

Wirkung und wirkungsorientierte Steuerung in der Sozialen Arbeit

Dr. Regula Rufli

SKOS-Tagung vom 17. Januar 2007

Good Practice für Sozialdienste: Themen der SKOS-Arbeitsgruppe

- Steuerung von Wirkung
- Messbarkeit/ Überprüfbarkeit der Sozialen Arbeit
- Definition und Ausweis des Erfolgs Sozialer Arbeit
- Festlegung von Kennzahlen/ Qualitätsstandards/ Qualitätsindikatoren
- Möglichkeiten/ Vorgehen im Fach- und Finanzcontrolling
- Möglichkeiten/ Vorgehen im Benchmarking
- Berichtswesen: Kommunikation von Erfolg

Wirkung / Wirksamkeit

- Veränderung eines Zustandes
- Resultat einer Ursache, eines Prozesses, einer Handlung: Kausalität zwischen Start, Ergebnis und Einflussfaktoren
- Nachweis mittels Erhebung von Kennzahlen und Messung bzw. Überprüfung von Qualitätsstandards/ -indikatoren

Wirkung / Wirksamkeit

Interessiert:

- **Politik für die Sozialplanung:** Welche sozialpolitischen Leistungen sollen wann, warum, von wem mit welchen Kosten in welcher Qualität für wen erbracht werden?
- **Sozialmanagement für die Umsetzung der sozialpolitischen Vorgaben, konkretisiert im Qualitätsmanagement:** Welche Leistungen werden in welchem Zeitrahmen mit welcher Qualität wie für welche Zielgruppen erbracht?

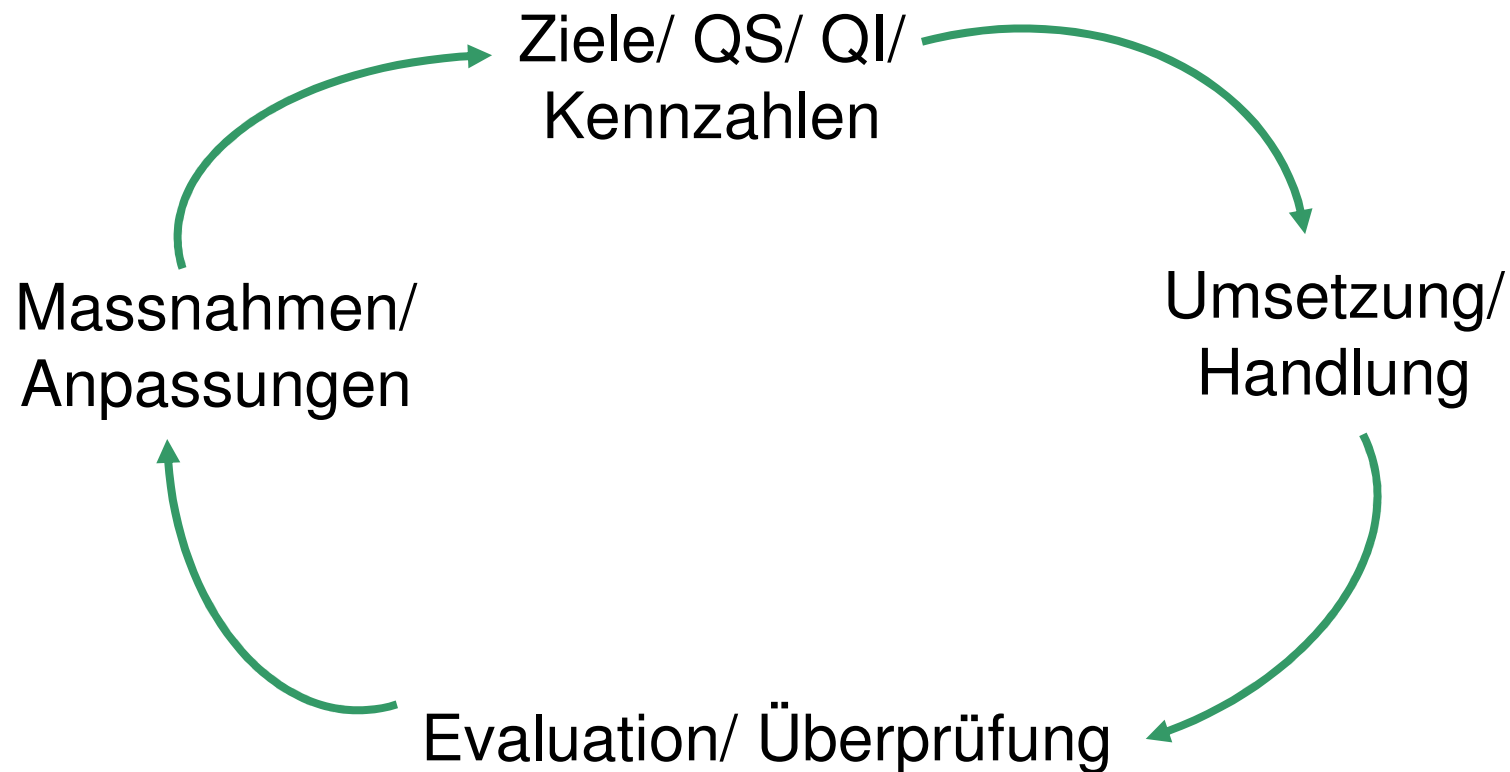
Es interessieren **Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität** (Output und Outcome)

