

Der Qualitäts-Polylog

Skizze eines Implementationsmodells zur qualitätsorientierten Kooperation kommunaler Akteure der Offenen Kinder- und Jugendarbeit im Kontext der Wirkungsorientierung

Master Thesis

Eingereicht von

Tomas Horak

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Eingereicht bei Herrn Prof. Dr. Matthias Hüttemann

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Hochschule für Soziale Arbeit

Master of Arts in Sozialer Arbeit mit Schwerpunkt Soziale Innovation

Olten, im Juli 2015

Abstract

Durch die Ökonomisierung des Sozialen ist eine Bedeutungszunahme der Wirkungsorientierung für die Soziale Arbeit erfolgt, welche die Implementierung von ökonomischen Methoden zur Folge hat. Der Wirkungs- und Wirksamkeitsnachweis gerät zum zentralen Leitprinzip der professionellen Praxis. Aufgrund der strukturellen Komplexität der Wirkungsdebatte im kommunalen Kontext der Offenen Kinder und Jugendarbeit ist eine Pluralität von Akteuren konstitutiv, welche die Definition, Bewertung und Umsetzung von Wirkungs- und Leistungszielen zwecks politischer Steuerung beeinflusst.

Die Frage der Implementierung von pluralen Akteurslogiken wird anhand des Wirksamkeitsdialoges, als wirkungsorientiertes Kooperationsmodell, aufgegriffen und erweitert. Die Akteure Politik, Organisationen, Professionelle, Adressatinnen und Adressaten und Wissenschaft werden reinterpreted und die Ausrichtung des Modells hinsichtlich qualitätsorientierter Kommunikationsdynamiken als Qualitäts-Polylog konstruiert. Die Rolle und Einbindung von der Adressatinnen und Adressaten und der Wissenschaft im zirkulären Kooperationsprozess werden im neuen Modell herausgearbeitet, wodurch eine erweiterte Perspektivität, welche die Qualität der wirkungsorientierten Offenen Kinder- und Jugendarbeit steigert, modelliert wird.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	5
Abkürzungsverzeichnis	6
Danksagung	7
1 Einleitung	9
2 Die Ökonomisierung des Sozialen	14
2.1 Transformation des Sozialstaates	14
2.1.1 Krise des Sozialstaates	14
2.1.2 Ökonomisierung	16
2.1.3 Vom Versorgungs- zum Sozialstaat	18
2.1.4 Aktivierungspolitik	21
2.1.5 Ethische Implikationen der Ökonomisierung	22
2.2 Wirkungsdebatte	24
2.2.1 Begriffsklärungen	24
2.2.2 Legitimationsdruck	31
3 Akteursebenen der Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit	34
3.1 Eingrenzung der Akteursebenen	35
3.2 Politik	37
3.2.1 Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VIII)	37
3.2.2 New Public Management	39
3.3 Organisation	45
3.3.1 Definitions- und Funktionsbestimmung	45
3.3.2 Qualitätsmanagement	47
3.4 Professionelle	56
3.5 Adressatinnen und Adressaten	60
3.6 Wissenschaft	68
3.6.1 Wirkungsforschung	68
3.6.2 Evaluationsforschung	75

4	Wirkungsorientierung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit	79
4.1	Offene Kinder- und Jugendarbeit.....	79
4.1.1	Entwicklung und rechtliche Grundlagen der Jugendhilfe	79
4.1.2	Struktur- und Aufgabenbereiche der Offenen Kinder- und Jugendarbeit	82
4.2	Implikationen der Wirkungsorientierung	86
5	Der Wirksamkeitsdialog	88
5.1	Bausteine des Wirksamkeitsdialogs	88
5.1.1	Einrichtungsebene	93
5.1.2	Dialogebene.....	97
5.1.3	Kommunale Ebene	99
5.1.4	Indikatoren des kommunalen Wirksamkeitsdialogs.....	100
5.2	Kritische Würdigung des Wirksamkeitsdialoges	101
6	Vom Dialog zum Polylog.....	104
6.1	Optimierungsszenarien.....	104
6.1.1	Einbindung der Wissenschaft	105
6.1.2	Einbindung der Adressatinnen und Adressaten	107
6.2	Konzeptualisierung des Qualitäts-Polylogs	110
7	Zusammenfassung und Schlussbetrachtungen	113

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Wirkungsorientierte Steuerung	33
Abbildung 2:	Strukturebenen der Steuerung im Sozialbereich	37
Abbildung 3:	Dimensionen der Dezentralisierung.....	41
Abbildung 4:	Dimensionen der Verwaltungskultur	44
Abbildung 5:	Wirksamkeitsmodell des Kreises Gütersloh	92
Abbildung 6:	Synopse der Meilensteine des Wirksamkeitsdialoges.....	102
Abbildung 7:	Akteure des Qualitäts-Polylogs.....	111

Abkürzungsverzeichnis

Abs. - Absatz (Gesetz)

bspw. - beispielsweise

bzw. - beziehungsweise

d.h. - das heisst

ebd. - ebenda

MSJK - Ministerium für Schule, Jugend und Kinder des Landes NRW

NPM - New Public Management

NRW - Nordrhein-Westfalen

OKJA - Offene Kinder- und Jugendarbeit

o.S. - ohne Seitenzahl

QP - Qualitäts-Polylog (genetivisch als QPs verwendet)

resp. - respektive

RJWG - Reichsjugendwohlfahrtsgesetz

s. - siehe

vgl. - vergleiche

WD - Wirksamkeitsdialog (genetivisch als WDs verwendet)

z.B. - zum Beispiel

Danksagung

Die vorliegende Arbeit wurde unter grosszügiger Hilfe und durch prägende Begegnungen mit unterschiedlichen Menschen möglich gemacht.

Für die professionelle Entwicklung spreche ich, stellvertretend für die pädagogischen und kommunikativen Herausforderungen und Lernfelder im Rahmen der professionellen Arbeit, zunächst den Adressatinnen und Adressaten, welche mich gefordert und geformt haben, sodass ich einen professionellen Habitus entwickeln und mit theoretischen Inhalten der Studiengänge verknüpfen konnte, meinen Dank aus. Nebst den Praxiserfahrungen waren auch intensive fachliche Reflexionen notwendig, um die professionelle Grundlage herauszuarbeiten. Hierfür gilt ganz besonders mein Dank an Frau Regine Köhli, welche meinen Blick für wesentliche Aspekte der Entwicklung von Kindern und Jugendlichen geschärft und die Bedeutung sozialarbeiterischer Ethik in die Alltagspraxis zu integrieren gelehrt hat. Herrn Christian Magni danke ich für seine Chance, mit einer interessanten, dynamischen und politisch brisanten Adressatengruppe arbeiten zu dürfen. Frau Dr. Elsbeth Gutmann und Frau Dr. Hanna Haas-Scheibler danke ich dafür, dass sie mir das Nachdenken, den Forschungsdrang und die Präzision im verbalen Ausdruck vermitteln und fördern konnten.

In Bezug auf die wissenschaftliche und fachliche Begleitung der Master Thesis gebührt mein aufrichtiger Dank Herrn Prof. Dr. Matthias Hüttemann, der in seiner prägnanten und pragmatischen Art, zentrale Knackpunkte und Irritationen relativieren, den Fokus auf das Wesentliche lenken und fachliche Fragen umgehend zu klären vermochte. Sein Interesse und seine Neugier auf inhaltliche Verknüpfungen haben mich darin bestärkt, die Zusammenhänge in ihrem Umfang herauszuarbeiten und die entsprechenden potenziellen Widerstände aufzuzeigen. Obwohl die Zusammenarbeit nur sehr kurz ausgefallen ist, hat mich die Kooperation mit Herrn Prof. Dr. Schnurr inspiriert, die Implikationen des Theorie-Transfers im Praxiskontext der OKJA zu reflektieren und in der gemeinsamen Publikation zu verwerten.

Wenn auch nur periphrä, so habe ich den Austausch mit Wissenschaftlern aus dem Gesundheitswesen zur Kontrastierung der Terminologie der Wirkungsforschung als bereichernd empfunden. Hierfür gilt insbesondere mein Dank an Frau Dr. Sylke Poehling und Herrn Dr. Tim Serno, welche sich in ihrer wissenschaftlichen Ehre haben ködern lassen und mir Definitionen und Kontexterfahrungen aus medizinischer Perspektive näher bringen konnten.

Für das fachliche Lektorat hat sich Herr Enrico Cavedon meinen tiefen Dank abgeholt. Seine prägnanten, logischen und präzisen Kommentare waren ein wertvoller Gradmesser und ein bedeutendes Korrektiv, welches fachliche und logische Ungereimtheiten zu identifizieren vermochten. Die klärenden Fachgespräche waren in ihrer Tiefe und Intensität sehr ausge-

prägt und haben entscheidende innovative Momente der Thesis generiert oder bestärkt. Das Allround-Lektorat wurde von Herrn Dr. Jörg Lümke durchgeföhrt, welcher durch seine Neugier jegliche fachliche Distanz vergessen lassen konnte und mittels seiner stringenten, minutiösen Arbeitsweise einen entscheidenden Beitrag hinsichtlich Sprache und Logik hat beisteuern können. In gemeinsamen Oldtimerfahrten werden sicher noch die ein oder andere Unschärfe der Argumentation ex post diskutiert werden. Frau Verena Rank hat sich ebenfalls meinen Dank für ihr sprachliches Lektorat verdient und grammatikalische Details sowie sprachliche Unfeinheiten aufzeigen können.

Mein grösster Dank gilt meiner Partnerin, Frau Dr. Silke Mohl. Ihren Beitrag an dieser Arbeit kann ich kaum zutreffend artikulieren, jedoch ist ihr privater Rückhalt der eigentliche Garant für Inspiration, Hingabe, Disziplin, logische Tiefe, Blick auf das Wesentliche, die fachliche und emotionale Auseinandersetzung mit dem Thema dieser Thesis. Ganz konkret war sie eine wesentliche Triebkraft zur Aufnahme des Masterstudiums. Und mit einer Leichtigkeit hat sie Höhen und Tiefen in der Ausarbeitung des Themas abgefedert und positiv umgelenkt. Vielen lieben Dank dafür.

Letzlich gilt der Dank auch meinen Eltern, welche mich in meinen Träumen gefördert und mit mir Geduld bewiesen haben.

1 Einleitung

„Ignorance never settled a question.“ Benjamin Disraeli

„Ihr macht zwar gute Projekte, aber das Kosten-Nutzen-Verhältnis muss natürlich stimmen.“ So oder ähnlich könnte eine pragmatische Forderung im Steuerungskontext Offener Kinder- und Jugendarbeit¹ auf Gemeindeebene lauten, welche im Rahmen eines qualifizierenden Gremiums über Wirkungen und Leistungen geäussert und an die Organisationen mit ihren Professionellen herangetragen wird. In periodischen Gesprächsrunden werden Informationen über durchgeführte Aktivitäten seitens der Professionellen zugunsten und häufig unter Partizipation der Adressatinnen und Adressaten,² geliefert und die entstandenen Wirkungen im gemeinsamen Dialog abgeleitet. Daraus werden Bewertungen der Leistungen vorgenommen, welche darüber entscheiden, ob und wie das Angebot weiterzuführen ist, welche Veränderungen als nötig erachtet werden, wie diese nach fachlichen Kriterien umzusetzen sind und wie die Kontrollmechanismen eingebettet sein sollen. In dieser zugegebenermassen fiktiven und nicht auf Generalisierbarkeit bedachten kurzen Fallskizze können interessante, implizite Fragestellungen ausgemacht werden, die einer Differenzierung und Analyse des Entstehungskontextes und der daraus resultierenden Entwicklungsoptionen bedürfen. Zunächst ist zu fragen, wer im Kontext von Leistungen und Wirkungen von Offener Kinder- und Jugendarbeit mit der Aufgabe betraut ist, Angaben, Interpretationen und Urteile über geleistete fachliche Arbeit zu machen. Des Weiteren stellt sich die Frage, wer für die fachliche Qualität der Leistungserbringung verantwortlich ist und wer diese bewerten soll. Und letztendlich liegt die Frage nahe, welche Ressourcen mit welchen Massnahmen für die Zielsetzungen bereitgestellt werden müssen und wer über deren verhältnismässigen Einsatz befindet. Folglich muss geklärt werden, wer die Nutzerin oder der Nutzer der Angebote sein soll, welcher Nutzwert dabei generiert werden soll und ob die Nachweise der Leistungen der sozialpolitischen und gesellschaftlichen Erwartungshaltung entsprechen. Und schliesslich muss darüber befunden werden, wie Wirkungen gültig nachzuweisen sind und wie dieser Nachweis zu erbringen ist. Anhand dieses alltäglich und trivial anmutenden Fallausschnittes lassen sich bei entsprechender Perspektivität zahlreiche kontextuale, funktionale und prozessual-dynamische Fragen ableiten, welche einer zusätzlichen Bearbeitung bedürfen.

¹ Die Offene Kinder- und Jugendarbeit wird nachfolgend, ausser in Zitaten und Kapitelbezeichnungen, mit OKJA abgekürzt.

² Im gesamten Verlauf der Arbeit wird die gendergerechte, weibliche und männliche, Form, wann immer sprachlich möglich, verwendet. Bei Komposita und Adjektivierungen wird aus formalen linguistischen Gründen die männliche Form verwendet, welche sich ausnahmslos auf beide Geschlechter bezieht und unter keinen Umständen eine Wertung beinhaltet. In den Originalzitaten wird jedoch die Schreibweise der Autorinnen und Autoren analog übernommen.

Für die wirkungsorientierte Betrachtung des hier gewählten Bereichs der Sozialen Arbeit, der OKJA, ist prinzipiell zu klären, in welchem Spannungsfeld sich die OKJA befindet, indem sie mit Prinzipien und Methoden der Wirkungsorientierung konfrontiert ist und welche Implikationen dies für den Kontext der Dienstleistungserbringung durch die Professionellen in ihrer organisationalen Rahmung hat. Es wird zu fragen sein, wie die strukturelle Offenheit und die professionelle Qualität der Praxis mit den Anforderungen einer nach quantifizierenden Werten ausgerichteten Sozialpolitik zu vereinbaren ist.

Offenheit als Leitprinzip der OKJA steht für eine Diversität gegenüber demographischen, soziokulturellen, ökonomischen, konfessionellen und ideellen Seins- und Verhaltensweisen. Die Offenheit soll des Weiteren in der Vielfalt der methodischen Zugänge zur Zielgruppe abgebildet und den strukturellen Flexibilisierungen³ ausgedrückt sein. In diesem komplexen, situationsgebundenen Geflecht aus spontanen, individuellen und subjektiven Rationalitäten sind die Adressatinnen und Adressaten mit ihren Bedürfnissen und Bedarfen eingebettet, welchen es aufgrund der inhärenten Kontingenz nur unzulässig strukturiert, technologisiert und standardisiert zu begegnen gilt. Schmidt (2011: 84) spricht von der „Offenheit des Handlungsfeldes (auch Ergebnisoffenheit)“. Diesen dynamischen und strukturarm gehaltenen Betreuungsrahmen konstituieren Unvorhersehbarkeit und Adaption an situative Gegebenheiten. Damit die Soziale Arbeit diesen systemoffenen Bereich der OKJA adäquat bearbeiten kann, bedarf es definierter und fachlich fundierter Leitplanken, Routine begünstigenden Leitlinien und Handlungsprogrammatiken, welche handlungspraktisches Vorgehen dort, wo Routine sinnvoll ist (vgl. Hüttemann 2011: 63), systematisieren. Indem genormte Rationalitäten an die Stelle von subjektiven professionellen Urteilen treten (vgl. Ziegler 2010b: 194), können Entscheidungen transparent und begründbar gemacht werden. Solche rationalisierten Abläufe halten seit Längerem auch in die Soziale Arbeit Einzug (vgl. Scherr 2011: 207, Schaar-schuch/Oelerich 2005: 21, Liebig 2013:71, Ziegler 2010b: 194). „Ökonomisierung der Sozialen Arbeit“ (Otto/Schneider 2009: 1), „neue Rationalitäten“ (May 2011: 193), „managerialistische Praxen“ (vgl. Otto 2007: 52f., Otto/Schneider 2009: 1,), neue Steuerungs- und Verwaltungsmodelle⁴ und leistungsbezogenes Kontraktmanagement sind neue Orientierungspfeiler zur Beurteilung und Bemessung von Leistungserbringung in der Sozialen Arbeit. Es gilt das Motto: „money for value“ (Lindner 2008: 5).

³ In Bezug auf personelle und zeitliche Ressourcen.

⁴ Bsp. NSM-Neues Steuerungsmodell in Deutschland, NPM- New Public Management in englischsprachigen Ländern, WOV- Wirkungsorientierte Verwaltungsführung in der Schweiz. Trotz unterschiedlicher Nomenklatur bezeichnen alle Modelle beinahe identische Verwaltungsrestrukturierungen, somit ist der semantische Gehalt derselbe (vgl. Deinet 2013: 219).

Scherr (2011: 206) sieht eine Veränderung von fachlicher Selbstsicherheit und Legitimationsdruck als Folge der genannten sozialpolitischen Entwicklung⁵. Dieser Legitimationsdruck erzeugt wiederum neue Machtkonstellationen auf Akteurinnenebene in Bezug auf die Soziale Arbeit und verlangt nach aktualisierten und kontextualisierten Legitimierungsstrategien, nach Nachweisen sozialarbeiterischer Leistungsprüfung und Steuerungsinstrumenten zur Leistungskontrolle, hier besonders der OKJA. „Die Auftraggeber und die Fachstellen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit haben sich zukunftsgerichtet und im laufenden Arbeitsprozess mit Modellen der Steuerung und Qualitätssicherung auseinanderzusetzen.“ (DOJ 2007: 8)

In der Wissenschaft herrscht ein reger Diskurs über Möglichkeiten und Prinzipien der Rationalisierung und Ökonomisierung der Leistungserbringung und Adressatenorientierung im sozialen Kontext (vgl. Otto/Schneider 2009). Anders als im rein betriebswirtschaftlichen Kontext spielen soziale Faktoren und Dynamiken eine fundamentale Rolle. Im sozialen Verhalten ist eine Pluralität von Sinneswahrnehmungen und Deutungsweisen existent, die sich, nicht ohne Schärfeverlust, in reduzierende Schemata zwingen lässt. Aus diesem Grunde sind regulative und strukturierende Massnahmen penibel genau zu prüfen und zu reflektieren. Durch eine inadäquate Komplexitätsreduktion ‚erscheinen‘ soziale Phänomene fassbarer, jedoch wohnt ihnen immer auch ein Realitätsverlust inne. „Elemente von Kontingenz, Nicht-Wissen und Ungewissheit sind konstitutiv für soziales und pädagogisches Handeln.“ (Hüttemann/Sommerfeld 2007: 42) In der professionellen Praxis stehen sich „faktische Ziel-Mittel-Relationen“ mit nichtstandardisierten Teilen des Handelns gegenüber. Dieses „strukturelle Technologiedefizit“ (Luhmann/Schorr 1982) soll aber nicht als Legitimation missverstanden werden (vgl. ebd.). Es ist Aufgabe der Profession, diese Diskrepanz zu kompensieren und professionelle Antworten auf Problemkonstellationen zu finden.

Die Soziale Arbeit kommt nicht umhin, sich der entstandenen Pflicht⁶ anzunehmen und für sich neue Wege und Kompetenzen zu erarbeiten, denn „eine Nicht-Berücksichtigung ökonomischer Denkweisen und Perspektiven erscheint ebenfalls nicht angemessen, da auch das Handeln nach rein ethischen Prinzipien (...) im Sozialbereich ökonomische Konsequenzen (insbesondere Kosten) nach sich zieht“ (Roos 2007: 140). Ethisch begründetes Handeln alleine reicht in der heutigen sozialpolitischen Sachlage nicht mehr aus, um das eigene Handeln auszuweisen. Die Soziale Arbeit muss Fragen nach der Wirkungsorientierung, der Wirkungs- und Wirksamkeitsbestimmung und Legitimierung der eigenen Praxis beantworten.

⁵ Baumgartner/Sommerfeld (2010: 1168) sehen zudem einen professionssoziologischen Wandel von „Trust“ zu „Accountability“. Gemeint ist damit, dass im vorherigen Kontext die Legitimation der Sozialen Arbeit über Vertrauen und Deutungshoheit der Professionellen geschehen ist. Im neueren Kontext ist die Beweisführung der Leistungserbringung entscheidend. Damit verbunden sind gewisse Tendenzen des Autoritätsverlustes, was aber von anderen Autorinnen und Autoren als Chance zur Neuausrichtung und einer neuen Professionalisierung bewertet wurde (vgl. ebd., vgl. Bellamy/Bledsoe/Mullen 2010, vgl. Hüttemann/Sommerfeld 2007).

⁶ Beispiel hierfür sind implementierte Steuerungsmodelle in der Kinder- und Jugendhilfe (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2010: 1166).

Liebig (2013: 74) spricht von einer neuen Konturierung von Forschung und Handlungspraxis, woraus ein neues Professionsverständnis ohne Autonomieverlust entspringen muss. Gredig und Sommerfeld (2010: 83) beschreiben Professionalität als „Fundierung der professionellen Praxis in wissenschaftlichem Wissen.“ Die „primordiale Beziehung von Wissenschaft und Praxis“ (Hüttemann/Sommerfeld 2007: 40) soll sich idealtypisch für die Nutzerinnen und Nutzer als „konstruktiv“ (ebd.) erweisen. Somit stellt sich die Frage, wie wissenschaftliche Erkenntnisse in die Handlungspraxis von Professionellen übertragen werden können.

Ein darauf abgestimmtes Konzept der akteursbezogenen, sozialpolitischen, adressatenorientierten und fachlichen Aushandlung von wirkungs- und wirksamkeitsorientierten Strategien im kommunalen Kontext liefert das Modell des Wirksamkeitsdialoges (WD)⁷ nach Ulrich Deinet und Maria Icking (2008). Sie beschreiben einen stilisierten Aufbau und Ablauf eines WDs, erörtern die Funktion der beteiligten Akteure, beschreiben die basalen Voraussetzungen und die methodischen Komponenten eines gelingenden Dialoges über Wirkungen, Wirksamkeit, der Zielsetzungen, deren Operationalisierung und die zu Steuerungszwecken notwendige Bewertung von sozialarbeiterischer Leistung im Bereich der OKJA. Auch wenn das WD-Modell abstrakt gehalten wurde und eine kontextuale Modifikation von den Autoren ausdrücklich impliziert wird, wird nach möglichen Optimierungspotenzialen des Modells gesucht, unter der Annahme, dass auf Ebene der Akteure wie auch in Bezug auf deren Einbindung brachliegende Potenziale erkennen lassen, welche es weiter zu spezifizieren und auszudifferenzieren gilt.

Die Wirkungsorientierung und ihr Transfer auf das Praxisfeld der OKJA bilden das zentrale Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit. Hierfür wird zunächst eine Analyse der Bedingungen der Wirkungsorientierung anhand der Darstellung der Transformation des Sozialstaates, als sozialpolitische Wende hinsichtlich steigenden ökonomischen Anforderungen im Zuge von wirtschaftlichen und politischen Krisen, präsentiert. Darauf folgend wird die Wirkungsdebatte und ihre begriffliche Ausprägung erörtert sowie die Wirkungsorientierung mit unterschiedlichen theoretischen Rahmungen anhand von relevanter Forschungsliteratur konturiert und für den gewählten Fokus expliziert. Nach der Zusammenfassung von unterschiedlichen Akteurinnen und Akteurskonstellationen und der Darstellung ihrer inhärenten Handlungslogiken, welche für die OKJA als bedeutsam erachtet werden, wird eine Auswahl vorgeschlagen, welche im Kontext des WDs konstruiert wird. Nach einer Beschreibung des Handlungsfeldes OKJA unter Bedingungen der Wirkungsorientierung wird der WD in seiner Grundstruktur beschrieben und kritisch gewürdigt. Des Weiteren wird eine Auswahl an Akteurinnen und Akteurskonstellationen vorgeschlagen, welche den WD in seiner Struktur,

⁷ Der Wirksamkeitsdialog wird im Folgenden, ausser in Zitaten und in Kapitelüberschriften, in seiner Kurzform WD verwendet.

Funktion und Übertragbarkeit auf die OKJA untersucht. Darauf basierend werden die vorgeschlagenen Akteure in die Konzeption des WDs eingebaut. Diese Erweiterung vollzieht sich auf deren formaler Einbindung und der daraus entstehenden dialogischen Verkettung und Dynamisierung im Kooperationsprozess.

Für das methodische Vorgehen wurde die Form der Literaturarbeit gewählt und mit einer rudimentären Konzeptentwicklung verknüpft. Es werden fachlich, theoretisch und wissenschaftlich relevante Quellen der aktuellen Forschung beigezogen und nach der Eignung zur Bearbeitung der Thematik ausgelesen. Zur Recherche wurden die Bibliothekskataloge (Nebis, IDS, Swissbib), die Datenbanksysteme (PsycInfo, Psynindex, WISO), die Google-Scholar-Suche und die Publikations-Plattform ‚researchgate‘ konsultiert. Zusätzlich wurden Übersichtswerke und Handbücher (z.B. Thole 2012, Otto/Thiersch 2011) und diverse Methoden-, Theorie- und Fachbücher des Studiums nach verwertbaren Informationen gesichtet. Ferner wurden aus den Referenzen und Literaturlisten der jeweiligen Publikationen weitere grundlegende Autorinnen und Autoren und Arbeiten eruiert, welche dann in einem weiteren Schritt ebenfalls zurate gezogen wurden.

Hinsichtlich des Forschungsinteresses wurde folgende Forschungsfrage aufgestellt:

Wie lassen sich wirkungsorientierte Prinzipien in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit unter Einbezug relevanter kommunalpolitischer Akteurslogiken, aufgezeigt am Wirksamkeitsdialog, implementieren?

Um die Hauptfragestellung inhaltlich noch plastischer zu gestalten, wurden zusätzliche Unterfragen formuliert.

Welches sind die relevanten, direkten Akteure der Wirkungsorientierung im kommunalen Kontext der Offenen Kinder- und Jugendarbeit und welche argumentativen Positionen vertreten sie?

Welchen Beitrag leistet der Wirksamkeitsdialog zur Implementierung wirkungsorientierter Prinzipien in der Praxis der Offenen Kinder- und Jugendarbeit?

Welche Limitationen beinhaltet das Modell, und wie lässt sich der Wirksamkeitsdialog wirkungsorientiert im Gemeindekontext erweitern?

Durch die Beantwortung der genannten Fragestellungen soll ein differenzierteres, hermeneutisches Verständnis von Sinnstrukturen der Wirkungsorientierung in der OKJA liefern. Es werden die Implikationen von Strukturbedingungen, Akteuren, Kooperationsdynamiken und

daraus abgeleiteten Anforderungen an die professionelle Praxis der Sozialen Arbeit herausgearbeitet, indem, als innovativer Schritt, eine Erweiterung des WD-Modells zu einem breiter gefassten, komplexeren Prozessmodell, dem Qualitäts-Polylog, konzeptualisiert wird.

2 Die Ökonomisierung des Sozialen

2.1 Transformation des Sozialstaates

2.1.1 Krise des Sozialstaates

In einigen europäischen Ländern stehen seit Mitte der 1990er Jahre die Sozialstaaten als gewährendes Leistungsorgan der flächendeckenden Existenzsicherung für die Gesellschaft unter einem deutlichen Druck (vgl. Holdenrieder 2013: 31). Das Wirtschaftswachstum der Nachkriegszeit, welche von relativer Vollbeschäftigung geprägt war, hat in den hochindustrialisierten Nationalstaaten zu einem massiven Ausbau wohlfahrtsstaatlicher Leistungen und Rechte geführt. Mit öffentlichen Investitionen in das Bildungssystem wurden die Arbeitskräfte spezifisch qualifiziert und in die Arbeitswelt aufgenommen. Diese Kernaspekte waren für eine deutliche Produktivitätssteigerung massgeblich, welche den sozialpolitischen Ausbau erst möglich gemacht haben (vgl. Kronauer 2010: 108f.). Die sukzessive Erhöhung der Unterstützungsleistungen drückte sich in steigenden Kosten für den Etat aus, und generierte kontinuierlich auch eine staatliche Neuverschuldung. Diese Finanzknappheit vollzog sich demnach analog zum Wirtschaftswachstum der Nationalökonomien (vgl. ebd.: 32). Auch wenn im politischen Diskurs die Reduktion von sozialstaatlichen Leistungen als Grund für die Krise des Sozialstaates vermutet wird, so sind es vielmehr der Ausbau von Leistungen⁸, wie der Vorsorgeversicherungen⁹, und nicht zuletzt auch der Ausbau der Kinder- und Jugendhilfe sowie der Sozialhilfe, die zu einer finanziellen Belastung geworden sind (vgl. ebd.: 33, Backhaus-Maul 2009: 113).

Ein weiterer, entscheidender Grund für den Ausbau des Sozialstaates über die Finanzierbarkeit hinaus stellt die demographische Verlagerung innerhalb der Gesellschaft dar. Durch die Verbesserung der gesundheitlichen Versorgung steigt das Lebensalter der Bevölkerung merklich an, jedoch sinkt die Geburtenrate. Eine hohe Erwerbslosigkeit lässt die Kosten weiter steigen und reduziert die Sozialbeitragszahlungen. Dies hat zur Folge, dass andere Bereiche des Sozialen mit weniger Leistungen versorgt werden können, da die Leistungsdichte zunimmt, während die Beitragszahlenden abnehmen (vgl. Backhaus-Maul 2009: 101). Kaufmann (2005: 115) nennt auch Verteilungskonflikte zwischen dem Bevölkerungsverhältnis von

⁸ Hier exemplarisch an der Bundesrepublik Deutschland dargestellt.

⁹ Bestehend aus Renten-, Kranken-, Unfall-, Arbeitslosen- und Pflegeversicherung

Erwerbstätigen und Personen im Ruhestand. Die gesellschaftliche Alterung wirkt sich auf den demokratischen Prozess der Meinungsäusserung aus, welcher durch den Anteil von älteren Menschen verändert und von ihren Bedürfnissen, Meinungen, Werten und Konnotationen massgeblich beeinflusst ist. Zudem manifestiert sich eine gesellschaftliche Nachfrage nach dienstleistungsorientierten Angeboten, was wiederum auch die Funktion und Aufgabenstellung der Sozialen Arbeit beeinflusst.

Als eine weitere Folge des demographischen Wandels ist die Zunahme sozialer Ungleichheiten zu nennen, welche sich in wachsender Armut in unterschiedlichen Altersschichten, aber auch in der steigenden Zahl der Superreichen widerspiegelt. Darüber hinaus finden Ausgrenzungsprozesse statt, welche Menschen nach Herkunft oder Geschlecht diskriminieren, und die gesellschaftliche Teilhabe einschränken (vgl. Holdenrieder 2013: 33). Dies führt, gemäss Thiersch dazu, dass eine „Erosion tradiertter Lebensordnungen“ (1995: 32), „Pluralisierung von Lebenslagen“ und eine „Individualisierung von Lebensführungen“ (ebd.) vollzogen werden, welche für die postmoderne Gesellschaft kennzeichnend sind und entsprechende soziale Probleme generieren, welche sozialstaatlicher Zuwendung bedürfen.

Kronauer (2010: 109) konstatiert, dass sowohl wohlfahrtstaatliche Steuerungsmassnahmen, wichtige Einnahmequellen, aber auch wesentliche sozialstaatliche Leistungen gefährdet sind. Die politische Liberalisierung der Finanzmärkte, die Deregulierung und die Globalisierung hätten die Fähigkeit der Nationalstaaten untergraben, antizyklisch auf Nachfrage und Beschäftigung reagieren zu können (vgl. ebd., Speck 1999: 17). Für diese Veränderungsprozesse und den daraus abgeleiteten Reformbedarf sieht Galuske (2002: 194) prinzipiell drei sozialstaatliche Arrangements verantwortlich: Deregulierung, Privatisierung und Ökonomisierung. Alle drei Phänomene stehen in direktem Zusammenhang zur Liberalisierung der globalen Märkte und zur Neuaufteilung von Zuständigkeiten im gesamtgesellschaftlichen Kontext. Die Überlagerung der marktwirtschaftlichen Deutungshoheit in bisher staatlich-bürokratisch organisierten Prozessen reisst träge und ineffiziente Ablaufstrukturen auf und ersetzt sie durch neue, dynamische Mechanismen, welche neue Relationen, Kommunikationsprozesse und Werthaltungen implizieren und die Globalgesellschaft nachhaltig prägen. Lessenich (2008: 16) führt zusätzliche makrosoziale Kategorien des sozialen Wandels an, nämlich „Umbrüche der Arbeits- und Produktionsorganisation, verfestigte Massenarbeitslosigkeit, informationstechnologische Revolution [Hervorhebung im Original], nachhaltige gesellschaftliche Demokratisierungs- und Emanzipationstendenzen und den Aufstieg individualistischer Wert- und Lebensführungsmuster“.

Diese globalgesellschaftlichen Aspekte und Verflechtungen führten zu einer Beschleunigung der Dynamik und einer damit verbundenen Potenzierung von Problemlagen für Betroffene. Das alleine reichte jedoch als Handlungsverpflichtung nicht aus. Erst durch die Zunahme des

finanziellen Drucks sahen sich die Regierungen gezwungen, Gegenmassnahmen einzuleiten, was schliesslich zu einer Reformierung des Sozialstaates führte, dessen Umwandlungsprozess noch bis in die Gegenwart hineinreicht. Zudem handelt es sich im globalisierten Kontext nicht mehr um Entwicklungen, die durch spezifische Instanzen in Eigenregie verwaltet und koordiniert werden. Vielmehr drängt sich eine abhängige Kooperation auf, welche unter Einbezug von verschiedenen Instanzen ‚Sach- und Problemlagen‘ bearbeitet. Kaufmann (2003: 168) nennt am Beispiel der arbeitsmarktlichen Prekarisierung die Tragweite und den Verantwortungsradius der Problembearbeitung, indem er argumentiert, „... dass die krisenhaften Entwicklungen bzw. Verwerfungen auf dem Arbeitsmarkt, d.h. insbesondere die strukturelle Erwerbslosigkeit und der demografische Wandel, nicht mehr bloss Herausforderungen für einzelne Politikfelder und Institutionen, sondern für das wohlfahrtstaatliche Arrangement insgesamt bilden.“

2.1.2 Ökonomisierung

Zum demographischen Wandel kommen ökonomische Krisen und Risikopotenziale, welche als Folgen der Globalisierung die Engmaschigkeit der Wirtschaftsbeziehungen und die daraus resultierenden Abhängigkeiten von Nationalstaaten und ihren Märkten, vornehmlich der Finanz- und Handelsmärkte, zur Folge haben (vgl. Holdenrieder 2013: 34, Speck 1999: 88f). Butterwegge (2012: 37) hebt hervor, dass letztlich die einschneidenden ökonomischen Krisen, am Beispiel der Ölkrise, dafür verantwortlich sind, dass sozialstaatliche Leistungen kontrolliert und rationalisiert werden müssen: „Vielmehr geriet der Sozialstaat mit dem drastischen Anstieg des Mineralölpreises und seinen Rückwirkungen auf die Weltwirtschaft 1973/74 in eine Dauerkrise, aus der bisher kein Ausweg gefunden wurde.“ Lessenich (2008: 16) spricht von einem „Wendepunkt der wohlfahrtsgesellschaftlichen Entwicklung der „westlichen Welt“ [Hervorhebung im Original].“ Die Verengung der wirtschaftlichen Beziehungen und Bedingungen erzeugt eine massive Steigerung des Wettbewerbs der gewinnorientierten Handelsunternehmen. Konkurrenzsituationen in einer globalisierten Wirtschaft haben unmittelbare Auswirkungen auf die Nationalökonomien¹⁰, was wiederum eine Einschränkung der Aktionsspielräume sozialstaatlicher Programme hervorruft (vgl. Speck 1999: 41).

Ökonomisierung meint dabei mehr als nur wirtschaftliches Denken im Zeitalter knapper Ressourcen und deren sparsamer Ausgabe. Sie beinhaltet die Reflexion dessen, wie Leistungserbringung gemäss ökonomischer Kriterien organisiert, optimiert und gesteuert werden kann. Durch die ökonomischen Prozesse verschiebt sich der Erbringungskontext der Sozialen Ar-

¹⁰ Dies trifft in erster Linie auf die Industrienationen zu, in einem weiteren Sinn aber auch auf alle am internationalen Handel beteiligten Staaten.

beit. Primär ist eine Verschiebung der Rollen die Folge. Leistungsempfänger mutieren von passiven Objekten zu selbstverantwortlichen Subjekten und Akteuren in ihrer eigenen Sache und sind als Konsumentengruppe ein entscheidender Erfolgsfaktor für sich selbst vermarktende soziale Leistungen und Angebote. In diesem Kontext wird die ‚Hilfsbedürftigkeit‘ der Anspruchsgruppen als konsumatorischer Bedarf definiert. Marktwirtschaftliche Techniken und Konzepte werden benötigt, um dieser neu entstandenen Kundenorientierung begegnen zu können und die sozialen Dienste und Einrichtungen handlungs- und wettbewerbsfähig zu machen.

Im Zuge der Ökonomisierung wird auch die Überprüfung von erbrachten Leistungen eingefordert, wofür ökonomische Methoden des Controlling ins Spiel gebracht werden, damit ein klar erwiegener Nachweis der Dienstleistung aufgezeigt und dokumentiert werden kann. In Bezug auf Controlling wird auf die anglo-amerikanische, liberale sozialpolitische Praxis rekurriert, welche ihre Beiträge ganz gezielt nach Wirkungsnachweisen bemisst und so die Einrichtungen zu wirkungsorientierter Arbeit auffordert. Der zweckmässige Einsatz staatlicher Ressourcen ist die neue sozialpolitische Maxime, welche deutliche Auswirkungen auf die Ausgestaltung des sozialen Sektors hat (vgl. Speck 1999: 27). Ökonomisierung generiert „Druck auf öffentliche Verwaltungen und staatlich finanzierte Dienstleistungen zum effizienten Einsatz der Mittel“ (Galuske 2002: 221), womit der Bezug zur Messung von Wirkungen hergestellt wird.

In einer problembehafteten Sichtweise zur Verankerung ökonomischer Rationalitäten im sozialen Sektor kann diese Umwälzung dazu führen, „dass im Extremfall Sozialpolitik¹¹ gegenüber Wirtschafts- und Wachstumszielen in eine subalterne Rolle gerät“ (Evers/Heinze 2008: 11). Dieser Verfall der Deutungsmacht des Sozialen ist ein ernstzunehmender Gesichtspunkt, dessen sich der soziale Sektor, insbesondere aber die Soziale Arbeit als sozialstaatliche Instanz, gewahr werden und die dafür notwendigen Diskussionen und Skandalisierungen im gesellschaftspolitischen Diskurs anregen muss. Dewe/Otto (2012: 212) warnen diesbezüglich vor der „Subsumtion der Sozialen Arbeit unter betriebswirtschaftlichen Steuerungsimperativen.“ Chassé (2014: 88) folgert, dass „die Dominanz der Effizienz und die Kostendämpfung, die mit eingeschränkten Budgets und der betriebswirtschaftlichen Logik einhergehen, (...) die fachlichen Standards der sozialen Arbeit [untergraben].“ Somit fundiert die Ökonomisierung eine „neue Kodierung Sozialer Arbeit“ (ebd.: 91).

Die globalen Wirtschaftskrisen, Sozialstaatstheorien und Auswirkungen der Ökonomisierung haben folglich direkten Einfluss auf die Reorganisation des Sozialstaates und die dafür not-

¹¹ Sozialpolitik wird von Lessenich (2008: 14) als „öffentlich regulierte, administrierte und /oder organisierte Verantwortlichkeit für das Wohlergehen weiter Teile (und tendenziell der Gesamtheit) der Bevölkerung“ verstanden, und „stellt in ihrer historischen Genese eine gesellschaftliche Reaktion auf die fundamentale Verunsicherung der menschlichen Existenz im Industriezeitalter dar (ebd.)“.

wendigen Anpassungen der Sozialgesetze. Dieser Umschwung ist das Ergebnis einer globalgesellschaftlichen Veränderung, welche die Produktionsbedingungen von Arbeit und Dienstleistung einer globalisierten Gesellschaft widerspiegelt. Aus ökonomischer und politischer Perspektive sind solche Veränderungen für die Balance von nationalökonomischen Einnahmen und staatlichen Ausgaben verantwortlich, welche darüber entscheiden, ob und wie die jeweiligen Staaten wirtschaftlich wachsen und dennoch ihre Bürgerinnen und Bürger mit ethisch und politisch legitimierten Grundgütern und -leistungen versorgen können. Schmidt (2007: 418) führt das Trilemma des Dienstleistungsstaates resp. des Wohlfahrtsstaates auf. Darin werden die fundamentale Dynamik und der sozialpolitische Kampf um die Pole sozialstaatlicher Leistungen, dem Beschäftigungsgrad und des Wirtschaftswachstums umrissen, deren gegenseitige Verschränkung die Eckpfeiler moderner Sozialpolitik und den daraus resultierenden Problemlagen darstellen.

2.1.3 Vom Versorgungs- zum Sozialstaat

Das Sozialstaatsmodell sieht vor, Menschen, die vorübergehend oder dauerhaft nicht aus eigener Kraft für ihren Lebensunterhalt und für volle gesellschaftliche Teilhabe sorgen können, mit den dafür notwendigen Ressourcen und Sicherheiten auszustatten (vgl. Oelerich 2009: 38). Für die vorliegende Arbeit wird der Definitionsversuch von Schwarz (2014: 91) verwendet: „Mit dem Begriff Sozialstaat ist der gesamte Komplex von Institutionen, Regulierungen und Verfahren gemeint, die die marktliche Steuerung von Arbeitsmarkt, Einkommensverteilung und Lebensbedingungen korrigieren und ergänzen.“ Diese Definition greift die zentralen Aspekte von Strukturbedingungen, Prozessen und regulativen Steuerungsimpulsen nach marktwirtschaftlichen Kriterien auf, welche die basale Sicherungs- und Vorsorgefunktion der Sozialpolitik umreißen und die für die Argumentationslinie der vorliegenden Arbeit ausreichend präzise sind.

Zacher (2001: 348) liefert drei wesentliche Funktionsaspekte des Wohlfahrtsstaates:

- Höchstmass an sozialer Sicherheit für alle Wohnbürgerinnen und Wohnbürger (in Korrelation mit Produktivität, Wirtschaftskraft und gesamtgesellschaftlichem Wohlstand).
- Mindestmass an sozialer Gerechtigkeit (Bedarfs- statt Leistungsgerechtigkeit).
- Soziale Balance (relative Gleichheit von Verteilung) und Vermeidung von gesellschaftlicher Spaltung in Arm und Reich.

Eine behutsame, sozialpolitische Balance der Aspekte Sicherheit, Gerechtigkeit und Vermeidung gesellschaftlicher Spaltung fordert eine zeitgenössische Regierung auf, Strukturen und

Prozesse so auszugestalten, dass den Bürgerinnen und Bürgern die jeweiligen fürsorglichen Hilfen zuteil werden können und dadurch ihre gesellschaftliche Teilhabe gesichert wird.

Durch das Sozialversicherungsprinzip sollen existenzielle Lebensrisiken¹² durch ein gemeinschaftlich getragenes Sicherungsnetz abgefangen werden. Hierbei sind die Risiken, respektive die Möglichkeiten, sich gegen diese zu schützen, ungleich in der Gesellschaft verteilt. Somit obliegt dem Sozialstaat die funktionelle Aufgabe, Risikogruppen, die existenziell benachteiligt sind, zumindest bis zu einem sozialpolitisch definierten und je nach vorherrschender Gesellschaftsnorm interpretierten Mindestmass, in die Gesellschaft zu reintegrieren. Da das Sozialstaatsprinzip keine allgemeingültige Richtgrösse für soziale Sicherung vorgibt, muss diese jeweils durch die Regierungen und stimmbefugten Bürgerinnen und Bürger, in Anlehnung an globalpolitisch-ökonomische Realitäten und Anforderungen, politisch ausgehandelt und gesetzlich verankert werden. Butterwegge (2012: 38) merkt diesbezüglich an, dass sich der Wohlfahrtsstaat und die Sozialpolitik jeweils im Spannungsverhältnis und in Abhängigkeiten von Wirtschaft, politischen Interessen und kulturellen Rahmenbedingungen verorten lassen.

Im Zuge dieser Diskussion um Neuregulierung sozialstaatlicher Zuständigkeiten und der Ressourcenallokation treten gesellschaftspolitische Claims nach Ausweisen von adäquatem Ressourceneinsatz unter fachlich definierten Zuständigkeitssettings auf. Anstatt das Ende des Sozialstaates auszurufen und die bestehenden solidarischen Handlungsprinzipien durch marktwirtschaftliche und liberale Logiken und Routinen zu ersetzen, bedarf es „gleichzeitiger Präsenz verschiedener Strukturierungsprinzipien“ (Schwarz 2014: 93), nämlich der ausgewogenen Koexistenz von staatlichen, marktlichen und bürgergesellschaftlichen Ordnungsprinzipien. Das Rahmenkonzept für eine Umstrukturierung der sozialstaatlichen Leistungen vollzieht sich durch die theoretischen Impulse rund um den Aktivierungsbegriff. Damit die Wohlfahrt für die Bürgerinnen und Bürger aufrechterhalten werden kann, bedarf es einer differenzierten und neu definierten Rollenverteilung zwischen Staat, Wirtschaft und den Bürgerinnen und Bürgern (vgl. ebd., Butterwegge 2012: 38).

Die Umverteilung und der Ausgleich von Ansprüchen und Dienstleistungen sind aber nach wie vor problematisch. Staatliches Eingreifen geht mit paternalistischen Dynamiken einher. Der Staat agiert in der Annahme, umfänglich die Bedarfslagen der Bürgerinnen und Bürger zu kennen und wähnt sich in der Sicherheit, jeweils die passenden Massnahmenpakete bereitzuhalten. Diese Konstruktion und Taxierung von Problemtypologien und die daraus resultierenden logisch verknüpften Handlungspraxen bergen die Gefahr der Generalisierung und Standardisierung individueller Bedarfssituationen von Einzelnen. Den Bürgerinnen und Bür-

¹² Invalidität, Alter, Krankheit, Pflegebedarf und Arbeitslosigkeit.

gern käme ein Status als passive Leistungsempfänger zu, welche sie als steuerungsbedürftige, abhängige Subjekte diffamieren würde (vgl. Schwarz 2014: 95).

Um einem Staatsversagen vorzubeugen, wird der Sozialstaat, zumindest in Deutschland und in der Schweiz, nach dem Subsidiaritätsprinzip organisiert. Leistungen vom Staat können erst dann in Anspruch genommen werden, wenn sichergestellt ist, dass alle anderen öffentlichen und privat-rechtlichen Versorgungsmöglichkeiten ausgeschöpft wurden oder nicht zielführend waren. Hierbei greift ein Geflecht unterschiedlicher Akteure und Leistungserbringer, welche pluralistisch die Bürgerinnen und Bürger mit unterschiedlichen Leistungen, Trägern und Finanzierungsmassnahmen versorgen. In dieser komplexen Dynamik sind sozialstaatliche Institutionen auf Kooperation und Zusammenarbeit ausgelegt, damit umfassende Sozialdienstleistungen effektiv und effizient zur Verfügung gestellt werden können.

Die Dynamik der Kooperation und Rückbezüglichkeit von Ansprüchen lassen sich durch das sozialrechtliche Dreiecksverhältnis ausdrücken (vgl. Kolhoff 2002: 18), welches das Zusammenspiel zwischen Leistungsempfängern, Leistungserbringern und der Kostenverantwortung aufzeigt. Die Leistungserbringer können der Staat, öffentliche Träger, Wohlfahrtsverbände oder privatwirtschaftliche Unternehmen sein. Die Leistungsempfängerinnen und -empfängern, also Kundinnen und Kunden, Klientinnen und Klienten und Adressatinnen und Adressaten, stehen mit ihnen mittels Leistungsverträgen in einer Kooperation. Dabei kommt der Kostenträger in Gestalt des Staates, des öffentlichen Trägers oder der Betroffenen selbst ins Spiel, welcher die Finanzierung der vertraglich zugesicherten Leistungen übernimmt. Die Kostendeckung kann entweder privat oder durch Versicherungsleistungen aus der Kranken-, Unfall-, oder Arbeitslosenversicherung (oder anderen) abgegolten werden. Damit entsteht ein Dreiecksverhältnis, welches die Distribution von Versicherungsleistungen im Sozialstaat illustriert (vgl. Kolhoff 2002: 18f.).

„Aus der demographischen Entwicklung resultieren demnach ernst zu nehmende, wenn auch nicht unlösbare Anpassungserfordernisse, die unter zukünftig zusehends erschwerten Rahmenbedingungen zu bewältigen sind.“ (Schmidt 2008: 146) Durch eine Veränderung der weltpolitischen und global-ökonomischen Gesamtlage sind Modifikationen am ursprünglichen wohlfahrtstaatlichen Konstrukt entlang intensiven, neoliberal geprägten Argumentationslinien die Folge. Kritiker monieren, dass die wohlfahrtsstaatliche Versorgungspolitik ihr eigentliches Ziel, namentlich den Abbau von sozialer Benachteiligung und die Begünstigung gesellschaftlicher Teilhabe, verfehlt habe. Das versorgende, integrierende Prinzip evoziert Bequemlichkeit und Passivität, was den belasteten Staatshaushalt noch zusätzlich strapaziert und die Verantwortung der Bürgerinnen und Bürger noch weiter konterkariert (vgl. Oechler 2009: 41). Zudem wundert sich Lessenich (2008: 12f.), dass, angesichts konstanter Definitionsprobleme, was genau die Funktion und Aufgabe des Sozialstaates ist und hinsichtlich veränderter

Wirtschafts- und Gesellschaftskontexten auch sein soll, die Disposition des Sozialstaates als solches nicht zur Debatte steht.

2.1.4 Aktivierungspolitik

Anfang der 1990er Jahre wurde in der Bundesrepublik Deutschland das Konzept des aktivierenden Staates entwickelt und im wissenschaftlichen und politischen Kontext diskutiert. Gesetzlich wurde das Prinzip der Aktivierung mit der Koalitionsvereinbarung vom 20. Oktober 1998 in Deutschland installiert (vgl. Oechler 2009: 24). Die Grundidee der Aktivierung durch den Staat besteht darin, dass staatliches Handeln die Gesellschaft zur Reorganisation der öffentlichen Aufgaben mobilisiert. Aktivierung als „grosse institutionelle Bewegung zur Bewegung der Individuen“ (Lessenich 2008: 17) zielt darauf ab, die Allzuständigkeit des Staates zu dezentralisieren und auf kleinere, gesellschaftsinterne Träger und Akteure, privat oder gemeinnützig, profit- oder non-profitorientiert, zu verteilen (vgl. von Bademer 1995: 58). Kronauer (2010: 111) identifiziert ein wohlfahrtsstaatliches Dilemma, woraus sich eine Notwendigkeit zur Aktivierungsstrategie ableitet:

„Die Zukunft der Wohlfahrtsstaaten und ihre Ausgestaltung stehen also zur Debatte. Modelle der Entkoppelung von Grundsicherung und Erwerbseinkommen, der verstärkten privaten Vorsorge und der betrieblich gebundenen Alterssicherung werden diskutiert und praktiziert; neue Formen der „aktivierenden“ [Hervorhebung im Original] Arbeitsmarktpolitik werden erprobt, in einer Gratwanderung zwischen Hilfestellung für die Arbeitslosen und Zwang zur Arbeitsaufnahme.“

Die Dichotomie von ‚Aktivierung‘, nämlich als leistungsbezogene Unterstützung, ist für das „wohlfahrtsstaatliche Arrangement“ (Kaufmann 1997: 27) aktueller Prägung konstitutiv. Nebst der kostensenkenden Funktion beinhaltet die Konzeption der Aktivierung auch eine legitimierende Komponente gegenüber den Empfängerinnen und Empfängern: „Kerngedanke der Aktivierung ist es, die Kosten- und Leistungsverantwortung nicht nur zwischen Politik und Verwaltung, sondern auch innerhalb des administrativen Systems bis hin zu den Leistungserbringern und gegenüber den Kunden bzw. den Bürgern transparent zu gestalten.“ (Lamping/Schridde/Plass/ Blanke 2002: 34)

Die Zielsetzung des aktivierenden Staates lässt die soziale Gerechtigkeit als Verfahrensgerechtigkeit gegenüber einer reinen Ergebnissgerechtigkeit dynamischer werden. So wird eine relative Stärkung der Sozialpolitik in ihrer Brückenfunktion vollzogen. Auf der anderen Seite wird soziale Sicherheit mehr und mehr existenziell, d. h. mehr als Grundsicherung interpretiert. Dadurch reduziert sich die relative staatliche Schutzfunktion. Diese beiden Prinzipien stärken die Prozesshaftigkeit von Entscheidungsfindungen bezüglich der Notwendigkeit, so-

ziale Leistungen zu gewähren. Andererseits heisst das für die Gesellschaft, dass diese Dynamik der Leistungsverteilung eine anteilmässige Unsicherheit bedingt, welche durch eine Grundsicherung nicht absolut abgewendet wird, ohne in Relation zu tatsächlichen Einbussen von Wohlstand zu stehen (vgl. Schönig 2006: 27). Die Sozialen Dienste sind durch die Aktivierungspolitik einer ambivalenten Rolle ausgesetzt. Einerseits werden sie durch die Delegation von Staatsaufgaben in ihrer Rolle und ihrem Selbstverständnis gestärkt, andererseits verpflichten sie sich einer wirkungsorientierten Politik und sind von dieser in stärkerem Masse abhängig. Diese Abhängigkeit drückt sich im Instrument ‚Kontrolle‘ aus, welches wiederum die Handlungs- und Definitionsfreiheiten der Sozialen Arbeit einzuschränken ersucht (vgl. ebd.: 29). Besonders sind Einschnitte in Leistungsverträgen, wachsender Legitimationsdruck, Liberalisierung und Flexibilisierung in der Auftragsvergabe und ein zunehmender Wettbewerbsdruck die Folge (vgl. Oechler 2009: 43).

