

EDITION SOZIALWIRTSCHAFT

Agnès Fritze | Bernd Maelicke | Beat Uebelhart (Hrsg.)

Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit

Daniel A. Ludwig
Luisa Schmid
Beat Uebelhart



Nomos

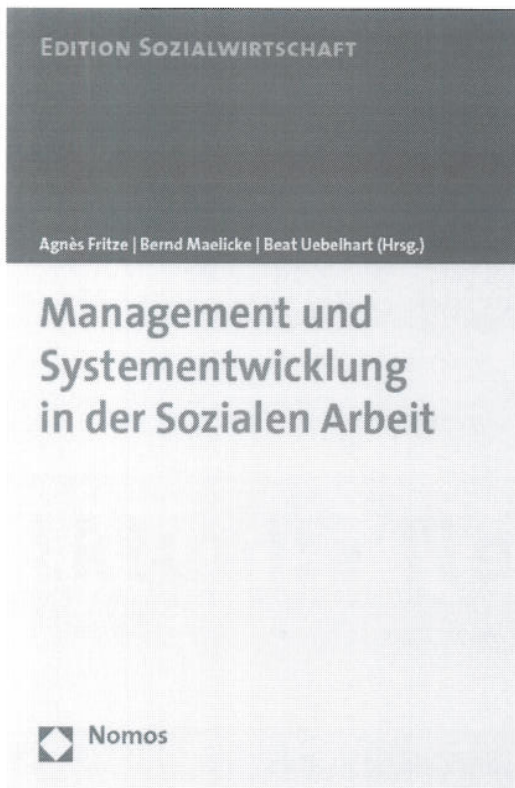
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8329-6850-2

1. Auflage 2011

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2011. Printed in Germany. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Aktuelle Neuerscheinung



Versandkostenfrei unter
www.nomos-shop.de/13971

Inhalt

1 Grundlagen

- 1.1 Perspektiven auf soziale Probleme im Kontext Sozialer Arbeit, *Agnès Fritze*
- 1.2 Strukturen und Rahmenbedingungen der Sozialwirtschaft oder der Sozialen Ökonomie, *Georg Horcher*
- 1.3 Soziales Dienstleistungsmanagement, *Rainer Fretschner*
- 1.4 Soziale Arbeit als Gestalterin des Sozialen, *Regula Dällenbach*
- 1.5 Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit – Möglichkeiten und Grenzen, *Daniel Kettiger und Marianne Schwander*

2 Reichweite bisheriger Management-Modelle in der Sozialen Arbeit

- 2.1 Auf der Suche nach Management-Modellen in der Sozialen Arbeit, *Bernd Maelicke*
- 2.2 Innovationen im Sozialbereich – Management als Balanceakt zwischen Gesellschaft, Politik, Klientinnen und Klienten und Mitarbeitenden, *Oliver Kessler und Jovanka Ruoss*
- 2.3 Management-Modelle und die Führung von NPO – Ein Aufruf zur Modellvielfalt in Lehre und Beratung, *Jürg Schneider und Christoph Minnig*

3 Das Social-Impact-Modell (SIM) – vom sozialen Problem zur Wirkung

- Beat Uebelhart*
- 3.1 Einleitung
- 3.2 Rahmenbedingungen
- 3.3 Ansprüche an die Funktionssysteme und Voraussetzungen
- 3.4 Das Social-Impact-Modell – ein Analyse-, Planungs- und Steuerungsmodell
- 3.5 Das Social-Impact-Modell in der Praxis

4 Varianten der Strategie- und Systementwicklung

- 4.1 Partizipative überregionale Kinder- und Jugendpolitik – Gäu+, *Beat Uebelhart*
- 4.2 Das Social-Impact-Modell und seine Anwendung in Deutschland, *Peter Zängl*
- 4.3 Wirkungsorientierung – eine österreichische Perspektive, *Markus Lehner*
- 4.4 Diskussionen und Tendenzen um Strategien im Sozialbereich der Entwicklungszusammenarbeit, *Eveline Odermatt*

5 Zusammenfassung und weiterführende Fragestellungen

- Beat Uebelhart*
- 5.1 Einführung
- 5.2 Funktionssystem Wirtschaft
- 5.3 Funktionssystem Politik
- 5.4 Funktionssystem Gemeinschaft
- 5.5 Funktionssystem Legitimation
- 5.6 Die Rolle von Sozialmanagement und Sozialwirtschaft
- 5.7 Zum Schluss: Was will das SIM leisten?

6 Kommentare

- 6.1 ... aus Sicht des Managements in der Sozialwirtschaft/des Sozialmanagements, *Armin Wöhrl*
- 6.2 ... aus Sicht der Sozialpolitik, *Thorsten Hallmann und Annette Zimmer*
- 6.3 ... aus Sicht der Volkswirtschaft – Was leistet das Social-Impact-Modell (SIM)?, *Beate Finis-Siegler*
- 6.4 ... aus Sicht der Sozialen Arbeit – »Über die Wirkungsziele entscheiden die Professionellen, zusammen mit Ihrer Klientel«, *Ein Gespräch mit Silvia Staub-Bernasconi*

Zu den Autorinnen und Autoren

Die Diskussion rund um Sozialmanagement/Sozialwirtschaft wird in den drei deutschsprachigen Ländern Deutschland, Österreich und Schweiz in Theorie und Praxis sehr unterschiedlich geführt. Neben den Organisationen des Dritten Sektors und den staatlichen Organisationen treten vermehrt For-Profit- und Low-Profit-Organisationen in den ‚Markt‘ sozialer Dienstleistungen ein. Ein nur betriebsbezogenes Managementverständnis reicht nicht mehr aus; im neuen Welfare Mix geht es immer mehr um die Entwicklung von Lebensqualität in den unterschiedlichen Lebenswelten und Sozialräumen.

Das Werk beschreibt einen Paradigmenwechsel mit multiperspektivischen, interdisziplinären und interprofessionellen Zugängen bei der Identifikation sozialer Probleme, der Lösungsfindung, der Umsetzung und der Evaluation von Dienstleistungen und Maßnahmen zur Vermeidung, Linderung oder Lösung sozialer Probleme; es skizziert dabei eine erweiterte Systemsicht für das Management sozialer Dienstleistungsorganisationen. Unter Einbezug und Würdigung der bisher getrennt verlaufenden Fachdiskussionen in der Schweiz, Österreich und Deutschland liefert dieser Band ein theoretisch fundiertes Analyse- und Steuerungsmodell, welches erlaubt, die Identifikation sozialer Probleme und deren Bearbeitung unter Einbezug unterschiedlicher Akteursinteressen und gesellschaftlicher Veränderungsprozesse wirkungsvoll zu gestalten.

Dieses Buch richtet sich an Sozialmanagerinnen und Sozialmanager, an Politikerinnen und Politiker sowie an Sozialarbeitende und Fachleute anderer Disziplinen, die an der innovativen Lösung sozialer Probleme interessiert sind. Für Dozierende in der Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie Forschende gibt es Anregungen zur Weiterentwicklung bisheriger Lösungsansätze sowie der Professionalisierungsdebatte.

1.5 Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit – Möglichkeiten und Grenzen

Daniel Kettiger und Marianne Schwander

1.5.1 Wirkung und Wirkungsmodelle

Zum Wirkungsbegriff allgemein

Mit der Entwicklung der Politik- und Gesetzevaluation in den 1980er- und 1990er-Jahren einerseits und den Reformen des politisch-administrativen Systems der letzten zwanzig Jahre¹ andererseits hat die Wirkungsorientierung des staatlichen Handelns eine immer größere Bedeutung erlangt (vgl. Dvorak/Ruflin 2007, S. 112; Kettiger 2005, S. 53f.). »Wirkungsorientierung ist eine einleuchtende, aber auch abstrakte Sache. Daher ist es notwendig, diese fassbar zu machen« (Dvorak/Ruflin 2007, S. 114). Die Konzepte der Wirkungsorientierung liegen – insbesondere im Bereich der Sozialen Arbeit – teilweise sehr weit auseinander. So gibt es vereinzelte Theorien, welche die Wirkungsorientierung allein auf organisatorische Fragen beschränken (vgl. Mühle et al. 2006, S. 19ff.), solche, welche die Wirkungsorientierung als Teil des Qualitätsmanagements sehen (vgl. Dvorak/Ruflin 2007, S. 114), und solche, welche die Wirkungsprüfungen umfassend auf Ergebnisse, Strukturen und Prozesse beziehen (vgl. Albus et al. 2009, S. 22; Schenker-Wicki 2003, S. 39ff.). Nachfolgend wird ein eher »klassisches« Modell der Wirkungsorientierung vertreten, wie es den eingangs erwähnten Entwicklungen zugrunde liegt. Im Mittelpunkt steht der Anspruch, auf der Grundlage von Zielen, Indikatoren und Kennzahlen Wirkungen nachzuweisen und zu steuern (vgl. Albus et al. 2009, S. 19).

