



# BAG WfbM

Bundesarbeitsgemeinschaft  
Werkstätten für behinderte Menschen e.V.

## Handreichung Qualität und Wirksamkeit der Werkstattleistung

Diese Handreichung gibt einen Überblick über Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen zur Messung der Wirksamkeit der Werkstattleistung.

Stand vom 5. September 2024



<b>Vorwort .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Grundlagen .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1</b> Wirkung .....	8
<b>1.2</b> Wirksamkeit.....	9
<b>1.3</b> Unterscheidung von Wirkung und Wirksamkeit .....	9
<b>1.4</b> Qualität.....	11
1.4.1 Strukturqualität .....	11
1.4.2 Prozessqualität .....	12
1.4.3 Ergebnisqualität .....	12
<b>1.5</b> Unterschiede zwischen Wirksamkeitsanalysen und Qualitätsmessungen .....	12
<b>1.6</b> Prüfung von Qualität und Wirksamkeit.....	14
<b>1.7</b> Überblick der Vorgaben zu Wirksamkeitsprüfungen in den aktuellen Landesregelungen...	15
<b>2 Ein Prozessmodell für die Erarbeitung von Wirksamkeitsanalysen in der Praxis .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1</b> Verankerung von Wirksamkeitsanalysen in der Organisations- und Strategieentwicklung von Werkstätten.....	17
<b>2.2</b> Erarbeitung von Wirksamkeitsmodellen für die Werkstatteleistung .....	19
<b>2.3</b> Bestimmung von Zielgrößen der Wirksamkeitsmessung .....	20
<b>2.4</b> Wirkungsmonitoring und Wirkungsplausibilisierung .....	21
<b>2.5</b> Dokumentation der Ergebnisse.....	22
<b>2.6</b> Wirksamkeitsdialog mit den Leistungsträgern.....	23
<b>3 Methodenkoffer .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1</b> Workshopgestaltung in der Anfangsphase .....	26
<b>3.2</b> Wirkmodelle (Wirksamkeitsmodelle).....	29
<b>3.3</b> ICF-basierte Teilhabeplanung.....	32
<b>3.4</b> Typenbildung als Grundlage für Leistungsangebot und Leistungsentwicklung .....	35
<b>3.5</b> Wirkungsmonitoring und Wirkungsplausibilisierung in WfbM .....	39
<b>3.6</b> Lebensqualitätsmessung und Zufriedenheitsbefragung .....	42
<b>3.7</b> Social Return on Investment .....	46
<b>3.8</b> Social Reporting Standard .....	48
<b>4 Weiterführende Literatur .....</b>	<b>50</b>



## Vorwort

### Warum sollen Qualität und Wirksamkeit der Werkstattleistung gemessen werden?

Eine der vielen Änderungen, die das Bundesteilhabegesetz (BTHG) mit sich gebracht hat, ist die Forderung nach der Messbarkeit der Leistungserbringung.

Leistungen der Eingliederungshilfe sollen hinsichtlich ihrer Wirkung und Wirksamkeit gemessen und überprüft werden. Für die Durchführung von Wirksamkeitsmessungen sozialer Dienstleistungen gibt es bereits bewährte Vorgehensweisen. Auch die Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für behinderte Menschen (BAG WfbM) hat sich mit dem Thema bereits intensiv auseinandergesetzt, sodass diesbezüglich auch auf die im Jahr 2021 im Rahmen einer Arbeitshilfe veröffentlichten „Maßstäbe für die gute Werkstattleistung“ zurückgegriffen werden kann.

Die Beantwortung der Frage, ob eine Leistung wirkungsvoll und wirksam ist, dient nicht dem reinen Selbstzweck, sondern ist auch ein Steuerungsinstrument der Leistungsträger auf individueller und institutioneller Ebene. Mithilfe der Prüfmechanismen soll zum einen die Effektivität und die Effizienz von Teilhabeleistungen und Leistungserbringern gesteuert werden. Zum anderen soll aber auch – und dies ist ein klar formulierter Anspruch im BTHG – die Reduzierung der Ausgabendynamik in der Eingliederungshilfe erreicht werden.

Zusätzlich geht es auch immer um die Evaluation der eigenen Arbeit und darum, was eine gute Werkstattleistung ausmacht. Hier gilt es, die durch das BTHG gestellten Anforderungen auch als Chance zur Weiterentwicklung und Verbesserung des eigenen Leistungsangebotes zu verstehen.

Wirksamkeitsanalysen stehen stets im Dienst der Leistungsverbesserung für Menschen mit Behinderungen und sind damit Bestandteil gelingender interner Organisationsentwicklungskonzepte von Leistungserbringern. Hieran können sich Dialoge mit Leistungsträgern sowie gegebenenfalls auch Kontrollen und Prüfungen anschließen, die sich aber in erster Linie auf Fragen der Einhaltung bestimmter Qualitätsmaßstäbe beziehen werden.

Die vorliegende Handreichung richtet sich an Werkstatt-Geschäftsführungen und mit dem Thema betraute Fachkräfte. Sie gibt einen Überblick über die rechtlichen Grundlagen und stellt die aktuellen Umsetzungsstände auf Länderebene dar. Sie soll insbesondere als Unterstützung bei der Bewältigung der neuen Aufgaben dienen, die mit der Messung und dem Nachweis der Wirksamkeit der eigenen Werkstattleistung einhergehen.

Am Ende listet die Handreichung einen Methodenkoffer auf – ohne Anspruch auf Vollständigkeit, aber mit dem Anspruch auf kontinuierliche Weiterentwicklung. Auf diesen Methodenkoffer kann in der praktischen und täglichen Arbeit zurückgegriffen werden.



## 10 Thesen zu Qualität und Wirksamkeit der Werkstatteleistung

Die folgenden 10 Thesen fassen kurz und knapp die zentralen Aussagen zur Messung von Qualität und Wirksamkeit der Werkstatteleistung zusammen.

### 1. Der rechtliche Rahmen

Die Beurteilung von Qualität, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit von Werkstätten für behinderte Menschen ist mit Verabschiedung des Bundesteilhabegesetzes Bestandteil des Prüfungskataloges nach § 128 SGB IX. Das Prüfungsgeschehen selbst und die Vorschriften über eine Vergütungskürzung (§ 129 SGB IX) sind nach Auffassung der BAG WfbM Teil des Vertragsrechts nach §§ 123 ff. SGB IX und bedürfen daher einvernehmlicher Regelungen in den Landesrahmenverträgen.

### 2. Wirkungsnachweise in Einzelfällen

Grundsätzlich ist zu unterscheiden zwischen einer Wirkung im Einzelfall und der Wirksamkeit von Strukturen und Prozessen (§ 128 SGB IX). Der Leistungsträger ist aufgrund gesetzlicher Vorgaben (§§ 13 Abs. 2, 19 Abs. 3, 121 Abs. 2 SGB IX) verpflichtet, die Erreichung individueller Teilhabeziele im Rahmen der Bedarfsfeststellung und der Fortschreibung von Teilhabe- und Gesamtplan zu überprüfen und das Ergebnis einer Wirkungskontrolle zu unterziehen. Werkstätten müssen ihrerseits ihre internen Prozesse darauf ausrichten, Wirkungsnachweise zu erbringen und das Erreichen individueller Teilhabeziele kontinuierlich zu messen und zu dokumentieren. Dieses Zusammenspiel zwischen Leistungsträger und Werkstätten, das mit dem BTHG neu etabliert wurde, erzeugt einen personellen und finanziellen Mehraufwand für die Werkstätten und muss in Kostensatzverhandlungen angemessen berücksichtigt werden.

### 3. Unterscheidung zwischen Wirkung und Wirksamkeit

Der Nachweis der Wirksamkeit von Werkstatteleistungen ist nicht das Ergebnis einer Addition realisierter Wirkungen in einzelnen Fällen. Wirksamkeitsnachweise betreffen eine möglichst große Zahl an Leistungsberechtigten und sind nur als Wahrscheinlichkeitsaussage für künftige Fälle bestimmbar, wohingegen Einzelbetrachtungen und darauf bezogene Wirkungskontrollen nur im Nachhinein erklären können, warum sich bestimmte Zielerreichungsgrade eingestellt haben. Wirksamkeitsnachweise sind grundsätzlich von den Werkstätten zu erbringen, wobei die Modalitäten dieses Nachweises in einem Wirksamkeitsdialog mit den Leistungsträgern abzustimmen sind.

### 4. Abgrenzung zum Qualitätsmanagement

Wenn von der Wirksamkeit der Konzepte, Strukturen und Prozesse in Werkstätten die Rede ist, geht es um den Nachweis, inwieweit die fachliche Arbeit der Werkstätten einen kausalen Einfluss auf das Ergebnis, also die Verbesserung oder Stabilisierung einer Vielzahl individueller



Zielwerte, hat. Dieser Kausalitätsnachweis ist im Kontext von Qualitätsmanagementsystemen nicht zwangsläufig zu erbringen. Hier genügt es, den Anforderungen einer zuvor festgelegten Struktur-, Prozess und Ergebnisqualität gerecht zu werden, ohne den Nachweis zu führen, warum bestimmte Maßnahmen zu der erforderlichen Qualität der eigenen Arbeit beigetragen haben.

#### 5. Methodische Anforderungen an Wirksamkeitsnachweise

Wirksamkeitsnachweise haben in aller Regel hohe methodische Anforderungen (zum Beispiel große Fallzahlen und ein Kontrollgruppendesign). In der Eingliederungshilfe liegen entsprechende Studien nur in wenigen Einzelfällen vor. Der Ressourcenaufwand für die Erstellung solcher Studien ist für einzelne Werkstätten zu hoch. Die BAG WfbM plädiert deshalb für Wirksamkeitsanalysen auf einem Plausibilitätsniveau, die gemeinsam mit den Fachkräften der Werkstatt durchgeführt werden können (siehe hierzu auch Punkt 9.)

#### 6. Einbettung von Wirksamkeitsmessungen in die Organisationsentwicklung von Werkstätten

Um Wirksamkeitsnachweise auf einem Plausibilitätsniveau zu erarbeiten, ist es zwingend erforderlich, das Thema Wirksamkeit der Werkstattleistung in die Organisations- und Strategieentwicklung von Werkstätten zu integrieren. Die Fachkräfte müssen den Eindruck gewinnen, dass die Erkenntnisse aus den Wirksamkeitsanalysen einen unmittelbaren Beitrag zu ihren im Alltag anfallenden Aufgaben bei der Betreuung und Förderung von Menschen mit Behinderungen leisten.

#### 7. Auswahl geeigneter Zielgrößen von Wirksamkeitsmessungen

Wirksamkeitsmessungen in Werkstätten betreffen stets das Verhältnis zwischen bestimmten Leistungen, die Fachkräfte erbringen, und den Veränderungen oder Stabilisierungen, die sich bei den leistungsberechtigten Werkstattbeschäftigten einstellen und von den Betroffenen positiv bewertet werden. Bei der Auswahl von Teilhabezielen, die für Wirksamkeitsmessungen in Frage kommen, ergibt sich ein Spielraum, der von qualitativen Zielen (zum Beispiel Kompetenzgewinne, Zufriedenheit oder Lebensqualität der Beschäftigten) bis hin zu quantitativen Zielen (zum Beispiel Zahl der Übergänge auf den allgemeinen Arbeitsmarkt) reicht. Die BAG WfbM verweist in diesem Zusammenhang auf ihre Ausarbeitungen zu Fragen guter Werkstattleistung und den dort festgehaltenen Zielperspektiven der Werkstattarbeit.

Die Auswahl geeigneter Zielgrößen sollte im Rahmen eines Wirksamkeitsdialogs mit den zuständigen Leistungsträgern erfolgen und gegebenenfalls seinen Niederschlag in den Ausführungen der Landesrahmenverträge finden.



## 8. Erarbeitung von Wirksamkeitsmodellen

Der Zusammenhang zwischen der eigenen fachlichen Arbeit und den unter Punkt 7. genannten Zielen sollte in sogenannten Wirksamkeitsmodellen erfasst werden, die von den Fachkräften der Werkstatt erarbeitet werden. Darin werden alle Annahmen zusammengeführt, wie und warum bestimmte Maßnahmen der Werkstattarbeit auf die zuvor bestimmten Zielwerte der Untersuchungen Wirkungen entfalten. Die Erarbeitung solcher Modelle dient vor allem der Reflexion der eigenen Praxis und macht deutlich, dass Wirksamkeitsmessungen nur dann sinnvoll einsetzbar sind, wenn sie in die Organisationsentwicklungsprozesse von Werkstätten integriert werden.

Der Abgleich dieser Modelle mit den Erwartungen und Vermutungen der Leistungsträger ist wiederum Teil des anzustrebenden Wirksamkeitsdialogs.

## 9. Wirkungsmonitoring und Wirkungsplausibilisierung

Wirksamkeitsuntersuchungen sollten sich auf Veränderungen und Stabilisierungen beziehen, die sich bei den Werkstattbeschäftigten im Zeitverlauf einstellen. Die dazu notwendige Datensammlung sollte Anschluss an Erhebungsverfahren finden, die in vielen Werkstätten ohnehin regelmäßig stattfinden (zum Beispiel Zufriedenheitsbefragungen, Erhebungen zu Kompetenzentwicklungen, Erfassung der Anzahl betriebsintegrierter Arbeitsplätze oder der Übergangsquote). Ein solches ressourcenschonendes Monitoringsystem kann in unmittelbarem Zusammenhang zu den Zielvereinbarungsprozessen mit Leistungsträgern stehen, die dadurch zu gelingenden Wirksamkeitsdialogen ausgebaut werden können.

Auf der Grundlage der unter Punkt 8. dargestellten Wirksamkeitsmodelle kann eine Interpretation der im Monitoring gewonnenen Daten erfolgen. Zusammen mit den Fachkräften der Werkstatt wird die Frage erörtert, inwieweit die Ergebnisse bei der Zielerreichung auf das eigene fachliche Handeln und/oder auf Kontextfaktoren zurückgeführt werden können (Kausalitätsnachweis). Die professionelle Einschätzung der Fachkräfte auf Plausibilitätsniveau ersetzt damit den methodisch exakten, aber zu aufwändigen empirischen Wirksamkeitsnachweis (Kontrollgruppendesign). Zugleich werden Anregungen und Ansatzpunkte für eine Verbesserung der eigenen fachlichen Arbeit geliefert.

