

# „Ein längerer Atem ist wünschenswert.“

Die **Wirkung** von Sozialarbeit dürfen nicht nur die Zahlen bestimmen. Auch kleine Schritte in der Entwicklung von Hilfebedürftigen zählen, sagt Beraterin Christiane Schulten.

## Warum ist für Träger die Messung der Wirkung ihrer Angebote wichtig?

Soziale Arbeit wird in der Öffentlichkeit und von Seiten der Kostenträger vermehrt danach beurteilt, ob und in welchem Grad sie die mit der Finanzierung beabsichtigten Effekte tatsächlich erzielt. Sie steht damit zunehmend vor der Herausforderung, die eigene Wirkung nachzuweisen. Dabei agiert sie in einem Spannungsfeld zwischen den Anforderungen der Klientel mit diversen sozialen Schwierigkeiten, den Vorgaben des Leistungsträgers und den Ansprüchen an die eigene Professionalität. Das ist für die Menschen, die in der Sozialarbeit arbeiten, oft nicht frei von Widersprüchen.

## Was wäre die bessere Alternative?

Die Frage, wann die eigene Arbeit gelungen ist. Sie eröffnet den Blick für die verschiedenen Faktoren und wird damit den Besonderheiten dieses Arbeitsfelds gerecht. Sich damit auseinanderzusetzen, ist für die einzelnen Beschäftigten gesund, aber auch für die Organisation hilfreich, und es nutzt in der Folge den Klientinnen und Klienten.

## Wie kann das gelingen?

Ein wichtiger Schritt wäre, im Team die Frage zu besprechen, wann die eigene Arbeit eigentlich gelungen ist. Das Gelingen umfasst alle möglichen Aspekte, es geht sozusagen ans Eingemachte: Ist die Arbeit gelungen, wenn die Klientinnen oder Klienten zufrieden sind? Woran machen wir das fest? Ist sie gelungen, wenn die Belegungs- oder Betreuungszahlen stimmen? Ein Konsens darüber kann als Ausgangspunkt für alle weiteren Fragen dienen, was es braucht, um dieses Gelingen möglichst zu fördern.

## Was sind die Schwierigkeiten bei der Messung von Wirkung?

Wirkung meint grob gesagt eine durch die soziale Arbeit induzierte Veränderung auf verschiedenen Ebenen. Dies kann die individuelle Entwicklung bei einzelnen Klientinnen und Klienten, die Verhinderung einer

negativen Entwicklung innerhalb der Klientel als Gruppe und der damit verbundenen größeren Kosten sowie die positiven Folgen innerhalb der Stadt oder Region bedeuten. Besonders die beiden letzteren Wirkungsformen sind nicht einfach nachzuvollziehen und nur in größeren Studien zu ermitteln. Einrichtungen der sozialen Arbeit hingegen bemühen sich, ihren Wirkungsgrad mithilfe von Qualitätsmanagement zu steuern. In den meisten Arbeitsfeldern fordert dies der Gesetzgeber zudem explizit. Die Einrichtungen beschreiben deshalb Aspekte der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität und legen dafür Kennzahlen fest. Die Beteiligten suchen die idealen Voraussetzungen, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, das konzeptionell angestrebte Ziel zu erreichen. Das wird allerdings dem konstituierenden Merkmal sozialer Arbeit als Eins-zu-Eins-Beziehungsgeschehen zwischen Klientin oder Klient und Mitarbeitenden nicht immer gerecht, da hier einfache Kausalitäten nicht greifen.

## Wer beurteilt, ob Leistungen eines Trägers wirken?

Letztendlich liegt es allein in der Hand der Klientin oder des Klienten, ob ein nachweisbares Resultat einer Leistung erzielt wird und welches das ist. Das bedeutet in der Realität, dass auch sehr gute Arbeit die angestrebte Wirkung verfehlen kann. Diese Tatsache frustriert oft die Mitarbeitenden und bringt die Einrichtungen in einen Rechtfertigungsdruck, wenn sie die mit dem Kostenträger vereinbarten Ziele nicht erreichen.

## Wie lässt sich dieser Konflikt lösen?

Das kommt auf den Blickwinkel an. Für den Kostenträger ist meist entscheidend, ob eine Maßnahme eine Wirkung erzielt und welche das ist. Für die Beschäftigten in der sozialen Arbeit bedeutet Wirkungsorientierung eine Einengung auf das offensichtliche Ergebnis, das die komplexe Beziehungsarbeit nur schwerlich widerspiegelt. Wünschenswert ist, in der professionellen Reflexion anders



Christiane Schulten

unterstützt als Beraterin Unternehmen bei der Teamentwicklung und Organisation.  
[cs@christiane-schulten.de](mailto:cs@christiane-schulten.de)

anzusetzen und die Entwicklung der Klientinnen und Klienten im gesamten Prozess zu betrachten. Das kann zum Beispiel die sich kontinuierlich verbesserte Termineinhaltung eines Klienten sein. Auch wenn dadurch das eigentliche Ziel, wie zum Beispiel die Integration in den Arbeitsmarkt, vielleicht noch nicht erreicht ist, sind dies wichtige Schritte für den Einzelnen. Es gibt Kostenträger, die dies durchaus würdigen. Allerdings ist hier manchmal ein längerer Atem wünschenswert, der den Bedürfnissen der Klientel besser entspricht.

**Interview:** Robert Vömel