Im Zentrum der Wirkungsorientierung steht der *Wirkungsbegriff*. In der Literatur findet sich eine breite Palette von Definitionen:

- »Unter Wirkung wird das Ergebnis einer Handlung und eines Mitteleinsatzes verstanden. Ein Zustand A wird verändert, das Ergebnis ist beispielsweise ein Zustand B« (Dvorak/Ruflin 2007, S. 114).

1 Diese Reformen werden als New Public Management (NPM) und Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WoV), in Deutschland auch als neues Steuerungsmodell bezeichnet.

- »Wirkungen sind das mittelbare Ergebnis der Erbringung einer oder mehrerer Leistungen durch die Verwaltung« (Schedler/Proeller 2009, S. 72).
- »Wirkungen sind intendierte Zustandsänderungen, die beobachtbar, beschreibbar und kommunizierbar sind und nach plausiblen und hypothesengeleiteten Annahmen über nachvollziehbare Zusammenhänge bewertet werden können« (Albus et al. 2009, S. 22).

Weder diese noch andere Wirkungsbegriffe sind allgemeingültig, denn Wirkung lässt sich nur im Zusammenhang mit einem bestimmten Wirkungsmodell abschließend definieren. Weil er sehr allgemein gehalten ist, wird nachfolgend vom Wirkungsbegriff von Schedler/Proeller (2009, S. 72) ausgegangen. Bezüglich der Wirkungen muss zwischen *gewollten (intendierten) Wirkungen und ungewollten Nebenwirkungen* des staatlichen Handelns unterschieden werden.

Um Wirkungen staatlichen Handelns verstehen und Wirkungsmodelle aufbauen zu können, sind noch weitere Elemente von Bedeutung:

- *Leistungen*: Das direkte Ergebnis der Verwaltungstätigkeit aus der Sicht von verwaltungsexternen Leistungsempfängerinnen und -empfängern (Schedler/Proeller 2009, S. 72).
- *Aktivitäten*: Handlungen innerhalb der öffentlichen Verwaltung, welche auf die Erstellung einer bestimmten Leistung ausgerichtet sind.
- *Kausalität*: Nachweisbarer oder glaubhafter Zusammenhang zwischen Aktivität und erstellter Leistung einerseits sowie zwischen dieser und der Wirkung andererseits.

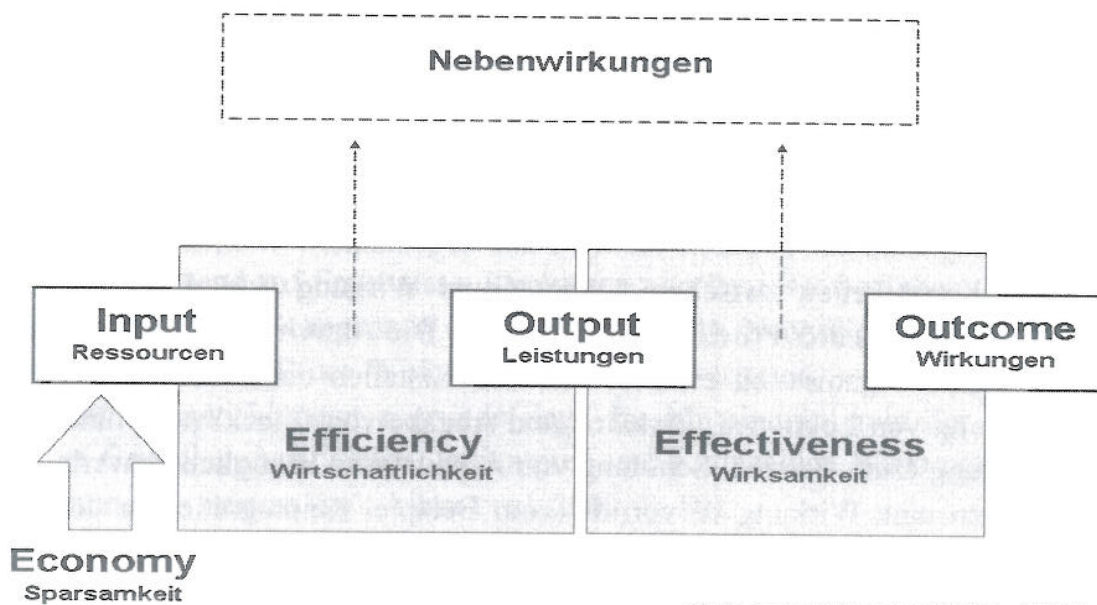
Alle *Wirkungsmodelle* basieren letztlich auf sogenannten Wirkungsketten, das heißt auf Kausalketten zwischen Aktivität und Wirkung (vgl. Dvorak/Ruflin 2007, S. 113f.; Schedler/Proeller 2009, S. 73ff.). Die Aktivitäten der Verwaltung (zum Beispiel Organisation eines Kurslokals, Erstellen eines Kursprogramms, Durchführung von Lektionen, Erstellen und Abgabe von Checklisten) führen zu einer Leistung (zum Beispiel Schulung von Arbeitslosen bezüglich Bewerbung), welche dann eine Wirkung hervorruft (zum Beispiel Reintegration in den Arbeitsprozess).

Je nach Blickwinkel und Systemgrenzen lassen sich verschiedenartige Wirkungsmodelle erstellen. Wesentlich für den Aufbau einer Wirkungssteuerung ist nicht, welches Wirkungsmodell man wählt, sondern dass man mit einem konsequent aufgebauten Wirkungsmodell arbeitet.

Das ökonomische Wirkungsmodell

Primär ausgehend von der Betriebswirtschaftslehre, hat sich international ein Wirkungsmodell etabliert, das von einer Wirkungskette ausgeht, innerhalb der Wirkungskette aber vor allem auf den Spannungsbogen zwischen den drei Elementen Ressourcen, Leistungen und Wirkungen fokussiert. Entsprechend den drei Kernelementen wird das Modell 3-E-Modell genannt (vgl. Schedler/Proeller 2009, S. 76f.):

- *Economy* (Sparsamkeit) wird erreicht, wenn mit möglichst kleinem Mitteleinsatz die notwendigen (finanziellen, personellen und sachlichen) Ressourcen beschafft und bereitgestellt werden können; es geht um das Verhältnis zwischen Kosten (insbesondere Bereitstellungskosten) und Input.
- *Efficiency* (Effizienz, Wirtschaftlichkeit) wird erreicht, wenn vorgegebene Leistungen mit möglichst kleinem Ressourceneinsatz erstellt werden; es geht um das Verhältnis zwischen Input (Ressourcen) und Output (Leistungen).
- *Effectiveness* (Effektivität, Wirksamkeit) wird erreicht, wenn vorgegebene Wirkungen mit einem möglichst kleinen Leistungsvolumen (möglichst wenigen Leistungseinheiten) erreicht werden; es geht um das Verhältnis zwischen Output (Leistungen) und Outcome (Wirkungen).



© Schedler/Proeller 2000 – 2009

Abbildung 1: 3-E-Modell (Schedler/Proeller 2009)

Über die Wirkungskette entsteht so ein Bezug vom Mitteleinsatz zur erzielten Wirkung des staatlichen Handelns. Wesentlich ist, dass stets alle drei Elemente

(3 E) gleichwertig berücksichtigt werden, dies insbesondere dann, wenn das Modell als Grundlage für die wirkungsorientierte Steuerung eingesetzt wird.

