
Die Wirkung Sozialer Arbeit als Handlungszweck

Harald Tornow

Die Wirkung Sozialer Arbeit als Handlungs- zweck

Wirkungsorientierte Steuerung und
Qualitätsentwicklung in der Praxis



Springer VS

Harald Tornow
e/l/s-Institut GmbH
Wuppertal, Deutschland

ISBN 978-3-658-51731-1 ISBN 978-3-658-51732-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-51732-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Begin with the end in mind.
(Stephan R. Covey)

Vorwort

Eigentlich sollte dieses ein Buch werden, das ich zusammen mit Bernd Halfar, seinerzeit Professor für Ökonomie mit dem Schwerpunkt Sozialwirtschaft an der Universität Eichstätt und Leiter des xit in Nürnberg, bereits fertig hatte, und das den Bogen spannte von einer ökonomischen Betrachtung über eine sozialpädagogische Praxis zu einer mathematisch fundierten Wirkungsforschung. Für diese breit angelegte Konzeption fanden wir aber kein passendes Verlagsprogramm, sodass jeder mit seinem Teil einen eigenen Weg ging. Schade eigentlich, denn in der Verbindung von Wirtschaft und Fachlichkeit steckt die Lösung vieler gegenwärtiger Probleme der Sozialen Arbeit.

Ein im strengen Sinne wissenschaftliches Buch sollte es nie werden. Weder bemühe ich mich um eine gemäßigte, zurückhaltende Vorsicht (*sine ira et studio*) mit umfänglicher Kenntnis des gegenwärtigen Literaturstandes, noch beschränke ich mich auf wenige Aspekte eines komplexen Praxisfeldes, im Sinne von: „Ich weiß von wenig alles, aber von allem nichts“. Nennen wir dieses Buch ein persönlich gefärbtes Sachbuch über die Probleme und Lösungsansätze gegenwärtiger Sozialer Arbeit. Ins Feld führen kann ich, dass ich über 50 Jahre Erfahrung in den verschiedensten Funktionen verfüge, viele Akteure in Einrichtungen und Verwaltungen kennenlernen durfte und mit zahlreichen Klienten in den Systemen Sozialer Arbeit Kontakt hatte. Ich halte viel von einem „studium generale“ und sehe skeptisch auf die engführende, nur auf Praxisanwendung ausgerichtete Verschulung im Bologna-Prozess. Deswegen interessiere ich mich für Naturwissenschaften, Mathematik, Geschichte, Philosophie, Kunst und Religion. Auch das wird in dieses Buch einfließen.

Meine erste Begegnung mit der Jugendhilfe, mit der ich mein ganzes berufliches Leben verbrachte, bestand darin, als rebellischer Student der 68er Jahre einem Jugendlichen zu Flucht aus einem Heim verholfen zu haben. Ich machte damals ein Praktikum bei einem Heimpsychologen, der jeden Jugendlichen durchtestete und dann einen Persönlichkeitsbericht schrieb. Wozu das gut war, habe ich nicht begriffen. Ich lernte einen Jugendlichen kennen, von dem mir niemand sagen konnte, warum und zu welchem Zweck er im Erziehungsheim war. Der Junge langweilte sich schrecklich und wusste nicht, worauf er wartete. Seine alleinerziehende Mutter war schwer erkrankt und das Jugendamt wusste nicht, wohin mit dem alleinstehenden Jungen. Dieser wollte eigentlich nur weiter zur Schule gehen, was jetzt unterbrochen war, und eigentlich war er ziemlich fit und vernünftig. Ich gebe zu, ich hätte mich eigentlich an das Jugendamt wenden müssen, aber so etwas machte man 1970 nicht. Kurz: ich fand eine Studenten-WG, die sich um ihn kümmern wollte, und dorthin brachte ich meinen Schützling. „Entweichung“ hieß das. Ich flog aus der Praktikumsstelle raus, weil ich mich weigerte, den Aufenthaltsort preiszugeben. Ok, das war nicht in Ordnung von mir. Aber richtig war es doch.