## 10. Dokumentation der Ergebnisse als Teil der Öffentlichkeitsarbeit und der Personalentwicklung von Werkstätten

Die Ergebnisse der Wirksamkeitsanalysen sollten dokumentiert und in geeigneter Form in die Jahresberichte der Werkstätten eingearbeitet werden (zum Beispiel auf der Grundlage des Social Reporting Standard). Wirksamkeitsanalysen sind damit auch Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit einer Werkstatt.



Die transparente Aufarbeitung der Untersuchungsergebnisse (Wirksamkeitsmodelle und Ursachenanalyse) kann im Rahmen von Dienstbesprechungen, Fortbildungsveranstaltungen und Supervisionssitzungen der Teams oder der Einarbeitung neuer Kolleg\*innen genutzt werden und wird damit zu einem Instrument der Personalentwicklung von Werkstätten.



## 1. Grundlagen

Qualität, Wirkung und Wirksamkeit werden im SGB IX an den unterschiedlichsten Stellen genannt. Eine Definition gerade der beiden letztgenannten Begriffe findet sich jedoch an keiner Stelle, auch nicht im BTHG. Die Herausforderung besteht darin, diese unbestimmten Rechtsbegriffe mit konkreten Inhalten zu füllen und auf die Erbringung von Teilhabeleistungen auszurichten. Trotz zahlreicher unterschiedlicher Ansätze kann für den Bereich der Eingliederungshilfe derzeit von folgenden Grundannahmen ausgegangen werden.

### 1.1 Wirkung

„Wirkung“ wird in der Sozialen Arbeit als Differenz eines Zustandes im Vergleich zu einem unbeeinflussten Zustand verstanden, wobei die Differenz ursächlich auf eine Intervention rückführbar ist.<sup>1</sup> Bezugspunkt ist also zunächst das Ergebnis einer erbrachten Leistung für den einzelnen Menschen. Im Weiteren sind dann zwei Fragen wichtig: Gibt es eine Veränderung, und wenn ja, ist die in Anspruch genommene Leistung (die Intervention) auch ursächlich für diese Veränderung?

Eine positive Wirkung von erbrachten Eingliederungshilfeleistungen soll im Sinne des BTHG dann angenommen werden können, wenn individuelle Teilhabeziele erreicht werden. Dabei kommt es nicht auf irgendeine Veränderung an, sondern auf die angestrebte, geplante Veränderung (das Erreichen des Teilhabeziels).

Die Inanspruchnahme von Leistungen in einer Werkstatt soll dem Ziel dienen, die „Leistungs- oder Erwerbsfähigkeit zu erhalten, zu entwickeln, zu erhöhen oder wiederzugewinnen“. Der gesetzliche Auftrag der Werkstatteleistung gibt damit als Zielsetzung auch den Erhalt von bereits bestehender Leistungsfähigkeit vor, so dass schon dieser Erhalt ein anzustrebendes Teilhabeziel sein kann. Im Hinblick auf die Wirkung von Werkstatteleistung muss das Merkmal der „Veränderung“ daher weiter ausgelegt werden. Neben der tatsächlichen Zustandsveränderung muss auch die Stabilisierung und Erhaltung eines bereits bestehenden Zustandes umfasst werden.

Der Leistungsträger ist verpflichtet, die Erreichung der individuellen Teilhabezielen im Rahmen der Bedarfsfeststellung und der Fortschreibung von Teilhabe- und Gesamtplan zu überprüfen.<sup>2</sup> Die Wirkungskontrolle ist damit Aufgabe des Leistungsträgers. Dieser hat zu überprüfen, ob die von ihm bewilligten Leistungen in Hinblick auf den festgestellten Bedarf die beabsichtigte Wirkung entfalten. Im Rahmen des Teilhabeplans soll der Leistungsträger die eingesetzten Verfahren und Instrumente sowie die Maßstäbe und Kriterien der Wirkungskontrolle einschließlich

---

<sup>1</sup> Widmer, Brunold, 2017, Evaluationsglossar des Bundesamts für Gesundheit (Schweiz).

<sup>2</sup> vgl. §§ 13 Abs. 2, 19 Abs. 3, 121 Abs. 2 SGB IX.





des Überprüfungszeitpunkts festhalten. Damit wird die Zielerreichung zum zentralen Gegenstand der Wirkungskontrolle im Teilhabeplanverfahren.<sup>3</sup>

## 1.2 Wirksamkeit

Die Wirksamkeit eines Dienstes oder einer Einrichtung ist daran zu messen, ob die Gesamtheit der vorhandenen Strukturen und Prozesse dazu geeignet ist, die Erreichung von Teilhabezielen im Einzelfall zu ermöglichen.

Wirksamkeit geht über die reine Bereitstellung einer Dienstleistung (Output) hinaus und fragt danach, welches Ergebnis mit der Leistung erzielt wurde (Outcome). Das BTHG stellt an die Leistungserbringer in der Eingliederungshilfe und damit auch an die Werkstätten die Anforderung, Leistungen personenzentriert und vor allem auch im Hinblick auf Teilhabeziele zu erbringen. Der Nachweis der Wirksamkeit folgt diesem Prinzip: Es soll nicht nur eine Leistung erbracht werden, die die Vorgaben aus der Leistungsvereinbarung erfüllt. Mit dieser Leistung sollen auch tatsächlich festgelegte und überprüfbare Ziele (auf individueller Ebene) erreicht werden. Die Wirksamkeit eines Leistungserbringers entspricht der durchschnittlichen empirischen Gelingenswahrscheinlichkeit aller Einzelfälle im Vergleich zu der erwarteten Gelingenswahrscheinlichkeit.

Die Beurteilung der Wirksamkeit ist Bestandteil des Prüfungskatalogs nach § 128 SGB IX. Der Nachweis der Wirksamkeit des eigenen Leistungsangebotes – also der Wirksamkeit der gesamten Werkstattleistung – muss daher durch die Leistungserbringer erfolgen.

## 1.3 Unterscheidung von Wirkung und Wirksamkeit

Wirkung und Wirkungskontrolle wurden mit dem BTHG im sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis im Verhältnis zwischen Leistungsberechtigten und Leistungsträger verortet. Wirkungsmessung findet im Recht der Eingliederungshilfe damit auf individueller Ebene statt. Wirkungskontrolle ist Aufgabe der Leistungsträger im Teilhabeplanverfahren.

Wirksamkeit hingegen bewertet den Leistungserbringer in seiner Gesamtheit. Im sozialhilfrechtlichen Dreieck wirkt sich die Wirksamkeitsmessung damit im Verhältnis zwischen Leistungsträger und Leistungserbringer aus – Leistungsträger haben die Wirksamkeit der Leistungserbringung im Rahmen der Prüfungen zu kontrollieren, Werkstätten haben diese nachzuweisen und die erforderlichen Daten zu dokumentieren. Hier geht es um die Frage, ob ein Leistungserbringer über den Einzelfall hinaus gewährleisten kann, dass seine Arbeitsweise, also seine Programme, Strukturen, Prozesse und die Qualifikation seiner Mitarbeitenden, geeignet

---

<sup>3</sup> gemäß der Orientierungshilfe zur trägerübergreifenden Zusammenarbeit im Kontext der Beantragung von Leistungen in Werkstätten für behinderte Menschen der BAGüS/DRV/BA ist bei Leistungen nach §§ 57, 58 SGB IX immer ein Teilhabeplanverfahren durchzuführen.



ist, bei einer größeren Personengruppe mit einer möglichst hohen Wahrscheinlichkeit vorab festgelegte Wirkungen zu erreichen.

In beiden Fällen, sowohl bei der Bestimmung von Wirkungen als auch bei der Bestimmung der Wirksamkeit, ist es wichtig, dass ein Nachweis darüber geführt wird, ob die Maßnahmen und Programme der Einrichtung der entscheidende, weil (mit)verursachende Faktor für die Zielerreichung sind. Für den Wirksamkeitsnachweis reicht es dabei nicht aus, lediglich die Zielerreichungsgrade der einzelnen Fälle aufzusummieren, um nach Erreichen eines bestimmten Prozentwertes („in 80% der Fälle haben wir die Ziele erreicht“) von Wirksamkeit sprechen zu können. Man addiert in einem solchen Fall lediglich *Effekte* auf, aber keine Wirkungen.

Werkstätten sind laut Gesetz nicht für die Wirkungskontrolle verantwortlich. Das ist nun allerdings kein Argument für die generelle Ablehnung von Wirkungskontrollen. Man kann sich sehr wohl anhand eines *Einzelfalles* und nach Ablauf der für die Maßnahmen vorgesehenen Zeit vor Augen führen, dass und vor allem warum bestimmte Ziele mit den dafür vorgesehenen Maßnahmen erreicht wurden. Man wird dabei in aller Regel auf die „Besonderheiten des Einzelfalles“ stoßen, die sich einer Verallgemeinerung verschließen, für den einzelnen Leistungsberechtigten und damit für die praktische Arbeit in Werkstätten aber von hoher Bedeutung sein können. Aus den Erfahrungen dieser Einzelfälle können die Fachkräfte vor Ort lernen. Dennoch resultiert auch aus der Zusammenführung von Einzelfallbetrachtungen, selbst wenn sie sich mit den Ursachen von Zielerreichung kritisch auseinandersetzen, kein gültiger Wirksamkeitsnachweis.

Das hat etwas mit den hohen Anforderungen zu tun, die Kausalitätsnachweise für Wirksamkeitsfragen grundsätzlich erfordern. Sie betreffen *erstens* eine möglichst große Zahl an Leistungsberechtigten, für die eine entsprechende Aussage getroffen werden kann. Sie sind *zweitens* nur als Wahrscheinlichkeitsaussage für künftige Fälle bestimmbar und unterscheiden sich schon deshalb von Einzelfallbetrachtungen, die nur im Nachhinein erklären können, warum sich bestimmte Zielerreichungsgrade eingestellt haben. Und sie verlangen *drittens* einen doppelten methodischen Kniff. Sie benötigen einen hohen Grad an Standardisierung, weil *vor* der Messung festzulegen ist, welche Maßnahmen innerhalb welchen Zeitraums mit welcher Gelingenswahrscheinlichkeit zu welchen Zielgrößen ins Verhältnis gesetzt werden. Im Grunde läuft diese Anforderung auf ein experimentelles Design hinaus, also auf einen Versuchsaufbau, wie man ihn aus den Naturwissenschaften kennt. Dieser Aufbau wird noch zusätzlich dadurch kompliziert – und das ist der zweite Kniff –, dass neben der eigentlich zu untersuchenden Gruppe von Personen eine Kontrollgruppe gebildet werden muss, die der vorgesehenen Intervention nicht unterzogen wird und deren Zusammensetzung möglichst aus einer Zufallsauswahl (Randomisierung) resultiert. Es ist ja im Vorfeld einer Messung nicht auszuschließen,



dass es neben der zu untersuchenden Intervention noch andere Ursachen gibt, die verursachend wirken. In Wirksamkeitsanalysen geht es aber darum, nur den Anteil einer Veränderung bei der Zielgruppe in den Blick zu nehmen, der tatsächlich auf die Maßnahmen selbst zurückgeführt werden kann. Mittels sogenannter randomisiert-kontrollierter Wirksamkeitsanalysen, die einen Abgleich mit einer Kontrollgruppe vornehmen, kann dies gelingen.

Allerdings ist der Aufwand für solche Analysen für die praktische Arbeit in Werkstätten zu hoch, so dass nach alternativen Vorgehensweisen Ausschau gehalten werden muss. Wirksamkeitsanalysen haben nur dann eine Chance auf eine praktische Verwirklichung, wenn sie auf einem *Plausibilitätsniveau* durchgeführt werden. Es sind dann keine extern agierenden Wissenschaftler\*innen, die Analysen erarbeiten. Es sind die Fachkräfte in den Werkstätten, die unter methodischer Anleitung Hypothesen über Ursache-Wirkungsbeziehungen bereitstellen, entsprechende Wirksamkeitsmodelle erarbeiten und sie anhand empirisch gewonnener Daten aus der eigenen Werkstatt überprüfen. Näheres zu dem Verständnis einer *plausibilisierten Wirksamkeit* findet sich in Abschnitt 2.

#### 1.4 Qualität

Die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung trifft eine Aussage darüber, in welchem Maße die festgestellten Eigenschaften mit den vorher festgelegten Anforderungen übereinstimmen. 1966 führte Avedis Donabedian mit einer Veröffentlichung zur Qualitätsbeurteilung von ärztlicher Leistung den Begriff der Qualität erstmals wissenschaftlich in das Gesundheitswesen ein.<sup>4</sup> Bis heute wird das Modell Donabedians zur Messung von Qualität im Gesundheitswesen und in der sozialen Arbeit verwendet.

Auch das SGB IX greift die drei Qualitätsdimensionen Donabedians auf: Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Rehabilitationsträger (BAR) hat gemäß § 39 Abs. 2 Nr. 6 SGB IX den Auftrag, Qualitätskriterien zur Sicherung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität im trägerübergreifenden Rehabilitationsgeschehen zu erarbeiten. Eine Gemeinsame Empfehlung der BAR liegt derzeit noch nicht vor. Unabhängig davon gibt es bereits Auslegungen, wie die Qualitätsdimensionen innerhalb der Eingliederungshilfe ausgestaltet werden können. Fast alle Landesrahmenverträge beschreiben Qualität, Wirkung und Wirksamkeit anhand des Qualitätsmodells von Donabedian.