Das sozialwissenschaftliche Wirkungsmodell

Das sozialwissenschaftliche Wirkungsmodell unterscheidet sich vom eher technischen 3-E-Modell insofern, als es berücksichtigt, dass staatliches Handeln in gesellschaftlichen Systemen und Subsystemen stattfindet und dass die Wirkungen der Verwaltungsleistungen differenziert nach Systemgrenze betrachtet werden müssen.

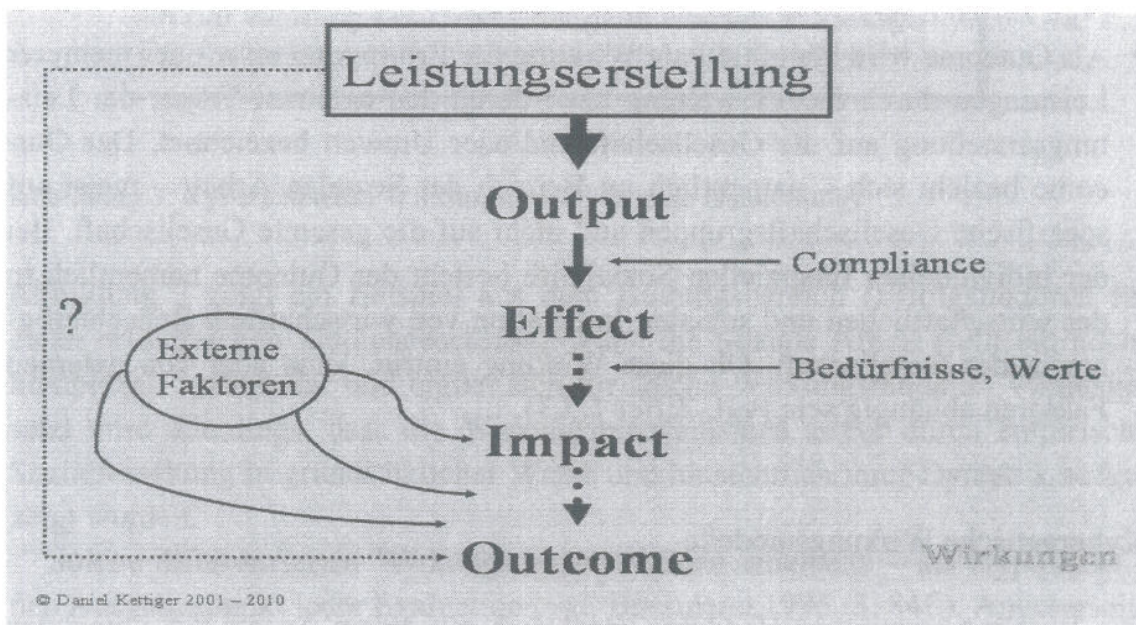


Abbildung 2: Sozialwissenschaftliches Wirkungsmodell (eigene Darstellung)

Das Modell geht von folgender Wirkungskette aus (vgl. Schröder/Kettiger 2001, S. 8f.):

- *Output* ist die von der Verwaltung erbrachte Leistung aus dem Blickwinkel eines Dritten, in der Regel aus der Sicht der Leistungsempfängerin oder des Leistungsempfängers. Bei der individuellen finanziellen Sozialhilfe besteht der Output bzw. die Leistung in der Überweisung eines Geldbetrags auf das Konto der Sozialhilfeempfängerin bzw. des Sozialhilfeempfängers.
- Mit *Effect* werden die unmittelbaren, objektiven, das heisst direkt ersichtlichen bzw. nachweisbaren (Aus-)Wirkungen der Leistungserbringung bezeichnet (Systemgrenze Leistungserstellerin – Leistungsempfänger). Bei der individuellen finanziellen Sozialhilfe besteht der Effect darin, dass die Sozialhilfeempfängerin bzw. der Sozialhilfeempfänger über ein (Ersatz-) Ein-

kommen verfügt, das heisst über finanzielle Mittel (im Sinne des Existenzminimums).

- Mit *Impact* wird die subjektive Wirkung bei der Leistungsempfängerin bzw. beim Leistungsempfänger bezeichnet, zu der das Handeln der Verwaltung bzw. des externen Trägers der Leistungserstellung maßgeblich beigetragen hat. Der Impact ist vor dem Hintergrund der Bedürfnisse und Werte der Betroffenen zu sehen. Bei der individuellen finanziellen Sozialhilfe ist bei üblichem Verlauf davon auszugehen, dass die Sozialhilfeempfängerin bzw. der Sozialhilfeempfänger die Finanzmittel vernünftig für den Lebensunterhalt (Wohnen, Kleidung, Essen usw.) einsetzt und damit menschenwürdig leben kann. Ob diese Wirkung eintritt, ist allerdings eine Frage der Compliance (vgl. Ziffer 1.5.3).
- Als Outcome wird die mittelbare Wirkung der Erbringung einer oder mehrerer Leistungen durch die Verwaltung bzw. durch den externen Träger der Leistungserstellung auf die Gesellschaft und/oder Umwelt bezeichnet. Der Outcome bezieht sich – namentlich im Bereich der Sozialen Arbeit – meist auf spezifische Gesellschaftsgruppen und nicht auf die gesamte Gesellschaft. Bei der individuellen finanziellen Sozialhilfe besteht der Outcome namentlich in der wirtschaftlichen und sozialen Integration von wirtschaftlich Benachteiligten in der Gesellschaft. Ob diese Wirkung eintritt, kann aber von externen Faktoren abhängig sein (vgl. Ziffer 1.5.3).

Kybernetische Wirkungsmodelle

Die Wirkung staatlichen Handelns kann auch mit einem Ansatz des vernetzten Denkens, genauer mit einem biokybernetischen Denkansatz (vgl. Vester 2000, S. 110f.) betrachtet werden. Solche Betrachtungen sind insbesondere für die Analyse hochkomplexer Systeme geeignet. Wesentlich ist, dass mit kybernetischen Wirkungsmodellen auch positive und negative Rückkoppelungen erfasst werden können. Zudem eignen sich kybernetische Wirkungsmodelle als Grundlage einer Simulation²; künftige Entwicklungen können auf der Zeitachse abgeschätzt werden. Voraussetzung für kybernetische Wirkungsmodelle sind sehr gute Kenntnisse über die Wirkungsmechanismen im betrachteten System.

2 Die im Wirkungsmodell aufgezeigten Prozessketten werden mehrmals durchlaufen (zum Beispiel in Jahresschritten). Dies ermöglicht es, die Wirkungen dynamisch darzustellen. In der Regel wird eine solche Simulation mittels entsprechender Computerprogramme durchgeführt.

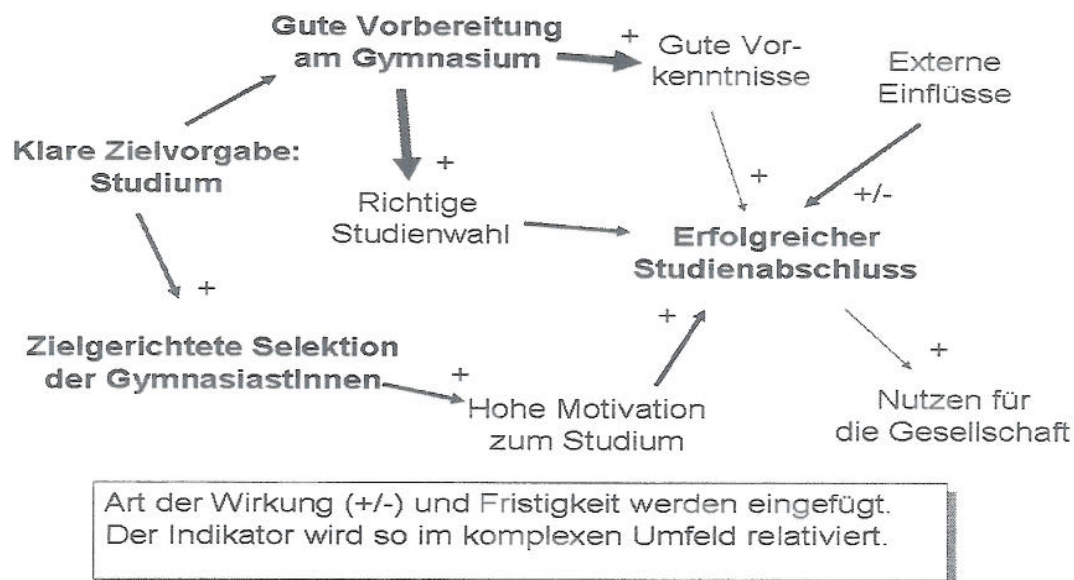


Abbildung 3: Kybernetisches Wirkungsmodell (eigene Darstellung)

Abbildung 3 zeigt ein Beispiel aus dem Bildungsbereich (Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen Studienabschluss). Auch die Soziale Arbeit stellt ein hochkomplexes System dar und eignet sich für solche Wirkungsmodelle. Vorausgesetzt wird allerdings, dass die Wirkungsmechanismen zuvor durch empirische Sozialforschung in grundsätzlicher Weise und hinsichtlich ihrer Dynamik aufgezeigt wurden.