Nach dem Studienabschluss als richtiger Psychologe wechselte ich dann auf die andere Seite als Heimpsychologe, Heimleiter, Familientherapeut und Vorstand, mit allen Sachzwängen und professionellen Wirklichkeitsdeutungen. Im Laufe der Zeit erinnerte ich mich an meine wissenschaftliche Ausbildung und beschäftigte mich mit Erklärungsmodellen, Messmethoden, Statistik und all dem Zeug aus dem Studium, von dem ich den Teilen 2 und 3 dieses Buches zehre.

Wenn ich in diesem Buch von „ich“ spreche, weiß ich, dass das nicht Wissenschaftsjargon ist. Man hält sich bescheiden zurück in indirekten Formulierungen, Passivkonstruktionen und Zitaten Dritter, die das schon einmal gesagt haben, was man sagen will. Nehmen Sie das „ich“ als Ausweis meiner Erfahrungsbiografie, als meine persönliche Sicht auf die Dinge und meine Meinung. Wenn ich „wir“ sage, schließe ich meine Kolleginnen im e/l/s-Institut mit ein, meine vertrauten Gesprächspartner und die vielen Partner im WIMES-Projekt. Mit ihnen vergewissere ich mich, ob ich klar und richtig spreche, ob meine Aussagen fundiert sind und ob ich „den Nagel auf den Kopf getroffen habe“.¹

Ich hoffe, dass ich in diesem Buch nicht allzu oft anmaßend und klugscheißend überkomme. Halten Sie es meinem Engagement für die Belange der Sozialen Arbeit zugute. Wie gesagt, ich schreibe eher „cum ira et studio“. Meine Methoden versuche ich sachlich und korrekt darzustellen. Ich will damit nicht angeben, aber ich bin tatsächlich der Überzeugung, gute Methoden entwickelt zu haben und saubere Forschung und Evaluation zu betreiben.

¹ Ich heimwerke auch gern und meistens erfolgreich.

Also, was für ein Buch ist das geworden? Es ist ein biografischer Bericht über das, was sich im Laufe meines Berufslebens bis heute angesammelt hat. Es ist eine Zusammenfassung dessen, was ich an Erfahrungen, an Aufgesammeltem rechts und links des Weges und an Empfehlungen an die nächste Generation weitergeben möchte. Mehr habe ich nicht zu sagen, ohne ins „Schwätzen“ zu kommen. Nur so viel: Ich wünsche dem Leser und der Leserin ein interessantes und unterhaltsames Leseerlebnis und den einen oder anderen Erkenntnisgewinn. „Bleiben Sie zuversichtlich“ (Ingo Zamperoni, Journalist).

Wuppertal, Deutschland
Januar 2026

Harald Tornow

Interessenkonflikt Der/die Autor*in hat keine relevanten Interessenskonflikte im Zusammenhang mit dieser Publikation.

Einleitung

Kommen wir direkt zur Sache. Bitte erwarten Sie nicht, dass wir die gegenwärtigen Probleme der Sozialen Arbeit in Deutschland noch einmal ausführlich ausbreiten und in ihrer Genese und ihrer Bedeutung erklären und illustrieren. Ich gehe davon aus, dass Leser, die vom Fach sind oder als Akteure mitten dabei sind, wissen, mit welchen Herausforderungen sie sich herumschlagen müssen, sei es in Leitungs- und Steuerungsfunktionen, sei es als Helfer, Fallverantwortliche und Koordinatoren. vor Ort am Klienten, und wissen, mit welchen Herausforderungen sie sich herumschlagen müssen.

Diejenigen, die nicht wissen, wovon ich gerade schreibe, werden in den folgenden Kapiteln indirekt einen Einblick in die Begrenzungen der Organisation und der fachlichen Umsetzung sozialer Dienstleistungen bekommen, wenn es um die Frage geht, was jetzt zu tun ist. Es soll um Lösungen gehen und in diesem Zusammenhang muss natürlich dargestellt werden: Lösungen wofür? Wirksame Lösungsansätze erfordern ein tieferes Verständnis für die Ursachen und Zusammenhänge, die Veränderungen erschweren und den Blick auf Alternativen verstellen.