##### 1.4.1 Strukturqualität

Die Strukturqualität umfasst die notwendigen sächlichen, personellen und organisatorischen Rahmenbedingungen zur Leistungserbringung. Sächliche Rahmenbedingungen beziehen sich

---

<sup>4</sup> Donabedian, Avedis: The Definition of Quality and Approaches to Its Assessment, Explorations in Quality Assessment and Monitoring. Band 1, Health Administration Press, 1980.



auf die technische Ausrüstung, die bauliche Einrichtung, die Infrastruktur sowie die Räumlichkeiten und Arbeitsmittel. Zu den personellen Ressourcen zählen neben dem Vorhandensein von ausreichendem Personal auch Kenntnisse, Fähigkeiten, Kompetenzen, Qualifikationen sowie der Aus-, Weiter- und Fortbildungsstand des Personals. Zu den organisatorischen und finanziellen Rahmenbedingungen gehören beispielsweise Arbeitskonzepte, Organigramme und Geschäftsverteilungspläne sowie rechtliche beziehungsweise vertragliche Bestimmungen, unter denen die Leistung erbracht wird. Auch Zugang, Nutzung und Erreichbarkeit der Leistung für die Zielgruppe gehören dazu.

#### **1.4.2 Prozessqualität**

Die Qualität der Prozesse bezieht sich auf die Art und Weise, wie Leistungen erbracht werden. Die Prozessqualität umfasst die Planung, die Strukturierung und den Ablauf einer zielorientierten Leistungserbringung. Im Rahmen der Erbringung von Teilhabeleistungen bezieht sich die Prozessqualität auf die Verfahren, mit denen der Leistungserbringer den Prozess der Leistungserbringung begleitet. Das Verfahren soll geeignet, personenzentriert, effektiv und effizient sein, um die vereinbarten Teilhabeziele zu erreichen und den fachlichen Standards zu entsprechen.<sup>5</sup> Prozessqualität ist daran zu messen, inwieweit die Leistung durch dahinterliegende definierte Prozesse durchgeführt und sichergestellt wird.

#### **1.4.3 Ergebnisqualität**

Die Ergebnisqualität wird an der Erreichung von Zielen gemessen und ist erkennbar an den Effekten beziehungsweise dem Output der Leistungen. Unter Ergebnisqualität werden die Veränderungen des gegenwärtigen Zustandes im Vergleich zum vorherigen Zustand verstanden. Sie soll sich unter anderem daran bemessen lassen, ob und in welchem Umfang die vereinbarten (Teilhabe-)Ziele erreicht wurden.

Ergebnisqualität in der Eingliederungshilfe soll sowohl auf der individuellen Ebene als auch auf der Ebene der Leistungserbringung betrachtet werden können.

### **1.5 Unterschiede zwischen Wirksamkeitsanalysen und Qualitätsmessungen**

In fast allen Landesrahmenverträgen wird Wirksamkeit nach dem Prinzip von Donabedian unter dem Aspekt der Ergebnisqualität behandelt. Ist Wirksamkeit also ausschließlich ein Qualitätsaspekt?

Bei der Frage nach der Qualität geht es letztlich „nur“ um die Überprüfung, ob vorher vereinbarte Bestimmungen beziehungsweise Anforderungen mit den nachher festgestellten tatsächlichen Bedingungen übereinstimmen.

---

<sup>5</sup> BAGüS Orientierungshilfe Prüfungen nach § 128 SGB IX, Stand Januar 2021, S. 3.



Wie auch in der Qualitätsbeurteilung von medizinischen Leistungen stößt das Modell von Donabedian gerade bei der Ergebnisqualität von sozialer Arbeit in der Praxis an seine Grenzen. Eine Hauptschwierigkeit liegt darin, dass ein kausaler Zusammenhang zwischen den drei Qualitätsdimensionen unterstellt wird. Dies würde bedeuten, dass eine Verbesserung der strukturellen und prozessualen Qualität automatisch zu einer Verbesserung des Ergebnisses führen würde.

Wirksamkeitsanalysen bleiben hingegen nicht bei der Feststellung einer bestimmten Ergebnisqualität stehen, wie sie in Qualitätsmanagementsystemen vorgesehen sind, sondern zielen auf den Nachweis ab, inwieweit die eigene fachliche Arbeit einen kausalen Einfluss auf das Ergebnis, also die Verbesserung oder Stabilisierung individueller Zielwerte, hat.

Im Kontext des Paragraphen 128 SGB IX und der dort vorgesehenen Qualitätsprüfungen ist es sinnvoll und notwendig, zu einer *Verständigung* zwischen Leistungsträger und Leistungserbringer über die Ausprägung bestimmter struktureller oder prozessualer Qualitätsvorgaben zu kommen. Es wäre jedoch ein konzeptioneller Fehler, die Wirksamkeitsdiskussion als eine verlängerte Qualitätsdebatte zu betrachten. Allen Werkstätten, die sich bereits intensiv mit Fragen ihres einrichtungsinternen Qualitätsmanagements auseinandergesetzt haben, entsprechende Handbücher erstellt, interne Schulungen vorgenommen und sich Benchmark- oder Zertifizierungsprozessen unterzogen haben, kann nur empfohlen werden, diesen Weg konsequent weiter zu verfolgen.

Die sozialwissenschaftliche Frage nach der Wirkung einer Leistung und der Wirksamkeit eines Leistungserbringers geht über die Frage nach der Ergebnisqualität hinaus. Hier steht insbesondere die Frage nach der Kausalität im Mittelpunkt: Wurde das Teilhabeziel gerade deshalb erreicht, weil die in Frage stehende Leistung in Anspruch genommen wurde? Oder gab es andere von der Leistung unabhängige Faktoren, die zum vorliegenden Ergebnis geführt haben?

Bei der Ergebnisqualität im Sinne Donabedians wird die Frage der Ursächlichkeit der Interventionsleistung ausgeklammert. Die Kausalität, also die Zurechnung einer erbrachten Leistung zum gemessenen Teilhabeziel, ist aber gerade die Frage nach Wirkung und Wirksamkeit der Leistung. Wirksamkeit und Wirkung lediglich als Ergebnisqualität zu deklarieren, geht fehl. Von einer nachgewiesenen Wirksamkeit könnte nur dann gesprochen werden, wenn ein kausaler Mechanismus methodisch möglichst exakt nachgewiesen werden würde – also ein Nachweis, dass die Veränderungen oder Stabilisierungen (bei einer Vielzahl der Leistungsberechtigten) mit hoher Wahrscheinlichkeit auf die erbrachte Leistung zurückzuführen sind. Dieser Nachweis hätte insbesondere auch externe Faktoren zu berücksichtigen. Der Mensch als Mittelpunkt der Leistungserbringung ist – unabhängig von der in Anspruch genommenen Leistung – vielen anderen äußeren Einflüssen ausgesetzt, die nicht in der Sphäre des Leistungserbringers liegen und von diesem auch nicht beeinflusst werden können. Will man die Ursächlichkeit



einer Eingliederungshilfeleistung auf die eingetretene Veränderung erfassen, könnte dies nur gelingen, indem diese äußeren Faktoren identifiziert werden und im Weiteren ausgeschlossen wird, dass diese sich auf die Zielerreichung beziehungsweise auf das Ausbleiben der Zielerreichung ausgewirkt haben.

Wirksamkeitsstudien beziehungsweise Wirksamkeitsanalysen, die die dargestellte Frage der nachweisbaren Kausalität belegen könnten, fehlen nach derzeitigem Stand jedoch. Für einen fundierten sozialwissenschaftlichen Nachweis von Kausalität wäre eine Kontroll- oder Vergleichsgruppe unabdingbar. Dies würde jedoch voraussetzen, dass die Kontroll- beziehungsweise Vergleichsgruppe die in Frage stehende Leistung nicht in Anspruch nehmen könnte, was schon im Hinblick auf den Rechtsanspruch des einzelnen Menschen auf die Teilhabeleistungen nicht umsetzbar ist.

### 1.6 Prüfung von Qualität und Wirksamkeit

Die Beurteilung von Qualität einschließlich Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit ist Bestandteil des Prüfungskatalogs nach § 128 SGB IX. Der Prüfungsmaßstab ergibt sich aus der Leistungsvereinbarung und den Vorgaben des Landesrahmenvertrags.

Die Wirtschaftlichkeit und Qualität einschließlich der Wirksamkeit der Leistung können vom Träger der Eingliederungshilfe geprüft und festgestellte Abweichungen von Leistungspflichten können mit Vergütungskürzungen sanktioniert werden.<sup>6</sup>

Nach § 131 SGB IX sind in den Landesrahmenverträgen Grundsätze und Maßstäbe für die Wirtschaftlichkeit und Qualität einschließlich der Wirksamkeit der Leistungen sowie Inhalt und Verfahren zur Durchführung von Wirtschaftlichkeits- und Qualitätsprüfungen zu regeln. In den Leistungsvereinbarungen sind Inhalt, Umfang und Qualität einschließlich der Wirksamkeit der Leistungen der Eingliederungshilfe zu vereinbaren. Die Leistungsvereinbarung sowie die Regelungen des Landesrahmenvertrages zur Gestaltung der Werkstatteleistung bilden damit den Prüfungsmaßstab – Kriterien und Anforderungen, die dort nicht vereinbart wurden, können im Rahmen der Prüfung nicht eingefordert werden.

In Ergänzung des neuen gesetzlichen Prüfungsrechtes sieht § 129 SGB IX vor, dass die Vergütung im Falle der teilweisen oder vollständigen Nichterfüllung der gesetzlichen und vertraglichen Verpflichtungen des Leistungserbringers entsprechend zu kürzen ist. Diese dem außerordentlichen Kündigungsrecht vorgeschaltete Möglichkeit der Vergütungsminderung durch den Träger der Eingliederungshilfe gibt diesem insbesondere in den Fällen ein Sanktionsmittel, in denen aufgrund der Pflichtverletzung eine (außerordentliche) Kündigung nicht in Betracht

---

<sup>6</sup> vgl. §§ 125 Abs. 1 Nr. 1, 129, 131 Abs. 1 Nr. 6 SGB IX.



kommt. Sie dient nicht zuletzt auch den Interessen der Leistungsberechtigten, indem die Leistungserbringer zur Vermeidung der Vergütungskürzungen zur Erfüllung der gesetzlichen und vertraglichen Verpflichtung angehalten werden.<sup>7</sup>

Zur Vermeidung gerichtlicher Auseinandersetzungen über die Höhe des Kürzungsbetrages ist zwischen den Parteien Einvernehmen herzustellen. Nähere Vorgaben, nach welchen Kriterien die Vergütung zu kürzen ist, enthält die Vorschrift nicht.<sup>8</sup>

Als Rechtsschutzmittel wird den Leistungserbringern das Recht eingeräumt, bei fehlender Einigung die Schiedsstelle anzurufen, § 129 Abs. 1 S. 3 SGB IX. Gegen die Entscheidung der Schiedsstelle kann ohne Vorverfahren das Sozialgericht angerufen werden; Klagegegner ist der Verhandlungspartner, § 129 Abs. 1 S. 4, § 126 Abs. 2 S. 3 u. 4 SGB IX.

### **1.7 Überblick der Vorgaben zu Wirksamkeitsprüfungen in den aktuellen Landesregelungen**

Die Xit GmbH hat im Auftrag der BAG WfbM im April 2022 eine „Bestandsaufnahme zum Umsetzungsstand von Wirksamkeitsprüfungen im Zuge der BTHG-Umstellung“ durchgeführt.<sup>9</sup>

Zum Erhebungszeitpunkt im April 2022 war der Umsetzungsprozess von Prüfungen der Wirtschaftlichkeit und Qualität einschließlich der Wirksamkeit in den Bundesländern noch nicht abgeschlossen. Dennoch fanden sich in allen Landesrahmenverträgen Vorgaben zur Qualitäts- und Wirksamkeitsmessung.<sup>10</sup> Die Analyse hat im Ergebnis gezeigt, dass in allen Landesrahmenverträgen auf Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitsprüfungen Bezug genommen wird; in der Regel werden auch Merkmale für Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität beschrieben und die Erreichung von individuellen Teilhabezielen mit dem Wirksamkeitsbegriff verknüpft. Im Hinblick auf Regelungstiefe, konzeptionelle Zugänge und begriffliche Präzision sind die Regelungen in den Ländern jedoch sehr heterogen. Es lässt sich feststellen, dass die Bedeutung des Begriffs der Wirksamkeit in den Landesrahmenverträgen sehr uneinheitlich aufgefasst wird.

Die Entwicklung von Konzepten und Verfahren der Wirksamkeitskontrolle sowie der Aufbau der dafür erforderlichen Strukturen ist vielfach noch nicht weit fortgeschritten und wird häufig nicht einvernehmlich zwischen Leistungsträgern und Leistungserbringern innerhalb eines Bundeslandes festgelegt. Dies führt in der Folge auch dazu, dass bei der Frage der Nachweisbarkeit der Wirksamkeit unterschiedliche Kriterien und Messinstrumente zur Anwendung kommen. In allen Vereinbarungen werden den Leistungserbringern hierdurch vor allem auch neue Dokumentationspflichten auferlegt. Neben der Darstellung von Kennzahlen und Daten zur eige-

<sup>7</sup> BT-Dr. 18/9522, S.99 (Begründung zum BTHG).

<sup>8</sup> BT-Dr. 18/9522, S.99 (Begründung zum BTHG).

<sup>9</sup> Der Projektbericht der Studie wurde im WDG 4./5.2022 veröffentlicht.

<sup>10</sup> Stand August 2022 gibt es ausschließlich in Bayern noch keine Regelungen zur Wirksamkeitsmessung.



nen Organisationsstruktur, zum zweck- und vereinbarungsgemäßen Einsatz der Vergütung sowie der Vorlage von Konzepten, wird auch und vor allem im Bereich der Ergebnisqualität – und damit zur Frage der Wirksamkeit – verlangt, dass Werkstätten die individuelle Perspektive der Leistungsberechtigten in den Fokus rücken. Die Erreichung der Teilhabeziele und Zufriedenheitsaspekte sind zu erheben und darzustellen.