2.1.5 Ethische Implikationen der Ökonomisierung

Obwohl durch die sozialpolitische Transformation des Wohlfahrtsstaates ein radikaler Perspektivenwechsel vonstattengegangen ist, muss die Soziale Arbeit ihre Eigenlogik bewahren und diese mit den Anforderungen der Markt- und Wirkungsorientierung in der Ausgestaltung sozialer Dienstleistungen homogenisieren. Der Bedarf an Homogenisierung ist vor dem Hintergrund der Betrachtungsweise der Sozialen Arbeit als „Menschenrechtsprofession“ (Staub-Bernasconi 2007a: 22) zu reflektieren. Deshalb sind ethische Aspekte und Fallstricke im Hinblick auf die Einführung von manageriellen Praxen im sozialarbeiterischen Feld zu identifizieren und hinsichtlich ihres Potenziales der Deprofessionalisierung zu prüfen (vgl. ebd.: 41, Otto/Schnurr 2000: 11).

Aus rein wirtschaftlicher Sicht generiert der Markt die höchste Effizienz. Trotzdem ist es eine sozialpolitische Pflicht von Politik und Gesellschaft, für humane Marktbedingungen zu sorgen und den Markt dort einzusetzen, wo er zur Effizienzsteigerung der Leistungserbringung fungieren kann, ohne basale und existenzielle Rechte der Bedarfsgruppen anzugreifen und Hilfsmechanismen auszuhebeln. So muss zum Beispiel soziale Existenzsicherung unabhängig von konjunkturellen Schwankungen für alle Bürgerinnen und Bürger gewährleistet sein. Eine totale Marktanwendung auf diesen Sicherungsbereich hätte weitreichende ethische Probleme zur Folge, welche in einem sozialen Rechtsstaat nicht zu legitimieren wären und das staatspolitische Gleichgewicht intensiv strapazieren würden; ganz zu schweigen von der aussenpolitischen Wirkung auf internationale Kooperationspartner¹³.

¹³ Die Vorstellung, die Polizei würde ihre Sicherungsaufgabe marktkonform ausführen und erst beim höchstem Gebot ihren Auftrag erfüllen, entlarvt ein solches Szenario als irrational und in höchstem Masse ethisch verwerflich.

Ein weiterer Aspekt der kritischen Perspektive auf die Ökonomisierung ist das Marktversagen, womit Prozesse gemeint sind, die allein durch die Preisbildung nach ökonomischen Massstäben nicht selbstregulierend funktionieren. So sind etwa die Preissetzungen prinzipiell exkludierend. Über den Preis wird direkt reguliert, wer Zugang zu einer bestimmten Leistung hat und wer nicht. Spezifische Leistungen können somit für Bevölkerungsteile nur dann zur Verfügung stehen, wenn die aktuelle Nachfrage geringer ist. Der Leistungsbezug würde sich also nicht nach dem tatsächlichen Bedarf, z.B. nach medizinischer Versorgung, richten, sondern die medizinische Versorgung könnte erst dann gewährt werden, wenn die Nachfrage der Versorgungsfälle sinken würde. Der Sozialstaat ist in solchen Fällen in der Pflicht, Leistungen und Güter, die für die Betroffenen durch Marktversagen ausbleiben, zur Verfügung zu stellen und entsprechend zu finanzieren. Es ist die Frage, ob marktkonformen Strategien ein totaler Zugriff auf soziale Aktionsfelder gewährt werden soll, „denn gerade angesichts der Unvollkommenheit des Marktmechanismus als Steuerungsmittel kommt es in der heutigen Zeit dem Sozialstaat zu, eben diese Unvollkommenheit durch besondere Massnahmen der Risikominderung und der Hilfe und Unterstützung zu ersetzen“ (Schäfer 2011: 1527).

Durch eine aggressiv und restriktiv umgesetzte Aktivierungspolitik entstehen heikle Praxissituationen, welche die Soziale Arbeit in Handlungsdilemmata versetzen. Sozialstaatliche Aktivierungsmassnahmen, besonders die Sanktionierung mangelnder Compliance, generieren ethisch unhaltbare Situationen, die es aus sozialarbeiterischer Perspektive dezidiert zu reflektieren bedarf. Situationen, in denen Menschen auf vorbehaltlose Gewährung von Sozialleistungen existenziell angewiesen sind¹⁴, können ein Verwehren dieser Leistungen aus menschenrechtlicher Logik nicht rechtfertigen (vgl. Oechler 2009: 32). Hier muss die Soziale Arbeit in ihrer anwaltschaftlichen Rolle zwischen den finanzlogischen Argumenten und der Nutzerperspektive vermitteln und das Spannungsverhältnis zu reduzieren wissen.

Im Rahmen der gesamten Rationalisierung des Sozialen durch betriebswirtschaftliche Prinzipien kommt der ethischen Dimension eine zentrale Bedeutung zu. Schliesslich hat es der Sozialbereich mit fundamental differierenden Produktionsbedingungen zu tun, die in der Güterproduktion anders ausgestaltet sind. Primär wird im Sozialen kein Produkt zum anschliessenden Verkauf generiert. Aus rein ökonomischer Perspektive ist der Käufer, als Kunde, die entscheidende Komponente, welche über Konsum, Geldfluss und schliesslich potenziellen Gewinn entscheidet. Diese Konsumentensouveränität ist im Sozialbereich eingeschränkt. Ungleich dem privatwirtschaftlichen Kontext, in welchem sich Kundinnen und Kunden ausschliesslich gemäss ihres persönlichen Bedarfsempfindens für den Konsum eines Produktes oder einer Dienstleistung entscheiden, sind Adressatinnen und Adressaten Sozialer Arbeit in gesellschaftlichen Kontexten eingebunden, welche ihnen Entscheidungsfreiheiten abspre-

¹⁴ Als Beispiel sei intensivmedizinische Versorgung oder intensive Pflege im Alter zu nennen.

chen¹⁵. Rechtliche und politische Regularien auf Verfassungsebene lenken und steuern den individuellen Einflussbereich in entsprechenden Situationen. Betroffene sehen sich Handlungsbeschränkungen und individualrechtlichen Zwängen ausgesetzt, welche keine unabhängige Entscheidungsfreiheit ermöglichen.

Des Weiteren besteht das Dilemma auch darin, dass ganzheitliche Werte wie Lebensqualität und Menschenwürde den Werten der Produktionslogik und der Wertsteigerung der Ökonomie gegenüberstehen. Die personengerichtete Dienstleistung findet im sozialarbeiterischen Kontext in koproduktiver Form statt. Eine strikte Wirkungsbewertung, wie sie bspw. im Sekundärsektor zu erbringen ist, ist im Sozialen illegitim und exkludierend. Hier wäre der Dienstleistungsaspekt als ‚Bemühung‘, Wirkungen zu erzielen, sinnvoll. Somit könnte die zukunftsgerichtete Strategie der Sozialen Arbeit heissen, beide Prinzipien zu integrieren und sozialpolitisch mitzudiskutieren, wie effektive Wirkung bei gleichzeitigem legitimen und ethischen Professionsstandard gemessen werden kann (vgl. Oechler 2009: 35).

Es lässt sich also folgern, dass ein uneingeschränkter Logiktransfer von der Ökonomie auf die Soziale Arbeit mit elementaren Schwierigkeiten und Widersprüchen¹⁶ einhergeht. Der Einzug ökonomischer Prinzipien hat in der Sozialen Arbeit einen nachhaltigen Impact hinterlassen. Das im Zuge einer jahrzehntelangen Professionsbestimmung etablierte Prinzip, nämlich der Professionalisierung aus sich selbst heraus, mit den eigenen ethischen und professionellen Standards und deren Reflexion, wurde durch den sozialpolitischen Wandel erheblich verschoben. Nicht selten ruft diese Wende bei den Professionellen der Sozialen Arbeit ein beträchtliches Mass an Irritation hervor, welches es im Praxiskontext zu reflektieren und zu überwinden gilt. So herrscht mancherorts eine Verunsicherung bis hin zu einer Abwehrhaltung gegenüber diesen ökonomisch-manageriellen Termini und Konzepten. Die Befürchtung mag im Umstand liegen, dass durch Rationalisierungen und Objektivierungen von partikularen Interessen, Bedürfnissen, Logiken oder Daseinsweisen mit Verwischungen, Generalisierungen und Präzisionsverlusten einhergehen, welche mit den Werten, Motiven und Zielen professioneller Sozialer Arbeit nicht zu vereinbaren sind.

2.2 Wirkungsdebatte

2.2.1 Begriffsklärungen

Der Wirkungsbegriff ist trotz oder gerade wegen seines inflationären Gebrauchs ebenso normativ aufgeladen wie unzureichend trennscharf. Da gemäss Paul Watzlawicks Axiom

¹⁵ So kann eine Straftäter nicht (mehr) freiwillig entscheiden, ob er oder sie lieber Sozialstunden abarbeiten kann anstatt eine Sicherheitsverwahrung in Kauf nehmen zu müssen.

¹⁶ Besonders im Schärfeverlust hinsichtlich Werten und Sinnstrukturen

Handlung immer einen Mitteilungsscharakter hat, ist es prinzipiell ausgeschlossen nicht zu kommunizieren (Watzlawick/Beavin/Jackson 2011: 59). Diese Grundannahme kann, wenn auch etwas lose, auf die Ebene der Handlungsergebnisse im sozialarbeiterischen Sinn appliziert werden. So könnte man sagen, eine sozialarbeiterische Intervention löse immer etwas aus, woraus angenommen werden könnte, dass Handlungsimpulse zwangsläufig Wirkungen produzieren. Hüttemann (2011: 54) konstatiert, unter der Annahme, dass Wirkungen Teil jeder Handlung sind, dann „hat jeder Akteur eine alltägliche Selbsterfahrung mit seiner Selbstwirksamkeit, evaluiert fortwährend auch Wirkungen in seiner sozialen Umwelt, verfügt also naturwüchsig über eine bestimmte Sachverständigkeit in Kausalattributionen.“ Dies beschwört naturgemäss ein Dilemma herauf. Wie gelingt es der Sozialen Arbeit nachzuweisen, dass kausale Wirkungsketten nur durch Anwendung einer spezifischen Methodik zutage gefördert werden können, obwohl de facto die ganze Gesellschaft über eine pragmatisch-alltägliche Expertise schon verfügt und entsprechend mitdiskutiert?

Die Frage nach der Wirkung professionellen sozialarbeiterischen Handelns ist eine naheliegende und legitime Frage der Gesellschaft, nicht zuletzt, da erhebliche öffentliche Mittel für diese sozialarbeiterische Leistung aufgewendet werden. Diese Frage stellt sich, für den hier gewählten Kontext der Kinder- und Jugendhilfe auch aus der Perspektive der Nutzerinnen und Nutzer (Kinder, Jugendliche, Eltern), die vor der Einwilligung in ein Hilfearrangement Aufklärung und Mitsprache über die intendierte Wirkung sowie über eventuelle Risiken erwarten dürfen. Darüber hinaus ist die Auseinandersetzung mit der Wirkung einer sozialen Dienstleistung von erheblicher fachpolitischer Bedeutung für die methodische Weiterentwicklung der Dienstleistungserbringung, etwa den Hilfen zur Erziehung¹⁷, für die Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit sowie für die Zukunftsfähigkeit dieses Aufgabenfeldes. Schröder und Kettiger (2001: 12) weisen auf die Begriffswirrungen zwischen dem alltäglichen und dem wissenschaftlichen Gebrauch des Wirkungsbegriffes hin. Umgangssprachlich würden alle Effekte als Wirkungen bezeichnet, so z.B. auch finanzielle Ergebnisse sozialarbeiterischen Handelns. Diese fallen aber nicht unter die hier aufgeführte Bedeutung. Zudem werden im Alltag die Begriffe Outputorientierung und Outcomeorientierung synonym verwendet (vgl. ebd.). Nachfolgend werden die Wirkungsdimensionen illustriert (vgl. ebd.: 13, Macsenaere 2013: 212):

Effect – direkt ersichtliche, objektiv nachweisbare (Aus-)Wirkungen (Bsp. Erreichung von Zielsetzungen).

¹⁷ In den Sozialgesetzbüchern der Bundesrepublik Deutschland werden mit Hilfen zur Erziehung Dienstleistungen zum Wohle des Kindes oder des Jugendlichen verstanden, sofern eine adäquate Erziehung nicht gewährleistet ist und für die Entwicklung eine Notwendigkeit besteht (vgl. Art. 1 §27 SGB VIII).

Impact – bewusste, subjektive Wirkung beim Leistungsempfänger (Bsp. Zufriedenheit mit Veränderungsprozess und mit dem Hilfsprozess als solchem).

Outcome – mittelbare Wirkung auf die Gesellschaft und/oder die Umwelt (Bspw. Senkung der Arbeitslosigkeit, volkswirtschaftlicher Effekt/Nutzen).

Input – Finanz-, Personal-, Sachmittel, also strukturelle Dimension (Wirkung der Umwelt auf das System) (vgl. Rammstedt 2011: 494).

Output – Ausgang, Wirkung eines Systemelements auf andere Elemente des gleichen Systems oder dessen Umwelt (Rammstedt 2011: 494), im Verwaltungskontext ist die erbrachte Leistung aus Sicht des Leistungsempfängers gemeint (Bsp. Erbringung einer Beratungsleistung).

Der grundlegende Unterschied der alltäglichen zur sozialwissenschaftlichen Bedeutung von Wirkung ist deren Trichotomie. Mit Effect, Impact und Outcome werden drei Aspekte und Perspektiven von Wirkung differenziert, welche im Alltagsgebrauch verwässert werden. Wichtig ist die Unterscheidung der Perspektivität (Impact und Effect) und der Grösse der sozialen Zielkategorie (Unterschied zwischen Impact und Outcome). Diese Unterscheidung ist auch in der sozialwissenschaftlichen Debatte Gegenstand von Klärungs-, Differenzierungs- und Definitionsbestrebungen.

Im Rahmen des Abschlussberichtes der Evaluation der wirkungsorientierten Jugendhilfe¹⁸ werden drei unterschiedliche Ebenen, auf denen Wirkungen verortet werden können, definiert (vgl. Albus/Greschke/Klingler/Messmer/Micheel/Otto/Polutta 2010: 15f.):

- Organisational-institutionelle Ebene: Strukturebene der Hilfeträger und Erbringer und ihrer Rahmenbedingungen (Veränderung der Leistung-, Entgelt- und Qualitätsentwicklung, der sozialen Infra- und der Angebotsstruktur).
- Ebene der Hilfeebringung: Prozessebene der praktischen Umsetzung der Dienstleistung (Ausgestaltung und Beziehungsverhältnisse zwischen beteiligten Akteuren¹⁹).
- Ebene von Ergebnissen der Hilfeprozesse bei Adressatinnen und Adressaten: Ergebnisebene der Veränderungen (Bsp. Veränderung der Lebenssituation, Schutz des Kindeswohls, Abwendung prekärer Lebenslagen, soziale Integration, Selbstständigkeitsförderung, etc.).

¹⁸ Gemeint ist das Bundesmodellprogramm des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) der Bundesrepublik Deutschland, welches eine weitreichende Evaluation der „Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung durch wirkungsorientierte Ausgestaltung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen nach §§ 78a ff SGB VIII“ (ISA 2010) durchgeführt hat.

¹⁹ Verhältnis zwischen Jugendamt, freien Trägern und Kinder/Jugendlichen sowie ihren Eltern (vgl. ISA 2010: 15).

Ein weiterer Kategorienbegriff bei Wirkungen ist jener zwischen den Polen Effektivität und Effizienz (vgl. Merchel 2008: 4). Effektivität meint die Stärke und Zielgerichtetheit einer Intervention oder eines Programms. Diese Perspektive richtet sich ausschliesslich auf den Einsatz und den statistischen Nachweis von Wirkung im spezifischen Kontext der Programmebene. Mit Effektivität wird die messbare Wirkung in Bezug auf eine zielgerichtete Veränderung gegenüber der Ausgangslage geprüft, gemessen und bewertet. Zielgerichtete Wirkungen sind intendierte Wirkungen, welche eine Prognose bezüglich einer positiven oder negativen Einflussnahme einer Handlung auf ein bestimmtes Ziel hin ermöglichen. Ziel der Prozesse ist ein Nachweis positiver Veränderungen für die Adressatinnen und Adressaten oder für das relevante Umfeld. Nachhaltig sind Wirkungen, wenn die Effektstärke mindestens erhalten bleibt oder gesteigert werden kann (vgl. Macsenaere 2009: 3; Dahme/Wohlfahrt 2010b: 204).

Effizienz hingegen erfasst die Wirkung aus der Nutzerperspektive und fragt nach der Verhältnismässigkeit von eingesetzten Ressourcen und erreichten Effekten bei der Zielgruppe. Diese Kosten-Nutzen-Relation orientiert sich stark an einem wirtschaftsbasierten Verständnis von (Dienst-)Leistung, nämlich als Inputgrösse von Ressourcen und Kosten. Dieses Vorgehen zielt darauf ab, eine langfristige Kostenrechnung durchzuführen und damit eine legitimierende Berechtigung erreichen zu können. Der Nachweis eines positiven Verhältnisses zwischen Kosten und Nutzwert konsolidiert nicht nur die politische Berechtigung, das Sozialangebot weiterhin anzubieten oder auszubauen, sondern stärkt auch die Profession nach innen und verleiht den Professionellen Glaubwürdigkeit und attribuiertes Sachverständnis und generiert Selbstvertrauen (vgl. ebd.). Im sozialpädagogischen Kontext lässt sich Wirkung als „eine Veränderung des Verhaltens oder der Einstellungen bei einem (oder mehreren) Adressaten, bei der sich definitionsmächtige Akteure darauf geeinigt haben, dass der erzielte Effekt in einem Bezug steht zu einer pädagogisch intendierten Handlung oder zu einem pädagogisch intendierten Arrangement“ (Merkel 2008: 9) definieren.

Ferner findet die Diskussion um Wirkungen in unterschiedlichen Teilen und Systemen der Gesellschaft statt: In der Öffentlichkeit, Administration, bei den Professionellen, Betroffenen und deren Umweltsystemen. Jeder dieser Teilbereiche konstruiert nach normativen und situativen Gesichtspunkten eigene, vorläufige und inkonsistente Definitionen, was Wirkungen sind und welche Bedeutung ihnen beigemessen wird (vgl. Macsenaere/Esser 2012: 18). Die Schwierigkeit besteht nun darin, dass die Wirkungsdiskussion einem Nimbus aus Zuschreibungen entspricht, die es, je nach Verwendungszweck, zu separieren und zu definieren gilt. Dafür müssen die Erwartungshaltungen, Attributionen und Zielsetzungen der einzelnen Ak-

teursparteien in ein kollektives Verständnis²⁰ integriert werden, auf dessen Basis eine weitere Kooperation möglich wird. Aufkeimende Interessenskollisionen (ebd.: 25) müssen kommunikativ ausgeräumt und die Interessensgruppen an der Gestaltung eines konstruktiven Aushandelns um relevante Wirkungserklärungen im spezifischen Kontext zu unterstützt werden²¹. Wirkungen sind demnach noch zu spezifizierende Ergebnisse einer Handlung, Leistung, Massnahme oder Intervention.

In Versuchsanordnungen kann ein weiterer Aspekt isoliert und wissenschaftlich nachgewiesen werden, nämlich die Wirksamkeit. Wirksamkeit meint, im Gegensatz zum Wirkungsnachweis, die spezifisch, zielgerichteten unter definierten und kontrollierten (Labor-)Bedingungen gemessenen Veränderungen, welche den Grad der Wirkung als statistisch ermittelte Wahrscheinlichkeit, dass der intendierte Effekt eintritt, messen. „Wirksamkeit ist (...) nichts anderes als die Wahrscheinlichkeit, mit der eine Massnahme ein in messbarer Form definiertes Ziel gegenüber einer bestimmten, klar definierten Adressatengruppe erreicht.“ (Otto 2007: 57) Ergänzend zum sozialwissenschaftlichen Topos ist auch die Herleitung aus dem medizinischen und therapeutischen Kontext aufschlussreich, da besonders die Medizin eine wissenschaftliche Vorreiterin in puncto gültige Wirkungs- und Wirksamkeitsnachweise ist. In der Therapie wird zwischen erwünschten Wirkungen und unerwünschten Nebenwirkungen unterschieden. Die Wirksamkeit wird als erwünschte Wirkung im Hinblick auf ein Therapieziel verstanden (vgl. Helmchen 2001: 56). Bei Kienle (1974: 89) wird Wirksamkeit als „Heilung oder Linderung von Krankheiten“ beschrieben.

Nebst der disziplinären Begriffsklärung ist auch die Unterscheidung in anderen Sprachen interessant. So werden Wirkungen im Englischen als ‚effects‘ bezeichnet, wohingegen die Wirksamkeit in der Ausprägung von ‚effectiveness‘ und ‚efficacy‘ auftaucht. ‚Efficacy‘ ist demnach die in einer klinischen Versuchsanordnung nachgewiesene Wirksamkeit, wogegen die ‚effectiveness‘ als unter Alltagsbedingungen durch routinemässige Anwendung erzielte Wirksamkeit verstanden wird. Unter ‚efficiency‘ wird noch der Kostenaspekt, wie oben bereits erwähnt, in die Bewertung integriert (vgl. ebd.). Gerade also bei Konsultation von englischsprachiger Literatur ist auf die spezifische Verwendung der Begriffe zu achten. Zusammengefasst kann die Unterscheidung zwischen Wirkungen und Wirksamkeit wie folgt definiert werden (Husfeldt 2011: 260): „Die Wirkung einer Massnahme ist im Gegensatz zur Wirksamkeit auch unabhängig von expliziten Zielen zu betrachten.“

²⁰ Verständnis als Konsens, oder auch der Prozess der Integration von gegensätzlichen Positionen im Sinne eines Kompromisses.

²¹ In der Gesetzgebung der Bundesrepublik Deutschland sind hierfür Qualitätsvereinbarungen verankert, welche Akteure, Träger und Organisationen verpflichten, Standards und Wirkungsorientierung in ihre professionell oder zielorientierte Arbeit aufzunehmen und umzusetzen (vgl. §36 SGBVIII und §78a-g SGB VIII).

Um Wirkungen nicht als zufällige Geschehnisse zu begreifen, muss es gelingen, die Trennung beabsichtigter Wirkungen von unbeabsichtigten, zufälligen Ereignissen zu isolieren. Es bedarf also eines empirischen Nachweises von intendierten Wirkungen als separierte Phänomene einer Handlung. Wirkungen können demzufolge auch als „intendierte Zustandsänderungen, die beobachtbar, beschreibbar, und kommunizierbar sind und nach plausiblen und hypothesengeleiteten Annahmen über nachvollziehbare Zusammenhänge bewertet werden können“ (ISA Planung und Entwicklung 2009: 22) definiert werden.

Wirkungsorientierung als Leitprinzip kann als „Kritik an wohlfahrtstaatlichen Leistungen und professionell erbrachten Bildungs-, Erziehungs-, und Hilfeleistungen“ (Albus/Micheel/Polutta 2011b: 1727) gelesen werden, somit als „Kritik an der Ausprägung des wohlfahrtstaatlichen Arrangements selbst“ (ebd.). Wie in Kapitel 2 aufgezeigt, handelt es sich bei der Wirkungsorientierung keinesfalls um eine sich selbst auferlegte professionelle Haltung. Vielmehr ist es eine Folge von ökonomischen und sozialpolitischen Redefinitionen, wie soziale Dienstleistungen zu den aktuell vorherrschenden polit-ökonomischen Bedingungen transformiert und somit mess- und steuerbar gemacht werden können. Dieses marktwirtschaftliche Durchdringen sozialer Aufgaben „verweist vor allem auf eine Neubeurteilung der Bedeutung und des Inhalts von Professionalität im Prozess der Erbringung von Sozial- und Humandienstleistungen“ (Otto 2007: 28). Für Otto/Ziegler (2006: 96) ist dies eine „Reformulierung der Ordnung des Sozialen“.

Auch wenn der Begriff ‚Wirkungsorientierung‘ Klarheit und Eindeutigkeit suggeriert, steht er für eine unscharfe Sammlung professioneller Konzepte, wissenschaftlicher Forschungsmethoden und politischer Strategien. Wirkungsorientierung in seiner programmatischen Konnotation ist von der empirischen Wirkungsforschung zu unterscheiden. In den Sozialwissenschaften liegt der Fokus auf der systematischen Identifikation von Kausalzusammenhängen sozialer Programme, Massnahmen und Handlungskontexten. Hierbei werden präzise Analysen von Programmwirkungen und deren Kontextbedingungen durchgeführt, damit eine realitätsnahe Erkenntnis bezüglich Ursache-Wirkung-Korrelationen gewonnen und gültige Aussagen über Ergebnisse und Effekte der Programme gemacht werden können. Wirkungsforschung hat unterschiedliche Gegenstandsbezüge und richtet sich an verschiedene Personen(gruppen)²² (vgl. Polutta 2013: 195).

Im alltagspolitischen Geschehen wird Wirkungsorientierung mehrheitlich in seiner programmatischen Bedeutung einbezogen und thematisiert. Daraus folgt ein vages aber auch pragmatisches Verständnis von Wirkungszusammenhängen. Die systematische Tiefe und Verflechtung von unterschiedlichen Faktoren, Begleiteffekten und Komplexitätsgraden sowie

²² Adressatinnen und Adressaten, Nutzerinnen und Nutzer, Professionelle, Organisationen, Institutionen und weitere (vgl. ebd.).

deren Einfluss auf gültige und nachhaltige Verlaufsprognosen werden gesellschaftspolitisch eher marginal herangezogen. Auch hier sind Ökonomisierungs- und Effizienz-Maximen für eine kosten- und ressourcenschonende Hermeneutik von sozialen Phänomenen verantwortlich. Oft genügt, im Gegensatz zu strukturierten diskursiven Analysen von Wirkmechanismen, eine pragmatisch-plausible Argumentation sowie eine Verständigung um Ziele und Wirkungsweisen von Wirkungsorientierung in der Praxis. Auf der anderen Seite kann die Implementierung von wirkungsorientierten Ansätzen nicht als alleinige und allein gültige Maxime gelten, denn „wenn Wirkungsorientierung jedoch auf eine Management- und Finanzierungsfrage reduziert wird, bestehen Zweifel, ob so die „Wirksamkeit“ [Hervorhebung im Original] der Massnahmen insgesamt erhöht wird (Otto 2007: 25).“ Die Soziale Arbeit ist demnach in der Pflicht, sich und ihre Problemlösungsstrategien gegenüber dem Auftraggeberinnen und Auftraggeber und den Finanziererinnen und Finanzierern der Leistungen zu legitimieren und im Sinne ihrer professionellen Handlungskompetenz, Werte und Ziele der eigenen Praxis gegenüber der Öffentlichkeit zu vertreten und zu reklamieren.

Im politischen Bereich wird Wirkungsorientierung auch mit politisch normierten und standardisierten Verwaltungsaufgaben vereint, welche mit entsprechenden Zielsetzungen und Leistungsvorgaben zur Einflussnahme in Form von wirkungsorientierter Steuerung auf das operative Geschäft der Trägerorganisationen herangezogen werden. Dabei wird explizit wissenschaftliches Wissen und dessen Anwendung eingefordert. Mit dem unklaren und mit implizierten Erwartungshaltungen angereicherten Begriff der Steuerung (vgl. Macsenaere/Esser 2012: 30) kommen betriebswirtschaftliche Methoden des Controllings zum Einsatz, welche nebst Legitimationszwecken zu Steuerungs-, Planungs- und Budgetierungsmassnahmen herangezogen werden (vgl. Polutta 2013: 196, Dahme/Wohlfahrt 2010b: 204).

Wirkungsorientierte Steuerung wird in der Regel auf der Organisationsebene der Kommunen angewandt, wobei die Einflussnahme besonders von den lokalen Strukturen und Bedingungen, nicht zuletzt auch von den involvierten Personen, abhängig ist. Besonders die kommunalpolitische Ebene fungiert als Bindeglied zwischen dem Staat als politisch-juristische Auftragsinstanz und den lokalen Träger- und Angebotsstrukturen, welche die Umsetzung und den verhältnismässigen Einsatz von öffentlichen Geldern gewährleistet. Diese Zuständigkeit ist in ein Geflecht von Akteuren und Interessensparteien eingebettet, welche sich alle aus ihrer Perspektive heraus um wirkungsorientierte Leistungen bemühen. „Wenngleich (...) der Wirkungsdiskurs noch durch zahlreiche Widersprüche, Unvereinbarkeiten und Gegensätze geprägt ist, kann doch festgestellt werden, dass die vage Idee einer wirkungsorientierten Steuerung als ein gemeinsamer Fluchtpunkt von Politik, Profession, Institutionen und Wissenschaft fungiert.“ (Otto 2007: 44) Otto/Ziegler (2006: 96) konstatieren bei der wirkungsorientierten Steuerung eine Verschiebung von Rationalitäten, nämlich vom Steuerungsmodus

„Recht“ hin zum Steuerungsmodus „Geld“. Diese Verlagerung hat weitreichende Folgen für das soziale Gefüge von Leistungen und ihren Professionellen und Adressatinnen und Adressaten. Sie ist die Folge der Ablösung der „für den nachkriegsfordischen Sozialstaates typischen Arbeitsteilung“ von Bürokratie und Professionalismus, welche in der Folge zu einem Managerialismus mutiert ist (vgl. ebd: 97).

Für eine wirkungsorientierte Steuerung ist eine gegenseitige Verständigung und Definition notwendig, welche Zielkategorien bearbeitet werden sollen und mittels welcher Parameter dies operationalisiert und gemessen werden soll. Diese Leistungskriterien bilden das Fundament eines Kontraktes, welcher die Zuständigkeiten, Aufgaben, Zielgrößen und zeitlichen Kriterien beinhaltet und beide Seiten zur wirkungsorientierten Arbeit verpflichtet (vgl. Tornow 2005: 5). Allerdings wurde die Wirkungsorientierung bspw. in Deutschland nicht derartig fundamental eingeführt wie etwa in den USA oder in Grossbritannien. In diesen Ländern fragen die staatlichen Organe ganz explizit danach, welche Programme wirken. Wirksamkeit wird zum alles überlagernden Prinzip installiert. Einzig die Frage nach der Wirksamkeit leitet die Argumentationslogiken für eine Bewertung und Förderung sozialer Dienstleistung (vgl. Otto 2007: 27). In den USA und Grossbritannien werden somit flächendeckende Ergebnisse der Wirkungsforschung als Grundlage von Steuerungsentscheiden zur Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sozialer Dienstleistungen verwendet (vgl. ebd.: 22). In Bezug auf Deutschland redet Otto von einem „halbierten Wirkungsdiskurs“ (ebd.).

2.2.2 Legitimationsdruck

Ausgehend von leeren öffentlichen Kassen, steigendem Bedarf an (Dienst-)Leistungen und der Zunahme der öffentlichen Debatte um die Qualität und Effektivität von sozialer Arbeit stellt sich die Frage, wie ein entsprechender Nachweis über Leistungen und Qualitätsaspekte erbracht werden soll (vgl. Oechler 2009: 81). Durch die globalgesellschaftlichen Rationalisierungsmomente entsteht ein Kostendruck, der sich durch die organisationalen Ebenen zieht und schrittweise vertikal die Gesellschaft durchdringt. Deshalb attestiert Butterwegge (2012: 37) dem Wohlfahrtsstaat in seiner aktuellen Form grundlegende „Finanz-, Akzeptanz- und Legitimationsprobleme“. Es ist folglich unzureichend, Ökonomisierung allein in ihrer monetären Dimension zu betrachten. Es geht vielmehr darum, Effektivität und Effizienz aufzuzeigen, damit die Bemessung von investierten Ressourcen vorgenommen werden kann. Das Ergebnis dieser Entwicklung ist ein steigendes Interesse am Mass des Effektes sozialstaatlicher Dienstleistung der Verwaltungen, (privaten) Träger, den Verbänden und Vereinen. Leistungen und Ergebnisse werden an Massstäben (Benchmarking) verglichen und daraus Massnahmen und Korrektive sowie das Ausmass von Subventionen abgeleitet.

Die Debatte um die Angemessenheit von sozialstaatlichen Leistungen wird von der Abgrenzung der Zuständigkeit des Staates und des Marktes dynamisiert. Hierbei geht es um die Frage, wo der Handlungsbereich der jeweiligen Funktionseinheiten liegen muss und wo es Marginalbereiche gibt, in welchen die Zuständigkeiten je nach gesellschaftspolitischer Ausrichtung alternieren können. Schliesslich drängt sich dort der Markt auf, wo der Staat strukturell versagt und umgekehrt (vgl. Schellberg 2012: 49). Erste Massnahmen zur Kontrolle und Steuerung sozialer Prozesse wurden durch die Input-Steuerung vorgenommen. Dabei wurden primär die zugewiesenen Ressourcen rationalisiert und deren Verwendung überwacht, resp. entsprechende Nachweise gefordert. Diese Orientierung hat den Sozialstaat kurz vor der Jahrtausendwende in seiner Ausgestaltung der Hilfe- und Vorsorgeleistungen in die Kritik gebracht; nicht zuletzt, weil Sozialdienste und auch soziale Einrichtungen zwar nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten hinsichtlich ihrer Dienstleistungserbringung mess-, rationalisier- und bewertbar gemacht worden sind, nicht jedoch ihre tatsächlichen Leistungen (vgl. Backhaus-Maul 2009: 98).

Inputorientierung zielt auf den Nachweis ab, für welche Zwecke Ressourcen verwendet werden und in welchem Verhältnis sie zu der Erwartungshaltung der Finanzgeber stehen, also auf eine Aushandlung der Vertragsbedingungen nach Aspekten des Ressourceneinsatzes und deren Kontrolle. Entsprechend der inputorientierten Steuerung werden somit Veränderungen der Bedarfs- und Angebotslagen ausschliesslich über den Parameter Ressourcen getätigt; gemäss der Logik, dass die Kontrolle der Ressourcen auch automatisch die Kontrolle der Ergebnisse ermöglicht. Hierbei stehen auch die Professionellen mit ihrem Praxis- und Erfahrungswissen im Zentrum der Leistungserbringung, da Inputsteuerung besagt, dass der Bildungs- und Qualifizierungsgrad der Professionellen darüber entscheidet, wie eine Massnahme oder Dienstleistung (positiv) beeinflusst wird. Unter Einbezug einer festen Zielgrösse, des Outputs, und der Definition, welcher nominale Wert einer Leistung erbracht werden soll, wird die Modulation des Inputs als Indikator von Wirtschaftlichkeit (Effizienz) verstanden. Wenn bei einem gewünschten Ergebnis einer Dienstleistung die Ressourcenverwendung reduziert werden kann, so ist sie ökonomisch gesprochen effizient. Outputorientierung ist dann das reziproke Steuerungskonzept. Über die Steuerung der Leistungseinheiten und deren Beschreibung kann auf das Verhältnis von eingesetzten Mitteln und der erbrachten Leistung geschlossen und Einfluss genommen werden (vgl. Bleck 2011: 34). Die Hinwendung zur Outputorientierung, also der Orientierung an zielgerichteten Ergebnissen bei den Leistungsempfängerinnen und -empfängern, hat eine neue Phase der Wirkungsorientierung eingeläutet.

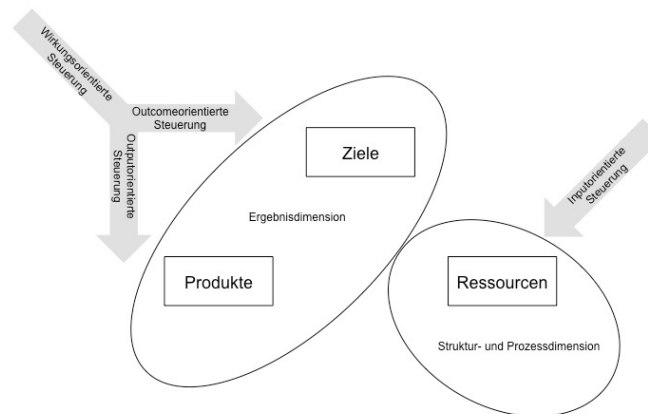


Abbildung 1: Wirkungsorientierte Steuerung (Schedler 1995: 128) (eigene Darstellung)

Der Umschwung vollzieht sich durch eine kategorische Abwendung von Produktionsmitteln und -bedingungen, also den Struktur- und Prozessebenen der Dienstleistung, hin zu einer totalen Zuwendung der Ergebnisdimension von Arbeitsprozessen, also den erbrachten Ergebnissen von Dienstleistungen, den Effekten bei den Nutzerinnen und Nutzern/Adressatinnen und Adressaten und dem Nutzen auf meso- und makrosozialer Stufe (vgl. ebd.).

Im Gegensatz zur Regulation des Inputs oder des Outputs zur Optimierung der Effizienz, bildet die Outcomeorientierung und die daran gekoppelte Steuerung einen erneuten Paradigmenwechsel. Outcomes sind Wirkungsziele mit vorab definierten Wirkungsparametern, welche, unter Einsatz von bestimmten Mitteln und Massnahmen, zu einer positiv konnotierten Veränderung einer Problemsituation für Adressatengruppen und/oder für die Gesamtgesellschaft führen. Zur Beurteilung von sozialen Dienstleistungen werden nun Wirkungsdimensionen mit entsprechenden Zielsetzungen und Indikatoren verwendet. Diese dienen als Grundlage für Verhandlungen über Rollen und Verantwortlichkeiten und werden in Form von Kontrakten zur Leistungsbewertung herangezogen²³. „Durch einen schrittweisen Umbau in Richtung wirkungsorientierte Leistungsentgelte (anstatt kostenorientierter Leistungsentgelte) sollen signifikante Kosteneinsparungen bei gleichzeitiger Qualitätssteigerung und ökonomische Effizienzsteigerungen realisiert werden.“ (Plassmeyer/Kohlmeyer 2009: 6) Die Ausrichtung auf Leistungsaspekte und das damit verbundene Einfordern und Kontrollieren von Bestandteilen sozialer Dienstleistung vermengen die bis dato praktizierte Form der Input-/ Outputsteuerung mit manageriellen und ökonomischen Methoden, und markieren somit eine neue Grundlage der modernen sozialen Dienstleistungserbringung.

Des Weiteren hat die Outcomeorientierung einen massgeblichen Einfluss auf die Wissenschaft als treibende Kraft in der Wissenserweiterung. Ein Grossteil von Wirkungsstudien rich-

²³ Gemäss des Managementtypus ‚Management by Objectives‘ der Wirtschaftslehre.

tet sich danach, einen Effect und Impact zu bestimmen. Anders als institutionelle und professionelle Forschungsarbeiten zielen Wirkungsstudien auf die Einzelfallebene, auf die Adressatinnen und Adressaten, ab. Nun sollte es Ziel weiterer Forschungsbestrebungen sein, die Wirkungsdimensionen Effect, Impact und Outcome in eine wissenschaftlich fundierte Relation zu setzen und daraus kontrastierende und spezifizierende Erkenntnisse über die wissenschafts- und wertbasierte Realität von Forschenden, Adressatinnen und Adressaten und der Gesellschaft zu gewinnen (vgl. Macsenaere 2013: 212). „Der Legitimationsdruck der erzieherischen Hilfen hat somit die Wirkungsdebatte über das wissenschaftliche Wirkungsinteresse hinaus ausgelöst.“ (Macsenaere/Esser 2012: 11) Die politische Wirkungsorientierung fordert die Wissenschaft auf, gesichertes Wissen zu generieren und damit den Wirkungsnachweis für soziale Dienstleistungen aufzuzeigen. Dabei ist die Wissenschaft aufgefordert, weniger theoretisches Grundlagenwissen zu erzeugen, sondern vielmehr aus der Praxis gewonnenes und für die Praxis nutzbares gesichertes Wissen zur Verfügung zu stellen.

Die Umwälzungen der Globalgesellschaft üben wirtschaftlichen Druck auf die Nationalstaaten aus. Dieser Druck manifestiert sich in einem deutlichen Ansteigen von Austerität und Rationalisierungen in den Verwaltungsprozessen. Daraus resultiert das Einfordern von Nachweisen von intendierten Wirkungen in allen Bestandteilen politischer und sozialer Programme. Für die Soziale Arbeit als Dienstleisterin zieht das eine fundamentale Neuausrichtung ihrer Angebote nach sich. Der Wirkungsnachweis ist aktiv und flächendeckend auf die Bestandteile sozialarbeiterischen Wirkens zu übertragen und entsprechende qualitätssichernde Prozesse zu initiieren. Soziale Arbeit muss ihre Problemlösungsfähigkeit unter Beweis stellen und mittels neuer evaluativer Methoden die eigene professionelle Position stärken, obwohl dieser Prozess den „Probleme[n] der methodischen Strukturierung des Handelns“ (Merchel 2004: 136) unterworfen ist und „öffentlich und professionsintern geäußerte Zweifel an Wirksamkeit und Nutzen (ebd.: 136)“ zu bestehen scheinen. Soziale Arbeit muss sich dem Spannungsverhältnis stellen, die ureigenen professionellen Werte mit wirkungs- und outcomeorientierten Prämissen unter Einbeziehung neuer dialogischer Kooperationen mit den relevanten gesellschaftlichen Akteuren an die eigene Praxis zu hybridisieren.

3 Akteursebenen der Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit

Nachdem mit der Transformation des Sozialstaates, der Wirkungs- und Outcomeorientierung und dem daraus abgeleiteten Legitimationsdruck für die Soziale Arbeit eine grobe Kontur der Rahmenbedingungen der Wirkungsorientierung aufgezeigt worden ist, gilt es nun, sich im folgende Kapitel den relevanten Akteuren der Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit allgemein und der OKJA im Besonderen zu widmen.

3.1 Eingrenzung der Akteursebenen

Die Identifikation von Einflussssystemen auf Prozesse der Dienstleistungserbringung durch die Soziale Arbeit ist ein wesentliches Moment von Kontextualität und Eingebundenheit von Handlungs- und Wirkungspotenzialen der Sozialen Arbeit im Zuge ihres professionellen Engagements für die Gesellschaft und ihren Adressatengruppen. Akteure werden als relevante, direkt beteiligte Partner des Hilfeprozesses und als Parteien, die sich durch Zielgerichtetheit auf die Durchführung von sozialen Hilfs- und Angebotsmassnahmen im sozialen Sektor verstehen oder an Qualitätsaspekten interessiert sind, verstanden. Die Akteure sind sozialpolitisch in den Prozess der sozialen Dienstleistung eingebunden, auch wenn sie unterschiedliche Zielsetzungen und Interessen verfolgen mögen. Besonders hinsichtlich der Deutung und Definition von Wirkungen unterscheiden sich deren Argumentationen und Logiklinien. „Es orientieren sich (...) durchaus verschiedene Akteure auf Wirkungen – nicht zuletzt aus sehr unterschiedlichen Beweggründen.“ (Polutta 2013: 195) Durch kooperative Austausch- und Aushandlungsprozesse gilt es, diese Deutungsdiffusionen kommunikativ fassbar und verhandelbar zu machen.

Merchel (1999: o.S.) identifiziert nachfolgend eine Vielzahl von potenziellen Stakeholdern²⁴ für Qualitätsfragen in der Jugendhilfe. Eine Unterteilung von Akteursebenen nach den strukturenfunktionalen Kategorien Makro-, Meso- und Mikroebene ist eine potenzielle Ordnungslogik (vgl. Dahme/Wohlfahrt 2010b: 213), welche die verschiedenen Einfluss- und Interessensbereiche zu differenzieren und sowohl horizontal als auch vertikal die dynamische Verflechtung abzubilden vermag. Wirkungsparameter auf der Makroebene werden von dafür vorgesehenen und installierten Organisationen definiert und entwickelt. Diese Definitionslogik hat, besonders in Bezug auf die Organisationslogik, einen entscheidenden Einfluss auf die Ebene der Leistungserbringer, die Mesoebene. Verlagerungen der Organisationsroutinen führen nachfolgend zu einer direkten Beeinflussung der Mikroebene, auf welcher konkrete Umsetzungen und Bearbeitungen von wirkungsorientierten Programmen, Massnahmen und Interventionen durch die Professionellen vorgenommen werden (vgl. ebd.). Für eine kommunikative und konsensfähige Permeabilität durch die einzelnen Akteursebenen hindurch, bedarf es einer kooperativen und fachlichen Grundlage, welche die unterschiedlichen Zugänge, Interessen und Argumentationslinien zu vereinheitlichen vermag. Eine solche Normierung und

²⁴ Es sind dies Kinder/Jugendliche, Personensorgeberechtigte (Familie), Träger der freien Jugendhilfe, Mitarbeiter (pädagogische Fachkräfte der Einrichtung), allgemeine Öffentlichkeit, überörtliche Träger der öffentlichen Jugendhilfe, Jugendamtsverwaltung/Sozialverwaltung, konkurrierende Einrichtungen, Politiker/Parteien und Sponsoren oder andere Geldgeber (vgl. Merchel 1999: o.S.).

Vereinheitlichung hat einen weitreichenden Wandel der Interaktions- bzw. der Professionslogik zur Folge (vgl. ebd.).

Beckmann/Otto/Richter/Schrödter (2004: 12) bringen konkrete Akteursparteien ins Spiel. Adressatinnen und Adressaten als Abnehmer der professionellen Dienstleistung bilden eine erste Kategorie. Die nächste Kategorie bilden die Professionellen, welche sich um die fall-spezifische Basisarbeit kümmern. Ein nächster Kooperationspartner wird als Kostenträger bezeichnet. Hierbei sind die Finanziererinnen und Finanzierer, die Gewährer der finanziellen Ressourcen, gemeint. Schliesslich bedarf es für das Zusammenspiel noch der Akteursebene des Managements. Dieses koordiniert und steuert die Dienstleistung der Professionellen. Diese vier Kräfte sind in der Sozialen Arbeit an der Gewährleistung, Sicherung und Entwicklung von Qualität interessiert. Beckmann et. al. (vgl. ebd.) heben die Verhandlung als leitendes Prinzip in der Qualitätsdebatte hervor. Sie unterscheiden Verhandlungen von Kontrakten zwischen den Kostenträgern und den Erbringern der Leistungen einerseits und der Aushandlung von Massstäben der Dienstleistungserbringung andererseits. Somit wird das Spannungsverhältnis zwischen den Ergebnissen der Kontraktvereinbarungen und den damit verbundenen Rahmenbedingungen für die konkrete Dienstleistungserbringung zum Hauptaugenmerk der organisationalen Koordination sozialarbeiterischer Leistung. Die Austarierung der konfliktträchtigen Interessen steht für einen erfolgreichen Aushandlungsprozess an vorderster Stelle (vgl. ebd.).

Für die wirkungsorientierte Steuerung geben Albus et al. (2011b: 1728) vier relevante Ebenen an. Es handelt sich dabei um die Politik, die Organisationen der Sozialen Arbeit, die Professionellen der Praxis und die Bürgerinnen und Bürger als direkte oder potenzielle Adressatinnen und Adressaten der Programme. Diese Einteilung eignet sich hervorragend, um die dynamische Breite von wirkungsorientierter Steuerung aufzuzeigen. Die Verzahnung von Entscheidungs-, Leistungs- und Kompetenzträgern illustriert die verschiedenen Facetten und Kräfteverhältnisse mit ihren jeweiligen Domänen. Bei dieser Kategorisierung ist der Status der Bürgerinnen und Bürger als mögliche aber auch tatsächliche Nutzerinnen und Nutzer sozialer Leistungen hervorzuheben. Zudem sind sie als Teil der Öffentlichkeit (vgl. Merchel 1999: o.S.) und als Steuerzahler auch unmittelbar an der Umsetzung Sozialer Arbeit mit ‚ihren Steuergeldern‘ interessiert. Einerseits verlangen sie nach Auswertungsdaten und Wirkungsnachweisen der Programme, andererseits können sie über Medien, Wahl- und Stimmrecht oder entsprechenden Kundgebungen Einfluss nehmen.

Schröder/Kettiger (2001: 17) präsentieren ein umfangreiches Schaubild, welches ebenfalls die Gestaltungsebenen der Wirkungsorientierung repräsentiert. Bei dieser Darstellung ist die Unterscheidung der drei Ebenen (politische, fachliche und Fallebene) zentral. Diese Ebenen bilden die Naht- und Schnittstellen von unterschiedlichen Akteursniveaus im sozialpolitischen

Kontext der behördlichen Sozialen Arbeit. Auf den Ebenen Klientin und Klient, Sozialdienst/Leistungserbringer, Sozialbehörde und dem politischen Ministerium manifestieren sich unterschiedliche Wirkungsaspekte, wie sie im Kapitel 2.2.1 bereits beschrieben worden sind. Die Wirkungsdimensionen von Impact und Outcome beziehen sich auf verschiedene Grösseindimensionen gesellschaftlicher Gruppen. Diese Reichweite von Wirkungen über unterschiedliche Segmente der Gesellschaft ist kennzeichnend für den Dienstleistungskontext der Sozialen Arbeit.



Abbildung 2: Strukturebenen der Steuerung im Sozialbereich (Schröder/Kettiger 2001: 17)

Ausgehend von den oben beschriebenen Gliederungsoptionen werden nachfolgend die Akteursebenen Politik, Organisationen, Professionelle, Adressatinnen und Adressaten und Wissenschaft, welche für die OKJA eine bedeutende Rolle in wirkungsorientierten Aushandlungsprozessen besitzen, beschrieben. Der Fokus liegt hierbei auf wirkungsorientierten Implikationen und Strategien, welche diese Akteursebenen konstituieren oder sich im Verlauf der sozialstaatlichen Transformation verfestigt haben.

3.2 Politik

3.2.1 Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VIII)²⁵

Auch wenn Wirkungsorientierung nicht explizit in den Kinder- und Jugendhilfegesetzen der Bundesrepublik Deutschland (KJHG)²⁶ Eingang gefunden hat, muss der Begriff der ‚Eig-

²⁵ Für die vorliegende Arbeit wurde die deutsche Perspektive der gesetzlichen Wirkungsorientierung gewählt, weil sich erstens ein Grossteil der deutschsprachigen Literatur auf die deutsche Sozialpolitik bezieht und zweitens kein internationaler Vergleich angestrebt wird, sondern einzige eine exemplarische Perspektive für die Argumentationslogik als ausreichend erachtet wird.

nung' als Synonym für ‚Wirkung‘ gelesen werden (vgl. Frey 2008: 27). So ist die Trägerschaft der Hilfen zur Erziehung gesetzlich verpflichtet, eine angemessene und wirksame strukturelle und prozessuale Qualität in der Bearbeitung von individuellen Hilfs- und Bedarfslagen von Kindern und Jugendlichen zu gewährleisten.