Es interessiert ein **kontinuierliches Qualitätsmanagement:** Erhaltung, Verbesserung und/oder Anpassung der Qualität

Steuerung

- Lenkung eines Ablaufes/ eines Prozesses
- Eine gesteuerte Veränderung ist nicht zufällig, sondern aufgrund vorher definierter Variablen kontrolliert
- Steuerung impliziert, dass klar ist, woraufhin ein Prozess gerichtet ist. Vorgängig werden also erwünschte Ziele und kurz- wie mittel- und langfristige Ergebnisse definiert (Output und Outcome).
- Steuerung auf verschiedenen Ebenen bedingt eine Verknüpfung, Abstimmung und allenfalls Übersetzung
- Steuerung macht in der Regel nur wirklich dann Sinn, wenn sie wirkungsorientiert ist (Beispiel: Kapitän lenkt Schiff auf dem Meer).

Wirkungsorientierte Steuerung



(vgl. Deming 1986)

Schlüsselfragen

- Tun wir die richtigen Dinge?
- Tun wir die richtigen Dinge richtig?
- Was bedeutet “richtig” für uns?
- Woher leiten wir die Bedeutung von “richtig” ab?
- Wer hat zu welchem Zeitpunkt die Pflicht und/oder die Möglichkeit mitzudiskutieren und darüber zu entscheiden, was richtig ist?
- Wie lange soll und darf diese Entscheidung dauern? Wann wird sie überprüft?
- Mit welchen Ressourcen möchten wir das, von dem wir denken, dass es richtig ist, richtig tun?

Wirkungsorientierte Steuerung

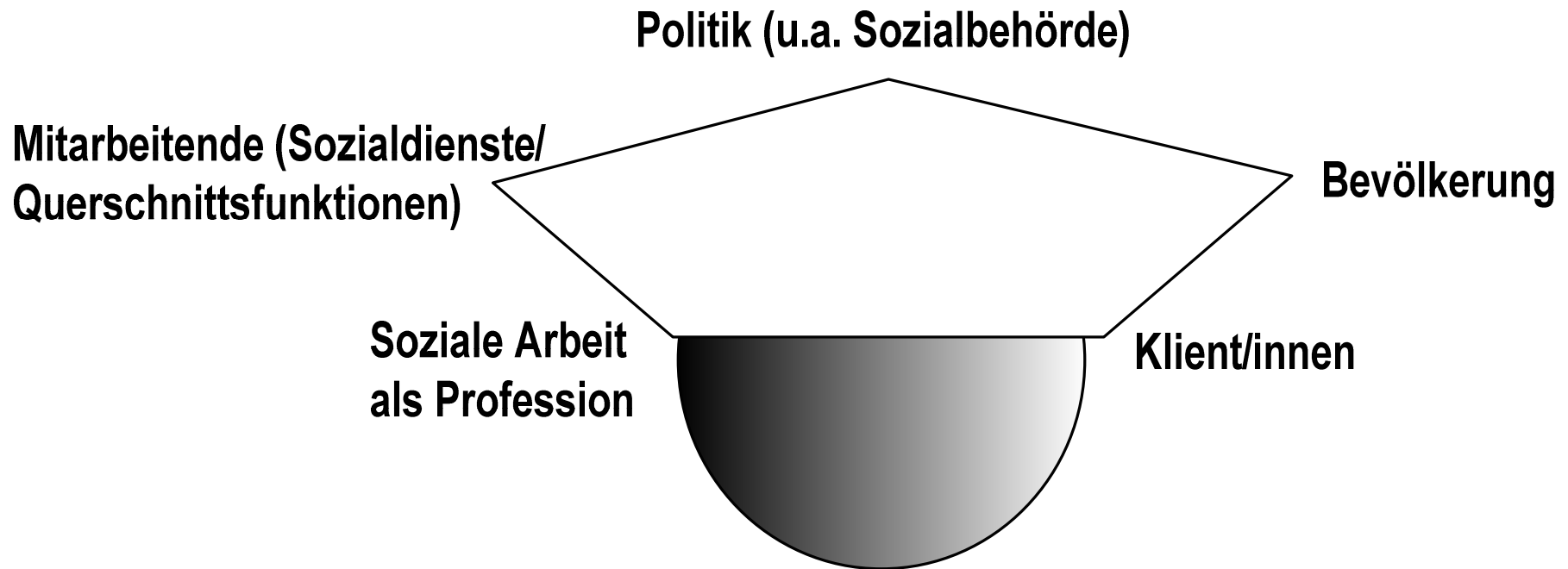
- Systematik
- Ständige Reflektion auf allen Ebenen:
Strategie (endogene & exogene Einflüsse), operative Führung, Planung, Umsetzung, Überprüfung, Analyse
- Kreativität
- Beinhaltet ethische und politische Werte
- Bedarf der Entscheidung