## 2 Ein Prozessmodell für die Erarbeitung von Wirksamkeitsanalysen in der Praxis

Werkstätten als Leistungserbringer stehen vor der Aufgabe, die Wirksamkeit der eigenen Werkstattdarstellung darzustellen. Die Ausgangsbedingungen für die Bewältigung dieser Aufgabe dürften sich in den einzelnen Werkstätten sehr unterschiedlich gestalten. Nachfolgend wird daher einem *idealtypischen Prozessschema* gefolgt. Als Anwender muss man dieses Schema nicht zwangsläufig in der genauen Reihenfolge der vorgesehenen Schritte umsetzen. Es gibt bereits zum heutigen Zeitpunkt viele Werkstätten, die bereits umfangreiche Aktivitäten in diesem Bereich entwickelt haben und sich höchstens noch der ein oder anderen Anregung aus dem Methodenköffer bedienen möchten. Denkbar ist es auch, lediglich theoretisch-konzeptionelle Vorarbeiten für Wirksamkeitsmessungen zu unternehmen und den Prozess im Weiteren anzuhalten, bevor man mit aufwändigeren Messungen und Analysen fortfährt. Der beschriebene Einführungsprozess ist idealtypischer Natur und kann somit bei der Umsetzung in die Praxis auf Barrieren und Hürden stoßen, die es zu überwinden gilt.

Ablaufschema in fünf Schritten:

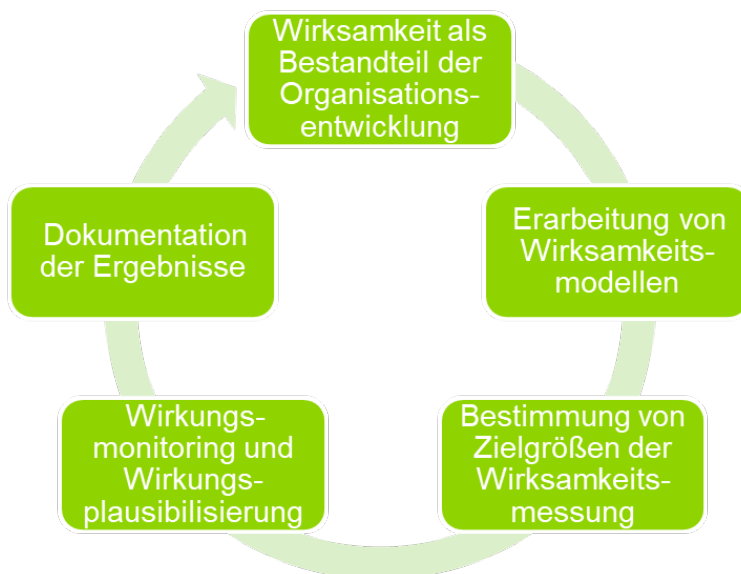


Abbildung 1: Ablaufschema in fünf Schritten (BAG WfbM)

### 2.1 Verankerung von Wirksamkeitsanalysen in der Organisations- und Strategieentwicklung von Werkstätten

Der erste Schritt zur Etablierung von Wirksamkeitsmessungen in Werkstätten dient der Verständigung aller Beteiligten auf ein Konzept der Wirkungsorientierung, das Teil eines umfassenden Organisationsentwicklungsprozesses der Einrichtung sein sollte. Wirksamkeitsmes-



sung ist kein reiner Selbstzweck. Die Messung der Wirksamkeit des eigenen Leistungsangebots sollte in erster Linie genutzt werden, um den Erfolg von Unterstützungsmaßnahmen zu bewerten und damit das eigene Angebot weiterzuentwickeln. Sie sollte daher als Teil der eigenen Organisations- und Strategieentwicklung verstanden und als Bestandteil der Qualitätsentwicklung konzipiert werden. Durch systematische Evaluationen können Stärken und Schwächen identifiziert werden, die eine gezielte Anpassung der Leistungen für die unterschiedlichen Zielgruppen ermöglichen.

Um Wirksamkeitsmessungen erfolgreich in Lern- und Entwicklungsprozessen sozialer Einrichtungen zu implementieren, bedarf es der Mitwirkungsbereitschaft der unmittelbar mit der Leistungserbringung befassten Fach- und Leitungskräfte. Stehen lediglich Aspekte der Kontrolle und Prüfung der eigenen Arbeit im Vordergrund, entsteht letztlich nur ein bürokratischer Mehraufwand bei gleichzeitig rückläufigem Mehrwert für die Leistungsberechtigten. Es sollten vor allem solche Aspekte und Daten erhoben werden, die im Rahmen der Organisationsentwicklung veränderbar und für den individuellen Teilhabeprozess relevant sind. Nähere Ausführungen hierzu erfolgen in Abschnitt 2.4.

Digitale Möglichkeiten wie Software-Lösungen und Online-Tools zur fachbereichsübergreifenden Zusammenarbeit sollten verstärkt eingesetzt werden, um damit effizientere und arbeitserleichternde Prozesse zu entwickeln. Bei der Einführung neuer Lösungen, die oft einen hohen initialen Aufwand erfordern, sollten alle Beteiligten von Anfang an mitgenommen werden. Insbesondere bei der Umstellung auf neue Prozesse sollten die Auswirkungen auf den Arbeitsalltag berücksichtigt werden. Nur so kann es zu einer nachhaltig erfolgreichen Implementierung neuer Arbeitsmittel kommen.

Die gewonnenen Erkenntnisse können dabei auch als Grundlage für strategische Entscheidungen und die Ressourcenallokation in der Gesamtorganisation dienen. Auf diese Weise kann eine lernende Organisation geschaffen werden, die sich fortlaufend weiterentwickelt und ihre Effektivität steigert, um den Bedürfnissen des Personals und der Menschen, die ihre Leistungen in Anspruch nehmen, bestmöglich gerecht zu werden.

Wenn Wirksamkeitsmessungen vorgenommen werden, entsteht ein zusätzlicher Arbeitsaufwand. Die Werkstattleitungen müssen mit ihren Mitarbeitenden darüber ins Gespräch kommen und dürfen den Mehraufwand nicht einfach anordnen. Informationsveranstaltungen und darauf aufbauende Workshops sind zum Beispiel klassische Instrumente, um entsprechende Organisationsentwicklungsprozesse einzuleiten. Anregungen zur [Gestaltung von Workshops](#) finden sich im Methodenkoffer unter 3.1.



## 2.2 Erarbeitung von Wirksamkeitsmodellen für die Werkstattleistung

Werkstätten erbringen ihre Leistungen im öffentlichen beziehungsweise gesellschaftlichen Auftrag im Sinne der leistungsberechtigten Menschen mit Behinderungen. Sie garantieren Teilhabe am Arbeitsleben durch Qualifizierung, Beschäftigung und arbeitsbegleitende Maßnahmen. Sie tragen dafür Sorge, dass ihre Angebote eine hohe Qualität haben und den individuellen Teilhabezielen der Menschen entsprechen. Qualität und Wirksamkeit müssen also über eine reine Output-Orientierung hinausgehen und erschöpfen sich nicht in der wirtschaftlichen Verwertbarkeit der Arbeitsleistung.

Wirksamkeitsziele sollten aufbauend auf den gesetzlichen Aufgaben der Werkstätten und den unterschiedlichen Zielgruppen der Leistungsberechtigten festgelegt werden. Bei der Entwicklung und Festlegung von Zielen für ein wirksames Leistungsangebot ist die Perspektive der Leistungsberechtigten maßgeblich, diese sollten daher in diesen Prozess einbezogen werden.

Die BAG WfbM hat sich bereits im Rahmen der Erarbeitung des Arbeitsheftes „Maßstäbe für die gute Werkstattleistung“ mit Zielen der Werkstattleistung beschäftigt.<sup>11</sup>

Eine Möglichkeit, Wirkannahmen darzustellen und eine Grundlage für die Wirkungsanalyse zu schaffen, ist die Erstellung eines Wirksamkeitsmodells (auch Wirkmodell genannt). Darin werden alle Annahmen darüber zusammengeführt, wie und warum bestimmte Maßnahmen Wirkungen auf die zuvor bestimmten Zielwerte der Untersuchung entfalten. Die Basisausführung solcher Modelle besteht in Darstellung einer *Wirkungskette*, die den Input (zum Beispiel Personal, räumliche Ausstattung), die Aktivitäten (zum Beispiel die Planung und Durchführung begleitender Maßnahmen), den Output (zum Beispiel die Menge an begleitenden Maßnahmen), den Outcome (zum Beispiel die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten) und gegebenenfalls auch den Impact (zum Beispiel Inklusionswirkung rehabilitativer Maßnahmen auf gesellschaftlicher Ebene) bestimmt und in einen Zusammenhang bringt.

Es ist empfehlenswert, bei der Modellbildung etwas anspruchsvollere Vorgehensweisen zu wählen als die eben erwähnte Wirkungskette. In den so genannten *Logikmodell-Ansätzen* wird zusätzlich zwischen Haupt- und Teilwirkungen unterschieden, und es werden vor allem auch *Kontextfaktoren* benannt, ohne die sich bestimmte Wirkungen nicht einstellen werden. Zu den Kontextfaktoren gehören die *Ressourcen der Menschen mit Behinderungen, die Incomes*, die in unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen der Werkstatt und auch in den vielfältigen Regionen, in denen Werkstätten ansässig sind, sehr unterschiedlich ausfallen können. Deshalb ist auch der isolierte Vergleich bestimmter „Wirkungskennzahlen“, wie zum Beispiel der Übergangsquoten in Werkstätten, so lange unzureichend, wie Kontextfaktoren keine Beachtung finden. Eine Werkstatt in Nordrhein-Westfalen mit einem relativ hohen Prozentsatz von Menschen

---

<sup>11</sup> BAG WfbM Maßstäbe für die gute Werkstattleistung, 2021, <https://www.bagwfbm.de/publications>



mit hohem Unterstützungsbedarf wird mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit andere Übergangsquoten vorweisen als Werkstätten in anderen Bundesländern, in denen dieser Personenkreis vorrangig in Tagesförderstätten Leistungen bezieht ist. Und selbstverständlich sind auch finanzielle und regionalökonomische Rahmenbedingungen von Werkstätten relevante Kontextfaktoren, wenn es um Fragen der Wirksamkeit fachlicher Angebote im engeren Sinne geht.

Diese Modelle, die stets zusammen mit den Fachkräften in eigens dafür konzipierten Workshops erarbeitet werden sollten, sind aus mehreren Gründen von zentraler Bedeutung für den gesamten Prozess der Wirksamkeitsanalyse. Sie sind ein wertvolles Instrument für die Reflexion der eigenen Praxis durch die Fachkräfte im Kontext eines Lern- und Organisationsentwicklungsprozesses. Der Erarbeitung von Wirksamkeitsmodellen kommt auch deshalb ein hoher Stellenwert für Wirksamkeitsanalysen zu, weil sich die Bundesarbeitsgemeinschaft der überörtlichen Träger der Sozialhilfe und der Eingliederungshilfe zu diesem Thema explizit geäußert hat. In ihrer Orientierungshilfe heißt es, dass sie Leistungserbringern empfiehlt, bei einzureichenden Konzepten darzulegen, warum sie bestimmte Maßnahmen und Angebote für wirksam halten. Ein gut ausgearbeitetes [Wirksamkeitsmodell](#) beziehungsweise Wirkmodell kann diese Anforderung erfüllen. An dieser Stelle wird auf diese Form der Modellbildung nicht weiter eingegangen und auf den Methodenkoffer mit den dort angegebenen weiterführenden Informationen verwiesen.

### 2.3 Bestimmung von Zielgrößen der Wirksamkeitsmessung

Ziele, im Sinne von empirischen Zielgrößen, sollten zum Zwecke der Konkretisierung und Orientierung stets mit Indikatoren und Kennzahlen versehen werden. Mit der Bestimmung von Indikatoren wird ein Untersuchungsgegenstand messbar gemacht. Um dem umfangreichen Leistungsangebot und den unterschiedlichen Zielgruppen in Werkstätten gerecht zu werden, erscheint es sinnvoll, nicht nur quantitative Indikatoren (zum Beispiel Übergangsquoten, Quote betriebsintegrierter Arbeitsplätze), sondern vor allem auch qualitative Indikatoren (zum Beispiel Zufriedenheit, Kompetenzzuwachs), sowie Outcome-Größen (Wirkungen auf Ebene der Leistungsberechtigten) und Impact-Größen (zum Beispiel [Social Return on Investment](#)) einzubeziehen. Für Werkstattbeschäftigte, deren Ziel der Übergang auf den allgemeinen Arbeitsmarkt ist, sind in der Regel qualitative Ziele wie die Realisierung von Kompetenzgewinnen von besonderer Relevanz. Dies gilt ebenso für quantitative Ziele, die sich auf die Zahl der Übergänge auf den Arbeitsmarkt beziehen können, die eine Werkstatt durchschnittlich pro Jahr realisiert. Für Menschen mit hohem Unterstützungsbedarf könnten hingegen eher der subjektiv empfundene Gewinn an Lebensqualität oder der Grad der Beteiligung an Produktionsprozessen, den eine Werkstatt im Durchschnitt für diese Personengruppe realisiert, als Zielgröße relevant sein.



Die Auswahl der für Wirksamkeitsmessungen relevanten Zielgrößen, die Bestimmung der dafür geeigneten Indikatoren, die Kennzahlenbestimmung in Verbindung mit der Festlegung von Grenzwerten und die Bestimmung des Zeitraums, innerhalb dessen die Wirkung eintritt – all das sind Größen, die grundsätzlich vorab zu bestimmen sind. Hier kann ein Dialog mit dem Leistungsträger einsetzen, der im besten Fall zu einer Verständigung über die Zielauswahl, die Indikatorenbildung, die Kennzahlenbestimmung und den Messzeitraum führen kann.

Die damit verbundenen Fragen sind alles andere als trivial. Die Übergangquote auf den allgemeinen Arbeitsmarkt kann auf alle Beschäftigte einer Werkstatt bezogen werden (was die Quote senkt) oder nur auf den Personenkreis, der am Beginn eines Planungsprozesses als „geeignet“ für einen möglichen Übergang eingeschätzt wird (was die Quote erhöht). Zufriedenheitsbefragungen bedürfen einer nicht zu kurzen Taktung, weil im Kontext von Organisationsentwicklungsprozessen nicht sichergestellt werden kann, dass zwischenzeitlich ergriffene Maßnahmen auf die Ergebnisse der nachfolgenden Messung positiv Einfluss nehmen können. Lebensqualitätsmessungen sind in aller Regel sehr anspruchsvoll, weil sie eine Fremd- und eine Selbsteinschätzung erfassen sollten und überdies unterschiedliche Dimensionen (materielles und emotionales Wohlbefinden, soziale Beziehungen, Selbstwirksamkeit etc.) zu berücksichtigen haben.

