G.I.B.-Beiträge zur Arbeits- und Sozialpolitik 2025/25
Arbeitspapier Armutsbekämpfung und Sozialplanung

Werkstattbericht: Wirkungsorientierte Steuerung in der Sozialplanung

Eine Arbeitshilfe für Kommunen und Träger

Autorin und Autor
Christiane von Bernstorff, Sven Braune (PHINEO gAG)

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union

Kofinanziert von der Europäischen Union

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

Werkstattbericht: **Wirkungsorientierte Steuerung** in der **Sozialplanung**

Arbeitshilfe für Kommunen und Träger

Inhalt

Seite

04 Vorwort

05 Einführung

08 1
Wie fange ich an
mit der Wirkungsorientierung?

10 2
Wie werden Wirkungsziele
für uns nützlich?

15 3
Wie können wir die Wirksamkeit
unserer Aktivitäten belegen?

19 4
Wie stärke ich als Sozialplanerin/
Sozialplaner die Wirkungsorientierung
in meinem Umfeld?

21 5
Wie plane ich Beteiligung
wirkungsorientiert?

Vorwort

Dr. Frank Nitzsche

Wirkungsorientierte Steuerung / Praxisbeispiele / **Wirkungsanalyse** / Ziele

Wirkungsorientierte Steuerung bedeutet, dass eine Stadt oder Gemeinde ihre sozialen Angebote gezielt plant und weiterentwickelt. Dafür braucht es ein langfristig angelegtes Konzept, das verschiedene Beteiligte in und außerhalb der kommunalen Verwaltung miteinander verbindet.

Ein wichtiger Teil des Prozesses ist es, die Auswirkungen der sozialen Angebote auf Verhalten und Verhältnisse der Menschen zu untersuchen: Was bewirken die Angebote und helfen sie den Menschen wirklich? Diese Art der Planung hilft den Verantwortlichen in der Stadt oder Gemeinde, soziale Projekte und Maßnahmen sinnvoll zu steuern. Damit die Angebote tatsächlich zu den Bedürfnissen der Menschen passen, sollten auch die Bürgerinnen und Bürger mit einbezogen werden. Vor allem diejenigen, deren soziale Situation verbessert werden soll. So können Maßnahmen wirksamer auf die Situation vor Ort abgestimmt werden.

Obwohl wir über vielfältige Analysen, Informationen, Daten und Zahlen der Ist-Situation verfügen, haben wir kaum Wissen über die Ergebnisse konkreter sozialraumorientierter Aktivitäten. Dies liegt unter anderem an einer (unbegründeten) großen Vorsicht gegenüber dem Thema Datenschutz (siehe https://gib.nrw.de/publikation/datenweitergabe-und-datenschutz-im-rahmen-der-kommunalen-sozialplanung-eine-arbeitshilfe-fuer-kommunen-und-traeger/), an einer strukturell fehlenden Erfassung der Wirkung durch die Umsetzenden der Förderprogramme sowie an fehlenden personellen Ressourcen in den Kommunen. Man kann es auch pointierter formulieren: Es fehlt vielfach und vielerorts die Kraft, sich mit dem Thema Wirkung auseinanderzusetzen.

Allerdings finden sich auch immer wieder Personen in der Verwaltung, die sich mit dem Themenfeld Wirkungsanalyse beschäftigen wollen. Auf Initiative einiger Sozialplanenden in Kommunen in Nordrhein-Westfalen hin fand sich in 2023 eine Arbeitsgruppe „Wirkungsorientierung“ zusammen, die sich ihre jeweiligen Ansätze in mehreren Treffen gegenseitig vorstellten, koordiniert durch das Team Armutsbekämpfung und Sozialplanung,

Dabei wurden unterschiedliche Erfahrungsstände, Ausgangssituationen und auch Zielvorstellungen deutlich. Es entstand die Idee, ausgehend von der aktuellen Situation in den jeweiligen Kommunen, in mehreren Workshops Strategien für die jeweiligen nächsten Schritte der Kommune bei der Wirkungsorientierung zu diskutieren.

Das Ziel der Workshops sollte die Erarbeitung niederschwelliger und handhabbarer qualitativer Methoden und Instrumente sein, Möglichkeiten zur Partizipation und Mitgestaltung durch die Menschen in den jeweiligen Sozialräumen sollten dabei mitgedacht werden.

Die Ergebnisse der Workshops bieten wertvolle Impulse für die Planung und Durchführung von Aktivitäten der Wirkungsorientierung in den kommunalen Planungsstellen. Wir bedanken uns bei unserer Kollegin Ann-Kristin Reher für die Mitwirkung an der Veröffentlichung. Und ganz besonders bei Frau von Bernstorff und Herrn Braune von der Phineo gAG für die hervorragende Durchführung der Workshops, die engagierte Beratung der Sozialplanenden und für den praxisorientierten und vor allem leicht verständlichen Werkstattbericht, den wir hiermit als Arbeitspapier der G.I.B. veröffentlichen.

Einführung

Wirkungsorientierte **Steuerung** in **der** Sozialplanung. **Beispiele** aus **der** kommunalen **Praxis.**

Die wirkungsorientierte Steuerung in der Sozialplanung ist seit vielen Jahren Gegenstand lebhafter fachlicher Auseinandersetzungen. In Zeiten knapper Haushalte hat die Idee, öffentliche Ressourcen für sozialpolitische Maßnahmen möglichst effektiv und zielgerichtet einzusetzen, weiter an politischer Aufmerksamkeit gewonnen. Kommunen und Sozialplanerinnen und Sozialplaner stehen dabei vor vielen Fragen in der Umsetzung.

Dieser Werkstattbericht bietet Einblicke, wie sich kommunale Sozialplanerinnen und Sozialplaner diesen Fragen in der Praxis annähern können. Die Erkenntnisse stammen aus einer Reihe von Werkstätten zum Thema „Kommunale Wirkungsorientierung", die von Oktober bis Dezember 2024 stattfanden. Teilgenommen haben Sozialplanerinnen und Sozialplaner aus fünf nordrhein-westfälischen Kommunen. Die Initiative ging von der G.I.B. (Gestaltung, Innovation und Beratung in der Arbeits- und Sozialpolitik GmbH) aus, die diese Kommunen in einer Arbeitsgruppe zur Wirkungsorientierung in der Sozialplanung begleitet. Die Durchführung übernahm das Public-Team der PHINEO gAG, das zu wirkungsorientiertem staatlichem Handeln auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene berät.

Der Werkstattbericht richtet sich an Sozialplanende, die beim Thema Wirkungsorientierung vor Herausforderungen in der Umsetzung stehen. Von den hier zusammengefassten Einblicken sollen sie profitieren, nicht im Sinne einer 1 : 1-Übertragbarkeit, aber als Anstoß und Ermutigung, die Wirkungsorientierung ihrer Sozialplanung so weiterzuentwickeln, dass sie nützlich und sinnstiftend für alle Beteiligten ist.

Der Werkstattbericht bietet im ersten Teil eine kurze Einführung zur Wirkungsorientierung, die als Impuls auch in den Werkstätten eingebracht wurde. Im zweiten Teil erhalten Sie ausgewählte vertiefende Einblicke in fünf Praxisfragen, die in den Werkstätten und individuellen Sparring-Terminen mit den Teilnehmenden bearbeitet wurden.

1 Wie fange ich an mit der Wirkungsorientierung?
2 Wie werden Wirkungsziele für uns nützlich?
3 Wie können wir die Wirksamkeit unserer Aktivitäten belegen?
4 Wie stärke ich als Sozialplanerin/Sozialplaner die Wirkungsorientierung in meinem Umfeld?
5 Wie plane ich Beteiligung wirkungsorientiert?

Zum besseren Verständnis der fünf diskutierten Praxisfragen sind zunächst vier kurze Begriffsdefinitionen hilfreich. Am Ende des Werkstattberichts finden Sie Literaturhinweise, falls Sie sich mit grundlegenden Begrifflichkeiten und dem Diskussionsstand zur Wirkungsorientierung näher vertraut machen möchten.

- **Wirkungen** sind die Veränderungen, die infolge eines bestimmten Handelns beziehungsweise bestimmter Aktivitäten eintreten. Wirkungen lassen sich unterscheiden in Wirkungen bei Zielgruppen (Outcome) sowie Wirkungen in deren Lebensumfeld und in der Gesellschaft (Impact). Outcome lässt sich zum Beispiel erkennen an neuen Fähigkeiten, verändertem Handeln oder verbesserter Lebenslage einer Zielgruppe. Beispiele für Impacts sind die verbesserte Teilhabe an Gesundheitsversorgung in einem Quartier, die Verringerung der Armutsbetroffenheit in einem Stadtteil oder die Absenkung der Wohnungslosenquote in einer Region. In der sozialen Arbeit bedeutet Wirkung nicht zwingend eine positive Veränderung – auch die Stabilisierung eines Zustands kann ein wichtiges Ziel sein.

- **Wirkungsorientierung** meint, die eigenen Aktivitäten gezielt auf eine gewünschte Wirkung auszurichten. Mit Aktivitäten sind Angebote, Leistungen, Maßnahmen, Programme oder sonstige bewusst gewählte Interventionen gemeint. In der Verwaltungssteuerung bedeutet das also, vom gewünschten Ergebnis aus zu planen und den Fokus auf Wirkungen des Verwaltungshandelns zu richten statt nur auf die erbrachten Aktivitäten (Anzahl, Inanspruchnahme) oder eingesetzten Ressourcen.
- Mitunter wird auch der Begriff der **Wirksamkeit** dafür verwendet, wenn tatsächlich erwünschte oder positive Wirkungen durch eine Aktivität eintreten. Die Unterscheidung von Wirkung und Wirksamkeit verdeutlicht, dass Aktivitäten auch Wirkungen erzielen könnten, die nicht intendiert waren oder gar unerwünschte und negative Folgen haben.
- **Wirkungsanalyse** untersucht, inwieweit die durchgeführten Aktivitäten Wirkung entfaltet haben. Outcomes und Impacts lassen sich selten durch eine einzelne Intervention erreichen, da diese Veränderungen von vielfältigen Einflussfaktoren und Interventionen unterschiedlicher Akteure abhängen. Projekt- und Steuerungsverantwortliche versuchen in der Regel, den Anteil der eigenen Aktivitäten an einer positiven Veränderung sichtbar zu machen (Wirksamkeit), um diese Aktivitäten zu legitimieren oder um zu erkennen, wo es Anpassungsbedarf oder Skalierungsmöglichkeiten gibt.

