <http://www.hamburg.de/contentblob/1040484/data/vereinbarung-wirkungsorientierung.pdf> (Abruf 16.10. 2009)

2. Die Debatte um wirkungsorientierte Steuerung findet zu einer Zeit und in einem diskursivem Umfeld statt, das ,befeuert von der Dominanz neoliberalen Gedankenguts, stark von der aus der klassischen Nationalökonomie stammenden „rational choice theory“ beeinflusst ist. Das handlungstheoretisch schlichte Modell des seinen ökonomischen Nutzen maximierenden Individuums hat das Vertrauen in finanzielle Anreize zur Anregung gewünschten und zielführenden Handelns ungemein gestärkt. Fachlichkeit, professionelle Selbststeuerung, ethische Orientierungen oder Freude an der Arbeit als handlungsmotivierende und orientierende Kräfte stehen dagegen nicht hoch im Kurs.
3. Die politisch herbeigeführte Krise der öffentlichen Haushalte hat zu einem großen Druck auf die sozialstaatlichen Einrichtungen und die soziale Arbeit geführt. Damit verbunden sind zunehmend kritische Anfragen an die Effizienz und Effektivität sozialer Dienste. Die wirkungsorientierte Steuerung verspricht nun Förderung der Effizienz bei strikter Erfolgsorientierung.
4. Seit Anfang der 1990er Jahre wurde in der Bundesrepublik ein „Modernisierungsprozess“ vorangetrieben, der einerseits zum Ziel hatte, die Sozialausgaben zu begrenzen und andererseits die stark organisierten Akteure im Wohlfahrtsbereich in ihrer eigenständigen Definitions- und Gestaltungsmacht schwächen und die korporatistische Steuerung des Systems auflösen wollte (Dahme/Wohlfahrt 2000). Eine umfassende Deregulierung sollte Wohlfahrts-, Wachstums- und Beschäftigungspotentiale freilegen. Eng mit dieser Bewegung ist die Einführung der „Neuen Steuerungsmodelle“ verbunden. Die wirkungsorientierte Steuerung greift im Grunde frühe Überlegungen zur „Ergebnissteuerung“ (vgl. Naschold 1995) der inzwischen recht alten „Neuen Steuerungsmodelle“ auf.

### **Beispiele für Wirkungsorientierte Vereinbarungen**

In einer mit einem Träger der Jugendhilfe getroffenen Vereinbarung (Bernzen 2009), welcher ein Kinderheim unterhält, werden – nach einer allgemeinen Beschreibung der Leistungsziele – in einer Qualitätsentwicklungsvereinbarung elf Kriterien für das Erreichen der Leistungsziele formuliert. Hieraus stelle ich eine kleine Auswahl vor: Zuerst wird ein Kriterium formuliert, das auf eine indirekte Weise misst, wie es weit gelungen ist, dass die Eltern eine positive Koproduzentenrolle einnehmen: *Gefühl der Personensorgeberechtigten, dass die richtige Hilfe gewährt wird*; hierzu werden von dem Leistungserbringer bei diesen

Bewertungen mit einem standardisierten Fragebogen einmal jährlich erhoben; sind die Personensorgeberechtigten mit der gewährten Hilfe zu 100% einverstanden, werden 10 Punkte für die Auswertung angesetzt, bei geringerem Einverständnis wird ein entsprechender Abschlag vorgenommen. Ein weiteres zu messendes Kriterium soll die Beziehung zu den Eltern fördern: *Frequenz der Kontakte der Personensorgeberechtigten zu den Minderjährigen*. Hier ist das Ziel zu 100% erreicht, wenn jeder Minderjährige einmal in der Woche einen Kontakt zu seinen Personensorgeberechtigten oder Eltern hat, dann werden 10 Punkte für die Auswertung angesetzt. Wird für alle Minderjährigen dieses Ziel nicht erreicht, wird ein entsprechend reduzierter Punktwert angesetzt. Ein weiteres Kriterium lautet: *Änderung der strafrechtlichen Auffälligkeit der Minderjährigen*. Hier werden 10 Punkte angesetzt, wenn die Summe der Ermittlungsverfahren gegen die Minderjährigen die des Vorjahres um wenigstens 25% unterschreitet oder 0 beträgt. Liegt die Summe der Ermittlungsverfahren um weniger als 25% unter der des Vorjahres, wird ein entsprechend reduzierter Punktwert angesetzt; erreicht oder überschreitet sie diesen, wird kein Punkt angesetzt. Und weiter: *Personaleinsatz*; hier werden 10 Punkte angesetzt, wenn pro Minderjährigem 0,5 pädagogische Kräfte eingesetzt sind, werden 0,25 Kräfte eingesetzt, werden 0 Punkte angesetzt, liegt der Personaleinsatz zwischen diesen Werten, wird ein anteiliger Punktwert angesetzt. *Umfang der Verbesserung der Situation der Minderjährigen*; wird ein weiteres Kriterium benannt hierzu werden von dem Leistungserbringer bei diesen Bewertungen mit einem standardisierten komplexeren Fragebogen bei dem pädagogischen Personal einmal jährlich erhoben. Schätzen diese die Situation so ein, dass sie sich in der Summe um wenigstens 10% verbessert hat, werden 10 Punkte für die Auswertung angesetzt, bei einer geringeren Verbesserung wird ein entsprechender Abschlag vorgenommen. Die weiteren Kriterien beziehen sich auf die Rückkehr in die Herkunftsfamilie, das Gefühl des Minderjährigen, mit der Betreuung zufrieden zu sein, die Änderung der schulischen Situation, Gefühl der Minderjährigen mit der eigenen Situation zufrieden zu sein, Feststellung, dass der Hilfebedarf aus der Sicht des öffentlichen Trägers gedeckt ist sowie die Notwendigkeit der Nachbetreuung nach § 41 SGB VIII. In der Entgeltvereinbarung ist ein Entgelt pro belegtem Platz und Tag vereinbart. Erreicht der Leistungserbringer bei der Leistungsbewertung 90 Punkte, erhält er 100% des Entgeltes. Erreicht er weniger, erhält er pro fehlendem Punkt einen Abzug von 0,5% des Entgeltes, erreicht er mehr Punkte, erhält er pro zusätzlichem Punkt einen Zuschlag von 0,5% des Entgeltes. Im Ergebnis ist die maximale Schwankungsbreite des Entgeltes in dieser Vereinbarung nicht sehr hoch.