#### **2.4 Wirkungsmonitoring und Wirkungsplausibilisierung**

Wenn Wirksamkeitsanalysen erfolgreich und aus Fachkräftesicht in überzeugender Weise in Lern- und Organisationsentwicklungsprozesse integriert werden sollen, ist eine empirische Erfassung von Daten in Werkstätten unumgänglich. Wirksamkeitsanalysen sollten sich möglichst auf Veränderungen und Stabilisierungen beziehen, die sich bei den Werkstattbeschäftigten – differenziert nach verschiedenen Zielgruppen – einstellen. Die dazu geeignete Datenerhebung kann im günstigsten Fall an Erhebungsverfahren anknüpfen, die in vielen Werkstätten ohnehin regelmäßig stattfinden. Die Datenerfassung könnte also Bestandteil eines Monitoringsystems werden, das in regelmäßigen zeitlichen Abständen die Wirkungen bestimmter Maßnahmen oder Konzepte auf die Zielgruppen erhebt. Beispiele hierfür sind regelmäßig stattfindende Zufriedenheitsbefragungen, Erhebungen zu Kompetenzentwicklungen (beziehungsweise zum Kompetenzerhalt) der Beschäftigten oder Erhebungen zur Lebensqualität. Um den Aufwand für Wirksamkeitsanalysen und eine wirkungsorientierte Steuerung überschaubar zu halten, sollte also stets geprüft werden, ob bereits laufende oder abgeschlossene Erhebungen oder Dokumentationssysteme in ein wirkungsorientiertes Datenmonitoring der Werkstatt integriert werden können. Insbesondere sollte die Frage beantwortet werden, ob auf Datenerhebungen zurückgegriffen werden kann, die aus der Zusammenarbeit mit oder der Prüfung durch Leistungsträger resultieren – stets mit dem Ziel, Anknüpfungspunkte für gelingende Wirkungsdialoge



mit dem Leistungsträger zu finden. Zum Thema [Lebensqualitätsmessung und Zufriedenheitsbefragungen](#) gibt es im Methodenkoffer unter 3.6 weiterführende Informationen.

Auf der Grundlage dieser Vorüberlegungen kann eine Interpretation der im Monitoring gewonnenen Daten erfolgen. Dabei sollten die Fachkräfte unmittelbar einbezogen werden. Sie haben in Workshops die Gelegenheit die möglichst gut visualisierten Daten zu sichten und zu diskutieren. Eine zentrale Frage ist dabei, inwieweit die dargestellten Effekte tatsächlich durch das fachliche Handeln und die damit verbundenen Konzepte verbunden sind und welche Rolle dabei die bereits erwähnten Kontextfaktoren haben. Die Pointe bei diesem Umgang mit Kausalitätsfragen besteht darin, dass die professionelle Einschätzung der Fachkräfte den methodisch exakten empirischen Wirksamkeitsnachweis ersetzt. Der Preis dieses Vorgehens liegt in einer fehlenden Verallgemeinerbarkeit der gefundenen Ursache-Wirkungsbeziehungen. Die Ergebnisse beziehen sich zuallererst auf die eigene Einrichtung und deren Klientel, berücksichtigt also Kontextfaktoren, die nicht ohne Weiteres auf andere Werkstätten übertragen werden können. Dieser „Preis“ kann gezahlt werden, weil sich einrichtungsübergreifende Untersuchungssettings durchaus anschließen können. Dasselbe gilt für eine an Plausibilitätsgrundsätzen orientierte Analysemethodik, die hohen Exaktheitsanforderungen eigentlich nicht genügt. An Verfahren der Wirkungsplausibilisierung können sich aber stets Wirksamkeitsnachweise anschließen, die mittels exakter Methoden empirischer Sozialforschung durchgeführt werden können. Von daher durchläuft die Interpretation der gewonnenen Daten unter Umständen drei Stadien: von der Sichtung und Bewertung von *Effekten*, die sich gegebenenfalls über die Zeit verändert haben, über die *plausibilisierte Wirkung* als Resultat der Interpretation von Fachkräften, warum es zu bestimmten Ausprägungen und Veränderungen der Effekte gekommen ist, bis hin zu *nachgewiesenen Wirkungen* unter Zuhilfenahme wissenschaftlicher Untersuchungsmethoden. Wirksamkeitsanalysen beginnen im engeren Sinne bereits im zweiten Stadium, also nach der Sichtung von Effekten, aber noch vor einer wissenschaftlichen Analyse der Daten mittels randomisiert-kontrollierter Wirksamkeitsanalysen. Weitere Darstellungen zu einem [wirkungsorientierten Monitoring](#) finden sich im Methodenkoffer unter 3.5.

## 2.5 Dokumentation der Ergebnisse

Ein Reporting der Wirkungen und der dafür maßgeblichen Ursachen sollte in zwei Richtungen erfolgen. Zum einen ist daran zu erinnern, dass die Aktivitäten im Zusammenhang mit Wirksamkeitsanalysen stets im Dienst von Organisationsentwicklungs- und Lernprozessen der Werkstatt stehen. Insofern sollte der Bericht der Ergebnisse zunächst nach innen gerichtet sein. Die transparente und nachvollziehbare Aufbereitung der Untersuchungsergebnisse, der zugrunde liegenden Wirksamkeitsmodelle und der darauf bezogenen Ursachenanalysen kann im Rahmen von Dienstbesprechungen, Fortbildungsveranstaltungen, Supervisionssitzungen der Teams oder auch als Grundlage für die Einarbeitung neuer Kolleg\*innen genutzt werden.



Eine Verdichtung der entsprechenden Informationen kann in Form sogenannter Dashboards erfolgen. Der Organisationsentwicklungsprozess einer wirkungsorientierten Steuerung mündet damit in konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen für das Fachpersonal ein.

Die zweite Funktion des Reportingprozesses ist nach außen gerichtet und bietet Schnittstellen zur Öffentlichkeitsarbeit der Werkstatt. Adressaten sind demzufolge die Leistungsträger, mit denen im Rahmen eines erfolgreichen Wirksamkeitsdialoges vorab bestimmte Formen und Darstellungsweisen vereinbart werden können. Ansonsten kann aus den gewonnenen Ergebnissen und Analysen Material für die Gestaltung von Infografiken und Broschüren gewonnen werden, mit denen Menschen mit Behinderungen, die sich für einen Werkstattplatz interessieren, informiert werden können.

Eine Berichtsform, die beide oben genannten Funktionen beinhaltet, ist der sogenannte Social Reporting Standard. Werkstätten können diese Berichtsform für ihre Jahresberichte nutzen und verschiedene interne und externe Stakeholder über die eigene Arbeit informieren.

## **2.6 Wirksamkeitsdialog mit den Leistungsträgern**

Die Messung der Wirksamkeit stellt die Bewertung des Leistungserbringer bezüglich seines Leistungsangebotes und der Wirtschaftlichkeit des Leistungsangebotes in den Mittelpunkt.

Die Auswahl der Zielgrößen für die Wirksamkeitsmessung und die Festlegung des Zielerreichungsgrades ist dabei ein politischer Prozess zwischen Leistungserbringer und Leistungsträger. Die damit verbundenen Auswahl- und Bewertungsfragen erfordern einen Dialog und einen Aushandlungsprozess zwischen den Beteiligten. Es muss insbesondere vermieden werden, dass die Leistungsträger die Werkstätten auf Ziele verpflichten, die angesichts vorhandener Ressourcenausstattung unrealistisch sind oder nicht den Wünschen der Leistungsberechtigten entsprechen. Es ist wesentlich, finanzielle und personelle Ressourcen von Anfang an in die Diskussion über Zielgrößen und Messverfahren einzubeziehen, wobei der Aufwand für zusätzliche Dokumentationspflichten und eingeschobene Wirkungskontrollen explizit benannt und anerkannt werden muss, einschließlich der Anerkennung und Refinanzierung zusätzlicher Personalressourcen.

Mit den Leistungsträgern sollte ein sinnvoller und zielgerichteter Dokumentationsprozess vereinbart werden. Sinnvolle Dokumentationspflichten erfassen relevante Informationen präzise und transparent. Sie dienen der Nachvollziehbarkeit, der Qualitätssicherung und der besseren Zusammenarbeit bei der Erbringung von Dienstleistungen. Die Dokumentation und Erhebung von Daten, die nicht für die Weiterentwicklung der fachlichen Arbeit genutzt werden können oder keinerlei Aussagekraft im Hinblick auf Qualität und Wirksamkeit der Leistung haben, ist



zu vermeiden. Im Hinblick auf § 129 SGB IX sollte einvernehmlich vereinbart werden, ab welchen Abweichungen von den festgestellten Zielgrößen weitere Maßnahmen und Kontrollen eingeleitet werden.





### 3 Methodenkoffer

Die Wirksamkeitsmessung in Werkstätten für behinderte Menschen ist entscheidend, um die Qualität der Leistungen weiterzuentwickeln und die Teilhabe zu verbessern. Geeignete Messverfahren und Instrumente spielen dabei eine zentrale Rolle, um objektive und aussagekräftige Daten zu erheben. Durch sorgfältig ausgewählte Methoden können die Fortschritte der individuellen Entwicklung und Teilhabe am Arbeitsleben erfasst und bewertet werden.

Der Methodenkoffer im Anhang der vorliegenden Handreichung enthält „Steckbriefe“, die weitergehende und vertiefende Informationen zu einzelnen Instrumenten von Wirksamkeitsanalysen bieten.

#### Die Steckbriefe

- ◆ liefern eine Kurzbeschreibung des Instruments,
- ◆ beschreiben den zeitlichen und finanziellen Aufwand,
- ◆ skizzieren den Schulungsbedarf und die notwendige fachliche Expertise, die gegebenenfalls von außen beschafft werden muss,
- ◆ und geben konkrete Hinweise (Literatur, Internet-Links) auf den praktischen Einsatz des Instrumentariums.

Die Steckbriefe wurden durch die Mitwirkenden der BAG WfbM Arbeitsgruppe „Wirksamkeit der Werkstattleistung“ erstellt.

Für die engagierte Mitarbeit bedankt sich die BAG WfbM besonders bei den Arbeitsgruppen-Mitgliedern Andrea Kronshagen, Stefan Löwenhaupt, Gabriele Marx, Prof. Dr. Daniel Oberholzer, Sebastian Ottmann und Sascha Schüßler.

### 3.1 Workshopgestaltung in der Anfangsphase

*Autor Sebastian Ottmann, Evangelische Hochschule Nürnberg*

Wirkungsorientierung bedeutet mehr als nur Wirkungsanalyse. Daher sollte der Fokus nicht nur auf der Analyse von Wirkungen liegen. Das übergeordnete Ziel sollte sein, Wirkungsorientierung als ein Leitprinzip in die fachliche Arbeit in einer Organisation umfassend zu etablieren. Im Laufe eines solchen Prozesses werden dabei die folgenden Phasen durchlaufen:

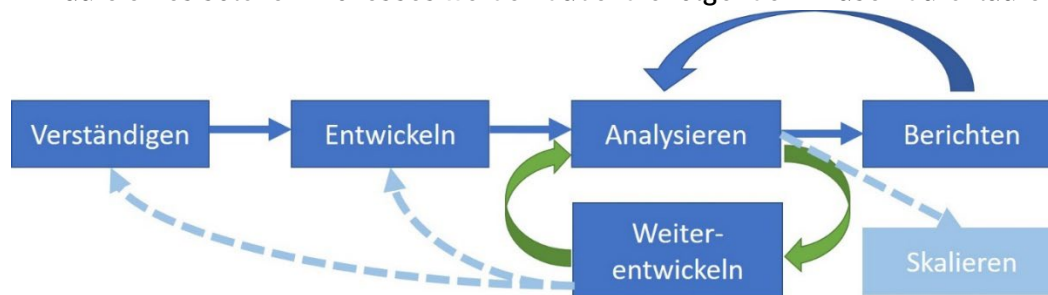


Abbildung 2: Prozess der Wirkungsorientierung (© W. Kohlhammer 2023.)

Um eine breite organisationale Verständigung herbeizuführen, erscheint ein Workshopformat am Anfang des Prozesses sinnvoll, bei dem die Beteiligten in den Austausch kommen können. Ein solcher Workshop kann folgende Agenda haben:

- ❖ Fachlicher Input zum Thema Wirkung und Wirksamkeit: Begriffsklärung und Vorstellung des Prozesses der Wirkungsorientierung
- ❖ Sammlung und Diskussion von Erwartungen und Ängsten mit Blick auf das Thema
- ❖ Erarbeitung aller relevanten Perspektiven der Beteiligten bei der Beschäftigung mit dem Thema, auch mit Blick auf den erwarteten Mehrwert, der sich für die Beteiligten daraus ergibt
- ❖ Klärung der Rahmenbedingungen, zum Beispiel zu den Fragen, was mit den erhobenen Daten passiert und wer Zugang zu den Ergebnissen erhält

Ist eine solche Verständigung entstanden, können im nächsten Schritt bestehende Angebote wirkungsorientiert weiterentwickelt werden. Dazu kann ein Wirkmodell zum Einsatz kommen, auf dessen Grundlage Wirkannahmen bestimmter Angebote differenziert dargestellt werden können.

Der darauffolgende Schritt ist dann die eigentliche Wirkungsanalyse, die in ihrem Aufbau so gewählt wird, dass sie langfristig in das Angebot implementiert werden kann, etwa in Form eines wirkungsorientierten Monitorings oder anderer Analysemethoden, wie etwa eines Wirkungscontrollings oder einer SROI-Analyse.