Solche differenzierten Wirkungsmodelle bilden einerseits – als Hypothese – den Ausgangspunkt jeder Evaluation (vgl. Bussmann 1995, S. 84f.). Andererseits kann auf der Grundlage des Ergebnisses einer Evaluation ein Wirkungsmodell angepasst und verfeinert werden.

1.5.2 Wirkungssteuerung

Ziel-Indikatoren-System als Grundlage der Wirkungssteuerung

Wirkungssteuerung bedeutet Steuern und Führen mit Zielvorgaben. Wie in den meisten heute verwendeten Systemen zur Steuerung des staatlichen Handelns arbeitet man auch bei der Wirkungssteuerung in der Regel mit einem Ziel-Indikatoren-System (vgl. Abbildung 4), unabhängig davon, ob die Wirkungssteuerung im Rahmen eines WoV-Steuerungsmodells oder in einem anderen Steuerungsprozess stattfindet.

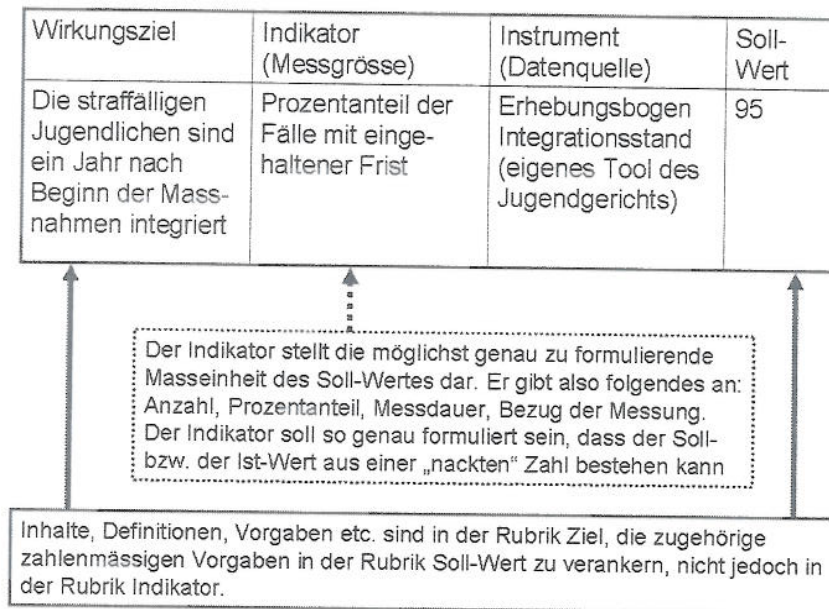


Abbildung 4: Ziel-Indikatoren-System (PuMa Consult GmbH).

Der Prozess der Definition von Wirkungszielen erfolgt in einem iterativen Prozess in folgenden Schritten (vgl. Schedler/Proeller 2009, S. 139f.):

- Es wird der Zweck der konkreten staatlichen Aufgabe ermittelt; dieser lässt sich oft aus der Absicht des Gesetzgebers ableiten (Expertenberichte, Materialien zum Gesetz, usw.) und wird in einen Kontext zum Gesamtzweck bzw. zu den übergeordneten Zielen des staatlichen Handelns gestellt.
- Es wird die Zielgruppe des staatlichen Handelns ermittelt und die Ziele werden auf diese ausgerichtet.
- Es werden die Wirkungen ermittelt und festgehalten, die erreicht werden müssen, damit bezüglich der Zielgruppe der Zweck der staatlichen Aufgabe bzw. der Auftrag des Gesetzgebers erreicht wird.
- Das Bündel von Wirkungszielen wird dahingehend untersucht, ob die einzelnen Ziele notwendig (der Zweck kann ohne Erreichung des Ziels nicht erfüllt werden) und hinreichend (wenn alle Ziele erfüllt sind, ist auch der Zweck bzw. der gesetzliche Auftrag erfüllt) sind. Ziele, die nicht sowohl notwendig als auch hinreichend sind, werden gestrichen.
- Es wird geprüft, ob die Ziele den allgemeinen qualitativen Anforderungen an die Zieldefinition entsprechen (SMART).

Für die Überprüfung der Qualität von Zielen besteht der folgende Prüfraster:

S	SPECIFIC	Wurde ein eindeutiger Zielinhalt festgelegt? Werden wirklich Resultate und nicht Tätigkeiten beschrieben? Ist das Ziel vom Zielträger selbst beeinflussbar, oder bestehen Abhängigkeiten zu anderen Personen/Bereichen?
M	MEASURABLE	Wurden Zielhöhe, Realisationszeitpunkt und Methode der Resultatmessung bestimmt?
A	ATTAINABLE	Ist das Ziel (mit Anstrengung) erreichbar?
R	RELEVANT	Wird mit dem Ziel ein wesentlicher Beitrag zu den Verwaltungszielen und den Zielen des Vorgesetzten geleistet? Sind die Prioritäten für den Zielträger richtig gesetzt?
T	TRACKABLE	Ist das Ziel verfolgbar, und sind Fortschrittskontrollen vereinbart? Wie wird die Zielerreichung gemessen? Ist die Methode festgeschrieben und das Instrumentarium verfügbar?

Abbildung 5: Prüfraster für Ziele (Rieder 2004, S. 49)

Zur Messung oder Abschätzung der Zielerfüllung sind *Indikatoren* notwendig, die als *Messgrösse* möglichst zuverlässige Aussagen über den Grad der Zielerfüllung erlauben. Die Bestimmung von Indikatoren erfolgt auf der Grundlage des Wirkungsmodells. Während es leicht ist, Indikatoren für den Grad der Erfüllung von Leistungen des Staates zu finden, ist es oft schwierig, adäquate Wirkungsindekoren zu finden, weil sich die Wirkungen des staatlichen Handelns nicht direkt messen lassen oder weil die Kausalität (Ursache-Wirkungs-Beziehung) nicht mit hinreichender Sicherheit nachgewiesen werden kann (vgl. Schedler/Proeller 2009, S. 73; Schröder/Kettiger 2001, S. 9). Häufig lassen sich aber auch ohne lückenlose Kausalitätskette Beziehungen zwischen Leistungserstellung und Wirkung darstellen (vgl. Schröder/Kettiger 2001, S. 9). So können zum Teil durch aufwändige empirische, sozialwissenschaftliche Studien (zum Beispiel auch durch bereits vorhandene Evaluationen) oder durch bekannte ökonomische und psychologische Handlungsmodelle direkte Zusammenhänge zwi-

schen Output und einzelnen Wirkungsindikatoren hergestellt werden. Weiter handelt es sich bei den Outcomes im Sozialbereich häufig um die Summe vieler Impacts im Einzelfall – dies erleichtert entsprechende Rückschlüsse. Letztlich lassen sich Lücken in der Wirkungskette auch mit Plausibilitätsbrücken überwinden.