Das Mainzer Modell in der Wohnungslosenhilfe<sup>5</sup> sieht ebenfalls zwei Budgets vor. Das erste Teilbudget umfasst etwa 80% der Finanzierung und ist an den Fixkosten orientiert. Hierin werden Sach- und Personalkosten sowie die Fläche der Einrichtung mit Hilfe eines Punktwertschlüssels berechnet. Das andere Teilbudget umfasst den Rest des Gesamtbudgets. Dieses Teilbudget hat eine variable Höhe: Je nach Zielerreichungsgrad, gemessen auf der Einzelfallebene, fällt es höher oder niedriger aus. Mit Hilfe von vier Kriterien wird der Erfolg der Hilfe gemessen: Diese sind erstens die „Beschaffung / Erhalt einer geeigneten Wohnung, zweitens die finanzielle Absicherung, drittens die Herstellung der Beschäftigungsfähigkeit für den 1. oder 2. Arbeitsmarkt und viertens der Fortbestand der erreichten Hilfeziele sechs Monate nach Abschluss des Hilfeplans.“ (Puhl/Kunz 2006, 43) Diesen Bereichen wurde jeweils ein als „normal“ definierter Prozentbereich der Zielerreichung zugeordnet. Zum Beispiel wird als Ziel formuliert: In „10 – 49% der Fälle haben die Klienten nach Abschluss des Hilfeplans eine finanzielle Absicherung.“ In einem solchen „Normalkorridor“ wird der Punktwert 1 vergeben. Bei geringerer Zielerreichung wird ein negativer Punktwert, bei höherer Zielerreichung ein höherer Punktwert vergeben, der in der Gesamtrechnung dann zu höheren oder niedrigeren Entgeltsummen führt. Gleichzeitig wurde das Gesamtbudget für den Wohnungslosenbereich gedeckelt, so dass, wenn alle Einrichtungen gleichermaßen sehr gut arbeiten, sie nicht in den Genuss der Bonuszahlungen für sehr gute Arbeit kommen, sondern das Entgelt für „normale“ Zielerreichung erhalten.

In der einschlägigen Fachliteratur wird gelegentlich auch vorgeschlagen, weitere „Stakeholder“ unter Umständen in ein wirkungsorientiertes Anreizsystem einzubeziehen. Genannt werden Mitarbeitende z. B. des ASD, HilfeempfängerInnen und deren Familien (z. B.: Plaßmeyer/Kohlmeyer 2009, 23)<sup>6</sup>.

## **Erfolgsbegriff**

### **Steuerung über eine Auswahl von Erfolgsparametern**

Zunächst fällt auf, dass die Messung der Erfolge bzw. Wirkungen sozialer Arbeit sich auf relativ wenige Indikatoren beschränkt. Dies ist im Prinzip unvermeidbar, denn aus der Vielzahl möglicher Ziele, die sich aus der Konzeption einer Einrichtung, einem lokalen sozialpolitischen Programm, den gesetzlichen Vorgaben und aus individuellen Hilfeplänen

---

<sup>5</sup> Siehe Puhl/Kunz 2006. Eine ausführlichere Behandlung dieser Vereinbarung findet sich in Nagel 2007.

<sup>6</sup> Eine Übersicht über die wirkungsorientierten Vereinbarungen (Hilfeformen, benannte Wirkungsziele, Verfahren und Indikatorensystem, Anreizsysteme und weitere Programmmerkmale) im Rahmen des Bundesmodellprojektes in der Jugendhilfe gibt: ISA (o.J.)

ergeben, muss aus Gründen der Handhabbarkeit stellvertretend eine begrenzte Auswahl oder Neudefinition von Zielen erfolgen, welche indirekt, als Indikatoren, ein möglichst umfassendes und zutreffendes Bild der gesamten Arbeit geben. Die mir bekannten wirkungsorientierten Vereinbarungen zielen nicht auf wünschenswerte sozialpolitische Veränderungen, wie etwa die Abnahme der Wohnungslosigkeit in einer bestimmten Region oder die Verbesserung der Gesundheitssituation von Obdachlosen in einer Stadt. Denn das Steuerungsinteresse richtet sich vor allem auf die Arbeit einzelner Einrichtungen.

### **Reformulierung von Zielen**

Die Einführung der wirkungsorientierten Steuerung zwingt in der Regel zu einer Neuformulierung der Ziele, die in einer Einrichtung verfolgt werden. So beziehen sich die im Rahmen des bundesweiten Dokumentationssystems der Wohnungslosenhilfe erfassten Vorher–Nachher–Vergleiche unter anderem auf die Vermittlung in Wohnraum und in Arbeit. Beides sind Erfolge, auf deren Erreichen der Arbeitsmarkt, der Wohnungsmarkt und eine Reihe von Akteuren und Institutionen in einer Kommune sehr großen Einfluss haben. Eine solche Konzeptionalisierung von Zielen und eine darauf fußende Erfolgsmessung kann ohne große Probleme in dialogisch qualitativ interpretierende Qualitätssicherungsprozesse oder Wirkungsdialoge eingehen, sie führte jedoch zu vielen Schwierigkeiten und Fehlsteuerungen, wenn sie Grundlage für ein System wirkungsorientierter Steuerung würde. Eine entsprechende Reformulierung von Zielen müsste die Ziele konsequent und durchgängig so formulieren, dass sie von der zu steuernden Einheit auch tatsächlich erreicht werden können. In der Wohnungslosenhilfe könnten dies zum Beispiel folgende Zielparameter sein: Ein bestimmter Anteil der Zielgruppe nutzt ein Angebot; Einstellungen oder Fähigkeiten der KlientInnen haben sich verändert; die Anzahl derjenigen, die selbstständig und kompetent Wohnungssuche betreiben können oder als Wohnungssuchende an verschiedenen Stellen registriert sind, Anzahl der „beschäftigungsfähigen“ statt der KlientInnen, die eine Arbeit gefunden haben usw..