Die leitenden Vorstellungen, die ich in diesem Buch behandle, sind „Handlung“ und „Wirkung“. Sie ergeben sich aus meiner zentralen These, mit der ich nicht erst am Ende herausrücken will:

Handeln

Die Soziale Arbeit soll gesellschaftliche und individuelle Probleme lösen. Eine Voraussetzung für eine professionelle Problemlösungsfähigkeit ist es, dass das helfende System erst einmal seine eigenen Probleme löst. Deswegen ist dies kein Managementbuch, sondern der Versuch, die Haltungen und Ordnungen sozialer Dienstleistungssysteme auf ihren verschiedenen Ebenen so zu ändern, dass effektiver und effizienter gehandelt wird, was sich in Zielerreichung und Nutzen für die Hilfe-Adressaten ausdrückt.

Ein Problem wird nicht dadurch gelöst, dass darüber nachgedacht, geredet, geschrieben wird, sondern dadurch, dass anders gehandelt wird. Handlungen sind Verhaltensstrategien, bei denen mit geeigneten Mitteln Zwecke erfüllt werden. Sie sind mehr als ein Satz von Operationen, sondern schließen kognitive Vorstellungen, motivierende und färbende Emotionen und die Fähigkeit zur Improvisation und Kreativität mit ein. Mein Ziel ist nicht, für die richtige Organisation oder korrekte Prozesse und Methodenanwendungen zu werben. Ich bin mir sicher, dass wir mehr Lebendigkeit in den Systemen brauchen, wobei ich an die Fähigkeit des Lebens denke, sich anzupassen, sich weiterzuentwickeln und vor allem zu lernen. In diesem Buch wird es viel um lernende Organisationen und um sich entwickelnde Fachlichkeit gehen.

Die Theorie lebender Systeme werde ich auf drei verschachtelten Ebenen anwenden, wobei jedes System von den über- und untergeordneten Systemen abhängt, so wie ein Gesamtorganismus von seinen Organen und diese von ihren Zellen abhängen, und umgekehrt. Wir beginnen mit der Meta-Ebene, die den politischen und wirtschaftlichen Rahmen unserer Sozialstaatlichkeit bestimmt. Dabei denken wir nicht nur an Gesetzgebung und Verwaltung, sondern auch an die gesellschaftlichen Ordnungen und Überzeugungssysteme. Hier entstehen die Spielregeln, die in der Folge handlungsleitend sind und im Laufe der Zeit eine nicht mehr zu hinterfragende Normalität erzeugen. Hier werden die Ressourcenströme in Gang gesetzt. Die untergeordneten Systeme werden das „Rahmenbedingungen“ nennen, also das Gerüst aus Ermöglichung und Begrenzung. Meta-Systeme haben eine gewisse Beharrlichkeit und bei Problemen eine Tendenz zum „Mehr-Desselben“. Dieser konservative Zug ist nötig, um die Orientierungen der Bürger nicht zu überstrapazieren. Die Fähigkeit, sich neu zu kalibrieren, ist auch bei den Meso- und Mikrosystemen begrenzt. Schließlich müssen die Routinen aufrecht-erhalten werden, auch in einem Prozess der Erneuerung, was energetisch und kognitiv-affektiv leicht zu Desorientierung und Überlastungen führt.

Umgekehrt sind das Anschieben und Umsteuern von Staat und Verwaltung durch Problemanzeigen aus den untergeordneten Systemen eine kräftezehrende und langwierige Angelegenheit. Dadurch hat man aber auch einen Vorteil 😊 : man kann eigene Mängel oder ein Versagen immer auf die schlechten Rahmenbedingungen schieben.