Für die Überprüfung der Qualität von Indikatoren besteht der folgende Prüfraster:

C	CLEAR	Indikatoren müssen klar definiert, d.h. als Messwert eindeutig sein.
L	LEAN	Indikatoren müssen erhebungsbillig sein; ihre Ableitung aus Hilfsrechnungen darf nicht zu aufwändig sein.
E	EFFICIENT	Indikatoren müssen zielführend sein; sie sollen eine hohe Aussagekraft haben bei wenig Erhebungsaufwand und zur Führung bzw. Steuerung beitragen.
V	VALID	Indikatoren müssen wahr sein. Sie müssen revisionstauglich sein.
E	EVIDENT	Indikatoren müssen nachvollziehbar sein; ihre Erhebung bzw. Ableitung aus anderen erhobenen Werten muss transparent sein.
R	RELEVANT	Indikatoren müssen sich auf ein Ziel beziehen und hinsichtlich der Zielerfüllung relevant sein.

Abbildung 6: Prüfraster für Indikatoren (eigene Darstellung)

Ebenen der Wirkungssteuerung

Die Wirkungssteuerung kann alle Ebenen der Wirkung (Effect, Impact, Outcome) betreffen. Die Frage, auf welcher Ebene bzw. auf welchen Ebenen gesteuert werden soll, entscheidet sich nach den Bedürfnissen der jeweiligen Führungsebene. Während die Leiterin oder den Leiter des kleinen Sozialdienstes primär die Effect- und Impact-Ebene interessieren dürfte, befasst sich das Stadtparlament höchstens mit der Ebene der Outcomes.

Wenn auf mehreren Wirkungsebenen gleichzeitig gesteuert werden soll, muss darauf geachtet werden, dass ein integriertes Steuerungssystem aufgebaut wird,

das die verschiedenen Wirkungsebenen aufeinander abstimmt und nach gleichen Kriterien abbildet. Oft erlauben die aggregierten Werte einer Ebene Aussagen über die Erfüllung der Wirkungsziele der nächsthöheren Ebene. Es gilt insbesondere auch, das Entstehen neuer Bürokratie zu verhindern (vgl. Ziffer 1.5.2).

Neue Bürokratie als Gefahr der Wirkungssteuerung

Eine relativ große Gefahr bei der Einführung eines Systems der wirkungsorientierten Steuerung ist die Entstehung neuer Bürokratie. Erfahrungen aus schweizerischen WoV-Projekten zeigen, dass einerseits oftmals die bisherigen Erhebungs- und Steuerungsinstrumente neben den Instrumenten der wirkungsorientierten Steuerung beibehalten werden und dass andererseits eine Tendenz besteht, das Instrumentarium der wirkungsorientierten Steuerung perfektionistisch auf- und auszubauen. Statt auf das Erzielen von Wirkungen hinarbeiten zu können, müssen sich dann Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Sozialdiensten mit dem Ausfüllen von Formularen und Tabellen befassen.

Das Problem besteht in der Schweiz insbesondere angesichts der mindestens drei föderalen Ebenen (Bund, Kantone, Gemeinden). Es kann ohne weiteres der Fall eintreten, dass zu denselben staatlichen Handlungen jeweils für die Behörden der verschiedenen Staatsebenen unterschiedliche Informationen für die Steuerung, Statistik und Evaluation erhoben und gemeldet werden müssen.³

Dem Entstehen neuer Bürokratie kann entgegengewirkt werden, wenn die Instrumente des fallbezogenen Controllings im Rahmen des Case-Managements derart ausgestaltet werden, dass die gewonnenen Informationen in aggregierter, nicht mehr fallbezogener Form für die Wirkungssteuerung verwendet werden können (vgl. Schröder 2004, S. 15f.). So wurde beispielsweise im Rahmen eines Pilotprojekts in der Stadt Leverkusen in der Arbeit mit psychisch erkrankten älteren Menschen ein Hilfeplanungs- und Zielerreichungsbogen entwickelt, der sowohl zur Bewertung der individuellen Zielerreichung – und damit zur Schaffung einer Ausgangsbasis für die Weiterentwicklung der individuellen Hilfeplanziele, zur Bereitstellung einer Informationsbasis für die fallübergreifende Darstellung und Analyse von Zielerreichungsgraden – als auch zur Formulierung

3 Dies trifft u.a. für die Sozialdirektion der Stadt Burgdorf zu. Die Stadt Burgdorf gehört zu den Gemeinden, die vollumfänglich mit WoV gesteuert werden. Die Daten, die für die städtischen Wirkungsindikatoren erhoben werden müssen, sind andere als diejenigen, die das vom Kanton verlangte kommunale Controlling erfordert. Zusätzlich müssen statistische Daten für das Bundesamt für Statistik (BFS) erhoben werden.

und Bewirtschaftung fallübergreifender Wirkungsziele verwendet werden kann (vgl. Schröder 2004, S. 83ff.).

Politischer und gesetzgeberischer Aktivismus \neq Wirkungssteuerung

Für verschiedene aktuelle, seit längerem beobachtbare Veränderungen, sei es die Globalisierung, die Ökonomisierung oder die Migration, sind in Staat und Gesellschaft noch keine angemessenen Antworten gefunden worden, weder im sozialen noch im rechtlichen Normensystem. Grundfesten persönlicher Orientierungen werden in Frage gestellt und erschüttert. Das Gefühl genereller Vulnerabilität, fehlender Kontrollierbarkeit und der Undurchschaubarkeit erweist sich heute als kollektives soziales Muster, das eine Grundlage für diffuse Ängste und Projektionen bilden kann. Politikerinnen und Politiker nehmen sich dieser Ängste kurzfristig an und versuchen – mittels demonstrativen Aktivismus – wenn schon nicht mehr Sicherheit, so doch mehr Sicherheitsgefühl zu produzieren. Weil die Politik in ihrer Konzentration eine Vielzahl gesellschaftlicher Missstände und Problemlagen repräsentiert, eignet sich eine Kampfansage an singuläre Erscheinungen – statt an komplexe strukturelle Probleme – hervorragend zur politischen Profilierung. An den Ängsten der Bevölkerung ausgerichtet, bestimmt die Politik ihre Problemfelder derart, dass an ihnen in symbolisch eindrücklicher Weise ein entschiedener Kampf gegen das Unrecht inszeniert werden kann (vgl. Schwander 2010, S. 99ff.).

Als Beispiel von symbolischer Kampfansage ist der politische Aktivismus im Verschärfen des Strafrechts oder im Einsatz von Sozialinspektoren und Sozialinspektorinnen in der Sozialhilfe zu nennen:

- Auch wenn Bundesrat, Parlament und Bevölkerung das Strafgesetz zum wiederholten Male verschärfen, machen härtere Strafen die Schweiz nicht sicherer. Denn die größte präventive Wirkung gegen das Begehen von Straftaten geht nicht von der Art und Höhe der Strafe aus, sondern vom Risiko, von der Polizei gefasst zu werden (vgl. Stratenwerth 2005, S. 84ff.). Gemäß Bundesamt für Statistik zeigen Ergebnisse, »dass die strenger sanktionierenden Kantone nicht weniger Rückfällige aufweisen als diejenigen, die weniger strenge Strafen aussprechen« (diverse Statistiken BfS).⁴
- Nicht alles, was von den Politikerinnen und Politikern als Sozialhilfemissbrauch bezeichnet wird, ist tatsächlich ein Fall von rechtswidrigem Leistungsbezug. Klar ist aber, dass der teilweise hektische und demonstrative Einsatz

4 Ausführlich zu den Wirkungen von Sanktionen siehe: www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/19/04/03/02/02.html [Zugriffsdatum: 28.02.2011].

von Sozialinspektorinnen und Sozialinspektoren insbesondere die Arbeitsbeziehung zwischen Klientinnen bzw. Klienten und Sozialarbeiterinnen bzw. Sozialarbeitern sowie dem Berufsstand insgesamt sehr in Misskredit gebracht hat. Auch wenn der gezielte Einsatz von Sozialinspektorinnen und Sozialinspektoren ein geeignetes Arbeitsinstrument für vertiefte Sachverhaltsabklärungen sein kann, sind die Grundsätze der Gesetzmäßigkeit, der Verhältnismäßigkeit sowie der Zweckmäßigkeit zu beachten (vgl. SKOS – Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe 2010).