Sind Ziele präzise gefasst und ggf. reformuliert worden, müssen für die Installierung einer wirkungsorientierten Steuerung eine Auswahl aus diesen Zielen getroffen werden, die stellvertretend den Erfolg der Arbeit der jeweiligen Einrichtung messen. Eine Auswahl von zu vielen Zielen machte das System nicht mehr handhabbar und verzehrte zu viele Ressourcen fürs Dokumentieren und Messen, die Auswahl ganz weniger Ziele führte zu einer realitätsfernen Vereinfachung, die mit der Gefahr verbunden ist, dass wichtige Aspekte und

Ziele der Arbeit, die sich in den Erfolgsparametern nicht wiederfinden, in der Arbeit vernachlässigt werden<sup>7</sup>.

### **Messinstrumente**

Weiterhin ist es notwendig, geeignete Messinstrumente zu finden bzw. zu entwickeln, die das Erreichen oder Verfehlen der Ziele halbwegs zuverlässig und mit vertretbarem Aufwand messen. Globale übergreifende Ziele, wie die Vermittlung in Wohnraum oder Arbeit, sind einfach zu messen. Das Erreichen oder Verfehlen dieser Ziele hängt jedoch, wie bereits erwähnt, in einem so hohen Ausmaß von externen Faktoren ab, dass hieraus folgende Steuerungsimpulse nicht zwingend zu einer Qualitätsverbesserung der Arbeit einer Einrichtung oder zu einer besseren Erfolgsquote führen.

Zur Messung weicherer Ziele, wie etwa Kompetenzen, Einstellungen, Bewertungen werden häufig Befragungsbögen eingesetzt, bei denen KlientInnen, Mitarbeitende aus Einrichtungen und der Kostenträger auf Einschätzungsskalen Bewertungen vornehmen. Ein anderer Weg könnte darin bestehen, genaue, wissenschaftlichen Kriterien genügende, Messsysteme zu nutzen bzw. zu entwickeln. Zum Teil stehen diese auch für „weiche“ Bereiche (Fähigkeiten, Verwirklichungschancen) schon zur Verfügung (vgl. z.B. Schrödter; Ziegler 2007). Andere müssten noch für die Belange der Wohnungslosenhilfe, aufbauend auf der Basis vorhandener Instrumente, entwickelt werden. Recht wahrscheinlich ist jedoch, dass ein entsprechender flächendeckender Einsatz solcher Messinstrumente erhebliche Anteile der Arbeitszeit der Fachkräfte absorbieren würde. Außerdem wäre ein solches umfassendes „Ausmessen“ aller KlientInnen fachlich-ethisch nicht zu vertreten. Der Einsatz solcher Instrumente sollte seinen Platz in wissenschaftlichen Forschungsprojekten und exemplarischen Evaluationsstudien haben.

### **Kennzahlen, Zielzahlen**

Die Definition von Kennzahlen dient der Bestimmung von Zielerreichungswerten, die mindestens erreicht werden sollen, bzw. von Werten, die übersetzt in Zielwert- oder Punktwertssysteme, Grundlage sind für nach oben oder unten abgestufte Entgelte (Bonus – Malus). Über die finanziellen Anreize soll dann letztlich das Handeln von Institutionen und ihrer Mitarbeiter so stimuliert werden, dass sie alles ihnen Mögliche tun, um eine möglichst hohe Erfolgsquote zu erzielen. Die in verschiedenen wirkungsorientierten Vereinbarungen

---

<sup>7</sup> Nach einem Vorschlag der KGST soll sich zur Messung des Erfolgs der Jugendhilfe auf die Messung von nur drei Werten beschränkt werden: Schulerfolg, den Aufbau eines eigenen Hausstandes und den Besitz eines Arbeitsplatzes (vgl. Merchel 2002, 19). Halfar (2005) dagegen verfehlt stark das erforderliche Kriterium der geringen Anzahl von Kennzahlen, wenn er allein für die Jugendverbandsarbeit 18 Zieldimensionen mit 55 Kennziffern/Messgrößen vorschlägt!

definierten Kennzahlen erwecken den Eindruck, dass ihre Festlegung recht freihändig und eher willkürlich ohne begründete fachliche Grundlage erfolgt. Kennzahlen kommen dem Interesse der Kostenträgerseite und insbesondere dort den Controllingabteilungen entgegen, einfache und übersichtliche Instrumente zu erhalten, die ihnen einen Überblick über das Geschehen und eine Grundlage zur Steuerung geben. Langfristig ist zu erwarten, dass mittels Kennzahlen ein Wettbewerb zwischen Einrichtungen um die besten Ergebnisse oder – angesichts der klammen öffentlichen Kassen – um ausreichende Erfolge bei geringstem Mittelaufwand entfacht werden wird. Dabei ist damit zu rechnen, dass die Zielwerte immer weiter hinauf gesetzt werden.