Im Hinblick auf alle wirkungsorientierten Arbeitsweisen ist dabei immer zentral, dass die Ergebnisse nicht nur den Anspruchsgruppen berichtet werden, sondern auch direkt in die fachliche Arbeit miteinfließen können, etwa in Form von Auswertungsdashboards, mit denen die Mitarbeitenden direkt und selbst gesteuert auf die aktuellen Ergebnisse und Daten zugreifen können. In der Werkstatt können auch regelmäßige Formate zur Interpretation der Daten etabliert werden, zum Beispiel im Rahmen von Teambesprechungen oder eines pädagogischen Fachtages. Bei der Interpretation der Ergebnisse können so alle möglichen Handlungsbedarfe und Weiterentwicklungspotenziale für die fachliche Arbeit mitgedacht, initiiert und umgesetzt werden.

Insgesamt ist der Prozess der Wirkungsorientierung iterativ angelegt. So kann es beispielsweise sein, dass nach einer ersten Wirkungsanalyse Wirkmodelle weiterentwickelt werden müssen, der Prozess muss also regelmäßig kritisch reflektiert werden. Vor allem in großen Werkstätten kann es zudem sinnvoll sein, Wirkungsorientierung zunächst nur in einem Arbeitsbereich als Leitprinzip zu implementieren, um dann auf der Basis der Erfahrungen aus diesem ersten Durchlauf die Konzepte in die weiteren Arbeitsbereiche zu übernehmen.

#### Externe Unterstützung

Bei der Einführung von Wirkungsorientierung in sozialen Organisationen empfiehlt sich eine externe Begleitung, die bei der Strukturierung des Prozesses unterstützen und auch die Möglichkeit einer unabhängigen Moderation bieten kann. Weiterhin erscheint eine externe Begleitung auch dann sinnvoll, wenn Instrumente zur Erhebung von Effekten und Wirkungen neu entwickelt werden müssen.

#### Zeitlicher und finanzieller Aufwand

Da die Integration von Wirkungsorientierung in die fachliche Arbeit Auswirkungen auf die Organisationsgestaltung hat, muss mit einem längeren Prozess gerechnet werden, in der Regel über zwei bis drei Jahre, in denen mit unterschiedlichen Intensitäten am Thema gearbeitet wird. Im Rahmen des Prozesses werden die oben dargestellten Elemente (Wirkmodell und zum Beispiel ein wirkungsorientiertes Monitoring) entwickelt und eine erste Erhebungsphase wird durchlaufen. Am Ende des Prozesses sind die Methoden und Instrumente so in den Arbeitsalltag integriert, dass diese langfristig genutzt werden können. Ein finanzieller Aufwand entsteht, wenn eine externe Begleitung in den Prozess integriert wird. Die Kosten hierfür sind stark abhängig vom konkreten Unterstützungs- und Begleitungsbedarf.

#### Literatur und Hinweise für die praktische Umsetzung

Weitere Informationen zur Umsetzung von Wirkungsorientierung sind in nachfolgendem Buch zu finden:



- 🔗 Ottmann, S. & König, J. (2023). Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung für Studium und Praxis (Grundwissen Soziale Arbeit) (1. Auflage, Band 45). Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Ein Blog-Beitrag im Blog Soziale Wirkung geht auf das Thema Wirkungsorientierung als ein Leitprinzip in Leitbildern der Sozialen Arbeit ein (<https://blog.soziale-wirkung.de/2022/12/21/wirkungsorientierung-leitprinzip-leitbild-soziale-arbeit/>).



### 3.2 Wirkmodelle (Wirksamkeitsmodelle)

*Autor Sebastian Ottmann, Evangelische Hochschule Nürnberg*

Wirkmodelle sind logische, meist grafische Darstellungen von Wirkannahmen. Fachkräfte und auch andere Beteiligte stellen sich dazu die Frage, welche Wirkungen mit einem bestimmten Angebot im Bereich der Eingliederungshilfe erzielt werden sollen. Dabei wird zwischen sogenannten Outcomes, also Wirkungen auf Ebene der Zielgruppe, und sogenannten Impacts (gesellschaftlichen Wirkungen) unterschieden. Bei der Erstellung eines Wirkmodells werden zunächst keine Daten zu den erzielten Wirkungen empirisch erfasst, vielmehr geht es zunächst nur darum, Wirkannahmen aus Sicht der Beteiligten theoretisch darzustellen. Wirkmodelle können daher sowohl für bestehende Angebote als auch für neu geplante Maßnahmen erstellt werden.

Aufbauend auf einem Wirkmodell können auch empirische Erhebungen bis hin zu einem fachlich differenzierten Monitoring im Rahmen einer umfassenden Wirkungsanalyse geplant und durchgeführt werden. Das Wirkmodell bildet dafür die valide theoretische Basis.

Ein Wirkmodell wird idealerweise zusammen mit den beteiligten Fachkräften erarbeitet, erfahrungsgemäß sinnvollerweise im Zuge zweier Workshops mit einer Dauer von jeweils vier Stunden. Im ersten Workshop wird ein differenzierter Entwurf des Wirkmodells erarbeitet. Mit einem zeitlichen Abstand von vier bis sechs Wochen hat dann der zweite Workshop die Aufgabe, diesen Modellentwurf nochmals zu reflektieren und ggf. zu korrigieren oder auch zu ergänzen. Im Zuge der Erstellung eines Wirkmodells sollten dabei folgende Schritte durchlaufen werden:

1. In einem ersten Schritt wird die Zielgruppe des Angebotes genau betrachtet und dazu vor allem die Frage gestellt, ob es innerhalb der Zielgruppe zu bestimmten Aspekten wichtige Unterschiede gibt und welche Auswirkungen dies auf das Wirkmodell hat.
2. Danach werden die Wirkungen, die bei den Zielgruppen entstehen sollen (Outcomes) festgehalten. Hierbei unterscheidet man zwischen Haupt- und Teilwirkungen. Ausgangspunkt kann hier die Resultate-Treppe sein, die davon ausgeht, dass in einem ersten Schritt Wissen, Kompetenzen oder Fähigkeiten vermittelt werden, welche zu veränderten Handlungen und Verhalten führen und daraus dann eine erfassbare Veränderung in der Lebenslage resultiert. In diesem Schritt können auch bereits mögliche gesellschaftliche Wirkungen (Impacts) formuliert werden.
3. Sind die Wirkungen definiert, wird der Blick auf die Kontextfaktoren gerichtet. Kontextfaktoren sind Bedingungen, die einen Einfluss auf das Angebot selbst und/oder auf die zu erzielenden Wirkungen haben können. Bei der Sammlung von Kontextfaktoren wird unterschieden zwischen
  - a. gesellschaftlichen und rechtlichen Kontextfaktoren,



- b. strukturellen Kontextfaktoren, die die Arbeitsstrukturen im Angebot beschreiben (zum Beispiel regelmäßige Fallbesprechungen, Supervision, Fortbildungen),
  - c. dem Input, den der Träger des Angebotes in das Angebot bringt und
  - d. Voraussetzungen und Ressourcen, die die Nutzer\*innen mit einbringen (sog. Incomes). Dies kann zum Beispiel familiäre Unterstützung sein, aber auch deren Wohnumfeld.
4. Abschließend werden alle relevanten Aktivitäten, die in einem Angebot stattfinden, sowie die aus ihnen resultierenden Outputs beschrieben. Outputs sind demnach ebenso Resultate des Angebotes, sie stellen aber noch keine Wirkungen im eigentlichen Sinne dar. Unterschieden werden dabei quantitative (zum Beispiel Anzahl der durchgeführten Schulungen) und qualitative Outputs (zum Beispiel Möglichkeit des Erlernens neuer Fähigkeiten).
  5. Sind alle Elemente des Wirkmodells erarbeitet, werden diese grafisch aufbereitet und beschreibend dokumentiert.

Wurden alle Schritte durchlaufen, kann auch eine Verständigung stattfinden, welche Outcomes empirisch erfasst werden sollen, welche Indikatoren hierfür eventuell schon zur Verfügung stehen und wie die Outcomes untereinander gewichtet werden.

Nicht in jedem Fall erscheint es notwendig, dass jede Einrichtung innerhalb eines Verbandes oder im Rahmen einer trägerübergreifenden Zusammenarbeit ein eigenes Wirkmodell neu erarbeitet. Vielmehr kann eine Entwicklung auch im Zusammenschluss von mehreren Einrichtungen oder auch Trägern erfolgen. Das Ergebnis wäre dann ein gemeinsames, generalisiertes Wirkmodell für ein Angebot, das auch Ankerwirkmodell genannt wird. Weitere Einrichtungen können ein solches Ankerwirkmodell dann als Grundlage für die Beschreibung der eigenen Angebote verwenden, indem das Ankerwirkmodell nur noch angepasst werden muss. Solche bereits entwickelte Ankerwirkmodelle sind unter <https://www.ankerwirkmodelle.de> zu finden und stehen für eine Weiterarbeit zur Verfügung.

#### Externe Unterstützung

Bei der Entwicklung eines Wirkmodells beziehungsweise im Zuge der Anpassung eines Ankerwirkmodells empfiehlt sich eine externe Begleitung, die die Workshops vorbereitet, moderiert, dokumentiert und auch bei der Erstellung des Wirkmodells unterstützt. Durch eine solche Begleitung ist sichergestellt, dass eine offene Diskussion und ein fachlich differenzierter Austausch in den Workshops stattfinden können. Eine solche Dienstleistung bietet unter anderem das Kompetenzzentrum Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit am Institut für Praxisforschung und Evaluation der Evangelischen Hochschule Nürnberg (<https://www.evhn.de/wirkungsorientierung>) an.



### Zeitlicher und finanzieller Aufwand

Der zeitliche Aufwand für eine Einrichtung würde dabei aus mehreren Veranstaltungen bestehen, zum Beispiel zwei Workshops à vier Stunden, an denen zehn bis maximal 15 Personen teilnehmen können. Die Kosten für eine externe Begleitung des Gesamtprozesses können je nach Ausgestaltung zwischen 6.000 und 8.000 Euro (brutto) liegen.

### Literatur und Hinweise für die praktische Umsetzung

Weitere Informationen zur Erstellung von Wirkmodellen sind in folgenden Publikationen zu finden:

- ❖ Ottmann, S. & König, J. (2019). Am Anfang steht das Wirkmodell. Überlegungen und Ansätze zur Analyse von Wirkungen in der Sozialen Arbeit. *Blätter der Wohlfahrtspflege*, 166(2), 67–70. <https://doi.org/10.5771/0340-8574-2019-2-67>
- ❖ Ottmann, S., König, J. & Gander, C. (2021). Wirkungsmodelle in der Eingliederungshilfe. *Zeitschrift für Evaluation*, 20(2), 317–331. <https://doi.org/10.31244/zfe.2021.02.04>
- ❖ Ottmann, S. & König, J. (2022). Ankerwirkmodelle für die Soziale Arbeit. *Blätter der Wohlfahrtspflege*, 169(3), 109–112. <https://doi.org/10.5771/0340-8574-2022-3-109>
- ❖ Ottmann, S. & König, J. (2023). Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung für Studium und Praxis (Grundwissen Soziale Arbeit) (1. Auflage, Band 45). Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

Ein Beitrag zum Thema Wirkmodelle ist auch im Blog Soziale Wirkung (<https://blog.soziale-wirkung.de/2022/02/03/wirkmodelle-soziale-arbeit/>) zu finden.



### 3.3 ICF-basierte Teilhabeplanung

*Autorin Andrea Kronshagen, Iserlohner Werkstätten gGmbH*

- ❖ Bearbeitung von ca. 100 ausgewählten ICF-ITEMS, mit denen die Leistung und Leistungsfähigkeit erfasst werden können. Im Ergebnis bilden sich damit das Kompetenzniveau und mögliche Entwicklungsperspektiven der Leistungsberechtigten aus der Sicht der Fachkraft ab. Diese fachliche Einschätzung entspricht der ICF-Definition der „Ergänzenden Sicht“.
- ❖ Unabhängige und möglichst eigenständige Erarbeitung der persönlichen Einschätzung der Kompetenzen, Wünsche und Ziele der Leistungsberechtigten anhand der „Leitfragen zur Teilhabe am Arbeitsleben“. Diese persönliche Einschätzung entspricht der ICF-Definition der „Persönlichen Sicht“.

Der Abgleich und die Besprechung der Ergebnisse aus beiden Sichtweisen erfolgt im Teilhabebegegnungsgespräch:

1. Konkretisierung der berufsbezogenen Wünsche/Vorstellungen
2. Teilhabebarrrieren identifizieren und passende ITEMS zuordnen
3. Aktivität und Partizipation bezogen auf die ausgewählten ITEMS aus Sicht der Fachkraft und der persönlichen Sicht der Leistungsberechtigten abstimmen
4. Barrieren, Umwelt- und Förderfaktoren besprechen und weitere Zielplanung einleiten
5. Festlegung des individuellen Berufsweges und Anlage des Rahmenbildungsplanes (bei erstmaliger Ermittlung).  
Wenn bereits erstellt, Besprechung des aktuellen Bildungs- und Leistungsstandes gemäß Rahmenbildungsplan (Entwicklungsperspektiven, bisheriger Entwicklungsverlauf, Lernerfolge und anstehende Aufgaben)
6. Zielbesprechung und SMARTe Zielformulierung für den folgenden Bearbeitungszeitraum
7. Auswahl geeigneter Bildungs- und Qualifizierungsangebote als fachtheoretische Unterweisungen mit Bezug zum festgelegten Teilhabeziel
8. Planung gezielter Arbeitsunterweisungen zur Erweiterung der fachpraktischen Kompetenzen und Unterstützung der Zielerreichung
9. Planung weiterer notwendiger Maßnahmen zur Bearbeitung der festgestellten Teilhabebarrriere (Einbeziehung externer Stellen, Anpassung Arbeitsplatz, Hilfsmittel, etc.)

Auswertungsgespräch nach Ablauf des festgelegten Zeitraumes (maximal ein Jahr):

1. Ziel erreicht/nicht erreicht
2. Barrieren/Förderfaktoren





3. Bewertung der absolvierten Bildungs- und Qualifizierungsangebote und Ergebnisbesprechung
4. Betrachtung der Auswirkung der Ergebnisse auf die Bewertung der Lernfelder im Rahmenbildungsplan und die Veränderung des Kompetenzniveaus

#### Bildungs- und Qualifizierungsmodule

Bildungs- und Qualifizierungsmodule bilden die didaktisch-methodische Grundlage für die fachtheoretische Wissensvermittlung.