Politischer Aktivismus und symbolische Gesetzgebung bezüglich der Sozialen Arbeit haben durchaus eine Wirkung, allerdings nicht im Sozialbereich selbst, sondern bei der Wählerschaft. Die unbedachten Nebenwirkungen können aber das Gefüge der Sozialen Arbeit beeinträchtigen.

1.5.3 Grenzen der Wirkungssteuerung

Rechtliche und gesellschaftliche Grenzen

Die Entwicklung des Sozialstaats, der Sozialversicherungen und der Sozialhilfe, aber auch die Anerkennung eines Rechtsanspruchs auf Existenzsicherung im Sinne einer Solidarität mit den Schwächsten und am stärksten Benachteiligten der Gesellschaft einerseits, andererseits die Individualisierung, das rapide Wachsen der Ausgaben für die soziale Sicherheit und damit die Frage der Finanzierung des Sozialwesens stehen in einem Spannungsfeld. Und genau in diesem Spannungsfeld sind in den letzten Jahren Sozialhilfegesetze eingeführt worden, die nach den Prinzipien der Ziel- und Wirkungsorientierung ausgestaltet sind und neben der Solidarität die Eigenverantwortung des Einzelnen ins Zentrum stellen. Der Wirkungssteuerung in diesem Bereich sind jedoch Grenzen gesetzt.

Vor dem Hintergrund beispielsweise der Entwicklung der Einkommensungleichheiten und der Zunahme von Armut, insbesondere auch von Kindern und Jugendlichen (vgl. Eidgenössische Kommission für Kinder- und Jugendfragen 2007), stellt sich die Frage, was in einem Sozialstaat zu den unentbehrlichen Bestandteilen menschlicher Existenzsicherung und Entfaltung zählt. Die nachfolgend aufgezeigten rechtlichen und gesellschaftlichen Grenzen lassen sich grundsätzlich herauskristallisieren.

Die zentralen sozialen Sicherungssysteme der Rente und Gesundheit knüpfen am Einwohner- bzw. Bürgerstatus an; deren breitestmögliche Finanzierungsgrundlagen durch eine Art Sozialsteuer bewirken eine *grundeinkommens-*

ähnliche Garantie gegen Armut, insbesondere gegen Armut im Alter. Auch anerkannte soziale Grundrechte, im Speziellen der in Artikel 12 BV verankerte Anspruch auf Hilfe in Notlagen sowie die in Artikel 41 BV ausformulierten Sozialziele, sind Garantien, die nicht aufgeweicht respektive die nicht über die Politik von Aktivierung und Workfare begrenzt werden dürfen. Am 27. Oktober 1995 hat das schweizerische Bundesgericht das Recht auf Existenzsicherung als ungeschriebenes Verfassungsrecht anerkannt (BGE 121 I 367). Nach Bundesgericht ist die »Sicherung elementarer menschlicher Bedürfnisse wie Nahrung, Kleidung und Obdach die Bedingung menschlicher Existenz und Entfaltung überhaupt. Sie ist zugleich unentbehrlicher Bestandteil eines rechtsstaatlichen und demokratischen Gemeinwesens« (BGE 121 I 371 E. 2b). Außerdem ist anerkannt, dass eine Person ihre Grundrechte nur ausüben und sich aktiv am sozialen sowie politischen Leben einer Gesellschaft beteiligen kann, wenn ihre grundlegenden materiellen Bedürfnisse gedeckt sind (BB1 1997 I S. 150; Kienner/Kälin 2007, S. 395). Entsprechend sind die kantonalen Sozialtransfers und die Sozialhilfe auszugestalten.

Grenzen sind der Wirkungsorientierung auch durch das Grundrecht auf rechtsgleiche Behandlung (Art. 8 Abs. 1 BV) gesetzt. Es stellt sich die Frage, wieweit die Individualisierung von Sozialhilfemaßnahmen mit dem Fokus einer möglichst hohen Wirkung gehen darf, ohne dass der Gleichbehandlungsanspruch verletzt wird.

Begrenzte Messbarkeit von Wirkungen

Wie bereits erwähnt (vgl. Ziffer 1.5.2), ist es oft schwierig, adäquate Wirkungsindikatoren zu finden (vgl. Schedler/Proeller 2009, S. 73; Schröder/Kettiger 2001, S. 9). Die begrenzte Messbarkeit oder Abschätzbarkeit von Wirkungen hat die folgenden hauptsächlichen Gründe:

- *Fehlende Messbarkeit*: Wirkungen, namentlich die gesellschaftlichen Auswirkungen des staatlichen Handelns im Sinne von Outcomes, lassen sich oft nicht direkt messen oder beobachten. So fehlt beispielsweise ein genereller Indikator für die Integration der ausländischen Wohnbevölkerung. Der Integrationsstand lässt sich allenfalls aus einer Vielzahl von Indikatoren zu Teilaspekten der Integration ableiten (Kenntnisse der Landessprache, Mitwirkung in Ortsvereinen, Kriminalitätsrate, usw.).
- *Fehlende oder lückenhafte Kausalketten*: Oft kann die Kausalität (Ursache-Wirkungs-Beziehung) zwischen dem staatlichen Handeln (Output) und der beobachteten Wirkung nicht mit hinreichender Sicherheit nachgewiesen werden (vgl. Schedler/Proeller 2009, S. 73; Schröder/Kettiger 2001, S. 9). Trotz-

dem lassen sich auch ohne lückenlose Kausalkette Beziehungen zwischen Leistungserstellung und Wirkung darstellen (vgl. Schröder/Kettiger 2001, S. 9). So handelt es sich bei den Outcomes im Sozialbereich häufig um die Summe vieler Impacts im Einzelfall – dies erleichtert entsprechende Rückschlüsse. Letztlich lassen sich Lücken in der Wirkungskette auch mit Plausibilitätsbrücken überwinden.

- *Mittel- bis langfristige Erkennbarkeit*: Staatliches Handeln wirkt aufgrund der Komplexität gesellschaftlicher Vorgänge oft erst mit zeitlicher Verzögerung (vgl. Schedler/Proeller 2009, S. 73). In solchen Fällen sind kurzfristig keine Aussagen über die Wirksamkeit des staatlichen Handelns möglich.

Ein überwiegender Teil dieser Probleme lässt sich mittels neuer Sozialforschung und Auswertung bestehender Erkenntnisse der Sozialforschung beseitigen oder überbrücken. Die Frage der Machbarkeit der Wirkungssteuerung ist letztlich meistens eine Frage der Ressourcen und damit des Verhältnisses von Kosten und Nutzen.

Compliance (Beeinflussbarkeit von innen)

Die Wirkung hängt von der Art des Leistungserstellungsprozesses ab. Während bei zahlreichen Sachleistungen der öffentlichen Verwaltung (zum Beispiel Straßenreinigung, Ausstellen eines Passes) sowohl die Qualität der Leistung als auch die Wirkung ausschließlich von der leistungserstellenden Verwaltung abhängen, sind Leistungserstellungsprozesse im Bereich von Bildung (zum Beispiel Lernprozesse), Gesundheit (zum Beispiel Therapien) und Sozialer Arbeit (zum Beispiel Beratungsprozesse) meist Kooperationsprozesse zwischen der Verwaltung einerseits und der Leistungsempfängerin bzw. dem Leistungsempfänger andererseits. Damit die Schulung von Arbeitslosen bezüglich Bewerbung zur gewollten Reintegration in den Arbeitsmarkt führt, muss sich die betroffene Person schulen lassen wollen, sie muss den Stoff aufnehmen und anschließend ihre Bewerbungen gemäß dem Gelernten gestalten. Sie muss also das angenommene übliche (durchschnittliche) Verhalten an den Tag legen und abgegebene Zusicherungen einhalten (Compliance). Weil zwischen der Absicht, welche die Sozialdienste mit ihrem Handeln verfolgen, und dem Lebensentwurf sozialhilfeabhängiger Personen Zielkonflikte bestehen können, wird allenfalls mit dem staatlichen Handeln bereits auf der Ebene der Effects die gewollte Wirkung nicht erreicht.