### **Probleme der Erfolgsmessung durch Kennzahlen**

#### **Kennzahlfixierung zu Lasten fachlicher Erfordernisse von Fall und Feld**

Problematisch an den wirkungsorientierten Steuerungsmodellen und zu einer Vielzahl negativer Nebenwirkungen führend ist, dass die vielfältigen Ziele und Wirkungen sozialer Arbeit sich nur unzureichend in Kennzahlen abbilden lassen. Durch die einmal definierten Kennzahlen nicht erfasste weitere Wirkungen drohen, insbesondere wenn sie mit Bonus–Malus–Regelungen verbunden sind, in der Arbeit der Einrichtungen vernachlässigt zu werden. Solche nicht erfassten Wirkungen können auch nicht in Steuerungsentscheidungen eingehen. Das Handeln von Institutionen und Personen droht, sich an dem Erreichen von optimalen Werten bei den Kennzahlen statt an den fachlichen Erfordernissen von Fall und Feld auszurichten.

Dies ist zumindest zu befürchten, wenn die finanziellen Anreize und Sanktionen erheblich sind und Abschlüsse den Bestand einer Einrichtung oder Arbeitsplätze gefährden. Sind die finanziellen Anreize und Sanktionen jedoch nur gering, dann entfalten sie keine oder nur geringe Handlungsanreize. Diese Überlegung wird gestützt durch die Evaluation der Rostocker Vereinbarungen. „Es gibt keine Hinweise darauf, dass aufgrund dieses Anreizsystems fachlich besser gearbeitet wird. Unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten ist das Bonussystem uninteressant, zumal dann, wenn das finanzielle Überleben in Frage gestellt ist. Dann ist in jedem Fall eine Belegung ein stärkerer Anreiz.“ (Tornow 2009, 28 siehe auch: 18 und 36)

#### **Creaming Up**

Wird in wirkungsorientierten Vereinbarungen die Zielerreichung mit starken finanziellen Anreizen bzw. Sanktionen belegt, werden solche Nutzer objektiv unattraktiv, die erwarten lassen, dass Erfolge mit ihnen unwahrscheinlich sind oder nur langfristig erreicht werden

können. Es bestehen starke Anreize, sich auf weniger problembelastete und deshalb „lohnende“ NutzerInnen zu konzentrieren und die anderen möglichst außen vor zu lassen. Dieser Gefahr des „Creaming Up“ kann begegnet werden, wenn nicht von außen gesetzte Ziele, sondern die Erreichung von Zielen aus den individuellen Hilfeplänen in Kennzahlen einzelfallübergreifend abgebildet werden. In der Wohnungslosenhilfe könnte also zum Beispiel im Zielbereich Wohnen sich hinter dem Merkmal „Ziel erreicht“ in einem Fall die Vermittlung in eine Wohnung, in einem anderen Fall das Aufsuchen einer Notunterkunft im Winter stehen. Bei einer solchen Regelung würden jedoch Anreize gesetzt, in der Hilfeplanung die Ziele allzu bescheiden festzulegen.

### **Schwächung der NutzerInnen und Veränderung des Sozialarbeitsverständnisses**

Mittels Kennzahlen eine bestimmte Zielauswahl zu priorisieren – mögen diese Ziele auch sozialpolitisch gut begründet und gesellschaftlich legitim und anerkannt sein – schwächt die Stellung der NutzerInnen und verändert die Sozialarbeit und ihr Professionsverständnis. Der Raum, um in Aushandlungsprozessen mit den KlientInnen die Hilfebeziehung so zu gestalten, dass individuelle Autonomie gefördert wird, Handlungsspielräume, Möglichkeits- und Freiheitsräume erweitert werden, verschwindet. Stattdessen geht es dann darum, die Betroffenen anhand vorab definierter Ziele in eine bestimmte, messbare Richtung zu verändern (vgl. Ziegler, 2006, 20 ff). Der Raum für ganz individuelle Ziele, für den unvermeidlichen Eigensinn, die Langsamkeit und für die Umwege und Widersprüchlichkeiten in menschlichen Veränderungsprozessen schwände. Dieser Freiraum ist jedoch fundamental, um die Würde und die Integrität der NutzerInnen zu wahren. Dieser Freiraum ist meiner Überzeugung nach auch eine wesentliche methodische Bedingung dafür, dass Erfolge in der Sozialarbeit erreicht werden können und diese nachhaltig wirken. Weiterhin besteht die Gefahr, dass Rechtsansprüche auf bedarfsangemessene und individuelle Leistungen unberücksichtigt bleiben oder verkürzt werden, wenn allgemeine und zentral vorgegebene Ziele konsequent die Behandlung von Einzelfällen dominieren würden.

### **Finanzielle Anreize zur Erfolgsförderung**

Die fragwürdigen handlungstheoretischen Grundannahmen, die dem Modell der Steuerung sozialer Arbeit mittels finanzieller Anreize zugrunde liegen, sind bereits kurz angesprochen worden. Auch die Problematik starker finanzieller Anreize, die unerwünschte Nebenwirkungen hervorrufen einerseits und die tendenzielle Wirkungslosigkeit schwacher Anreize andererseits, sind bereits thematisiert worden.