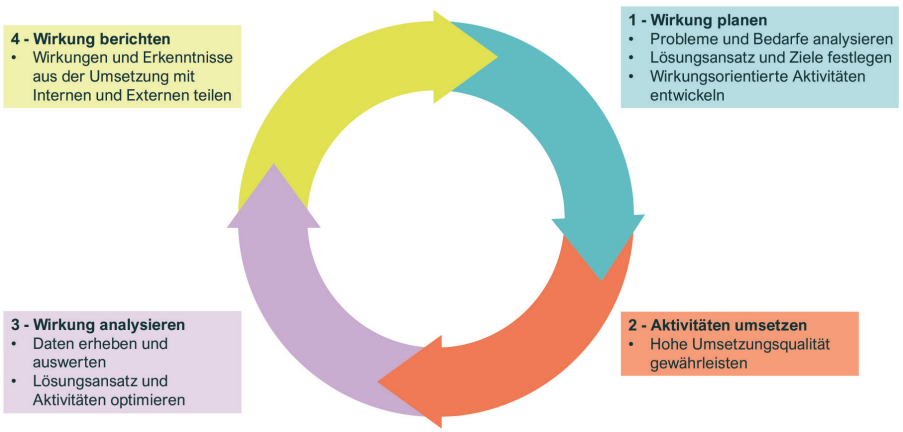
Wirkungsorientierter Steuerungskreislauf

Ein wesentlicher Zweck wirkungsorientierter Planung und Steuerung ist es, die bestmöglichen Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen zu finden und die Ressourcen für wirksame Aktivitäten einzusetzen. In der praktischen Umsetzung bedeutet das:

- Probleme und Bedarfe analysieren,
- Lösungsansätze und Wirkungsziele definieren,
- Aktivitäten passgenau auf Wirkungsziele zuschneiden,
- Aktivitäten zielgerichtet und in hoher Qualität umsetzen,
- Wirksamkeit der Aktivitäten überprüfen,
- die Aktivitäten oder Lösungsansätze bei Bedarf anpassen,
- wirksame Ansätze skalieren.

Diese einzelnen Aspekte lassen sich in einem wirkungsorientierten Steuerungskreislauf abbilden. Er stellt dar, wie Wirkungsstrategie (Ziele und Aktivitäten) und Wirkungsmanagement (Umsetzung, Überprüfung und Anpassung der Aktivitäten) zusammenhängen. Er verdeutlicht, dass Wirkungsorientierung kein linearer und zeitlich begrenzter Prozess ist, sondern ein regelmäßiges Lernen und Adaptieren voraussetzt. Problemlagen und Bedarfe können sich durch die eigenen Aktivitäten und nicht direkt steuerbare externe Einflussfaktoren verändern. Auch die Aktualität von Wirkungszielen sollte daher regelmäßig überprüft werden. Wenn sich Ziele verändern, haben auch die den Zielen zugeordneten Aktivitäten (Programme, Maßnahmen, Leistungen, Interventionen) einen Vorläufigkeitscharakter und bedürfen einer regelmäßigen Überprüfung und Anpassung.

Abbildung 1: Wirkungsorientierter Steuerungskreislauf (PHINEO)



Quelle: PHINEO gAG

Die Fokussierung auf dringliche Bedarfe und erreichte/nicht erreichte Wirkungen soll dabei helfen, möglichst passgenaue Aktivitäten zu planen und bei begrenzten Mitteln auch Prioritäten in der Angebotsplanung zu setzen. In aktuellen Diskursen wird diskutiert, dass die Passgenauigkeit verbessert werden kann, wenn Bürgerinnen und Bürger aktiv in die Planung und Gestaltung geeigneter Maßnahmen einbezogen werden. So erhalten sie die Möglichkeit, ihre kommunale Lebenswelt mitzugestalten. Wirkungsorientierung erfüllt damit auch eine Funktion zur Förderung von Teilhabe und Emanzipation.

Wirkungsorientierte Steuerung in der Sozialplanung und Verwaltung

Der wirkungsorientierte Steuerungskreislauf hat sich als Haltung und Instrument in der Steuerung einzelner Projekte bewährt. Die Sozialplanung umfasst jedoch ein breites Aufgabenspektrum – von der Entwicklung der sozialen Infrastruktur in einem Kiez bis hin zu Beiträgen in Stadtentwicklungsprozessen. Ihre Steuerung bezieht sich daher auf zahlreiche Handlungsfelder, Aktivitäten und Akteure.

Kooperation und Koordination ist daher gefragt. Bei Themen wie Armut, Wohnungslosigkeit oder Integration ist eine enge Abstimmung von Zielen und Maßnahmen über Abteilungen und Ressorts hinweg entscheidend. Ein gemeinsames Vorgehen erhöht die Wirksamkeit bei der Bewältigung großer Herausforderungen. Da die Umsetzung und Qualitätsentwicklung sozialer Maßnahmen überwiegend in den Händen der Träger liegen, ist eine enge Zusammenarbeit mit ihnen essenziell, um in den einzelnen Handlungsfeldern steuerungsfähig zu bleiben.

Für die Weiterentwicklung der Wirkungsorientierung in umfassenden Planungs- und Steuerungsprozessen, wie Jugendhilfe- oder Sozialplanung, braucht es zudem mehr als fachliche Expertise, Methoden und Tools. Wirkungsorientierung muss in bestehende Planungszyklen, Prozesse, Strukturen, Handlungslogiken und Arbeitskulturen vor Ort integrierbar sein. Pragmatismus, Situationsangemessenheit und Flexibilität sind in der praktischen Übersetzung des idealtypischen Konzepts daher stets gefragt. Wenn es beispielsweise sehr wenig Erfahrungen mit Wirkungsorientierung und -analyse und viel Skepsis auf Trägerseite gibt, empfehlen sich als erste Schritte kleinere Pilotprojekte, Testphasen und begleitende Austausch- und Lernangebote, anstatt ohne Vorkenntnisse eine systematische Wirkungsberichterstattung durch die Trägerlandschaft zu forcieren.

Wirkungsorientierung erfordert auf der anderen Seite auch Flexibilität innerhalb der Abläufe und Prioritäten der Organisation. Erste kleine, aber wichtige Veränderungen können im Weglassen ineffektiver Praktiken oder in kleineren Prozessoptimierungen liegen. So kommt es vor, dass in verschiedenen Ressorts wertvolle Daten zu Bedarfen und Trends zum Beispiel zur Armutssituation vorliegen, jedoch aufgrund von Silodenken und Hierarchieschranken keine Prozesse verabredet werden, um diese gemeinsam zu bewerten und darauf basierend Entscheidungen zu treffen. Auch Monitoringdaten und Projektevaluationen werden oft nicht gut genutzt, wenn es an multiperspektivischen Austauschformaten fehlt, um die erhobenen Daten zu interpretieren und in konkrete Handlungsempfehlungen für Politik und Praxis zu übersetzen. Umgekehrt hat die Beratungspraxis gezeigt, dass bereits das Testen solcher Austauschformate zu einer deutlich positiveren Haltung gegenüber ressortübergreifender Steuerung führen kann.

Für Sozialplanende, die eine wirkungsorientiertere Steuerung etablieren wollen, sind daher neben Wirkungswissen auch die Perspektiven und Instrumente der Organisationsentwicklung und des Change-Managements hilfreich:

- **Interessen klären:** Die Erwartungen an und das Verständnis von Wirkung und Wirkungsorientierung müssen erfahrungsgemäß mit allen beteiligten Stakeholdern des Planungsprozesses abgeglichen werden. Trägerlandschaft, Politik und Verwaltung verfolgen oft unterschiedliche Zwecke, Interessen und Ansätze mit der Wirkungsorientierung – im Spannungsfeld von Kosteneinsparung, Qualitätsverbesserung und Legitimation.
- **Verabredungen treffen:** Damit Wirkungsziele steuerungsrelevant werden, sind klare Rollen, Verantwortlichkeiten und Prozesse entscheidend. Ohne diese laufen aufwändige Zielentwicklungsprozesse oft ins Leere, da unklar bleibt, wie Aktivitäten priorisiert und Wirkungsziele überprüft werden sollen. Einige Organisationen vergeben die Rolle der Wirkungsmanagenden, um diesen Klärungsprozess zu steuern und die Weiterentwicklung kontinuierlich zu begleiten.
- **Handlungsspielräume suchen:** Ein klares Mandat durch die politische Leitung oder höhere Verwaltungsebene schafft Handlungsspielräume für Sozialplanende, die wirkungsorientierte Steuerung systematisch weiterzuentwickeln. Fehlen ein solches Mandat und ein klarer Auftrag, können Sozialplanende durch Vernetzung zum Thema, internen oder externen Wissenstransfer und praxisnahe Erfolgsbeispiele dennoch Entwicklungsschritte anstoßen. Wie konsequent Wirkungsorientierung letztlich verfolgt wird, hängt außer von dem Umgang mit systemischen Hürden (vgl. 2 Wie werden Wirkungsziele für uns nützlich?) auch maßgeblich von der Prioritätensetzung von Führungskräften und Planenden ab und deren Haltung (zielorientiert, bedarfsorientiert, kooperativ, fehlertolerant, lernfreudig).

- **Anschlussfähigkeit gewährleisten:** Die eigene Sozialplanung sollte ausreichend anschlussfähig an andere Planungsprozesse der Verwaltung sein. Dies betrifft sowohl die inhaltliche als auch die zeitliche Synchronisation mit den Planungsprozessen benachbarter Ressorts. Besonders wichtig ist es dabei, gegebenenfalls vorhandene (Wirkungs-)Ziele oder strategische Ausrichtungen der Bereiche zu kennen, die sich auf die gemeinsamen Wirkungsziele richten. Oft ist eine strategische Ausrichtung (zum Beispiel im Bereich Stadtentwicklung) vielleicht auch nur implizit vorhanden. Hier hilft ein gemeinsamer Austausch, damit am Ende konkurrierende Zielsysteme vermieden werden.
- **Vertrauens- und Fehlerkultur fördern:** Der Anspruch an mehr Wirkungstransparenz ist eng gekoppelt an eine Lern- und Fehlerkultur und Kooperationsbereitschaft innerhalb der Steuerungsebene (Verwaltung) und mit der Umsetzungsebene. Ein wichtiger Schritt kann sein, über das Reporting von Ressourcen- und Leistungsdaten hinaus in einen Qualitäts- und Wirkungsdialog mit der Umsetzungsebene zu treten. Eine hilfreiche Prämisse ist es, hier nicht nach Kürzungspotenzialen zu suchen, sondern die Wirksamkeit und Qualität der Aktivitäten verbessern zu wollen.
- **Widerstände verstehen:** Wirkungsorientierung löst mitunter Sorgen vor mehr Berichtspflichten, Kontrolle und Kürzungen auf Trägerseite aus. Hier helfen theoretische Konzepte und Versprechungen wenig, dafür aber Gespräche, Austauschrunden sowie Pilotprojekte oder praktische Erfahrungen aus anderen Kommunen, die den praktischen Nutzen für alle Beteiligten greifbar machen. Beispielsweise wird der Erfolg eines Angebots nicht mehr einseitig an Kosten und Output-Kennzahlen bemessen, sondern die Qualität sozialer Arbeit sowie Fortschritte und Wirkungen erhalten bei Zielgruppen mehr Sichtbarkeit.
- **Dringlichkeit klären:** Wie in allen Veränderungsprozessen braucht es in der Kommunikation gute Argumente, warum die Weiterentwicklung der Wirkungsorientierung neben vielen anderen Aufgaben dringlich ist. Sozialplanerinnen und Sozialplaner können hier den Fragen nachgehen: Was wären potenzielle Risiken oder direkte negative Folgen, wenn die Wirkungsorientierung in der Sozialplanung nicht weiterentwickelt wird? Welche Chancen werden verpasst, wenn Entwicklung ausbleibt? Was würde sich im Arbeitsalltag durch Wirkungsorientierung verbessern (oder erschwert)?