Die Ebene der Institutionen, lokalen Verwaltungseinheiten, der Sozialträger vor Ort, der Einrichtungen und Dienste fasse ich als Meso-Ebene zusammen. Hier finden die allgemeinen Regelungen konkrete Gestalt. Wir dürfen uns die Übersetzung aus der Meta-Ebene nicht als linearen Transmissionsriemen vorstellen. Hier wird nicht nur umgesetzt, sondern auch gestaltet. Die Grenzen der Gestaltung sind dabei nicht klar und müssen ihrerseits wiederum ausgehandelt werden. Oder einzelne

Akteure behaupten ihre Eigenständigkeit und setzen „eigene Duftmarken“. Hier liegt der Grund dafür, dass es so schwer ist, bundesweite Standards einzuführen. Wenn dann noch eine Konkurrenz zwischen einzelnen Bezirken oder Rivalitäten zwischen Kommunen dazu kommen, ist es nicht einmal möglich, gute Lösungen der Nachbarn zu übernehmen. Ich komme darauf zurück in dem Kapitel über das Selber-Machen.

Eine besondere Herausforderung auf der Meso-Ebene ist die Finanzierung von Sozialleistungen. In diesem Buch geht es weniger um finanzielle Transferleistungen an Bürger, sondern um die Finanzierung von Leistungserbringern. Die Finanzierungssysteme sind eine komplexe und manchmal schwer zu durchschauende Angelegenheit. Wie werden Standards und ein angemessenes Entgelt berechnet und vereinbart? Welche wirtschaftlichen Anreize werden bewusst oder unbewusst gesetzt? Wie werden wirtschaftliche Risiken verteilt? Wie hoch sind Managementkosten anzusetzen, also Kosten für Planung, Steuerung, Prüfung? Es hat schon mehrere vergebliche Versuche gegeben, die Ergebnisqualität bei der finanziellen Steuerung einführen. Ich werde mich in Grundzügen mit der Sozialökonomie beschäftigen und mit der Frage, ob eine wirkungsorientierte Steuerung der Finanzen überhaupt geht oder ob eine Ökonomie denkbar ist, die nicht nur kosten-, mengen- und bedarfsgesteuert ist.

Bei „Mikro-Ebene“ adressieren wir die Menschen, die im Sozialsystem direkt mit den Klienten Kontakt haben, sei es als Sachbearbeiter in der Verwaltung, als Fallverantwortliche in den Ämtern und Einrichtungen und als Helferin, Erzieherin, Beraterin, kurz: als Dienstleister für Adressaten der Sozialsysteme. Hier ist die Skepsis gegenüber Standards und Regelungen, die auf der Meta- und Mesoebene gern angewendet werden, um die Dinge im Griff zu behalten, am größten. Hier baut man eher auf Intuition, Beziehungen, Hilfeprozesse, lebensweltliche Gelegenheiten und auf mehr oder weniger gesicherte Methoden, die gerade en vogue sind. Für mich stellt sich die Frage, ob das SMARTe Formulieren von Hilfezielen zu effektiverem Handeln führen kann. Hier berühre ich das umstrittene Konzept einer evidenzbasierten Sozialarbeit i. w. S. und einer Heuristik klugen Handelns in einem Feld, wo eigentlich nichts gesteuert werden kann. Zu groß ist die Komplexität des Geschehens, zu viel Eigensinn, Zufälligkeit, Kontingenz des Fallgeschehens. Sollte man das Planen sein lassen? Brauchen wir weniger „Technik und Verfahren“, sondern mehr „Magie“, mehr handwerkliches Geschick und mehr Vertrauen in den guten, zufälligen Moment?

Was wäre, wenn sich auf der Mikro-Ebene herausstellt, dass es nichts zu steuern, zu planen und zu handeln gibt? Bräche dann nicht die lange Linie der Rationalität auf dem Weg von den politischen und gesellschaftlichen Zielsetzungen, über die eigensinnigen Meso-System bis hin zu den komplett zufälligen Hand-

lungen auf der Mikro-Ebene zusammen? Mir wird es schwerfallen, meinen handlungs- und ergebnisorientierten Denkansatz konsequent durchzuhalten. Dennoch möchte ich einige Anregungen beisteuern, wie die fachliche Arbeit an der Basis rationaler, nachvollziehbarer und effektiver werden könnte. Dazu werde ich die Begriffe „Heuristik“, „Prognose“, „Nutzen“, „Regeln der Kunst“ und „Werkzeug“ einführen. Insbesondere werde ich methodisch in das Bayes'sche Theorem, in die Mikro-Praxisforschung und in die Messung von Wirkungen einführen. Den Haupthebel und zentralen Wirkfaktor sehe ich allerdings im Empowerment der Adressaten.