Weitere Überlegungen machen deutlich, dass die im Rahmen der wirkungsorientierten Steuerung geforderten finanziellen Anreize für Zielerreichung nicht funktional und mit dem SGB XII und dem Haushaltsrecht unvereinbar sind. Die Forderung und Vereinbarung finanzieller Anreize für Zielerreichung und von finanziellen Sanktionen für Zielverfehlung versucht eine Übertragung, eine Nachahmung des über den Markt vermittelten und vom Ziel der Profiterwirtschaftung angetriebenen Wettbewerbs in den Sozialbereich. Nun werden jedoch weite Teile der sozialen Arbeit durch gemeinnützige Träger der Freien Wohlfahrtspflege geleistet, die keinen Profit erwirtschaften dürfen und wollen. Weiterhin existiert in weiten Teilen der sozialen Arbeit – mit Sicherheit gilt dies für den Bereich der Wohnungslosenhilfe – kein Markt. Denn faktisch ist der öffentliche Kostenträger der einzige Nachfrager: Er bewilligt individuelle Hilfen, stellt Gelder bereit und teilt Konzessionen zu (§ 75ff SGB XII). Die NutzerInnen der Einrichtungen haben keine finanziellen Mittel, um die benötigten Hilfen zu kaufen. Würden ihnen im Rahmen eines persönlichen Budget Geld oder Gutscheine für den Einkauf von Dienstleistungen zugeteilt, änderte sich hieran nichts grundlegend und in der Wohnungslosenhilfe trafen die NutzerInnen in weiten Teilen der Republik auf Monopolanbieter, weil dieser Bereich so klein ist.

Weiterhin sind die Finanzierungsgrundlagen im SGB XII– und im Zuwendungsbereich so eng kalkuliert, dass ein fehlender Bonus oder ein Malus (wenn sie groß genug sind, um Handlungsanreize hervorzurufen) immer schon die Existenzgrundlage eines Trägers berühren dürften. Dies ist nicht etwa deshalb so, weil der Sozialsektor eine geringe Wertschätzung in unserer Gesellschaft hätte, sondern ist Ausfluss haushaltsrechtlicher und Bestimmungen des SGB XII, die einen Profit für die Träger nicht vorsehen. Zuwendungen wie Entgelte unterliegen dem Gebot der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit, sie müssen ausreichend sein, dürfen jedoch das Maß des Notwendigen nicht überschreiten. Boni sind unvereinbar mit dem Prinzip der Notwendigkeit und Sparsamkeit, Abzüge verletzen das Prinzip, dass die Vergütungen ausreichend sein müssen, wenn sie die Leistungsfähigkeit des Trägers gefährden.

### **Kontraktsteuerung**

Wirkungsorientierte Steuerung ist Kontraktsteuerung. Es werden Verträge über anzustrebende Ziele, Umfang und Ausmaß der zu erreichenden Erfolge, über die zur Erfolgsmessung einzusetzenden Instrumente, die Berichtslegung und die darauf bezogenen Bonus–

Malusregelungen abgeschlossen<sup>8</sup>. Diese Verträge haben nicht mehr den Anspruch, nur einen Rahmen für das Geschehen in der sozialen Arbeit zu bilden, wie die herkömmlichen Verträge, sondern sie wollen das Geschehen steuern. Das heißt, diese Verträge müssen wie in einem Modell, das wesentliche Geschehen in der sozialen Arbeit abbilden können. Sie müssten der Komplexität und den vielfältigen Wechselfällen des Geschehens in der sozialen Arbeit mit Menschen gerecht werden können, damit durch ein solches System vernünftige Steuerungsimpulse ausgesandt werden und negative Nebenwirkungen und irrationale Steuerungsimpulse vermieden werden. Ich halte dies für unmöglich.

Meine Vermutung ist, dass die ausstehenden Evaluationen eine Abkehr von wirkungsorientierten Steuerungsprojekten nahelegen werden. Die Erwartungen, die Wirtschaftlichkeit und die Effektivität zu erhöhen, dürften sich ebenso wenig erfüllen, wie die Erwartungen auf eine Qualitätsverbesserung sozialer Arbeit und auf die Erhöhung von Erfolgsraten. Fern des empirielosen Modelldenken interessierter Organisationsberater und Sozialmanager werden – so meine Vermutung – die Erfordernisse der Praxis häufig entweder dazu führen, dass die vorgesehenen Regeln und Verfahren um der Arbeitsbewältigung und der Fachlichkeit willen soweit wie möglich umgangen werden. Dabei werden dann allmählich zwei Organisationsrealitäten entstehen – eine des Controlling und der wirkungsorientierten Steuerung und eine zweite, stark von deren Regeln abweichende, im Rahmen der alltäglichen Arbeitsbewältigung. Oder aber es gelingt, bei Verhandlungen über Vereinbarungen zur wirkungsorientierten Steuerung das Konzept so sehr zu verwässern, dass es keine indikatorengetriebene Steuerungswirkung mehr entfalten kann.

## **Reflexive Steuerung und Nutzerzentrierung statt wirkungsorientierter Steuerung**

### **Erfolge und Wirkungen**

Dem Erfolg in der Sozialen Arbeit und den Bedingungen, die ihn fördern und wahrscheinlicher machen, kann und muss in Wissenschaft und Praxis ein größeres Gewicht gegeben werden. Zunächst sind dabei sicherlich Anstrengungen gefordert, die Ziele sozialer Arbeit genauer zu fassen. Ein positiver Effekt der Diskussionen über wirkungsorientierte Steuerung ist, dass dadurch die Soziale Arbeit gezwungen wird, neu über ihre Ziele und Erfolgskriterien zu reflektieren. Weiterhin müssen die Instrumente zur Beobachtung und Dokumentation der Ergebnisse sozialer Arbeit weiter entwickelt werden. Eine Verbesserung Sozialer Arbeit und ihrer Ergebnisse wird sich nur erreichen lassen, wenn quantitativ

---

<sup>8</sup> Dabei könnten Verträge, in denen bestimmte „Erfolge eingekauft“ werden, als Verträge über einen Leistungsaustausch verstanden werden. Ein solches Verständnis könnte zur Umsatzsteuerpflicht und Ausschreibungspflicht gem. Verdingungsordnung für Leistungen (VOL) führen.

messbare Wirkungen bzw. Erfolge zusammen mit qualitativ beschreibbaren Wirkungen<sup>9</sup>, Einschätzungen der Fachkräfte und die dokumentierten Erfahrungen und Bewertungen der NutzerInnen in einem fachlichen Dialog unter Berücksichtigung der spezifischen strukturellen Rahmenbedingungen bewertet werden. Aus den Bewertungen sind dann Schlussfolgerungen für zukünftige Konzepte, Methoden und strukturelle Rahmenbedingungen zu ziehen. Es entstünde also statt wirkungsorientierter Steuerung ein Wirkungsdialo g als Mittel der Qualitätsentwicklung und Erfolgsförderung.