Diese und weitere Themen der Weiterentwicklung der Wirkungsorientierung waren Grundlage für anschließende Diskussionen in den Werkstätten. Fünf Praxisfragen standen dabei im Mittelpunkt.

1

Wie fange ich an **mit der Wirkungsorientierung?**

Die Werkstätten haben verdeutlicht, dass es in den teilnehmenden Kommunen bereits gute Ansätze gibt, aber bisher kaum eine systematische wirkungsorientierte Steuerung in der Sozialplanung. Auch mit dem Blick auf andere Kommunen scheint es daher angemessener, von einer Weiterentwicklung statt einer Einführung der Wirkungsorientierung zu sprechen.

> Die teilnehmenden Sozialplanerinnen und Sozialplaner berichteten von Prozessen zur datenbasierten Bedarfsermittlung in Sozialräumen, Ansätzen der Befragung und Beteiligung von Zielgruppen bei der Maßnahmenplanung. Darüber hinaus nannten sie Prozesse der ressortübergreifenden Abstimmung zur Lösung komplexer Probleme, Weiterentwicklung der Zielvereinbarung und Qualitätsentwicklung mit der Trägerlandschaft sowie Ansätze einer transparenteren Darstellung von Maßnahmenwirkungen gegenüber Gremien und politischen Entscheiderinnen und Entscheidern.

Der nächste Entwicklungsschritt hängt stark von den Prioritäten und den Ressourcen vor Ort ab. Empfehlenswert ist, zunächst das eigene Bild zu schärfen, wie das Thema Wirkungsorientierung aktuell in den eigenen Netzwerken besprochen wird:

- **Wirkungsorientierte Steuerung:** Gibt es (außer mir) relevante Fürsprecherinnen und Fürsprecher, die eine systematischere Steuerung der Sozialplanung anhand von Wirkungszielen etablieren wollen? Gibt es dafür politische Unterstützung?
- **Qualitätsentwicklung:** Gibt es vor allem Interesse daran, gemeinsam mit Trägerlandschaft und Fachkräften die Qualität und Wirkung bestehender Aktivitäten besser zu verstehen und zu optimieren, zum Beispiel kostenintensive Programme mit langer Laufzeit oder neu implementierte Maßnahmen?
- **Legitimation:** Gibt es politischen Handlungsdruck, die Erfolge sozialplanerischer Aktivitäten nachzuweisen? Stehen bestimmte Themen dabei besonders im Fokus?

Wie im wirkungsorientierten Steuerungskreislauf dargestellt, sind diese Themen eng miteinander gekoppelt. Dennoch hat es sich in der Praxis als effektiv erwiesen, genau dort anzusetzen, wo der aktuelle Aufmerksamkeitsfokus der relevanten Stakeholder liegt.

Die unterschiedlichen Anliegen der Sozialplanerinnen und Sozialplaner der teilnehmenden Kommunen haben verdeutlicht, dass die Auseinandersetzung mit Wirkungsorientierung über die Frage hinausgeht, wie Wirkungen nachgewiesen werden können. Es zeigen sich vielmehr an unterschiedlichen Stellen des Steuerungskreislaufs verschiedene Zwecke und damit einhergehende Umsetzungsfragen.

Sobald der zentrale Zweck der Weiterentwicklung definiert ist, können gezielt Ansatzpunkte zur Umsetzung identifiziert werden. Hier ist es oft hilfreich, ressourcenorientiert zu denken, das heißt Fürsprecherinnen und Fürsprecher einzubinden, an positive Erfahrungen mit Wirkungsorientierung anzuknüpfen sowie an vorhandene Abläufe und Prozesse anzudocken:

- Wer sind Verbündete, die meine Perspektive auf Wirkungsorientierung teilen? Welche anderen Interessen gibt es zum Thema Wirkungsorientierung?
- Welche Stakeholder brauche ich, um mit mir den nächsten Entwicklungsschritt zu machen? Was brauchen diese von mir? Zum Beispiel relevante Fachabteilungen der Verwaltung, Fachkräfte der kommunalen Sozialverwaltung, Träger der Freien Wohlfahrtspflege und Kommunalpolitik.
- Was braucht es an neuem Wissen, Tools oder Personal, um wirkungsorientierter zu planen oder zu analysieren? Was ist bereits vorhanden? Zum Beispiel Kompetenzen zur Wirkungsanalyse, Monitoringsysteme, Stellenanteile für Qualitätsentwicklung).
- Was sind bestehende Prozesse und Formate, an die eine Weiterentwicklung gut anschließen kann? Zum Beispiel bestehende Austauschrunden zur Qualitätsentwicklung oder zur Vorbereitung des nächsten Planungszyklus.
- Welche Hürden und Vorbehalte gibt es und was kann ich dazu beitragen, diese zu überwinden (vgl. Einführung und Frage 2–5)?

Die Reflexionsfragen können helfen, vom abstrakten Konzept zum nächsten Handlungsschritt zu kommen.

- Eine Sozialplanerin möchte die individuelle Zielvereinbarung mit einzelnen Trägern von Maßnahmen stärker an übergeordneten strategischen Zielen der Jugendhilfeplanung ausrichten (Planung und Steuerung).
- Eine andere Kommune fragt sich, wie sie die Jugendhilfe- und Sozialplanung sowie die gesamtstädtische Planung an Impact-Zielen ausrichten kann und die bereits vorhandenen Zielsysteme der einzelnen Planungsbereiche ineinandergreifen können (Planung und Steuerung).
- Eine Kommune möchte wirkungsorientierter steuern, um die Zielgruppen der Sozialplanung direkter in die Bedarfsanalyse sowie Angebotsentwicklung und -evaluation von Maßnahmen einzubeziehen (Qualitätsentwicklung).
- Eine Kommune überlegt, wie sie mit Quartiersozialarbeiterinnen und -sozialarbeitern eine machbare Wirkungsanalyse aufsetzen kann, trotz geringer Ressourcen an Wissen, Zeit und Budget bei gleichzeitig hohen Erwartungen der Verwaltungsspitze an Erfolgsnachweise (Legitimation und Wirkungsnachweis).

2

Wie werden **Wirkungsziele** für uns **nützlich?**

In den Werkstätten gab es ein besonderes Interesse an der Steuerung der Sozialplanung mittels Wirkungszielen. Die Kernidee ist es, Aktivitäten vom erwünschten Ergebnis her zu planen: den erwünschten Veränderungen/Zuständen bei Zielgruppen (Outcome) und in der Gesellschaft/Kommune (Impact). Die Annahme, die dahintersteht: Ressourcen werden auf diese Weise zielgerichtet und effektiver eingesetzt. Dieses Denken lässt sich durch eine Impact-Outcomes-Outputs-Inputs-Logik darstellen (vgl. Abbildung 2).

Wirkungsziele können sowohl für die strategische Ausrichtung ganzer Planungsbereiche wie Wohnraumplanung, Kinder- und Jugendhilfe oder Inklusionsplanung entwickelt werden als auch für die konkrete Planung und Steuerung einzelner Maßnahmen innerhalb dieser Bereiche.

Diese Entwicklung von Wirkungszielen für Planungsbereiche sollte dabei kein starres, komplexes Zielsystem mit unzähligen Einzelzielen und Kennzahlen kreieren. Wirkungsziele sollen vielmehr die Verständigung von Steuerungs- und Fachebene über Prioritäten verbessern: Welche Veränderungen sind im nächsten Planungszyklus entscheidend, um ein kommunales Problem zu verringern oder eine Herausforderung erfolgreich zu bewältigen?

Wirkungsziele schaffen zu dieser Frage neue Leitplanken, Orientierung und Fokus in der Umsetzung der Planung. Sie sollten ambitioniert, aber nicht utopisch sein. Zudem sollten sie erwünschte Veränderungen möglichst konkret beschreiben, zum Beispiel „Wohnungslosigkeit in der Kommune ist bis 2030 um mindestens 30 Prozent reduziert"; „Kein Mensch bleibt länger als sechs Monate ohne dauerhaften Wohnraum".

Abbildung 2: I-O-O-I-Wirkungslogik (PHINEO)

Quelle: PHINEO gAG

Soll-Werte können hilfreich sein für die Konkretisierung von Impact-Zielen, sind aber nur sinnvoll, wenn sie begründbar und fundiert sind.

Es geht bei wirkungsorientierter Steuerung indes nicht darum, jede einzelne Aktivität (Produkte, Interventionen, Angebote, Maßnahmen, Leistungen ...) im Rahmen der Sozialplanung mit starren Zahlenvorgaben und Kennzahlerwartungen zu hinterlegen. Die Idee, für alle Aktivitäten einer wirkungsorientierten Haushaltsplanung SMARTe Wirkungsziele zu definieren und systematisch mit Indikatoren zu verknüpfen, ist kaum umsetzbar. Im Austausch der Sozialplanerinnen und Sozialplaner mit der Fach- und Umsetzungsebene ist daher zu überprüfen, welche Aktivitäten sich für eine wirkungsorientierte Steuerung nach Wirkungszielen in besonderer Weise empfehlen. Das können zum Beispiel kostenintensive Leistungen, Maßnahmen mit hoher Reichweite bei den Zielgruppen, etablierte Programme mit langer Laufzeit oder auch innovative Ansätze mit geringer Ergebnissicherheit sein.

Damit Wirkungsziele nicht nur auf dem Papier stehen, sondern tatsächlich steuerungsrelevant werden, braucht es erfahrungsgemäß einen strukturierten Prozess für die operative Umsetzung – doch genau dieser fehlt oft.

- **Aktivitäten planen:** Wirkungsziele sind steuerungsrelevant, wenn sie eine Orientierung für die Entscheidungen bieten, welche Aktivitäten umgesetzt werden sollen. So sollten Planerinnen und Planer, Träger sowie Entscheiderinnen und Entscheider auch mit Blick auf bereits bestehende große Programme und Interventionen gefragt werden: Wie zahlen diese auf die Wirkungsziele ein? Und welche Aktivitäten bräuchte es noch, um das Wirkungsziel zu erreichen?