Die Inhalte entsprechen den Lernfeldern der zugrunde gelegten Rahmenbildungspläne. Durch die Anwendung der themenbezogenen Module als festgelegte Schulungsunterlagen wird die einheitliche Wissensvermittlung durch die Fachkräfte sichergestellt. Die Leistungsberechtigten können die im Rahmenbildungsplan abgebildeten, berufsbezogenen Kompetenzen gezielt erwerben und/oder verbessern.

Nach Abschluss erfolgt die Bewertung der Lernergebnisse anhand einer definierten und differenzierten Bewertungsskala, womit eine einheitliche Beurteilung sichergestellt ist.

Die Bewertung der einzelnen Bildungs- und Qualifizierungsangebote überträgt sich in die Bewertung der Lernfelder des Rahmenbildungsplanes. Damit kann ein qualifizierter, transparenter Nachweis über Leistungsstand und Leistungsentwicklung bezogen auf die geforderten Kompetenzen im gesamten Berufsfeld erbracht werden. Die Analyse des Rahmenbildungsplanes ist Gegenstand der Teilhabegespräche und sichert eine bessere Nachvollziehbarkeit der Zusammenhänge für die Leistungsempfänger.

Gleichzeitig kann die Ergebnisdarstellung sowohl personenzentriert als auch im Kontext der Leistungsdokumentation für das gesamte Unternehmen erfolgen.

#### Zeitlicher und finanzieller Aufwand

Voraussetzung für den Aufbau eines Teilhabeprozesses, der den gesetzlichen Anforderungen entspricht, und für die gleichzeitige Entwicklung einer passenden digitalen Struktur ist die Bildung eines Projektteams mit mindestens zwei Teilnehmenden aus dem Bereich der Arbeits- und Berufsförderung und mindestens zwei Teilnehmenden aus dem Bereich Qualitätsmanagement/IT.

Zunächst ist die grobe inhaltliche Planung eines neuen Teilhabeprozesses erforderlich, um daran orientiert eine geeignete Software auszuwählen. Diese muss dann sukzessive entsprechend den festgelegten Prozessschritten und begleitenden Dokumente eingerichtet werden.

Konfiguration und Aufbau aller Planungsschritte im System:

- 📌 Layout, Anlage Assessments, Verknüpfungen, Rollen/Rechte, Stammdaten, Berichtswesen, Dateiablage, Maßnahmenplanung, Digitalisierung aller Papierakten und Anlage



Digitale Akte, Dienstplanung, Abrechnung, Termine und Aufgaben, Digitale Unterschrift, etc.

- zwei Admins mit teilweiser Freistellung für die Aufgabe, drei Jahre, danach weiterhin Support und Pflege des Systems

Inhaltlicher, konzeptioneller Aufbau einer neuen, konkreten Vorgehensweise im Teilhabeprozess:

- ICF (ca. 100 ITEMS auswählen, Definitionen erarbeiten, Ergänzende Sicht, Persönliche Sicht, Teilhabebarrriere als zentraler Aspekt, Leistung und Leistungsfähigkeit, etc.), Augenhöhe, Selbstbestimmung, Wunsch und Wahl, SMARTe Ziele, Maßnahmenplanung mit Zielorientierung, Bildungs- und Qualifizierungsmodule mit berufsbezogenen Inhalten und Verknüpfung zum Rahmenbildungsplan, Rahmenbildungsplan als Grundlage für Berufswegeplanung auch im Arbeitsbereich implementieren
- zwei Fachkräfte mit teilweiser Freistellung für die Aufgabe, mindestens drei Jahre

Die Einführung der neuen Teilhabeplanung und der Kompetenzaufbau in der digitalen Bearbeitung erfolgt schrittweise gemäß den einzelnen Prozessschritten. Dafür wurden über einen Zeitraum von zwei Jahren für alle Fachkräfte diverse Schulungen angeboten:

- BTHG, Qualitätskriterien Rahmenvertrag, Wunsch & Wahl, Selbstbestimmung, ICF, SMARTe Zielformulierung, neue Vorgehensweisen, Teilhabegespräche auf Augenhöhe, digitale Bearbeitung aller Prozessschritte, etc.
- Ergänzend wurden Prozessbeschreibungen, Verfahrensanweisungen und Anleitungen für die digitale Bearbeitung erstellt (Projektteam)



### 3.4 Typenbildung als Grundlage für Leistungsangebot und Leistungsentwicklung

*Autoren Prof. Dr. Oberholzer, Fachhochschule Nordwestschweiz und Sascha Schübler, BWMK gGmbH*

Wirkungsorientierte Organisations- und Angebotsentwicklung mit dem Instrument der Wirklandkarte

Leistungserbringer sind gefordert, klare Teilhabe- und Leistungsprofile mit den entsprechenden Qualitätsversprechen zu entwickeln. Qualitätsversprechen machen allerdings nur Sinn, wenn deren Realisierung auch gemessen wird und das Messen in gemeinsames Lernen und Entwicklungen mündet. Zur Unterstützung der notwendigen Entwicklungen wurde das Instrument der Wirk-Landkarte entwickelt. Die Wirk-Landkarte schafft die Grundlage für eine strukturierte Bearbeitung der Aufgaben und erleichtert strategische und operative Entscheidungen bei der Entwicklung von Angeboten und Leistungen.

Mit den veränderten Möglichkeiten der Beteiligung sowie den Forderungen nach Selbstbestimmung und Teilhabe an der Gesellschaft, gewinnen zwei Aspekte für die Angebotsentwicklung eine besondere Bedeutung. Zum einen sind dies die Angebots- und Leistungsbedarfe der Personen mit Behinderungen. Sie gründen auf der Feststellung von beeinträchtigungs- und behinderungsspezifischen Nachteilen, die gemäß dem Auftrag von Organisationen durch entsprechende Angebote und Leistungen ausgeglichen werden müssen (Aspekt Nachteilsausgleich). Der zweite Aspekt betrifft die persönlichen Teilhabebedürfnisse und -anforderungen der Personen mit Behinderungen. Es ist zwar nicht die zentrale Aufgabe des Versorgungssystems, persönliche Bedürfnisse zu befriedigen. Je mehr Personen mit Beeinträchtigungen jedoch als Kund\*innen auftreten, die sich ihre Hilfen und Leistungen selbstbestimmt zusammenstellen und einkaufen, desto relevanter wird die Bedürfnisbefriedigung auch für die Dienstleistungsorganisationen. Es lohnt sich also bereits heute, einen Blick darauf zu richten, was in Zukunft nachgefragt werden könnte.

Die Wirk-Landkarte entwickelt sich von zwei Seiten her. Zum einen ist dies die Seite der aktuellen und (möglicherweise) künftigen Kund\*innen der Organisation. Dazu gehören neben den primären Kund\*innen auch weitere Stakeholder, wie Angehörige oder die Leistungsträger. Die andere Seite geht von den bestehenden normativen Vorgaben aus, wie der UN-Behindertenrechtskonvention, dem BTHG, den Satzungen der Weltgesundheitsorganisation oder der Leistungsträger und selbstverständlich auch von den organisationspezifischen Zielen und Wirkabsichten. Zu letzteren gehören auch Leitbilder, Konzeptionen oder Fachkonzepte. Die Wirk-Landkarte fasst alle normativen Vorgaben, herausgestellten und gelebten Ziele und Wirkabsichten zusammen und erlaubt deren Reflexion mit Blick auf die tatsächlichen Möglichkeiten und Ressourcen der Organisationen sowie mit Blick auf gewünschte Entwicklungen in der Zukunft.



Im Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage entwickelt sich auf der Wirk-Landkarte das Angebots- und Leistungsportfolio der Organisation. Die Wirk-Landkarte hilft dabei, bestehende und auch mögliche künftige Angebote in ihren Grundlagen zu konzipieren. Die Wirk-Landkarte gibt keine Entscheidungen vor, sondern bietet den Boden für gute Entscheidungen. Ausgehend vom tatsächlichen und angedachten Angebots- und Leistungsportfolio können dann Fragen nach Kompetenzbedarf/Grade & Skill-Mix bei den professionellen Begleitpersonen, nach notwendigen Entwicklungen bei der Prozessgestaltung oder nach einer neuen fachlichen Ausrichtung und Konzipierung der Angebote und Leistungen beantwortet werden.

Aufgaben bei der Entwicklung der Wirklandkarte und Konzeptualisierung der Angebote und Leistungen

Die Entwicklung der Wirk-Landkarte umfasst verschiedene Teilaufgaben:

*Definieren von aktuellen und möglichen, künftigen Personen-/Kund\*innentypen zur Bestimmung bestehender und zu erwartender Teilhabebedarfe und dem Abgleich mit aktuellen Qualitätsversprechen und Vorgaben:*

Es ist nicht möglich, für alle Personen mit Behinderungen, die bestmöglichen, passenden Angebote und Leistungen anzubieten. Angebote und Leistungen sind immer für bestimmte Gruppen von Menschen attraktiver als für andere. Daher ist es sinnvoll, die Wirkung der angebotenen Leistungen nach verschiedenen Personen- und Anspruchsgruppen zu unterscheiden. Das Bilden von Personen, respektive Kund\*innentypen ermöglicht das Identifizieren von Gemeinsamkeiten, Unterschieden und Mustern. Die Typenbildung hilft, ähnliche Profile, Sachverhalte oder Ausgangslagen innerhalb einer Gruppe zu erkennen und potenzielle Zusammenhänge oder Ursachen zu verstehen. Sie ist ein wichtiger Bestandteil bei der Entwicklung von Wirkmodellen.

Typenbildungen sind über Personenmerkmale möglich. Typen können aber auch mittels Teilhabe- und Beteiligungskonzepten definiert und geschärft werden. Die Schärfung dient zur Beschreibung guter und attraktiver Angebote und Leistungen mit Blick auf die verschiedenen Kund\*innen-/Klient\*innengruppen. Dabei können folgende Fragen beantwortet werden:

- ❖ Welche Personen-/Kund\*innentypen lassen sich aktuell in den Angeboten identifizieren?
- ❖ Welche Entwicklungen zeigen sich bei den Typen? Mit welchen Veränderungen ist bei den Personen-/Kund\*innentypen in den nächsten Jahren zu rechnen?
- ❖ Welche Formen und Qualitäten von Teilhabe würden die verschiedenen Typen wählen/kaufen, wenn sie das selbstbestimmt tun könnten?
- ❖ Welche teilhabebezogenen Qualitätsversprechen sind/wären für die unterschiedlichen Typen interessant?



- ❖ Wie nahe liegen die aktuellen Angebote und Leistungen der Organisation bei den gewünschten/gesuchten Teilhabequalitäten und Hilfen zur möglichst normalisierten Teilhabe?
- ❖ Mit welchen Nachteilen, resp. Nachteilsausgleichen muss/müsste bei einer Teilhabe in der betreffenden Organisation gerechnet werden?
- ❖ Wie gut passen die aktuellen Angebote und Leistungen der Organisation zum Bedarf an Nachteilsausgleich?

### *Überprüfen von Angebotsportfolio und Entwicklungsstrategie*

Bestehende Angebote und Leistungen können mit Blick auf die aktuellen und erwarteten Personen-/Kund\*innentypen reflektiert werden. Dabei können folgende Fragen beantwortet werden:

- ❖ Für welche Personen-/Kund\*innentypen können bereits heute attraktive Teilhabeangebote gemacht werden? Für welche Typen sind die bestehenden Angebote weniger geeignet?
- ❖ Für welche Personen-/Kund\*innentypen können passende nachteilsausgleichende Leistungen erbracht werden? Welche Ressourcen wären notwendig, um Angebote und Leistungen auf weitere Typen auszuweiten?
- ❖ Welche Angebote und Leistungen werden nachgefragt/nachgefragt werden, die heute noch nicht angeboten werden können?
- ❖ Wie gut stimmen Angebote, Leistungen und Organisationsstrategie mit den kund\*innenseitigen, bedarfs- und bedürfnisbezogenen Entwicklungen überein?
- ❖ Wo bestehen auf Seiten der Angebote und Leistungen Entwicklungsmöglichkeiten und ggfs. Entwicklungsbedarfe?
- ❖ In welchen Bereichen bieten sich Kooperationen mit anderen Organisationen mit komplementären Angeboten an?

### *Wirkungsorientierte Angebots- und Organisationsentwicklung*

Die Ergebnisse der ersten beiden Teilaufgaben bilden die Grundlage für die Konzipierung von Angeboten und Leistungen mit dem Ziel eines Angebots- und Leistungsportfolios. Dabei können bestehende Angebote bestätigt oder ideale Teilhabeangebote angedacht und Qualitätsmerkmale und Ideen für die Weiterentwicklung der Angebote und Leistungen gesammelt werden. Aufbauend auf diesen Arbeiten entwickelt sich die Wirk-Landkarte.

Folgende Fragen sind zu klären:

- ❖ Wo bestehen im aktuellen Angebotsportfolio Lücken, wo bestehen Überkapazitäten? Welche Angebotsentwicklungen müssen/müssten ins Auge gefasst werden?
- ❖ Welches sind die dienstleistungsbezogenen Ziele und Wirkabsichten für die Aspekte der personenbezogenen Wirkungen auf die Person, Wirkungen auf das soziale Umfeld



und den Sozialraum und weiterführende gesellschaftliche Wirkungen, die den verschiedenen Angeboten zugeordnet werden? Welche Implikationen ergeben sich auf Qualitätsversprechen und Organisationsprofil?

- ◆ Welche Schritte zur Angebots- und Leistungsentwicklung werden notwendig?
- ◆ Welche Anforderungen ergeben sich bezüglich Angebotsgestaltung und Leistungen (beispielsweise Fachlichkeit, Grade- & Skill-Mix) und Ressourcenbedarfen?
- ◆ Entspricht die aktuelle Organisationsform den aktuellen und künftigen Anforderungen, beispielsweise hinsichtlich Agilität? Welche Entwicklungen werden ggfs. notwendig?