Konzeptionell sollte meines Erachtens die Soziale Arbeit sich an den Leitideen der „Lebensweltorientierung“, der „Lebensbewältigung“ und der „Erweiterung von Handlungsspielräumen“ orientieren und starre von außen und zentral vorgegebene Zielgrößen und Erfolgskriterien zurückweisen. Dabei sollte die Soziale Arbeit das, was sie bei den NutzernInnen bewirkt, und die Erfahrungen, die die NutzerInnen mit der Sozialen Arbeit machen, in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen stellen, die Soziale Arbeit zu verbessern. Auf der Forschungsseite geht es dabei „(...) um die Rekonstruktion der subjektiven Erlebnisse und Erfahrungen sowie der Hilfeverläufe der Adressaten, oftmals in einer biographisch-retrospektiven Perspektive. Hierbei dient das Verstehen der Sichtweise der Adressaten als Basis für die Optimierung sozialpädagogischen Handelns.“ (Oelerich/Schaarschuch, 2005a, 212)

Im Rahmen wirkungsorientierter Steuerung kann bestenfalls festgestellt werden, ob eine bestimmte Praxis erfolgreich war. Um Erfolge jedoch unabhängig von nicht generalisierbaren Umständen (persönlichen, institutionellen, Umweltbedingungen) wiederholen zu können, ist es notwendig die Wirkmechanismen zu verstehen; also zu verstehen, warum eine Praxis erfolgreich war. Einrichtungsbezogene Evaluation, besonders aber die Forschung, sind hier gefordert. Methodisch sind dabei offene Befragungen, Gruppeninterviews, prozessbegleitende Evaluationen und Feldforschungen von großer Bedeutung, die eine sinnverstehende Rekonstruktion subjektiver Verarbeitungsprozesse ermöglichen.

Im Bereich der Nutzen- und Nutzerforschung, die den „Gebrauchswert“ sozialer Arbeit in den Mittelpunkt stellt, liegen inzwischen eine Reihe viel versprechender Ansätze vor<sup>10</sup>.

Würden aufbauend auf einer soliden theoretischen Grundlage Instrumente entwickelt, die bis hin zur Ebene einer Einrichtung zeigen können, was die Adressaten an den Leistungen der

---

<sup>9</sup> Albert Einstein: „Not everything that counts can be counted, and not everything that can be counted counts.“ („Nicht alles was zählt ist messbar und nicht alles was messbar ist zählt.“)

<sup>10</sup> z.B: Bitzan/Bolay/Thiersch (Hrsg.) 2006; Oelerich/Schaarschuch 2005b; siehe auch: Wolf 2007. Explizit für den Bereich der Wohnungslosenhilfe: Maar 2006 und einen kurzen Überblick gebend Maar 2005.

sozialen Arbeit hinsichtlich der Bewältigung ihrer schwierigen Lebenssituationen als hilfreich und weiterführend oder aber als einschränkend und hinderlich bewerten (vgl.: Oelerich/Schaarschuch, 2005a, 212), dann wären die Perspektiven und Interessen der NutzerInnen sowie der Nachweis der Leistungsfähigkeit der sozialen Arbeit gestärkt.

### **Reflexive und kooperative Planung und Steuerung**

An die Steuerung des Systems und der einzelnen Einrichtungen durch die zuständigen Fachbehörden und die lokale Politik möchte ich aus der Perspektive der freiverbandlich organisierten Sozialen Arbeit einige Forderungen stellen, die in Opposition zur Logik der wirkungsorientierten Steuerung stehen.

Zunächst gilt es, das Hilfesystem so zu gestalten, dass die NutzerInnen im Hilfesystem soweit möglich mitbestimmen können, was mit ihnen geschieht. Für die Steuerung heißt dies, dass sie so offen angelegt sein muss, dass eine gewisse Autonomie bei der Gestaltung der Hilfebeziehung zwischen NutzerInnen und Mitarbeitenden in den Einrichtungen möglich ist. Denn kommunalpolitische soziale und ordnungspolitische Ziele können durchaus in Konkurrenz zu individuellen Zielen stehen. Äußere Anforderungen an die soziale Arbeit müssen genügend Raum lassen für unterschiedliche Hilfeprozesse und den damit verfolgten Zielen. Dann sind auch die Voraussetzungen besser, dass die Professionalität und die spezifischen fachlichen Profile von SozialarbeiterInnen und Trägern wirksam werden können.

Weiterhin sollten die Träger der Freien Wohlfahrtspflege und ihre Einrichtungen an Planungs- und Steuerungsprozessen beteiligt werden. Hierfür müssen geeignete Verfahren und Strukturen eingeführt werden. Die Standardwerke der partizipativ orientierten Sozial- und Jugendhilfeplanung enthalten hierfür viele Anregungen.

Die durch die „Neuen Steuerungsmodelle“ und nicht zuletzt auch die wirkungsorientierte Steuerung forcierten Vorstellungen einer „Top–Down–Steuerung“ sollten ebenso der Vergangenheit angehören wie weitausgreifende, zentralistische und expertokratische Planungs- und Steuerungsverständnisse, die meinen, zentral ein zielgenaues und rationales Gestalten sozialer Abläufe organisieren zu können.