Damit wäre der methodische Rahmen der Theorie lernender lebendiger Systeme genannt. Einen zweiten Rahmen setze ich mit dem Qualitätsmanagement 2.0. Bisher folgt das Sozialsystem, soweit es sich überhaupt systematisch mit einem Qualitätsmanagement beschäftigt, zwei Irrtümern.

Wirksamkeit als Zweck und Qualitätsmerkmal.

Der erste Irrtum besteht darin, dass eine Beschreibung, die in einem Aktenordner oder einem PC-Verzeichnis abgelegt werden kann, irgendeinen Qualitätsgewinn für ein Unternehmen oder eine Verwaltung bringt. Allenfalls kann der Prozess, sich in der Institution über vernünftige Abläufe, Regeln, Zuständigkeiten, Aufgaben, Dokumentationssysteme usw. zu verständigen und die eingeübten Routinen zu überdenken, eine Verbesserung bringen. Das Produkt im Aktenordner selbst ist völlig ineffektiv, es sei denn, es wird mit Leben gefüllt und affektiv angereichert. Ein Qualitätsmanagement, das nicht im Kleinen und im Großen handlungsleitend ist und begeistert, verdorrt in den Archiven. Ein QM-System, das nicht aus den Ergebnissen lernt, ist nichts wert.

Der zweite Irrtum liegt im Verständnis der Gliederung von Donabedian: Strukturqualität – Prozessqualität – Ergebnisqualität. Diese Formel ist so allgemein verbreitet, dass sie schon fast eine religiöse Qualität annimmt. Ich nenne sie deswegen die „heilige Dreifaltigkeit“ des Qualitätsmanagements. Die Reihenfolge Struktur-Prozess-Ergebnis ist deswegen sinnvoll, weil eine materielle und geordnete Struktur zunächst einmal vorhanden sein muss, bevor Handlungen möglich werden. Erst braucht es einen menschlichen Körper mit einer funktionablen Anatomie. Damit dieses Objekt leben kann, braucht es interne Prozesse, den Austausch von Energie und Information. Beim Menschen sprechen wir von der Physiologie, den physikalisch-chemischen Prozessen und den Informationszusammenhängen bis hin zu den höheren Gehirnfunktionen. In Organisationen sind das die Austauschbeziehungen zwischen Hierarchien und Abteilungen. Einige Abteilungen sind dafür da, dem System Energie und Information zuzuführen. Bei der Analogie Mensch fällt dazu jedem einiges ein. In der Organisation geht es um die Zufuhr von Geld, Material, Wissen und Menschen. Andere, vielleicht die wichtigsten Ab-

teilungen erbringen Produkte oder Dienstleistungen, die nach außen gehen. Hier ist der Link zu der dritten Komponente. Das System erbringt Ergebnisse für andere, für Bürger, Nachbarn, übergeordnete Systeme, für Kunden und Klienten und Patienten, überhaupt für „Stakeholder“. Das ist ein einfaches Produktionsmodell lebendiger Systeme: Input → Transformationskasten → Output. Das klärt aber nicht die Qualitätsfrage.

Ich werde aufzeigen, dass hinsichtlich der Qualitätsklärung die Reihenfolge umgedreht werden muss. Erst die Ergebnisqualität, die mit den Stakeholdern definiert werden muss, bestimmt die Qualität der Prozesse, die zum Erreichen eines bestimmten Ergebnisses erforderlich sind. Und erst danach kann die Qualität der Struktur definiert werden, deren Aufgabe es ist, Prozesse zu ermöglichen, die qualitativ hochwertige Ergebnisse hervorbringen können.