  - Problemanalysen helfen, die wesentlichen Ursachen zu ergründen, warum das Wirkungsziel heute noch nicht erreicht ist und wo Hebel für eine Veränderung liegen.
  - Bedarfsanalysen fokussieren darauf, welche Aktivitäten noch benötigt werden, um das Wirkungsziel zu erreichen.
  - Wirkungslogiken (zum Beispiel I-O-O-I-Methode) können genutzt werden, um auf Basis dieser Erkenntnisse nachvollziehbar darzulegen, welche Aktivitäten der Sozialplanung wie zu Wirkungszielen beitragen können (Wirkungskette).

  Wirkungslogiken helfen Sozialplanenden, Kommunalpolitik und Trägern in der Entscheidung, welche Aktivitäten unverzichtbar sind, damit trotz kommunaler Sparhaushalte zentrale Impact-Ziele wie die Reduzierung von Kinderarmut oder Verbesserung von Chancengleichheit und Teilhabe in Sichtweite bleiben.

- **Indikatoren definieren:** Wirkungsziele sind steuerungsrelevant, wenn ihre Erreichung regelmäßig überprüft wird und die Ziele bei Bedarf angepasst werden. Um zu erkennen, ob ein Wirkungsziel erreicht wird, sollten daher von den Planungsbeteiligten im Zuge der Zielentwicklung auch Indikatoren festgelegt werden.

  Der Anteil wohnungsloser Personen in einer Stadt wäre zum Beispiel ein direkter Indikator, ob das Impact-Ziel erreicht wird, Wohnungslosigkeit zu verringern. Oft ist ein Set von Indikatoren erforderlich, um Fortschritte bei der Erreichung eines Wirkungsziels gut zu erkennen. Wenn das Impact-Ziel darin besteht, das Risiko von Wohnungslosigkeit zu verringern, sind unter anderem Einkommensniveau, Mietbelastungsquote und Wohnraumverfügbarkeit wichtige Indikatoren, um positive oder negative Entwicklungen zu erkennen.

  Sozialplanerinnen und Sozialplaner benötigen Zugang zu Daten über relevante Indikatoren, um Entwicklungen über die Zeit zu verfolgen und positive oder negative Trends frühzeitig zu erkennen: Gibt es Fortschritte, Stagnation oder gar Rückschritte bei der Erreichung des Wirkungsziels? Die Datenverfügbarkeit ist je nach Kommune schwankend und nicht immer liegen passende Datensätze bereits vor, was Steuerung erschwert. Werden Wirkungsziele deutlich nicht erreicht, sollten die möglichen Ursachen kritisch hinterfragt werden – einschließlich der eigenen Aktivitäten in der Sozialplanung.

  Deuten Indikatoren auf eine Zielerreichung hin, kann das Ziel ambitionierter gesetzt oder durch ein neues ersetzt werden. Veränderte Rahmenbedingungen können ein Wirkungsziel zunehmend unrealistisch erscheinen lassen – auch dann sollte geprüft werden, ob eine Anpassung notwendig ist. Wirkungsorientierte Zielsetzung darf hier nicht „blind" für politische Handlungslogiken und Interessen sein. Ein Beispiel aus der Klimapolitik: Viele Daten deuten darauf hin, dass das 1,5-Grad-Ziel der UN-Klimakonferenz 2015 aufgrund aktueller Emissionstrends nicht mehr erreichbar ist. Ein 2-Grad-Ziel wäre zwar laut Messdaten realistischer, doch Klimapolitikerinnen und -politiker warnen, dass dies zu weniger ambitionierten Maßnahmen führen könnte, um die Erderwärmung zu bremsen. Die wirkungsorientierte Steuerung der Verwaltung erfordert eine ausgewogene Verbindung von datenbasierten und sinnstiftenden, handlungsleitenden Zielsetzungen.

- **Wirkung analysieren:** Wirkungsziele sind steuerungsrelevant, wenn regelmäßig überprüft wird, ob die ausgewählten Aktivitäten tatsächlich zum Wirkungsziel beitragen (Wirksamkeit). Der Leitgedanke: Ein besseres Verständnis darüber, ob und wie ausgewählte Maßnahmen zu Wirkungszielen führen, unterstützt eine gezielte Steuerung des Portfolios an Aktivitäten. Die Ergebnisse von Wirkungsanalysen können bei Entscheidungen unterstützen, welche Aktivitäten im nächsten Planungszyklus unbedingt zu erhalten sind, ausgebaut oder angepasst werden sollten oder gegebenenfalls auch durch andere Aktivitäten ersetzt werden.

  Ein zentraler Grund für die Notwendigkeit von Wirkungsanalysen ist die entscheidende Rolle der Umsetzung vor Ort: Selbst evidenzbasierte Maßnahmen können in der Praxis wirkungsschwach bleiben. Daher ist es ein nachvollziehbarer Anspruch, insbesondere kostenintensive, langjährig laufende, stark genutzte, innovative oder politisch bedeutsame Programme, Angebote und Leistungen auf ihre Qualität und Wirksamkeit zu überprüfen.

  Beispielsweise könnte analysiert werden, ob innovative Housing-First-Maßnahmen ihr Ziel erreichen und wohnungslose Menschen langfristig in stabile Wohnverhältnisse bringen (Outcome). Darüber hinaus ließe sich untersuchen, welchen Beitrag Housing-First-Konzepte zur Reduzierung der Wohnungslosigkeit in der gesamten Kommune leisten (Impact). Auf dieser Grundlage kann entschieden werden, ob die Maßnahmen optimiert, ausgeweitet oder durch wirksamere Ansätze ersetzt werden sollten.

  Eindeutige Wirkungsnachweise sind insbesondere auf Impact-Ebene häufig kaum zu erbringen, da viele Faktoren komplexe Probleme wie Wohnungslosigkeit oder Bildungschancen beeinflussen. Eine isolierte Wirkungsanalyse einzelner Maßnahmen – insbesondere im Bereich Prävention – stößt daher sehr schnell an Grenzen. Es bleibt wichtig, im Blick zu behalten, wie Aktivitäten zur Zielerreichung beitragen. Gleichzeitig braucht es einen pragmatischen und realistischen Umgang mit Wirkungsanalysen (vgl. dazu Frage 3).

Viele Themen der Sozialplanung sind Querschnittsaufgaben, die eigentlich ressort- und hierarchieübergreifend bearbeitet werden müssen, etwa Armut, Integration, Bildung oder Wohnen. Das passiert aber meist nicht in ausreichender Qualität. Gemeinsame Wirkungsziele können eine bessere **Koordination** zwischen den Ressorts anstoßen, also dazu führen, dass die verschiedenen Aktivitäten besser aufeinander abgestimmt werden. Dafür braucht es jedoch Prozesse und Strukturen, die eine fortlaufende, ressortübergreifende Steuerung ermöglichen: durch den gemeinsamen Blick auf erreichte und nicht erreichte Ziele und die Entscheidung über Maßnahmen und Mittelver-

Abbildung 3: Nutzen von Wirkungszielen in der Praxis

Quelle: PHINEO gAG

teilung über Ressortgrenzen hinweg. Ohne diese Entwicklungsschritte geraten selbst ressortübergreifend entwickelte Wirkungsziele wieder schnell in Vergessenheit. Gegenüber den laufenden Planungen der einzelnen Ressorts haben sie kaum Steuerungsrelevanz.

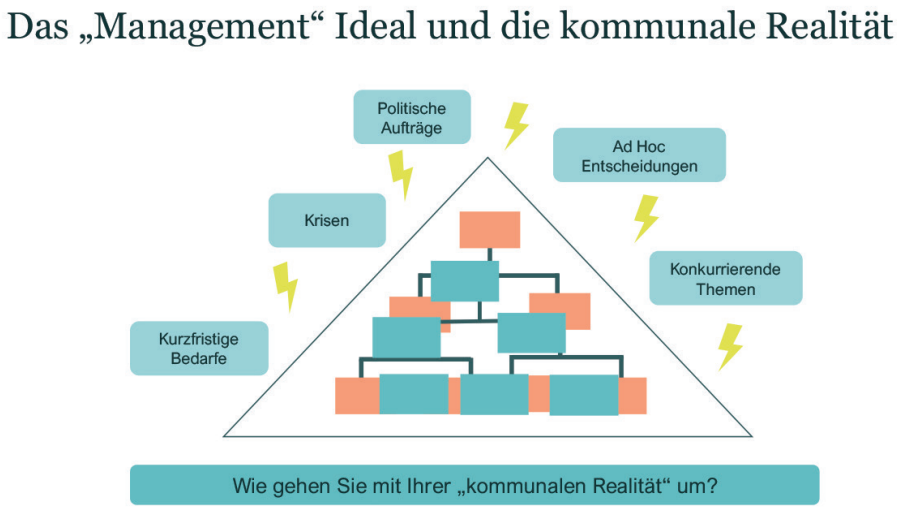
Wirkungsziele tragen auch zur Sinnstiftung bei, indem sie Transparenz schaffen, welche Prioritäten bei der Mittelverwendung gesetzt werden und welche zentralen Verbesserungen für Zielgruppen und Gesellschaft angestrebt sind. Legitimierend, motivierend und handlungsanregend sind Wirkungsziele vor allem dann, wenn sie in eine nachvollziehbare Wirkungslogik (zum Beispiel I-O-O-I-Methode) eingebettet sind. Bleibt der Weg zum Wirkungsziel diffus, verlieren Ziele oft ihre Zugkraft.

Hürden und Ansatzpunkte in der kommunalen Praxis

In den Werkstätten wurde verdeutlicht, dass die idealtypischen Zwecke von Wirkungszielen und die praktische Umsetzbarkeit häufig auseinanderdriften. Es ist für Sozialplanende mit Interesse an wirkungsorientierter Steuerung hilfreich, folgende Hürden bei der Arbeit mit Wirkungszielen stets im Blick zu haben, um daran mitzuwirken, diese Hürden zu verringern (vgl. Abb. 4):

Eine Sozialplanerin berichtete, dass sie in den Zielvereinbarungen mit den offenen Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit mit Präventionsauftrag messbare Output-Ziele festgelegt hat. Da viele Präventionswirkungen vergleichsweise schwer messbar sind, möchte sie die Einrichtungen zunächst dafür sensibilisieren, wie Wirkungsziele helfen können, Wirkungslogiken zu entwickeln und überzeugende Argumentationsketten für die politische Vermittlung präventiver Maßnahmen zu stärken. Zwar werden die Wirkungsziele vorerst nicht überprüft, dennoch haben sie somit einen legitimatorischen Nutzen.