Zusätzlich zur Gewährleistung von entsprechenden Hilfemassnahmen müssen die Adressatinnen und Adressaten am Hilfeprozess beteiligt werden²⁷ (§8 SGB VIII); jedoch sind sie ganz gemäss der aktivierungspolitischen Prämisse, auch zur Mitwirkung verpflichtet (§36 SGB VIII). Für den gesamten Verlauf der Massnahmen der Hilfen zur Erziehung verfügen die Kinder und Jugendlichen über Wunsch- und Wahlrecht, damit ihnen eine möglichst passende Form der Hilfen zukommt, welche auf ihr Wohl ausgerichtet ist (§5 und §36 SGB VIII). In §11 Abs. 1 SGB VIII, der die Leistungsbereiche der Jugendhilfe regelt, wird die Forderung verankert, dass jungen Menschen für ihre Förderung entsprechende Angebote zur Verfügung gestellt werden müssen. In diesen Kontexten sollen sie Mitbestimmung und Mitgestaltung als integralen Bestandteil ihrer Selbstentfaltung erfahren und entwickeln können. Diese möge zur Selbstbestimmung und gesellschaftlicher Mitverantwortung beitragen.

Für die Wirkungsorientierung und die Sicherung von qualitativen Standards ist des Weiteren der § 78a-g SGB VIII zu nennen, der sich an die Verantwortungsbereiche von Trägern der Jugendhilfe richtet, sowie §22a Abs.1 SGB VIII, welcher die Massnahmen ausweist, die die Träger der Jugendhilfe für die Förderung der Qualität einzuleiten haben. An diesen Stellen werden Leistungsangebote, Leistungsentgelte und die Pflicht zur Qualitätsentwicklung von Trägerorganisationen festgelegt. Diese kontraktuale Verschränkung zwischen den politischen und organisationalen Organen ist bspw. eine Folge des sozialstaatlichen Umbaus und orientiert sich an den Prinzipien des New Public Managements. Die Bundesgesetzgebung hält also zahlreiche Gesetzesartikel für die Organe, Träger und Organisationen der Kinder- und Jugendarbeit bereit, damit eine zielgerichtete, wirkungsorientierte und qualitative Ausgestaltung sozialstaatlicher Leistungen im Bereich der Kinder- und Jugendpolitik gewährleistet werden kann. Dennoch sind die Artikel ausreichend vage formuliert und lassen eine vielschichtige und vielfältige Bearbeitungsstrategie der Leistungserbringung zu.

Den Kommunen und Gemeinden kommt dabei eine besonders filigrane Aufgabe zu, da sich die Bearbeitung sozialer Problemlagen grundsätzlich auf der lokalen Ebene manifestiert. Hierzu bedarf es eines lokalen Kontextbezugs, der dafür sorgt, dass sozialstaatliche Standards und Regelungen auf konkreter Umsetzungsebene greifen und möglichst wirksam die entsprechenden sozialen Problem- und Lebenslagen bearbeitbar machen können. Dieses

²⁶ Das KJHG umfasst verschiedene Paragraphen, in welchen die ethische Ausrichtung ausformuliert wird, z.B. das Recht auf Förderung der Entwicklung und Erziehung eines jungen Menschen (§1 Abs. 1 SGB VII).

²⁷ Dabei ist ganz besonders auf den Entwicklungsstand des Kindes zu achten, damit es an allen ihm betreffenden Entscheidungen der Jugendhilfe beteiligt werden kann (§8 Abs.1 SGB VIII).

dezentralisierende Prinzip zwingt die Kommunen zur Verantwortung und überträgt möglichst umfangreich Zuständigkeiten und Aufgaben an die Basis der Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit. „Mit der Expansion sozialstaatlicher Aufgaben seit Ende der 1960er Jahre erleben Bund und Länder einen Zuwachs an Entscheidungskompetenzen, während Kommunen aufgrund der zunehmenden Leistungserbringung eine gestiegene Verantwortung und finanzielle Belastung zu bewältigen haben.“ (Bakhaus-Maul 2009: 111)

3.2.2 New Public Management²⁸

Seit Beginn der 1990er Jahre wurde durch den Einfluss des New Public Managements (NPM) eine neue Wirkungsdiskussion in der Bundesrepublik Deutschland entfacht. Strahm (1997: 211) spricht von einer „Kulturwende in Bezug auf das Verständnis des Staates und seinen Leistungen.“ Im Vergleich zu vorangehenden Reformbestrebungen, welche fachlich-bürokratische Optimierungen zum Mittelpunkt hatten, fokussiert diese neue Bewegung auf Steigerung der Effizienz durch alle Prozesseinheiten hindurch, ergo der Verwaltungsleistung. Die Verlagerung äussert sich des Weiteren durch die Verankerung der leistungs- und wirkungsorientierten Erwartungshaltung seitens der Politik in den Sozialgesetzen²⁹. Das NPM liefert die dafür benötigten Steuerungsinstrumente, die vor allem Leistungen, Kosten und Wirkungen von sozialen Dienstleistungen messen, bewerten und vergleichen. Controlling- und Evaluationsverfahren dienen der Umsetzung und Erreichung von vereinbarten und steuerungsrelevanten, politisch-administrativen Zielsetzungen (vgl. Buestrich/Burmester/Dahme/Wohlfahrt 2008: 48f.). Zwei theoretische Strömungen haben das NPM beeinflusst: Es sind dies einerseits die public choice theory³⁰ und der Managerialismus³¹.

Ganz grundsätzlich definiert das NPM die Verantwortungs- und Handlungsbereiche zwischen der Politik und der öffentlichen Verwaltung neu. Die Politik wird beauftragt, Wirkungen auf der Outcomeebene festzulegen. Des Weiteren müssen die dafür notwendigen Ressourcen benannt und abgesprochen werden. Als Gesamtverantwortlicher steuert die Politik die Einhaltung der strategischen Zielsetzungen. Die Verwaltung kümmert sich vollständig um die

²⁸ NPM kommt in unterschiedlichen Konzepten und Modellen zum Einsatz und wird mehrheitlich in der englischsprachigen Literatur verwendet. Im deutschen Kontext ist häufig auch vom Neuen Steuerungsmodell die Rede. In der Schweiz hat sich der Begriff ‚Wirkungsorientierte Verwaltungsführung‘ herauskristallisiert.

²⁹ Exemplarisch dafür mögen die Verankerung der Qualitätsentwicklung in der Organisation und Durchführung von Massnahmen der Kinder- und Jugendhilfe des §78a-g des SGB VIII des Bundesgesetzes der Bundesrepublik Deutschland stehen.

³⁰ Die public choice theory setzt die autonomen, rational und einzig auf den eigenen Nutzen abgestützten individuelle Entscheide in den Mittelpunkt. Ziel ist es, die als träge erachteten staatlichen Entscheide auf die bürgerlichen Subjekte zu delegieren (vgl. Oechler 2009: 41, Schedler/Proeller 2011: 50).

³¹ Der Managerialismus fordert eine flächendeckende Einbindung ökonomistischer Modelle und Praxen in die politische Verwaltungsführung. Die Stärkung und Ausweitung von betriebswirtschaftlichen Logiken im öffentlichen Sektor dient dem Anspruch, durch entsprechende Techniken und Methoden die Organisation der Verwaltungen zu optimieren (vgl. Schedler/Proeller 2011: 52)

Outputebene, also um die einzelnen Leistungspakete und Produkte, welche auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden ausgelegt sind. Zudem ist die Verwaltung für die Sicherstellung der Struktur- und Prozessqualität verantwortlich, damit die vereinbarten Wirkungen erreicht werden können. Ein primäres Ziel des NPMs sind die Einführung und Verankerung von marktähnlichen Strukturen und Prozessen. Durch den Wettbewerb werden ein interner Wettkampf und eine Vergleichssituation geschaffen, welche nicht nur die Effektivität und Effizienz steigern, sondern auch die Orientierung an Bedürfnissen der Kundschaft notwendig machen. Die Ökonomisierung von Verwaltungsstrukturen rückt damit automatisch die Kundinnen und Kunden in den Mittelpunkt, woraus sich ein gegenseitig befruchtender Wettstreit ergibt, der die beteiligten Verwaltungseinheiten neu ausrichtet und deren Leistungen optimiert. (vgl. ebd.: 87)

Die Wirkungsorientierung ist die neuere der beiden Reformbestrebungen der Verwaltungsrestrukturierung. Die zunächst formulierte Leistungsbezogenheit als Fokussierung auf Ergebnisse wurde nach und nach auf die spezifischer zutreffende Zuwendung zu effektiv beobachtbaren und beschreibbaren Wirkungen³² ausgerichtet. Diese Verlagerung ist vorzuziehen, weil sie der primären Absicht des Staatshandelns, erwünschte Wirkungen zu erzielen, analog nachkommt.

Für den Nachweis von Wirkungen gilt es, die Kausalität von Wirkungen, die präzise und valide Referenz von Faktor A der zuverlässig und wiederholbar jeweils Zustand B produziert, herzustellen. Diese so genannten Wirkungsketten sind aufzudecken und von anderen, unbeabsichtigten Wirkfaktoren zu isolieren. Hierfür hat sich international ein Feedback-Modell durchgesetzt, welches basierend auf Bedürfnissen Ziele definiert und anschliessend entsprechende Ressourcen und Massnahmen in Leistungen verwandelt. Ausgangslage sind sozialökonomische Probleme, welche diesen Bearbeitungsprozess einleiten und schliesslich mit herausgearbeiteten Strategien möglichst effektiv bearbeitet werden können (vgl. ebd.: 79). Eine Steuerung über Leistungen und Wirkungen ist erst zu erbringen, wenn diese operationalisiert werden. Hierzu sind leistungsfähige Indikatoren die Voraussetzung, um Bezug zu den Leistungen und Programmen herstellen zu können und diese kommunizierbar zu machen. Der systematische Einsatz von Indikatoren lässt outputgesteuerte Leistungen transparent werden. Diese können im Anschluss den Vergleich von Leistungs- und Wirkungsgraden von Abteilungen ermöglichen, was wiederum den internen Wettbewerb ankurbelt (vgl. ebd.: 80).

Zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung müssen die Elemente Ressourcen, Leistungen und Wirkungen parallel betrachtet und kontrolliert werden. Die Sparsamkeit gibt über den mini-

³² Ein Beispiel hierfür bildet die Wirkungsorientierte Verwaltungsführung, wie sie in der Schweiz konzipiert und praktiziert wird.

mierten Ausgaben der Ressourcenbeschaffung Auskunft. Die Wirtschaftlichkeit beschreibt die kleinstmögliche Verwendung von Ressourcen für die Leistungserbringung. Die Wirksamkeit dokumentiert schliesslich den geringsten Einsatz von Leistungspaketen, die für anvisierten Wirkungen zum Einsatz gekommen sind. Das Zusammenspiel der Kontrolle der drei Aspekte der Effizienz und Effektivität ergibt ein detailliertes Bild, wie Ressourcen, Leistungen und Wirkungen gekoppelt und wie die Ergebnisse zu bewerten sind (vgl. ebd.: 81). Stellvertretend für andere marktwirtschaftliche Techniken und Methoden³³ soll nachfolgend die Dezentralisierung exemplarisch vorgestellt werden, welche die deregulative Funktion der Verwaltungsführung nach NPM-Merkmalen kennzeichnet und strukturiert.

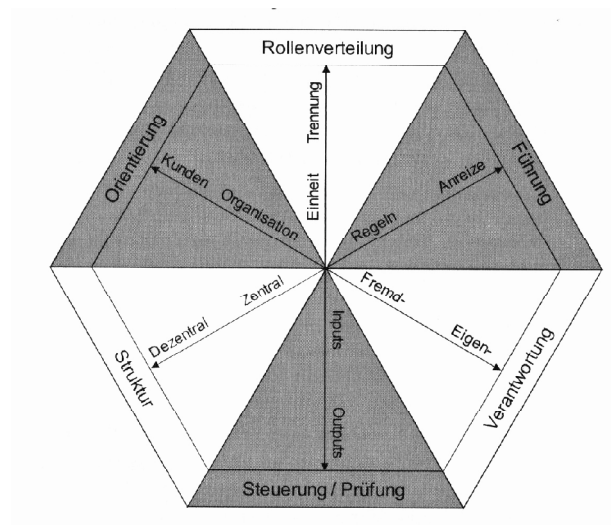


Abbildung 3: Dimensionen der Dezentralisierung (Schedler/Proeller 2011: 98)

Die Liberalisierung und strukturelle Öffnung von Verwaltungen nach ökonomischen Gesichtspunkten verteilt die Verantwortung über Prozesse und Resultate auf die unterschiedlichen Verwaltungseinheiten. Top-Down-Prozesse werden aufgebrochen und auf kleinere flexiblere Gruppen übertragen. Das Aufbrechen von hierarchischen Strukturen geht ebenso mit einem Zerschlagen von bürokratischen Trägheitsmomenten einher. Diese Reorganisation in kleinere Verwaltungseinheiten wird nach Produkt- und Leistungsaspekten vorgenommen. Die so entstandenen logisch strukturierten Abteilungen werden zu möglichst kleinen, flexiblen, semi-autonomen Gebilden, mit hohem Verantwortungsgrad, geformt, die mittels Kontraktvereinbarungen gesteuert werden, und mit einem Globalbudget ausgestattet sind. Diese Selbstverantwortlichkeit und Eigenständigkeit treibt die Leistungsfähigkeit der einzelnen Ein-

³³ Andere Techniken und Prinzipien sind bspw. die Wettbewerbsorientierung, das Kontrakt- und Produktmanagement, Qualitätssicherung und -entwicklung, die Privatisierung, Budgetierung, das Controlling und andere (vgl. Dunkhorst 1999: 32, Chassé/Lindner 2014: 162).

heiten und in Summe die der gesamten Verwaltung voran (vgl. ebd.: 94). Dahme und Wohlfahrt (2010a: 27f.) unterstreichen dies: „Die alte sozialstaatliche Arbeitsteilung zwischen staatlicher Politikentwicklung und örtlicher Politikumsetzung wird neu definiert, da von der lokalen Ebene zunehmend erwartet wird, dass sie eigene Ansätze einer eigenverantwortlichen kommunalen Sozialpolitik entwickelt und die lokale Gemeinschaft dementsprechend aktiviert.“

Wie in Abbildung 3 aufgezeigt, vollzieht sich Dezentralisierung in verschiedenen Dimensionen und Verwaltungsaspekten³⁴. Die Orientierung bedingt eine Abwendung von organisationsspezifischen Interessen hin zu den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden, resp. der Leistungsbezüger. Diesen kommt eine wichtige Rolle im Erbringungssystem zu. Einerseits sind sie die Endverbraucherinnen und -verbraucher und Nutzerinnen und Nutzer der Leistung, und ihre Zufriedenheit und Einschätzung der Leistungsqualität ist ein entscheidender Qualitätsparameter. Andererseits ist die Zielerreichung auf der Nutzerebene eine zentrale Dimension der Kontrolle und des Leistungsvergleichs. Dies führt bei den involvierten Verwaltungseinheiten zum Wettbewerb, welcher integral für die Qualitätsentwicklung in sozialen Verwaltungen ist (vgl. Oechsler/Vaanholt 1998: 156).

Die Rollenfunktion wird in den neuen Verwaltungsstrukturen dezentralisiert und in verschiedene Bereiche und Zuständigkeiten segmentiert. Diese Aufteilung in kleinere, reaktionsfähigere Untergruppen bildet ein wichtiges Instrument der Reformierung der operativen Tätigkeiten. Dies äussert sich deregulativ auch darin, dass Verantwortung und Entscheidungsmacht abgegeben und lediglich von Seiten der Führung kontrolliert wird. Als Führungsstrategie werden im NPM und den verwandten Modellen Regeln als Direktiven durch Anreizsysteme abgelöst. Es geht somit nicht mehr nur um den einen möglichen und korrekten Dienstweg, sondern es sollen durch gezielte Anreize unterschiedliche und effizientere Individualstrategien gefördert und entsprechend honoriert werden (vgl. Schedler 1996: 17).

Die Verantwortungsbefugnisse werden ebenfalls ausgelagert und auf die dezentralen Einheiten transferiert. Diese leistungsfähigeren Einheiten werden mit ‚accountability‘ betraut und sind folglich gegenüber dem Management haftbar für ihr Handeln. Die Verantwortung steigert die Identifikation und die Loyalität zu den eigens gewählten Handlungsstrategien. Alle diese Massnahmen führen von einer Führung und Kontrolle von Inputfaktoren wie gesetzliche Grundlagen, Budgetierung und Personalstruktur zu nutzerorientierten Leistungen und Wirkungen, also auf eine Outputorientierung hin.

Die gesamten Veränderungsmassnahmen dienen nachfolgenden Zielen und Wirkungen (Budäus 1995: 56, vgl. Schedler 1996: 17):

³⁴ Diese sind in der Abbildung auf die Dezentralisierung bezogen, jedoch spielen sie in der Konzeption des NPM generell eine bedeutende Rolle, so dass sie hier als Konkretisierungen stellvertretend für das gesamte Modell Pate stehen.

- Abbau von Komplexität
- Schaffung von Transparenz
- Zurechenbarkeit von Leistungen und Kosten
- Schaffung einer Grundlage für die Globalbudgetierung
- Kongruenz von Entscheidung und Verantwortung³⁵
- Institutionalisierung eines Quasi-Wettbewerbs

Die Dezentralisierung bewirkt eine deutliche Steigerung der Nachvollziehbarkeit von Zuordnungen von Kosten zu entsprechenden Leistungen und Handlungen. Dadurch wird eine Kosten- und Leistungstransparenz generiert, welche zum Leistungsvergleich herangezogen werden und den Binnenwettbewerb ankurbeln kann. Die Transparenz ist des Weiteren durch die Zielvereinbarungen des Kontraktmanagements und der dafür definierten Leistungsziele mit den jeweiligen Indikatoren begünstigt. Diese geben konkret über die Leistungsinhalte Auskunft, so dass die Führung oder der Staat als Kostenträger die Leistungen kommuniziert bekommt und diese verhandelbar macht. Ein konkretes Beispiel für das Prinzip der Dezentralisierung, auf den Kontext der OKJA bezogen, kann die Sozialraumorientierung, „als Gegenpol zu individualisierenden Behandlungsansätzen verstanden“ (Ziegler 2010a: 53) werden, die im Zuge von Verwaltungsreformen stark an Bedeutung zugenommen hat. Hierbei werden ehemals zentral geplante und gesteuerte Verwaltungsaufgaben an kleinere, lokale Träger delegiert. Diese sozialpolitische Aktivierung auf lokaler Ebene manifestiert sich als Ausdruck der wahrgenommenen Überforderung des gegenwärtigen wohlfahrtstaatlichen Versorgungssystems (vgl. Buestrich et al. 2008: 53). So ist Sozialraumorientierung, als symptomatisch für die Aufgabenverschiebung von eingeforderten politisch-administrativen Zielen auf die Organisationsebene von öffentlichen und privaten Trägern, welche näher an den Fallsituationen und sozialen Bedingungen operieren, als es durch eine bürokratisch-hierarchisches Modell je der Fall gewesen ist³⁶.

Folgend wird eine Synopse der Differenzen der beiden Verwaltungskulturen hinsichtlich unterschiedlicher Dimensionsbegriffen, Prinzipien und Leitlinien gegenübergestellt, mittels welcher der Reformcharakter des Modells und sein Innovationsgehalt illustriert werden. Otto (2007: 15) beschreibt die beiden Phasen als eine Verschiebung vom „bureau-

³⁵ Dies kann durch Zusammenfassung von Fach- und Ressourcenverantwortung erreicht werden.

³⁶ Kennzeichnend für die Bürokratisierung ist eine Fokussierung auf Herstellung und Erhaltung von Gleichheit durch zentrale und bürokratische Zurverfügungstellung von Dienstleistungen der staatlichen Sozialpolitik. Dies hat einerseits den Vorteil, dass flächendeckend standardisierte Hilfspakete in gleichbleibender Qualität offeriert werden. Andererseits werden individuelle Ressourcen von Leistungsbezüglern ignoriert, was aus sozialarbeiterischer Sicht problembehaftet ist (vgl. Oechler 2009: 40).

professionalism“³⁷ zum „Managerialismus“, wobei das erste Prinzip für die Hoheit der fachlichen Professionalität und wohlfahrtsstaatlichen Bürokratie eintritt und gegenüber dem betriebsökonomisch regulierenden Prinzip des Sozialmanagements als weniger effektiv und effizient erachtet wird (vgl. ebd.).

Dimensionspaare	Traditionelle (bürokratische) Verwaltungskultur	Wirkungsorientierte Verwaltungskultur
Legalität vs. Wirksamkeit	Legalität dominiert das Denken und Handeln, Wirksamkeit als Nebenziel	Wirksamkeit dominiert das Denken und Handeln, Legalität als Grundvoraussetzung
Standesvorgaben vs. Management	Berufe geben sich ihre eigenen Standards (Selbstreferenz)	Management gibt Vorgaben (Wirkungsreferenz)
Gleichheit vs. Diversität der Problemlösung	Gleichartige Lösungsansätze für Probleme	Verschiedenartige Lösungsansätze für unterschiedliche Probleme
Verwaltungszentrierung vs. Kundenorientierung	Kultur, Strukturen und Prozesse sind auf die eigenen Probleme ausgerichtet	Kultur, Strukturen und Prozesse sind auf die Probleme der Leistungsabnehmer ausgerichtet
Bürokratische Kontrolle vs. Integrierendes Controlling	Beherrschung des Systems durch systematische, mehrfache Detailkontrolle	Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des Systems durch Vernetzung und Integration im Controlling
Vermischung vs. Trennung von Politik und Management	Politik fällt z.T. operative, Verwaltung oft strategische Entscheide. Bisweilen fehlen Abgrenzungen ganz.	Politik fällt politisch relevante, Management fällt betrieblich relevante Entscheide. Klarere Abgrenzung wird angestrebt.
Misstrauen vs. Vertrauen	Misstrauen aufgrund fehlender konstruktiver Führungsinstrumente	Vertrauen durch Transparenz, klare Vorgaben und bewusste Anreizgestaltung

Abbildung 4: Dimensionen der Verwaltungskultur (Schedler 1996: 17)

Staub-Bernasconi (2007b: 43) würdigt das NPM, welches zu erhöhter Rationalität, Transparenz, Wirksamkeit und Effizienz beiträgt, als Moment der „Professionalisierung der Sozialmanagementebene“ (ebd.). Allerdings bemängelt die Autorin, dass durch den radikalen Einsatz von manageriellen Strukturen diese zum neuen „fachlichen Bezugs- und Begriffsrahmen für die direkte Arbeit mit den AdressatInnen Sozialer Arbeit werden“ (ebd.).

Damit ist auch die Kehrseite dieser Transformationsdynamik angesprochen, welche die Soziale Arbeit in eine prekäre Lage versetzt, indem sie eines Teiles ihrer Kompetenzen, nämlich der direkten und individualisierten (Beziehungs-)Arbeit mit den Adressatinnen und Adressaten, Leistungsbezügern und Hilfsbedürftigen delegitimiert und zu einer neuen Professionsstrategie aufgefordert wird.

Die wirkungsorientierten Veränderungen, die im Zuge des New Public Management, ausgehend von ökonomischen, politischen und schliesslich gesellschaftlichem Druck entstanden sind, haben einen erheblichen Einfluss auf die Ausgestaltung und Durchführung wohlfahrtsstaatlicher Dienstleistung durch die Soziale Arbeit ausgeübt. Unter diesen neuen Paradigmata muss die Soziale Arbeit und somit auch die offene OKJA ihre Position neu annehmen, bestehende sowie bewährte Qualitäten und Kompetenzen in den neuen Kontext übertragen,

³⁷ Duyvendak/Hoijtink/Tonkens (2009: 33) verweisen darauf, dass sich die Professionellen, der bürokratisch-professionellen Logik gemäss, auf ihr „exclusionary knowledge“ berufen hätten und „the only real knowledge was self-knowledge; all other forms of knowledge were considered inferior“ (ebd.).

reflexiv die eigenen gewachsenen Professionsstandards evaluieren und die Ergebnisse wieder in das eigene Professionsverständnis integrieren.

3.3 Organisation

Nach der zentralen Auftrags- und Steuerungsebene soll die Aufmerksamkeit nun auf die ausführende Dimension, nämlich die der Organisation gelenkt werden. Organisationen als Ort, wo professionelle sozialarbeiterische Dienstleistung erbracht und rationalisiert wird, bilden ein wichtiges Bindeglied zwischen der gesellschaftlich-politischen Umwelt und den Professionellen der Sozialen Arbeit.

3.3.1 Definitions- und Funktionsbestimmung

„Die Dienstleistungen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft werden überwiegend in Organisationen erbracht. Insofern stellen Organisationen und ihre Verfasstheit eine wesentliche Rahmenbedingung für fachliches Handeln in der Sozialen Arbeit dar.“ (Grundwald 2001: 1012) Zwischen dem Ort, dem strukturellen Rahmen, und dem professionellen Personal besteht eine symbiotisch-reziproke Verknüpfung, die sich gegenseitig jeweils bedingen und beeinflussen. Für professionelles Handeln ist die Sicherung und Förderung durch die Organisation ein wichtiger Faktor, wohingegen die Profession auf die formalen und informellen Aspekte³⁸ von Organisationen angewiesen ist (Grundwald 2011: 1037). An anderer Stelle betont Grundwald (2001: 1012) die Verschränkung zwischen professioneller Praxis und ihrer organisationalen Gebundenheit: „Professionelles Handeln bedarf seinerseits der Sicherung und Förderung durch Organisationen, gleichzeitig wird die Dienstleistungserbringung in der Sozialen Arbeit stark geprägt durch die formalen und informellen Seiten von Organisationen, durch Strukturen und Kulturen, durch Fragen der Mikropolitik, des Wandels in und von Organisationen sowie vielfältigen Wechselwirkungen zwischen Organisation und Gesellschaft.“

Klatetzki (2004: 187) betont die Bedeutung von Organisationen als Ort und Handlungsrahmen einer Entwicklung, Normierung, Habitualisierung und Reproduktion von Routinen als strukturgebendes Prinzip von Dienstleistungsarbeit. Dienstleistung versteht sich in diesem Kontext als eine sequenzielle Abfolge und Reproduktion von Routinen, welche das Verhalten und die Zuständigkeiten von mehreren Personen koordinieren und kontrollieren. Routinen sind demnach eine konstitutive Form sozialen Lebens und auf repetitive und dauerhafte Handlungsverknüpfungen ausgerichtet (vgl. ebd.). Diese unterschiedlichen Definitionsversuche machen deutlich, dass es sich beim Begriff Organisation um einen pluralistischen, nor-

³⁸ Darunter sind etwa Strukturen, Kulturen, Wandel und die Wechselwirkungen zwischen Organisation und Gesellschaft zu verstehen (vgl. ebd.).

mativen, kontextabhängigen und konturschwachen Terminus, der je nach Perspektive und Fokus unterschiedliche Gewichtungen und Prägungen erfährt. Es bleibt festzuhalten, dass Organisation etwas mit koordinierenden und strukturgebenden Prozessen zu tun hat, welche unter Einbezug von Menschen einer kollektiven Zielsetzung rationalisiert nachgehen. Herausragende Bedeutung scheinen dabei die Funktionsaspekte ‚Struktur‘ und ‚Handlungen‘ zu besitzen. Mit Struktur sind formale Regelungen und Handlungserwartungen verknüpft. Handlungen sind Ergebnisse von zielgerichteten Interaktionen von Organisationsmitgliedern, somit quasi die Reaktionsweisen und handlungsorientierten Deutungsschemata auf strukturelle Vorgaben (vgl. Merchel 2015: 36f.).

Organisationen zeichnen sich durch implizite Verhaltensregeln und -erwartungen aus, welche das zielgerichtete und sinnstiftende Handeln von Individuen einerseits determinieren, andererseits den Individuen Ermessens- und Entscheidungsspielräume gewähren, damit sie ihrerseits die Organisation tragen und stärken können. Interessanterweise ist die Organisation auf die Personen angewiesen, ohne von den Individuen selbst abhängig zu sein. Nicht zuletzt ist diese Idiosynkrasie ein Merkmal von Qualitätsentwicklung innerhalb von Organisationen. Diese Reziprozität ist kennzeichnend für die Bedeutung von Organisationen für die Professionellen und deren Einbettung in einem übergeordneten Kollektiv, welches hinsichtlich eines gemeinsamen Zieles und Auftrages sowohl auf gemeinschaftliche als auch individuelle Rationalitäten angewiesen ist (vgl. ebd.: 188). Für Merchel (2015: 34) wird Soziale Arbeit als gesellschaftliches Teilsystem erst durch und in Organisationen konstituiert. In der Organisation manifestiert sich ein gesellschaftlich und politisch delegiertes Mandat, welches überindividuelle Bedeutung hat. Letztlich sind Organisationen, trotz ihrer Omnipräsenz und ihren Aktivitäts- und Einflussbereichen, sinnlich und kognitiv nur unzureichend fassbar (vgl. ebd.).

Damit im Rahmen von organisationalen Settings möglichst effektiv und wirksam gearbeitet werden kann, sind eine gemeinsam getragene Organisationskultur und die Einbindung von Professionellen im Organisationsgefüge von entscheidender Bedeutung (vgl. Schrödter/Ziegler 2007: 15). Erst durch diese Verschränkung von Strukturen, Personen, Zielen, Aufgaben, Kommunikationswegen und Werten können sozialarbeiterische Dienstleistungen erbracht werden. Die Organisation und die Professionellen bilden dabei ein symbiotisches, auf einander angewiesenes Tandem, welches nur durch eine gemeinsame Bindung die übergeordneten Leistungsaufgaben bewältigen kann. Für die Professionellen gelten spezifische Aspekte, die zu einer gelingenden und wirksamen Dienstleistung, gemäss Organisationsauftrag, signifikant beitragen, nämlich der Ausbildungsgrad der Professionellen und deren professionelle Erfahrung. Diese bilden zwei essenzielle Faktoren, welche die Dienstleistungsqualität der Organisation bezüglich ihres Wirkungsgrades ausmachen. Schrödter und Ziegler

(2007: 15) nennen den „Grad an Professionalität des ‚Programmpersonals‘ [Hervorhebung im Original]“ als eine zentrale Einflussgrösse.

Organisationen von sozialen Dienstleistungen sollen nicht als Maschinen mit starren, festgelegten Strukturen und Abläufen funktionieren, sondern als organische, interaktive Instanzen zu verstehen sein, die innerhalb des organisationalen Rahmens aufeinander einwirken, trotz der ihnen innewohnenden spezifischen Differenzierungen, die sie als eigenständige Instanzen ausmachen. Durch diese Perspektive ist Qualität nicht als etwas Starres, direkt Form- und Beeinflussbares zu verstehen, das sich durch qualitätssichernde Regelungen, Direktiven oder Konzepte normieren und unmittelbar einfordern lässt. Vielmehr ist es eine Akzeptanz um die Komplexität und daraus abgeleitete Qualitätskultur, die sich in interaktiven und kooperativen Situationen prozesshaft, dynamisch und dialogisch entwickelt und als implizites Wissen unterschwellig reproduziert wird (vgl. Beckmann et al. 2004: 14, Klatetzki 1998).

3.3.2 Qualitätsmanagement

Qualitätsdimensionen

Theoretische, wissenschaftliche Rahmungen des Qualitätsbegriffs³⁹, sind ebenso wie der alltägliche Gebrauch, normativ aufgeladen und kontextualisiert. Jeder wissenschaftliche Bereich verfügt quasi über eine eigene Form und Deutungshoheit, was Qualität im jeweiligen Kontext zu sein und wer darüber zu entscheiden hat. Sehr verbreitet (vgl. Macsenaere/Knab (2004: 15f.)) ist jedoch die Referenz auf Donabedian, welcher ursprünglich im medizinischen Kontext nach Qualität der Gesundheitsversorgung gefragt hat (Donabedian 1966: 1113f.). Darin eruiert er drei konstitutive Aspekte der Qualität, die sich auf praktisch alle Untersuchungsausschnitte übertragen lassen. Er unterscheidet zwischen Struktur-, Prozess-, und Ergebnisqualität. Im Rahmen der Evaluationsstudie erzieherischer Hilfen (EVAS) liegt für Macsenaere und Knab (2004: 15f.) ein analoger Qualitätsbegriff (vgl. Donabedian 1988: 1745) zugrunde⁴⁰. Unter dem Begriff der Strukturqualität verstehen die Autoren „die längerfristigen, überindividuellen und zeitlich relativ konstanten allgemeinen Rahmenbedingungen

³⁹ Für die Definition von Qualität bedarf es einer analytischen Annäherung, da es im Falle des Qualitätsbegriffes, wie schon beim Wirkungsbegriff, die alltäglich gebrauchte Verwendung von der wissenschaftlichen zu differenzieren gilt. Die alltägliche Verwendung bezieht sich in erster Linie auf die Beschaffenheit eines Gegenstandes. ‚Qualis‘ als lateinisches Fragepronomen fragt danach, ‚wie etwas beschaffen ist‘. Dies kann Materialbeschaffenheit von konkreten oder abstrakten Gegenständen meinen. Zudem liegt der alltäglichen Verwendung implizit die Bedeutung einer als positiv gewerteten Wertigkeit eines Objektes oder Sachverhaltes. Somit fragt der Laie danach, wie etwas beschaffen ist und ob diese Beschaffenheit einem anerkannten Mass an Wertigkeit entspricht (vgl. Merchel 2013: 40f.)

⁴⁰ Schröder und Kettiger (2001: 13) bedienen sich der Konzeption der drei Qualitätsdimensionen und ordnen sie dem Kontext der Sozialen Arbeit zu. Sie bezeichnen die Kombination von Struktur- und Prozessqualität als Outputqualität, somit als Leistungsqualität. Es ist die Summe der Voraussetzungen, die zu einer Leistungserbringung beitragen. Auf der anderen Seite steht mit der Ergebnisqualität die Wirkung, die beim Adressatinnen und Adressaten und Nutzerinnen und Nutzer unmittelbar und objektiv erreicht werden konnte, also die Effectqualität (vgl. ebd.).

beziehungsweise Voraussetzungen, unter denen eine Organisation ihre Leistungen erbringt“ (ebd.: 15). Darunter werden in der Kinder- und Jugendhilfe beispielsweise technische, finanzielle und räumliche Ressourcen und fachliche Voraussetzungen der Mitarbeiter verstanden. Prozessqualität beinhaltet die Aktivitäten und Handlungen, welche zur Leistungserbringung eingesetzt werden. Gemeint sind damit in erster Linie pädagogische Prozesse wie die Interaktionen zwischen den Mitarbeitern und den Kindern und Jugendlichen innerhalb der Institution, aber auch Führungsprozesse zwischen Fach- und Führungspersonal. Die Ergebnisqualität umfasst „alle Faktoren, anhand derer sich der im Zuge der Hilfen einstellende Erfolg oder Misserfolg bemessen lässt. Damit sind die Zielerreichung und die Wirkung der Massnahmen gemeint“ (ebd.: 16). Diese begriffliche Differenzierung wird im weiteren Verlauf beibehalten und fundiert das Qualitätsverständnis im Rahmen der OKJA.

Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

Durch die ökonomische Durchdringung der Sozialen Arbeit mit leistungsbezogenen und wirkungsorientierten Steuerungsmethoden wird unmittelbar auch die Frage nach Qualität der Dienstleistungserbringung durch die Soziale Arbeit und ihre Arbeitsfelder gestellt. Das wohlfahrtsstaatliche Neuausrichten sozialpolitischer Stossrichtungen überträgt sich vertikal auf die weiteren Akteursebenen im Kontext sozialer Träger und Dienstanbieter. Der zunehmende Legitimationsdruck wird durch die Akteursebenen durchgereicht und bis in die einzelnen Dienstleistungseinheiten reklamiert. Somit entsteht ein Geflecht aus Akteuren, Interessenten, Führungs- und Fachpersonen und ihren jeweiligen Adressatinnen und Adressaten, welche über die Stoss- und Entwicklungsrichtung von Wirkungs- und somit auch von Qualitätsdiskursen kooperativ und mit einem kollektiven Verantwortungssinn ausgestattet entscheiden und entsprechende Massnahmen planen, umsetzen und kontrollieren. „Die Diskussion um Qualität in der Sozialen Arbeit ist Teil eines gesamtgesellschaftlichen Modernisierungsprozesses, in dem das wohlfahrtsstaatliche Arrangement in seiner traditionellen Entwicklung in Frage gestellt wird.“ (Oechler 2009: 80) Diese grundlegenden Modernisierungsprozesse ziehen eine allumfassende politische aber auch theoretische Redefinition und Konkretisierung nach sich, was Qualität im sozialarbeiterischen Kontext auszumachen hat, welche Anpassungen an vorangehende Konzeptionen notwendig sind und welche Kontexte und Zuständigkeitsbereiche der Reorganisation und Innovation bedürfen.

„Qualitätssicherung der Sozialen Arbeit besteht im wissenschaftlichen Nachweis person-, situations- und kontextangemessener Problemlösungen sowie in der Vermeidung von Rückfällen. Rückschläge im Hilfsprozess sind Anlässe, über mögliche Ursachen beim Professionellen, der Organisation wie bei der Klientel und ihrem sozialen Umfeld nachzudenken und weiter zu lernen.“ (Staub-Bernasconi 2007b: 41)

Qualitätssicherung als stabilisierendes Prinzip qualitativer Normung im Produktionsrahmen professioneller Dienstleistungen bildet einen Orientierungsmodus, welchem die Soziale Arbeit als organisationale und prozessorientierte Herausforderung zu begegnen und daraus Anpassungen ihrer professionellen Praxis abzuleiten hat. Die Qualitätsdebatte wird als ‚Trojanisches Pferd‘ für die ursprünglich an humanen Idealen ausgerichtete Soziale Arbeit erachtet, in welcher das Vorstossen vom ökonomischen Primat befürchtet wird und einen nachhaltigen Einfluss auf die Professionalisierungsdebatte der Sozialen Arbeit zu nehmen scheint (vgl. Oechler 2009: 10). Es herrscht eine weitläufige Diskussion, die von einer sehr konservativen Haltung, welche das destruktive Potenzial der Qualitätsdebatte hervorhebt, bis hin zu einer liberal-progressiven Haltung, welche das Feld der Sozialen Arbeit für ökonomische Prinzipien permeabel zu gestalten versucht, reicht. Management wird in dieser Leseart als „universelles Heilmittel für Probleme der Leistungs- und Effizienzsteigerung“ (Beckmann/Otto/Schrödter 2008: 2) proklamiert.

Die Einführung von Managementmethoden und -techniken in der Sozialen Arbeit wird international intensiv und kontrovers diskutiert. Wie in vielen anderen Themenbereichen stehen sich Befürworter und Gegner Stirn an Stirn gegenüber und wetteifern um die Podien, um den eigenen Argumentationsfolgen Ausdruck zu verleihen. Zudem wird der Begriff ‚Management‘ durch zahlreiche Konnotationen und Referenzbezüge gedehnt und kontextabhängig anderweitig spezifiziert. Management kann allgemein als Anleiten und Koordinieren von Handlungen Dritter, welche auf ein erwünschtes Ergebnis ausgerichtet sind, gesehen werden. Es ist ein Moment der Arbeitsteilung in modernen Gesellschaften (vgl. Beckmann et al. 2008: 1). In dieser Logik der Befürworter wird die Soziale Arbeit, welche sich den Managementmethoden verschliesst, als rückständig, träge und ineffizient im Hinblick auf den Umgang mit Ressourcen erachtet.

Ein zentrales Problem der Qualitätsorientierung ist die Adaption auf die differenzierten Anwendungskontexte der Sozialen Arbeit, weil die Qualitätsdebatte nicht der Profession selbst entsprungen ist, sondern ihr vielmehr aufoktroziert wurde. Die professionseigene Logik hat sich im Zuge von Legitimationsnöten auf die Forderungen der Qualitätsdebatte eingelassen und diese für sich integrieren müssen (vgl. Merchel 2013: 18). Es bedarf also eines Assimilierungs- und Hybridisierungsprozesses, um die differierenden und teils konträren Logiken zu vereinen und für die Soziale Arbeit fruchtbar zu machen. Für Merchel (ebd.) entsteht durch die Qualitätsdebatte eine Nachweispflicht für Wirksamkeit. Damit ist eine Forderung nach Bewertung und Qualifizierung fachlicher Arbeit verbunden, sowie das Beseitigen von arbeitsfeldspezifischen Defiziten. Aus den veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen entstehen folglich Ansprüche an ein betriebswirtschaftlich orientiertes Denken und Handeln in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Letzten Endes hat die Verankerung des Qualitätsthemas

in den Sozialgesetzen (§78a-g SGB VIII) massgeblichen Anteil an der Priorisierung im professionellen Diskurs der Sozialen Arbeit. Daraus leiten sich unmittelbar sozialpolitische Forderungen nach neuen, effektiveren und leistungsfähigeren Steuerungsprogrammen ab.

Die gesetzliche Forderung der Qualitätsorientierung spielt sich auf drei Ebenen ab:

- Qualitätsprüfung als administrativ-kontrollierendes Motiv wird durch einen fachlich-entwickelnden Aspekt (Qualitätsentwicklung) ersetzt.
- Qualitätsentwicklung wird als deutlich dialogischer Prozess ausgewiesen.
- Der Begriff der Qualitätsentwicklung verlagert den sprachpolitischen Akzent weg vom Begriff der Qualitätssicherung, und betont damit den Charakter der Kontinuität, der zur Herstellung und Begünstigung von Qualität notwendig ist (Merchel 2013: 27).

Der erste Aspekt illustriert die Beziehung zwischen den Begriffen der Qualitätsprüfung und der Qualitätsentwicklung. Ersterer bedient sich der professionsmächtigen Logik, dass Soziale Arbeit als Institution aus sich selbst heraus die Qualität garantieren kann, sodass sie sich ‚lediglich‘ um eine Niveaukonservierung zu bemühen hat und damit ihre Legitimation erfährt. Durch die Kontrolle des Aufwandes zur Qualitätserhaltung (Inputorientierung) kann ein konstanter Gütegrad gewährleistet werden. Aufgrund der sozialpolitisch-ökonomischen Prioritätenverschiebung ist die Profession jedoch nicht mehr das massgebende Prinzip. Durch die Nachweispflicht von Wirkungen, Wirksamkeit und Nutzen bei den Adressatinnen und Adressaten impliziert diese Output- und Outcomeorientierung ein prozessual-dynamisches Verständnis von Qualität, womit eine kontinuierliche Leistungsbewertung einhergeht. Dieser prozessual-dynamische Charakter wird noch zusätzlich durch die Notwendigkeit der dialogischen Vorgehensweise verstärkt. Damit wird eine zirkuläre Prozessgestaltung impliziert, welche auf Kontinuität ausgerichtet ist und periodisch immer wieder die situativ adaptierenden Qualitätsstandards in den Fokus der Bewertung nimmt.

Qualitätsmanagement bezeichnet solche Prozesse, welche gezielt und strukturiert Bewertungen und Weiterentwicklungen der Güte sozialer Dienstleistungen vornehmen. Merchel (2013: 15f.) beschreibt fünf unterschiedliche Bereiche in Einrichtungen der Sozialen Arbeit, die für eine qualitätsorientierte Steuerung relevant sind:

- Organisationsbezogene Steuerung: Gestaltung innerorganisatorischer Strukturen und Abläufe zur Gewährleistung einer verlässlichen Leistungserbringung.
- Mitarbeiterbezogene Steuerung: Gestaltung der personellen Ressourcen und Interaktionsstrukturen der Dienstleistung.

- Controlling: Betriebswirtschaftliche Steuerung von Zielen und Prozessen im Kontext von sachdienlicher und wirtschaftlicher Verwendung von finanziellen Ressourcen.
- Qualitätsmanagement: Steuerung der fachlichen und administrativen Prozesse auf Güte der Leistungen.
- Marketing: Gestaltung von Beziehungen einer Organisation mit ihrer Umwelt, einschliesslich der Anpassung an Bedarfslagen dieser.

Im sozialpolitischen Kontext der Jugendhilfe⁴¹ liegt die Betonung meistens bei den ökonomischen Rahmenbedingungen, auf den knappen öffentlichen Finanzmitteln und auf dem daraus resultierenden vermehrten Legitimationsvakuum in der Jugendhilfe. Die Divergenz zwischen den gestiegenen Leistungsanforderungen und den eingegrenzten finanziellen Handlungsmöglichkeiten schränkt die politischen Gemeinden immer mehr ein. Hier ist die kommunale Politik ebenfalls auf eine dialogische Kooperation mit den Trägern und Dienstleistern der Sozialen Arbeit angewiesen (vgl. Merchel 2013: 20). Methoden der sozialen Stadtentwicklung wie Sozialraumorientierung und Quartiermanagement als Erschliessungsverfahren können an der grundlegenden Problematik der finanziellen Begrenzungen und den zunehmenden sozialen Problemlagen etwas ändern. Daraus ergibt sich eine steuerungspolitische Fokussierung auf konsumtive Ausgaben. Die vorab vorherrschende Selbstverständlichkeit der Förderung sozialer Projekte ist einer kritisch-analytischen Haltung gewichen, welche nach präzisen Effekten und Qualitätsaspekten fragt, um kostensparend und unter Einhaltung von Standards Sozialleistungen legitimieren zu können (vgl. Merchel 2013: 22).

Für die Organisationen erwächst ein Transformationsdruck, welcher eine Ausrichtung an Massstäbe des Qualitätsmanagements nötig macht. Mittels Qualitätsmanagement werden fachlich-organisationale Reizpunkte gesetzt und die dafür notwendigen Untersuchungsparameter mitgeliefert. Es obliegt nun den jeweiligen Organisationen solche Messgrössen in ihre Konzeptionen zu integrieren und danach ihre Praxis auszurichten. Ferner liefert eine strukturierte und kontinuierliche Qualitätsbewertung ein faktisches Gegengewicht zur Beliebigkeit und Zufälligkeit der professionellen Bearbeitung im spezifischen, organisationalen Kontext. Damit steigt die Vorhersagbar- und Planbarkeit sozialarbeiterischer Wirkungsdimensionen. Schliesslich führt dazu, eine einrichtungsübergreifende Qualitätsentwicklung zu einem Vergleichsmoment, im Sinne eines Benchmarkings, mit der Konkurrenz sowie zur Transparenz über Qualitätsbestandteile und den diesbezüglich eingesetzten Kosten. Diese werden im Rahmen eines öffentlichen Normdiskurses legitimiert, welcher die eigene Nachweispflicht zu entlastet (vgl. Merchel 2013: 31f.).

⁴¹ Selbstverständlich ist dies auf die übrigen Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit übertragbar.

Lange Zeit verstand sich die Soziale Arbeit auf die Ausdifferenzierung der Strukturqualität ihrer Dienstleistungen; die Ausstattung der Einrichtungen, der Qualifikation der Professionellen, und die Ausbalancierung der Grösse der Einrichtungen an die Nachfrage der Dienstleistungserbringung. Die Konfrontation mit Aspekten der Prozessdimension, also der systematischen Darlegung und Bewertung des pädagogischen Vorgehens sowie mit der Ergebnisdimension, erzeugte eine ambivalente Haltung. Einerseits wurden zielgerichtet pädagogische Prozesse hinsichtlich ihrer Wirkungswahrscheinlichkeiten optimiert. Andererseits liess sich dadurch das „Technologiedefizit“ (Luhmann/Schorr 1982) nicht nachhaltig entkräften. Die hierfür vornehmlich eingesetzten Reflexionserfahrungen im Rahmen von Supervisionen, Coachings und Workshops blieben auf interne Abläufe beschränkt. Dennoch erwies sich die Fokussierung auf prozessuale Arbeitsabläufe dahingehend als hilfreich, dass sie zumindest rudimentär pädagogische Arbeit operationalisiert hat und eine intersubjektive Verständigung initiiert werden konnte. Da die strukturellen Rahmenbedingungen zu einem wesentlichen Teil von der politischen Ebene eingefordert wurden, konnte die Verantwortung für die Qualität seitens der Sozialen Arbeit externalisiert werden (vgl. Merchel 2013: 30f.).

Die Intensivierung des Qualitätsthemas in der Sozialen Arbeit geht mit einer Zunahme der Tendenz der sozialpolitischen Steuerung einher. Erstens wurde die Ausweitung und Allokation von Quantitäten (Personal, Einrichtungen, finanzielle Mittel) in Richtung einer Steuerung transformiert, welche differenzierte, qualitative Aspekte und Managementprozesse ins Auge fasst. Damit wird nicht die Menge der aufgewendeten Ressourcen kontrolliert, sondern die Angemessenheit und die Wertigkeit deren Einsätze zentral. Zweitens hat aufgrund der Erkenntnis, dass organisationale Prozesse nur unzulänglich von aussen (politisch) der Steuerung zugänglich sind, eine Abwendung von steuerungsoptimistischen Strategien stattgefunden. Da sich die Qualität primär auf der Ebene der konkreten Alltagssituationen und spezifischen Handlungen vollzieht, braucht es eine organisationsspezifische Steuerungsprogrammatik.

Trotz der unmittelbaren Ähnlichkeit und einer „symbiotischen Beziehung“ (Schedler/Proeller 2011: 85) der Programmatiken des Qualitätsmanagements und NPMs, bestehen dennoch feine kontextspezifische Unterschiede. Das NPM fokussiert tendenziell auf die Steuerung von öffentlichen Institutionen und operiert folglich interinstitutionell. Das Qualitätsmanagement erfasst eher nach innen gerichtete Phänomene und bedient sich der intrainstitutionellen Perspektive. Beide Konzeptionen stellen die Wirkungen in den Vordergrund der strategischen Analyse und der Reform von Operationsroutinen. Während sich das NPM auf sozio-ökonomische Probleme richtet, werden durch Qualitätsmanagement die spezifischen Wirkungen, die bei den Kundinnen und Kunden erreicht werden, bearbeitet (vgl. ebd.: 86).

Vorbehalte bezüglich des Qualitätsmanagements

Eine radikale Zuwendung zu Strategien und Methoden des Qualitätsmanagements ist dagegen ebenso wenig mit rein fachlichen und ethischen Standards zu vereinbaren, wie dies im Falle des NPMs der Fall ist. Vergleichbare Schwierigkeiten verhindern eine Applikation eines ‚total quality managements‘, welches auf bedingungsloses Qualitätsmanagement als oberste Maxime abzielen würde (vgl. Merchel 2013: 154). Qualitätsmassnahmen wie Evaluationsmomente innerhalb von Prozessen und Strukturen im Binnenkontext von Organisationen können dagegen auch für das Personal irritierend wirken und vereinzelt auch auf Ablehnung stossen. Altrichter (2000: 100f.) identifiziert diesbezüglich eine Sammlung von mikropolitischen Konfliktzonen, welche im Zuge einer Qualitätsoptimierung durch Evaluationen⁴² beim Personal emergent sein können:

- Evaluationsinhalte als für die eigene Person (gegen einen verwendet, Bild ändert)
- Vorbehalte vor Offenlegung der eigenen Arbeit vor den Mitarbeitenden
- Als indirekte Kontrolle verstanden
- Entwertung vorab geleisteter Arbeit (besonders bei guten Performern)
- Einschränkung der Autonomie
- Vorbehalte gegenüber Übertragung von ökonomischen Konzepten und Termini
- Auftreten externer Berater
- Hoher Übersetzungsaufwand

Formen von Selbstevaluation schwächen den Kontrollaspekt eventuell ein, jedoch ist die Preisgabe und Taxierung der eigenen Arbeit ein sensibles und persönliches Unterfangen, welches viel Vertrauen und einen behutsamen Umgang mit den Daten erfordert. Besonders die Einschränkung der Autonomie kann bei den Evaluanden Unsicherheit, Unmut oder Abwehrverhalten auslösen. Stockmann (2006: 85) nennt zudem weitere Aspekte, welche den Einsatz von Massnahmen des Qualitätsmanagements behindern oder die Compliance der Mitarbeiter reduzieren können. Unzureichende Interaktion wird durch starre und standardisierte Abläufe generiert. Die neu formierten Regeln können mit einem hohen Appellcharakter verbunden sein und einschüchternd wirken. Generell können aus Evaluationen und daraus abgeleiteten Managementvorgaben komplexe Handlungsanleitungen herausgearbeitet werden, welche die Praxisroutine in höherem Masse modifizieren.

⁴² Dies betrifft sowohl externe oder interne, Selbst- oder Fremdevaluationen.