Bei der Wahl wirkungsorientierter Instrumente in der Sozialen Arbeit ist dem Aspekt der Compliance die nötige Beachtung zu schenken.

Externe Faktoren (Beeinflussbarkeit von außen)

Ob ein bestimmtes staatliches Handeln die erwartete Wirkung herbeiführt, wird auch von externen Faktoren beeinflusst, die sich der Steuerung durch den Staat oft weitestgehend entziehen. Im Sozialbereich bestehen diese oft in Ereignissen von globaler Bedeutung (weltweite Wirtschaftskrisen, kurzfristig auftretende Flüchtlings- und Migrationsbewegungen, usw.). Die Wirksamkeit der Schulung von Arbeitslosen bezüglich Bewerbung sinkt gegen null, wenn der Arbeitsmarkt plötzlich einbricht. Die Ursache dafür ist nicht eine Veränderung in der Wirkungskette, sondern die Tatsache, dass die Erfolgchance auch sehr guter Bewerbungen wegen des markanten Rückgangs offener Stellen am Arbeitsmarkt statistisch generell wesentlich sinkt. Externe Faktoren wirken meist zwischen den Wirkungsebenen Effect und Impact sowie Impact und Outcome.

Zielkonflikte bei Parallelprozessen (zum Beispiel Sozialfirmen)

Neben den direkten Leistungserstellungsprozessen und den Leistungserstellungsprozessen in Kooperation bestehen – gerade auch im Sozialbereich – parallele Leistungserstellungsprozesse oder, besser gesagt, Leistungserstellungsprozesse, die gleichzeitig zu zwei Leistungen führen. Dies ist fast immer dann der Fall, wenn an eine Leistung der Sozialen Arbeit eine Leistung am Markt gekoppelt ist. In solchen Fällen entstehen Zielkonflikte in der Leistungserstellung, welche die Wirkung beeinflussen können. Die Beeinflussung der Wirkung findet in der Regel auf den Wirkungsebenen Effect und Impact statt.

Als aktuelles Beispiel eines Zielkonfliktes im Tätigkeitsfeld der Sozialen Arbeit sind Sozialfirmen zu nennen. Diese richten sich, im Unterschied beispielsweise zu den herkömmlichen Beschäftigungsprogrammen, gleichwertig an sozialen *und* betriebswirtschaftlichen Standards aus. Eine Sozialfirma ist somit ein Unternehmen mit einer doppelten Zielsetzung: Einerseits schafft das Unternehmen Arbeit für Personen mit Behinderungen oder Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt, andererseits stellt es marktgerechte Produkte und Dienstleistungen her und deckt damit, nach einer Aufbauphase, mindestens fünfzig Prozent der Ausgaben durch Einnahmen aus dem Verkauf dieser Produkte bzw. Dienstleistungen. Mindestens dreißig Prozent der Belegschaft sind Personen mit Behinderungen oder Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt und arbeiten eng mit ihren nicht beeinträchtigten Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen zusammen. Jeder Arbeitnehmer, jede Arbeitnehmerin hat einen nicht im Voraus befristeten Arbeitsvertrag und erhält grundsätzlich einen Lohn nach orts- und branchenüblichen Ansätzen. Die Sozialfirma ist zum Ausgleich der verminderten Leistungs-

fähigkeit auf einen Nachteilsausgleich durch die öffentliche Hand angewiesen. Des Weiteren strebt das Unternehmen an, allen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern dieselben Rechte und Pflichten und dieselben Entwicklungs- und Aufstiegschancen zu gewähren (vgl. Adam 2009, S. 9; Kehrli 2009, S. 181f.).⁵

Aus dieser doppelten Zielsetzung ergeben sich verschiedene Spannungsfelder, u.a. die vier folgenden (vgl. Kehrli 2009, S. 184–186):

- Ein erstes Spannungsfeld besteht zwischen Eigenfinanzierungsgrad und der Forderung nach fairen Löhnen für alle Arbeitnehmenden, denn die Maximierung des einen Kriteriums geschieht auf Kosten des anderen.
- Die hohe Investition einer Sozialfirma in die Betreuung der Angestellten und damit die Verringerung der Eigenfinanzierung ist als zweites Spannungsfeld zu nennen.
- Auf Druck der aktuellen Politik der Aktivierung in der Sozialhilfe, aber auch in der IV entsteht ein drittes Spannungsfeld: In einer Sozialfirma zu arbeiten muss freiwillig sein, aber wer von der Sozialhilfe vor die Wahl gestellt wird, die angebotene Arbeit anzunehmen oder auf Nothilfe gesetzt zu werden, entscheidet nicht mehr frei.
- Ein viertes Spannungsfeld ist bezüglich der Arbeit an sich auszumachen: Einerseits sollte die verrichtete Arbeit leicht erlernbar sein, andererseits interessant und qualifizierend.

Die aufgeführten Spannungsfelder können jedoch »durch kluge Planung« (Kehrli 2009, S. 184) verringert werden, wobei es in der Schweiz bis anhin »(noch) keine ideale Sozialfirma« (Kehrli 2009, S. 189) gibt und es daher an Erfahrungen in der Praxis weitestgehend fehlt.

Durch verschiedene Studien lässt sich belegen, dass Beschäftigungsprogramme, die im Gegensatz zu Sozialfirmen nicht gewinnorientiert am Markt existieren müssen, die Chancen auf Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt nicht überzeugend verbessern, sondern oft zu prekären Existenzgrundlagen führen. Das wirft in diesem Zusammenhang Fragen auf. Denn die Reintegration wird sowohl durch die relativ schwachen Anreize für Unternehmen des ersten Arbeitsmarkts als auch durch die Selbststigmatisierung der Betroffenen maßgeblich erschwert. Zudem ist für zunehmend mehr Menschen die Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt eine Überforderung, eine (Dauer-)Beschäftigung, beispielsweise in einer geschützten Werkstätte, jedoch eine Unterforderung

5 Zu den einzelnen Merkmalen siehe die Arbeitsgemeinschaft Schweizer Sozialfirmen (ASSOF) www.swissocialfirms.ch/die-sozialfirma [Zugriffsdatum: 28.02.2011].

(siehe Adam 2009, S. 6). Obwohl hier die erwähnten Zielkonflikte nicht oder weniger manifest auftreten, ist der Grad der Wirkung offenbar schlechter.

Übersteuerung

Wegen unseres mehrstufigen föderalen Systems einerseits und der Tendenz zum Perfektionismus andererseits drohen zahlreiche Bereiche der öffentlichen Verwaltung, insbesondere aber der Gesundheits- und der Sozialbereich, unter der Last überbordender Steuerungssysteme zu ersticken. Abbildung 7 zeigt in groben Zügen alle Steuerungselemente auf, mit denen nach dem Sozialhilfegesetz des Kantons Bern auf die institutionelle und die individuelle Sozialhilfe Einfluss genommen werden soll. Die Leistungsvereinbarungen (LV) sollen wirkungsorientiert ausgestaltet sein.