Abbildung 4: Wirkungsziele und ihre Hürden in der kommunalen Praxis



Quelle: PHINEO gAG

- **Silodenken:** Wirkungsorientierung trifft in der Verwaltung auf Zuständigkeits- und Hierarchie-Silos. Das bedeutet, dass Ziele (und erwünschte Wirkungen) in der Regel nicht nur an einer Stelle definiert, festgelegt und beobachtet werden. Gerade wenn wir über mehr sprechen als eine Einzelmaßnahme, sondern ein Querschnittsproblem, müssen sich oft mehrere Abteilungen, Ressorts und Hierarchieebenen auf Wirkungsziele, Maßnahmen und Ableitungen aus Daten einigen. Es kann daher passieren, dass die Ziele einer Planung keinen Einfluss auf die strategische Ausrichtung auf höherer Ebene haben oder sich strategische Ziele aus unterschiedlichen Strategien benachbarter Ressorts widersprechen. Das ist besonders dann der Fall, wenn noch wenig ressortübergreifende Zusammenarbeit in Strategie und Umsetzung etabliert ist.
  - Ein möglicher Ansatzpunkt könnte an dieser Stelle sein, einen kooperativeren Zielentwicklungsprozess anzuregen – idealerweise ressort- und hierarchieübergreifend. Wie die Praxis gezeigt hat, kann die gemeinsame Arbeit an der strategischen Ausrichtung der Sozialplanung zwischen Vertreterinnen und Vertretern aus Politik, Verwaltung und Trägern zum Beispiel in einer Strategieklausur den Auftakt und den Rahmen geben, Silodenken zu überwinden.

- **Politische Aufträge:** Dazu kommt noch, dass Wirkungsorientierung in der Verwaltung nicht nur auf Silos, sondern auch auf Politik trifft. Politik muss aber nicht nur fachlich entscheiden, sondern auch politische Kompromisse schließen und Machtkonstellationen berücksichtigen. Politik folgt oftmals anderen, kurzfristigeren zeitlichen Abläufen und Interessen, als es eine wirkungsorientierte Planung nach Bedarfen nahelegt. Die Idee des fortlaufenden Lernens aus Fehlern und der Anpassung ist im politischen System oftmals deutlich herausfordernd und mit Risiken verbunden.
  - An dieser Stelle empfehlen sich zwei mögliche Ansatzpunkte. Zum einen ist es sehr hilfreich, auch die politischen Vertreterinnen und Vertreter konsequent auf dem Weg der Wirkungsorientierung mitzunehmen und sie zum Beispiel in Schulungen oder Sondersitzungen zum Thema Wirkungsorientierung einzubinden. Damit ändern sich zwar noch nicht die politischen Handlungslogiken, das gemeinsame Verständnis wird dadurch jedoch gestärkt.
  - Zum anderen ist es in Anerkennung dieser Systematik ebenso wichtig, in der eigenen Planung, dort wo möglich, Flexibilität einzubauen, das heißt, zum Beispiel mit Zielkorridoren zu arbeiten anstatt mit fixen Zielen in einem 5-Jahres-Plan, von denen alle Beteiligten ohnehin wissen, dass sie bis dahin vermutlich überholt sein werden. Vielmehr geht es darum, eher in kürzeren Intervallen auf die Ziele und intendierte Wirkungen zu schauen, um sie tatsächlich handlungsrelevant werden zu lassen. Politische Interessen und datenbasierte Bedarfsorientierung müssen in der Zielsetzung immer wieder ausbalanciert werden.

- **Kurzfristige Bedarfe:** Nicht zuletzt die Erfahrungen aus der Corona-Krise oder den Folgen des Angriffskriegs auf die Ukraine für die Kommunen haben gezeigt – eine gute Planung ist wichtig, aber es gilt auch immer wieder, Lösungen für akute massive Änderungen in den Bedarfen der Adressaten der Sozialplanung zu finden. Das stellt auch die Arbeit mit Wirkungszielen vor eine Herausforderung.
  - Ein möglicher Ansatzpunkt kann es sein, auch an dieser Stelle in der Zielformulierung auf flexible und iterative Prozesse zu setzen, die die Bedarfsgerechtigkeit der Leistungen der Sozialplanung in den Fokus stellen. Damit ist die Formulierung von Wirkungszielen kein in Stein gemeißelter Selbstzweck, sondern gerade durch eine permanente Reflexion, Weiterentwicklung und gegebenenfalls Anpassung der Wirkungsziele im Prozess der Sozialplanung ein Instrument, das die Kommunen in ihrer Reaktionsfähigkeit stärkt.

- **Ad-hoc-Entscheidungen:** Eine festgelegte Strategie und ein Zielesystem werden auch immer wieder mit Ad-hoc-Entscheidungen konfrontiert, die zum Zeitpunkt der Planung nicht absehbar waren. Diese können aus den vorab bereits genannten Veränderungen in den politischen Aufträgen resultieren, als Reaktion auf kurzfristige Bedarfsänderungen oder auch als Nutzen von Opportunitäten (wie zum Beispiel Einwerben von Fördermitteln).
  - Eine Möglichkeit des Umgangs damit ist (neben den bereits oben genannten) die Verabredung, dass auch Ad-hoc-Entscheidungen und deren Konsequenzen auf ihre Passung auf die Wirkungsziele hin geprüft werden und dies zum Beispiel in einer entsprechenden Geschäftsordnung festgeschrieben wird. Die schränkt gegebenenfalls die Entscheidungsmacht einzelner Personen ein, hilft aber bei der strategischen Fokussierung.

- **Konkurrierende Themen:** Innerhalb von Kommunalverwaltungen gibt es eine Vielzahl von Themen, die bearbeitet werden müssen. Daher stehen auch Wirkungsziele, die zum Beispiel für eine bestimmte Zielgruppe formuliert werden, gegebenenfalls in Konkurrenz um Ressourcen (Personal, Finanzmittel, Aufmerksamkeit) zu anderen Wirkungszielen.
  - Die gemeinsame ressortübergreifende Entwicklung und Priorisierung von Wirkungszielen können dabei helfen, diese Konkurrenz sichtbar zu machen und eine Klärung im Diskurs zumindest anzustoßen.

Zur Illustrierung dieser Hürden und möglicher Ansatzpunkte wurde in einer Werkstatt das reale Beispiel einer Kommune mit 120.000 Einwohnerinnen und Einwohnern vorgestellt, die die Arbeit mit strategischen Wirkungszielen in einem Dezernat über verschiedene Geschäftsbereiche hinweg etabliert hat. Die Gelingensfaktoren in diesem Beispiel sind auf andere Prozesse der Einführung der Arbeit mit Wirkungszielen übertragbar. So war es hilfreich, die Einführung der Wirkungsziele als strategischen Veränderungsprozess zu begreifen, der durch entsprechende Aufmerksamkeit und Ressourcen flankiert wurde. Das Beispiel zeigt dabei beides: Wirkungsorientierung kann als strategisches Steuerungsinstrument auf kommunaler Ebene erfolgreich etabliert werden. Es braucht dafür jedoch entsprechende Ressourcen, Kompetenzen, verantwortliche Führung und einen langen Atem. Wenn diese Voraussetzungen nicht gegeben sind, kann es oft hilfreicher sein, Experimente zur Wirkungsorientierung im kleineren Umfang zu starten und Erfolge und Erkenntnisse sichtbar zu machen, um mehr Unterstützerinnen und Unterstützer zu gewinnen (zum Beispiel Wirkungsziele/-analyse durchlaufen für einzelne Maßnahme, Entwicklungs- und Wirkungsdialoge mit Träger).

Unser Tipp: Nutzen Sie den Change-Guide der Initiative Kommune 360°, der Ihnen hilft, zu vielen der hier genannten Ansatzpunkte den pragmatischen nächsten Schritt zu machen. Unter anderem können Sie dort anhand einer Change-Matrix reflektieren, wie Ihre nächsten möglichen Schritte aussehen könnten – vor dem Hintergrund der individuellen Ausgangslage und Reife Ihrer integrierten Planung und Steuerung.

Wirkungsdialoge / Legitimation / **Veränderungsbeobachtung** / Output und Outcome

3

Wie können **wir** die **Wirksamkeit** unserer **Aktivitäten** belegen?

Zwischen den hohen Erwartungen an Wirkungsmessbarkeit und dem aktuell Machbaren in der Kommune klafft oft eine gewaltige Lücke. Die zahlreichen Herausforderungen der Wirkungsmessung/-analyse in der Sozialplanung sind an anderer Stelle wie der Arbeitshilfe zum Thema Wirkungsorientierung der G.I.B. für Kommunen und Träger (2023) prägnant herausgearbeitet.

Ein Wirkungsnachweis ist schwer zu erbringen: Wenn nur Veränderungen oder Stabilisierungen bei der Zielgruppe beobachtet werden, kann von Effekten gesprochen werden. Wir wissen also nicht, welche Angebote wie zu den Veränderungen beigetragen haben. Wenn zusätzlich eine fundierte Wirkungslogik vorliegt, kann von einer plausibilisierten Wirkung die Rede sein. Eine nachgewiesene Wirkung liegt hingegen nur vor, wenn ein kausaler Zusammenhang methodisch belegt ist – also klar wird, dass die Veränderung durch die Aktivität entstanden ist.

Insbesondere für langfristig angelegte Präventionsansätze ist es für Sozialplanung kaum leistbar, Ursache-Wirkungs-Beziehungen zweifelsfrei nachzuweisen und damit unmittelbar zu entscheiden, welche Aktivitäten besonders und welche weniger wirksam sind. Zwar lassen sich aus Prozess- und Ergebnisevaluationen sehr wertvolle Hinweise für die Optimierung der Aktivitäten gewinnen. Dem nachvollziehbaren politischen Interesse, den Impact staatlichen Handelns nachzuweisen oder gar Kosten durch Fokussierung auf die wirksamsten Maßnahmen einzusparen, wird damit aber nicht zwangsläufig Rechnung getragen.

Hinzu kommt, dass Aktivitäten und Projekte der Sozialplanung oft mit knappen Ressourcen ausgestattet sind oder nur eine kurze gesicherte Laufzeit haben. Das Idealbild von Wirkungsevaluation der Einzelmaßnahmen unter Wahrung wissenschaftlicher Qualitätsstandards ist in der gesamten Breite der Angebotslandschaft weder personell noch finanziell realistisch.

Es ist daher umso wichtiger, Aktivitäten so auszurichten, dass sie mit höherer Wahrscheinlichkeit wirksam sind. Um die Wirkung einer Maßnahme oder eines Maßnahmenbündels zu plausibilisieren und für Politik nachvollziehbar darzustellen, kann die Erstellung einer Wirkungslogik sehr hilfreich sein („Weil wir dieses tun, ist es wahrscheinlich, dass wir jenes bewirken."), zum Beispiel anhand der I-O-O-I-Logik. Diese Wirkungslogik sollte fachlich fundiert sein, zum Beispiel durch Einbeziehung aktueller Forschungserkenntnisse und vorangegangener Evaluationen ähnlicher Maßnahmen sowie durch Einschätzungen der Träger/Fachkräfte, Befragung der Zielgruppe und anderer Expertinnen und Experten. Projekte wie „Communities That Care" des Landespräventionsrats Niedersachsen haben bereits evaluierte Programme in der „Grünen Liste Prävention" zusammengestellt und leisten damit einen Beitrag zur Skalierung wirksamer Ansätze.