Zudem sind Evaluationen mit potenziell aufwändigen Verfahren verbunden, welche das Personal zusätzlich zu irritieren vermögen (vgl. ebd.). Nur wenn sich Mitarbeiter als Beteiligte und nicht als Betroffene des Qualitätsprozesses erachten, können sie sich an einer Evaluationsmassnahme beteiligen. Kooperation ist dann als wirksamer Indikator von Partizipation zu lesen (Macsenae/Esner 2012: 59). Danach verblasen Befürchtungen und Widerstände gegen potenzielle Gefahren und Kontrollmechanismen. Mitwirkung entkräftet Gegenargumente. Mitarbeit muss auf den Gesamtprozess angewendet werden, nicht auf Teilaspekte beschränkt sein. Ein lernförderndes, respektvolles und offenes Klima sind Voraussetzungen für gelungene und produktive Qualitätsentwicklung. Wie schon im Zusammenhang des NPMs erwähnt, können managerielle Konturen im Sozialen nur simuliert werden, da die Produktionslogik von Waren und Leistungen nur bedingt auf den sozialen Kontext appliziert werden kann. Ein Argument ist hier der Aspekt der Kaufkraft der Leistungsbezüger. Diese sind im Sozialen nie als autonome, selbständig entscheidende Konsumsubjekte, sondern immer auf die finanzielle Trägerschaft angewiesenen Leistungsempfängerinnen und -empfängern, die durch die finanzielle Trägerschaft des Staates zu ihren Leistungen der Sozialen Arbeit kommen. Der Staat bleibt bei diesem ‚Produktionsprozess‘ stets als wichtiger Akteur erhalten (vgl. Beckmann et al. 2008: 14).

Herausforderungen für die professionelle Praxis

Im Zuge der Vorbehalte gegenüber der Verankerung von Prinzipien des Qualitätsmanagements entstehen unmittelbar Flexibilisierungsbedarfe, welche die professionelle Soziale Arbeit substantiell herausfordern. Primär muss die Soziale Arbeit akzeptieren, dass eine Transformationspflicht an sie herangetragen wird, die sie nicht selbst initiiert hat. Diese delegierte Position muss die Profession integrieren und auf deren Basis ihre professionelle Praxis und Programmatik ausrichten. Des Weiteren muss sie ihre Bestrebungen darauf ausrichten, die Re-Zentrierung für sich aber auch in der sozialpolitischen Arena wiederherstellen (vgl. Merchel 2004: 136).

„Die Profession sieht sich genötigt, Methoden der Rechenschaftslegung und der Handlungssteuerung zu entwickeln, die einerseits an die bisherige Praxis (Prozesse, Strukturen, Organisationsmodalitäten, Organisationskulturen) angeschlossen sind und die andererseits sowohl der Legitimationsanforderung als auch dem öffentlich geäußerten Interesse an Qualitätsverbesserung (und damit dem impliziten Auftrag zur Überprüfung und Veränderung bisheriger Praxis, also einem mit Innovation assoziierten Auftrag) produktiv gegenüberstehen.“ (ebd.)

Organisationsinterne Reformen braucht es hingegen in Form von indirekten Steuerungsstrategien, flachen Hierarchien, auf Fachwissen basierter Autorität, Weiterbildung für die Mitarbeitenden und mit Hilfe einer funktionierenden Kommunikationssteuerung (vgl. Flösser/Schmidt 2000: 311). Die Organisationen müssen sich auf die Leistungsanforderungen der Verwirtschaftlichung ihres Handlungsbereiches einstellen und dem neu auferlegten Massstab der sozialmarktlichen Anforderungen Genüge leisten. Dabei müssen die abgelieferten Leistungen den sozialpolitisch legitimierten Hilfebedarf befriedigen und gleichzeitig noch leistungsfähig, wirtschaftlich und sparsam vorgehen (KJHG §78b, Abs.2, SGB VIII), was in Zeiten schwindender finanzieller Mittel durch den Kostendruck zumindest in eine teilweise Deprofessionalisierung führt (Beckmann et al. 2008: 15).

„Die Herausforderung für ein modernes Management in sozialen Dienstleistungsorganisationen liegt also darin, weder in den Managerialismus noch in den Konsumerismus zu verfallen, bei dem die professionelle Praxis bürokratisch kontrolliert oder an den Imperativen des (Quasi-)Marktes ausgerichtet werden. Vielmehr gilt es, die Professionellen zu ermächtigen, die Entwicklung des sozialen Dienstleistungssektors mitzugestalten. In einer solchen professionsorientierten Perspektive wird Effektivitäts- und Effizienzsteigerung vornehmlich als fachliche Weiterentwicklung der Professionalität der Sozialen Arbeit gedacht, die sich aber nicht nur auf die binnenorganisatorischen Strukturen beschränken darf, sondern zu einer Steigerung der Rationalität des Gesamtsystems Sozialer Arbeit beitragen muss.“ (Beckmann et al. 2008: 19f.)

Somit obliegt den Organisationen, als Schnitt- und Koordinationsstellen zwischen professioneller Dienstleistungserbringung und der sozialpolitisch-gesellschaftlichen Einbindung im übergeordneten Akteursrahmen, die wesentliche Aufgabe der konzeptionellen Umsetzung des sozialpolitischen Anspruches der wirkungs- und wirksamkeitsorientierten Leistungserbringung, welche in einem ausgehandelten Kosten-Nutzen-Verhältnis vollzogen wird. Die Organisationen sind mit der strukturellen und prozessualen Ausgestaltung der professionellen Arbeit im Handlungskontext mit den Adressatinnen und Adressaten zu steuern und hinsichtlich der Leistungsqualität zu kontrollieren. Daraus entwickeln sich spezifische Ansprüche und Pflichten für die Professionellen der Sozialen Arbeit, welche als Bindeglied zwischen organisationaler Dienstleistungsstrategie und dem unmittelbaren Entstehungsmoment professioneller Leistungserbringung in Kooperation mit den Adressatinnen und Adressaten fungiert.

3.4 Professionelle⁴³

Nach den Akteursebenen Politik und Organisation bildet die Ebene der Professionellen die zentrale Vermittlungseinheit der Dienstleistung Sozialer Arbeit. Im organisationalen Rahmen, setzen die Professionellen den ihnen und der Organisation im Auftrag der Politik erteilten Betreuungsauftrag in Kooperation mit den Adressatinnen und Adressaten und zu deren Wohl um. Dabei handelt sich um den fundamentalen Kontext der Produktion von guter, qualitativer, wirkungsvoller und wirksamer Sozialarbeit. Für die Professionellen spielen das psychosoziale Know-how und deren interaktional-kommunikatives Dispositiv einen entscheidenden Faktor für die Dienstleistungsproduktion.

Dieser Produktionsprozess konstituiert verschiedene Phänomene und Bedingungen, die sich daraus entwickeln und so rekursiv wiederum auf die Soziale Arbeit als Angebotsinstanz zurückprallen und diese massgeblich beeinflussen:

- Zeitlich-räumlich unmittelbare, personale Beziehungen
- Immanentes Subjekt-Subjekt-Verhältnis der Produktion (Adressatenebene im WD)
- (Ko-)Produktion von Identität, Subjektivität und Lebensführung
- Arbeitsbündnis mit den Adressatinnen und Adressaten (vgl. Otto/Ziegler 2006: 97)

Die Unmittelbarkeit und situative Produktion von Beziehung und Dienstleistung bildet ein wichtiges Moment für die Qualität Sozialer Arbeit. Damit ist eine prinzipielle Nicht-Rationalisierbarkeit und Nicht-Standardisierbarkeit impliziert. Diese Technologisierungstendenz ist auch durch das Subjekt-Subjekt-Verhältnis zwischen Adressatinnen und Adressaten und Professionellen, zweier gleichwertiger Logik- und Handlungssubjekte, begründet. Trotz der strukturellen Machtposition des sozialarbeiterischen Personals ist der Koproduktionsprozess von subjektiven, individuellen und einzigartigen übergeordneten Prozessen ein Grund für die Unvorhersagbarkeit und prognostische Vielfalt von Verlaufsmöglichkeiten im Erbringungskontext (vgl. ebd.). Dieser Moment der Entstehung von Zusammenarbeit, Vertrautheit und Hilfestellung ist ebenso emotional aufgeladen wie bedingt strukturierbar. Und genau darin liegt die unmittelbare Kraft des Hilfeprozesses, den es aus professionellen Gesichtspunkten aufrechtzuerhalten und entsprechend destrukturiert zu belassen gilt. Diesem Umstand gilt es Rechnung zu tragen, wenn Rationalisierungsaspekte mittels Managementmethoden in den Arbeitsalltag von Professionellen Eingang finden sollen.

⁴³ Die Interpretation von Professionellen als eigenständige Akteursgruppe ist keine eindeutige. Ebenfalls möglich wäre eine Subsumtion zur Organisation denkbar, mit den Professionellen als professionelles im Handlungskontext Organisation aktives Personal.

Als Fluchtpunkt sozialarbeiterischen Handelns schlägt Hüttemann (2011: 63) eine Trennung von vorhersehbaren, routinisierten und wiederkehrenden Praxissituationen, die mit Erfahrungswissen ausgeformte professionelle Reaktionen einfordern, von denen der akut auftretenden, unerwarteten und durch ihre situative Gebundenheit nicht auf erworbene, professionalisierte Handlungsmuster übertragbare Praxismomente, vor. Die Soziale Arbeit muss in dieser Hinsicht sowohl Flexibilität gegenüber Neuem als auch eine Verfestigung von Handlungsweisen aufrechterhalten und beiderseits kultivieren. Dieses polare Spannungsverhältnis konstituiert die Soziale Arbeit in ihrem Wesen und stellt eine zentrale Herausforderung dar. Dabei wird die Frage nach Strukturier- und Standardisierbarkeit sozialer Situationen aufgeworfen, deren Konturierung und Schärfung der Sozialen Arbeit und nicht zuletzt ihrem professionellen Personal obliegt.

In der Professionalisierungsdebatte hat sich ein Wechsel von Prozessen der Verberuflichung hin zu einer Identifikation von strukturellen Problemen sozialen Handelns vollzogen (vgl. Dewe/Otto 2011: 1135). Damit wird der Fokus auf die Qualität der professionellen Zuständigkeit und nicht mehr auf die exklusive Zuständigkeit gelegt. Dewe und Otto leiten daraus eine prinzipielle Stagnation von Macht- und Zuständigkeitskonzepten des beruflichen Handelns ab (vgl. ebd.). Zudem muss die Ausweitung der Handlungsmöglichkeiten von Adressatinnen und Adressaten noch merklich gesteigert werden, da diese durch die Wissensgesellschaft den Adressatinnen und Adressaten bewusst gemacht und gesellschaftspolitisch eingefordert wird. Beide Autoren postulieren eine Rekonstruktion eines reflexiven Handlungstypus im professionellen Kontext (vgl. ebd.). Profession meint „ein personenbezogenes, kommunikativem Handeln verpflichtetes stellvertretendes Agieren auf der Basis und unter Anwendung eines relativ abstrakten, Laien nicht zugänglichen Sonderwissensbestandes sowie einer praktisch erworbenen hermeneutischen Fähigkeit der Rekonstruktion von Problemen defizitären Handlungssinns (ebd.: 1137).“

Professionelles Handeln zielt somit auf eine legitimierte und institutionalisierte bessere Problemwahrnehmung und darauf abgestützte Verhaltensänderung bei den Adressatinnen und Adressaten⁴⁴ ab. Es gilt, komplexe, ganzheitlich zu betrachtende soziale Problemfälle, die aufgrund dessen nicht technologisierbar sind, und sich durch ihre Dichte, Komplexität und Spezifität nicht standardisieren lassen, zu bearbeiten. Hierbei bedarf es einer Einheit von Wissensbasierung und hermeneutischem Fallverstehen, was die Profession ausmachen soll (vgl. ebd.). Beide Autoren verstehen das professionelle Dienstleistungshandeln als ‚stellvertretendes Handeln‘. Dieses Ersatzhandeln bezieht sich darauf, dass ursprüngliche und ‚normale‘ Problemstellungen durch die Bearbeitung in primären Lebensbereichen nicht ausrei-

⁴⁴ Dewe und Otto benutzen den professionslogisch etwas abgelösten Begriff der Klientinnen und Klienten. Dieser wurde für die vorliegende Darstellung mit dem Begriff der Adressatinnen und Adressaten ausgetauscht.

chend gelöst werden konnten und deshalb sekundäre, professionelle Settings nötig werden. Durch die Gesellschaft werden hinsichtlich spezifischer Handlungsprobleme⁴⁵ spezialisierte Wissensbestände definiert, welche die Soziale Arbeit als ausführendes Organ mit ihrem Professionswissen zu bearbeiten ersucht (vgl. ebd.).

Fritze (2011: 42ff.) bezieht sich in ihren Ausführungen zwar auf die Soziologie sozialer Probleme, liefert aber einen sehr passenden Beschrieb der wirkungsorientierten Systementwicklung und leitet daraus Aufgaben für die Soziale Arbeit ab, woraus sich ebenso Aufgaben und Entwicklungspotenziale für die professionell Tätigen ergeben. Zunächst muss sich die Kontextualisierung der Sozialen Arbeit für das spezifische Arbeitsfeld vollziehen und die Vielfalt der Anwendungsbereiche identifiziert werden. Für die Fallarbeit auf der Mikroebene sind die Professionellen angehalten, die Adressatinnen und Adressaten in ihrer Lebensbewältigung zu unterstützen und den dafür notwendigen Fallzugang zu generieren. Auf der anderen Seite sollen auf der gesellschaftlichen Makroebene Polit- und Verhandlungsarenen eröffnet werden, in welchen die Bearbeitung und Lösung der Problemlagen der Adressatinnen und Adressaten debattiert werden können⁴⁶. Ferner muss zwischen den Professionellen und dem Führungspersonal der Organisationen eine systemlogische Übersetzungsarbeit durchgeführt werden. Es gilt, die Fach- und Fallbearbeitungskompetenz der Professionellen mit der Logik und Strategie der Organisationsleitung zu vereinen. Jene Logik ist besonders der politischen Aussenarbeit und der binnenreflektorischen Arbeit verpflichtet und vertritt daher im Vergleich zum Fachpersonal konnotierten Problemlösungsansatz. Nicht weniger bedeutend erscheint die Erforschung von Problemlagen durch die Sozialarbeitswissenschaft. Die erarbeiteten Erkenntnisse können die Bewältigung, Lösung und Linderung von Fallmomenten in der Praxis optimieren. Für die Professionellen gilt es letztlich noch, eine Verknüpfung von Verstehensprozessen und deren Umwandlung in Handlungsformen zu übertragen. Gemeint ist eine gegenseitige Fruchtbarmachung und zirkuläre Entwicklung von Wissen und Können. Dieser Prozess soll von einer grundlegenden Reflexionstätigkeit flankiert werden (vgl. ebd.).

Professionalisierung hängt bereits zum Zeitpunkt der Verberuflichung von pädagogischen Prozessen eng mit Qualitätsansprüchen zusammen (vgl. Kronberger Kreis 1998: 15). Legitimation nach aussen findet in Form von Aussendarstellung der eigenen Leistung und des Nachweises der Wertigkeit der fachlich fundierten Dienstleistungsprozesse des professionellen Handlungsspektrums mit den dazu gehörigen ethischen und normativen Grundhaltungen statt. Legitimation nach aussen stärkt die Daseinsberechtigung von installierten Dienstleis-

⁴⁵ Gemeint sind z.B. Gesundheit, Rechtsprobleme, Erziehung und soziale Abweichung (Dewe/Otto 2011: 1137).

⁴⁶ Hier sind die Soziale Arbeit und ihre Professionellen angehalten, anwaltschaftlich die Anliegen und Interessen ihrer Adressatinnen und Adressaten zu wahren und in deren Abwesenheit zu verteidigen. Andererseits soll sie auch in der Ausgestaltung und Konzipierung von Wirkungszielen oder deren zugeordneten Messgrößen mitdiskutieren und sich fachlich einbringen (vgl. Fritze 2011: 43).

tungen und organisational verankerten Einrichtungen zur Bearbeitung sozialer Problemlagen für Teile der Gesellschaft. Sie konsolidiert die Relevanz der Sozialen Arbeit als Profession als zweckdienliche Dienstleistungsinstitution im Gefüge eines Sozialstaates. Hier sind die Fachkräfte, Verbände, Organisationen, Träger und sonstige Akteure des Sozialbereichs angehalten, politisch und medial wirksam die eigene Leistung und Wirkung der professionellen Massnahmen aufzuzeigen und gleichzeitig in sozialpolitisch relevanten Gremien und Podien für diese Stärke und Relevanz einzustehen.

Auf persönlicher Ebene wirken der Nachweis von erreichter Dienstleistungsqualität und der aufgezeigte Nutzen für die Adressatinnen und Adressaten sinnstiftend für die Professionellen, was sich generell professionsstabilisierend auswirkt. Die Widersprüchlichkeit von Erwartungen und Problemen der Anwendbarkeit oder des praktischen Nutzens können sich jedoch negativ auf die seelische Balance der Professionellen auswirken. Dies ist nicht ausschliesslich ein individuelles Problem der psychischen Resilienz der Professionellen, sondern vielmehr ein strukturelles Problem, welches durch die gesellschaftliche und sozialpolitische Akzeptanz der Leistung der Sozialen Arbeit konstituiert wird. Fehlt diese makrosoziale Akzeptanz, so ist die Widersprüchlichkeit zwischen Auftrag und Veränderungspotenzial in der täglichen Praxis die Folge, deren Ausgleich auf die Praxisleute zurückprallt. Hier leistet qualitätsorientierte Alltagpraxis, welche in Feedbackroutinen seitens der Anspruchsgruppe und der Organisation eingebunden ist, einen wichtigen Beitrag zur Bewahrung der Sinnhaftigkeit der professionellen Tätigkeit und deren wertschätzender Akzeptanz (vgl. Merchel 2013: 34).

Die Professionellen bilden folglich eine sensible und dennoch zentrale Einheit in der professionell vermittelten Leistungserbringung der Sozialen Arbeit. Ihre inhärente intermediäre Position zwischen den Anspruchsgruppen der Adressatinnen und Adressaten und der Führung von Organisationen ist konstitutiv für das Rollenverhalten und die psychosoziale Einbettung professioneller Arbeit. Speziell bedeutsam ist die kooperative und ko-produktive Funktion ihrer Rolle. In diesem Zusammenhang kommt den individuellen Wissens- und Handlungsformen eine essenzielle Bedeutung zu, da sie gewissermassen die Basis der Übersetzungsarbeit der unterschiedlichen Ansprüche und Leitlinien leisten. Die Praxis ist der entscheidende Faktor der wirkungsvollen Übertragung von konzeptionellen Rationalitäten in professionelles Handeln. Nicht umsonst ist die fundierte und bereichsspezifische Aus- und Weiterbildung des Personals ein unabdingbares Qualitätsmerkmal für gelingende, wirksamkeitsorientierte und adressatengerechte Bearbeitung sozialer Problemlagen (vgl. Dewe/Otto 2011: 1146).

3.5 Adressatinnen und Adressaten

Für die Akteursebene der Adressatinnen und Adressaten gibt es verschiedene konzeptuelle und theoretische Zugänge. Cloos und Königter (2009: 90f.) zeigen vier beobachtbare soziale Positionen von Aneignungsformen, resp. vier Typen von Rezeptionsmodalitäten, zu unterscheiden gilt, welche die Mitarbeitenden der Praxis bei ihren ‚Besucherinnen und Besuchern‘ festmachen können:

- Nutzer: Dies bezeichnet die Inanspruchnahme von angebotenen Vorhalteleistungen⁴⁷.
- Akteure: Aus der Akteurslogik wird der zur Verfügung gestellte Raum als Bühne für (Selbst-)Inszenierungen genutzt.
- Adressaten: Besucher werden, als Basis für eine vertiefte Arbeitsbeziehung, als Zieldimension für Hilfe- und Beratungssequenzen interpretiert.
- Mitwirkende und Gestalter⁴⁸: Mitwirkende und gestaltende Besucher sind besonders an der initiativen und kreativen Teilnahme und am Gestaltungsfreiraum interessiert.

Nachfolgend werden die Adressatinnen und Adressaten, die Nutzerinnen und Nutzer und auch der Modus der Partizipation funktional umrissen und logisch mit der Wirkungsorientierung in Relation gesetzt⁴⁹. Die Frage, wer genau mit Adressatinnen und Adressaten gemeint ist, ist einem dreifachen Spannungsverhältnis unterworfen. Erstens konstituieren pädagogische Kontexte eine strukturell asymmetrische Kommunikation. Aufgrund des institutionellen Machtdispositivs kann es zu Unterdrückung (Paternalisierung) oder Übervorteilung kommen. Zweitens ist mit dem Adressatenbegriff stets eine defizitäre Blickrichtung impliziert, welche die risiko- und problembehafteten Gegebenheiten in Relation zu entsprechendem Hilfe- und Massnahmenbedarf setzt. Drittens stellt sich für eine der Individualität verpflichteten Sozialen Arbeit fortwährend die Gefahr der Dekontextualisierung, Schematisierungen und Typisierungen von Lebensverhältnissen, Krisen und Konflikten (vgl. Thiersch 2013: 17).

Vor der Adressatenorientierung als relevante Kategorie sozialarbeiterischer Analyse waren Adressatinnen und Adressaten „Objekte der Anpassungs- und Ordnungsbestrebungen der Gesellschaft“ (ebd.: 19). Die Gesellschaft und ihre an sie historisch gekoppelte Sozialpolitik besaßen die uneingeschränkte Deutungshoheit, was als gesellschaftliches Problem zu gelten hat und welche institutionalisierte, prädestinierte Bearbeitungsstrategie angewandt

⁴⁷ Vorhalteleistungen sind die strukturelle Ausstattung, also das Programmangebot, Raumangebot und dessen Ausstattung, Personalbelegschaft inklusive Kompetenzausstattung, etc.

⁴⁸ Hierfür würde sich insbesondere der Begriff der Partizipanten hervorragend übertragen lassen.

⁴⁹ Einzig auf die hier präsentierte Konnotation von Akteur wird in der Darstellung verzichtet.

werden soll. Den Objektstatus haben die Adressatinnen und Adressaten infolge der vorherrschenden gesellschaftlichen Produktionsverhältnisse, die funktional auf kapitalistischen Tausch- und Konsumverhältnissen basieren, erhalten. Trotz aller Nivellierungen und horizontalen Differenzierung ist es nicht gelungen, dieses hierarchische Abhängigkeitsverhältnis vollends zu eliminieren. In diesem gesellschaftlichen Widerspruch sind sowohl die Adressatinnen und Adressaten als auch die Profession der Sozialen Arbeit eingebettet. Demzufolge obliegt es beiden Parteien, diese Herausforderung anzunehmen und für eine Symmetrie der Anspruchslogiken und politischen Argumentationspodien einzustehen (vgl. Schaarschuch 2006: 83). Im Zuge einer Demokratisierung und Emanzipierung individueller Bürgerrechte wurden Adressatinnen und Adressaten, mit einem individuellen Recht auf Bildung und Erziehung, als rechtstaatliche Figur definiert (vgl. ebd.: 20).

Seit dem 8. Jugendbericht hat sich besonders das Konzept der ‚Lebensweltorientierung‘ (Grunwald/Thiersch 2011: 854) mit einer kontext-, biographie- und alltagssensiblen Sozialen Arbeit profiliert (vgl. Staub-Bernasconi 2007b: 29). Damit einhergehend manifestierte sich auch sozialwissenschaftlich der Begriff des Adressatinnen und Adressaten, welcher unterschiedlich aufgeladen und besetzt worden ist⁵⁰ (vgl. Bitzan/Bolay 2013: 35). „Vielmehr bedarf es hierzu den über diesen engen Bereich hinausgehenden sozialräumlichen und gesellschaftlichen Blick. Dieser Blick braucht eine über den „Fall“ [Hervorhebung im Original] hinausgehende Problemanalyse ebenso, wie eine Professionalität, die auf strukturelle Rahmenbedingungen der Betroffenen in der sozialen Realität eingehen kann.“ (Schäfer 2011: 1529) Adressatenorientierung ist dabei kein Selbstanspruch der Sozialen Arbeit, sondern erwächst einer gesellschaftspolitischen Individualisierung von Lebenslagen. „Fachpolitik und Fachwissenschaft fordern darüber hinaus ein hohes Mass an Adressatenorientierung und Prävention. Durch eine stärkere präventive Ausrichtung der Jugendhilfe sollen bereits im Vorfeld schwerwiegende Bedarfs- und Problemlagen vermieden werden. Es geht um den konsequenten Ausbau niedrigschwelliger Hilfen und um die Verbesserung der örtlichen Lebensbedingungen für Kinder, Jugendliche und Familien.“ (Plassmeyer/Kohlmeyer 2009: 6)

Bitzan und Bolay (2013: 39) definieren den Adressatinnen und Adressaten als „unmittelbaren (und potenziellen) [Hervorhebung im Original] Nutzer_innen von Leistungen bzw. Angeboten der Sozialen Arbeit. Und zwar in der gesamten Spanne von Regelangeboten im Kontext von Erziehung und Bildung bis hin zu Formen der Krisenintervention.“ Zentrales Anliegen der Adressatenorientierung ist die Förderung und/oder Wiederherstellung von Handlungsfähigkeit. Dabei geht es um eine eigenmächtig funktionierende Bewältigung von biographischen, psychosozialen Herausforderungen oder Problemkonstellationen (vgl. ebd., Schaarschuch 2006: 83). Der Adressatenbegriff zeigt sich „als ein Verhältnis, das sich in spezifischen Aus-

⁵⁰ Bspw. normativ, strukturell oder funktional.

drucksformen und Potenzialen der Handlungsfähigkeit äussert, die durch psychosoziales Streben gesteuert und in welchen die institutionellen Kontexte und Deutungen eingelagert sind.“ (Bitzan/Bolay 2011: 22)

„Im Adressatenbegriff manifestiert sich ein sozialpolitisch kontextualisiertes und spezifisch präfiguriertes Verhältnis zwischen Sozialpolitik, Institutionen/Programmen Sozialer Arbeit und den ‚Betroffenen‘ [Hervorhebung im Original]. (...) [Nur] wenn ein Hilfe- oder Angebotsbedarf institutionell festgestellt wird, werden Personen zu Adressat_innen.“ (ebd.) Wichtig erscheint es, dass den Adressatinnen und Adressaten jeweils eine Normierung hinsichtlich Bedarfslage, Hilfebedarf und entsprechenden institutionalisierten sozialstaatlichen Gegenmassnahmen anhaftet. Erst diese Konnotation lässt Subjekte zu Adressatinnen und Adressaten werden. Auf der anderen Seite obliegt den Adressatinnen und Adressaten ebenso die Bewältigungsaufgabe, diesen Status und die damit verbundenen Zuschreibungen, Normen und Erwartungen in das eigene Selbstbild zu integrieren und daraus entstehende Spannungen zu meistern. Für die Professionellen besteht derweil die Gefahr, qua Präformierung den Adressatinnen und Adressaten in seiner Hilfebedürftigkeit zu konzipieren und ihn als ‚schwachen Akteur‘ zu degradieren (vgl. Kessl/Klein 2010: 77f., Bitzan/Bolay 2013: 41).

Somit ist der Adressat in seiner relationalen Ausprägung zu verstehen und jeweils aus der kontextualen Eingebundenheit heraus les- und interpretierbar. Adressatenorientierung zielt deshalb darauf ab, die interaktiven Aushandlungsprozesse als konstitutiv für die subjektadäquate Kollaboration zwischen Anspruchsberechtigten und den Produzentinnen und Produzenten sozialstaatlicher Leistungen professionell zu gestalten. In dieser Leseart ist die Soziale Arbeit mit ihren Professionellen die vermittelnde Instanz zwischen Individuum und Gesellschaft (vgl. Schaarschuch 2006: 82). Die Individuen sind demgemäss gesellschaftlich verortet, und die Gesellschaft wird nur durch die Existenz und Interaktion von Subjekten zur solchen. In der Dienstleistungstheorie kommt den Adressatinnen und Adressaten die Überformung als Leistungsbezüger und im ökonomischen Sinne die der Konsumentinnen und Konsumenten, ein Kontext, der von der Produktions- und Konsumtionslogik durchdrungen und determiniert ist, zu.

Auf den Dienstleistungskontext Soziale Arbeit ist diese Logik nur bedingt, und mit kritischen Implikationen verbunden, übertragbar. Als primäres Unterscheidungsmerkmal ist aufzuweisen, dass im Leistungsbereich Sozialer Arbeit der Rezipient je nach Kontext keine eigenmächtige Entscheidungsgewalt hat. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass die Finanzierung in den meisten Fällen ebenso wenig vom Leistungsbezüger selbst abgegolten wird. In der OKJA ist das „jugendhilferechtliche Dreiecksverhältnis“⁵¹ (Münder/Wabnitz 2007: 16) dafür verantwort-

⁵¹ Hierbei scheint es sich um eine Abwandlung des sozialrechtlichen Dreiecksverhältnisses, wie es im Kapitel 2.1.3 von Kolhoff (2002: 18) beschrieben wurde.

lich, dass die Leistungsberechtigten, nicht wie im ökonomischen Konsumakt aus zwei Vertragsparteien, sondern aus drei Parteien bestehen, die praktisch für den gesamten Dienstleistungsbereich Sozialer Arbeit von Relevanz sind. Es besteht eine funktionale Spaltung zwischen Leistungsfinanzierer und Leistungserbringer. Somit stehen dem Adressatinnen und Adressaten zwei Vertragsparteien mitsamt ihren spezifischen Argumenten und Situationsdefinitionen zur Seite, die sich auf den Dienstleistungsprozess direkt auswirken (vgl. ebd.). Insofern ist die Konsumlogik und damit verbundene managerielle Praxen unter grossen Vorbehalten und auf ihre Angemessenheit für den jeweiligen Kontext zu prüfen und bisweilen „revisionsbedürftig“ (Schaarschuch 2006: 84).

Zur begrifflichen Unterscheidung von Adressatinnen und Adressaten und Nutzerinnen und Nutzern liegen keine stringenten Definitionsversuche vor. Vielmehr erscheint die Verwendung kontextabhängig oder arbiträr (vgl. Kessl/Klein 2010: 68ff.). Ein weiteres Dilemma stellt die Definition dar, wer explizit als ‚Nutzerin und Nutzer‘ sozialarbeiterischer Dienstleistung genannt werden soll. Oelerich und Schaarschuch (2005: 21) nennen zwar den Gebrauchswert als ein zentrales Kriterium der Sozialen Arbeit, jedoch bleibt final unklar, wer genau damit gemeint ist. Einerseits kann der Staat und seine Verwaltungsorgane als ‚Nutzerinnen und Nutzer‘ identifiziert werden, der sich der Sozialen Arbeit bedient und an sie Aufgaben delegiert, als Nutzerinnen und Nutzer aber auch als Finanziererinnen und Finanzierer. Die Adressatinnen und Adressaten sind zweifelsohne Nutzerinnen und Nutzer sozialarbeiterischer Dienstleistung, jedoch selten als autonome, zahlungswillige Kundschaft. Zwischen den Sphären der Politik und der Klientel Sozialer Arbeit kann es zu substantziellen Interessenskonflikten kommen, die auf gesellschaftliche Problematisierung angewiesen sind, damit sie lösbar gemacht werden (vgl. ebd.).

„Es sind die Lebensweltorientierung, Subjektorientierung, Reproduktionsorientierung, die der Kundenvorstellung den Boden bereitet haben. Sie verheissen eine neue Qualität des Verhältnisses von Professionellen und Klienten, die sich in einem egalitären, respektvollen Verhältnis ausdrückt. Die subjektiven Präferenzen der letzteren sollen nicht länger paternalistisch überformt werden. Die Herausforderung für die Theoriebildung besteht im Anspruch der „Privilegierung der Nachfrageseite“ [Hervorhebung im Original], ohne die ideologischen Implikationen des New Public Management zu übernehmen.“ (Staub-Bernasconi 2007b: 28)

Der Nutzerbegriff operiert aus einem neuen Verhältnis von Klientinnen und Klienten und Abnehmer sozialer Dienste heraus. Besonders der antiquierte und paternalistisch konnotierte Begriff des ‚Klientinnen und Klienten‘ ist aus heutiger, gesellschaftlicher Optik nicht mehr aufrechtzuerhalten. Der Nutzerbegriff leitet sich aus der Theorie sozialer Dienstleistung ab (vgl. Oelerich/Schaarschuch 2013: 88), welche postuliert, dass „Menschen, als prinzipiell

produktive Subjekte sich ihre Umwelt, auch ihre soziale und gesellschaftliche Umwelt, aneignen müssen“ (ebd.: 86). Dies impliziert also einen aktiven Einbezug der Umwelt für die eigenen Bedürfnisse. Die aktive und subjektverantwortliche Konzeption stellt die individuellen Lebens- und Wertemuster in den Vordergrund des selbstverantwortlichen Handelns.

Im dienstleistungstheoretischen Kontext ist das Uno-actu-Prinzip der zeitlichen Parallelität zwischen Produktion und Konsumtion konstitutiv. Anders als im industriellen Kontext, wo die Ware zuerst hergestellt und erst im Anschluss daran mittels Verkauf der Konsumation freigegeben wird, konstituiert die soziale Dienstleistung die Koproduktion von Leistung und deren Inanspruchnahme. Daraus ergibt sich eine gegenseitige Abhängigkeit vom Leistungserbringer und dessen Abnehmer. Die Nutzerinnen und Nutzer sind demnach zeitgleich Empfängerinnen und Empfänger wie auch Koproduzentinnen und Koproduzenten der jeweiligen Leistung. Sie haben folglich ein Eigeninteresse an der „Gebrauchswerthaltigkeit“ (Schaarschuch/Schnurr 2004: 314) des Angebots, der bezogenen Leistung und ihrer Nützlichkeit auf die spezifische Problembeschaffenheit. Diesbezüglich besteht gegenüber den Professionellen der Anspruch an die Diagnose- und Problemlösungskompetenz (vgl. ebd.). Dieses „wechselseitige Konstitutionsverhältnis von Produktion und Konsumtion“ (Staub-Bernasconi 2007b: 28) geht von einem Erbringungsverhältnis zwischen professionellem Anbieter und nachfragendem Subjekt aus (vgl. ebd.). Daraus leitet Schaarschuch (2003: 156) ab, dass dieser Moment der Dienstleistungsproduktion gleichzeitig der Produktion des Subjektes dient. Weil diese Aushandlungssituation der strukturell-kommunikativen Symmetrie bedarf, ist der Professionelle der Sozialen Arbeit angehalten, diese Artikulations- und Verhandlungsbasis mit den Nutzerinnen und Nutzern zusammen herzustellen und mittels Empowerment handlungsfähig zu machen (vgl. Staub-Bernasconi 2007b: 29).

„Soziale Dienstleistung ist ein vom nachfragenden Subjekt als produktiver Konsument ausgehender und gesteuerter professioneller Handlungsmodus, der im Erbringungskontext des Sozialstaates perspektivisch die Symmetrie des Machtverhältnisses von Nutzer und Professionellem sowie die Demokratisierung der Einrichtungen Sozialer Arbeit zur Voraussetzung hat. Ihr gesellschaftlicher Bezugspunkt und ihre Legitimation ist in ihrer Ausrichtung auf die Herstellung, Reproduktion und Sicherung des Bürgerstatus ihrer Nutzer begründet.“ (ebd.: 29f.)

Nachdem die strukturelle und ethische Prämisse der Adressatenorientierung aufgezeigt worden ist, soll an dieser Stelle auch die Form und Struktur der Einbindung von Adressatinnen und Adressaten konkretisiert werden. Wie bereits aufgezeigt wurde, ist die Leistungserbringung zeitgleich eine koproduktive Leistungserzeugung, die sich jeweils aufeinander bezieht. An der Koproduktion kann jedoch zusätzlich auch die Wirkung einer Leistung abgelesen werden. Einerseits ist sie der Effekt einer problem- und situationsangemessenen Massnah-

me, andererseits ist die Genese und Förderung einer Kooperationsbereitschaft seitens der Adressatinnen und Adressaten eine unerlässliche Prämisse für eine gelingende Soziale Arbeit (vgl. Macsenaere/Esser 2012: 35). Im organisationalen Umfeld stellen sich grundlegende Problemkomplexe, welche eine institutionelle Problembearbeitung flankieren (vgl. Oechler 2009: 166):

- Beteiligung der Betroffenen an der Auswahl der Hilfe zur Erziehung.
- Berücksichtigung des Wunsch- und Wahlrechts bei der Auswahl des sozialen Dienstes bzw. der Einrichtung.
- Beeinflussung bzw. Parteiergreifung durch die sozialpädagogische Fachkraft im Jugendamt.
- Einschränkungen bzgl. der Auswahl der Hilfe aufgrund der §§78a ff. SGB VIII.
- Konflikte aufgrund des widersprüchlichen Rechtsverhältnisses in §1 SGB VIII (Recht des Kindes auf Erziehung) und §27 SGB VIII (Rechtsanspruch der Personensorgeberechtigten auf Erziehungshilfe).
- Artikulationsmöglichkeiten im Hilfeplangespräch.

Nebst unterschiedlichen Herausforderungen, die teilweise an anderer Stelle bereits diskutiert wurden, liegt der Fokus auf dem Ausmass und der Struktur einer Beteiligung von Adressatinnen und Adressaten am jeweiligen sozialarbeiterischen Arrangement. Nicht nur bei der Wahlmöglichkeit von entsprechenden Unterstützungsangeboten, sondern auch die Art der Teilhabe ist ein wesentliches demokratisches und bürgerpolitisches Recht, das es im Rahmen institutioneller sozialarbeiterischer Profession und Disziplin zu konturieren und zu schärfen gilt. Trotz der Omnipräsenz von Prämissen, Ansprüchen und Konzepten an Formen des Einbezugs von Adressatinnen und Adressaten, ist an eine Selbstverständlichkeit noch lange nicht zu denken. Partizipation als sozial-ethischer Megatrend ist trotz seiner Präsenz in den politischen Agenden und Arenen und seiner gesetzlich festgelegten Absichtserklärung⁵² noch unzureichend in die professionelle Praxis mit ihren Aufgaben- und Zuständigkeitsbereichen integriert worden.

Zunächst einmal gilt es abzustecken, was mit Partizipation gemeint sein könnte. „Partizipation von Kindern und Jugendlichen ist die verbindliche Einflussnahme von Kindern und Jugendlichen auf Planungs- und Entscheidungsprozesse, von denen sie betroffen sind, mittels ihnen angepasster Formen und Methoden.“ (Jaun 1999: 266) Dies korreliert auch mit der Forderung des §8 des SGB VIII, in welchem der altersgerechte und gemessen am individuel-

⁵² Stellvertretend für andere Nennungen möge auf die Verankerung im §8 SGB VIII verwiesen werden.

len Entwicklungsstand den Grad der Beteiligung determiniert wird. Aus philosophischer Sicht bedeutet die Anerkennung der Partizipation von Kindern und Jugendlichen eine Veränderung der anthropologischen Grundauffassung, d.h. des Menschenbildes. Nach diesem Menschenbild werden Kinder als Subjekte mit eigener Persönlichkeit, eigener Wahrnehmung und eigenen Rechten anerkannt. „Die Änderung der Wahrnehmung der Kinder, vom durch Erwachsenenhand zu formenden Objekt hin zum eigenständigen und mitformenden Subjekt, die wir zur Zeit erleben“, entspricht nach Jaun (1999: 263) einem grundlegenden gesellschaftlichen Paradigmenwechsel (vgl. Fatke/Niklowitz 2003: 12). „Die Erfahrung, beteiligt zu sein und gehört zu werden, hat prinzipiell positive Effekte. Sie entfaltet eine positive Wirkung, weil die Mitgestaltung und damit verbundene Verantwortungsübernahme angeregt werden.“ (Macsenaere/Esler 2012: 59)

Partizipation ist jedoch auch eine ethisch-rechtliche Verpflichtung eines postmodernen, aktivierenden Staates, der seine Bürgerinnen und Bürger zu einer politisch aktiven und selbstverantwortlichen Teilhabe befähigen möchte⁵³. „Mehr soziale Gerechtigkeit bzw. Verteilungsgerechtigkeit bildet immer noch, ja mehr denn je die Basis für eine wirksame Partizipation benachteiligter Gesellschaftsschichten.“ (Butterwegge 2012: 371) Gewährung von Partizipation bleibt also auch eine staatliche Aufgabe, deren soziale Ausrichtung vom Grad der Verteilungsgerechtigkeit bestimmt ist. Diesen Anspruch verfolgt auch die Konzeption des Capabilities Approachs, der eine universale Theorie des guten, menschlichen Lebens und damit verbundenen Verwirklichungschancen konstruiert, welches unabhängig von kulturellen, lokalen, ökonomischen oder politischen Gegebenheiten eine einheitliche Metrik von guten Handlungs- und Daseinsweisen einführt (vgl. Corleis 2012: 74, Sen 2013: 47). Des Weiteren besteht eine entsprechende Verankerung in der UNO-Kinderrechtskonvention (Abs.1 Artikel 12): „Die Vertragsstaaten sichern dem Kind, das fähig ist, sich eine eigene Meinung zu bilden, das Recht zu, diese Meinung in allen das Kind berührenden Angelegenheiten frei zu äussern, und berücksichtigen die Meinung des Kindes angemessen und entsprechend seinem Alter und seiner Reife.“

Zudem hat die Partizipationsorientierung durch die politische Verschiebung Einzug in das sozialpolitische Spektrum erhalten. Im Zuge der Transformation des Sozialstaates ist das Verantwortungsgefüge ausgehend von einem paternalistischen Sozialstaat einer partizipativen Wohlfahrtsgesellschaft gewichen. Gemeint ist eine verstärkte Mitgestaltung und Entscheidungsmacht von Bürgerinnen und Bürgern, welche sich in sozialpolitischen Angelegenheiten engagieren und einmischen sollen (vgl. Backhaus-Maul 2009: 115). Partizipation fungiert dabei als basisdemokratisches Instrument, mit dem Ziel, möglichst viele Menschen teil-

⁵³ Dabei spielen jedoch ökonomische Erwägungen eine noch grössere Rolle, aber die prinzipielle Ausrichtung ist damit skizziert. Es bleibt eine Frage der Perspektive.

haben und mitbestimmen zu lassen. Sie versteht sich als ein Mittel der Demokratiebildung, welche das kollektive Verantwortungsbewusstsein für gesellschaftliche Prozesse schärft. Ferner ist sie Wegbereiter für Selbsterfahrung und Selbstwirksamkeit, welche wichtige Prozesse der Persönlichkeitsentwicklung darstellen (vgl. Fatke/Niklowitz 2003: 11). Folglich ist Partizipation ein universelles Postulat, gar ein demokratisches Axiom, dessen Notwendigkeit weder diskutiert noch verhandelt werden sollte.

Trotz etwaiger moralphilosophischer Plausibilität, ist auch die Kehrseite und das manipulative Potenzial der Partizipation zu nennen, weil die Gefahr der Instrumentalisierung der Kinder und Jugendlichen für politische und persönliche Motive seitens der Erwachsenen (Jaun 1999: 271) besteht. Es geht nicht darum, aus politischer Opportunität Werte und Freiheiten von Kindern und Jugendlichen zu fördern, nur um damit eigene (oder kollektive) Zwecke der Erwachsenenwelt erfüllt werden. Es geht um eine genuine und authentische Einbindung von Kindern und Jugendlichen in altersgerechter Weise, damit ihnen eine Arena für ihre Wünsche, Anliegen und Ideen in der Gesellschaft eröffnet wird. Dadurch werden gegenseitiger Respekt und Verantwortungssinn getragen und übertragen und sowohl Aktionen als auch Massnahmen verkommen nicht zu Alibimassnahmen, welche die Würde des Kindes und die Echtheit der Beziehung zu den Erwachsenen konterkarieren würden.

Bezüglich der Wirksamkeitszusammenhänge erweist sich Partizipation als ein zentrales Bewertungskriterium. Für erfolgreiche und wirksame Problemlösung oder -minderung im professionellen Kontext sind die Erwartungen und Einstellungen der Adressatinnen und Adressaten eine Richtgrösse mit herausragender Bedeutung. Erst im Einklang mit intrapersonalen, psychologischen Prozessen und Dispositionen der Beteiligten, Interessenten oder Hilfsbedürftigen⁵⁴ sind Interventionen oder Kooperationen jedweder Art zwischen Adressatinnen und Adressaten und anderen Akteuren, vornehmlich den Professionellen der Sozialen Arbeit, in Bezug auf Wirkungen und Wirksamkeit, möglich (vgl. Schrödter/Ziegler 2007: 15). Besonders in der Kinder- und Jugendhilfe sind die Einstellung und die Erwartung bezüglich der bevorstehenden oder potenziellen Massnahmen, der Informationsgrad um Funktionsweise oder Inhalte von möglichen Programmen und das Vertrauen zu den Professionellen wesentliche Momente. Zumindest auf der Prozessebene obliegt es den Professionellen, durch Kommunikations- und Beziehungsstrategien zur Wirksamkeit von Massnahmen beizutragen und die Nachhaltigkeit des Effektes zu begünstigen.

⁵⁴ Je nach Dienstleistungskontext der Sozialen Arbeit.

3.6 Wissenschaft

Nachdem Aspekte der Wirkungsorientierung aus der Sicht der Politik, der Organisationen, der Professionellen und der Adressatinnen und Adressaten aufgezeigt wurden, wird nun schliesslich die Wissenschaft als zentrale Instanz der Wissensbasierung und theoretischen Fundierung sozialarbeiterischen Handelns und diesbezüglichen Wirksamkeitsnachweisen beschrieben.

3.6.1 Wirkungsforschung

Im Zuge des sozialpolitischen Paradigmenwechsel hin zur Outcomeorientierung wird auch die Wissenschaft durch die gesellschaftliche und sozialpolitische Forderung nach Wirkungs- und Wirksamkeitsnachweisen in ihrer Ausrichtung beeinflusst. „Dringend muss die Lücke im Bereich der Jugendhilfe-Wirkungsforschung geschlossen werden; Jugendhilfe muss ihre Erfolge auch mit ‚harten Fakten‘ [Hervorhebung im Original] beweiskräftiger machen.“ (Koalitionsvertrag 2005: 125) Unter ‚harten Fakten‘ werden vor allem die Prüfung von Wirksamkeit, Effizienz, Zielgenauigkeit und Nachhaltigkeit der Kinder- und Jugendhilfeplanung verstanden (vgl. ebd.: 107f.). Es geht folglich darum, sinnstiftende empirische Daten zu erheben, welche auch tatsächlich darüber Auskunft geben, was zu untersuchen ist. Gesucht sind tatsächliche, kontextsensible und valide Kausalkorrelationen von Wirkungen, d. h. unmittelbare und direkt in Zusammenhang stehende Verknüpfungen von Ursache und Wirkung. Jedoch ist der Nachweis solcher präzisen Aussagen im sozialen Kontext mit erheblichen methodischen Schwierigkeiten verbunden. Lindner (2008: 6) vermutet gar eine prinzipielle „Unmöglichkeit präziser kausaler Zurechnungen.“

„Die grosse Schwierigkeit der Wirkungsorientierung liegt im Nachweis gültiger Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Es ist teils unmöglich oder nur mit ausserordentlich hohem Forschungsaufwand zu erreichen, eine bestimmte Wirkung zu messen und die festgestellte Veränderung dann noch auf eine bestimmte Ursache zurückzuführen.“ (Schedler/Proeller 2011: 77f.) Die einhellige Meinung der Forschung ist, dass eine rigide Wirksamkeitsmessung ein zu reduktionistisches Prinzip darstellt, sodass sich kaum verlässliche Aussagen über tatsächliche Wirkungswahrscheinlichkeiten treffen lassen. Diese „stark reduktionistischen Wirklichkeitsabbildungen“ (Forrer Kasteel/Parpan-Blaser/Wilhelm 2007: 151) verfälschen zwar die Wirklichkeit in einem erheblichen Masse, jedoch finden sie gerade aufgrund ihrer Prägnanz „in breiten Kreisen von Forschung und Politik grossen Anklang“ (ebd.). Für gültige und handlungsfeldnahe Resultate ist die Wissenschaft aufgefordert, die bestmögliche Methodik für die Messung von Wirkungen und den Nachweis von Wirksamkeit bereitzuhalten, damit individuelle und kontextuale Faktoren in das Versuchsdesign einfließen und die Realität möglichst

wahrheitsgemäss simulieren zu können. Dabei sind Einflussgrößen wie Kompetenzprofile der Professionellen, eine detailgetreue Analyse des Handlungsproblems, eine akkurate Kontextanalyse und der Prozessverlauf (vgl. Hüttemann 2011: 53) als Voraussetzungen der Kontextualität in der Wirkungsmessung zu lesen.

Die Wirkungsorientierung ist in vielerlei Hinsicht ein „epochal bedeutsames Phänomen“ (ebd.: 55). Jedoch besteht „eine Crux der Wirkungsdebatte in der Verknüpfung von Forschung und Praxis“ (ebd.: 63). Der allgegenwärtige Streitpunkt zwischen der „erkenntnislogische[n] Differenz“ (Hüttemann 2010: 124) qualitativer und quantitativer Forschungsdaten kommt erschwerend dazu, auch wenn Deinet (2013: 220) konstatiert, dass in der Praxis zunehmend die quantitativen Daten, also die numerischen Informationen (Pothmann/Rauschenbach 2011: 202), als Qualitätsmass akzeptiert werden. Hierbei stehen die Wirkungsforschung und somit auch jegliche Form der Evaluationsforschung im Spannungsfeld zwischen sozialer Perspektivität und wissenschaftlicher Aperspektivität. Anschliessend an die Definitionen von Wirkungen im Kapitel 2.2.1 ist auf weitere Differenzierungen und Spezifizierungen im Kontext von Wirkungen einzugehen.

Wirkungen können nach Menold (vgl. 2007: 27) in dreierlei Formen auftreten: Als externe Wirkungen, interventionsbedingte Wirkungen und Programmwirkungen (vgl. ebd.)⁵⁵. Das empirische Kerninteresse ist auf die Identifikation und Isolation von Programmwirkungen ausgelegt. Diese geplanten, intendierten Wirkungen bilden die Nettowirkungen eines zielgerichteten Programms oder einer Intervention. Sie konstituieren das zentrale Erkenntnisinteresse der Wirkungsforschung und sind der empirisch-statistische Nachweis der intendierten Wirkungen, der Zieldimension sozialarbeiterischer Aktivität. Bei der Evaluation von Interventionen interessieren die Genauigkeit, Stärke und Eignung der Intervention, die auf vorab definierte Ziel- und Wirkdimensionen wie Kompetenzen oder Verhaltensweisen hin ausgeführt wurden. Damit die Korrelation als zielgerichtete Massnahme gelten kann, muss ein kausaler Zusammenhang zwischen Massnahme/Intervention und Effekt empirisch identifiziert werden. Erst wenn die Ursache (also Massnahme) einen definierten und prognostizierten Effekt erzeugen kann und die Veränderung nur darauf zurückzuführen ist, wird von Wirkung gesprochen (vgl. Menold 2007: 27).

Wirkung ist die Differenz zwischen einem ursprünglichen Messzeitpunkt t_0 , der sich vor der Massnahme befindet, und dem Veränderungseffekt nach einer Massnahme zum Messzeitpunkt t_1 . Dieser Zustand zum Messzeitpunkt t_0 erfährt eine Intervention, Massnahme oder einen gezielt extern induzierten Impuls. Wirkung ist danach die Veränderung, die zum Zeit-

⁵⁵ Da im Weiteren spezifisch die Programmwirkungen herausgearbeitet werden, müssen noch die verbleibenden Wirkungstypen erwähnt werden. Interventionsbedingte Wirkungen sind mehrheitlich nicht beabsichtigte Effekte, die eine Intervention begleiten und auf situative Rahmenbedingungen zurückzuführen sind. Beispiel ist etwa der Hawthorne-Effekt. Externe Wirkungen sind eine Form von Einflussfaktoren, welche unabhängig von der Intervention ablaufen, so etwa Reifungsprozesse, Ereignisse in der Umwelt oder ähnliches (vgl. Menold 2007: 28f.).

punkt t_1 im Vergleich zum Zustand t_0 beobachtbar und messbar ist. Da eine solche Untersuchung jeweils in einem randomisierten Kontrollgruppenplan ausgearbeitet wird, ergibt sich der Nachweis von Kausalität durch die Differenz der beiden Mittelwerte der Versuchs- und der Kontrollgruppe (vgl. ebd., Schrödter/Ziegler 2007: 17). Wirkung ist demnach die hypothetisch und theoretisch angenommene Ursache von empirisch nachgewiesener Wirksamkeit⁵⁶. Die Wirksamkeit leitet sich somit von der Wirkungsmessung ab. Sie ist der Wahrscheinlichkeitsgrad des Eintretens eines Ereignisses aufgrund einer vorgenommenen Intervention oder Massnahme (vgl. Schrödter/Ziegler 2007: 17).