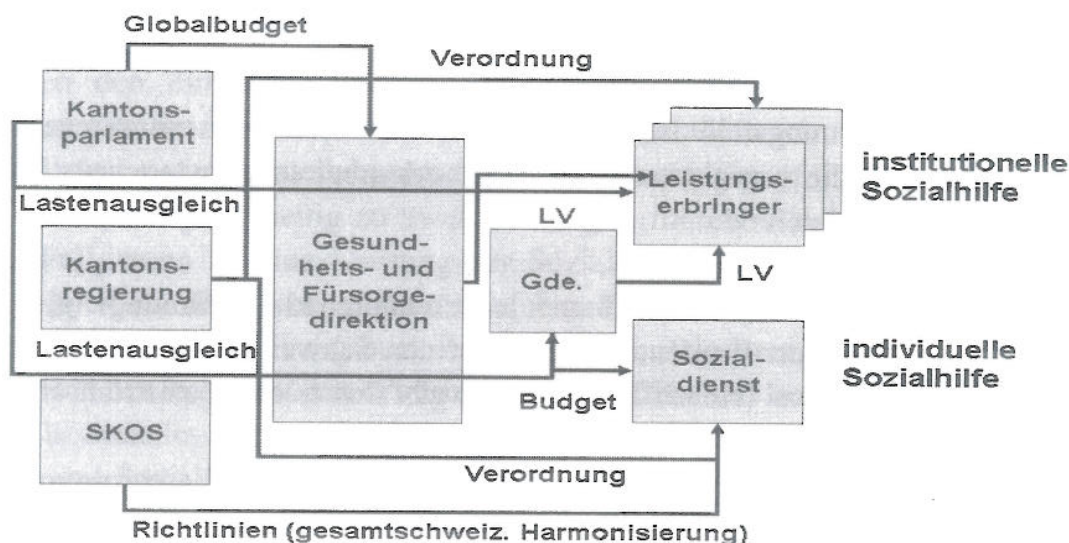


Abbildung 7: Steuerungselemente des Sozialhilfegesetzes des Kantons Bern (eigene Darstellung)

Zusätzlich zu diesen Steuerungselementen sind die Sozialdienste der größeren bernischen Gemeinden (zum Beispiel Bern, Burgdorf und Thun) teilweise noch in ein WoV-Steuerungsmodell (Produktsteuerung) eingebunden. Bereits der Zwang zur Anwendung der SKOS-Richtlinien führt bei der individuellen finanziellen Sozialhilfe zu einer reinen Input-Steuerung und verhindert damit jede Wirkungsorientierung. Einander widersprechende Wirkungsvorgaben des Kantons und der Gemeinde können sich gegenseitig blockieren. Die unkoordinierte

Überschneidung mehrerer unterschiedlicher Systeme der Wirkungssteuerung bedeutet meist das Ende einer echten Wirkungsorientierung.

1.5.4 Fazit

Wirkungsorientierung und Wirkungssteuerung sind heute im Bereich der Sozialen Arbeit ein Muss; die Soziale Arbeit kann ihre Legitimation nicht mehr alleine aus der gesetzlichen Grundlage ableiten, und auch im Bereich der Sozialen Arbeit gilt es, die immer knapper werdenden Ressourcen möglichst wirkungsvoll einzusetzen.

Damit Wirkungssteuerung gelingt, braucht es

- die Beschäftigung mit den theoretischen Grundlagen sowohl des Fachbereichs als auch der Wirkungsforschung;
- ein Wirkungsmodell, das den Wirkungsketten und allenfalls der Dynamik der Wirkungen gerecht wird (vgl. 1.5.1);
- ein methodisch sauberes Vorgehen, insbesondere bei der Definition von Wirkungszielen und der zugehörigen Indikatoren (vgl. 1.5.2);
- das Erkennen der Grenzen der Wirkungssteuerung (vgl. 1.5.3);
- eine Optimierung von Kosten und Nutzen des neuen Steuerungssystems (insbesondere die Entwicklung einfacher Instrumente und die Verhinderung neuer Bürokratie im Sinne einer schlanken Verwaltung);
- eine periodische Überprüfung des Systems der wirkungsorientierten Steuerung und des Wirkungsmodells, auf dem dieses beruht.⁶

Ansätze aus der Praxis zeigen, dass Wirkungssteuerung im Bereich der Sozialen Arbeit gelingen kann (Schröder 2004, Schröder/Kettiger 2001). In jedem Fall aber führt die Beschäftigung mit der Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit – wie auch in anderen Bereichen der öffentlichen Verwaltung – persönlich zu neuen Erkenntnissen über die Funktionsweise (oder auch über Dysfunktionen) der Disziplin bzw. der eigenen Profession. Diese Erkenntnisse ergeben sich einerseits aus der Selbstreflexion der Verwaltungseinheit und ihrer Mitarbeitenden auf dem Hintergrund der Wirkungsorientierung und andererseits aus dem Diskurs mit vorgesetzten Stellen – allenfalls mit politischen Behörden – im Rahmen des Controllings der Wirkungssteuerung.

6 Wie jeder Führungsunterstützungsprozess braucht auch die wirkungsorientierte Steuerung eine kontinuierliche Verbesserung in iterativen Lernprozessen.

Literatur

- Adam, Stefan (2009). Sozialfirmen zwischen Wunsch und Wirklichkeit. In: Panorama. Heft 6. S. 6–7.
- Albus, Stefanie/Greschke, Heike/Klingler, Birte/Messmer, Heinz/Micheel, Heinz-Günter/Otto, Hans-Uwe/Polutta, Andreas (2009). Wirkungsorientierte Jugendhilfe. Münster: ISA Planung und Entwicklung GmbH. URL: http://www.wirkungsorientiertejugendhilfe.de/seiten/material/wojh_schriften_heft_10.pdf [Zugriffsdatum: 27.04.2011].
- Bussmann, Werner (1995). Evaluation staatlicher Maßnahmen erfolgreich begleiten und nutzen. Chur: Rüegger.
- Dvorak, Andreas/Rufin, Regula (2007). Der Leistungsvertrag. Ein Praxisleitfaden. Bern: Haupt.
- Eidgenössische Kommission für Kinder- und Jugendfragen (2007). Jung und arm: das Tabu brechen! Armut von Kindern und Jugendlichen verhindern und ihre Folgen bekämpfen. Bern: Eidgenössische Kommission für Kinder- und Jugendfragen. URL: http://www.ekkj.admin.ch/c_data/d_07_rap_Armut.pdf [Zugriffsdatum: 27.04.2011].
- Kehrli, Christin (2009). Chance Sozialfirmen: Niederschwellige Arbeitsplätze auf dem dritten Arbeitsmarkt. In: Caritas (Hg.). Caritas Sozialalmanach 2009. Schwerpunkt: Zukunft der Arbeitsgemeinschaft. Luzern: Caritas Verlag. S. 179–193.
- Kettiger, Daniel (2005). Gesetzesevaluation in der Schweiz: Stand – Einbettung in das politisch-administrative System – Ausblick. In: Schäffer, Heinz (Hg.). Evaluierung der Gesetze/Gesetzesfolgenabschätzung in Österreich und im benachbarten Ausland. Wien: Manz. S. 47–73.
- Kiener, Regina/Kälin, Walter (2007). Grundrechte. Bern: Stämpfli.
- Mühle, Urs/Rutishauser, Beat/Kaegi, Urs/Herzog, Stefan (2006). Wirkungsorientierung im Sozialdienst. Ein Handbuch für Planungsverantwortliche in Kantonen und Gemeinden. Bern: Haupt.
- Rieder, Lukas (2004). Kosten- /Leistungsrechnung für die Verwaltung. Bern: Haupt
- Schedler, Kuno/Proeller, Isabella (2009). New Public Management. 4. Auflage. Bern: Haupt (UTB).
- Schenker-Wicki, Andrea (2003). Evaluation, Leistungsmessung und Audit – aufeinander abgestimmt. In: Kaufmann, Martin (Hg.). Leistungen messen, Wirkungen evaluieren – und was dann? Bern: Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (SGVW). S. 35–46.
- Schröder, Jan W. (2004). Wirkungsorientierte Steuerung in der kommunalen Altenhilfe Leverkusen. Abschlussbericht. Bonn: JSB Dr. Jan Schröder Beratungsgesellschaft.
- Schröder, Jan W./Kettiger, Daniel (2001). Wirkungsorientierte Steuerung in der sozialen Arbeit. Ergebnisse einer internationalen Recherche in den USA, den Niederlanden und der Schweiz. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schwander, Marianne (2010). Das Opfer im Strafrecht. Aktuelles und potenzielles Opfer zwischen Recht, Psychologie und Politik. Bern: Haupt.
- SKOS – Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (2010). Kontrollen und Sanktionen in der Sozialhilfe. Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Verhinderung von Sozialhilfemissbrauch. Bern: SKOS. URL: http://www.skos.ch/store/pdf_d/publikationen/grundlagendokumente/Kontrollinstrumente.pdf [Zugriffsdatum: 27.04.2011].

Stratenwerth, Günter (2005). Schweizerisches Strafrecht. Allgemeiner Teil I: Die Straftat. 3. Auflage. Bern: Stämpfli.

Vester, Frederic (2000). Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. Stuttgart: DVA.