Sozialdienste: Wirkung für verschiedene Stakeholder

Verschiedene Stakeholders mit ev. unterschiedlichen Interessen, welche es zu koordinieren und auszubalancieren gilt:

- Konsensfindung
- Entscheide fällen
- Entscheide durchtragen
- Eigene Arbeit überprüfen

Stakeholder-Balance Sozialer Dienste



(Vgl. Dvorak/ Rufin 2007)

Soziale Arbeit in Sozialdiensten

- Reflexion über, Auseinandersetzung mit, Lösung und Prävention von sozialen Problemen
- Sozial problematisch sind Lebenssituationen, die in psychosozialer, sozioökonomischer oder soziokultureller Hinsicht als schwierig oder prekär wahrgenommen werden.
- Einzelfallarbeit, Gruppenarbeit und Gemeinwesenarbeit: Problembearbeitung setzt in der Veränderung struktureller Rahmenbedingungen und/oder der Bearbeitung individueller Situationen an
- Sozialdienste erbringen Leistungen selber oder bestellen diese bei privaten Anbieterinnen und Anbietern

(vgl. Engelke 1992; Schilling 2005; Staub-Bernasconi 1995)

Wirkungsorientierte SA in Sozialdiensten

- Die Wirkungsorientierung basiert teilweise auf gesetzlichen Vorgaben, teilweise auf Freiwilligkeit
- Die Wirkungsorientierung beinhaltet 7 Hauptaspekte:
 - @ Implementierung des **Managementkreislaufes**, Klären von Zuständigkeiten (fachlich, politisch, operativ, strategisch) und Abläufen
 - @ Formulierung von relevanten **Qualitätsstandards** und **Qualitätsindikatoren** sowie Benennung von relevanten **Kennzahlen**

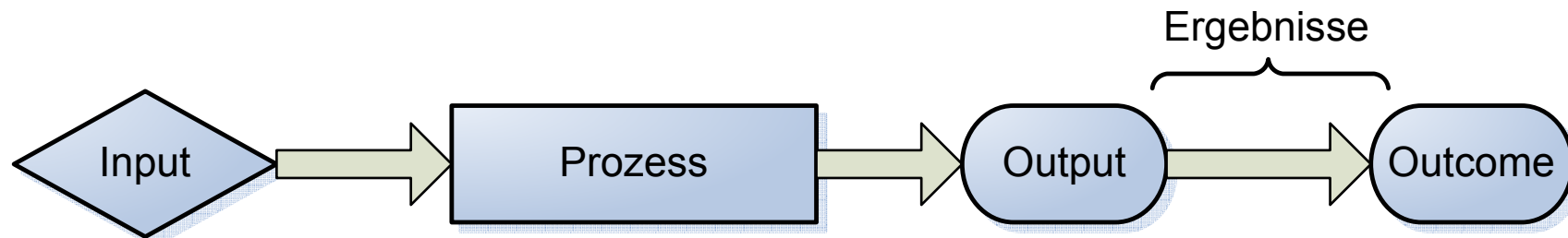
Wirkungsorientierte SA in Sozialdiensten