Ziel des methodischen Vorgehens ist das Extrahieren von Wirkungen bei gleichzeitigem Fernhalten von Störfaktoren⁵⁷ oder „confounding factors“ (Schrödter/Ziegler 2007: 20, vgl. Menold 2007: 29). Methodologisch hält die Wirkungsforschung einige Herausforderungen an eine gültige Messung und Evaluation von sozialen Vorgängen bereit. Die Gütekriterien der Wirkungsforschung sind interne, externe und statistische Validität sowie die Validität der Instrumente. Unter interner Validität ist das Separieren von Stör- und Wirkfaktoren zu verstehen. Hierbei ermöglicht Randomisierung eine Normalverteilung auf mindestens zwei Populationen der Versuchsanordnung. Externe Validität meint, dass eine Wirkungsstudie auf randomisiertem Sampling aufgebaut sein muss, damit die Übertragung auf andere Fälle möglich ist. Generalisierbarkeit ist jedoch nicht zu erreichen. Statistische Validierung wird durch die statistische Signifikanz gesichert. Gültige und genaue Messinstrumente sind für eine valide Messung unerlässlich (vgl. Menold 2007: 30ff).

Für eine gültige und zuverlässige Wirkungsevaluation bestehen hohe methodische Anforderungen an ein adäquates und aussagekräftiges Untersuchungsdesign. So sind etwa einmalige Erhebungen oder Ein-Gruppen-Designs erkenntnistheoretisch zu unpräzise (vgl. Schrödter/Ziegler 2007: 19). Erhebungen mit einem Messzeitpunkt erlauben in Hinblick auf den Veränderungseffekt keine Aussage, da kein zeitlicher Vergleich beigezogen werden kann, also kein Vorher-Nachher-Vergleich gegeben ist⁵⁸. Ähnlich verhält es sich mit dem Ein-Gruppen-Design. Auch hier sind keine Rückschlüsse auf die Wirkungsweise eines Pro-

⁵⁶ Im sozialwissenschaftlichen Kontext sind Kausalitätshypothesen stets probabilistischer und nicht deterministischer Natur. Ganz nach dem induktiven Paradigma sind probabilistische Aussagen weder veri- noch falsifizierbar, da eine gegenläufige Beobachtung ausreicht, um die Annahme zu widerlegen (vgl. Menold 2007: 17). Im sozialen Setting kann menschliches Verhalten und die daraus entstehende Dynamik niemals endgültig und ohne Restzweifel beschrieben und vorhergesagt werden. Darum sind Aussagen im sozialen Kontext immer der Kontingenz unterworfen, indem ein Sachverhalt genau so, aber ebenso gut auch anders ausfallen kann. Diese Unvorhersehbarkeit und Unvorhersagbarkeit sozialer Phänomene ist konstitutiv für die Soziale Arbeit und muss Gegenstand der professionellen Reflexion sein.

⁵⁷ Störfaktoren können verschiedene Merkmale und Einflussgrößen sein, welche eine Veränderung der sozialen Situation herbeiführen können, wie z.B. demographische Angaben wie Alter, Geschlecht oder Ethnizität, aber auch Verhaltensformen und schulische resp. soziale Fähigkeiten. Nebst der Elimination ist auch Randomisierung, Konstanthaltung der Rahmenbedingungen oder Matching/Parallelisierung durch Normalverteilung zu erwähnen (vgl. Menold 2007: 36).

⁵⁸ Zwar lässt sich dadurch eine plausible Situationsanalyse durchführen, eine Veränderung von Untersuchungsmerkmalen kann nicht kausal begründet werden.

gramms oder einer Intervention zu machen, da die Nettowirkungen der Massnahme nicht identifiziert werden können (vgl. Menold 2007: 34). Für einen zuverlässigen Nachweis von Kausalität ist der Kontrollgruppenplan mit einer Vorher-Nachher-Erhebung von kardinaler Bedeutung (vgl. ebd., Schrödter/Ziegler 2007: 20).

Experimentalstudien stellen die Sozialwissenschaft vor grundlegende ethische Probleme. Das Prinzip der Kontrollgruppe impliziert, dass eine Massnahme der Versuchsgruppe überprüft wird, wobei der Kontrollgruppe keine Massnahme zugeführt wird. Diese Nichtanwendung ist eine ethische Crux. In vielen Fällen kann ein Ausbleiben einer Massnahme nicht legitimiert werden und verstösst gegen das Rechtssystem⁵⁹. Eine weitere methodische Schwierigkeit stellt die Randomisierung dar. Bestimmte Personen oder Gruppen mit definierten Untersuchungsmerkmalen müssten statistisch auf Versuchs- und Kontrollgruppe normalverteilt werden, damit ein randomisiertes Sampling möglich wird. Dies ist im realen Kontext jedoch nur sehr schwer zu bewerkstelligen (vgl. ebd.). Generell ist der Feldzugang ein strukturelles Problem. Besonders im sozialen Kontext gibt es „hard to reach people“ (Kessl/Klein 2010: 73). Die Autoren bezeichnen zudem die Nicht-Nutzung eines bestimmten Angebotes als Blindstelle der Wirkungsforschung (ebd.). Scherr wiederum (2011: 213) weist die eindeutige Zuordnung von Wirkungen als Ursache von Massnahmen als eine methodische Herausforderung auf. Die zeitliche Dimension⁶⁰ ist ebenso ein kardinales Problem.

Zusätzlich zu den methodischen Limitationen ist besonders das reduktionistische Prinzip der ‚randomized controlled trials‘ (RCT) (Schrödter/Ziegler 2007: 21) für soziale Gegebenheiten, Dynamiken und daraus abgeleiteten probabilistische Aussagen ein Kernproblem. Schrödter und Ziegler (2007: 23) bemängeln diesen Umstand und verweisen auf die Bedeutung von sozialen, organisationalen, personalen und prozessualen Rahmenbedingungen, welche als massgebende Parameter einer realitätsnahen Analyse unverzichtbar sind. Das Ausblenden der Kontextbedingungen monieren ebenfalls Albus et al. (2011a: 246), weil dadurch die Beeinflussung von Kontextvariablen auf die Wirksamkeit von Programmen von grundlegender Bedeutung ist. Dadurch würden auch konkrete Handlungen zu bestimmten Wirkungen in Korrelation gesetzt, respektive diese nachgewiesen. Die Prozesse der Wirkungsentstehung und der Wirkungsketten, die aus einem Kausalzusammenhang wiederum andere Ereignisse aktivieren, sind für den sozialen Kontext konstitutiv und mit sterilen Laboruntersuchungen

⁵⁹ Z.B. wäre es verwerflich, im Rahmen der Palliative Care Betroffene und das Umfeld keine sozialarbeiterische Beratung zukommen zu lassen, wohingegen eine andere Gruppe ebensolche Leistungen in Anspruch nehmen dürfte. Der Moment der beabsichtigten Nichtanwendung ist äusserst verhänglich. Dieses Dilemma ist nicht auf Soziale Arbeit beschränkt. Helmchen (2001: 58) konstatiert eben diesen Effekt auch im medizinisch-therapeutischen Bereich.

⁶⁰ Vorhersehbarkeit auf zeitliche Aspekte zu determinieren ist unmöglich. Da keine lineare Kausalität vorherrscht, müssen zeitliche Blindstellen in Kauf genommen werden, sodass sich nie genau vorhersagen lässt, wann ein intendierter Effekt eintreten wird (vgl. Scherr 2011: 213).

nicht abzubilden⁶¹. Folglich tritt eine zu radikale Komplexitätsreduktion ein, welche die realen Bedingungen und Phänomenen nur unzulänglich konstruieren kann. Dadurch bedingt ist auch eine erschwerte bis verunmöglichte Übertragbarkeit der Messergebnisse⁶². Das klinisch-methodische Untersuchungssetting ist mit der gelebten und erlebten Realität von Menschen nicht zu vereinbaren. Aus diesem Grund sind empirische Studien mit Experimentaldesigns für die Passung an praktische Bedürfnisse kritisch zu bewerten.

Für die Integration realitätsnaher Variablen als kontext- und prozesssensitive Parameter sind multivariate Testverfahren und quasi-experimentelle Designs anzustreben, damit die relevanten Begleitphänomene realitätsnah und systematisch erfasst werden und in die Messung einbezogen werden können (vgl. ebd., Menold 2007: 38, Kessl/Klein 2010: 73, Hüttemann 2011: 56). Bei dieser realistischen Kontextanalyse interessiert nicht ausschliesslich die Frage, ‚what works?‘⁶³ (Otto 2007: 11, Tilley 2000: 4), sondern vielmehr die Frage „what works for whom under which circumstances“ (Tilley 2000: 4). Diese Kopplung von Wirkungen und ihrer sozialen Genese sind für eine realistische Ursache-Wirkungs-Korrelation essenziell. Pawson und Tilley (2004: 2) schlagen hierfür das Vorgehen der *realist evaluation*⁶⁴ vor. Es wird eine Kontext-Mechanismus-Ergebnis-Konfiguration als Modell herausgearbeitet, welche dann kontextnah Informationen über Entstehung und Einbettung von Faktoren Auskunft geben kann. Für die ‚*realist evaluation*‘ geht es um ein Verständnis, wie reale Phänomene mit sozialen Programmen in Verbindung stehen und welche Wirkungen und Wirkungsketten daraus entstehen können.

Pawson und Tilley (2004: 3f.) bezeichnen Programme als personifizierte Theorien. Sie entstehen in den Köpfen von Architekten der Politik, gehen über in die Hände von Professionellen und manchmal auch in die Köpfe und Herzen von Interventionssubjekten (vgl. ebd.). Diese personifizierte Theorie vermischt sich mit theoretischem Wissen um Entstehung von sozialen Problemen, Problemverläufen oder Eskalationspotenzialen. Ferner sind Programme jeweils in sozialen Systemen eingebettet (vgl. ebd.: 4). Dabei spielen soziale Bindungen und Beziehungen eine besondere Rolle und beeinflussen die Situation. Deshalb muss ‚*realist evaluation*‘ eine differenzierte Analyse von sozialen Realitäten vornehmen und diese Variablen in ihre Untersuchungsdesigns integrieren. Des Weiteren sind Programme auf Subjektaktivierung angewiesen (vgl. ebd.: 5). Nur mittels entsprechender Stimulation der Compliance

⁶¹ Eine solche Forschung ist vielmehr als Black-Box-Forschung zu bezeichnen (vgl. Abus/Micheel/Polutta 2011a: 246f.).

⁶² Es besteht die Schwierigkeit des *ceteris paribus*, also der Voraussetzung, nebst den zu untersuchenden Variablen, die übrigen Variablen gleichhalten zu können.

⁶³ Abgeleitet aus einem Statement von Tony Blair, dem ehemaligen Premierminister Grossbritanniens, „what matters is what works“ (Blair 1997 zit. in: Albus/Micheel/Polutta 2011b: 1732).

⁶⁴ Die Autoren geben ihrerseits die Erklärung, dass sie ihr Vorgehen gegenüber einer früheren Veröffentlichung nunmehr als ‚*realist*‘ und nicht mehr bloss als ‚*realistic*‘ bezeichnen. Grund dafür ist besonders die Verwendung im internationalen Gebrauch (vgl. Pawson/Tilley: 2004: 3).

können Programme ihre Wirkung entfalten. Erst dann kann echte Partizipation erzeugt werden, welche die Güte und Stärke der Wirkungsergebnisse massgeblich beeinflusst. Zuletzt müssen Programme in Rechnung tragen, dass es sich im sozialen Kontext um offene Systeme⁶⁵ handelt (vgl. ebd.). Diese können auch unter grösster Anstrengung nicht vollumfänglich stabilisiert, kontrolliert oder vorausgesehen werden.

Realist Evaluation als quasi-experimentelle Designs vermögen durch ihren Einbezug von kontextualen und sozial-dynamischen Faktoren struktur- und prozessbezogene Wirkungen abzubilden. Dadurch werden Interaktions- und Kommunikationsmuster ebenso integriert wie die Rolle, Motivation und Werthaltung von Subjekten. Zusätzlich wird die Adressatenperspektive mit der Situationsanalyse verknüpft, sodass individuelle Zugänge und Interpretationen vermehrt identifiziert werden können (vgl. Albus/Micheel/Otto/Polutta 2009: 36f.). Um diesen Handlungsnachweis zu erbringen, liefert das evidenzbasierte Modell einen Anhaltspunkt und stellt ein mögliches „neues Paradigma“ (Liebig 2013: 72) der Profession dar. Evidenzbasiert⁶⁶ meint, dass sich die Soziale Arbeit mit seinen verschiedenen Handlungsfeldern der besten, verfügbaren empirischen Wissensbasis bedient (vgl. Gredig/Sommerfeld 2010: 83). Es findet ein systematischer Transfer wissenschaftlicher Methoden zur Datenerhebung der sozialarbeiterischen Praxis statt (vgl. Liebig 2013: 72). Ausgehend von der Medizin wurden schematische Abläufe und Methoden bestimmt, welche im Rahmen von rigide aufgesetzten Studien, den RCTs (vgl. Schrödter/Ziegler 2007: 19, Hüttemann 2010: 119, Baumgartner/Sommerfeld 2010: 1168f.) die widerspruchsfreie Wirksamkeit nachweisen. Wie bereits oben aufgeführt bilden die Experimentalstudien einen hohen Evidenzgrad ab.

Evidenzbasierung sieht eine Verschränkung von empirischem Wissen zur Praxis- und Problembearbeitungsoptimierung vor. Diese Erkenntnisse sollen das Vorgehen der Fallbearbeitung determinieren (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2010: 1167). Forrer Kasteel et al. (2007: 149) sprechen von einer Wende von „authority-based“ zu „evidence-based“. Hierbei wird, wie oben bereits erwähnt, die Abwendung vom Fachurteil der Professionellen – deren ungeprüfte Erfahrung, Intuition und Bewertung – hin zu einem objektiven Befund durch empirische Daten deutlich. Den Referenzrahmen bildet nicht mehr die Expertise der Fachpersonen, sondern die Kombination mit dem Wissensstand und der Erwartungshaltung der Nutzerinnen

⁶⁵ Pawson und Tilley geben folgende Beispiele von systemoffenen Kontexten an: „Unanticipated events, political change, personnel moves, physical and technological shifts, inter-programme and intra-programme interactions, practitioner learning, media coverage, organisational imperatives, performance management innovations and so on make programmes permeable and plastic. Such externalities always impact on the delivery of a programme and this entails that they are never quite implemented in the same way.“ (Pawson/Tilley 2004: 5).

⁶⁶ Bei der Verwendung des Begriffes evidence ist auf die sprachspezifische Bedeutung hinzuweisen. Auf Deutsch bedeutet ‚evident‘ lediglich ‚offensichtlich‘. Im Englischen ist evidence mit der Konnotation ‚Beweis‘ versehen. Auf Deutsch wäre evidence based social work am ehesten als „bewiesene“ oder „faktenbasierte“ Soziale Arbeit zu übersetzen (vgl. Schneider 2011: 23). In Analogie dazu soll evidence-based practice für ‚bewiesene oder faktenbasierte Praxis‘ stehen.

und Nutzer. In diesem Zusammenspiel sollen die effektivsten Strategien der Massnahme eruiert und umgesetzt werden.

Methodisch gesehen obliegen der EBP dieselben Einschränkungen, wie sie für die RCTs gelten. Analog wird die Individualität der Massnahmen zugunsten von Rationalität und methodischer Kontrollierbarkeit verworfen⁶⁷. Generalistische Interventionspläne treten an die Stelle von individualisierten, kontextsensiblen, passgenauen und adressatenorientierten Massnahmen. Aus diesen Gründen ist die „harte Version von EBP“ (Baumgartner/Sommerfeld 2010: 1069) nicht für den Kontext der Sozialen Arbeit geeignet, auch wenn sie strukturell eine Richtung vorgibt, die auf die Ausrichtung an die Bedürfnislage der Gesellschaft und deren politisch-administrativen Organe ausgerichtet ist. Es bedarf jedoch einer Anpassung an die Rahmenbedingungen des Sozialen. Diese Adaption ist noch im Gange und nicht vollständig umgesetzt. Die Frage lautet demnach nicht mehr nur ‚what works?‘, sondern es interessieren vielmehr die Faktoren, warum etwas in einem spezifischen Kontext wirkt.

Ziel der evidenzbasierten Wirkungsforschung ist ein standardisiertes Diagnose- und Klassifizierungssystem zu generieren, auf dessen Grundlage die wirksamsten Massnahmen, Interventionen und Programme einer spezifischen Fallsituation zugeordnet werden können (vgl. Otto 2007: 59). Die Effizienz liegt in der zielsicheren Zuweisung von standardisierten Problemlösungsmechanismen auf den Einzelfall. Darin liegt das Ideal, der experimentell nachgewiesenen Gewissheit (evidence) in konkreten Fällen wissenschaftlich gesichertes Vorgehen verknüpfen zu können. Beliebigkeit, Unregelmässigkeit, personale (Fehl-)Einschätzung und Unangemessenheit aus dem Entscheidungsprozess sollen eliminiert werden. Nicht die professionelle Einschätzung ist das oberste Gut, sondern die wissenschaftlich exakt nachgewiesene Massnahme in Bezug auf die höchste Wirksamkeit im speziellen Kontext. Gemäss der Prämisse der Evidenzbasierung ist die Wissenschaft dazu verpflichtet, nicht wie im expertokratischen Professionsverständnis, Erklärungs- und Reflexionswissen bereitzustellen, welches die Frage nach dem ‚warum‘ etwas wirkt beantwortet, sondern wissenschaftlich genau zu eruieren, ‚ob‘ etwas wirkt (vgl. ebd.). Evidenzbasierte Soziale Arbeit versteht sich in diesem Kontext als „neutraler, technologischer Service, dessen Aufgabe nicht im vermeintlich unkonstruktiven Hinterfragen und Kritisieren, sondern in der Effektivierung sozialpolitischer wie sozialpädagogischer Interventionen liegt“ (ebd.).

Durch die Evidenzbasierung wird also die individuelle Entscheidung von (noch so fachlich ausgebildeten) Professionellen der Sozialen Arbeit ausgeklammert, da sich diese als potenzieller Risikofaktor inadäquater und unpräziser Handlungen entpuppen und so einen maximierten, effizienten Einsatz von Programmen gefährden könnten. Dies führt in seiner zuge-

⁶⁷ Dieser Punkt ist besonders für das Professionalisierungsbestreben der Sozialen Arbeit fatal. Eine Profession, die aus der Reflexion eine Legitimation seiner Selbst und daraus folgend eine Optimierung der eigenen Programmatik vollziehen kann, ist durch ein Ausbleiben dieser Kompetenz in seiner Funktion eingeschränkt.

spitzten Form zu einer subjektiven oder generalisierten Deprofessionalisierung. Sowohl das Aufkommen von ökonomisch-manageriellen Praxen, als auch das Ablösen fachlich-professioneller Entscheide von Berufspraktikern durch wissenschaftlich generierte Zuverlässigkeiten stellen die Profession der Sozialen Arbeit unter einen vehementen Druck, sich selbst, aber vielmehr noch den öffentlichen Akteuren und Instanzen, die notwendigen Legitimationsnachweise zu erbringen, damit die eigene Dienstleistungserbringung gesichert wird und gesellschaftskonforme Anerkennung erfährt (vgl. Otto/Schnurr 2000: 16). Einmal mehr sieht sich die Soziale Arbeit in ihrer Daseinsberechtigung herausgefordert. Ebenso wie die ökonomischen und sozialpolitischen Veränderungen können auch rigide wissenschaftliche Methoden als funktionale Stör- oder Irritationsquellen fungieren. Die Soziale Arbeit muss Wege und Lösungen finden, damit sie ihren gesellschaftlichen Platz behaupten und sich an aktuelle Herausforderungen anpassen kann.

3.6.2 Evaluationsforschung

Während Wirkungsforschung ganz gezielt auf die Ergebnisdimension ausgerichtet ist, befasst sich die Evaluationsforschung mit den gesamten Qualitätsdimensionen und integriert zusätzlich Struktur- und Prozessfaktoren in ihre Untersuchungen ein. Bei einer Evaluation erfolgt eine methodisch systematische Bewertung mit dem Ziel, verbessertes Handlungswissen für die Praxis zu gewinnen (vgl. Merchel 2010: 13, von Kardorff 2000: 239). Evaluationen sollen im ganzheitlichen Rahmen Aufschluss darüber geben, ob eine Intervention, eine Massnahme oder ein Programm wirkt (vgl. Flick 2006: 14). Die deutsche Gesellschaft für Evaluationen definiert Evaluation als „systematische Untersuchung des Nutzens oder Wertes eines Gegenstandes“ (DeGEval 2008: 15)⁶⁸.

„Evaluation ist eine wissenschaftsbasierte Dienstleistung (...), die insbesondere immaterielle Gegenstände (wie Bildung, Soziale Arbeit, Öffentlichkeitsarbeit...) [Hervorhebung im Original] unabhängig, systematisch und datengestützt beschreibt und bewertet, sodass Beteiligte und Betroffene (Auftraggebende und andere Stakeholder) [Hervorhebung im Original] die erzeugten Ergebnisse für ausgewiesene Zwecke (Wissensmanagement, Rechenschaftslegung, Entscheidungsfindung, Optimierung) [Hervorhebung im Original] nutzen können.“ (Beywl 2006: 95)

Durch evaluative Prozesse sollen auf Basis von empirischen, qualitativen und/oder quantitativen Datenerhebungen nachvollziehbare Ergebnisse, Schlussfolgerungen und schliesslich Empfehlungen ausgearbeitet werden (vgl. DeGEval 2008: 15). Vergleichbar zu den Erkennt-

⁶⁸ Mit dem Gegenstandsbegriff wird eine grosse Vielzahl an Erkenntnisbereichen eingeschlossen. Dies sind Programme, Projekte, Produkte, Massnahmen, Leistungen, Organisationen, Politik, Technologien oder Forschung (DeGEval 2008: 15).

niszielen der Wirkungsforschung besteht „das Ziel einer Evaluation (...) nun darin, die Brutowirkungen um diese externen konfundierenden Effekte zu bereinigen, um dadurch die Netowirkungen und ihre Verursachung zu isolieren. Auf diese Weise lassen sich rivalisierende Erklärungen für die beobachtbaren Wirkungen ausschliessen“ (Stockmann 2010: 71).

Merchel (2010: 13f.) nennt folgende Charakteristika von Evaluationen: 1. Bewertungen sind für Evaluationen konstitutiv (vgl. Beywl 2006: 94). Dies beinhaltet eine angemessene Skalierung, welche die Daten kritisierbar macht. 2. Bewertungen werden auf der Basis von systematischer Informationsgewinnung vorgenommen. 3. Die Informationsgewinnung unterliegt dabei der praktischen Erkenntnislogik. 4. Evaluationen sind ihrerseits immer jeweils in einen organisationalen Kontext eingebettet. 5. Evaluationen sind stets mit dem Anspruch an Qualitätsentwicklung verbunden.

Analog zur Wirkungsforschung sind auch bei der Evaluationsforschung passende, aussagekräftige und präzise Kriterien und daraus abgeleitete Indikatoren massgeblich für einen Mess- und Bewertungsvorgang. Evaluation ist ein explizit wertendes Vorgehen: „Die Frage, was als anzustrebendes Ziel, was als Erfolg und schliesslich was als positive (und was als negative) Wirkung des zu evaluierenden Programms gelten soll, ist von der Wertposition abhängig, welche der/die Beurteilende einnimmt.“ (Beywl 2006: 95) Evaluationen sind demnach immer normativ und einem Aushandlungsprozess bezüglich Werten und Vorgehensweisen unterworfen, somit in erheblichem Masse politisch. Die Einbettung in unterschiedlichen und potenziell divergierenden Interessenslagen erfahren Evaluationsvorgänge und deren Ergebnisse durch ihr „sozial dynamisierendes Potenzial“ (Merchel 2010: 14f.). Unter den unterschiedlichen Akteursparteien muss das Interesse und die Perspektivität dialogisch homogenisiert werden. Hierbei müssen Ziele, Erwartungen und Standards kooperativ festgelegt werden. Die Informationsgewinnung ist mittels systematischer, methodischer und transparenter Verfahren zu gewährleisten. Durch die Einbettung von Evaluationen in meist grössere, organisationale Kontexte, müssen unterschiedliche Ansprüche an Ergebnisse und Qualität sozialarbeiterischer Dienstleistung ausgehandelt und festgelegt werden. Schliesslich muss jede Interessenspartei am Schluss für sich relevante Daten erhalten. Dieser transorganisationale Austausch sorgt für Informationstransparenz und vermag längerfristig auch den Legitimationsdruck zu senken (vgl. ebd.:18).

Damit geht eine genaue Ausführung der Ziele für die Evaluation einher. Ziele sind, nach Schrödter/Ziegler (2007: 20) eine „Konkretisierung von operational beschreibbaren, positiven und negativen Veränderungen der Ausprägungen von bestimmten sozialen und personalen Kompetenzen, Lebenslagen und Lebensführungsformen.“ Kriteriengeleitete, auf spezifizierte Erkenntnisziele gerichtete systematische Datenaggregate liefern fundierte, empirische Informationen. Derweil sind also Messungen immer deskriptiv, wohingegen Evaluationen aber

immer normativ ausfallen (vgl. Cloos/Thole 2007: 71). Messwerte allein bewirken noch keine Veränderung. Erst die Interpretation und die daraus abgeleiteten Handlungsschritte vermögen eine Veränderung in der Praxis initiieren. Jedoch ist diese Operationalisierung der Ziel-dimension ein äusserst problembehaftetes und schwer zu realisierendes Moment empirischer Evaluationsforschung (vgl. Beywl 2006: 98). Ziel des methodengeleiteten Vorgehens ist eine Distanz zum Gegenstand. Im Falle von Professionellen, die in ihrem eigenen Praxis-rahmen evaluieren, sind organisationale Verzerrungen so gut wie möglich zu umgehen. Evaluieren heisst, dass Beobachtungen und Bewertungen als Grundlage für rationale Entscheidungen dienen sollen. Da das Erkenntnisinteresse immer einen praxisorientierten Nutzen zu generieren hat, müssen die Evaluationsdesigns hinsichtlich der Methodik und der Abläufe auf den jeweiligen Praxiskontext adaptiert werden. Evaluationen können technologisches Interesse haben. Sie zielen also auf eine Identifikation von Kausalitäten aus empirischen Informationen ab. Hinweise auf Wirksamkeit sollen geprüft und quantifiziert werden. Darauf basierend sollen Entscheide rational begründbar gemacht werden.

Zum anderen bedienen Evaluationen auch ein reflexives Interesse. Eruierte Differenzen zwischen Zielen und deren Erreichen offenbaren Optimierungspotenziale, welche zurück in die Organisation gespeist werden können. Somit erhält die Organisation wertvolle Hinweise, wie sie die eigenen Abläufe, Programme und Handlungsaktivitäten verbessern kann. Auf dieser Grundlage können ebenfalls finale Entscheide begünstigt werden (vgl. Merchel 2010: 17). Diese Rückkopplungen sind ein wesentliches Argument dafür, Evaluationsergebnisse für organisationale Veränderungsprozesse fruchtbar zu machen. Drei Formen von Evaluationen werden bei Groenemeyer und Schmidt (2011: 366f.) beschrieben. Die performative Evaluation befasst sich vorgängig mit Programmformulierungen und Programmplanungen. Die formative Evaluation nimmt die Umsetzung und Implementierung von Programmen in Augenschein. Meistens wird sie praxisbegleitend durchgeführt, nicht selten als Teil einer Selbstevaluation. Die summative Evaluation fokussiert auf die zusammenfassenden Bewertungen und Bilanzierungen von Ergebnissen, Effekten und Folgen.

Zudem ist noch die Kopplung der Evaluation an Aspekte der Qualitätssicherung hervorzuheben, die im Hinblick auf den WD als Dialog über Qualitätssicherung und -entwicklung von Interesse ist. Evaluationszwecke sind mithin meistens auf Aspekte der Optimierung von Strukturen, Abläufen oder Handlungspraxen ausgerichtet. Somit sind Fragen der professionellen Qualität sehr eng auf Evaluationsmethoden angewiesen. Beide bedingen sich gegenseitig. Evaluationen bieten die methodische Grundlage, um wissenschaftlich Bewertungen organisationaler Praxis abgeben zu können. Sowohl Wirkungen als auch Evaluationen können hinsichtlich der drei Qualitätsdimensionen (vgl. Kapitel 3.3.2), unterschieden werden. In Bezug auf Forschungslogik wird die Struktur- und Ergebnisebene vornehmlich mit quantitati-

ven Methoden ausgearbeitet, wohingegen die Prozessqualität ausschliesslich mithilfe von qualitativen Methoden fassbar gemacht werden kann. Hüttemann (2011: 62) weist darauf hin, dass „die Entwicklung von (innovativen Programmen) zugunsten ihrer Überprüfung vernachlässigt wird“. Kurzum, die Evaluation wird in der sozialarbeiterischen Praxis gerne der viel aufwendigeren Innovation vorgezogen. Dies scheint sowohl die Auftraggeberseite als auch die ausführende Seite in den meisten Fällen zu beschwichtigen.

In Bezug auf die Theorie bilden Evaluationen auch potenzielle Erkenntnisse, die für die Vertiefung oder Präzisierung von Theorien und Modellen herangezogen werden können. Dabei muss zwischen den inhärenten Logikunterschieden der beiden Bereiche differenziert werden (vgl. Bohnsack 2006: 137). Besonders der regelgeleitete Wissenserwerb bildet einen markanten Unterschied. Das symbiotische Verhältnis, die Bezogenheit auf das jeweilig Andere, zeichnet die Verschränkung aus. Dennoch ist es das Ziel der Evaluationsforschung, die Interessensdivergenz zu nivellieren und so für beide Systeme Wissen und Erkenntnis zu generieren. „Die Klärung des ‚Verhältnisses von Theorie und Praxis‘ [Hervorhebung im Original] stellt zweifellos eine der zentralen Herausforderungen an die Evaluationsforschung dar. Damit ist nicht nur – und nicht weniger – das Verhältnis von wissenschaftlichen Konstruktionen und Theorien zu denjenigen des Alltags, den Common-Sense-Konstruktionen, gemeint.“ (ebd.) Diese Klärung der Bezogenheit erweist sich als generatives Moment, welches schliesslich das Erfassen von Realität begünstigt und daraus abgeleitete Folgerungen wieder für die Wissenschaft nutzbar macht. „Erst die genaue Kenntnis dieser praktischen Logik – der Logik des Handelns jenseits der Theorien, welche die Akteure in Wissenschaft und Alltag über ihre eigene Praxis haben – schafft Bedingungen der Möglichkeit für eine Beurteilung und Bewertung dieser Praxis und für eine mögliche Einflussnahme auf diese.“ (Bohnsack 2006: 137) So wie die Theorie ihre inhärente Form von Praxis hat, so hat die Praxis ihre inhärente Form von Wissensbildung (vgl. ebd.). Es herrscht eine „Dialektik der Differenz“ zwischen den beiden vor (Dewe/Otto 2012: 213).

Eine umfassende Anwendung der Evaluationsforschung im Praxiskontext ist mit Implikationen verbunden. „Durch die wachsende Nachfrage nach einer empirisch fundierten Evaluation sozialer Prozesse sieht sich die sozialwissenschaftliche Forschung mit erheblichen methodischen und theoretischen Herausforderungen konfrontiert. Diese sind überwiegend von ausserhalb an sie herangetragen worden.“ (ebd.: 135) Bohnsack (ebd.: 135f.) formuliert verschiedene Fallstricke der Evaluationsforschung. Für die empirische Wissenschaft bildet der Zugang zur Praxis stets einen zentralen Anspruch trotz des hohen methodischen Aufwands. Der Praxisbezug von theoretischem Wissen und die Praxisrelevanz sind elementare Problemstellungen. Ferner besteht die Schwierigkeit der theoretischen Präzisierung von Werten und die theoretische Rekonstruktion von Werthaltungen. Dabei sind nicht nur die Werthal-

tungen der Evaluatoren, sondern die für den Praxisbezug noch viel wichtigeren Wertkonstruktionen der Evaluanden. Der Einfluss dieser Werthaltungen auf die Bewertungen muss rekonstruktiv erarbeitet werden. Als dritten Punkt muss der Gesprächscharakter von Evaluationen reflektiert werden. Die Einbettung von spezifischen Kommunikations- und Interaktionsdynamiken in einem kollektiven und milieuspezifischen Kontext bildet einen wesentlichen Einflussfaktor.

Die Evaluationsforschung bietet mit ihrem methodischen Repertoire eine umfassende und realitätsnahe Abbildung konkreter Situationen, Interaktionen und Dynamiken. Insbesondere die Berücksichtigung aller drei Qualitätsdimensionen erweitert die Reichweite über die Ergebnisdimension hinaus und legt ein Potenzial frei, Zusammenhänge und hermeneutisches Verstehen empirisch freizulegen. Dieses Analyseverständnis ist die Grundvoraussetzung für Veränderungsprozesse in sozialen Situationen und, speziell in der organisationalen Praxis, für Optimierungs- und Qualitätsentwicklungsbestrebungen.

4 Wirkungsorientierung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit

Nachdem im bisherigen Verlauf ein sehr generell gehaltener Überblick über die Bedingungen und Implikationen von Wirkungs- und Wirksamkeitsorientierung in der Sozialen Arbeit dargebracht wurde, empfiehlt sich nun eine Eingrenzung der Perspektive auf den spezifischen Kontext der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Nebst funktionalen und strukturellen Voraussetzungen für die Handlungspraxis der OKJA wird ein Einblick in wirksamkeitsrelevante Faktoren der Dienstleistungserbringung zum Wohle der Kinder und Jugendlichen gegeben.

4.1 Offene Kinder- und Jugendarbeit⁶⁹

4.1.1 Entwicklung und rechtliche Grundlagen der Jugendhilfe

Historisch basiert die Jugendarbeit auf der Konstituierung der ‚Jugend‘ als eigenständige Lebensphase mit eigenen Entwicklungszielen und entwicklungspsychologischen Kernprozessen. So wie die Kindheit erst durch die Aufklärung als ein spezifischer Lebensabschnitt in der menschlichen Entwicklung konstruiert werden musste, wurde die Jugend im 19. Jahrhundert, im Zuge des gesellschaftlichen Wandels zur Arbeits- und Industriegesellschaft, als Differenzierung von Kindheit und Erwachsenenalter identifiziert (vgl. Lindner 2011: 669).

⁶⁹ Zur Begriffs- und inhaltlichen Konturierung sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass in der Forschungsliteratur wenig zwischen der OKJA oder der Offenen Jugendarbeit unterschieden wird. Je nach Autorin oder Autor werden etwaige Präferenzen sichtbar. Sie sind jedoch zu inkonsistent, um eine Trennung zu legitimieren. Im vorliegenden Fall wird der Fokus auf die Jugendarbeit gelegt, ohne dabei den Kinderbereich bewusst einschließen zu wollen. Die Terminologie der Autorinnen und Autoren wird jedoch in Zitationen beibehalten

Durch die Kenntnisnahme der Jugend als eigenständige Entwicklungsphase hat sich die öffentliche, staatliche und juristische Verortung von Jugendarbeit zur sozialstaatlichen Jugendhilfe hin entwickelt und in den darauffolgenden Jahrzehnten mehrfach gewandelt⁷⁰. Durch das Reichsjugendwohlfahrtsgesetz (RJWG) von 1922/24 wurde die gesellschaftliche Notlage von jungen Menschen konstatiert und ein entsprechender politischer Gegenentwurf präsentiert. Ziel war es, die leibliche, seelische und gesellschaftliche Gesundheit⁷¹ junger Menschen, die nicht von der Familie gewährleistet werden konnte, sicherzustellen (vgl. Peukert et al. 1990: 5)⁷².

Ferner wurde das Recht des Kindes und des Jugendlichen auf Erziehung, zwar nicht wie im heutigen Sinne als Individualrecht, sondern als Recht und Pflicht des Staates, für entsprechende Förderung und Gewährleistung zu sorgen, festgelegt⁷³. „Mit der Gesetzgebung von 1922/23 war das sozialpädagogische Feld endgültig konstituiert.“ (ebd.: 10). Die folgenden Jahrzehnte waren von verschiedenen globalpolitischen Krisen gekennzeichnet und hatten folglich einen ebenso drastischen Einfluss auf die sozialpolitische Ausgestaltung von Jugendarbeit und der gesetzlichen Sicherung wie das RJWG⁷⁴. Ab 1967 konnte dann ein deutlicher Ausbau der Leistungen im Zuge eines „beispiellosen Ausbaus des Sozialstaates“ (ebd.: 42f.) verzeichnet werden. Die Jugendhilfe hat sich aus einem fürsorglich-reaktiven Verständnis selektiver Bedarfsgruppen heraus zu einem umfassenden und offensiven Verständnis von Erziehung als staatliche Leistung und Aufgabe gemausert (vgl. ebd. 101).

„Diese Erweiterung und Ausdifferenzierung des Zuständigkeits- und Aufgabenbereiches der Jugendhilfe begründet sich vor allem aus der Notwendigkeit, ergänzend neben Familie und Schule Angebote und Leistungen institutionalisieren zu müssen, da sowohl die Institution der Familie als auch das Schul- und Ausbildungssystem mit den Anforderungen eines Modernisierungsprozesses überfordert sind. Daraus leiteten sich für die Jugendhilfe das konstitutive Postulat ab, Massnahmen und Interventionen auf Chancengleichheit, auf egalitär strukturierte Lebensformen und individuelle Handlungsspielräume auszurichten.“ (ebd.)

⁷⁰ An dieser Stelle wird auf einen historischen Abriss verzichtet. Exemplarisch wird das Jugendwohlfahrtsgesetz von 1922/24 als ein erster Versuch, Jugendarbeit sozialpolitisch zu integrieren, skizziert.

⁷¹ Damals als Tüchtigkeit bezeichnet (vgl. Peukert et al. 1990: 5).

⁷² Gemeint sind Peukert/Münchmeier/Greese/Oberloskamp/Böllert/Otto/Gängler/Steil/Kreft/Strack/Rauschenbach. Ausnahmsweise werden die Autorinnen und Autoren zwecks Leserlichkeit nicht im Fliesstext ausgeschrieben und unmittelbar als ‚Peukert et al.‘ bezeichnet.

⁷³ Weitere Errungenschaften des RJWG waren Organisationsstrukturen für die Errichtung von Jugendämtern, ein diesbezüglicher Aufgaben- und Leistungskatalog, ein Verfahrensrahmen für die Jugendpflege, eine Sozialhilfe für Minderjährige und eine Regelung des Fürsorgeentzugs (vgl. ebd.: 10).

⁷⁴ Besonders die Folgen der Weltwirtschaftskrise von 1929 und der des 2. Weltkrieges haben die Fürsorgeleistungen der Jugendhilfe massiv erodiert (vgl. ebd.: 23f., ebd.: 35).

Durch diese Vorläufer der aktuellen Gesetzgebung wurden bereits zentrale und paradigmatische Werte der staatlich geförderten und gewährten Jugendhilfe kodifiziert. Die seit dem 26. Juni 1990 bestehende Sozialgesetzgebung der Kinder- und Jugendhilfe (SGB VIII) regelt alle relevanten Prozesse und Pflichten, welche den Staat, die Länder, die Kommunen und die institutionalisierten Träger organisiert und rechtlich zur zielführenden Umsetzung von erzieherischen Aufgaben zum Wohl der Kinder und Jugendlichen auffordert⁷⁵. In §11 SGB VIII wird gefordert, das Recht junger Menschen auf Förderung ihrer Entwicklung und der Bereitstellung der dafür notwendigen Ressourcen, Strukturen und Angeboten so zu gewährleisten, dass diese an deren Interessen anschlussfähig sind und von ihnen mitbestimmt und mitgestaltet werden können. Auf diese Weise soll eine Mitverantwortung vermittelt und erfahren werden, welche schliesslich zu einem gesellschaftlich manifestierten, sozialen Engagement führen soll (vgl. Abs. 1 §11 SGB VIII).

Unter Abs. 2 §11 SGB VIII werden die unterschiedlichen Verortungsbereiche und Organisationsformen der Jugendarbeit genannt⁷⁶. Abs. 3 §11 SGB VIII nennt ferner die inhaltlichen Schwerpunkte. Dazu gehören ausserschulische Jugendbildung mit allgemeiner, politischer, sozialer, gesundheitlicher, kultureller, naturkundlicher und technischer Bildung, Jugendarbeit in Sport, Spiel und Geselligkeit, arbeitswelt-, schul- und familienbezogene sowie internationale Jugendarbeit, Kinder- und Jugendberufshilfe und die Jugendberufshilfe (vgl. ebd.). §12 SGB VIII fordert die Eigenverantwortlichkeit von Jugendverbänden ein, welche durch einen gemeinschaftlichen, selbstorganisierten und mitverantworteten Zugang, die Interessen und Anliegen junger Menschen bedienen sollen. Im Rahmen der Gesetzgebung für Kinder und Jugendliche wurde ein essenzieller Unterschied im Hinblick zu der, für Erwachsene vollzogen. Anders als im Erwachsenenkontext wird die Betonung der Entwicklung und Erziehung als Leitprinzip in den Leistungen und Pflichten verankert. Im Unterschied zu anderen Bereichen der Sozialgesetzgebung, in denen Aspekte der Sanktionierung, der Aktivierung und Defizitorientierung verfolgt werden, ist die spezifische Fokussierung auf positive, fördernde und präventive Massnahmen und Programme gerichtet (vgl. ebd.). Die Kodifizierung von Aufgaben und Zuständigkeitsbereichen bildet somit die fundamentale Ausgangslage professionellen Handelns mit und zum Wohle der Akteursebene der jugendlichen Adressatinnen und Adressaten.

⁷⁵ Bereits in Kapitel 3.2.1 wurden die wichtigsten und zentralen Paragraphen der Kinder- und Jugendhilfe (SGB VIII) abgesteckt. An dieser Stelle sollen noch §11 und §12 aufgegriffen werden, welche speziell auf die Jugendarbeit und Jugendverbandsarbeit Bezug nehmen und die Aufgaben und Organisationsformen strukturieren.

⁷⁶ Diese sind Verbände, Gruppen und Initiativen der Jugend, andere und Träger sowie Träger der öffentlichen Jugendhilfe (vgl. Abs.2 §11 SGB VIII).

4.1.2 Struktur- und Aufgabenbereiche der Offenen Kinder- und Jugendarbeit

Rauschenbach (2009: 185) liefert eine grobe Definition der Jugendarbeit: „Jugendarbeit umfasst (...) fast alles, was junge Menschen wollen oder brauchen, fast alles, was nicht-kommerzielle Akteure für Kinder und Jugendliche anbieten, fast alles, was meist nicht in der Schule vorkommt, kurz: nahezu alles, was sich als ausserschulisches Themenspektrum für Kinder und Jugendliche anbietet.“ (Rauschenbach 2009: 185) Die Jugendarbeit teilt sich im Wesentlichen in zwei prägende Hauptbereiche, die öffentlich-kommunale und die verbandliche Jugendarbeit. Beide Bereiche sind sich zwar inhaltlich, professionell und methodisch grösstenteils sehr ähnlich, unterscheiden sich dennoch in den jeweiligen Strukturlogiken voneinander (vgl. Lindner 2011. 671).

„Die öffentlich-kommunale Jugendarbeit ist gekennzeichnet durch eine nicht an Mitgliedschaften gebundene, freiwillige Teilnahme ihrer Adressaten, durch hauptamtliches sozialpädagogisches Personal und eine überwiegende Verankerung in eigens bereitgestellten Freizeit-, Kommunikations- und Bildungsstätten (Jugendzentren, „Häuser der offenen Tür“) [Hervorhebung im Original]. Aufgrund dieser institutionellen Rahmung haben sich hier überwiegend sozialräumliche Arbeitskonzepte etabliert (Deinet 1999), deren Aktivitäten von der städtisch, regional oder ländlich geprägten Umgebung aus konzipiert sind und auch darauf zurückzuwirken beabsichtigen (z.B. über Vernetzungen, Kooperationen und mobile Formen) [Hervorhebung im Original]. Kommunale Jugendfreizeitzentren fungieren als Fundamente einer sozialräumlichen Freizeit- und Gelegenheitsinfrastruktur.“ (ebd.)

Die OKJA ist ein öffentlicher Sozialisations-, Erziehungs-, Freizeit- und Bildungsraum, welcher durch den Wohlfahrtsstaat zu gewährleisten ist⁷⁷. Neben der Familie, der Schule, anderen Ausbildungsinstitutionen und der Arbeitswelt ist sie als dritte Säule öffentlicher Daseinsvorsorge konstituiert (vgl. Lindner 2011: 669). In der Bundesrepublik Deutschland liegt die OKJA im Zuständigkeitsbereich der Kommunen und deren politischen Organen. Dieses ist auch die zentrale Steuerungsebene, von wo aus Leistungen und Wirkungen der OKJA eingefordert, kontrolliert und (teilweise) legitimiert werden. Die OKJA versteht sich als ergänzendes, informelles Bildungsangebot für Kinder- und Jugendliche. Als Kinder werden Schulkinder bis 12 Jahren gesehen, jugendliche Nutzerinnen und Nutzer sind in der Mehrheit der Fälle zwischen 12 und 17 Jahren (vgl. Schmidt 2011: 51). Das Angebot der OKJA ist ein Bildungsraum, der zusätzlich zu den Sozialisationsinstanzen Familie, Schule und Verbände

⁷⁷ Die Offene Kinder- und Jugendarbeit unterscheidet sich von der ‚gewöhnlichen Jugendarbeit‘ darin, dass die Zugangsberechtigungen die niederschwelligste Form der Jugendarbeit darstellen, weil sie gegenüber allen kulturellen, konfessionellen, finanziellen und bildungsrelevanten Faktoren unvoreingenommen und in höchstem Masse integrativ ist.

und ihren unterschiedlichen Programmen und Nutzungsmöglichkeiten, eine niederschwellige, ergänzende Leistung der Kommunen für alle Interessierte darstellt.

Die Angebotsformen sind bewusst pluralistisch und hinsichtlich der Strukturgrößen Raum, Zeit, Menge und Personenzahl offen, flexibel und kontextbezogen ausdifferenziert, um möglichst umfassend den Bedürfnissen und Gestaltungslogiken der Kinder- und Jugendlichen zum jeweiligen Zeitpunkt entsprechen zu können. Diese Kontextgebundenheit bildet eine elementare und integrale Beschaffenheit der Funktions- und Wirkungsweisen sozialarbeiterischer Tätigkeit im OKJA-Bereich. In den meisten Fällen werden offen zugängliche Treffmöglichkeiten angeboten⁷⁸, welche verschiedene Unterhaltungs-, Interaktions- und Spielformen bereithalten⁷⁹. Diese unstrukturierten Angebotsformen werden durch intendierte und pädagogisch aufgeladene Momente⁸⁰ ergänzt. Bereits in empirischen Studien der 1970er Jahre konnte festgestellt werden, dass informative und politische Bildungsangebote deutlich gegenüber Angeboten aus den Bereichen Kommunikation, Spiel, Spass, Tanz und Sport überwiegen haben (vgl. ebd.: 34). Ein aktualisiertes Resümee geben Klöver, Moser und Straus (2009: 144): „In der Befragung gaben die heutigen Jugendlichen an, dass sie sich treffen, um mit den Freunden Partys zu feiern, Billard, Fußball, Basketball zu spielen, usw. Die Rolle von Workshops, Werkstätten, Lernmöglichkeiten und Mitbestimmungsgremien wurden weitaus weniger intensiv und gern genutzt.“

Die leitenden Strukturprinzipien und Charakteristika der OKJA werden bei Dummann (2013: 761) Offenheit, Diskursivität, Marginalität und Freiwilligkeit genannt. Der Dachverband der OKJA Schweiz formuliert nebst der Offenheit und der Freiwilligkeit zusätzlich die Partizipation als Grundausrichtung sozialarbeiterischer Handlungslogik. Das Prinzip der Offenheit bezieht sich auf die Systemoffenheit des Angebots bezüglich politisch und konfessionelle Neutralität. Diese wird mit einer inhaltlicher Offenheit gegenüber Lebenslagen und Problemkonstellationen kombiniert (vgl. DOJ 2007: 4). „Offenheit bedeutet Vielfalt in Bezug auf Dienstleistungen, Arbeitsmethoden und Zielgruppen.“ (ebd.) Diese strukturelle und prozessuale Offenheit impliziert ebenso eine gewisse Ergebnisoffenheit. „Offenheit und Freiwilligkeit sind Leitprinzipien der Offenen Jugendarbeit. Durch die freiwillige Inanspruchnahme des Angebotes schwingt eine gewisse Unvorhersehbarkeit mit. Schwankende Besucherzahlen sind nicht per se ein Hinweis für mangelnde Qualität, sondern eine Ausprägung der Angebotsvielfalt für Jugendliche im Freizeitbereich.“ (Gutmann/Schnurr/Horak 2013: 31)

Diskursivität bezieht sich auf die struktur- und vorgabearmen Interaktionsmomente, welche das Handlungsfeld in Bezug auf Kommunikationsvorgänge determiniert. Aufgrund fehlender

⁷⁸ Bspw. Café, Jugendtreff, offene oder überdachte Lokalität mit jugendgerechter Attribution.

⁷⁹ Lese- und Spielangebote wie Kickerkasten, Billard, Darts, Boxsack, Ballsportgeräte, Zeitschriften, Bücher, Broschüren, etc.

⁸⁰ Etwa Arbeitsgemeinschaften, Workshops, Gruppenangebote, Projekte, etc. (vgl. Schmid 2011: 34).

struktureller Machtpotenziale müssen Konflikte dialogisch und konsensuell herausgearbeitet werden. Die Marginalität ergibt sich aus der Rangfolge der Bildungsorte (vgl. oben), denen die OKJA logisch und inhaltlich nachfolgt und somit durch ihren additiven Charakter besticht. Freiwilligkeit ist nicht zuletzt das zentrale Unterscheidungskriterium zu vielen anderen Angebotsformen der Sozialen Arbeit, welche, wenn auch teilweise subtile, Zwangsaspekte beinhalten. Diese Prinzipien haben quasi Axiomcharakter und sind der philosophische Unterbau einer professionellen und reflektierten OKJA (vgl. Dummann 2013: 761). Cloos und Kögeler (2009: 89) haben empirische Befunde bezüglich Jugendarbeit zusammengetragen, welche bezüglich der Herstellung des Kontaktes von Jugendlichen mit Einrichtungen und Angeboten der Jugendarbeit Auskunft geben:

- Zugang über andere Institutionen: irrational, assoziative Zugänge (Eltern, Schule, Peers).
- Zugang über Krisen im öffentlichen Raum: Störendes Verhalten oder Vertreibung aus öffentlichen Treffpunkten, OKJA ermöglicht andere Treff- und Aufenthaltsmöglichkeiten.
- Zugang als zufällige Entdeckung: Weder geplant noch gezielt angeeignet, Entdeckung aus Langeweile, Finden ohne Suche.
- Zugang als gezielte Aneignung: Gezielte Aneignung, Erschliessung neuer Angebote nach Interesse (kollektiver Motor).
- Zugang aus Interesse an ehrenamtlicher Arbeit: Vorbildfunktion der Jugendlichen, Engagement in Jugendarbeit als Gemeinschaftsdienst.

Aus diesen fünf Zugangsmodalitäten lassen sich die unterschiedlichen Kontakt- und Begegnungsarten ablesen, welche für die Jugendarbeit wertvoll sind. OKJA kann neue, unbürokratische und interessen geleitete Kommunikationswege eröffnen oder unterstützen. Durch die Anpassung der Strukturen und Kooperationsformen an jugendliche, nonchalante Daseinsweisen, können niederschwellig auch Kontakte hergestellt werden, welche in anderen institutionalisierten Kontexten versagt haben. Somit ist OKJA Arbeit ein wertvolles und zugleich strukturarmes, informelles Dienstleistungsangebot, welches ausser durch seine Altersbeschränkung nur wenige Regulative besitzt.

Ohnehin ist ein wesentliches Funktionsmerkmal der OKJA die Herstellung von Zugehörigkeit durch ein Massnahmendispositiv, welches den Toleranzaspekt so hoch halten kann, wie kaum eine anderes professionelles Setting der Sozialen Arbeit. Zugehörigkeit als Teilhabemöglichkeit, als integratives Moment postmoderner Gesellschaften, soll den Kindern und Jugendlichen einen Interaktions- und Kommunikationsanker bereitstellen, ohne die dahinter liegende Normativität und pädagogische Zielsetzung evident zu machen. „Diese Herstellung

von Zugehörigkeit stellt die Bedingung der Möglichkeit dafür dar, dass Jugendarbeit wirksam werden kann.“ (ebd.: 92f.) Wie bereits oben aufgegriffen, bilden Begegnungs- und Handlungsräume, welche durch die OKJA bereitgestellt und moderiert werden, einen wertvollen Beitrag zur informellen Bildung abseits der (schulischen) Curricula (vgl. Dummann 2013: 761, Klöver et al. 2009: 144). Speziell die Jugendzentren eröffnen die Möglichkeit, Neues ohne Druck und Kontrolle ausprobieren zu können. Interessensnahe Aktivitäten steigern den Anspruch der Jugendlichen an eine sinnvolle Freizeitbeschäftigung. Dies kann positive Effekte wie Steigerung des Selbstvertrauens, der Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit sowie den Abbau von Vorurteilen begünstigen (vgl. Klöver et al. 2009: 144). Dadurch werden zentrale Kompetenzen, welche die Kinder und Jugendlichen für ihre eigenständige Lebensführung benötigen, erworben. Zielrichtung ist die Reifung zu einem aktiven Mitglied der Gemeinschaft und schliesslich der Gesellschaft. Dies sind die Voraussetzungen für psychische Gesundheit und für Kompetenzen, die in der Arbeitswelt wichtig sind (vgl. ebd.).