Deswegen ist es unsinnig, wenn Organisationen viel Mühe, Zeit und Geld – mit den Nebenwirkungen Verunsicherung, Folgekosten und Wissensverluste – in Strukturreformen investieren, bevor geklärt ist, welche Prozesse denn verbessert werden sollen und ob diese neuen Prozesse denn in irgendeiner Weise bessere Ergebnisse erbringen können. Man kann andere Gründe haben, Organisationen zusammenzulegen oder zu trennen, Ebenen zu schaffen oder zu beseitigen, Untereinheiten zu gründen usw. Das mag dazu dienen, unliebsame Personen loszuwerden oder zu entmachten, Steuern zu sparen, angebliche Synergien zu schaffen – die Ergebnisqualität wird in der Regel mit diesen Maßnahmen nicht besser, möglicherweise aber schlechter, weil bei der Umstrukturierung kulturelle Identitäten und organisationales Wissen verloren gegangen sind.

Am Ende des Buches werden wir vor der Frage stehen, wie denn für den Fall, dass mein Plädoyer für eine Wirkungsorientierung sozialer Systeme auf fruchtbaren Boden gefallen ist, Handlungen aussehen können, die auf Wertschöpfung, Wirksamkeit, Effizienz und Nutzen für Stakeholder ausgerichtet sind. Dazu gehören die Fragen, wie Wirkungen gemessen werden können, wie sie zu Kennzahlen der Wirksamkeit verdichtet werden und wie Erkenntnisse zur Ergebnisqualität in einen Lernprozess einer kontinuierlichen Verbesserung einfließen und zur Verbesserung von Prozessen und Strukturen genutzt werden. Hier wird es um Werkzeuge und Methoden gehen, die an Beispielen und Anwendungsbeispielen erläutert werden. Wirkungsorientierung geht und ist kein Teufelswerk fortschreitender Ökonomisierung und Technisierung Sozialer Arbeit. Man muss es nur richtig angehen und einen langen Atem haben. Ich werde auch über Aufwände und Hindernisse sprechen, die mir in vielen Praxisfeldern begegnet sind. Ich werde aber auch Mut machende Praxisbeispiele beschreiben. Entscheiden muss jeder selbst, ob er sich auf den Weg machen will.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Gute Gründe für eine Wirkungsorientierung

1	Sozialsysteme unter Stress	3
1.1	Lösungsorientierung	3
1.2	Überforderung	4
1.2.1	Stressoren	6
1.2.2	Widerständige Überzeugungen	16
	Literatur	21
2	Wie kann Wirkungsorientierung helfen?	23
2.1	Nutzen bei der Organisation Sozialer Arbeit	24
2.1.1	Nutzen für Verwaltungen	24
2.1.2	Nutzen für Leistungserbringer	29
2.2	Nutzen für das gesamte Leistungs-dreieck	36
2.3	Nutzen bei der Fall-Steuerung	42
2.4	Wie hilft Wirkungsevaluation den Hilfeadressaten?	56
	Literatur	64

Teil II Theorie und Methodik einer evidenzbasierten Wirkungs-forschung

3	Die Messung der Wirkung und die Berechnung der Wirksamkeit (allgemein)	67
3.1	Eine wichtige Unterscheidung: Wirkung und Wirksamkeit	67
3.2	Was ist Messen?	70
3.2.1	Einschub 1: Das Verhältnis von qualitativen und quantitativen Daten	73