Eine skeptische und vorsichtige Haltung ist heute in avancierten Steuerungs- und Planungsmodellen durchaus vorhanden. Eine solche Haltung ist sich der begrenzten Vorhersehbarkeit von angestrebten Ergebnissen und der Gefahr mannigfaltiger nichtintendierter Nebenfolgen unseres zielorientierten Handelns bewusst. Planungs- und Steuerungskonzepte in diesem Sinne vermeiden sozialtechnologische Ausrichtungen und sind

stattdessen kommunikativ und partizipativ organisiert<sup>11</sup>. Das heißt, sie sind nicht von wissenschaftlich abgestützten methodisch-technischen Vorgängen dominiert und nicht einer scheinbar effizienten Top-Down-Steuerung verpflichtet, sondern es geht vielmehr um einen „Prozess des Aushandelns von Interessen, Problemdefinitionen, Handlungsvorschlägen, Bewertungen“ (Merchel 2001, 1372) zwischen unterschiedlichen Akteuren.

Die Steuerung erfolgt also nicht über den Bescheid, die Verordnung und den Befehl; sie erfolgt auch nicht über Kennzahlen oder Geld in Form von Anreiz- und Sanktionsmechanismen für erreichte oder verfehlt Ziele, die Steuerung erfolgt vielmehr über Kommunikation, Dialog und Aushandlung.

Die avancierten Steuerungs- und Planungskonzepte fördern weiterhin den Prozesscharakter von Planung und Steuerung, weil kontinuierliche Reflexion, die Förderung von Selbstreflexion von Institutionen und Akteuren und Evaluation davon wichtiger Bestandteil sind. So entsteht im Idealfall ein kontinuierlich strukturierter Entwicklungsprozess. Ziele sind nicht vorgegeben, sondern die Formulierung von Zielen ist hier integrierter Bestandteil des Prozesses. „Ziele“ sind in diesem Verständnis, wie Joachim Merchel formuliert, „als Hypothesen zu verstehen, die im Verlauf des Planungsprozesses immer wieder überprüft, konkretisiert und ggf. revidiert werden müssen.“ (...) „Planung ist kein von der Praxis abgehobener oder gar der Praxis vorgelagerter Vorgang, sondern ein in allen Phasen und Arbeitsmethoden mit der Praxis verbundenes Vorgehen. Planung kann nur dann wirksam werden, wenn sie strukturell mit Praxis verkoppelt ist“ (ebd.) – nicht zuletzt, weil die Professionalität, die Feldkenntnis, das Alltagswissen und das hermeneutische Wissen der Praxis nicht durch Theorie, Sozialtechnologie oder Expertenwissen ersetzbar sind. Dabei sind auch planerisches Denken in der Praxis zu verankern und diejenigen, die Planungen umsetzen sollen, sind möglichst weitgehend an den Planungsvorgängen zu beteiligen. Eine solche reflexive und kooperative Steuerung sollte auch die Perspektive der NutzerInnen der Einrichtungen stärker und systematisch mit einbeziehen. Eine nicht nur formale oder symbolische, sondern materiell wirksame Beteiligung der von Planung und Steuerung „Betroffenen“ unterschiedlicher Art erhöht nicht nur die Qualität der Steuerung und Planung, sondern auch ihre Legitimation, Praxisnähe und Wirksamkeit. Und schließlich ist eine solche Beteiligung unserer demokratischen Gesellschaftsordnung angemessen.

---

<sup>11</sup> Vgl. auch im Weiteren: Merchel 2001, 1367 ff.

## Literatur:

**Bernzen, Christian 2009:** Erfolge in der sozialen Arbeit, Vortrag

**Bitzan, Maria / Bolay, Eberhard / Thiersch, Hans (Hrsg.) 2006:** Die Stimme der Adressaten. Empirische Forschung über Erfahrungen von Mädchen und Jungen mit der Jugendhilfe, Weinheim München

**Dahme, Heinz-Jürgen/Wohlfahrt, Norbert 2000:** Auf dem Weg zu einer neuen Ordnungsstruktur im Sozial- und Gesundheitssektor. Zur politischen Inszenierung von Wettbewerb und Vernetzung, in: neue praxis 4/2000, 317 – 334

**Gabriel, T./Keller, S./Studer, T. 2007:** Wirkungen erzieherischer Hilfen – Metaanalyse ausgewählter Studien, Wirkungsorientierte Jugendhilfe Band 03  
[http://www.wirkungsorientierte-jugendhilfe.de/seiten/material/wojh\\_schriften\\_heft\\_3.pdf](http://www.wirkungsorientierte-jugendhilfe.de/seiten/material/wojh_schriften_heft_3.pdf)

**Halfar, Bernd 2005:** Wirkungsorientierte Finanzierung in der Jugend(verbands)arbeit, in: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins, November 2005, 419 - 424

**Halfar, Bernd 2009:** Wirkungsorientiertes Controlling, in: SOZIALwirtschaft Nr. 5 / 2009, 6 – 8

**ISA Planung und Entwicklung GmbH und Universität Bielefeld (o.J.):**

Bundesmodellprogramm. Wirkungsorientierte Jugendhilfe, Powerpointpräsentation  
[http://wirkungenzeigen.de/seiten/Lokale-Partner/Tandems/konzepte/uebersicht\\_wirkungsorientierte\\_vereinbarungen.pdf](http://wirkungenzeigen.de/seiten/Lokale-Partner/Tandems/konzepte/uebersicht_wirkungsorientierte_vereinbarungen.pdf) (Abruf 16.10. 2009)

**Maar, Katja 2005:** „Nicht lange fackeln, einfach machen“. Zum Nutzen und Nichtnutzen von Angeboten der Wohnungslosenhilfe, in: Oelerich, Gertrud/Schaarschuch, Andreas (Hrsg.): Soziale Dienstleistungen aus Nutzersicht. Zum Gebrauchswert Sozialer Arbeit; München; Basel, 117 - 131

**Maar, Katja 2006:** Zum Nutzen und Nichtnutzen der sozialen Arbeit am exemplarischen Feld der Wohnungslosenhilfe. Eine empirische Studie. (Diss), Frankfurt/Main u.a.