Klöver et al. formulieren hingegen auch konflikt- und spannungsreiche Aspekte, welche die Praxis in der OKJA konstituieren und welche mittels professioneller Reflexivität begegnet werden müssen. Sie sprechen gar von einem „Spagat als Arbeitsprinzip“ (ebd.: 145)⁸¹. Hinsichtlich der Zielgruppen steht die strukturelle Offenheit im Widerspruch mit der Tatsache, dass nur bestimmte Kinder und Jugendliche und mit ihren Cliquen das Angebot und die Orte der OKJA für sich entdecken und besetzen. Hier bedarf es einer Balancierung zwischen bestehenden und potenziellen Adressatinnen und Adressaten. Für die Angebote besteht der Bedarf nach einem Differenzierungsgrad, welcher ein entscheidendes Kriterium für gelingende, und wirksame Jugendarbeit darstellt. Da die Kinder und Jugendlichen, ebenso wie die ‚restliche Gesellschaft‘, von Pluralisierungs- und Individualisierungstendenzen betroffen ist, muss auch die Angebotsstruktur eben diese Diversität auffangen und abbilden können (vgl. ebd.).

In Bezug auf die zeitlichen Strukturen ist die Feinabstimmung zwischen punktuelltem Individualzugang und einem an der Gemeinschaft orientierten Kollektivzugang seitens der Professionellen reflexionsbedürftig. Die Niederschwelligkeit bietet eine hervorragende Ausgangslage individuelle Problemaspekte der Lebenslagen der Kinder und Jugendlichen bearbeiten zu können. Ferner ist der freizeitliche Bildungsaspekt der OKJA als informeller Lernort bereits oben aufgezeigt worden. „Die Kunst ist nun, sowohl die Möglichkeit zu unverbindlichen Treffs als auch unterschiedliche Angebote mit durchaus geplanten Lernfeldern so zu gestalten, dass Jugendliche hier ebenso „abhängen“ [Hervorhebung im Original], wie auch Schlüsselqualifikationen und Kulturtechniken erlernen können.“ (ebd.) Nicht zuletzt ist die Forderung

⁸¹ An dieser Stelle wird nur eine Auswahl an Konflikt- und Spannungspotenzialen aufgeführt, welche Klöver et al. beschreiben. Die Weiteren, für den hier vorliegenden Kontext ausgelassenen Aspekte, sind Sozialraumorientierung, genderspezifische Arbeit und Personalabbau.

nach Partizipation ebenso mit einer Annahme einer entsprechenden Kompetenz seitens der Kinder und Jugendlichen vermutet. Diese Kompetenz muss jedoch in vielen Fällen noch verfeinert oder gar gänzlich erlernt werden. Besucherinnen und Besucher der OKJA haben bisweilen wenig bis keine Erfahrung mit selbstverantwortlicher Teilhabe gemacht und müssen den Wert und das kreative Potenzial erst kennenlernen.

4.2 Implikationen der Wirkungsorientierung

Damit eine analytisch präzise und valide Wirkungs- und Wirksamkeitsbestimmung im Kontext der OKJA vorgenommen werden kann, müssen einige Kontextaspekte aufgezeigt und diskutiert werden. Wie bereits oben aufgeführt, ist Wirkungsorientierung im Gegensatz zur Wirkungsforschung, immer mit einem Anwendungsbereich und dem respektiven sozialen Gefüge gekoppelt. Implizit werden damit Erkenntnisse der Wirkungsforschung und deren Umsetzung im Praxiskontext, meistens bereits mit Fragen und Potenzialen der Steuerung angereichert, in den Fokus genommen (vgl. Polutta 2013: 196). Für eine situationsadäquate und dennoch genug präzise Wirksamkeitsevaluation von Massnahmen, Aktivitäten oder Programmen der OKJA, müssen Wirksamkeitskriterien aufgestellt und im Anwendungskontext überprüft werden.

Cloos und Köngeter (2009: 93f.) führen unterschiedliche Faktoren auf, welche die Wirksamkeit von Handlungskontexten der OKJA zu steigern vermögen:

- Zugangsweisen wahrnehmen und öffentlichkeitswirksam die Angebote bewerben.
- Vorhalteleistungen (Angebotsstruktur) für ein differenziertes Repertoire an Nutzungsmöglichkeiten und Dienstleistungsangeboten einschliesslich der Reflexion.
- Räumliche Bedingungen und Sinnggebung der Räumlichkeiten einschliesslich der Nutzungsgewohnheiten der Jugendlichen.
- Reflexion der Kultur des Jugendhauses im Hinblick auf Chancen und Gefahren der Nutzung durch regelmässige, neue und potenzielle Besucher.
- Strukturbedingungen schaffen für unterschiedliche Jugend- und Statusgruppen (Differenzierung der Adressatinnen und Adressaten) und deren Aneignungsstrategien.
- Schaffung von differenzierter Zugehörigkeit, Aufzeigen eines pädagogischen Programms, Übergänge zum Alltag der Jugendlichen herstellen.
- Spagat zwischen Ort der jugendkulturellen Begegnung und den Beratungs-

und Hilfeleistungen als Unterstützungsleistung für die Lebensbewältigung der Jugendlichen (vgl. Cloos/Köngeter 2009: 93f.).

Wenn sich die Kinder- und Jugendarbeit der Ermöglichung, Umsetzung und Reflexion der oben genannten Struktur- und Prozessanforderungen annimmt, kann für die Jugendlichen ein Ort und Erfahrungsraum geschaffen werden, in welchem Jugendliche einerseits hinsichtlich ihrer jugendkulturellen Priorisierung der Alltagsgestaltung, andererseits hinsichtlich ihres biographischen Prozesses des Erwachsenwerdens wirksam unterstützt und gefördert werden (vgl. Cloos/Köngeter 2009: 93f.). Zudem können daraus mittels geeigneter Evaluationsverfahren auch empirische Daten generiert werden, welche wiederum für die Wissenschaft und die Theoriebildung fruchtbar gemacht werden können.

Schliesslich untersteht auch der Bereich der OKJA prinzipiell einem Effizienz- und Legitimationsdruck. Dieser wird durch den Anspruch an nachgewiesene Wirksamkeit auf den Praxiskontext, welcher der Ergebnisoffenheit unterworfen wird, überformt. Daraus ergibt sich ein Spannungsverhältnis, welches allgegenwärtig für die Leistungserbringung im OKJA-Bereich vorherrschend ist. „Akteure, die wirkungsorientiert etwa die Jugendhilfe gestalten wollen, müssen bereits eine konkrete Idee davon haben, was zur Wirkungssteigerung, zur Gewährleistung von Wirkungen oder zur Verhinderung von nicht intendierten Wirkungen zu tun oder zu lassen ist.“ (Polutta 2013: 196) Da sozialpolitische effiziente Analysen und Massnahmen eingefordert werden, welche nur einen diskursiv ausgehandelten Detailgrad aufzuweisen haben, müssen Professionelle der OKJA vermehrt Wirkungszusammenhänge antizipieren und konzeptuelle Vorarbeit leisten, damit sie im konkreten Aushandlungsrahmen ein maximales und aus professioneller Sicht optimiertes Wirkungsverständnis entwickeln können. Ausserdem besteht ein Spannungsmoment in der Tatsache, dass Steuerungsorgane nach schematisierten Strukturdaten trachten, wohingegen die Jugendlichen mit ihrem Anspruch an Strukturoffenheit und Spontaneität genau den entgegengesetzten Interaktionsmodus erwarten. „Nachhaltigkeit und Kontinuität stehen in einer ständigen Konkurrenz zu markanten und rasch sichtbaren Ergebnissen, die von den Auftraggeber(inne)n [Hervorhebung im Original] eingefordert werden. Auf der anderen Seite sind die Jugendlichen, die genau umgekehrt nach weniger Struktur und Uniformität streben. In diesem Spannungsfeld greift die Jugendarbeit ein und vermittelt durch gezielten Dialog.“ (Gutmann/Schnurr/Horak 2013: 31)

5 Der Wirksamkeitsdialog⁸²

5.1 Bausteine des Wirksamkeitsdialogs

Im Zuge der Ökonomisierung, des Legitimationsbedarfs und der Wirkungsorientierung braucht das konkrete Handlungsfeld mit seinen Professionellen Strategien, Konzepte und Methoden, welche die messbaren Bestandteile sozialarbeiterischen Wirkens aufzeigen und zu Steuerungszwecken nutz- und kommunizierbar gemacht werden. Die Erfassung von komplexen sozialdynamischen Phänomenen und daraus resultierenden Prozessen und Entwicklungen braucht den Einbezug von realen und relevanten Basisdaten, damit sie einerseits fassbar, andererseits authentisch und gültig gesammelt werden können. Wirkungs- und Wirksamkeitsorientierung bilden die Grundlage für ein zuverlässiges und korrektes Wirkungsgefüge, hingegen stellt sich zugleich die Frage nach der Qualität sozialarbeiterischen Handelns. Diesen Ansprüchen möchte das Modell des kommunalen WDs gerecht werden.

„Der Wirksamkeitsdialog ist ein Verfahren, das mit Trägern und Jugendämtern gemeinsam entwickelt worden ist und sich im Gegensatz zu den anderen Bereichen des Wirksamkeitsdialogs (Jugendverbandsarbeit, Jugendkulturarbeit usw.) [Hervorhebung im Original] auch auf die kommunale Ebene bezieht.“ (Deinet 2006: 7) Der WD ist folglich ein Konzept, welches den Austausch von Trägern mit politischen Akteuren und Instanzen initiiert und modular vorgibt. Er vollzieht einen Spagat zwischen unterschiedlichen Akteursebenen, welche im kommunalen Setting ein Interesse und ein formales Gestaltungsrecht in Bezug auf die Bewertung und Entwicklung von Qualität der Sozialen Arbeit beanspruchen können. Ferner ist der WD ein dialogisches Bewerten von Qualität der Wirksamkeit, indem eine Kombination aus strukturellen und qualitativen Daten in den Bewertungszusammenhang fließt und auf deren Basis die Leistungsqualität bemessen wird.

„Die gemeinsame Interpretation der Evaluationsergebnisse durch die beteiligten Träger, der sogenannte „Wirksamkeitsdialog“ [Hervorhebung im Original], wird durch die Bewertung von erhobenen Controllingdaten anhand zuvor festgelegter Kriterien und der systematischen Beobachtung im Rahmen von Begehungen der Einrichtungen erreicht. Der WD stärkt das interne und externe Arbeitsklima sowie die Teamentwicklung. Die positive

⁸² Deinet, Szlapka und Witte (2008) verwenden alternativ auch den Begriff des kommunalen Qualitäts- und Wirksamkeitsdialogs. Für die vorliegenden Kontexte wird der Begriff ‚Wirksamkeitsdialog‘ als Kurzform für den weiter gefassten Qualitäts- und Wirksamkeitsdialog verwendet. Zudem wird die Ausrichtung des Dialoges auf Wirksamkeit, obschon besonders auch prozessuale, nämlich dialogische, Momente konstitutiv sind, beibehalten, da das Modell, wenn auch nur rudimentär, in der Forschungsliteratur Eingang gefunden hat (vgl. Sturzenhecker/von Spiegel 2008: 313, Lindner 2009: 10, Otto/Schneider 2009: 22, van Santen/Heckinger 2011: 221, Sturzenhecker/Richter 2013: 674).

Arbeitsatmosphäre fördert auch die Zufriedenheit der Adressaten sowie deren Beziehung zu den pädagogischen Fachkräften.“ (Otto/Schneider 2009: 22)

Der WD wurde im Rahmen des Jugendförderplans im Land Nordrhein-Westfalen (NRW) durch das MSJK⁸³ zwischen 2000 und 2002 als Modellprojekt initiiert und anschliessend sukzessive auf Landes- und zunehmend auch auf Kommunalebene eingeführt. Grundlage des WDs ist eine wissenschaftlich begleitete Konzeptphase, in welcher sowohl die Instrumente als auch die dazugehörigen dialogischen Prozesse durch eine Projektgruppe Wanja der Uni Siegen in Kooperation mit den zuständigen kommunalen Vertretern, Jugendämtern, Trägergruppen und dem MSJK festgelegt wurden (vgl. Deinet 2006: 7, ebd.:14). Trotz oder gerade durch die Einbindung der Forschungsperspektive, ergeben sich im Dialogprozess unterschiedliche Logikperspektiven, welche es dialogisch zu glätten gilt. Van Santen und Seckinger (2011: 221) konstatieren beispielsweise seitens der Finanziererinnen und Finanzierer eine einseitige Verwendung von empirischen Daten zur Legitimation der Kosten resp. der finanziellen Ausgaben. Bei den Organisationen und Professionellen werden die Daten hingegen zur Legitimation der eigenen Handlungspraxis verwendet.

„Dies zeigt, wie selektiv die einzelnen Rezipienten Forschungsergebnisse nutzen, insbesondere dann, wenn Fragen der Legitimierung von Handlungsstrategien oder Ausgaben im Vordergrund stehen. Diese selektive Verwertung von Forschungsergebnissen blendet einerseits die Beschränkungen, mit denen empirische Ergebnisse generell versehen sind, aus und führt durch die Betonung spezifischer Verwertungsinteressen zu zusätzlichen Beschränkungen.“ (ebd.)

Die Verwendung von empirischen Daten verlangt jedoch zusätzliche Vorsicht, da sich diese auch im Hinblick der Förderung der Adressatinnen und Adressaten als widersprüchlich und paradox zum sozialstaatlichen Arrangement erweisen können.

„Die Praxis der Jugendarbeit versucht durch Rückgriff auf Forschungsergebnisse, die Förderung gesellschaftlich akzeptierter Ziele und Anliegen durch Jugendarbeit bestätigen, ihre Position im Kampf um Ressourcen zu stärken. Insbesondere wird hierbei auf Forschungsergebnisse rekurriert, die den Beitrag der Jugendarbeit zur Erhöhung des Bildungskapitals (z.B. Dux/Prein/Sass/Tully 2008) oder zur Erhöhung des gesellschaftlichen Zusammenhalts durch freiwilliges Engagement herausstellen. Ziele der Jugendarbeit, wie eine gewollte und zu unterstützende Eigenwilligkeit ihrer AdressatInnen stehen dagegen im Widerspruch zu den Idealvorstellungen, wie sich Subjekte im Sozialinvestitionsstaat verhalten sollen und eignen sich kaum für eine Legitimierung.“ (ebd.: 225)

⁸³ Abkürzung für das Ministerium für Schule, Jugend und Kinder des Landes NRW.

Des Weiteren identifizieren Deinet et al. (2008: 8ff.) zusätzliche Kontextbedingungen, welche im Zusammenhang mit wirkungs- und wirksamkeitsorientierten Evaluationen Eingang in den fachlichen Fokus und somit in die Interpretation der Ergebnisse finden sollten. Innerhalb und ausserhalb des sozialen Feldes der Jugendarbeit nennen die Autoren folgende typische Tendenzen, welche es zu reflektieren gilt:

- Unbefriedigende infrastrukturelle Bedingungen⁸⁴.
- Mandatsverschiebung von öffentlichen auf freie Träger.
- Vorherrschen von selbstorganisierten Einrichtungen im ländlichen Raum.
- Steigernde Kooperation mit Schulen.
- Jugendeinrichtungen als Motoren und Netzwerkkoordinatoren von interinstitutionellem Austausch hin zum Quartiermanagement.
- Intergenerative Ausrichtung der OKJA unter Einbezug der Institution Familie⁸⁵.
- Dienstleistungsausrichtung als Polarität zwischen Steigerung der öffentlichen Akzeptanz und gleichzeitigem Einbüßen des informellen Bildungscharakters.
- Sozialpolitische Inpflichtnahme als struktureller Substanzverlust für OKJA.
- Moderner qualitativer, interinstitutioneller Dialog anstatt blosse technokratische Verfahren (Deinet et al. 2008: 8ff.).

Aus dieser Auflistung lassen sich deutlich unterschiedliche Einflussfaktoren und perspektivische Dynamiken eruieren. Die von Deinet et al. erwähnten infrastrukturellen Defizite scheinen ein Aspekt professioneller Unzufriedenheit zu sein. Ferner ist der Rückzug von öffentlichen Trägern ein möglicher Hinweis auf sozialpolitische Austeritätsstrategien. Weiter deutet die sozialräumliche Positionierung der OKJA darauf hin, dass sie als vermittelnde Instanz im sozialpolitischen Netzwerk rund um Akteure der Qualitätsorientierung dialogische, mediatorische und koordinative Aufgaben ausgestalten kann. Andererseits geht die Ausrichtung auf dienstleistungsbezogene Kompetenzen mit einem strukturellen Substanzverlust mittels Formalisierung der Prozesse einher. Die Autoren fordern demnach eine stärkere und umfassende Orientierung an Qualität in Form von institutionsübergreifenden Dialogen anstatt einer Berufung auf die eigene technologische Kompetenz der Situations- und Problembearbeitung (vgl. ebd., Kapitel 4.2.2.3).

Der WD ist in unterschiedliche Bausteine unterteilt. Diese werden auf vier verschiedenen Kontextebenen, namentlich auf der Einrichtungs-, Dialog-, der Kommunal- und Sozialraum-

⁸⁴ Personalsituation und die räumlich-mobiliare Ausstattung (Deinet et al. 2008: 8).

⁸⁵ Familien werden als erweiterte Akteure in die Kooperation einbezogen (vgl. ebd.).

ebene⁸⁶. Die Ebenen bestehen aus verschiedenen modularen Konzepten und Methoden, welche eine grösstmögliche Anwendbarkeit und reale Passung gewährleisten sollen. Dabei wird die Verzahnung von Ergebnissen der Einrichtungsebene mit anderen kommunalen und sozialräumlich relevanten Einrichtungen intendiert. Ebenso wesentlich ist die dialogische Verknüpfung von politischen und organisationalen Ansprüchen und Aufgaben. Hierfür sind die Koexistenz von Top-Down und Bottom-Up-Prozessen ein unverzichtbares Wesensmerkmal. Da die Anspruchslogiken nicht widerspruchsfrei sind, bedarf es eines dialogischen Hybridisierungseffektes, welcher die verschiedenen Rationalitäten auf ein gemeinsames, kommunalspezifisches Fundament bringt (vgl. Deinet/Icking 2008: 16).

Die Zielsetzung des WDs gliedert sich in zwei grundlegende Ansprüche. Erstens soll ein über Qualität und Wirkungen geführter Dialog mit Einrichtungen, Trägern und kommunalen Vertretern die Wirksamkeit der durchgeführten Programme, Interventionen und Dienstleistungen aufzeigen und in eine effizienzlogische Rationalität des Kosten-Nutzen-Verhältnisses übertragen. Zweitens soll dadurch das Praxisfeld und die fachliche Qualität geprüft und weiterentwickelt werden (vgl. ebd.: 14). „Von Seiten der Finanziers der offenen Kinder- und Jugendarbeit wird tendenziell nur solchen Forschungsergebnissen eine Relevanz zugeschrieben, die die Effektivität und Effizienz der Angebote der Jugendarbeit nachweisen.“ (Van Santen/Seckinger 2011: 221)

Der WD geht über die Qualitätsentwicklungsbestrebungen einzelner Einrichtungen hinaus und standardisiert diese nach Landesvorgaben zu einem kollektiv typisierten Verfahren, welches die überinstitutionelle Überprüfung und schliesslich auch den trägerübergreifenden Vergleich im Sinne des betriebswirtschaftlichen Controllings möglich macht. Er bildet das Antriebsmoment eines kommunal geführten Dialogs über Wirkungen und Qualitätsansprüche (vgl. ebd.). Voraussetzungen für die Initiierung eines Wirksamkeitsdialogs sind die Bereitschaft zum Dialog und zur Transparenz durch Offenlegung organisationalen Basisdaten. Diese wiederum können erst aufgebracht werden, wenn bereits ein Bewusstsein für qualitätssichernde Techniken vorhanden ist und entsprechende Massnahmen der Qualitätssicherung bereits organisational Eingang gefunden haben (vgl. ebd.). Ein gelingender WD stellt

⁸⁶ Prinzipiell ist die nächste, höhere Ebene die Landesebene. Diese wird, wie auch die Bundesebene, im vorliegenden Fall und in Analogie zum Modell des kommunalen Wirksamkeitsdialogs ausgeblendet, da sie nochmals einen generalisierteren und standardisierteren Blickwinkel einnimmt und dadurch an Konturschärfe hinsichtlich der tatsächlichen Praxisverhältnisse verliert. „Der Begriff der Wirksamkeit im Rahmen eines Projektes des Landes kann sich nicht auf die bei Kindern und Jugendlichen erhofften Wirkungen der Jugendarbeit beziehen, sondern auf die Effekte der Landesförderung in Bezug auf die Gestaltung der Jugendarbeit in Konzepten, Arbeitsansätzen und Projekten.“ (Deinet 2006: 7)

mithin eine Daten- und Informationsbasis dar, aufgrund welcher eine wirkungs- und qualitätsorientierte Steuerung möglich wird und die Steuerungsakteure mit den entsprechenden Strukturdaten versorgt werden. Andererseits ist dies ebenfalls eine qualitative Grundlage, entlang welcher eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung der Profession und letztlich auch der Disziplin installiert werden kann (vgl. Deinet 2013: 221). Nach Deinet und Icking (2008: 19) ist eine Vielzahl der Kernelemente des WDs in einem zirkulären Kreislaufmodell ausgedrückt. Am Beispiel des Kreises Gütersloh soll hier exemplarisch ein solches Modell illustriert und die Kernelemente des Modells aufgezeigt werden:

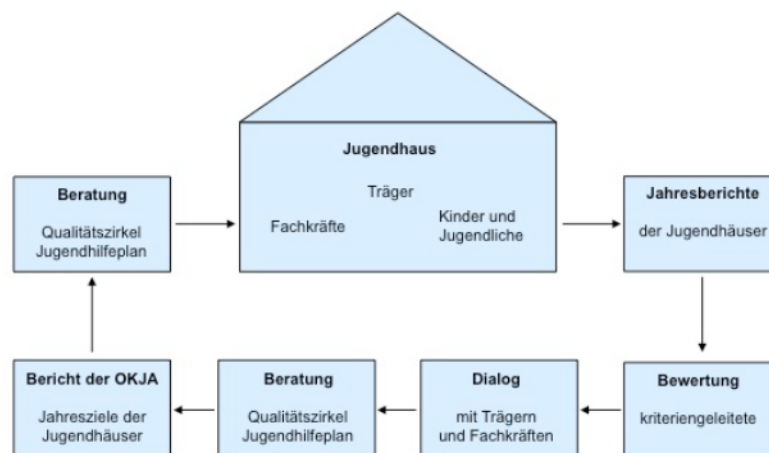


Abbildung 5: Wirksamkeitsmodell des Kreises Gütersloh (Deinet 2006: 53) (eigene Darstellung)

Die Ebene der Einrichtung und ihren jeweiligen Projekten beinhaltet die drei Bausteine Berichtswesen, Selbstevaluation und Zielbeschreibungen. Auf der Dialogebene spielen sich die Bausteine Rückmeldeprozesse an die Einrichtungen und Träger, Moderation sowie Steuerung des Gesamtprozesses und Rolle bzw. Funktion der Jugendhilfeplanung/Fachabteilung ab. Auf der kommunalen Ebene kommen die Elemente Gesamtbericht, die Rolle des Jugendhilfeausschusses und die politische Steuerung zum Tragen. Aus diesem schematischen Ablauf wird die Verkettung von Top-Down- und Bottom-Up-Prozessen in einer zirkulären Bezogenheit deutlich (vgl. Deinet/Icking 2008: 19f.). Diese Verknüpfung von Hierarchiestufen bildet eine Stärke des Modells ab, da im Rahmen des Dialoges idealiter Informationen in alle hierarchischen Ebenen vermittelt werden, wodurch Vertrauen und Transparenz, aber auch reflexive Bestätigung für die Arbeit der Organisationen und ihren Professionellen, geschaffen werden können. Nachfolgend wird ein Überblick über die drei Ebenen mit ihren vereinheitlichten, zentralen Bausteile gegeben, welche im Rahmen einer Studie von Deinet und Icking

(2008) nach einer landesweiten Strukturdatenerhebung des Landes NRW durchgeführt und ausgewertet wurden (vgl. MSJK 2001)⁸⁷.

5.1.1 Einrichtungsebene

Die Einrichtungsebene umfasst den unmittelbaren Kontext der Leistungserbringung durch die Professionellen und die Organisationen. Hierbei werden die Bausteine Konzeptentwicklung, Berichtswesen, Selbstevaluation und Zielformulierungen skizziert. Für den Aufbau und die fachliche Fundierung des WDs ist eine Konzeptentwicklungsphase vonnöten. Die Konzepte stellen die Handlungsbasis dar, auf welcher die projekt- und massnahmebezogene Umsetzung durchgeführt werden kann. In vielen Fällen sind bereits Konzepte und handlungsleitende Strukturen vorhanden. Somit müssen existierende formalisierte, konzeptualisierte Stärken und daraus abgeleitete Potenziale der Konzepte zunächst eruiert und folgend mit Maximen und Methoden des WDs angereichert werden. Diese werden dann in den gesamten WD eingebracht und bilden die Basis der fachlichen Qualität der Organisationen ab. Die Konzeptentwicklung dient den Einrichtungen und den Projekten der OKJA als eine wichtige Grundlage, auf deren Basis der Qualitätsdialog geführt werden kann. Für die jeweilige Einrichtung eröffnet sie tiefere und differenziertere Sichtweisen, die für die Selbstevaluation genutzt werden können (vgl. Deinet/Icking 2008: 91).

Eine sozialraumorientierte Konzeption⁸⁸, welche möglichst die tatsächlich vorherrschenden Lebensbedingungen und Kontextfaktoren einzubeziehen vermag, bedarf einer detailgenauen Lebensweltanalyse. Aus diesen analytischen Daten und Befunden leiten sich dann für die Professionellen der OKJA basale Anforderungen und Aufgaben ab. Mithilfe von Zielformulierungen kann die Bearbeitung der daraus resultierenden Aufgabenstellungen operationalisiert werden. Ziele bilden die Zweckorientierung der Bearbeitungsthematik ab und geben eine Handlungsrichtung vor. Damit können passgenaue Massnahmen geplant, umgesetzt und letztendlich analytisch überprüft werden. Die sozialräumliche Analyse bildet den Grundstein

⁸⁷ Eine weitere Unterteilung, die analog zur Strukturdatenerhebung vorgenommen wurde, ist die nach Kommunen-, Landkreis- und Städtegrössen. Diese Ausdifferenzierung wird im vorliegenden Kontext ausgeblendet resp. in ein einheitliches Konzept integriert.

⁸⁸ Ein zu individueller Blick auf einzelne Einrichtungen und Prozesse verhindert die Kenntnisnahme von übergeordneten sozialräumlichen Entwicklungen, welche durch den spezifischen Fokus ausser Acht gelassen werden. Der sozialräumliche Blick richtet sich auf Gruppen, Quartiere, Institutionen (z.B. Schule) oder den öffentlichen Raum als solchen. So werden Zugänge ermöglicht, welche die Analyse erweitern und bereichern. Die Sozialräume ihrerseits sind einer grossen Dynamik unterworfen, sodass fest installierte Konzepte nach einer gewissen Dauer nicht mehr uneingeschränkt zutreffend sein müssen. Die Sozialraumorientierung vermag solche Veränderungen zu identifizieren und transparent zu machen. Daraus abgeleitete Erkenntnisse fliessen wieder in den Gesamtdialog ein und stärken dessen Präzision. Neue Ansprüche und Bedarfslagen dynamisieren den Dialog und entwickeln ihn kontinuierlich weiter. Auf übergeordneter Ebene vermag die gesamtstädtische Optik wiederum Defizite und Bedarfe von einzelnen Sozialräumen aufgreifen und vergleichen. Daraus ergeben sich wiederum Erkenntnisse und Einsichten, welche eine neue Versorgung der Sozialräume initiieren können (vgl. ebd.: 99).

für jegliche Planungs- und Konzeptionsmomente in der OKJA. Die daraus extrahierten Herausforderungen konturieren die thematischen Schwerpunkte und verweisen auf Modifikationspotenziale von bestehenden Programmen (vgl. ebd.).

Im Rahmen der Studie von Deinet und Icking (2008) haben viele Kommunen in NRW eine Form des Berichtwesens zum Zweck der Qualitätssicherung eingeführt. In Bezug auf den WD auf Landesebene sind vor allem die quantitativen Erhebungen zum Ziel der Steuerung eingefordert, wohingegen qualitative Daten besonders auf kommunaler Ebene relevant und zur Qualitätsentwicklung genutzt werden (vgl. ebd.: 89)⁸⁹. Da die Ausgangslage sehr unterschiedlich ausgefallen ist, mussten nicht in allen Fällen neue Berichtstandards eingeführt werden. Wo bereits bestehende Strukturen vorhanden waren, wurden sie nach Kriterien des WDs modifiziert und angereichert (vgl. ebd.: 87). Je nach Grösse der Kommunen variiert das Berichtwesen, jedoch ist die Grösse erst bei der Darstellung und Systematisierung der Daten relevant. In kleineren Kontexten können die Daten isoliert dargestellt werden. In grösseren Strukturen werden die Daten nach sozialräumlichen Kategorien gegliedert.

Ein weiterer Einflussfaktor ist die Art der methodischen Ausgestaltung des Leistungsangebotes. Stationäre Angebote können dabei tendenziell mehr quantitative Erhebungsdaten liefern, wohingegen mobile, flexibilisierte und zeitlich inkonsistente Angebote in ihrer quantitativen Nachweispflicht entsprechend Schwierigkeiten wahrnehmen⁹⁰. Die Aufgabe des kommunalen WDs besteht ergo darin, zusätzlich zu den Strukturdaten der Organisationen auch flexibilisierte, projektbasierte Rohdaten zu erfassen und in den Dialog zu integrieren, damit das gesamte Angebotsspektrum sichtbar wird und auch die spezifischen Leistungen ausgewiesen und gewürdigt werden, da sie erst in ihrer Gesamtheit ein authentisches Abbild der tatsächlichen Leistung und Wirkung der kommunalen OKJA ergeben (vgl. ebd.: 89). Prinzipiell bleibt bei der strukturellen Konzeptualisierung des Berichtwesens die Beantwortung von W-Fragen: Für wen sind die Daten bestimmt? Wer benötigt welche Information in welchem Detailgrad? Was ist das Erkenntnisinteresse der jeweiligen Akteure? Hingegen kann die Bereitstellung von Erhebungsdaten noch keinen WD konstituieren. Erst die dialogische Normierung von Zielkategorien und der Aushandlung von Leistungsindikatoren setzen einen WD in Gang und regen eine zirkuläre Diskussion von Wirkungen und Leistungen der lokalen OKJA-Akteure an (vgl. ebd.).

⁸⁹ Je nach sozialpolitischer Programmatik beeinflussen die lokalen Vorgaben der kommunalen Politik die methodische Struktur der Berichte. Eine auf Steuerung bedachte Kommune wird tendenziell mehr quantitative Daten verlangen als eine auf subjektiv-qualitative Erfahrungen und Einschätzungen seitens der Adressatinnen und Adressaten fokussierte Kommune.

⁹⁰ Hierbei scheint die Strukturoffenheit proportional zum Prinzip der erschwerten Quantifizierbarkeit zu stehen. Das Erfassen von Besucherzahlen kommt der Bedeutung der Orientierung an den Adressatenbedarfen nicht genügend nach und wird darum in der Praxis stärker mit qualitativen Methoden ausgewertet. Zudem sind flexibilisierte Angebote auch tendenziell einrichtungsübergreifend, was eine Erhebung im Organisationsrahmen verfälscht (vgl. ebd.: 89).

Im Baustein Selbstevaluation kommt es, zusammen mit Absichtsbestrebungen seitens der Organisationen, gesicherte, empirische und legitimationsfördernde Daten zu generieren zu einer Verschränkung von wissenschaftlicher Methodik und. Kennzeichnend für selbstevaluative Verfahren ist ihre hohe Verbreitung in Konzepten, wenngleich auch ihre tatsächliche Umsetzung viel inkonsistenter und unvollständig vonstatten geht (vgl. ebd.: 90). Es bestehen Ansprüche und Erwartungshaltungen in beide Richtungen. Die wissenschaftsinduzierten Methoden und Prozesse sollen nach der Konzipierungs- und Implementationsphase möglichst nachhaltig auf dem eingeführten Qualitätslevel gehalten werden. Das im Modellprojekt definierte Setting entspricht im Anschluss nur geringfügig den tatsächlichen, alltäglichen Gegebenheiten. Zudem sind die Professionellen, sobald sie wieder in ihrem Alltag eingebunden sind, mit weniger zeitlichen und mentalen Ressourcen ausgestattet als in der Erprobungsphase. Andererseits besteht eine hohe Erwartungshaltung im Zuge elaborierter wissenschaftlich-methodologisch Standards und der Übersetzungskompetenz der Professionellen (vgl. ebd.).

Die Aufgabe der Forschenden in ihrer wissenschaftlichen Begleitung besteht nun darin, die formal-wissenschaftlichen Vorgaben entsprechend auf die situative, konkrete Situation zu transferieren, damit die Organisationen, mit ihrem ureigenen Personal-, Wissens- und Kompetenzdispositiv, befähigt werden, den Qualitätsstandard weiterzuführen. Ausserdem ist die Wissenschaft gefordert, einen hohen unmittelbaren Nutzwert für die Organisation und ihr Personal zu generieren, damit einer etwaigen zeitlichen und inhaltlichen Überforderung der Fachkräfte entgegengewirkt werden kann. Zusätzlich besteht die Pflicht einer fortlaufenden Konzeptentwicklung auf Organisations- und Teamentwicklungsebene⁹¹. Hingegen ist auch die Praxis angehalten, sich in Richtung eines Qualitätsstandards weiterzuentwickeln und zusätzlich zu qualifizieren⁹². Den Kommunen obliegt die Verantwortung, wie sie Konzeptentwicklungen und die Durchführung von Selbstevaluationen der Einrichtungen unterstützen können: Nur so kann der qualitative Anspruch auch zukünftig und differenziert gewährleistet werden (vgl. ebd., ebd.: 92).

Für eine präzise und kontextsensible Zieldefinition ist eine ausgesprochen differenzierte Kenntnis der Ausgangslage, der Kontextbedingungen und der Strukturgegebenheiten notwendig. Dafür ist eine strukturierte Analyse des Sozialraumes, der für die Kinder und Jugendlichen der Aneignungs- und Bildungsraum ist, vorzunehmen. Es bedarf einer genauen Detailanalyse von Strukturdaten sowie den Einbezug der Sicht und Bedarfsformulierung der Adressatinnen und Adressaten. Dazu sind partizipative Zugänge notwendig, damit die Kinder und Jugendlichen ihre Sicht artikulieren können (vgl. ebd.: 91).

⁹¹ Wie etwa Supervision, Organisationsentwicklung, Personalmanagement.

⁹² Einerseits über fachliche Qualifikation und Fort- und Weiterbildungen des Personals, aber andererseits auch über prozessorientierter Optimierung im organisationalen Rahmen.

Basis des sozialräumlichen Blickes ist ein subjektorientiertes Verständnis, welches Einblicke in die unterschiedlichen Lebenswelten und sozialräumlich relevanten Aspekte des Alltagslebens unter Berücksichtigung unterschiedlicher Dimensionen wie Alter, Geschlecht und Clitzuzugehörigkeit, kultureller Hintergrund, sozio-ökonomische Ausstattung, um nur die wichtigsten zu nennen, gibt. Diese Differenzierung ist vornehmlich mit qualitativ ausgerichteten Methoden zu erreichen, welche jedoch mit quantitativen Daten⁹³ ergänzt werden müssen, um ein umfassendes Bild zu ermöglichen. Analog abgeleitete Ziele sind in höherem Masse anschlussfähig an die Lebenswelt der jeweiligen Jugendlichen. Dieses qualitative, lebensweltorientierte Vorgehen versteht sich als Gegenpol zu einem quantitativ-formalen Vorgehen. Dadurch wird eine Tiefe und Genauigkeit der Analyse erreicht, welche nicht nur der eigenen Praxis, sondern auch der gesamten Jugendhilfeplanung, die in Kooperation mit den politischen Instanzen entsteht, dient (vgl. ebd.: 91f.).

Die Qualität einer sozialräumlichen Evaluationsmethodik besteht darin, dass aus einer qualitativen Sozialraum- und Lebensweltanalyse eine die dynamischen Zieldimensionen umfassende Optik generiert wird. Ziele erscheinen nicht als situative Bedürfnisse sondern leiten sich aus kollektiven Bedarfen ab. Zieldefinitionen aus sozialräumlichem Blickwinkel versetzen die Soziale Arbeit in die Rolle der Expertin für Kinder und Jugendliche und fördern die Revitalisierung entsprechender lokaler Ressourcen im Sinne einer Bildungsplattform für die Kinder und Jugendlichen des Sozialraums (vgl. ebd.: 92).

Hauptelemente eines gelingenden WDs sind konzeptuell verankerte Vereinbarungen über Ziele und Schwerpunktsetzungen. Sie sind eine Basisbedingung für kontrollierte und verbindliche Steuerungsprozesse, die als Kontraktmanagement von unterschiedlichen Verwaltungsebenen in unterschiedlichen Steuerungsmodellen zum Tragen kommen. Verfahren wie Produkt- und Leistungsbeschreibungen und Controllingprozesse sind grundlegend für das Kontraktmanagement und für Evaluationsdesigns, wie sie auch im WD zur Umsetzung kommen (vgl. ebd.: 92). Auch wenn zuweilen Jahresschwerpunkte und Operationalisierungen von Zielen zum Standard in der Sozialen Arbeit gehören, treten dennoch beobachtbare Schwierigkeiten im Umgang mit diesen Instrumenten auf. Besonders zielführende, adäquate, in sich logische und bearbeitbare Zieldefinitionen stellen eine Herausforderung für zahlreiche Einrichtungen dar. Zudem stellt sich die Operationalisierung als ein zusätzliches Problem heraus, welche die Zielerreichung nachvollziehbar und messbar machen soll. Hier ist die fachliche Qualifizierung ein entscheidender Einflussfaktor (vgl. ebd.: 93).

Im WD bilden Zielformulierungen einen fundamentalen Bestandteil, weil sie auf allen beteiligten Ebenen zum Einsatz kommen und somit die Durchlässigkeit von Wirkungsergebnissen durch die einzelnen Ebenen gewährleisten. Vertragliche Vereinbarungen ermöglichen län-

⁹³ Bspw. sozialstrukturelle Angaben.

gerfristig angelegte Massnahmeplanungen, da sie, durch weitläufige Zusicherung von finanziellen und strukturellen Ressourcen, Planungssicherheit für die Einrichtungen generieren⁹⁴. Von dieser Sicherheit profitiert der gesamte WD, da sich die Einrichtungen nicht auf kurzfristig ausgelegte Zielsetzungen und -erreichungen fokussieren müssen, sondern auch punktuelle ‚Misserfolge‘ austariert werden können. Damit wird Druck von den Einrichtungen und von den beteiligten Fachpersonen und Trägern genommen, was sich wiederum auf die Qualität der Umsetzung der Projekte und Massnahmen niederschlägt. Diese Moratorien sind ein strategischer Schlüssel für eine kommunale Implementierung von Wirkungsorientierung (vgl. ebd.: 94).

5.1.2 Dialogebene

Rückmeldegespräche an Einrichtungen und Träger bilden einen weiteren unverzichtbaren Baustein im Kreislauf des WDs. Aus den untersuchten kommunalen Kontexten lassen sich drei unterschiedliche Typen unterscheiden:

- Das Jugendamt führt einzelne Gespräche mit der Einrichtung.
- Die Rückmeldung an die einzelne Einrichtung ist Teil kollegialer Diskurse, an dem sich alle Einrichtungen bzw. deren Fachkräfte beteiligen.
- Die Rückmeldung erfolgt über die Moderationsgruppe (ebd.: 95).

Den Inhalt der Rückmeldegespräche bilden insbesondere die Diskussion und Interpretation der Ergebnisse des Berichtswesens⁹⁵. In einigen Kommunen werden in evaluierenden Feedbackgesprächen, die im Rahmen von diversen dialogischen Kontexten ablaufen⁹⁶, veränderte Bedarfe eruiert und als Planungsmoment in neuen Zielformulierungen zum Ausdruck gebracht. Die so festgesetzten Ziele werden für die nächste Periode in kontraktuellen Vereinbarungen oder Förderverträgen verankert. Andere Kommunen regeln dies in relativ offenen Gesprächen, ohne dabei verbindliche Leistungs- oder Zielvereinbarungen festzuhalten. Je nach Kommune wird den Rückmeldegesprächen eine grosse oder gar zentrale Bedeutung zugesprochen. Sie führen dazu, dass sich die Professionellen ernst genommen und wertgeschätzt fühlen. Ebenso steigert es die Transparenz der erbrachten Leistung. Des Weiteren

⁹⁴ In diesem Kontext ist auf die behutsame zeitliche Einbettung von Zielerreichungen hinzuweisen. Kürzere, zeitlich terminierte Zieldimensionen sind in ihrer Struktur flexibler und vermögen den WD aufgrund der Taktung thematisch zu dynamisieren. Langfristig angelegte Zielsetzungen sind zwar für die Organisationen und die Professionellen, falls langfristig Gelder zugesprochen werden, entlastend, können jedoch lähmend und ineffizienzsteigernd auf den kommunalen Dialog wirken (vgl. Deinet/Icking 2008: 104).

⁹⁵ Daraus können Quervergleiche im Sinne des Benchmarkings vorgenommen werden (vgl. ebd.: 95).

⁹⁶ Diese sind z.B. Halbjahresberichte, Planungen, Qualitäts- und Jahresberichte.

bieten diese Gespräche eine Form der Klärung von Inhalten und Interpretationen, welche von allen beteiligten Seiten geschätzt wird (vgl. ebd.).

Hinsichtlich der Steuerung des WDs gibt es verschiedene Modelle, die zur Anwendung gekommen sind. Diese unterscheiden sich primär durch die dialogische Funktion von eigens installierten Gremien. In einem steuerungsorientierten Dialog kommt eine Steuerungsgruppe⁹⁷ zum Einsatz, welche sehr stark auf ihre Kontrollfunktion und auf die Kumulation von quantitativen Strukturdaten ausgerichtet ist. Ein qualitätsorientierter Kontext installiert hingegen eher eine Moderationsgruppe⁹⁸, welche den kollegialen, dialogischen Prozess in einer ‚Scharnierfunktion‘ zwischen politischer Akteursebene und den Organisationen, Trägern und Professionellen moderiert und zwischen den Positionen vermittelt (vgl. ebd.: 96). Die Steuerungsgruppe berät und formuliert die essenziellen Inhalte und Ergebnisse, welche in den Gesamtbericht der OKJA Eingang finden. Ferner werden das Berichtswesen und die Qualitätsberichte durch die Steuerungsgruppe nach den vorgegebenen Kriterien ausgewertet. Zuletzt werden die Feedbackgespräche durch sie geplant und durchgeführt.

Der Vorteil von Steuerungsgruppen ist, im Gegensatz zu strukturell grösser ausgerichteten Gremien, deren Grösse, die einen reibungsloseren und transparenteren Prozessverlauf gewährleisten kann. Auch wenn es zu Effektivitätseinbussen durch grosse Beteiligung kommen kann, bietet die Steuerungsgruppe den Vorteil, dass die breite Beteiligung auch Anerkennung in der Kommune schafft. Die hohe Beteiligung der Vertreter mündet in erhöhter Akzeptanz, da die freien Träger einbezogen und mit Verantwortung ausgestattet werden. Auch wenn die Steuerungsgruppe, je nach Organisationsform, eine wesentliche Rolle im WD einnehmen kann, sind auch anderweitige Ablaufstrukturen und Prozesse denkbar. Hierzu bedarf es dann der entsprechenden Gewichtung im Gesamtablauf sowie der Übertragung der Verantwortlichkeiten auf die entsprechenden Bausteine (vgl. ebd.: 97).

Idealer sieht das Modell des WDs vor, dass sowohl die Fachabteilungen des Jugendamtes, die Jugendhilfeplanung und die kommunalen Einrichtungen, Vertreter an die Steuerungsgruppe abstellen. Dies variiert jedoch, je nach Rahmengrösse und Ausgestaltung des WDs, stark. Ein installierter und funktionierender WD in der OKJA ist deutlich besser in die gesamtstädtischen Steuerungsprozesse einzubeziehen. Jedoch kann aus der intensiven Kooperation mit der Jugendhilfeplanung auch das Anspruchsdenken steigen. Dieses kann sich in einem erhöhten Anspruch auf Mitgestaltung im gesamtstädtischen Kontext äussern, was wiederum strukturelle Ausstattungsprobleme mit sich führen kann. Deinet und Icking (ebd.: 98) schlagen eine klare Trennung von strategischen und operativen Tätigkeiten vor, wobei

⁹⁷ Hier sind delegierte Fachpersonen aus den Organisationen und politische Vertreter (z.B. des Jugendreferats oder der Jugendpflege) als Repräsentanten einbezogen (vgl. ebd.: 97).

⁹⁸ Sie können bspw. aus Arbeitsgruppen bestehend aus Vertretern der Einrichtungen zusammengesetzt sein. Die Zusammensetzung wie deren effektive Rolle kann je nach Kontext variieren (vgl. ebd.: 96).

sie die Jugendhilfeplanung in strategische Prozesse, strategisches Management und Politikberatung eingebunden sehen (vgl. ebd.: 97f.).

Trotz der Problematik der Einbettung der Jugendhilfeplanung in den WD, kommt ihr eine wichtige Rolle zu. Durch sozialraumorientierte kommunale Jugendhilfeplanung können Bedarfe und individuelle Kontextfaktoren von Einrichtungen, Projekten und Adressatengruppen zielgenau eruiert und entsprechend einbezogen werden. Diese Bedarfe werden dann an die OKJA übermittelt, welche mit ihrem Dispositiv deren Bearbeitung übernimmt. Folglich manifestiert sich die Bedarfsorientierung als Dynamik im gesamten WD und befruchtet die jeweiligen Bausteine und Prozesse (vgl. ebd.: 98f.). Inwiefern die sozialräumliche Jugendhilfe im Prozess des WDs einbezogen werden kann, hängt von der Ausrichtung des Gesamtdialogs ab. Ein steuerungsbetonter Dialog vermag effektive Prozesse und Strukturen zu korrigieren, die aufgrund von, sich veränderten Bedarfen, der Anpassung bedürfen. Dialoge, die sich jedoch auf Qualitätsentwicklung der Einrichtungen ausrichten, begünstigen eine zu strukturkonservative Herangehensweise (vgl. ebd.: 99).

5.1.3 Kommunale Ebene

In den meisten Fällen wird im WD ein Gesamtbericht für den Jugendhilfeausschuss erstellt, der über die Entwicklung des jeweiligen Jahres Auskunft gibt. Die Form des Gesamtberichtes schwankt, je nach Grösse der jeweiligen Kommune und den darin eingebetteten Trägern, erheblich. Mit steigender Kontextgrösse können immer weniger Daten von einzelnen Einrichtungen berücksichtigt werden. Von einer bestimmten Grösse an, müssen etwa durch quantitative Verfahren aggregierte Daten, die Kerndaten von einzelnen Settings abbilden. Häufig ist der Gesamtbericht auch die Gesamtheit der Beratungen im Rahmen der Steuerungsgruppe. Da der Bericht dialogisch und in einem trägerübergreifenden Prozess zustande gekommen ist, ist er höher zu bewerten als ein Verwaltungsbericht für den Jugendhilfeausschuss. Je nach Organisationslogik werden auch von Seiten des öffentlichen Trägers Berichte zuhanden der Politik verfasst. Prinzipiell funktionieren beide Herangehensweisen, jedoch herrscht in der ersten Variante, dem Einbezug und der Beteiligung der freien Träger auf allen Ebenen, ein stärkeres kooperatives Element vor, welches identitäts- und motivationsstiftend ist (vgl. ebd.: 100).

Grundsätzlich werden regelmässige Berichte von den Vertretern der Kommunen bevorzugt, da sie die Kadenz der jugendpolitischen Diskussionen und daraus resultierende Steuerungsimpulse erhöhen. Jedoch stellen Zielformulierungen, wie dies im Falle von Formulierungen der Jahresziele für die Einrichtungen der Fall ist, für die Jugendausschüsse eine erhebliche Herausforderung dar. Andererseits befruchten solche dialogischen Auseinandersetzungen die Dynamik des Gesamtprozesses, was zu begrüßen ist. Des Weiteren erhöht ein regel-

mässiges Berichtswesen die Transparenz in einem Komplex aus unterschiedlichen Akteuren und politischen und sozialräumlichen Dynamiken.

5.1.4 Indikatoren des kommunalen Wirksamkeitsdialogs

Damit Ergebnisse aus den kooperativen Bausteinen des WDs ihre volle funktionale Kraft entfalten können und eine Aussage über Qualität im konkreten kommunalen Setting gemacht werden kann, müssen sie in einen Gesamtkontext integriert werden. Für eine solche Integration sind auch die vorab ausgehandelten und formulierten Zieldimensionen und ihre konkreten Zieldefinitionen ein entscheidender Gradmesser, an welchem sich Qualität und Qualitätsveränderungen ablesen lassen. Deinet und Icking (ebd.: 110f.) geben eine Aufzählung von potenziellen Wirkungs- und Leistungskriterien, welche im Hinblick eines qualitativen WDs anvisiert werden sollen:

- Besserer Informationsgrad der Politik über Feld der OKJA.
- Ständiger Kommunikationsfluss zwischen Politik und Steuerungs- und Moderationsgruppen.
- OKJA wird regelmässig thematisiert.
- Transparenz über Leistungen und Wirkungen als Ergebnis eines ausgedehnten Berichtswesens.
- Verschränkung von Jugendhilfe und Sozialplanung um sozialräumliche Entwicklungen und Bedarfe eruieren zu können.
- Ausweitung der Trägerschaft und Verantwortung über die Organisationen und Professionellen hinaus als kommunalpolitische, kollektive Verantwortung.
- Sozialräumliche anstelle einer adressatenorientierten Perspektivität.
- Schnittstellendefinition als Kooperationsbasis für Vernetzung im Rahmen des gesamten Jugendhilfeangebots, z.B. Hilfen zur Erziehung.
- Zielformulierungen der eigenen Arbeit und Transparenzsteigerung in der Aussendarstellung seitens der Professionellen.
- Selbstevaluation als Dokumentation und Reflexion über Wirkungen.
- Partizipation in Form von Jugendvertretern des Jugendparlaments in Moderations- und Steuerungsgruppen.

Es gilt folglich, unterschiedliche Zielkategorien parallel zu verfolgen und daraus adressatenorientiert die wirksamsten Strategien abzuleiten, damit ein qualitativer WD im kommunalen Kontext gewährleistet werden kann.

5.2 Kritische Würdigung des Wirksamkeitsdialoges

Ähnlich wie bei der professionalen Wandlung vom ‚bureau-professionalism‘ zum Managerialismus⁹⁹ besteht auch der WD aus zwei verschiedenen Ausprägungen, namentlich aus einem konservativ-qualitätssichernden Modell und aus einem dynamisch-steuerungsorientierten Modell. Obwohl sich die beiden Modelle des WDs in einiger Hinsicht substantiell unterscheiden, liegt ihnen eine gemeinsame, übergeordnete, strukturelle Beschaffenheit zugrunde, nämlich die der Dynamik als modales Merkmal. Aufgabe des Dialoges ist eine solche Dynamik zwischen den beteiligten Parteien, Ebenen, Protagonisten und deren Eigenlogiken zu initiieren und aufrechterhalten. Ziel ist es, die Kommunikation zwischen Einrichtungen und kommunaler Ebene bidirektional zu ermöglichen und zu kultivieren. Die Einbindung der unterschiedlichen Akteursgruppen und Interessensvertretungen in einem dynamischen und fruchtbaren Dialog ist die Kernlogik des WDs.