Wirkungslogiken sollten regelmäßig mit Fachkräften anhand von Monitoring- und Evaluationsergebnissen, aktuellen Forschungserkenntnissen und neuen Praxiserfahrungen überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Dabei geht es darum, den Einfluss des Angebots auf Veränderungen und Stabilisierungen zu bewerten und andere Faktoren zu berücksichtigen, wie das familiäre oder soziale Umfeld der Nutzerinnen und Nutzer.

Gleichzeitig geht mit Wirkungsplausibilisierung nicht einher, den Anspruch an Wirkungsanalyse aufzugeben. Anstatt vor den hohen Anforderungen an eine rigide Wirkungsmessung zu kapitulieren, empfiehlt es sich für Sozialplanende, auf Daten zu fokussieren, deren Erhebung und Auswertung gut möglich sind und der Wirkungstransparenz zuträglich sind, zum Beispiel auf Ebene einzelner Aktivitäten/Maßnahmen:

- **Erhebung von Output-Daten – wie werden Aktivitäten umgesetzt und wie werden sie von Zielgruppen genutzt?** Typische Instrumente sind Zufriedenheitsbefragungen der Nutzerinnen und Nutzer eines Angebots oder einer Leistung, das Monitoring der Inanspruchnahme von Angeboten oder Selbsteinschätzung der Umsetzungsqualität durch die Fachkräfte einer umsetzenden Trägerorganisation, zum Beispiel durch eine interne Evaluation. Solche Daten liefern oft wichtige Hinweise für Optimierungen von bestehenden Angeboten, aber sagen noch nichts über deren Wirkung.
- **Erhebung von Outcome-Daten – was bewirken Aktivitäten bei den erreichten Zielgruppen?** Hier geht es darum, die Wirkungen von Aktivitäten bei den Zielgruppen zu erfassen, die direkt oder indirekt von der Aktivität erreicht wurden. Ein Beispiel sind Beratungs- und Unterstützungsangebote für Eltern (direkt erreicht), oft auch mit positiven Wirkungen für die Lebensqualität von Kindern (indirekt erreicht). Häufig lassen sich solche Daten mit vertretbarem Aufwand durch Befragungen von Teilnehmenden und Nutzerinnen und Nutzern erheben – etwa zu subjektiv empfundenen Kompetenzgewinnen oder Verbesserungen ihrer Lebenslage. Ergänzend können Fachkräfte qualitative Beobachtungen und Fallstudien nutzen, um Fortschritte einzuschätzen. Dabei steht weniger ein wissenschaftlich rigider Wirkungsnachweis im Vordergrund, sondern eine praxisnahe Bewertung – stets unter Berücksichtigung des berechtigten Eigeninteresses der Träger, Unterstützung für ihre Arbeit zu sichern.

Zudem fragt eine wirkungsorientierte Sozialplanung nicht nur danach, was einzelne Aktivitäten bei ihren Nutzerinnen und Nutzern bewirken, sondern welche Veränderungen sich insgesamt bei den Zielgruppen oder in der Kommune zeigen – und was Sozialplanung damit zu tun hat:

- **Beobachtung von Veränderungen – was hat sich bei den Zielgruppen (Outcome) und in der Kommune (Impact) verändert?** Liegen relevante Daten innerhalb der einzelnen Themenfelder der Sozialplanung vor, kann überprüft werden, ob sich im Zeitverlauf Veränderungen oder Stabilitäten in der Zielgruppe oder der Kommune abzeichnen (zum Beispiel im Themenfeld Wohnen der Anteil wohnungsloser Personen, Wohnraumverfügbarkeit, Mietbelastungsquote, Leerstandsquote, Sozialwohnungsanteil)? Solche Daten und Informationen zu Veränderungen (Effekte) sind eine wertvolle Grundlage für die Beteiligten, um über Handlungsbedarfe und -schwerpunkte zu diskutieren und anschließend der Frage nachzugehen, warum diese Effekte auftreten.
- **Analyse der Ursachen von Veränderungen – welchen Einfluss hatten die Aktivitäten der Sozialplanung auf die Veränderung?** Ein zentraler Bestandteil der Wirkungsanalyse ist die Frage, inwieweit das Aktivitätsportfolio dazu beiträgt, sozialplanerische Ziele wie die Vermeidung von Wohnungslosigkeit zu erreichen. Allerdings lassen sich aus der Beobachtung von Effekten keine direkten Rückschlüsse darauf ziehen, welchen konkreten Beitrag die Sozialplanung geleistet hat (Wirkung). Da Probleme wie Armut, soziale Teilhabe oder Wohnungslosigkeit von vielen komplexen Faktoren beeinflusst werden, ist es oft schwierig, eine abgrenzbare Wirkung einzelner Maßnahmen auf ein übergeordnetes Impact-Ziel eindeutig nachzuweisen. Gleichwohl sollten geeignete Nach-

weismethoden unter wissenschaftlicher Expertise sorgfältig geprüft werden. Wirkungsdialoge mit Fachkräften, Expertinnen und Experten sowie Betroffenen können eine wertvolle Ergänzung oder Alternative zu strengen wissenschaftlichen Evaluationsverfahren sein. Solche Dialoge ermöglichen eine fundierte Diskussion über den Einfluss sozialplanerischer Maßnahmen auf kommunale Entwicklungen. Die Beteiligten bringen dabei unterschiedliche Daten und Perspektiven ein – sowohl qualitative als auch quantitative, subjektive wie objektive. Ihre Aufgabe ist es, diese Informationen gemeinsam zu analysieren und ein möglichst vollständiges Bild zu schaffen. Dieses Bild gleicht einem Mosaik, bei dem noch einige Teile fehlen. Durch den Austausch verschiedener Perspektiven entsteht nach und nach eine solide Grundlage für gemeinsame Bewertungen und Entscheidungen, um bewährte Lösungsansätze weiterzuentwickeln beziehungsweise über neue Lösungsansätze zu entscheiden.

Beispiele aus der Werkstatt:

- **Wirkungsanalyse:** Ein Sozialplaner einer Mittelstadt möchte die Wirkung von Quartiersozialarbeit gegenüber der Verwaltungsspitze der Kommune prägnanter darstellen. Es wurden pragmatische Umsetzungsmöglichkeiten besprochen, darunter die Einführung einer quantitativen, anonymen und kurzen Nachbefragung von Klientinnen und Klienten, die an Beratungsangeboten teilgenommen haben („Was war hilfreich?“, „Was hat mir die Beratung gebracht?“). Hier wurde auf die Möglichkeit von kostengünstigen Online-Umfragetools verwiesen, die insbesondere bei geringem Know-how, Geld und zeitlichen Ressourcen zur Wirkungsanalyse einfache und zweckdienliche Erhebungsmöglichkeiten und Auswertungen anbieten.
- **Wirkungsplausibilisierung:** Die Sozialplanerin einer Großstadt möchte gegenüber relevanten Stakeholdern die positiven Folgen der Bereitstellung einer kostenlosen Schulverpflegung beziehungsweise die negativen Folgen des Fehlens eines solchen Angebots verdeutlichen. Da das Angebot noch nicht vor Ort umgesetzt wird, liegen keine Wirkungsdaten vor. Es wurde die Möglichkeit besprochen, das Wirkungspotenzial plausibel darzustellen und als Argumentationsgrundlage zu nutzen: durch bewährte Instrumente der Wirkungsorientierung wie die Erstellung eines Problem- und Lösungsbaums und die anschließende kompakte Darstellung der avisierten Angebotswirkung anhand einer I-O-O-I-Logik. Zur Entwicklung der Wirkungslogik soll der aktuelle Forschungsstand zur Wirksamkeit kostenloser Schulverpflegung gesichtet werden.

In den Werkstätten hat sich ein weiteres Mal gezeigt, dass jeder Wirkungsanalyse vorausgehen sollte, zu klären, wozu überhaupt Wirkungsdaten erhoben werden sollen. Häufig kollidieren hier fachliche und politische Interessen an der Wirkungsanalyse. Deshalb ist es für Sozialplanende wichtig zu hinterfragen, woher der aktuelle Impuls für die Wirkungsanalyse kommt und welche Dringlichkeit und Erwartungshaltung damit einhergehen:

- Werden von der politischen Ebene mehr Nachweise des Nutzens von Maßnahmen gefordert, damit ihre Weiterfinanzierung sichergestellt wird?
- Werden tatsächlich Wirkungsnachweise im engeren Sinne verlangt (belegbare Veränderungen durch eine Maßnahme) oder wollen Entscheiderinnen und Entscheider in erster Linie mehr systematische Output-Kennzahlen (Anzahl an durchgeführten Aktivitäten, Inanspruchnahme von Angeboten)?
- Teilen Sozialplanende und die Umsetzungsebene das gemeinsame Ziel, aus Wirkungsanalysen wertvolle Erkenntnisse zur Optimierung von Maßnahmen und Strategien zu gewinnen? Oder handelt es sich eher um das Wunschbild einer einzelnen Person?
- Wird die Idee unterstützt, dass Wirkungsdaten zu einer Verbesserung einer ressortübergreifenden Zusammenarbeit zur Lösung komplexer Probleme beitragen, zum Beispiel indem Wirkungen von Aktivitäten auf aktuelle sozioökonomische Daten in der Kommune transparent diskutiert werden?

Ein Beispiel für mögliche Zielkonflikte in der Wirkungsanalyse zeigte sich im Rahmen der Werkstätten in einer Mittelstadt in Nordrhein-Westfalen mit rund 60.000 Einwohnerinnen und Einwohnern. In definierten Fokusräumen sind hier Quartierssozialarbeitende als Ansprechpersonen vor Ort tätig. Ihre Aufgaben umfassen Beteiligungsformate wie Quartiersspaziergänge sowie eine Lotsen- und Verweisberatung in kommunale Regelstrukturen. Die Sozialplanung geht davon aus, dass die Vermittlung von Menschen in bestehende Strukturen – etwa zur Inanspruchnahme von Sozialleistungen beim Sozialamt oder Jobcenter – ein Indikator für eine erfolgreiche Unterstützung durch die Sozialarbeit ist.
In der quantitativen Datenerhebung hätte dies jedoch zur Folge, dass die Transferleistungsquote steigt, wenn auch nur geringfügig. Hier entsteht ein Zielkonflikt: Ist eine solche Entwicklung politisch erwünscht, wenn die Wirkungsanalyse aus ihrer Sicht maßgeblich dazu dient, Effizienz- und Einsparpotenziale für die Kommune zu identifizieren?
Gemeinsam mit der Kommune wurde erörtert, welche zusätzlichen Daten sowohl zur Legitimation als auch zur Qualitätsentwicklung der Quartierssozialarbeit hilfreich wären. Dabei bestand Unsicherheit darüber, inwiefern sich die Politik durch qualitative Erfolgsnachweise – etwa Medienberichte, eine Sammlung von Zitaten oder Experteneinschätzungen – noch besser vom Mehrwert der Quartierssozialarbeit überzeugen ließe. Zudem wurde diskutiert, wie sich trotz begrenzter Evaluationsressourcen relevante Daten effizient erheben und auswerten lassen.