3.2.2	Einschub 2: Das Verhältnis von Verstehen und Orientieren	77
3.2.3	Das Wesentliche messen.	79
3.2.4	„Smarte“ Ziele als Daten für Wirkungsmaße?	81
3.2.5	Die Zufriedenheit des Klienten als Wirkungsmaß?	82
3.2.6	Fazit zum Messproblem	84
3.3	Die Analyse der Wirksamkeit	85
3.3.1	Untersuchungsdesign	85
3.3.2	Analyseparameter.	87
3.4	Wahrscheinlichkeit	89
3.4.1	Die Wahrscheinlichkeit I: Chancen und Risiken. (Pascal/Fermat).	90
3.4.2	Wahrscheinlichkeit II: Die Signifikanz (Fisher/Pearson).	92
3.4.3	Die Wahrscheinlichkeit III: Wie sicher können wir etwas wissen? (Bayes/Laplace)	94
3.5	Analytische Statistik	98
3.5.1	Wirksamkeitskennzahlen	105
3.6	Wirkungsforschung: Auf der Suche nach allgemeinen Gesetzmäßigkeiten	106
3.6.1	Komplexität lebendiger Systeme	106
3.6.2	Kausal-Modellierung	108
3.6.3	Die kausale Inferenz auf der Metaebene	109
3.6.4	Der deduktive Schluss vom Allgemeinen zu Speziellen	112
	Literatur	114
4	Jenseits rationaler Entscheidungslogiken	117
4.1	Wirksamkeit in der östlichen Philosophie.	118
4.2	Über Emergenz	120
4.3	Unser Gehirn ist mehr als der Verstand.	123
4.4	Intuition und Heuristik	127
4.5	Prinzipien und Werte.	129
4.6	Käpt'n Kirk und Mister Spock	131
	Literatur	134
5	Alternative Soziale Arbeit	137
5.1	Partizipation und Empowerment.	137
5.1.1	Der Familienrat.	140
5.1.2	Der Organisationsrat.	142
5.1.3	Die Wirkung des Familienrats bei den Klienten abfragen	143

5.2	Bessere wirtschaftliche Anreizsysteme.....	143
5.2.1	Pauschalfinanzierung statt einer Finanzierung über den Einzelfall	146
5.2.2	Sozialraum-Budgets	147
5.2.3	Vorsorge – Hauptsorge – Nachsorge	149
5.2.4	Finanzierung von Bürgerengagement und Nicht- Professionellen	152
5.2.5	Grenzen der Fürsorge. Oder: Soziale Arbeit als Lückenbüßer.....	153
	Literatur	153

Teil III WIMES: Werkzeuge und Beispiele

6	WIMES: Wirkung in der Jugendhilfe und im BTHG	157
6.1	Der Hilfeverlauf bei Hilfen zur Erziehung (HzE).....	158
6.1.1	Bedarfsmessung A1	158
6.1.2	Zielformulierungen.....	164
6.1.3	Nach der diagnostischen Phase A2.....	168
6.1.4	Die eigentliche Intervention.....	170
6.1.5	Befragung der Klienten mit WIMESbefrag	172
6.1.6	Das Hilfeende.....	173
6.2	Wirkungsorientierte Steuerung und Evaluation im BTHG.....	174
6.2.1	Bedarfsbestimmung nach WIMES-BTHG-Päd	176
6.2.2	Bedarfsbestimmung nach WIMES-BTHG.....	177
6.2.3	Wirkung und Wirksamkeit nach dem BTHG.....	181
6.3	Statistische Auswertungen mit WIMES	183
6.3.1	Der WIMES-Jahresbericht	184
6.3.2	Die Zeitreihe.....	185
6.3.3	Der Quartalsbericht	185
6.3.4	Tiefenanalyse und Wirkungsforschung	186
	Literatur	189
7	Beispiele nutzerbezogener Wirkungsevaluation und Wirkungsforschung.....	191
7.1	Wirkungsforschung	191
7.2	Aktuelles vom WIMES-Datensatz (Stand 2024)	193
7.3	Abbrüche stationärer Erziehungshilfen: Die ABiE-Studie	199
7.4	Wirkfaktoren in Berlin	202
7.5	Die Wirkung von Hilfen zur Erziehung EVAS	207
7.6	Die Wirksamkeit von Lerntherapien/Psychotherapien	211
	Literatur	214

8	Statt eines Fazits	217
8.1	Das große Fest	217
8.2	Zehn TOP Empfehlungen zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz	223
8.3	Wem ich zu danken habe	224

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1 Vier-Felder-Schema von Aktivitäten im Beruf Das Vier-Felder-Schema der Verteilung von Prioritäten institutioneller Beschäftigung habe ich einem Buch von Covey ((Covey et al., 1997 S. 36) Die Bücher von Covey sind zwar älteren Datums, aber immer noch sehr zu empfehlen. Im englisch-sprachigen Raum haben sie Millionenauflagen erreicht, während sie in Deutschland kaum bekannt sind. Vielleicht liegt das am amerikanischen Stil, der so ganz anders ist als unsere deutsche akademische Art, Bücher zu schreiben. Im Literaturverzeichnis finden Sie einige Titel in deutscher Übersetzung: (Covey & Merrill, 2009; Covey, 1989, 1991, 1995). Das Motto dieses Buches ist den „Seven habits of the most effective people“ entnommen (2. Prinzip).) entnommen 5