Deinet und Icking (ebd.: 104) verzichten bewusst darauf, eine weitere Typisierung des WDs vorzunehmen, die Übertragbarkeit der unterschiedlichen Modelle zu diskutieren und ein Idealmodell, welche alle Bedarfskontexte abzubilden vermag, zu entwerfen. Grund dafür ist, dass es sehr wohl vergleichbare Rahmenbedingungen gibt, welche einem standardisierten WD zugrunde liegen könnten. Jedoch sind die jeweiligen Praxiskontexte derlei vielfältig und komplex, sodass einheitliche Bedingungen nur unzureichend definiert werden könnten¹⁰⁰. Nachfolgend wird eine Synopse der zentralen Meilensteine des WD-Modells präsentiert, welche in seinen Grundbestandteilen für das erweiternde Konzept Relevanz besitzen.

Zu den zahlreichen und vielseitigen Qualitäten des WDs, wie er in der Synopse (Abbildung 6) dargestellt wird, lässt das Modell auch bestimmte Fragen offen und bietet Raum für Optimierungspotenziale. Es ist etwa nicht klar, ob das skizzierte Modell mit den entsprechenden Bausteinen in alle kommunalen Kontexte eingebunden werden kann. Des Weiteren ist nicht geklärt, wie und durch wen die Modifikationen im jeweiligen Falle gemacht werden sollen. Die unterschiedlichen Grössen der Sozialräume, Kommunen oder Städte geben eine komplexe Wirklichkeit für ausdifferenzierte und flexibilisierte Modelladaptionen ab. Ferner bleibt offen, wie das WD-Modell übertragen werden kann, wenn seitens der politischen Ebene eine Kooperation mehrheitlich an Steuerungsaspekte denn an qualitativer Entwicklung der Praxis

⁹⁹ s. Kapitel 3.2.2

¹⁰⁰ Beispielhaft hierfür ist die Funktion der Steuerungsgruppe. Es gibt keinen Hinweis darauf, dass ein gelingender Wirksamkeitsdialog zwingend über eine Steuerungsgruppe verfügen muss. Vielmehr ist es Aufgabe der beteiligten Akteursgruppen aus der Politik, der Verwaltung und den Professionellen der Einrichtungen eine eigene, genuine Form des kontextbetonten Dialoges zu ‚erfinden‘ und erfolgreich umzusetzen.

interessiert ist. Es stellt sich die Frage, wie sich die Soziale Arbeit der politischen Arenen bedienen soll, wie sie aktiv werden soll und wie sie mit Machtpotenzialen umzugehen hat.

Meilensteine des Wirksamkeitsdialoges	Modularer Aufbau	– Bausteinstruktur als flexibler und adaptiver Aspekt zur kontextadäquaten Anwendung
	Bedarfsorientierung	– Bedarfe als kollektive Ansprüche mit inhärentem Veränderungswillen – Supraindividuale Kategorie der Leistungserbringung
	Sozialraumorientierung	– Realitätsnahe Analyse der Kontextbedingungen, Lebenslagen und lebensweltlichen Dynamiken
	Konzeptarbeit	– Aufgreifen und Modifikation bestehender Qualitätsstrukturen – Wissenschaftliche Fundierung als Ausgangsbasis – Kontinuierliche Konzeptentwicklung auf Team- und Organisationsebene
	Forschungsbasierung	– Implementation wissenschaftlicher-methodologischer Standards und deren Überprüfung – Transfer der formal-wissenschaftlichen Methodik auf Realkontext
	Empirische Daten	– Mix aus quantitativen und qualitativen Erhebungsdaten – Steuerung über Strukturdaten zum Zweck der Legitimation der Ressourcen/Kosten für Landesebene – Qualitätsentwicklung der Profession und Disziplin durch qualitative, kontextsensible Daten für Kommunalebene
	Zielformulierungen	– Dialogische Normierung der Zielkategorien – Aushandlung und Operationalisierung der Indikatoren – Zielsetzungen als Transparenz der Leistungen gegenüber Politik und Bevölkerung – Zielsetzungen als Planungssicherheit für Organisationen und Träger – Moratorien als Puffer für unzureichende Zielerreichungen
	Zirkularität	– Dynamische Struktur und Prozesshaftigkeit als Garant für kontextnahe und situative Veränderungen – Kadenz des Informationsaustausches als nützliches Korrektiv
	Kooperation	– Hybridisierung der Akteurslogiken – Verknüpfung von unterschiedlichen Verwaltungsebenen (Kommune, Land, Bund) – Dialogische Nivellierung von Hierarchie- und Machtverhältnissen
	Berichtswesen	– Standardisierung der bidirektionalen Informationsprozesse – Anpassung der Formalität an Bedarfslagen der Akteure
	Rückmeldegespräche	– Diskussion, inhaltliche Klärung und Interpretation der Leistungen – Transparenz und Legitimation der Tätigkeiten, Massnahmen und Ergebnisse – Anerkennung für die Organisationen, Träger und Professionelle
	Selbstevaluation	– Fachliche Entwicklung der Organisationen und Professionellen – Fachliche Qualifizierung der Mitarbeitenden – Methodengeleitete Formalisierung der Prozesse
	Rolle der Sozialen Arbeit	– Vermittelnde Instanz zwischen Akteursparteien – Dialogisch-koordinierende Funktion

Abbildung 6: Synopse der Meilensteine des Wirksamkeitsdialoges

Die Black-Box des Modells ist zudem eine voreingenommene Haltung seitens der Politik und der Gesellschaft allgemein gegenüber der Sozialen Arbeit als Institution. Besonders unter Spardruck und je nach ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen fällt die Offenheit gegenüber sozialen Projekten und Programmen unterschiedlich aus. Ungelöst bleibt auch das mögliche Szenario, dass eine Kommune aufgrund von finanziellen Engpässen die entsprechende Ausweitung der Leistungen und der dafür aufgewendeten Ressourcen nicht aufbringen kann. Wie aus den Ausführungen ersichtlich wird, sind Qualitäts- Wirksamkeitsbestrebungen grossflächige und systemische Konzeptionen, welche entsprechend hohen strukturellen Aufwands bedürfen. Die Einführung des WDs erfordert eine

hohe Aufwandsleistung besonders in der Konzept- und Einführungsphase. Ergebnisse und Veränderungen sind diesbezüglich erst nachträglich zu erwarten. Nach den Ausführungen in Kapitel 3 wird klar, dass zwei elementare Akteursgruppen nur unzureichend berücksichtigt und im WD zirkulär eingebunden sind. Im Falle der Adressatinnen und Adressaten, im vorliegenden Falle den Kindern- und Jugendlichen, ist nur unzureichend geklärt, wie diese eingebunden werden sollen. Im Falle der Forschung als Bereich der Wissenschaft ist die Einbindung etwas präziser skizziert worden. Dennoch bleiben auch hier Fragen offen, die an dieser Stelle punktuell gestellt werden. Zusätzlich soll ein Szenario konstruiert werden, diesen Aspekten entgegenwirken kann.

Die Einbettung der Wissenschaft wird von Deinet und Icking an zwei Stellen ihrer Studie aufgegriffen. Die erste Erwähnung ist im Zusammenhang mit der wissenschaftlichen Begleitung des Wirksamkeitsdialoges von NRW (vgl. Deinet/Icking 2008: 16). Die zweite Stelle bezieht sich auf die Weiterführungsphase des WDs, nachdem die Konzeptualisierung und Implementation unter wissenschaftlicher Begleitung durchgeführt worden ist. Hier fragt sich das Autorenpaar, wie diese, hinsichtlich von Nachhaltigkeit, ausgestaltet werden müsse (vgl. ebd.: 90). Weitere Explikationen zur wissenschaftlichen Fundierung sind in der Studie nicht auszumachen. Nach fachlichen und wissenschaftlichen Gesichtspunkten ist diese Absenz zu kritisieren, da somit die wissenschaftliche Qualität nicht ausreichend gesichert ist. Für eine wissenschaftliche Fundierung eines solch umfangreichen und komplexen Gefüges wie das des WDs ist das Ausbleiben wissenschaftlicher Methodenkontrolle unerklärlich und zu monieren. Im WD-Modell ist die Wissenschaft lediglich in der Startphase, für die wissenschaftlich fundierte Installation der Dialogstrukturen, involviert und überlässt die Professionellen danach sich selbst und ihrem bis dahin erworbenen Wissen. Zurecht fragt das Autorenpaar danach, wie ein Wissenstransfer auf die jeweilige Praxis ausgestaltet werden soll. Immerhin wird darauf hingewiesen, dass die Verfahren derart vereinfacht werden sollen, dass die Praxis unmittelbaren Nutzen daraus ziehen kann, ohne dafür einen unverhältnismässig hohen Aufwand betreiben zu müssen.

Bei der Partizipation sieht es nicht wesentlich ambitionierter aus. Zwar wird Partizipation als Beteiligung von Besucherinnen und Besuchern als Wert hoch gehalten (vgl. ebd.: 108, Deinet 2006: 5, ebd.: 29), jedoch nur plakativ eingebracht. Deinet (2006: 59) unternimmt den Versuch im Rahmen von Zielvereinbarungen am Beispiel der Partizipation zu skizzieren, wie diese aussehen möge. Das dort gewählte Beispiel nennt Partizipationsbestrebung als ein Projekt, weniger aktive Kinder und Jugendliche einzubinden, indem sie eine Disco veranstalten. Daran ist prinzipiell nichts auszusetzen, nur handelt es sich hier lediglich um eine Partizipationsform welche ausschliesslich im Praxiskontext der Organisation platziert ist. Demhingen sollte Partizipation wesentlich weiter gefasst werden, indem sie als Einbindung der

Kinder- und Jugendlichen in den Aushandlungskontext des WDs verstanden wird. Dies wäre dann eine signifikant elaboriertere Partizipationsform. Es darf also spekuliert werden, wie Teilhabemöglichkeiten für die Kinder und Jugendlichen ermöglicht werden können, in welchen sie, nach ihren individuellen Fähigkeiten, am dialogischen Kooperationsprozess des WDs partizipieren und auf struktureller Ebene mitgestalten und mitentscheiden können. Dieser Versuch soll im nächsten Kapitel unternommen und ein entsprechendes Optimierungsszenario skizziert werden.

6 Vom Dialog zum Polylog

Im nun folgenden Kapitel soll anhand der Erkenntnisse aus den Prämissen und Implikationen der Wirkungsorientierung, den Rahmenbedingungen der OKJA und der Funktionsweise des WDs eine Modellerweiterung angedacht werden, welche die notwendigen Verbesserungskriterien in einen breiter gefassten Kontext bringt und mit neuen Perspektiven anreichert. Grundsätzlich soll das neue Modell seine Anschlussfähigkeit zum bereits existenten WD darlegen und entscheidende Facetten hinzufügen. Dadurch entsteht ein umfassenderes, kontextsensibles und dynamischeres Modell, welches den aktuellen gesellschaftlichen und sozialpolitischen Postulaten Rechnung trägt.

6.1 Optimierungsszenarien

Im Kapitel 5.2 wurden bereits die markantesten Stärken und Schwächen des WDs herausgearbeitet. Auffallend ist dabei das Ausbleiben der Einbindung der Wissenschaft als methodische Kontrollinstanz sowie der zentralen Akteursebene der Adressatinnen und Adressaten. Wichtig scheint hierbei die funktionale Differenzierung zwischen den Vertretern der Wissenschaft und der Adressatinnen und Adressaten. Obschon beide ihre Berechtigung der Berücksichtigung in einem ausgeweiteten WD-Modell besitzen, ist ihre Funktion dennoch eine unterschiedliche. Der Unterschied liegt im Funktionsaspekt des Interesses an den Evaluationsergebnissen und dem Einfluss für den eigenen Bereich. Die Adressatinnen und Adressaten sind von den Ergebnissen und Entwicklungen des WDs in ihrem spezifischen Kontext direkt, unmittelbar und massgeblich beeinflusst, da sich diese auf das tägliche Verhalten und Erleben der Adressatinnen und Adressaten auswirkt. Im Falle der Wissenschaft besteht lediglich ein untergeordnetes, passives Interesse an den Daten, und somit kein Abhängigkeitsverhältnis. Die Wissenschaft ist nicht direkt auf die WD-Daten angewiesen, vielmehr haben die Daten ergänzenden und praxisbasierten Charakter.

6.1.1 Einbindung der Wissenschaft

Die Kernaspekte der Wirkungsorientierung und des Qualitätsmanagement postulieren eine Verpflichtung zur Veränderung und Optimierung von Struktur- und Prozesseinheiten zu einem fundierten, zuverlässigen und systematischen Bewertungsprozess bezüglich sozialarbeiterischer Dienstleistung in der OKJA. Wie oben bereits artikuliert, kann ein solcher Qualitätsstandard, der an vorhandenen Rahmenbedingungen ansetzt, nicht ohne zusätzlichen Aufwand erreicht werden. Hier muss darauf verwiesen werden, dass es sich beim WD nicht um ein unmittelbar lukratives Konzept handelt, welches umgehend Nutzen und Effizienz generiert. Das Modell ist auf kontinuierliche und langfristige Prozesse ausgelegt und kann entsprechende Optimierungspotenziale erst nach einer bestimmten Zeit offenbaren. Diesem Umstand muss von Anbeginn Rechnung getragen werden und, ganz im kooperativ-systemischen Sinne, alle Akteursparteien Ressourcen freilegen müssen, damit eine nachhaltige Kooperation im Rahmen des WDs umgesetzt werden kann. Damit die methodischen, forschungsbasierten Standards Eingang finden und konsistent zur Anwendung gelangen, muss die Einbindung der Wissenschaft neu figuriert werden¹⁰¹.

Es reicht bisweilen nicht aus, die wissenschaftliche Methodik in ihrer kontrollierenden Funktion lediglich in der Konzept- und Erprobungsphase beizuziehen und nachher die Professionellen in ihren Organisationen sich selbst zu überlassen¹⁰². Diese Kontrollinstanz muss, ganz dem zirkulären Paradigma folgend, periodisiert in den WD eingearbeitet und verankert werden. Es müssen zirkuläre Kooperations- und Interaktionsprozesse implementiert werden, damit die methodisch-fachliche Richtigkeit mehr als nur anfänglich gesichert werden kann und den gesamten Prozess des WDs assistiert. Die wissenschaftliche Denkfigur ist bestrebt, methodisch nachvollziehbar und korrekt Wissensformen zu systematisieren. Hierzu werden präzise Vorgänge und Techniken angewandt, damit empirische Befunde möglichst widerspruchsfrei herausgearbeitet werden können. Schliesslich geht es darum „mehr zu wissen, um besser verstehen und wirkungsvoller handeln zu können“ (Pothmann/Rauschenbach 2011: 203).

Besonders die Dreiheit von Verstehen, Wissen und Handeln birgt eine prinzipielle Schwierigkeit des Transfers. Nicht umsonst bezeichnen Hüttemann und Sommerfeld (2007: 61) die beiden „Sphären von Wissenschaft bzw. Forschung und professioneller Praxis“ als widersprüchliche Entitäten¹⁰³ (vgl. ebd.). Beide handeln nach unterschiedlichen Erkenntnislogiken

¹⁰¹ Deinet und Icking halten hierfür wenig Konkretisierungen bereit. Zwar ist die Begleitung nach der Implementationsphase angedacht, jedoch nicht konsequent in die WD-Logik integriert (vgl. Deinet/Icking 2008: 90).

¹⁰² Etwas polemisch könnte argumentiert werden, dass in dieser Hinsicht eine inputorientierte Herangehensweise nicht ausreichend zielführend ist.

¹⁰³ Das wissenschaftliche Wissen ist um abstrahierende und verallgemeinernde Erkenntnispositionen bemüht. Das Praxiswissen profiliert sich hingegen in Bezug auf Konkretisierung, Fallbezogenheit, Situationsnähe und Angemessenheit (vgl. Gredig/Sommerfeld 2010: 84).

und sind unterschiedlichen Referenzsystemen verpflichtet¹⁰⁴. Hinzu kommt, dass beide ‚Sphären‘ nicht die absolute Deutungshoheit sozialer Korrelationen für sich in Anspruch nehmen können. Es sind beides gleichberechtigte „epistemische Systeme“ (ebd.: 48), die sich der sozialen Realität mit ihrem methodisch-pragmatischen Dispositiv annähern.

Die jeweils gegensätzliche Position kann idealiter zu einer gegenseitigen Befruchtung (vgl. Gredig/Sommerfeld 2010: 96) beitragen. Fungiert wissenschaftliche Evidenz als nützliches Korrektiv für die Professionellen, so kann der Erkenntnisgehalt der Professionellen die Kontextualität des wissenschaftlichen Wissens ergänzen (vgl. Hüttemann/Sommerfeld 2007: 45). Diese funktionale Diskrepanz kann nur durch gegenseitige Austausch- und Kooperationsprozesse verringert werden. Gredig und Sommerfeld (2010) haben hierfür ein Modell der ‚kooperativen Wissensbildung‘ konstruiert. Hierbei wird durch einen zirkulären Konfrontationsprozess der jeweilige Wissensbestand mit dem artfremdem kooperativ relationiert (vgl. ebd., vgl. Cloos/Thole 2007: 71, vgl. Forrer Kasteel et al. 2007: 158). Diesen Amalgamierungsprozess nennen Gredig und Sommerfeld „Hybridisierung“ (ebd.). Schliesslich ist es die Wahrnehmung der bewussten Differenz, die zu neuen Einsichten und Blickwinkeln führt (vgl. Gredig/Sommerfeld 2010: 96).

Mit einer ähnlichen Absicht richtet sich das Modell des Praxis-Optimierungs-Zyklus (vgl. ebd.: 94f.) auf die Behebung solcher Widerstände der epistemischen Perspektiven. Hierbei wird der Fokus auf die Implementation von wissenschaftlichem Wissen in einem zirkulären Prozessverlauf gelegt, wodurch neues Wissen für die Praxis verfügbar wird und am Ende des Kreislaufes wiederum neue Aspekte und Fragen an die Wissenschaft zurückgegeben werden. Es wird in einem kooperativen, symmetrischen und heterarchischen Moment eine Hybridisierung von Wissensbeständen primär zum Nutzen der Praxis vollzogen¹⁰⁵. Nachdem die Organisationen und die Professionellen einen grossen Aufwand betreiben müssen, damit sie wissenschaftlich verwertbares Wissen in Form von Evaluationen oder im Rahmen des WDs generieren können, stellt sich die Frage nach dem Gebrauchswert. Idealiter wird das Wissen kooperativ so aufbereitet, dass es auf die personellen und fachlichen Ressourcen der Organisation abgestimmt ist und ein Wissens-Transfer nach Modus 2 ermöglicht wird. Wenn dann praktische Datensätze vorhanden sind, stellt sich die Frage nach dem Wiederverwertungspotenzial¹⁰⁶.

¹⁰⁴ Als Referenzpunkte für die Disziplin formulieren Hüttemann und Sommerfeld (2007: 42) ‚Wahrheit‘ und für die Profession ‚Wirksamkeit‘.

¹⁰⁵ Dem Praxis-Optimierungs-Zyklus liegt zugrunde, dass zwei Modi von Wissenstransfer existieren. Im Ersteren nimmt das wissenschaftliche Wissen eine Vorrangstellung gegenüber dem Wissen der Praxis ein. Das Ziel des Praxis-Optimierungs-Zyklus ist es, zwei symmetrische, gleichberechtigte Logiksysteme, als Modus 2 bezeichnet, miteinander zu vermengen (vgl. Forrer Kasteel et al. 2007: 158f.).

¹⁰⁶ Ferner ist zu kritisieren, dass der Praxis-Optimierungs-Zyklus wie schon der WD jeweils nur in der Konzeptphase die Verschränkung von Praxis und Wissenschaft vollzieht. Hier wäre eine periodische Einbindung in die weiteren Prozessphasen wünschenswert.

Hier liegt offenbar ein grosses Potenzial brach, da durch den WD systematisch Daten erhoben werden, welche nicht nur den Eigenzweck bedienen, sondern auch eine Rückkoppelung zurück zur Wissenschaft beinhalten sollten. Es wäre sicher ein spannendes Unterfangen, wenn die Wissenschaft die Praxisorganisationen so anleiten und methodisch instruieren könnte, damit diese brauchbare und vor allem das gesamte Praxisspektrum abdeckende Datensätze produzieren könnte, auf deren Basis die Wissenschaft wiederum kontextsensible Strukturdaten und neue Bedarfslagen als ‚Retoure‘ aggregieren könnte. Diese Datenaggregate könnten eine neue Form der Praxisforschung darstellen, nämlich Daten aus der Praxis, welche durch dieselbe und methodisch von der Wissenschaft vorgegeben, gesammelt werden. Trotz aller Pionierlogik ist jedoch nicht ausser Acht zu lassen, dass die Logikdiskrepanz zwischen Praxis und Wissenschaft nicht einfach ausgehebelt werden kann:

„Ein Wissen, das allerdings nur suggeriert, es könne die Komplexität der Welt radikal reduzieren und damit die dilemmatischen (fach-)politischen und normativen Entscheidungen der Fachkräfte und ihrer Organisationen in den Einzelsituationen subsituieren und stattdessen eindeutiges Handlungswissen anbieten, wird dagegen nicht weiterhelfen-zumindest solange die Soziale Arbeit sich in dem von uns formulierten Sinne als akteursorientiert versteht, nämlich als Instanz der Erweiterung und Eröffnung von Handlungsoptionen.“ (Kessl/Klein 2010: 79)

Zusätzlich muss folglich ein Modus der Einbindung der Adressatinnen und Adressaten konstruiert werden, ohne den eine Wirksamkeits- und Qualitätsorientierung in der kommunalen OKJA einer Planskizze ohne Gegenstandsbezug darstellen würde.

6.1.2 Einbindung der Adressatinnen und Adressaten

Im WD-Kontext wurde die partizipative Einbindung der Adressatinnen und Adressaten zwar normativ festgehalten, jedoch an keiner Stelle präzisiert (vgl. Deinet/Icking 2008: 108). Dieses Versäumnis ist umso mehr erstaunlich, da sich Partizipation als ein Megatrend durch die aktuellen Theoriediskurse und Konzepte der Sozialen Arbeit zieht. Wie im Kapitel 5.2 aufgezeigt, sind auch die Grade der Partizipation massgebend für die ‚Echtheit‘ und ‚Zielgeleitetheit‘ der Vorstosses der Mitwirkung. Ungeachtet des methodischen Vorgehens muss der Wert der Partizipation eine tatsächliche und repräsentative Form der Teilhabe vertreten. Es muss gelingen, eine repräsentative Vertretung der Kinder und Jugendlichen in Beteiligungs- und Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Das Mitentscheiden muss mit Machtstrukturen verbunden sein, welche normativ verankert sind. Die Kinder und Jugendlichen brauchen eine echte Stimme und diesen Anspruch muss die Soziale Arbeit im kommunalen Setting zu verwirklichen helfen.

Schmidt (2011: 16) konstatiert, dass bereits rudimentäre Formen von Mitbestimmung existent sind, jedoch scheint eine tatsächliche Einbindung nicht ohne Irritationen umsetzbar zu sein. „Strukturelle Partizipation in Form formeller Gremien und Mitbestimmungsmöglichkeiten ist in der OKJA nur zum Teil vorhanden, was von den Fachkräften auf ein Desinteresse der Kinder- und Jugendlichen zurückgeführt wird.“ In der Tat ist die Partizipation auch kein ideelles Gut, welches automatisch verfügbar ist. Partizipation ist ein Moment demokratischer Bildung und Geisteshaltung, welches noch unzureichend im gesellschaftlichen Kontext gelernt werden kann. So ist es nicht verwunderlich, dass Kinder und Jugendliche Partizipation, besonders im offenen Setting der OKJA, entdecken, kennenlernen und schätzen lernen müssen. Dafür muss die Soziale Arbeit Podien und Lernbereiche herstellen, damit Partizipation erlernt und selbstwirksam umgesetzt werden kann.

Die Sicht und die Bedarfe der Adressatinnen und Adressaten sind dabei ein unerlässlicher Fokus Sozialer Arbeit, denn nur so ist eine schrittweise Annäherung an das Prinzip der Partizipation möglich. Da ein steriler Informationsaustausch noch keine Teilhabepotenziale bereithält, müssen kooperative Prozesse initiiert und verinnerlicht werden, denn Kooperation ist ein zentraler Wirkfaktor pädagogischer Arbeit. Voraussetzung dafür ist die notwendige Passung an die Bedürfnisse, Interessen, Kompetenzen und Dispositionen der Adressatinnen und Adressatinnen und Adressaten (vgl. Macsenaere/ Esser 2012: 63). Die Betonung der kompetenz- und fähigkeitsgerechten Partizipation ist demnach ein weiterer Anspruch für eine Einbindung von minderjährigen Adressatinnen und Adressaten in einem dialogischen Prozess.

Zudem ist für eine erfolgreiche oder erfolgsversprechende Implementierung von Massnahmen, Programmen oder Kommunikations-/ bzw. Kooperationsstrukturen das Prinzip der Responsivität massgebend. Responsivität meint die Anschlussfähigkeit an „Möglichkeiten und Fähigkeiten“, jedoch auch die „Kooperationsbereitschaften, Interessen und Wünsche der AdressatInnen“ (beide Schrödter/Ziegler 2007: 15). Hingegen ist eine stark ausgeprägte Kooperationsstruktur nicht immer ein Faktor steigender Erfolgswahrscheinlichkeit. Vielmehr können je nach Struktur, ‚zu demokratisch und partizipativ‘ angelegte Kooperationssettings ins Gegenteil übergehen¹⁰⁷. Dennoch sind alters- und kognitionsgerechte, den Interessen, Ansprüchen und Bedürfnissen der Adressatinnen und Adressaten entsprechende Interaktionssettings ein wesentlicher Bestandteil für eine wirksame und effektive Problem- oder Themenbearbeitung, vor allem hinsichtlich einer nachhaltigen Entwicklung und Stabilisierung von Massnahmen (vgl. ebd.). Die Anschlussfähigkeit von kooperativen Absichten an das individuelle Dispositiv der Kinder und Jugendlichen ist dabei ein massgebendes Kriterium:

¹⁰⁷ Schrödter und Ziegler nennen Devianzprävention als ein mögliches Setting, in welchem Bumerang-Effekte die Folge sein können, sodass eine kooperativ angelegte Zusammenarbeit einen negativ verstärkenden Effekt haben kann (vgl. Schrödter/Ziegler 2007: 15).

„Wirksame Interventionen sind anschlussfähig an die Möglichkeiten und Fähigkeiten, Kooperationsbereitschaften, Interessen und Wünsche der Adressaten.“ (Macsenae/Esler 2012: 27)

Hinsichtlich einer Erweiterung des WD-Modells muss es gelingen, die Kinder und Jugendlichen tatsächlich und aktiv nach ihren entsprechenden Möglichkeiten prozessual einzubeziehen. Zudem müssen für den Lernprozess der Mitwirkung ebenfalls entsprechende Ressourcen investiert werden, welche erst im späteren Verlauf effizienzlogisch evaluiert werden können. Dem prozessual-kooperativen Anspruch des WDs folgend müssen Möglichkeiten der periodischen Einbindung von Kindern und Jugendlichen initiiert werden. Hierbei darf es nicht um eine banale Abfrage der Bedürfnisse gehen, sondern um eine systematische Einbindung der Adressatenperspektive. Eventuell könnte durch Einbezug der Institution Schule die Rekrutierung von entsprechend ‚geeigneten und motivierten‘ Vertretern für die formellen Gremien des kommunalen Dialogs optimiert werden und somit nicht allein auf der Aktivierungsstrategie der Professionellen beruhen.

Schliesslich muss den Kindern und Jugendlichen als ‚vollwertige‘ Akteure eine entsprechende Macht- und Vetoerlaubnis erteilt werden. Nur wenn die Stimmen der Adressatinnen und Adressaten auch gehört und in den kooperativen Prozess einfließen, resp. diesen substantiell verändern können, erleben sich die Kinder und Jugendlichen tatsächlich als ernstgenommen und selbstwirksam. Diese Entscheidungs- und Machtbefugnisse, in einem den Kontextbedingungen angepassten Ausmass¹⁰⁸, müssen für die Adressatinnen und Adressaten gewährleistet sein, damit die Motivation, partizipieren zu können, auch tatsächlich institutionalisiert werden kann. Erst die Verschränkung von fachlich-sozialpolitischen Methoden der Wirksamkeitsorientierung und der Lebenswelt der Kinder und Jugendlichen im Rahmen des Kooperationsmodells kann eine partizipative Kraft entfalten und tatsächlich adressatenorientiert agieren. Um diese Erweiterung des WD-Modells unter den genannten Gesichtspunkten vornehmen zu können, bedarf es in einem nächsten Schritt der Modellierung eines entsprechenden Konzepts.

¹⁰⁸ Selbstverständlich wird hier das Prinzip der Machbarkeit und Angemessenheit entsprechend integriert. Vielleicht lassen sich Bereiche definieren, in denen Kinder und Jugendliche uneingeschränkt entscheiden können (z.B. Ausgestaltung der Jugendräume, völlige Wahl- und Entscheidungsfreiheit bei gewissen Programminhalten, etc.). Andererseits gibt es Tatsachen, die unumstösslich sind und vollumfänglich nicht verhandelbar sind (z.B. gesetzliche Bestimmungen, manche ethische Rahmungen, etc.). Dazwischen gibt es einen sehr grossen marginalen Bereich, in welchem, nach Möglichkeiten, so viel Partizipation wie möglich verhandelt und gewährleistet werden soll (z.B. alle Bereiche, in welchen es Ansprüche beider Parteien zu verknüpfen gilt).

6.2 Konzeptualisierung des Qualitäts-Polylogs

Wie in den vorangehenden Kapiteln ausführlich aufgezeigt, kann der WD lediglich als Rahmenkonzept Verwendung finden und als Ausgangsbasis für eine Ausweitung fungieren. Zuvor wurden Argumente für eine Einbindung der Akteurssphären Wissenschaft und Adressatinnen und Adressaten formuliert. Ferner wurden Gründe für eine funktionale Neubestimmung des Kooperationsprozesses im Kapitel 5.2 expliziert, welche die Funktionsaspekte Wirksamkeit und Dialog auf eine neue Stufe befördern.

Zuerst muss der kommunale Kooperationsprozess der OKJA um die verbleibenden Qualitätsdimensionen erweitert werden. Ein ausschliesslich auf Wirksamkeit, also die Ergebnisdimension, ausgerichtetes Modell blendet besonders die Prozessebene aus, was sich mit dem dynamisch-zirkulären Anspruch des Modells nur schwer legitimieren lässt. Hierzu wird die Bezeichnung ‚Wirksamkeit‘ durch Qualität ersetzt. Des Weiteren ist der zweite Terminus präzisionsbedürftig. Angesichts der Tatsache, dass im interaktiven Gefüge des Kooperationsprozesses der Schnittstellenarbeit zwischen den Akteuren eine besondere Bedeutung zukommt und jegliche Prozessaspekte reflexiv und in gegenseitiger Kooperation ablaufen sollen, ist eine Verwendung des Dialogbegriffes nicht als zutreffend zu erachten. Vielmehr soll dem Umstand entsprochen werden, dass unterschiedliche Akteursparteien gleichzeitig und jeweils gegenseitig interagieren und diskursiv Themen und Argumente ausarbeiten, die dann formal verankert werden und zur Umsetzung gelangen. Diesbezüglich wird vorgeschlagen, den leicht irreführenden Begriff des Dialogs mit dem des Polylogs zu ersetzen. Damit soll einerseits dem Aspekt Rechnung getragen werden, dass es sich um mehr als nur zwei Verhandlungsparteien handelt, und andererseits in Betracht gezogen werden, dass das neue Modell systemoffen ausgerichtet sein soll und potenzielle neue Akteursparteien, je nach sozialräumlichem Setting, in den Polylog einbezogen werden können.

Der Qualitäts-Polylog (QP) soll nunmehr die fünf zentralen Akteure umfassen, welche in der kommunalen OKJA vorrangige Bedeutung haben. Zur Politik und Organisation, welche analog auch Eingang in den WD gefunden haben, sollen die Professionellen als eigenständige Akteursgruppe definiert werden, wenngleich ihre organisationale Eingebundenheit zu jedem Zeitpunkt mitreflektiert werden muss. Zudem ist die Segmentierung sinnvoll, da sich die Handlungslogiken der beiden Akteure dahingehend unterscheiden, als dass die Professionellen die Protagonisten der Dienstleistungserbringung sind und die Organisation ‚lediglich‘ den Handlungsrahmen vorgibt. Zusätzlich sind die Professionellen die operativen Subjekte, welche im Erbringungskontext eine eigene Zielkategorie bilden.

Neu implementierte Akteursfiguren sind die Wissenschaft als Kontrollinstanz und die Adressatinnen und Adressaten, wobei die Akteursbezüge unterschiedlich gewichtet sind. Sind die Adressatinnen und Adressaten fundamental, als Leitorientierung des gesamten Prozesses,

in den Fokus des QP gerückt, so ist die Wissenschaft, den Ausführungen in Kapitel 6.1.1 gemäss, eher marginal eingebunden, da sie ein gesondertes Eigeninteresse an der Mitwirkung im QP besitzt. Zudem sind die Kooperationsmomente seltener vonnöten, als dies bei den anderen Akteuren der Fall ist. Ziel des QP ist es, dem Paradigma der kooperativen Wissensbildung und des Praxis-Optimierungs-Zyklus folgend, eine Assimilation und Hybridisierung von Wissensbeständen und Logiken der einzelnen kommunalen ProzessAkteure prozessual, zirkulär, reflexiv und kooperativ zum Zwecke der fachlichen und qualitativen Steuerung der Dienstleistungserbringung und gleichzeitig der Qualitätsentwicklung der Praxis, der Profession und der Disziplin Sozialer Arbeit zu ermöglichen und zu nachhaltig institutionalisieren. Hierfür bedarf es entsprechender Bausteine, wie sie im WD vorgeschlagen werden¹⁰⁹. Eine schematische Darstellung könnte wie folgt aussehen:



Abbildung 7: Akteure des Qualitäts-Polylogs

Durch die grafische Gestaltung wurde der Versuch unternommen, die Parität, Symmetrie und das Mitspracherecht der Akteure auf gleiche Grössen zu verteilen. Ferner soll das zirkuläre, reflexive und dynamische Prinzip der Aushandlung und der Hybridisierung von Argumenten und Ansprüchen ausgedrückt werden. Nicht zuletzt werden mit dem gestaltpsychologischen Layout die Eigendynamik und das kooperative Potenzial durch den Prozesscharakter des QPs symbolisiert. Andererseits ist auch jede Akteursgruppe verpflichtet, Teile seiner Logik

¹⁰⁹ An dieser Stelle wird nur ein prinzipieller Aufbau des QP skizziert. Inhaltliche und strukturelle Detailebenen müssten an anderer Stelle konzeptualisiert werden, da hier nur ein rudimentärer Entwurf angestrebt wird.

und seiner Ressourcen für den QP zur Verfügung zu stellen, ohne dabei ihre eigene Individuallogik und kontextuale Eingebundenheit in andere Systeme verlassen zu müssen. Es wird postuliert, dass durch die ausgehandelte Vermengung von Argumenten die zentralen Zielsetzungen und Leistungsbestandteile diskutier- und bewertbar gemacht werden, damit der QP sowohl seinem qualitativen als auch seinem polylogischen Anspruch gerecht wird.

Auf der anderen Seite darf nicht ausgeklammert werden, dass in diesem komplexen Gefüge nicht ohne Weiteres von einer totalen Symmetrie und einem anteilsgleichen Machtbefugnissen ausgegangen werden kann. Ähnlich wie die Aushandlung von Qualität ist auch die Aushandlung von Wirksamkeit und Angemessenheit von spezifischen Angeboten der Offenen Jugendarbeit unterschiedlichen Machtpositionen, Meinungen, Interessen und lobbyistischen Strategien unterworfen. Eine Konfrontation mit diesen differierenden Ansprüchen und Zielsetzungen ist mitunter auch nicht konfliktfrei zu bewältigen (vgl. Merchel 2013: 44). Die expliziten und impliziten Erwartungshaltungen der jeweiligen Akteursparteien werden von einem vertikalen Machtgefüge geprägt. Derjenige Akteur mit dem höchsten Aktivierungspotenzial bezüglich Ressourcen kann auf die Entscheide und Werturteile in entsprechend höherem Masse Einfluss nehmen. Primär im Fokus stehen die finanziellen Ressourcen. Somit obliegt der Finanzierungsebene, nämlich der Kommune und ihrer kommunalen Sozialpolitik, die stärkste und dominanteste Position im wirksamkeitsorientierten Gefüge (vgl. ebd.).

Die Trägerorganisationen und die Professionellen müssen sich einerseits der Verteilungsmacht der Sozialpolitik fügen, können die Politik jedoch, in Bezug auf den Problemdruck, entlasten und die Problembearbeitungsverantwortung übernehmen. Dadurch entsteht eine relative Machtposition, welche die Organisationen und Professionellen der Sozialen Arbeit stärken und ihre Position konturell schärfen (vgl. ebd.). Die Position der Adressatinnen und Adressaten kann durch die (relative) Partizipation gesteigert werden. Je mehr diese mit ihren Ansichten, Ansprüchen und Argumenten in Deutungs- und Entscheidungsprozesse eingebunden werden können, desto eher sind sie unmittelbar am Entstehungskontext beteiligt und können diesen mitgestalten. Hier entscheidet zudem auch, in welcher finanziellen Beziehung Adressatinnen und Adressaten und Leistungserbringer stehen. Fungieren Adressatinnen und Adressaten als zahlende Nutzerinnen und Nutzer, so ist die Verschränkung mit den Interessen der Politik höher ausgeprägt, als wenn die Kosten von der Kommune und der Gesellschaft getragen werden. Auf der anderen Seite können Adressatinnen und Adressaten und Nutzerinnen und Nutzer von sozialen Leistungen durch ihre Unmutsbekundungen und explizierte Unzufriedenheit strukturellen Druck auf die Politik und die Organisationen ausüben, indem sie die Legitimation des Angebots prinzipiell anfechten (vgl. ebd.). Trotzdem erscheint die ideelle Konzeption des QPs eine valable und kontextsensible Strategie zu verfolgen, indem ein polylogischer Ausgleich von Perspektiven, Rationalitäten und individuallogischen

Bedarfen vorgenommen und in operationale Zielgrößen zum Zwecke der Qualitätsüberprüfung und -optimierung übersetzt und im sozialpolitischen Kommunalkontext implementiert wird.

7 Zusammenfassung und Schlussbetrachtungen

Zusammenfassung

Im Anschluss wird nach den verschiedenen Themenfeldern und jeweiligen Ausführungen eine Zusammenfassung der Ergebnisse und der Befunde dargestellt. Ausgangspunkt der thematischen Bearbeitung ist die Transformation des Sozialen. Ausgehend von einer Ausbauphase der Sozialleistungen nach dem Zweiten Weltkrieg wurden verschiedene soziale Hilfen und Leistungen gesetzlich festgelegt und sorgten, im Zeitalter der florierenden Wirtschaft, für einen hohen Sozialversicherungsstandard. Aufgrund des relativen Wohlstands in den westlichen Industrienationen hat sich die demographische Struktur der Gesellschaft geändert. Im Zuge nachfolgender politischer und wirtschaftlicher Krisen geriet das „wohlfahrtsstaatliche Arrangement“ (Kaufmann 2003: 27) in Gefahr. Aufgrund schrumpfender Staatshaushalte rückten die Sozialausgaben in den wirtschaftspolitischen Fokus, was zu Leistungskürzungen und gesetzlichen Anpassungen geführt hat. Nach Zeiten relativer Vollbeschäftigung haben sich prekäre Arbeitsverhältnisse als strukturelle Merkmale postmoderner Wohlfahrtsstaaten herausgebildet. Liberalisierung, Deregulierung und Globalisierung sind zentrale politökonomische Entwicklungen, welche kennzeichnend für die Ökonomisierung der Gesellschaft und daraus entstehenden sozialen Verteilungsungerechtigkeiten sind. Durch die politischen, wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen sieht sich auch der Wohlfahrtsstaat deutlichen Veränderungen ausgesetzt. Der Sozialstaat, der die sozio-ökonomischen, existenziellen Risikolagen Einzelner im Kollektiv ausgleicht, steht in seiner Gesamtstruktur zur Diskussion. Der Ausgleich und die dadurch entstehenden Transferleistungen des Staates bedürfen unter sparpolitischen Gesichtspunkten der Prüfung und Kontrolle. Somit vollzieht der Sozialstaat eine Wandlung hin zum Aktivierungsstaat, welcher neben basalen Versicherungsleistungen auch entsprechende Mitwirkungspflicht der Bedürftigen einfordert und danach die Leistungsbeträge bemisst. Diese Dichotomie der Aktivierungspolitik ist kennzeichnend für aktuelle Verhältnisse der Sozialstaaten; die Ökonomisierung forciert die Anpassung der Sozialen Arbeit an marktlogische Strategien. Einerseits kann die Wirkungsorientierung, die im Zuge der Nachweispflicht Einzug in den sozialarbeiterischen Alltag gehalten hat, als Chance der Professionalisierung angesehen werden, da sie eine fachliche Genauigkeit einfordert. Andererseits sind auch Aspekte des Marktversagens und die Erosion

der ethischen Professionsdeutungsmacht eine Kehrseite der ökonomischen Rationalisierung von sozialen Lebens- und Sinnstrukturen.

Die ausgelöste Wirkungsdebatte verpflichtet die Soziale Arbeit Wirkungen empirisch aufzuzeigen. Dabei bedarf es der Auseinandersetzung mit den theoretischen Aspekten rund um den Wirkungsnachweis. Wirkungen müssen auf der begrifflichen Ebene von ihrem Alltagsgebrauch in einer wissenschaftlich fundierten Systematik verstanden werden, wo der Wirkungsbegriff aus drei unterschiedlichen Dimensionen (Effect, Impact, Outcome) entweder auf subjektive, objektive oder kollektive Wirkungsbereiche differenziert werden kann. Seine Relationalität drückt sich auch in der Zweiteilung von Wirkungen als Ausprägung von Effektivität oder Effizienz aus. Es sind spezifische empirische Verfahren notwendig, damit Wirkungen aus ihrem Kontext herausisoliert und konkreten Massnahmen zugeordnet werden können. Wirksamkeit, als zielgerichtete Wirkwahrscheinlichkeit von einzelnen Interventionen oder Programmen ist vom unbestimmten Wirkungsbegriff zu unterscheiden. Die Wirkungsorientierung fungiert als sozialpolitische Steuerungsfigur, als Instrument der Transparenz und der kosteneffizienten Legitimierung. Die Inputsteuerung, welche an den strukturellen Ressourcen (Finanzmitteleinsatz, Personaleinsatz, Bildungsgrad) ansetzt, ist der Vorläufer der später implementierten Outputsteuerung (Steuerung über Leistungen), die später durch die Outcomesteuerung (Steuerung über Wirksamkeitsnachweise) abgelöst wurde, wodurch die Wissenschaft stärker in die politischen Steuerungsprozesse eingebunden wurde.

Nachfolgend hat der Vergleich von unterschiedlichen Anspruchsgruppen rund um den Kontext der OKJA die anschliessende Ausarbeitung der relevanten Akteursdimensionen eingeleitet. Nebst der Darstellung von zentralen Paragraphen des SGB VIII der Bundesrepublik Deutschland, welche Werthaltungen und Forderungen der Wirkungsorientierung und der Qualitätssicherung kodifizieren, zeigt ein Blick auf das NPM einen Aspekt der politischen Handlungslogik auf. Das NPM bietet unterschiedliche managerielle Methoden, welche auf eine Optimierung von Verwaltungsabläufen in seiner Gesamtheit abzielen. Ziel ist es, die Prozesse und Strukturen im Rahmen von öffentlichen Verwaltungen so zu rationalisieren und zu optimieren, dass die Effektivität und die Effizienz signifikant gesteigert werden können. Hierzu werden Techniken wie Dezentralisierung, Deregulierung, Wettbewerbs- und Kundenorientierung forciert.

Die Organisation ist als Ort und Handlungsrahmen für die Entwicklung, Normierung, Habitualisierung und Reproduktion professioneller Routinen der sozialarbeiterischen Dienstleistung, den eigenen Ziel- und Normvorstellungen gemäss, verantwortlich. Die Professionellen, als Subjekte der Organisation, stehen zueinander in einer symbiotischen Relation im Sinne des Managements und der Umsetzung eines sozialpolitischen Auftrags. Hauptaufgabe der Organisation ist eine Einführung und Gewährleistung von Qualitätsmanagement auf allen organi-

sationalen Bereichen und in Bezug auf alle drei Qualitätsdimensionen (Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität). Diese bilden eine Grundlage für qualitätsorientierte Bewertungs- und Organisationsprozesse hinsichtlich Qualitätssicherung und -entwicklung, welche sich als normativ stabilisierend im Dientsleistungssetting Sozialer Arbeit erweisen. Qualitätsmanagement hält basale Techniken und Instrumente bereit, welche eine qualitative Bewertung und Veränderung in allen Organisationsbereichen vornehmen. Diese sind Steuerung (der Organisation und der Mitarbeiter), Controlling, fachliches und leistungsbezogenes Management und das Marketing (vgl. Merchel 2013: 15f.). Da die Qualitätsorientierung, gleichfalls wie die Wirkungsorientierung, der Sozialen Arbeit extrinsisch aufoktroziert wurde, müssen diejenigen Bestandteile, welche das professionelle Arrangement der Sozialen Arbeit substantiell gefährden können, reflektiert werden. Hier muss die Soziale Arbeit für ihre Werte und ihre Professionslogik eintreten und sich politisch einmischen.

Die Professionellen bilden ebenfalls eine eigenständige Akteursgruppe, auch wenn sie strukturell eng mit der Organisation verbunden sind. Der professionelle Handlungskontext ist durch eine Machtasymmetrie (Paternalismus, je nach Setting unterschiedlich ausgeprägt) und durch Koproduktion (Uno-actu-Prinzip) wiederum mit den Adressatinnen und Adressaten eng verschränkt. Ausserdem lassen sich nur bedingt Aspekte der Praxis technologisieren und routinisieren, was eine Trennung von vorhersehbaren und unvorhersehbaren Momenten plausibel macht (vgl. Hüttemann 2011: 63). Professionelles Handeln ist hierbei eine Laien nicht zugängliche Expertise auf professionelle, institutionelle und legitimierte Problembearbeitungsprogrammatik und die hermeneutische Kompetenz der Problemrekonstruktion (vgl. Dewe/Otto 2011: 1135, ebd.: 1137). Für die Professionellen kann sich Qualitätsmanagement als sinnstiftendes, meritorisches und professionsstabilisierendes Prinzip mit einem subjektiven Wert erweisen. Professionelle bilden die zentrale Schnittstelle des Transfers von professionellen Konzepten, Werten, Ideen und Visionen auf die Fallebene der Adressatinnen und Adressaten. Sie sind die primären Produzentinnen und Produzenten professioneller Handlungsqualität.

Die Adressatinnen und Adressaten können funktional in unterschiedlichen Begrifflichkeiten auftauchen (Besucherinnen und Besucher, Adressatinnen und Adressaten, Klientinnen und Klienten, Kundinnen und Kunden, Nutzerinnen und Nutzer). Jede Position impliziert ein normativ-funktionales Rollenverständnis, welches eine Rahmung der Dienstleistungserbringung und der jeweiligen Rollenattributionen der Adressatinnen und Adressaten oder der Professionellen repräsentiert. Im „jugendhilferechtlichen Dreieck“ (Münder/Wabnitz 2007: 16) wird die Spaltung zwischen Leistungsfinanzieren und -erbringern expliziert, wodurch der Kooperationsprozess, ungleich der Marktlogik, um einen Akteur erweitert wird. Dies führt zur Komplexitätssteigerung des Hilfe- und Dienstleistungsprozesses und bringt die Adressatinnen und

Adressaten in ein Abhängigkeitsverhältnis zu den Professionellen, Organisationen und Institutionen der Sozialen Arbeit. Aufgründdessen ist eine partizipative Einbindung der Adressatinnen und Adressaten aus einem professions-ethischen Selbst-verständnis heraus unabdingbar. Es obliegt der Sozialen Arbeit, aus ethisch-rechtlichen Überlegungen, die Adressatinnen und Adressaten hinsichtlich ihrer Autonomie sowie Selbstverantwortung und ihren Bedürfnissen, Fähigkeiten und Kompetenzen teilhaben und mitbestimmen zu lassen. Somit dient Partizipation als Handlungs- und Reflexionsmodus dem Respekt, der symmetrischen Kommunikation und dem Erleben der Selbstwirksamkeit der Adressatinnen und Adressaten. Die Akteursebene Wissenschaft verfolgt im Rahmen der Wirkungsforschung das Ziel, gültige und präzise Wirkungs- und Wirksamkeitskorrelationen nachzuweisen. Wirkungen sollen durch empirische Vorher-Nachher-Messungen widerspruchsfrei einer bestimmten Massnahme zugeordnet werden. Ziel ist es, exakt programmbezogene von anderen Wirkungen und Störfaktoren zu isolieren. Auch wenn diesbezüglich die Experimentalstudien methodisch gesehen die zuverlässlichsten Daten generieren, ist deren Ausklammern der Kontextbedingungen ein elementarer Kritikpunkt und stellt die Forschenden vor ethische Probleme. Darum werden multivariate, quasi-experimentelle Designs (realist evaluation) als Königsweg erachtet, da sie die pluralen Kontextfaktoren empirisch berücksichtigen und dadurch eine realistischere, praxisnahe Bewertung ermöglichen. Ähnlich wird auch die EBP den situativen Kontextbedingungen nicht gerecht, welches sich als Verschränkung von wissenschaftlichen Empiriedaten mit sozialarbeiterischer Praxis versteht und hierfür standardisierte Manuale, welche hypothetisch auf jegliche Fälle applizierbar wären, produziert. So sollen Kontingenz und menschliche Fehlerquellen ausgeblendet werden. Aufgrund der eingeschränkten Praktikabilität und durch den deprofessionalisierenden Charakter wird von der Konzeption der EBP in der Praxis Abstand genommen.

Die Evaluationsforschung ist hingegen stark normativ und kontextgebunden. Im Gegensatz zur Wirkungsforschung bewertet sie alle drei Qualitätsdimensionen ihrer kontextuellen Einbettung. Sie bedient sich zielgerichteter Verfahren der Bewertung in Bezug auf Beschaffungsmerkmale und Veränderungspotenziale von organisationaler Praxis. Evaluationen sind normativen Aushandlungsprozessen unter den Beteiligten verpflichtet. Es ist ein systematischer, interessen- und zielgeleiteter Bewertungsvorgang von immateriellen Prozessen und Werten, welcher auf die Transparenz und Legitimation von Leistungen, nach aussen und nach innen, ausgerichtet ist. Evaluationen dienen zusätzlich dem Abgleich von theoretischen Postulaten mit realen und dynamischen Phänomenen der Praxis. So sind Evaluationen für die epistemischen Systeme Praxis und Wissenschaft jeweils stabilisierend und korrektiv zugleich, wobei die „Dialektik des Unterschieds“ (Dewe/Otto 2012: 213) aufrechterhalten wird.

Die Akteursebene der OKJA unterteilt sich in kommunale und verbandliche Bereiche. Sie stellt mittels unterschiedlichen zeitlichen, örtlichen, inhaltlichen und funktional differenzierten Angeboten ein informelles Bildungsangebot für Schulkinder und Jugendliche zur Verfügung. Als Strukturprinzipien fungieren Pluralität und Diversität, welche in den normativen Werten Offenheit und Freiwilligkeit zentrale Leitprinzipien offener Settings repräsentieren (vgl. Schnurr/Gutmann/Horak 2013: 31). Offenheit bezieht sich auf Niederschwelligkeit der Angebote, welche bewusst strukturarm und integrativ gehalten werden und damit eine gewisse Ergebnisoffenheit konstituieren.

Im Kontext der kommunalen OKJA und der dazugehörigen Kinder- und Jugendpolitik bildet der WD nach Deinet und Icking (2008) einen Kommunikations- und Kooperationsrahmen, in welchem Diskussions- und Aushandlungsprozesse rund um wirkungs- und wirksamkeitsorientierte Kinder- und Jugendarbeit geführt, bewertet und gesteuert werden. Der WD beschreibt unterschiedliche Bausteine, welche auf der Einrichtungs-, Dialog-, Kommunal- und Sozialraumebene zum Einsatz kommen. Im WD werden zwei Zielsetzungen verfolgt. Einerseits dienen Austausch- und Steuerungsprozesse bezüglich Qualität dem Nachweis von Wirksamkeit zur Beurteilung der Kosteneffizienz, andererseits wird die fachliche Qualität der Organisationen und Professionellen geprüft und weiterentwickelt. Ergebnisse des WDs werden als Datengrundlage zur wirkungsorientierten, politischen Steuerung verwendet.