Im Zuge der Klärung von Erkenntnisinteresse und Erhebungsmöglichkeiten sollten auch bestehende Monitorings und Datenerfassungen kritisch hinterfragt werden: Welche bereits erhobenen Daten werden für Qualitätsentwicklung genutzt oder für Legitimation benötigt? Welche sind gegebenenfalls auch überflüssig und führen zu aufwändiger Datenanhäufung, aber wenig gezieltem Erkenntnisgewinn?

Zusammenfassend sind die Prinzipien der Datensparsamkeit, Machbarkeit (Wissen, Zeitaufwand, Personal) und bürokratischen Entlastung der Fachkräfte bei allen Überlegungen zur Wirkungsanalyse stets mitzudenken. Auch zu berücksichtigen gilt es, dass Wirkungsdaten kaum die einzige politische Entscheidungsprämisse über Handlungsschwerpunkte sein werden. Daher sind Relevanz und Kosten-Nutzen-Aufwand einer Wirkungsanalyse für Legitimationszwecke jeweils kritisch zu hinterfragen.

Eine wesentliche Voraussetzung für mehr Wirkungstransparenz ist eine gelebte Lern- und Fehlerkultur innerhalb der Verwaltung, aber auch in Beziehung zur Trägerlandschaft. Problematisch ist, wenn Wirkungsorientierung nicht als ein Lern- und Optimierungsinstrument, sondern als Anlass für finanzielle Kürzungen kommuniziert oder verstanden wird. Gute Erfahrungen konnte die PHINEO gAG hingegen bereits mit der Umsetzung von Entwicklungs- oder Wirkungsdialogen sammeln, in denen Verwaltungsangestellte verschiedener Ressorts und Träger ihre Einschätzungen zu Bedarfen und Wirkungen von Aktivitäten und Anpassungsmöglichkeiten besprechen. Nur auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen und Kooperationswillen wird die Fähigkeit wachsen, datenbasiert nach Bedarfen zu priorisieren und sich mit erreichten und nicht erreichten Wirkungen systematisch auseinanderzusetzen.

4

Wie stärke ich als **Sozialplanerin/Sozialplaner** die **Wirkungsorientierung** in meinem **Umfeld?**

Sozialplanerinnen und Sozialplaner können auf unterschiedlichen Ebenen zur Wirkungsorientierung in Handlungsfeldern der Sozialplanung beitragen:

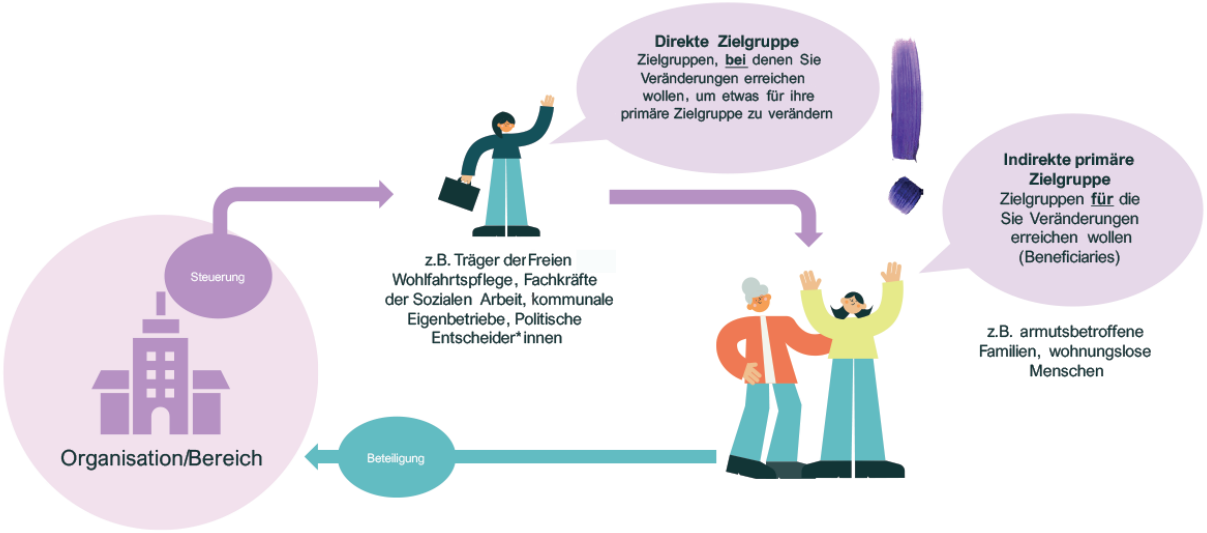
- in Planung und Umsetzung von Aktivitäten für primäre Zielgruppen wie armutsbetroffene Familien oder wohnungslose Menschen, zum Beispiel offenen Angeboten, an deren Durchführung die Sozialplanenden mitunter auch direkt vor Ort beteiligt sind,
- in der Zusammenarbeit mit externen Trägern und Einrichtungen, die Aktivitäten für primäre Zielgruppen planen und umsetzen sollen,
- in der strategischen Zusammenarbeit mit anderen Akteuren innerhalb der Verwaltung und in der Kommunalpolitik, mit denen gemeinsam Entscheidungen getroffen werden müssen hinsichtlich Prioritäten der Handlungsschwerpunkte der Mittelverwendung,
- in der Beteiligung von Zielgruppen oder Einwohnerinnen und Einwohnern eines Quartiers beziehungsweise von Stadtteilen an den Schwerpunkten und Gestaltung von Aktivitäten der Sozialplanung.

Um Ansatzpunkte auf diesen Ebenen zu finden, ist es hilfreich, verschiedene Zielgruppen der Sozialplanerinnen und Sozialplaner zu unterscheiden (Abb. 5). Die primäre, aber für Sozialplanerinnen und Sozialplaner oft nur indirekt erreichbare Zielgruppe sind jene Personengruppen, deren Lebensqualität sich durch konkrete Angebote und Leistungen verbessern soll, zum Beispiel ältere und pflegebedürftige Menschen, Geflüchtete, Menschen mit Behinderungen, Menschen mit Suchtproblematiken, Menschen in Wohnungsnot oder alle Einwohnerinnen und Einwohner eines Quartiers.

Die direkt erreichte Zielgruppe der Sozialplanenden sind unter anderem die Akteure, die für die Umsetzung passender Interventionen verantwortlich sind: die Träger der Freien Wohlfahrtspflege, die Kirche, kommunale Eigenbetriebe, aber auch andere Fachkräfte der kommunalen Sozialverwaltung und die Kommunalpolitik. Sozialplanerinnen und Sozialplaner können sie im wirkungsorientierten Arbeiten unterstützen, zum Beispiel durch Angebote zur Entwicklung gemeinsamer strategischer Wirkungsziele und Erfolgsindikatoren. Eine wirkungsorientierte Haltung von Sozialplanerinnen und Sozialplanern zeigt sich insofern auch darin, immer wieder für sich selbst zu klären:

- Auf welche Weise unterstütze ich Kolleginnen und Kollegen, Kommunalpolitik und Stakeholder der Umsetzungsebene darin, wirkungsorientiert zu denken und zu arbeiten?
- Was tue ich, um Wirkungsorientierung in ressortübergreifende Zusammenarbeit einzubringen, zum Beispiel durch Wirkungsperspektive bei Austausch-/Entscheidungsrunden?
- Welche qualitativen und quantitativen Daten lege ich meiner Planung zugrunde, um bedarfsgerecht zu planen? Beziehe ich neben sozialstatistischen/soziodemografischen Daten und amtlicher Statistik auch Studien und Forschungserkenntnisse sowie Wissen und Einschätzungen von Trägern und Fachkräften ein?
- Wie können wir primäre Zielgruppen an Planungs- und Evaluationsprozessen beteiligen, um möglichst lebensweltnahe Prioritäten zu setzen, zum Beispiel indem Bedarfe und Erfolgsindikatoren der Sozialplanung mit der Zielgruppe und nicht für die Zielgruppe festgelegt werden, die Wirksamkeit von Angeboten anhand von Befragungen der Zielgruppen oder anderen Formen der Partizipation erfragt wird?

Abbildung 5: Zielgruppen aus Sicht einer steuernden Verwaltung



Quelle: PHINEO gAG

In den Werkstätten haben wir auch Folgendes besprochen: Je mehr Sozialplanende bei der Weiterentwicklung von Wirkungsorientierung mit anderen Akteuren kooperieren, desto eher sind folgende Reflexionsfragen hilfreich:

- Kenne ich die Erwartungen und das Verständnis von Wirkungsorientierung der entscheidenden beteiligten Akteure (Politik, Träger, Stakeholder innerhalb der Verwaltung)?
- Wie gut passt unsere aktuelle Arbeitskultur intern und mit externen Partnerinnen und Partnern zum Anspruch, wirkungsorientiert zu steuern und Wirkungstransparenz zu erhöhen (Stichworte: Vertrauenskultur, Kooperation und Kollaboration, Lern- beziehungsweise Fehlerkultur)?
- Reagiere ich auf Widerstände relevanter Akteure gegenüber Wirkungsorientierung mit offener Neugier und Gesprächsangeboten?
- Halte ich mir stets vor Augen, dass nicht allen die Notwendigkeit und Dringlichkeit für Wirkungsorientierung so bewusst ist wie mir?

5

Wie plane ich **Beteiligung wirkungsorientiert?**

Das Ziel, Betroffene zu Beteiligten von Planung zu machen, ist ein Kerngedanke wirkungsorientierten Denkens. Für die kommunale Sozialplanung ergeben sich hier neue Herausforderungen: Neben der konkreten Zusammenarbeit mit dem Quartiersmanagement und Quartierskümmerern und -kümmererinnen müssen sowohl Teilhabe- wie auch partizipative Prozesse mit weiteren kommunalen Akteurinnen und Akteuren entwickelt und angeboten werden. Zukünftig wird sich eine integrierte kommunale Sozialpolitik dadurch auszeichnen, dass die Betroffenen frühzeitig in Planungsprozesse eingebunden und eine möglichst umfassende Teilnahme und Mitentscheidung der Menschen in den Quartieren realisiert werden.