**Merchel, Joachim 2001:** Planung, in: Thiersch, Hans/Otto, Hans-Uwe (Hrsg.): Handbuch Sozialarbeit / Sozialpädagogik, Neuwied: 1364 – 1374

**Merchel, Joachim 2002:** Zur wirkungsorientierten Gestaltung von Vereinbarungen nach § 78a ff, in: Wirkungsorientierte Gestaltung von Qualitätsentwicklungs-, Leistungs- und Entgeltvereinbarungen nach § 78a ff. Dokumentation des Expertengesprächs „Wirkungsorientierte Gestaltung von Qualitätsentwicklungs-, Leistungs- und Entgeltvereinbarungen nach § 78a ff am 8./9. April 200, 17–21  
[www.jsbgmbh.de/download/3\\_Expertengespraech\\_Wirkungsorientierte\\_Gestaltung\\_von\\_Vereinbarungen\\_nach\\_Paragraph\\_78aff.pdf](http://www.jsbgmbh.de/download/3_Expertengespraech_Wirkungsorientierte_Gestaltung_von_Vereinbarungen_nach_Paragraph_78aff.pdf) (Abruf 16.10. 2009)

**Nagel, Stephan, 2007:** Eine Kritik wirkungsorientierter Steuerungsmodelle aus der Perspektive der Wohnungslosenhilfe, in: wohnungslos Nr. 4 / 2007, 131 – 137

**Naschold, Frieder 1995:** Ergebnissteuerung, Wettbewerb, Qualitätspolitik: Entwicklungspfade des öffentlichen Sektors in Europa, Berlin

**Platzmeyer, Frank/Kohlmeier, Miriam 2009:** Finanzierungsmodelle im Kontext wirkungsorientierter Steuerung der Hilfen zur Erziehung, Wirkungsorientierte

Jugendhilfe Band 07, [http://www.wirkungsorientierte-jugendhilfe.de/seiten/material/wojh\\_schriften\\_heft\\_7.pdf](http://www.wirkungsorientierte-jugendhilfe.de/seiten/material/wojh_schriften_heft_7.pdf) Abruf (16.10.2009)

**Oelerich, Gertrud/Schaarschuch, Andreas (2005a):** Vom Nutzen Sozialer Arbeit. Die Perspektive der Klienten muss in den Mittelpunkt gerückt werden, in: Blätter der Wohlfahrtspflege, 6/2005, 211 – 214

**Oelerich, Gertrud/Schaarschuch, Andreas (Hrsg.) 2005b:** Soziale Dienstleistungen aus Nutzersicht. Zum Gebrauchswert Sozialer Arbeit; München; Basel

**Puhl, Achim / Kunz, Thomas 2006:** Zur wirkungsorientierten Steuerung in der sozialen Beratung, hrsg. vom Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit (MASFG), Rheinland Pfalz, Bernkastel Kues  
<http://www.masfg.rlp.de/pictures/infomaterial/65/Wirkungsorientierte%20Steuerung.pdf> (Abruf 16.10.2009)

**Schröder, Jan 2001:** Wirkungsorientierte Steuerung in der sozialen Arbeit. Ergebnisse einer internationalen Recherche in den USA, den Niederlanden und der Schweiz im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bonn Dr. Jan Schröder Beratungsgesellschaft [http://www.leverkusener-altenhilfe-in-bewegung.de/info/materialien/download/Wirkungsorientierte\\_Steuerung\\_in\\_der\\_sozialen\\_Arbeit.pdf](http://www.leverkusener-altenhilfe-in-bewegung.de/info/materialien/download/Wirkungsorientierte_Steuerung_in_der_sozialen_Arbeit.pdf) (16.10. 2009)

**Schrödter, Mark/Ziegler, Holger 2007:** Was wirkt in der Kinder- und Jugendhilfe? Internationaler Überblick und Entwurf eines Indikatorensystems von Verwirklichungschancen, Wirkungsorientierte Jugendhilfe Band. 02  
[http://www.wirkungenzeigen.de/seiten/material/wojh\\_schriften\\_heft\\_2.pdf](http://www.wirkungenzeigen.de/seiten/material/wojh_schriften_heft_2.pdf) (16.10. 2009)

**Tornow, Harald 2009:** Wirkungsorientierte Vereinbarungen in Rostock, Wirkungsorientierte Jugendhilfe Band 08 [http://www.wirkungsorientierte-jugendhilfe.de/seiten/material/wojh\\_schriften\\_heft\\_8.pdf](http://www.wirkungsorientierte-jugendhilfe.de/seiten/material/wojh_schriften_heft_8.pdf) (Abruf 16.10. 2009)

**Ziegler, Holger 2006:** Wirkungsorientierte Soziale Arbeit. Auf was lässt man sich ein, wenn man sie ernst nimmt. Vortragsmanuskript. 4.3. 2006 DWHH

**Wolf, Klaus 2007:** Metaanalyse von Fallstudien erzieherischer Hilfen hinsichtlich von Wirkungen und „wirkmächtigen“ Faktoren aus Nutzersicht, Wirkungsorientierte Jugendhilfe Band 04  
[http://www.wirkungenzeigen.de/seiten/material/wojh\\_schriften\\_heft\\_4.pdf](http://www.wirkungenzeigen.de/seiten/material/wojh_schriften_heft_4.pdf) (Abruf: 16.10.2009)