- @ Definition der Art und Weise der **Datenerhebung** zu den Qualitätskriterien und den Kennzahlen; u.a. Klärung, ob ein **Benchmarking** erforderlich oder erwünscht ist (was, wann, mit wem, wo, woraufhin, womit?)
- @ Definition der **Aufbereitung der Daten** sowie der **Analyse** der Daten
- @ Festlegen des Rahmens der **Datendiskussion** sowie des **Ableitens** von **Massnahmen** aufgrund der Diskussionsresultate

Wirkungsorientierte SA in Sozialdiensten

- ② Festlegen des **Reportings** und der **Berichterstattung**: Was wird wann, wie, von wem, an wen, woraufhin und womit kommuniziert?
- ② Handeln: und **umsetzen, überprüfen, anpassen**

Beispiel: Schuldenberatung



— Ressourcen —

- Geld
- Qualifikation und Quantität Personal
 - Informatik
 - Materialien
- Örtlichkeiten / Raum
- Gesetze, Reglemente

— Handlungen —

- Beratung face-to-face
- Telefon. Abklärungen
 - Aktennotizen
 - Korrespondenz
- Erstellen Informationsflyer
- Schulung Mitarbeitende einer Firma

— Direkte Resultate —

- Anzahl Beratungen
- Anzahl tel. Abklärungen
- Vollständige Akten, die Arbeitsprozess aufzeigen
- Im Wartezimmer aufliegende Informationsflyers
- Informierte Mitarbeitende der Firma X

— Wirkungen —

- Neues Wissen
- Neue oder andere Verhaltensformen
- Gelöstes Problem, z.B. Budget im Griff
- Bessere Steuerbilanz in der Gemeinde
- Zufriedeneres Familienleben

Kosten Wirkungsorientierung

- Wirkungsorientiertes Arbeiten kostet, u.a.:
 - Findungs- und Entscheidungsprozesse zur Definition von Qualitätsstandards und Qualitätsindikatoren und Kennzahlen
 - Definition, Installation und Instandhalten der wirkungsorientierten Steuerung
 - Datenmanagement: Erhebungs-/ Auswertungsökonomie
 - Schulung von Mitarbeitenden, Sozialmanager/innen und Politiker/innen
 - Kommunikation und Information
- Kosten = Personalkosten, Sachkosten, Infrastrukturkosten

Gefahren der Wirkungsorientierung

- Man macht das, was gut und einfach messbar ist, oder: man macht das, was man messen muss:
 - Innovationshindernis
 - Mangelnde Bedarfsorientierung des Angebots
- Bindung von Ressourcen
- Produktion eines Datenfriedhofs
- Langweile und Gleichgültigkeit oder Überforderung
- Versteckte Wertorientierung oder undeklarierte und/bzw. einseitige Stakeholder-Interessenvertretung (u.a. Rationalitätenverlust)

Nutzen und Zweck Wirkungsorientierung

- Nachweis der Umsetzung eines öffentlichen Auftrages
- Leadership und Governance:
Wahrnehmen der Steuerungsverantwortung von Politik
und Sozialmanagement
- Ablegen von Rechenschaft („Accountability“): hinsichtlich
Sozialpolitik, Sozialmanagement, Finanzen, Fachlichkeit
- Schaffung von Transparenz
- Schaffung von Vertrauen:
„trust is the universal currency“ (www.unitedway.org)

(Vgl. Brühlmeier et al. 2001; Dvorak 2003; Rufli 2006; Taylor-Gooby 1999)

Good Practice für Sozialdienste: Themen der SKOS-Arbeitsgruppe

- Steuerung von Wirkung
- Messbarkeit/ Überprüfbarkeit der Sozialen Arbeit
- Definition und Ausweis des Erfolgs Sozialer Arbeit
- Festlegung von Kennzahlen/ Qualitätsstandards/ Qualitätsindikatoren
- Möglichkeiten/ Vorgehen im Fach- und Finanzcontrolling
- Möglichkeiten/ Vorgehen im Benchmarking
- Berichtswesen: Kommunikation von Erfolg