Wenn von Beteiligung gesprochen wird, ist hier im engeren Sinne Partizipation gemeint:

„Bei dem Begriff der Teilhabe geht es um die Herbeiführung struktureller Rahmenbedingungen, zum Beispiel zur Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse oder Verbesserung der Lebensbedingungen in benachteiligten Quartieren. Teilhabe steht in diesem Kontext synonym für die Einbeziehung benachteiligter Bevölkerungsgruppen in die Gesellschaft (zum Beispiel Rehabilitation und Teilhabegesetz, SGB IX). Demgegenüber impliziert Partizipation die Befähigung, sich (...) aktiv einzubringen, mitzuentscheiden und mitzugestalten. Kurz: Einfluss auf konkrete Entscheidungsprozesse innerhalb der Gesellschaft zu nehmen."

Bei der konkreten Beteiligung klafft in der kommunalen Realität häufig eine Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In den Werkstätten zeigte sich aber auch, dass sich einige Kommunen engagiert auf den Weg machen – von ersten Ideen, wie die Bevölkerung in Quartieren niedrigschwelliger befragt werden könnte, bis hin zur konzeptionellen Arbeit „wirkungsorientierte Beteiligung" in der Sozialplanung.

Die Sozialplanerinnen und Sozialplaner einer Großstadt in Nordrhein-Westfalen entwickeln derzeit ein internes Modell, das zugleich als Tool dienen soll, um Partizipation in allen Phasen des Steuerungskreislaufs mitzudenken – von der Bedarfsanalyse über die Ziel- und Maßnahmenplanung bis hin zur Wirkungsanalyse. So sollen die Bedürfnisse und Perspektiven der Menschen in den Quartieren stärker in die Angebotsgestaltung und -entwicklung einfließen.

Das Tool soll Sozialplanende und Träger dabei unterstützen, gesicherter zu entscheiden, wann und mit welchem Aufwand eine stärkere Einbindung der primären Zielgruppen angemessen ist, um die Wirksamkeit der Sozialplanung zu verbessern.

Insgesamt sind folgende Prämissen für alle Partizipationsvorhaben zu berücksichtigen:

- Befragung ist keine Partizipation: Planerinnen und Planer, Zielgruppen und weitere Beteiligte müssen sich einig sein, welchem Zweck die Beteiligung dient. Die Partizipationstreppe (Abb. 6) hilft hier zur Orientierung: Eine Befragung ist noch keine Partizipation, sondern dient der Informationsgewinnung – sie kann jedoch Erwartungen an eine Berücksichtigung der Ergebnisse wecken und bildet damit eine Vorstufe. Echte Partizipation beginnt erst, wenn die Zielgruppe Mitgestaltung und Mitentscheidung übernimmt, etwa bei der Formulierung strategischer Ziele, der Festlegung von Handlungsschwerpunkten oder der Gestaltung relevanter Aktivitäten.

- Umgang mit Ergebnissen klären: Bevor die Zielgruppe einbezogen wird, muss klar sein, ob und wie ihre Impulse die Entscheidung beeinflussen können. Fehlt es an Bereitschaft oder Spielraum für eine echte Berücksichtigung, sollte keine Partizipation stattfinden, die falsche Erwartungen weckt. Andernfalls drohen Enttäuschung, Vertrauensverlust und Skepsis gegenüber Partizipationsprozessen – und möglicherweise auch gegenüber der Politik insgesamt. Selbst wenn keine direkte Mitentscheidung vorgesehen ist, sollte der Entscheidungsprozess für alle Beteiligten transparent sein.
- Unterstützungsangebote nutzen: Erfolgreiche Beteiligungsprozesse erfordern sorgfältige Planung, qualifizierte Moderation, achtsame Umsetzung und transparente Kommunikation. Viele Kommunen verfügen bereits über Expertinnen und Experten für Beteiligung, etwa in der Stadtplanung oder Kinder- und Jugendbeteiligung, deren Wissen ressortübergreifend stärker genutzt werden sollte. Vor der Umsetzung empfiehlt es sich, diese Expertise einzuholen – beispielsweise bei Selbsthilfekontaktstellen und Selbsthilfebüros, die es in 51 Kommunen in Nordrhein-Westfalen gibt, kommunalpolitischen Beiräten (Jugendhilfe, Seniorinnen und Senioren, Inklusion, Migration), Vereinen, Initiativen, Verbänden und Trägern der Freien Wohlfahrtspflege.

In benachteiligten Quartieren spielt eine gut ausgebaute soziale Infrastruktur eine zentrale Rolle für ein selbstbestimmtes Leben. Die Erfahrungen der Quartierskümmerer und -kümmererinnen zeigen, dass niedrigschwellige, gut erreichbare Anlauf- und Beratungsstellen, ergänzt durch aufsuchende (Sozial-)Beratungsangebote, besonders wirksam sind. Darauf aufbauende Empowerment-Strategien, die an den Ressourcen der Bewohnerinnen und Bewohner sowie des Quartiers ansetzen, fördern Selbstbestimmung und Resilienz – und bieten damit den besten Schutz vor dem schwindenden sozialen Zusammenhalt und der Erosion lokaler Demokratie.

Abbildung 6: Partizipationsstufen nach Wright (2010)

Quelle: PHINEO gAG

Zum Schluss

Wir hoffen, dass Ihnen der Werkstattbericht wertvolle Impulse für Ihre wirkungsorientierte Arbeit gibt. Wir freuen uns aber vor allem, wenn Sie sich mit anderen Sozialplanerinnen und Sozialplanern dazu austauschen. Denn wirkungsorientierte Arbeit nützt allen:

- Die Menschen profitieren von passgenauen Maßnahmen, die ihrer Lebensrealität entsprechen.
- Die Erfolge von Planung und Umsetzung werden für Sozialplanung und Dritte greifbarer und sichtbarer.
- Entscheidungsträgerinnen und -träger werden befähigt, Ressourcen möglichst wirksam zu investieren.
- Die Gesellschaft gewinnt, indem die Lebensverhältnisse vor Ort verbessert werden und die Chancengerechtigkeit erhöht wird.

Damit sich Wirkungsorientierung auch in Ihrer Sozialplanung entfalten kann, sind folgende fünf Haltungen zusammenfassend hilfreich:

1. Wirkungsorientierte Steuerung erfordert mehr als fachliche Expertise und technische Tools – sie muss in bestehende Strukturen, Abläufe und Kulturen hineinwachsen. Perspektiven und Instrumente der Organisationsentwicklung und des Change-Managements sind dafür hilfreich.
2. Wirkungsziele bilden die Grundlage dafür, wirkungsorientiert zu steuern und die Wirksamkeit der Sozialplanung sichtbar zu machen – sowohl auf Projekt- als auch auf Strategieebene. Damit Wirkungsziele steuerungsrelevant werden, braucht es aber auch Folgeprozesse und Strukturen – zur Zielüberprüfung und zur Auswahl geeigneter Aktivitäten.
3. Wirkungsanalyse heißt nicht, alle möglichen Daten anzuhäufen, sondern zu überprüfen, inwieweit erwünschte Wirkungen (Wirkungsziele) tatsächlich erreicht werden. Wirkungen lassen sich dabei nicht immer ohne Weiteres „messen", aber ein strukturierter Dialog über Wirkungen ist für jede Sozialplanung eine Bereicherung und ein Qualitätsmerkmal.
4. Zielgruppen und deren Bedarfe sind Ausgangspunkte wirkungsorientierten Arbeitens. Die Unterscheidung zwischen direkten und indirekten Zielgruppen hilft Sozialplanenden, wirkungsorientiert zu handeln.
5. Wirkungsorientierte Beteiligung stärkt die Mitgestaltung der Zielgruppen in der Sozialplanung und setzt lebensnahe Prioritäten bei den Aktivitäten.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und Freude beim Weiterwirken!

Grundlagenliteratur

Ahe, Benjamin von der (2022): Wirkungsorientierung für eine integrierte kooperative Sozialplanung in Kommunen. In: Fischer, Jörg; Hilse-Carstensen, Theresa; Huber, Stefan (Hg.): Handbuch Kommunale Planung und Steuerung: Planung, Gestaltung, Beteiligung: Weinheim

Bartling, Lisa; Czommer, Lars (2024): »Kümmern im Quartier« – Über niederschwellige Vertrauensarbeit und Besonderheiten für Fachkräfte. In: ISA-Jahrbuch zur Sozialen Arbeit 2024. Münster: Institut für soziale Arbeit e. V. (Hg.)

Dezort, Sandra et al. (2018): Wissensbasiertes Handeln in kommunalen Steuerungsprozessen. Münster: Landeskoordinierungsstelle „Kommunale Präventionsketten NRW" (Hg.)

Dorsch, Manuela (2024): Impulse zur Netzwerkarbeit (9): Wirkungsorientierung in den Frühen Hilfen. Köln: Nationales Zentrum Frühe Hilfen (NZFH) in der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA)

Kersting, Volker; Knüttel, Katharina; Nitzsche, Frank; Reher, Ann-Kristin (2023): Wirkung – Orientierung für die Sozialplanung. Eine Arbeitshilfe für Kommunen und Träger, Bottrop: G.I.B. – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

Kowalczyk, Karin; Nast, Julia; Noack, Christin (2024): Integrierte Planung für Kinder und Familien – der Change-Guide für mutige Kommunen. Berlin: Deutsche Kinder- und Jugendstiftung; PHINEO gAG (Hg.)

Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2021): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Berlin: PHINEO gAG (Hg.)

Landespräventionsrat Niedersachsen (Hg.): Grüne Liste Prävention – die Empfehlungsliste evaluierter Präventionsprogramme, https://www.gruene-liste-praevention.de, abgerufen am 12. Februar 2025

Muscutt, Christina; Rostock, Sandra (2021): Wissen, was wirkt. Arbeitshilfe für ein wirkungsorientiertes Monitoring kommunaler Präventionsketten gegen Kinderarmut. Köln: LVR-Landesjugendamt Rheinland (Hg.)

Ottmann, Sebastian (2022): Wirkungsorientierung in der sozialen Arbeit. Warum es einen differenzierten Umgang braucht, https://www.skala-campus.org/artikel/wirkungsorientierung-soziale-arbeit, abgerufen am 12. Februar 2025

Wright, Michael T. (2010): Partizipative Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsförderung und Prävention. Bern: Hans Huber

A

A

Impressum

G.I.B.-Beiträge zur Arbeits- und Sozialpolitik

HERAUSGEBERIN
G.I.B. – Gestaltung, Innovation und Beratung
in der Arbeits- und Sozialpolitik GmbH
Im Blankenfeld 4 • 46238 Bottrop
Tel.: 02041 767-0 • Fax: 02041 767-299
mail@gib.nrw.de • www.gib.nrw.de
Geschäftsführer: Torsten Withake (V. i. S. d. P.)

VERANTWORTLICHER REDAKTEUR
Josef Muth
j.muth@gib.nrw.de

AUTORIN UND AUTOR
Christiane von Bernstorff, Sven Braune (PHINEO gAG)

GESTALTUNG
Andrea Bosch
a.bosch@gib.nrw.de

TITELFOTO
dpa Picture-Alliance GmbH/Panther Media/Andrey Popov

ISSN-Nr. 1866-0401 | Oktober 2025