Bausteine der Einrichtungsebene sind sozialräumliche Konzeptentwicklung, Berichtswesen und Selbstevaluation. Für die Konzeptentwicklung wird eine Kooperation mit Vertretern der Wissenschaft durchgeführt, welche an der Planung und Ausgestaltung des Konzeptes beteiligt sind. Das Berichtswesen dient als Kooperations- und Informationsbrücke zwischen der Organisation und den beteiligten Akteuren. Mittels Selbstevaluation werden empirische Daten zum Zwecke der Transparenz, Legitimation und der Qualitätsentwicklung erhoben. Für die Zielsetzungen, welche Teil der Rückmeldegespräche sind und auf allen WD-Ebenen verankert werden, ist die sozialräumliche Perspektive fundamental, da sich dadurch die Themen- und Bearbeitungsstruktur für den jeweiligen Kontext ableitet. Kontextabhängige und lebensweltnahe Zielsetzungen sind operationalisierte Handlungsnormen, welche Transparenz und Verbindlichkeit ausweisen. Auf der Dialogebene sind Rückmeldegespräche ein dialogisches Korrektiv, welches auf der Grundlage des Berichtwesens eine Diskussion und Interpretation der Leistungen ermöglicht. Auf der Kommunalebene sind trägerübergreifende Prozesse und Kooperationen mit dem Jugendhilfeausschuss die Basis für die politische Steuerung.

Der WD besticht durch seine prozessuale, kooperative und zirkuläre Ausrichtung, wodurch die zentralen Themen jeweils diskutiert und kooperativ bewertet und Zielsetzungen abgeleitet werden können. Dadurch werden die Leistungen der Organisationen und Professionellen

transparent gemacht und gewürdigt. Das selbstevaluierende Moment begünstigt eine Reflexion über Wirkungen und Wirksamkeit. Durch den periodischen und kollektiven Kooperationsmodus wird der Informationsgrad der Politik gesteigert, was auch die Verschränkung von Jugendhilfe und Sozialplanung begünstigt. Als zentrale Kritikpunkte ist der Grad der Einbindung der Adressatinnen und Adressaten und der Wissenschaft zu nennen. Beide werden rudimentär angedacht, aber nicht konsequent in den Dialog eingebunden. Als Ausgangsbasis ist der WD jedoch ein geeignetes Modell, worauf sich weitere Überlegungen und Modifikationen applizieren lassen. Für eine Erweiterung des Modells ist die funktionale Einbindung von Wissenschaft und Adressatinnen und Adressaten durchzuführen. Die Rolle der Wissenschaft muss neu figuriert werden, da deren partielle Einbindung bei der Konzeptentwicklung später den Qualitätsstandard nicht garantieren kann. Daher wird im Rahmen dieser Arbeit eine kontinuierliche Einbindung vorgeschlagen, welche der Wissenschaft die Rolle der Begleitung und theoretischen Assistenz im gesamten WD-Verlauf zukommen lässt, obschon dem Umstand Rechnung getragen wird, dass die Akteursfigur der Wissenschaft nicht wie andere WD-Akteure ein ausgeprägtes Eigeninteresse an der Kooperation besitzen muss.

Verstehen, Wissen und Handeln stehen in einem dilemmatischen Verhältnis zueinander und die Amalgamisierung der unterschiedlichen Erkenntnis- und Handlungslogiken der Wissenschaft und der Praxis bilden ein konstitutives Element der kooperativen Wissensbildung (Hüttemann/Sommerfeld 2007: 47ff.). Durch die Hybridisierung wird ein kollektives Mischwissen generiert, welches Logikeinheiten beider Systeme durch einen kooperativen Prozess herausarbeitet und zirkulär klärt. Einen weiteren Modus der Behebung der epistemischen Logikdissonanzen bietet der Praxis-Optimierungs-Zyklus (Gredig/Sommerfeld 2010: 94), welcher jedoch, ähnlich wie der WD, nur in der Konzeptphase diese Kooperation vollzieht. Hier wäre eine zirkuläre, reflexive Einbindung der Wissenschaft in den Gesamtprozess wünschenswert. Zusätzlich würde diese strukturelle Verschränkung eine methodisch fundiertere Datenbasis generieren, welche zusätzlich für die Wissenschaft nutzbar gemacht werden würde, da sie vermehrt methodisch in den Gesamtprozess eingebunden wäre und somit der empirische Gehalt der Daten gesteigert werden könnte. Ein grossflächiges Zurückspeisen von Praxisdaten in die Forschung könnte wiederum die Forschungsprozesse befruchten.

Obgleich der fachliche Anspruch an die Partizipation omnipräsent in den Diskursen ist, bleibt in den konkreten Settings die praktische Teilhabestrategie von Kindern und Jugendlichen unklar. Partizipation ist als Moment demokratischer Bildung ein unverzichtbarer Wirkfaktor der OKJA. Die Soziale Arbeit muss die Anschlussfähigkeit von individuellen, lebensweltlichen Dispositiven von Kindern und Jugendlichen an eine aktive Teilhabe an Entscheidungsprozessen durch eine partielle Ausstattung durch Machtpotenziale initiieren und aufrechterhalten. Jedoch ist Partizipation ein ambitioniertes demokratisches Primat, welches gelernt und

durch die Soziale Arbeit gelehrt werden muss, damit die Adressatinnen und Adressaten befähigt werden, ihren Ausstattungen gemäss partizipieren zu können.

Für eine Modifikation und Erweiterung des WDs ist eine funktionale Bestimmung der Begriffe Wirksamkeit und Dialog vonnöten. Der Wirksamkeitsbegriff suggeriert die exklusive Betrachtung der Ergebnisdimension, obwohl der WD einen deutlich prozessual-dynamischen Charakter hat. Deshalb bietet sich der Qualitätsbegriff als umfassendes Kerninteresse des kooperativen, qualitätsorientierten Austausches an. Der Dialogsbegriff verweist auf ein bidirektionales Kommunikationsverhältnis zwischen genau zwei Akteursparteien. Der Kooperationsprozess umfasst jedoch mehrere und komplexere Kommunikationsstrukturen, welche durch den Begriff des Polylogs präziser denotiert werden. Das erweiterte Modell des Qualitäts-Polylogs konstruiert die Akteursparteien als symmetrische, gleichberechtigte Akteurssysteme, welche, bedingt durch ihre differenzierte Einbettung in weiteren Systemen, ihre eigene Handlungs- und Interessenslogik wahren und als Perspektivenlogik in den Polylog einbringen. Für einen kooperativen Austausch im Qualitätsdiskurs müssen alle Akteure ihrerseits Ressourcen bereitstellen und Teile ihrer Eigenlogik im Hybridisierungsprozess einbringen. Wichtig ist in der neueren Konzeption die systematische Einbindung sowohl der Adressatinnen und Adressaten, im Rahmen der entwicklungspsychologischen Möglichkeiten, und der Wissenschaft, als periodische Kontrollinstanz des Qualitätsstandards des Polylogs.

Die Bausteine des Qualitäts-Polylogs bedürfen der Aushandlung über Zielkategorien, der polylogischen Kooperation der unterschiedlich involvierten Akteursparteien und der sozialräumlichen Reflexion, damit sie jeweils kontinuierlich Erreichtes bewerten und neue Handlungsbedarfen in zyklischen Redefinitionen von sozialer Wirklichkeit genutzt werden können sowie entsprechend vorhandene Strukturen modifiziert oder potente Instrumente und Prozesse in den Polylog implementiert werden können. Der QP geht in seiner Konzeption in der sozialräumlichen und dynamischen Dimension über den WD hinaus und flexibilisiert das Kooperationsmodell um zusätzliche Einheiten, damit ein qualitätsorientiertes Aushandeln, Auswerten und Ausweisen von professioneller Qualität im kommunalen Kontext gesichert und weiterentwickelt werden kann.

Ausgehend von der Fragestellung, wie sich wirkungsorientierte Prinzipien im kommunalen Setting implementieren lassen, bietet das Konzept des Qualitäts-Polylogs eine mögliche Option. Wichtig dabei ist die Verschränkung der Ansprüche der Wirkungsorientierung mit den Ansprüchen der Kommunalpolitik, der Organisation, der Professionellen und der Adressatinnen und Adressaten im sozialräumlichen Kontext. Eine Hybridisierung der unterschiedlichen Interessens- und Handlungslogiken in einem polylogisch-kooperativen Austausch-, Aushandlungs- und Bewertungsprozess bildet somit die Grundlage, für strategische und operative Ausgestaltung und Steuerung qualitätsorientierter OKJA. Die Politik, Organisationen, Profes-

sionellen, Adressatinnen und Adressaten und Wissenschaft bilden die zentralen Akteursparteien, welche den WD und QP als primäre Akteure konstituieren. Obwohl das Konzept des WDs eine prozessuale Grundstruktur der kommunalen OKJA skizziert, ist die Einbindung der Wissenschaft und der Adressatinnen und Adressaten noch unzureichend implementiert. Diese werden im QP konsequent in den gesamten Kooperationsprozess eingebunden und als symmetrische, gleichberechtigte Akteurseinheiten konstruiert. Beiden Akteuren ist eine partielle Einbindung gemeinsam, bei den Adressatinnen und Adressaten ist dies kognitiv bedingt, bei der Wissenschaft aus interessenslogischen Überlegungen. Sozialräumlich ausgelegte OKJA kann nur in einem polylogischen, qualitätsorientierten Kooperationsmodus vollumfänglich den Ansprüchen der einzelnen Akteure gerecht werden. Nur durch eine kooperative Verständigung, Aushandlung und Bewertung von Ziel- und Steuerungsfiguren ist eine nachhaltige, professionelle, akteursorientierte und kontextsensible OKJA umsetz- und optimierbar.

Schlussbetrachtungen

Ungeachtet der zahlreichen Ausführungen bleiben durch das Konzept des QP nicht alle Fragen geklärt. Auch wenn ein harmonisches und symmetrisches Kooperationsmodell mit gleichberechtigten Logiken und Ansprüchen konstruiert wurde, ist dennoch die Frage zu stellen, inwiefern sich dieses Schema auch machtheoretisch aufrechterhalten lassen kann. Die Verfügbarkeit und Verteilungsmacht von Finanzressourcen hat fundamentale Auswirkungen auf das Kräfteverhältnis der Deutungs- und Entscheidungsmacht bezüglich sozialraumpolitischer Phänomene der OKJA. Auch wenn die Machtsymmetrie nicht vollständig umzusetzen ist, bietet sie dennoch eine normative Zieldimension, die es im QP zu reflektieren gilt. Zusätzlich sind unterschiedliche politische Kontexte lokalpolitischen Strömungen und Praxen unterworfen, welche jeweils die Akteursbeteiligung und Umsetzung des QPs entscheidend prägen können. Entsprechend sind auch der staatspolitische Tenor bezüglich der OKJA und der Profession der Sozialen Arbeit für eine entwicklungsfördernde Haltung im kommunalen Kontext relevant.

Ferner ist die Partizipation der Kinder und Jugendlichen als ethischer Selbstanspruch der Sozialen Arbeit noch nicht ausreichend im praktischen Kontext konkretisiert und handlungspragmatisch konturiert worden. Hier muss auf die bildungspolitische Implikation verwiesen werden, welche Partizipation als demokratische Kompetenz versteht, welche erst in einem intensiven sozialen Bildungsprozess entdeckt und erlernt werden muss. Partizipation muss also in einem Setting erst gelehrt und erlernt werden, um dann im weiteren Schritt ihre volle selbstwirksame Kraft entfalten zu können. Dies bedingt einen kontinuierlichen und vertieften Lernprozess, der in den unterschiedlichen Kontexten und unter Beteiligung von unterschied-

lichen individuellen Dispositiven auch unterschiedlich ausgeprägt ist und entsprechend den Grad des Einbezugs in den QP beeinflusst.

Nicht zuletzt kann auch die Motivationslage der Wissenschaft im QP-Kontext diskutiert werden. In der hier vorgelegten Lesart wird die Wissenschaft als passives Kontrollorgan konstruiert, welches aufgrund der theoretischen Fundierung eine tragende Rolle in der kriteriengeleiteten Bewertung von Phänomenen und Prozessen rund um qualitätsorientierte OKJA innehat. Hier könnte ein aktives Interesse interpretiert werden, wie es mit der Verwertung der Strukturdaten der Organisationen angedeutet wurde. Wenn die Wissenschaft die Praxis so anleitet, dass durch diese rudimentär verwertbare empirische Daten generiert und durch deren Freigabe grosse transorganisationale Datensätze verfügbar gemacht werden, könnte das Eigeninteresse an der aktiven Teilhabe am QP eine neue Perspektivität eröffnen. In diesem Falle wäre die Rolle der Wissenschaft eine andere und müsste in Bezug auf die Kooperationsdynamik neu reflektiert werden.

Der QP als innovatives, ambitioniertes und akteursintegratives Kooperationsmodell könnte die Schnittstellen zwischen den einzelnen Parteien und ihren Handlungslogiken glätten. Dadurch könnte er einerseits für eine Implementierung qualitätsorientierter Kooperationsprozesse im kommunalen Kontext beitragen, wodurch andererseits auch die Soziale Arbeit in ihrer gesellschaftlichen Funktion als Bildungs- und Erziehungsinstanz konsolidiert würde.

Literaturliste

Albus, Stefanie/Greschke, Heike/Klingler, Birte/Messmer, Heinz/Micheel, Heinz-Günther/Otto, Hans-Uwe/Polutta, Andreas (2010). Abschlussbericht der Evaluation des Bundesmodellprogramms „Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung durch wirkungsorientierte Ausgestaltung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsvereinbarungen nach §§78a ff SGB VIII“. In: ISA Planung und Entwicklung (Hg.). Wirkungsorientierte Jugendhilfe Band 10. Münster: ISA. S. 1 – 240.

Albus, Stefanie/Micheel, Heinz-Günther/Otto, Hans-Uwe/Polutta, Andreas (2009). Wirkungsforschung in der Jugendhilfe. Erfordernisse für angemessene Indikatoren und methodisches Design in der wissenschaftlichen Wirkungsevaluation. In: Wolfgang Böttcher/Jan Nikolas Dicke/Holger Ziegler (Hg.). Evidenzbasierte Bildung. Wirkungsevaluation in Bildungspolitik und pädagogischer Praxis. Münster: Waxmann. S. 35 – 45.

Albus, Stefanie/Micheel, Heinz-Günther/Polutta, Andreas (2011a). Der Wirkungskurs in der Sozialen Arbeit und seine Implikationen für die empirische Sozialforschung. In: Oelerich, Gertrud/Otto, Hans-Uwe (Hg.). Empirische Forschung und Soziale Arbeit. Ein Studienbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 243 – 251.

Albus, Stefanie/Micheel, Heinz-Günther/Polutta, Andreas (2011b). Wirksamkeit. In: Otto, Hans-Uwe/Thiersch, Hans (Hg.). Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. München: Reinhardt. S. 1727 – 1734.

Altrichter, Herbert (2000). Konfliktzonen beim Aufbau schulischer Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. In: Helmke, Andreas/Hornstein, Walter/Terhart, Ewald (Hrsg.). Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich. Schule, Sozialpädagogik, Hochschule. Weinheim: Beltz. S. 93 – 110.

Backhaus-Maul, Holger (2009). Sozialpolitische Entwicklungslinien in Deutschland. In: Arnold, Ulli/Maelicke, Bernd (Hg.). Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 3. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlag. S. 96 – 116.

Baumgartner, Edgar/Sommerfeld, Peter (2012). Evaluation und evidenzbasierte Praxis. In: Thole, Werner (Hg.). Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 1163 – 1175.

Beckmann, Christof/Otto, Hans-Uwe/Richter, Martina/Schrödter, Mark (2004). Negotiating Qualities? Ist Qualität Verhandlungssache? In: Beckmann, Christof/Otto, Hans-Uwe/Richter, Martina/Schrödter, Mark. (Hg.) Qualität in der Sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 9 – 31.

Beckmann, Christof/Otto, Hans-Uwe/Schrödter, Mark (2008). Management der Profession. Zwischen Herrschaft und Koordination. In: Grunwald, Klaus (Hg.). Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen? Eine Bestandesaufnahme. Baltmannsweiler: Hohengehren Verlag. S. 15 – 41.

Bellamy, Jennifer L./Bledsoe, Sarah E/Mullen, Edward J. (2010). Evidenzbasierte Sozialarbeitspraxis. Konzepte und Probleme der Implementation. In: Otto, Hans-Uwe/Polutta, Andreas/Ziegler, Holger (Hg.). What Works

– Welches Wissen braucht die Soziale Arbeit?. Zum Konzept evidenzbasierter Praxis. Opladen/Farmington Hills, MI: Verlag Barbara Budrich. S. 30 – 61.

Beywl, Wolfgang (2006). Evaluationsmodelle und qualitative Methoden. In: Flick, Uwe (Hg.). Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden, Umsetzungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag. S. 92 – 116.

Bitzan, Maria/Bolay, Eberhard (2013). Konturen eines kritischen Adressatenbegriffs. In: Grasshoff, Gunther (Hg.). Adressaten, Nutzer, Agency. Akteursbezogene Forschungsperspektiven in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 35 – 52.

Bleck, Christian (2011). Effektivität und Soziale Arbeit. Analysemöglichkeiten und -grenzen in der beruflichen Integrationsförderung. Berlin: Frank & Timme Verlag.

Bohnsack, Ralf (2006). Qualitative Evaluation und Handlungspraxis. Grundlagen dokumentarischer Evaluationsforschung. In: Flick, Uwe (Hg.). Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden, Umsetzungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag. S. 135 – 155.

Budäus, Dietrich (1995). Public Management. Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen. 3. Auflage. Berlin: Sigma Verlag.

Buestrich, Michael/Burmester, Monika/Dahme, Heinz-Jürgen/Wohlfahrt, Norbert (2008). Die Ökonomisierung Sozialer Dienste und Sozialer Arbeit. Entwicklung, theoretische Grundlagen, Wirkungen. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Butterwegge, Christoph (2012). Krise und Zukunft des Sozialstaates. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Chassé, Karl August (2014). Re-Politisierung der Sozialen Arbeit? In: Bütow, Birgit/Chassé, Karl August/Lindner, Werner (Hg.). Das Politische im Sozialen. Historische Linien und aktuelle Herausforderungen der Sozialen Arbeit. Opladen/Berlin/Toronto: Barbara Budrich Verlag. S. 83 – 108.

Chassé, Karl August/Lindner, Werner (2014). Kommunale Jugendhilfepolitik. In: Benz, Benjamin/Rieger, Günther/Schönig, Werner/Többe-Schukalla, Monika (Hg.). Politik Sozialer Arbeit. Band2: Akteure, Handlungsfelder und Methoden. Weinheim/Basel: Beltz Juventa Verlag. S. 157 – 169.

Cloos, Peter/Königter, Stefan (2009). Empirische Befunde zum Zugang von Jugendlichen zur Jugendarbeit. In: Lindner, Werner (Hg.). Kinder- und Jugendarbeit wirkt. Aktuelle und ausgewählte Evaluationsergebnisse der Kinder- und Jugendarbeit. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 80 – 94.

Cloos, Peter/Thole, Werner (2007). Professioneller Habitus und das Modell einer Evidencebased Practice. In: Sommerfeld, P./Hüttemann, M. (Hg.). Evidenzbasierte Soziale Arbeit. Nutzung von Forschung in der Praxis. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren. S. 60 – 74.

Corleis, Tanja (2012). Nicht von Brot allein – Der Capabilities Approach als philosophische Erweiterung einer Theorie der Sozialpädagogik. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Dahme, Heinz-Jürgen/Wohlfahrt, Norbert (2010a). Dezentralisierung und Kommunalisierung. Die Aktivierung des Lokalen als Aufgabe und strategische Ressource bürgerschaftlicher Sozialpolitik. In: Dahme, Heinz-Jürgen/Wohlfahrt, Norbert (Hg.). Regiert das Lokale das Soziale? Die Kommunalisierung und Dezentralisierung sozialer Dienste als sozialpolitische Reformstrategie. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren. S. 26-41.

Dahme, Heinz-Jürgen/Wohlfahrt, Norbert (2010b). Evidenzbasierte Soziale Arbeit und wettbewerblich gesteuerte Sozialwirtschaft. In: Otto, Hans-Uwe/Polutta, Andreas/Ziegler, Holger (Hg.). What works? Welches Wissen braucht die Soziale Arbeit? Zum Konzept evidenzbasierter Praxis. Opladen/Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich. S. 203 – 216.

DeGEval – Deutsche Gesellschaft für Evaluation (2008). Standards für Evaluationen. URL: <http://www.alt.degeval.de/calimero/tools/proxy.php?id=19074> [Zugriffsdatum: 11. Juli 2014].

Deinet, Ulrich (1999). Sozialräumliche Jugendarbeit. Grundlagen, Methoden, Praxiskonzepte. Opladen: Leske + Budrich.

Deinet, Ulrich (2006). Kommunale Wirksamkeitsdialoge in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen. https://www.lwl.org/lja-download/datei-load2/LJA/jufoe/983524482/1272892473/1283938062_0/Kommunale_Wirksamkeitsdialoge_in_der_Offenen_Kinder_und_Jugendarbeit.pdf [Zugriffsdatum: 12. Dezember 2014].

Deinet, Ulrich (2013). Innovative Offene Jugendarbeit. Soziale Arbeit und sozialer Raum. Band 3. Opladen/Berlin/Toronto: Barbara Budrich Verlag.

Deinet, Ulrich/Icking, Maria (2008). Die Entwicklung kommunaler Qualitäts- und Wirksamkeitsdialoge. In: Deinet, Ulrich/Szlapka, Marko/Witte, Wolfgang (Hg.). Qualität durch Dialog. Bausteine kommunaler Wirksamkeitsdialoge. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Deinet, Ulrich/Szlapka, Marko/Witte, Wolfgang (2008). Einführung. In: Deinet, Ulrich/Szlapka, Marko/Witte, Wolfgang (Hg.). Qualität durch Dialog. Bausteine kommunaler Wirksamkeitsdialoge. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 7 – 13.

DeGEval – Deutsche Gesellschaft für Evaluation (2008). Standards für Evaluationen. URL: <http://www.alt.degeval.de/calimero/tools/proxy.php?id=19074> [Zugriffsdatum: 11. Juli 2014].

Dewe, Bernd/Otto, Hans-Uwe (2012). Reflexive Sozialpädagogik. In: Thole, Werner (Hg.). Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S.197 – 217.

DOJ - Dachverband Offene Jugendarbeit Schweiz (2007). Offene Kinder- und Jugendarbeit in der Schweiz. Grundlagen für Entscheidungsträger und Fachpersonen.

URL: http://www.doj.ch/fileadmin/downloads/fachgruppen/maedchen/broschur_v5.pdf [Zugriffsdatum: 23. Juli 2014].

Donabedian, Avedis (1966). Evaluating the Quality of Medical Care. *Milbank Memorial Fund Quarterly*, 44: S.1113 – 1114.

Donabedian, Avedis (1988). The Quality of Care. How can it be assessed? In: *Journal of American Medical Association*. Heft 260/12. S. 1743 – 1748.

Dumann, Jörn (2013). Intergenerative Einrichtungen in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. In: Deinet, Ulrich/Sturzenhecker, Benedikt (Hg.). *Handbuch Offene Kinder- und Jugendarbeit*. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 759 – 764

Dunkhorst, Peter (1999). *Handbuch Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung*. Baden- Baden: Nomos.

Duyvendak, Jan Willem/Hoijtink, Marc/Tonkens, Evelien (2009). Post-Patient Perspectives. User-based Logics and the Never Ending Inequality between Users and Professionals. In: Otto, Hans-Uwe/Polutta, Andreas/Ziegler, Holger (Hg.). *Evidence-based Practice - Modernising the Knowledge Base of Social Work?* Opladen/Farmington Hills, MI: Barbara Budrich Verlag. S. 31 – 45.

Düx, Wiebken/Prein, Gerald/Sass, Erich/Tully, Claus (2008). *Kompetenzerwerb im freiwilligen Engagement. Eine empirische Studie zum informellen Lernen im Jugendalter*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Evers, Adalbert/Heinze, Rolf G. (2008). Gefahren der Ökonomisierung und Chancen der Entgrenzung. In: Evers, Adalbert/Heinze, Rolf G. (Hg.). *Sozialpolitik. Ökonomisierung und Entgrenzung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 9 – 27.

Fatke, Reinhard/Niklowitz, Matthias (2003). „Den Kindern eine Stimme geben“. Partizipation von Kindern und Jugendlichen in der Schweiz. URL: https://www.fr.ch/sej/files/pdf18/den_kindern_eine_stimme_geben.pdf [Zugriffsdatum: 02. März 2015].

Flick, Uwe (2006). Qualitative Evaluationsforschung zwischen Methodik und Pragmatik. Einleitung und Überblick. In: Flick, Uwe (Hg.). *Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden, Umsetzungen*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag. S. 9 – 29.

Flösser, Gaby/Schmidt, Matthias (2000). Professionelles Dienstleistungsmanagement durch Personalentwicklung. In: Müller, Siegfried/Sünker, Heinz/Olk, Thomas/Böllert, Karin (Hg.). *Soziale Arbeit. Gesellschaftliche Bedingungen und professionelle Perspektiven*. Hans-Uwe Otto zum 60. Geburtstag gewidmet. Neuwied/Kriftel: Luchterhand Verlag. S. 303 – 314.

Forrer Kasteel, Esther/Parpan-Blaser, Anne/Wilhelm, Elena (2007). Vom scientist-practitioner zum information-scientist. In: Sommerfeld, Peter/Hüttemann, Matthias (Hg.). *Evidenzbasierte Soziale Arbeit. Nutzung von Forschung in der Praxis*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren. S. 148 – 169.

Frey, Franz (2008). Chancen und Grenzen von Wirkungsorientierung in den Hilfen zur Erziehung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft.

Fritze, Agnès (2011). Perspektiven auf soziale Probleme im Kontext Sozialer Arbeit. In: Fritze, Agnès/Maelicke, Bernd/Uebelhardt, Beat (Hg.). Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit. Baden-Baden: Nomos Verlag. S. 19 – 47.

Galuske, Michael (2002). Flexible Sozialpädagogik. Elemente einer Theorie Sozialer Arbeit in der modernen Arbeitsgesellschaft. Weinheim/München: Juventa Verlag.

Gredig, Daniel/Sommerfeld, Peter (2010). Neue Entwürfe zur Erzeugung und Nutzung lösungsorientierten Wissens. In: Otto, Hans-Uwe/Polutta, Andreas/Ziegler, Holger (Hg.). What Works – Welches Wissen braucht die Soziale Arbeit?. Zum Konzept evidenzbasierter Praxis. Opladen/Farmington Hills, MI: Verlag Barbara Budrich. S. 83 – 98.

Groenemeyer, Axel/Schmidt, Holger (2011). Evaluation und Evaluationsforschung. In: Otto, Hans-Uwe, Thiersch, Hans (Hg.). Handbuch Soziale Arbeit. München: Ernst Reinhardt Verlag. S. 366 – 378.

Grunwald, Klaus (2001). Organisationsentwicklung/-beratung. In: Otto, Hans-Uwe/Thiersch, Hans (Hg.). Handbuch Sozialarbeit/Sozialpädagogik. Neuwied: Luchterhand Verlag. S. 1312 – 1329.

Grunwald, Klaus (2011). Organisation und Organisationsgestaltung. In: Otto, Hans-Uwe, Thiersch, Hans (Hg.). Handbuch Soziale Arbeit. München: Ernst Reinhardt Verlag. S. 1037 – 1048.

Grunwald, Klaus/Thiersch, Hans (2011). Lebensweltorientierung. In: Otto, Hans-Uwe, Thiersch, Hans (Hg.). Handbuch Soziale Arbeit. München: Ernst Reinhardt Verlag. S. 854 – 863.

Gutmann, Renate/Schnurr, Stefan/Horak, Tomas (2013). Offene Jugendarbeit in ländlichen Gemeinden: von der Bedarfserhebung zum Rahmenkonzept. Erfahrungen und Strategien mit der Implementation und Adaptation des Konzeptes auf der Grundlage empirischer Daten. In: CORAX. Fachmagazin für Kinder- und Jugendarbeit in Sachsen. Jugendarbeit auf dem Lande 6/13. S. 29 – 31.

Helmchen, Hanfried (2001). Therapeutische Wirksamkeit. Wirkungen, Wirksamkeit und Wertigkeit therapeutischer Massnahmen. Zeitschrift Nervenarzt. Heft 72. S. 56 – 60.

Holdenrieder, Jürgen (2013). Einführung. In: Holdenrieder, Jürgen (Hg.). Betriebswirtschaftliche Grundlagen Sozialer Arbeit. Eine praxisorientierte Einführung. Stuttgart: Kohlhammer Verlag. S. 13 – 46.

Husfeldt, Vera (2011). Wirkungen und Wirksamkeit der externen Schulevaluation. Überblick zum Stand der Forschung. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaften. Heft 14. S. 259 – 282.

Hüttemann, Matthias (2010). Woher kommt und wohin geht die Entwicklung der evidenzbasierten Praxis? In: Otto, Hans-Uwe/Polutta, Andreas/Ziegler, Holger (Hg.). What Works – Welches Wissen braucht die Soziale Arbeit?. Zum Konzept evidenzbasierter Praxis. Opladen/Farmington Hills, MI: Verlag Barbara Budrich. S. 119 – 135.

Hüttemann, Matthias (2011). Effekthascherei oder wirklicher Fortschritt? Kommentar zur Wirkungsorientierung in Forschung und Praxis der Sozialen Arbeit. In: Eppler, Natalie/Miethe, Ingrid/Schneider, Armin (Hg.). Qualitative und quantitative Wirkungsforschung. Ansätze, Beispiele, Perspektiven. Opladen/Farmington Hills, MI: Verlag Barbara Budrich. S. 53 – 67.

Hüttemann, Matthias/Sommerfeld, Peter (2007). Forschungsbasierte Praxis. In: Sommerfeld, Peter/Hüttemann, Matthias (Hg.). Evidenzbasierte Soziale Arbeit. Nutzung von Forschung in der Praxis. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren. S. 40 – 57.

ISA Planung und Entwicklung GmbH (2009). Praxishilfe zur wirkungsorientierten Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung. Wirkungsorientierte Jugendhilfe Band 09. Münster: ISA.

Jaun, Thomas (1999). Durch Identifikation zu Verantwortungsbewusstsein. Die Partizipation von Kindern und Jugendlichen als Chance für eine nachhaltige Entwicklung. In: Kaufmann-Hayoz, Ruth/Künzli David, Christine (Hg.). „... man kann ja nicht einfach aussteigen.“ Kinder und Jugendliche zwischen Umweltangst und Konsumlust. Zürich: VDF Verlag. S. 261 – 274.

Kaufmann, Franz-Xaver (1997). Herausforderungen des Sozialstaates. Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.

Kaufmann, Franz-Xaver (2003). Sozialpolitisches Denken. Die deutsche Tradition. Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.

Kaufmann, Franz-Xaver (2005). Schrumpfende Gesellschaft. Vom Bevölkerungsrückgang und seinen Folgen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.

Kessl, Fabian/Klein, Alexandra (2010). Das Subjekt in der Wirkungs- und Nutzerforschung. In: Otto, Hans-Uwe/Polutta, Andreas/Ziegler, Holger (Hg.). What Works – Welches Wissen braucht die Soziale Arbeit?. Zum Konzept evidenzbasierter Praxis. Opladen/Farmington Hills, MI: Verlag Barbara Budrich. S. 63 – 82.

Kessl, Fabian/Otto, Hans-Uwe (2009). Soziale Arbeit ohne Wohlfahrtsstaat?. In: Kessl, Fabian/Otto, Hans-Uwe (Hg.). Soziale Arbeit ohne Wohlfahrtsstaat? Zeitdiagnosen, Problematisierungen und Perspektiven. Weinheim/München: Juventa Verlag. S. 7 – 21.

Kienle, Gerhard (1974). Arzneimittelsicherheit und Gesellschaft. Eine kritische Untersuchung. Stuttgart/New York: F.K. Schattauer Verlag.

Klatetzki, Thomas (1998). Qualitäten in Organisationen. In: Merchel, Joachim (Hg.). Qualität in der Jugendhilfe. Münster: Votum Verlag.

Klatetzki, Thomas (2004). Organisatorische Qualität sozialer Dienste und Einrichtungen. In: Beckmann, Christof/Otto, Hans-Uwe/Richter, Martina/Schrödter, Mark (Hg.). Qualität in der Sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 185 – 197.

Klöver, Barbara/Moser, Sonja/Straus, Florian (2009). Was bewirken (Jugend-) Freizeitzentren? In: Lindner, Werner (Hg.). Kinder- und Jugendarbeit wirkt. Aktuelle und ausgewählte Evaluationsergebnisse der Kinder- und Jugendarbeit. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 139 – 152.

Koalitionsvertrag 2005 (2005). Gemeinsam für Deutschland. Mit Mut und Menschlichkeit. Koalitionsvertrag von CDU, CSU und SPD. URL: [Zugriffsdatum: 23. April 2015].

Kolhoff, Ludger (2002). Finanzierung sozialer Dienstleistungen. Augsburg: Ziel Verlag

Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen (1998). Qualität im Dialog entwickeln. Wie Kindertageseinrichtungen besser werden. Seelze-Velber: Kallmeyer Verlag.

Kronauer, Martin (2010). Exklusion. Die Gefährdung des Sozialen im hoch entwickelten Kapitalismus. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Lamping, Wolfram/ Schridde, Henning/Plass, Stefan/Blanke, Bernhard (2002). Der Aktivierende Staat. Positionen, Begriffe, Strategien. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/01336-1.pdf> [Zugriffsdatum: 19. Januar 2015].

Lessenich, Stephan (2008). Die Neuerfindung des Sozialen. Der Sozialstaat im flexiblen Kapitalismus. Bielefeld: Transcript Verlag.

Liebig, Reinhard (2013). Wirkungsorientierung in der Kinder- und Jugendarbeit. In: Land Steiermark A6 Bildungsgesellschaft; FA Gesellschaft und Diversität – Referat Jugend (Hg.). Jugendarbeit wirkt. Versuch einer interdisziplinären Auseinandersetzung. Graz: Verlag für Jugendarbeit und Jugendpolitik. S. 67 – 81.

Lindner, Werner (2008): Konturen (und Konjunktoren) einer evidenz-basierten Kinder- und Jugendarbeit. URL: https://www.lwl.org/lja-download/datei-download2/LJA/jufoe/983524482/1222769934/1225881801_0/Werner_Lindner_Vortrag_Jahrestagung_2008.pdf [Zugriffsdatum: 12. Juli 2014].

Lindner, Werner (2009). Kinder- und Jugendarbeit wirkt. Aber: wie und wo und warum genau? In: Lindner, Werner (Hg.). Kinder- und Jugendarbeit wirkt. Aktuelle und ausgewählte Evaluationsergebnisse der Kinder- und Jugendarbeit. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 9 – 18.

Lindner, Werner (2011). Jugendarbeit. In: Otto, Hans-Uwe/Thiersch, Hans (Hg.). Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 4. Auflage. München/Basel: Ernst Reinhardt Verlag. S. 669 – 675.

Luhmann, Niklas/Schorr, Karl-Eberhard (1982). Zwischen Technologie und Selbstreferenz. Fragen an die Pädagogik. Berlin: Suhrkamp Verlag.

Macsenaere, Michael (2009). Erfolg und Misserfolg in der Jugendhilfe bei straffälliger Klientel. URL: https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/GB_I/I.1/EK/EKALT/14_EK_III/Vortraege/Vortrag_Macsenaere.pdf [Zugriffsdatum:15. April 2015].

Macsenaere, Michael (2013). Wirkungsforschung in den Hilfen zur Erziehung. In: Grasshoff, Gunther (Hg.). Adressaten, Nutzer, Agency. Akteursbezogene Forschungsperspektiven in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden: Springer VS Verlag. S. 211 – 225.

Macsenaere, Michael/Esser, Klaus (2012). Was wirkt in der Erziehungshilfe? Wirkfaktoren in Heimerziehung und anderen Hilfearten. München/Basel: Ernst Reinhardt Verlag.

Macsenaere, Michael/Knab, Eckhardt (2004). Evaluationsstudie erzieherischer Hilfen (EVAS). Freiburg i. B.: Lambertus Verlag.

May, Michael (2011). Wirkung und Qualität in den verschiedenen Ansätzen quantitativer und qualitativer Evaluationsforschung. In: Eppler, Natalie/Miethe, Ingrid/Schneider, Armin (Hg.). Qualitative und quantitative Wirkungsforschung. Ansätze, Beispiele, Perspektiven. Opladen/Farmington Hills, MI: Verlag Barbara Budrich. S. 33 – 52.

McNeece, Aaron C./Thyer, Bruce A. (2004). Evidence Based Practice And Social Work. In: Journal of Evidence-Based Social Work. 1. Jg. (1). S. 7 – 25.

Menold, Natalja (2007). Methodische und methodologische Aspekte der Wirkungsmessung. In: Sommerfeld, Peter/Hüttemann, Matthias (Hg.). Evidenzbasierte Soziale Arbeit. Nutzung von Forschung in der Praxis. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren. S. 26 – 39.

Merchel, Joachim (1999). Zwischen Effizienzsteigerung, Mitarbeiterentwicklung und Technokratisierung. Zum sozialpolitischen und fachpolitischen Kontext der Qualitätsdebatte in der Jugendhilfe. In: Merchel, Joachim (Hg.). Qualität in der Jugendhilfe. Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten. Münster: Votum.

Merchel, Joachim (2004). Qualität als Verhandlungssache. Kontraktsteuerung und Professionalisierung Sozialer Dienste. In: Beckmann, Christof/Otto, Hans-Uwe/Richter, Martina/Schrödter, Mark (Hg.). Qualität in der Sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S.133 – 154.

Merchel, Joachim (2010). Evaluation in der Sozialen Arbeit. München: Ernst Reinhardt Verlag.

Merchel, Joachim (2013). Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. 4.Auflage. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

Merchel, Joachim (2015). Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Weinheim/Basel: Beltz Juventa Verlag.

MSJK – Ministerium für Schule, Jugend und Kinder des Landes Nordrhein-Westfalen (2001). Strukturdaten der Offenen Kinder- und Jugendarbeit Nordrhein-Westfalen. Befunde der ersten NRW-Strukturdatenerhebung im

Rahmen des landesweiten Berichtswesens zur Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Forschungsverbund Deutsches Jugendinstitut Dortmund. URL: http://www.forschungsverbund.tu-dortmund.de/fileadmin/Files/Texte_Reinhard/1._NRW-Strukturdatenerhebung_zur_OKJA__2003_.pdf [Zugriffsdatum: 27. Mai 2015].

Münder, Johannes/Wabnitz, Reinhard Joachim (2007). Rechtliche Grundlagen für wirkungsorientierte Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen. Wirkungsorientierte Jugendhilfe Band 05. Münster: ISA Planung und Entwicklung GmbH.

Oechler, Melanie (2009). Dienstleistungsqualität in der Sozialen Arbeit. Eine rhetorische Modernisierung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Oechsler, Walter A./Vaanholt, Silke (1998). Human Resource Management. Auswirkungen des Public Management auf ein zeitgemässes Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung. In: Budäus, Dietrich/Conrad, Peter/Schhreyögg, Georg (Hg.). New Public Management. Reihe Managementforschung 8. Berlin: De Gruyter Verlag. S. 151 – 190.

Oelerich, Gertrud/Schaarschuch, Andreas (2013). Sozialpädagogische Nutzerforschung. In: Grasshoff, Gunther (Hg.). Adressaten, Nutzer, Agency. Akteursbezogene Forschungsperspektiven in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 85 – 98.

Otto, Hans-Uwe (2007). What works? Expertise. Zum aktuellen Diskurs um Ergebnisse und Wirkungen im Feld der Sozialpädagogik und Sozialarbeit. Literaturvergleich nationaler und internationaler Diskussion. Berlin: AGJ Verlag.

Otto, Hans-Uwe/Schneider, Klaus (2009). Zur Wirksamkeit Sozialer Arbeit. URL: http://www.forum.lu/pdf/artikel/6611_288_Otto_Schneider.pdf [Zugriffsdatum: 15. Juni 2014].

Otto, Hans-Uwe/Schnurr, Stefan (2000). „Playing the Market Game?“. Zur Kritik markt- und wettbewerbsorientierter Strategien einer Modernisierung der Jugendhilfe in internationaler Perspektive. In: Otto, Hans-Uwe/Schnurr, Stefan. Privatisierung und Wettbewerb in der Jugendhilfe - Marktorientierte Modernisierungsstrategien in internationaler Perspektive, Neuwied: Luchterhand Verlag. S. 3 – 20.

Otto, Hans-Uwe/Thiersch, Hans (Hg.) (2011). Handbuch Soziale Arbeit. München: Ernst Reinhardt Verlag.

Otto, Hans-Uwe/Ziegler, Holger (2006). Managerielle Wirkungsorientierung. In: Badawia, Tarek/Luckas, Helga/Müller, Heinz (Hg.). Das Soziale gestalten. Über Mögliches und Unmögliches in der Sozialpädagogik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 95 – 112.

Pawson, Ray /Tilley, Nick (2009). Realist Evaluation. In: Evidence-based Practice - Modernising the Knowledge Base of Social Work? Jg. S. 151-180. [Zugriffsdatum: 18. März 2015]

Peukert, Detlev/Münchmeier, Richard/Greese, Dieter/Oberloskamp, Helga/Böllert, Karin/Otto, Hans-Uwe/Gängler, Hans/Stein, Gebhard/Kreft, Dieter/Strack, Gerhold/Rauschenbach, Thomas (1990). (Hg.).

Jugendhilfe. Historischer Rückblick und neuere Entwicklungen. Materialien zum 8. Jugendbericht. Band 1. Weinheim: Juventa Verlag.

Plassmeyer, Frank/Kohlmeyer, Miriam (2009). Finanzierungsmodelle im Kontext wirkungsorientierter Steuerung der Hilfen zur Erziehung. URL: http://www.wirkungsorientierte-jugendhilfe.de/seiten/material/wojh_schriften_heft_7.pdf [Zugriffsdatum: 21. April 2015].

Polutta, Andreas (2013). Wirkungsorientierung in der Jugendhilfe. In: Grasshoff, Gunther (Hg.). Adressaten, Nutzer, Agency. Akteursbezogene Forschungsperspektiven in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 195 – 210.

Pothmann, Jens/Rauschenbach, Thomas (2011). Kann die amtliche Statistik Wirkungen beobachten? In: Macsenaere, Michael/Hiller, Stephan/Fischer, Klaus (Hg.). Outcome in der Jugendhilfe gemessen. Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag. S. 199 – 205.

Rammstedt, Otthein (2011). Output. In: Fuchs-Heinritz, Werner/Klimke, Daniela/Lautmann, Rüdiger/Rammstedt, Otthein/Stäheli, Urs/Weischer, Christoph/Wienold, Hanns (Hg.). Lexikon zur Soziologie. 5. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Rauschenbach, Thomas (2009). Zukunftschance Bildung, Familie, Jugendhilfe und Schule in neuer Allianz. Weinheim: Juventa Verlag.

Roos, Klaus (2007). Jugendhilfe aus ökonomischer Perspektive. In: Hermesen, Thomas/Macsenaere, Michael (Hg.). Wirkungsforschung in der Kinder- und Jugendhilfe. Katholische Fachhochschule Mainz. Band 2. St. Ottilien: EOS-Verlag. S.137 – 172.

Scharschuch, Andreas (2006). Der Nutzer Sozialer Dienstleistungen als Produzent des „Sozialen“. In: Badawia, Tarek/Luckas, Helga/Müller, Heinz (Hg.). Das Soziale gestalten. Über Mögliches und Unmögliches in der Sozialpädagogik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 81 – 93.

Schaarschuch, Andreas/Oelerich, Gertrud (2005). Theoretische Grundlagen und Perspektiven sozialpädagogischer Nutzerforschung. In: Oelerich Gertrud/Schaarschuch, Andreas (Hg.). Soziale Dienstleistung aus Nutzersicht. Zum Gebrauchswert Sozialer Arbeit. München/Basel: Reinhardt Verlag. S. 9 – 27.

Schaarschuch, Andreas/Schnurr, Stefan (2004). Konflikte um Qualität. Konturen eines relationalen Qualitätsbegriffs. In: Beckmann, Christof/Otto, Hans-Uwe/Richter, Martina/Schrödter, Mark (Hg.). Qualität in der Sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 309 – 323.

Schäfer, Klaus (2011). Sozialstaat, Föderalismus, Soziale Arbeit. In: Otto, Hans-Uwe/Thiersch, Hans (Hg.). Handbuch Soziale Arbeit. 4. Auflage. München/Basel: Ernst Reinhardt Verlag. S. 1527 – 1534.

Schedler, Kuno (1995). Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Von der Idee des New Public Management (NPM) zum konkreten Gestaltungsmodell. Fallbeispiel Schweiz. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.

Schedler, Kuno (1996). Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Von der Idee des New Public Management (NPM) zum konkreten Gestaltungsmodell. Fallbeispiel Schweiz. 2. Auflage. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.

Schedler, Kuno/Proeller, Isabella (2011). New Public Management. 5. Korrigierte Auflage. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag.

Schellberg, Klaus (2012). Betriebswirtschaft für Sozialunternehmen. 3. Auflage. Augsburg: ZIEL Verlag.

Scherr, Albert (2011). Was misst und was nützt empirische Jugendarbeitsforschung? In: Schmidt, Holger (Hg.). Empirie der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 203 – 216.

Schmidt, Holger (2011). Zum Forschungsstand der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Eine Sekundäranalyse. In: Schmidt, Holger (Hg.). Empirie der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 13 – 127.

Schmidt, Manfred Gustav (2007). Wirkungen der Sozialpolitik. In: Schmidt, Manfred Gustav/Ostheim, Tobias/Siegel, Nico/Zohlnhöfer, Reimut (Hg.). Der Wohlfahrtsstaat. Eine Einführung in den historischen und internationalen Vergleich. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 409 – 430.

Schmidt, Roland (2008). Demographischer Wandel und soziale Dienstleistungen. In: Bütow, Birgit/Chassé, Karl August/Hirt, Rainer (Hg.). Soziale Arbeit nach dem Sozialpädagogischen Jahrhundert. Positionsbestimmungen Sozialer Arbeit im Post-Wohlfahrtsstaat. Opladen/Farmington Hills: Barbara Budrich Verlag. S. 143 – 158.

Schönig, Werner (2006). Aktivierungspolitik. Eine sozialpolitische Strategie und ihre Ambivalenz für soziale Dienste und praxisorientierte Forschung. In: Dollinger, Bernd/Raithe, Jürgen (Hg.). Aktivierende Sozialpädagogik. Ein kritisches Glossar. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. S. 23 – 39.

Schröder, Jan/Kettiger, Daniel (2001). Wirkungsorientierte Steuerung in der sozialen Arbeit. Ergebnisse einer internationalen Recherche in den USA, den Niederlanden und der Schweiz. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Band 229. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Schrödter, Mark/ Ziegler, Holger (2007). Was wirkt in der Kinder- und Jugendhilfe? Internationaler Überblick und Entwurf eines Indikatorensystems von Verwirklichungschancen. Wirkungsorientierte Jugendhilfe. Band 02. Münster: ISA Planung und Entwicklung GmbH.

Schwarz, Sabine (2014). Social Entrepreneurship Projekte. Unternehmerische Konzepte als innovativer Beitrag zur Gestaltung einer sozialen Gesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Sen, Amartya (2013). Die Idee der Gerechtigkeit. 2. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Speck, Otto (1999). Die Ökonomisierung sozialer Qualität. Zur Qualitätsdiskussion in Behindertenhilfe und Sozialer Arbeit. München: Ernst Reinhardt Verlag.

Staub-Bernasconi, Silvia (2007a). Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. Systemtheoretische Grundlagen und professionelle Praxis. Bern: Haupt Verlag.

Staub-Bernasconi, Silvia (2007b). Soziale Arbeit: Dienstleistung oder Menschenrechtsprofession? Zum Selbstverständnis Sozialer Arbeit in Deutschland mit einem Seitenblick auf die internationale Diskussionslandschaft. In: Lob-Hüdepohl, Andreas/Lesch, Walter (Hg.). Ethik Sozialer Arbeit. Ein Handbuch. Stuttgart: UTB/Schöningh Verlag. S. 20 – 54.

Stockmann, Reinhard (2006). Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für Wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Münster: Waxmann.

Stockmann, Reinhard (2010). Wissenschaftsbasierte Evaluation. In: Stockmann, Reinhard/Meyer, Wolfgang (Hg.). Evaluation. Eine Einführung. Opladen/Berlin/Farmington Hills, MI: Barbara Budrich Verlag. S. 55 – 100.

Strahm, Rudolph H. (1997). Arbeit und Sozialstaat sind zu retten. Analysen und Grafiken zur schweizerischen Wirtschaft im Zeichen der Globalisierung. Zürich: Werd Verlag.

Sturzenhecker, Benedikt/Richter, Elisabeth (2013). Offene Kinder- und Jugendarbeit und staatliche Aktivierungsstrategien. In: Deinet, Ulrich/Sturzenhecker, Benedikt (Hg.). Handbuch Offene Kinder- und Jugendarbeit. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 695 – 703.

Sturzenhecker, Benedikt/von Spiegel, Hiltrud (2011). Selbstevaluation und Wirkungsreflexion in der Kinder- und Jugendarbeit. In: Lindner, Werner (Hg.). Kinder- und Jugendarbeit wirkt. Aktuelle und ausgewählte Evaluationsergebnisse der Kinder- und Jugendarbeit. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 308 – 321.

Thiersch, Hans (1995). Lebenswelt und Moral. Beiträge zur moralischen Orientierung sozialer Arbeit. Weinheim/München: Juventa Verlag.

Thiersch, Hans (2013). AdressatInnen der Sozialen Arbeit. In: Grasshoff, Gunther (Hg.). Adressaten, Nutzer, Agency. Akteursbezogene Forschungsperspektiven in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 17 – 32.

Thole, Werner (2000). Kinder- und Jugendarbeit. Eine Einführung. Weinheim: Juventa.

Thole, Werner (Hg.) (2012). Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Tilley, Nick (2000). Realistic Evaluation. An Overview. URL: http://evidence-basedmanagement.com/wp-content/uploads/2011/11/nick_tilley.pdf [Zugriffsdatum: 15. Mai 2015].

Tornow, Harald (2005). Wirkungsorientierte Steuerung der Sozialen Arbeit. URL: http://www.els-institut.de/tl_files/Bilder/WIMES%20Publikationen/ndv%208%202005%20Aufsatz%20Tornow.pdf [Zugriffsdatum: 18. Mai 2015].

UNO-Kinderrechtskonvention (UN-KRK) (1989). Konvention über die Rechte des Kindes. URL: http://www.unicef.ch/sites/default/files/attachements/un_konvention_ueber_die_rechte_des_kindess.pdf [Zugriffsdatum: 6. Juni 2014].

Van Santen, Eric/Seckinger, Mike (2011). Forschungsperspektiven auf und für die Jugendarbeit. In: Schmidt, Holger (Hg.). Empirie der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 217 – 237.

von Bademer, Stephan (1995). Staatsaufgaben. Von der ‚schleichenden Privatisierung‘ zum ‚aktivierenden Staat‘. URL: <http://iat-info.iatge.de/aktuell/veroeff/ds/bademer95a.pdf> [Zugriffsdatum: 03. März 2015].

von Kardorff, Ernst (2012). Qualitative Evaluationsforschung. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 9. Auflage. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag S. 238 – 250.

Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (2011). Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 12. Auflage. Bern: Hans Huber Verlag.

Zacher, Hans Friedrich (2001). Grundlagen der Sozialpolitik. Baden-Baden: Nomos Verlag.

Ziegler, Holger (2009). Zum Stand der Wirkungsforschung in der Sozialen Arbeit. In: Jugendhilfe, Heft 3, 2009, S. 180 – 187.

Ziegler, Holger (2010a). Die Orientierung am Sozialraum. In: Dahme, Heinz-Jürgen/Wohlfahrt, Norbert (Hg.). Regiert das Lokale das Soziale? Die Kommunalisierung und Dezentralisierung sozialer Dienste als sozialpolitische Reformstrategie. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren. S. 53 – 64.

Ziegler, Holger (2010b). Wirkungsorientierung als Herausforderung der Profession. In: Macsenaere, Michael/Hiller, Stephan/Fischer, Klaus (Hg.). Outcome in der Jugendhilfe gemessen. Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag. S. 193 – 198.