Abb. 3.1 Untersuchungsdesigns für Wirksamkeitsanalysen 86

Abb. 3.2 Beispiel einer Pfadanalyse. (Baltes-Götz, 2008, S. 48) 99

Abb. 3.3 Systemdynamisches Modell nach Heraklit (ORSE)..... 108

Abb. 6.1 grafische Skala zur Einstufung von Bedarfen 162

Abb. 6.2 WIMESbefrag. (Hier junger Mensch) 173

Abb. 7.1 Effektstärken stationärer Hilfe zur Erziehung (Entlassungen 2023–2024). (Im Original sind die Skalen farbig von rot nach grün abgestuft. Hier verzichten wir auf die Farbe) 194

Abb. 7.2 Effektstärken stationär. (Aufnahmealter unter 12 Jahren; Entlassungen 2023–2024). 194

Abb. 7.3 Effektstärken stationär. (Aufnahmealter 13 bis 16; Entlassungen 2023–2024). 195

Abb. 7.4	Effektstärken stabiler stationärer Hilfe zur Erziehung. (Aufnahmealter 13–16 Jahre; Entlassungen 2023–2024; wie geplant beendet)	195
Abb. 7.5	Stationäre Abbruchquoten in Abhängigkeit vom Aufnahmealter. (Entlassung 2023–2024)	196
Abb. 7.6	Sieben Verlaufstypen der allgemeinen Bedarfe bei Hilfen zur Erziehung (N=9728) (Legende: die Stärke der Linie symbolisiert die Wahrscheinlichkeit des Ereignisses, Verlauf bei anfänglicher Negativentwicklung (minus): die Wahrscheinlichkeit einer anschließenden Verbesserung (minus plus) ist höher als ein weiter anhaltender negativer Verlauf (minus-minus)).	197
Abb. 7.7	Effektivität teilstationärer Hilfen	198
Abb. 7.8	Wirksamkeit ambulanter Hilfen zur Erziehung.	198
Abb. 7.9	Pfadmodell der Einflüsse auf das Abbruchrisiko (indiv. Ebene). . .	200
Abb. 7.10	Pfadmodell der Einflüsse auf das Abbruchrisiko (Organisationsebene).	201
Abb. 7.11	Entwicklung sozialer Probleme während der Hilfe und das Abbruchrisiko	204
Abb. 7.12	Verbesserung des psychischen Status während der Hilfe und das Abbruchrisiko	204
Abb. 7.13	Effektstärken nach EVAS/ikj) (ebendort, Seite 74.)	208
Abb. 7.14	Zufriedenheit der Eltern nach Faktor Scores	213
Abb. 7.15	Abhängigkeit der Gesamtzufriedenheit der Eltern	213
Abb. 7.16	Zusammenhang der Gesamtzufriedenheit der Kinder	213

Tabellenverzeichnis

Tab. 3.1	Skalentypen	75
Tab. 6.1	WIMES-Dimensionen HzE.	160
Tab. 6.2	Definition der Erziehungskompetenz	162
Tab. 6.3	Ankerbeschreibungen zur Erziehungskompetenz	162
Tab. 6.4	Unterdimensionen zur Erziehungskompetenz	163
Tab. 6.5	Kompetenz-Dimensionen WIMES-BTHG-Päd	177
Tab. 6.6	Dimension 6 WIMES-BTHG-Päd	178
Tab. 6.7	Dimensionen WIMES-BTHG.	179
Tab. 6.8	Unterdimensionen der Dimension 1 Lernen und Wissensanwendung	182
Tab. 6.9	Unterdimensionen zu 5 Selbstversorgung (Self-care).	183
Tab. 7.1	Faktorenanalyse der Fragebögen für Eltern	212