### 3.5 Wirkungsmonitoring und Wirkungsplausibilisierung in WfbM

*Autor Sebastian Ottmann, Evangelische Hochschule Nürnberg*

Im Rahmen einer Wirkungsanalyse müssen zwei grundsätzlich Fragen zwingend beantwortet werden:

- ❖ Kommt es im Zuge einer bestimmten Maßnahme zu einer gewünschten Veränderung oder Stabilisierung bei den Nutzer\*innen (Effekt)?
- ❖ Ist für diesen Effekt das Angebot der Werkstätten ausschlaggebend (kausaler Mechanismus)?

Um diese beiden Fragen beantworten zu können, kann ein wirkungsorientiertes Monitoringsystem aufgebaut und implementiert werden. Ein solches System ermöglicht es, Effekte auf Ebene der Nutzer\*innen zu identifizieren und mithilfe der Methode der Wirkungsplausibilisierung zu klären, welchen Anteil das Angebot der Werkstätten an den gefundenen Effekten hat. Sogenannte plausibilisierte Wirkungen können nachgewiesen und im Idealfall die plausibilisierte Wirksamkeit des Werkstattangebotes abgeleitet werden.

Um Veränderungen oder Stabilisierungen erfassen zu können, ist grundsätzlich eine Erhebung zu mindestens zwei Zeitpunkten nötig:



Abbildung 3: Darstellung eines Erhebungsdesigns mit mehreren Messzeitpunkten (© W. Kohlhammer Verlag 2023)

Eine dieser Erhebungen sollte immer dann stattfinden, wenn ein\*e Nutzer\*in in das Angebot kommt (Baseline-Erhebung). Hat das Angebot eine feste Dauer, findet die zweite Erhebung am Ende des Angebotes statt (linke Grafik in Abbildung 3). Wenn das Angebot keine feste Dauer hat, hat sich in der Praxis eine jährliche Erhebung als praktikabel erwiesen. Die Erhebungszeitpunkte können zudem beliebig erweitert werden (rechte Grafik in Abbildung 3). So kann zum Beispiel auch eine Follow-Up-Erhebung nach Beendigung des Angebotes vorgesehen werden. Bei der Anzahl der Erhebungszeitpunkte sollte andererseits auch immer der dafür notwendige Aufwand im Blick behalten werden. Prinzipiell ist aber eine Erhebung zu Beginn und eine Erfassung der Daten am Ende des Angebots beziehungsweise eine jährliche Folgerhebung obligatorisch.

Grundlage für die Entscheidung, welche Wirkungsindikatoren dabei erhoben werden, kann ein zuvor entwickeltes Wirkmodell sein. Hier kann geprüft werden, ob alle definierten Outcomes erhoben werden sollen oder ob der Schwerpunkt auf der Erfassung bestimmter Ziele liegen



soll. Ein wirkungsorientiertes Monitoring sollte zudem alle zentralen, ebenfalls im Modell formulierten Kontextfaktoren miterfassen.

In einem weiteren Schritt wird dann festgelegt, wie die Daten erhoben werden. Prinzipiell besteht hier die Möglichkeit, dies über eine Fremdeinschätzung durch die Fachkräfte zu den einzelnen Nutzer\*innen oder über die Befragung der leistungsberechtigten Personen selbst (Selbsteinschätzung) umzusetzen. Idealerweise werden beide Erhebungsformen miteinander kombiniert. In manchen Fällen kann es aber auch sein, dass eine Selbsteinschätzung nicht möglich ist und durch eine Stellvertreterbefragung ersetzt werden muss.

Nicht immer müssen dazu neue Erhebungsinstrumente entwickelt werden. Es sollte vielmehr geprüft werden, welche Daten in der Werkstatt bereits erhoben werden oder dokumentiert sind. So können beispielsweise alle üblichen Kompetenzanalysen oder Diagnostiken in ein wirkungsorientiertes Monitoring integriert werden. Wichtig ist dabei nur die Erhebung zu mindestens zwei Zeitpunkten. Müssen für bestimmte Outcomes Erhebungsinstrumente jedoch neu entwickelt werden, kann man sich dabei an bereits bestehenden Skalen und Items orientieren. Mit dem Angebot ZIS bietet das Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (GESIS) eine entsprechende Suchmaschine unter <https://zis.gesis.org> an.

Ein wirkungsorientiertes Monitoring kann Effekte bei den Nutzer\*innen darstellen und so aufzeigen, ob diese auch tatsächlich bei allen Nutzer\*innen auftreten oder nicht. Um eine Aussage darüber zu treffen, ob die Effekte durch das Angebot der Werkstätten entstanden sind, kann dann mit der Methode der Wirkungsplausibilisierung gearbeitet werden. Bei dieser Methode werden zwei Fragen diskutiert:

- ◆ Welchen Anteil hat das Angebot der Werkstatt an den gefundenen Effekten?
- ◆ Welche weiteren Faktoren gibt es, die einen Einfluss auf die Entstehung der Effekte haben?

Im Rahmen einer Wirkungsplausibilisierung sollten diese Fragen immer unter Einbeziehung der Fachkräfte aus dem Angebot diskutiert werden. Gut geeignet dafür ist ein regelmäßig stattfindender Interpretationsworkshop. Neben der Einschätzung der Fachkräfte ist auch die Einschätzung der leistungsberechtigten Personen hilfreich, zum Beispiel bei der Frage, was der Person im letzten Jahr geholfen hat bei der Erreichung der Ziele. Einen detaillierten Vorschlag zur Umsetzung einer Wirkungsplausibilisierung ist der Veröffentlichung von Ottmann, Helten & König (2024) zu entnehmen.

#### Externe Unterstützung

Bei der Entwicklung und Implementierung eines wirkungsorientierten Monitorings empfiehlt es sich, externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen. So kann sichergestellt werden, dass die





entwickelten Erhebungsinstrumente den empirischen Anforderungen an Validität und Reliabilität entsprechen. Eine solche Begleitung bietet unter anderem das Kompetenzzentrum Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit am Institut für Praxisforschung und Evaluation der Evangelischen Hochschule Nürnberg (<https://www.evhn.de/wirkungsorientierung>) an.

#### Zeitlicher und finanzieller Aufwand

Bei der Entwicklung und Implementierung eines wirkungsorientierten Monitoringsystem muss mit einer Dauer von ca. zwei Jahren gerechnet werden. In diesem Zeitraum findet auch eine erste Datenerhebung statt, der Aufwand für Entwicklungsarbeiten ist in dieser Phase eher gering. Bei der Entwicklung beteiligen sich Mitarbeitende an einem Workshop zur Operationalisierung mit einer Dauer von ca. vier Stunden. Im Rahmen der Auswertung findet ebenfalls ein ca. vierstündiger Workshop statt. Weiterhin müssen Zeiten für Rückmeldungen zu den entwickelten Entwürfen des Erhebungsinstruments sowie für die eigentliche Datenerhebung vorgesehen werden. Diese hängen sehr stark davon ab, ob ein zusätzliches Erhebungsinstrument entwickelt werden muss und wie umfangreich die Erhebung insgesamt gestaltet ist. Die Kosten für eine externe Begleitung des Gesamtprozesses liegen je nach Ausgestaltung zwischen 25.000 und 30.000 Euro (brutto). Es empfiehlt sich, ein wirkungsorientiertes Monitoringsystem im Zusammenschluss mit mehreren Werkstätten und ggfs. Trägern der Eingliederungshilfe zu entwickeln, da dann die Kosten geteilt werden können.

#### Literatur und Hinweise für die praktische Umsetzung

Weitere Informationen zum Thema Wirkungsorientiertes Monitoring und Wirkungsplausibilisierung sind in folgenden Publikationen zu finden:

- ❖ Ottmann, S. & König, J. (2019). Wirkungsanalyse in der Sozialen Arbeit. Differenzierung ist nötig. *Soziale Arbeit*, 68(10), 368–376.
- ❖ Ottmann, S. & König, J. (2023). Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung für Studium und Praxis (Grundwissen Soziale Arbeit) (1. Auflage, Band 45). Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- ❖ Ottmann, S., Helten, A.-K. & König, J. (2023). Wirkung und Wirksamkeit in der Eingliederungshilfe - ein Vorgehen für die Praxis. *Forschung, Entwicklung, Transfer - Nürnberger Hochschulschriften*, 64. <https://doi.org/10.17883/fet-schriften064>.
- ❖ Ottmann, S., Helten, A.-K. & König, J. (2024). Messen oder Plausibilisieren? Methoden der Wirkungsanalyse in der Sozialen Arbeit. *Soziale Arbeit*, 73(1), 9–16. <https://doi.org/10.5771/0490-1606-2024-1-9>.



### 3.6 Lebensqualitätsmessung und Zufriedenheitsbefragung

*Autor Stefan Löwenhaupt, xit GmbH*

#### Lebensqualitätsmessung

Lebensqualität hat sich in den vergangenen Jahren zu einem zentralen Konzept in verschiedenen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit entwickelt. Dies gilt auch für die Eingliederungshilfe, wenn es um die Frage geht, wie sich professionelle Unterstützung auf die Lebenssituation von Menschen mit Behinderungen auswirkt.

Lebensqualität beziehungsweise deren Verbesserung wird im Kontext der Wirkungsmessung sozialer Arbeit als das Gesamtergebnis aller pädagogischen Leistungen und Anstrengungen verstanden. Soziale Dienstleistungen produzieren Lebensqualität, indem sie die individuellen Lebensverhältnisse von Menschen mit Behinderungen, zum Beispiel durch Personenzentrierung, Wunsch- und Wahlrechte, Sozialraumorientierung oder deren Ressourcen im Sinne von Handlungskompetenzen und Resilienz verbessern. Sie tragen damit zu mehr sozialer und politischer Teilhabe, Teilhabe an Arbeit und Bildung – letztlich zu mehr gesellschaftlicher Integration bei.

Das am häufigsten genutzte Modell zur konkreten Ausgestaltung der mehrdimensionalen Lebensqualität im Kontext von Menschen mit Behinderungen wurde von Robert L. Schalock entworfen, der sich mit der Frage nach der Anwendbarkeit und Messbarmachung von Lebensqualität bei dieser Zielgruppe beschäftigt hat. Schalock identifiziert acht Dimensionen aus denen sich, im gegenseitigen Wechselspiel, die Lebensqualität ergibt beziehungsweise ableiten lässt. Diese Dimensionen umfassen:

- ◆ Emotionales Wohlbefinden
- ◆ Zwischenmenschliche Beziehungen
- ◆ Materielles Wohlbefinden
- ◆ Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten
- ◆ Physisches Wohlbefinden
- ◆ Selbstbestimmungsmöglichkeiten
- ◆ Gesellschaftliche/Soziale Teilhabe
- ◆ Rechte

Die konkrete Messung beziehungsweise Erfassung von Lebensqualität erfolgt in der Praxis insbesondere auf der Individualebene, im Kontext der Eingliederungshilfe also auf Ebene der Klient\*innen. Nur über den Einbezug der Klient\*innen (als „Expert\*innen“ für ihr eigenes Leben) lässt sich die subjektive Komponente der Lebensqualität möglichst valide abbilden. Bewährt haben sich hier persönliche Befragungen auf Basis (teil-)standardisierter Fragebögen. Der



SROI 5 (SROI steht für Social Return on Investment) und die Personal Outcomes Scale sind Beispiele für Lebensqualitätsmessungen im Rahmen von Interviews/Befragungen.

#### SROI 5:

Der SROI 5 erfasst die Lebensqualität mittels eines Fragebogens im Rahmen von persönlichen Befragungen. Erhoben werden die subjektive und die objektive Lebensqualität. Die subjektive Lebensqualität wird mit Hilfe von 16 Fragen mit jeweils drei Antwortmöglichkeiten gemessen. Die objektive Lebensqualität wird im Hinblick auf mindestens 13 konkrete Handlungsspielräume erhoben (die Anzahl der Handlungsspielräume variiert nach Lebensbereichen: zum Beispiel Wohnen, Arbeit). Ergänzend zu den Handlungsspielräumen werden bei den Klient\*innen auch wahrgenommene Barrieren sowie gewünschte (zusätzliche/andere) Assistenzleistungen erhoben, um die Barrieren zu überwinden. Diese Barrieren werden im Interview offen erfasst und anschließend im Rahmen der Auswertung den Dimensionen zugeordnet: Barrieren der Organisation des Leistungserbringers (zum Beispiel unzureichende Assistenzleistungen), Barrieren des Organisationsumfelds (zum Beispiel fehlende Möglichkeiten zur Mobilität) und Barrieren, die in der Person des Klienten liegen. Der SROI 5 orientiert sich an den ICF-Kategorien und wird von der xit GmbH zur Wirkungsmessung und zur Qualitätsentwicklung bei sozialen Organisationen eingesetzt. Das Instrument kann durch organisationspezifische Fragestellungen ergänzt werden.

#### Personal Outcomes Scale<sup>12</sup>:

Die Personal Outcomes Scale (POS) erfasst die individuelle Lebensqualität mittels eines Fragebogens, der auf acht Dimensionen basiert, die hier Domänen genannt werden. In insgesamt 48 Fragen können die Klient\*innen in persönlichen Befragungen ihre Einschätzungen mit je drei Antwortmöglichkeiten zum Ausdruck bringen (subjektive Lebensqualität). Im Rahmen der Auswertungen kann über die Rückmeldungen der Klient\*innen ein Summenscore über einzelne Domänen sowie über alle Fragen gebildet werden. Das Instrument orientiert sich an der ICF. Das Sozialwerk St. Georg e. V. nutzt die Personal Outcomes Scale auch im Rahmen des Teilhabeprozesses (zur Teilhabeplanung) und besitzt die Exklusivrechte der deutschsprachigen Version der Personal Outcomes Scale. Die Anwendung der POS setzt eine Lizenz voraus. Das Instrument wird in Deutschland, aber auch in anderen Ländern eingesetzt, so dass auch internationale Vergleiche möglich sind. Um dies zu gewährleisten, muss das Instrument allerdings unverändert bleiben.

#### Zufriedenheitsbefragungen

Zufriedenheit, hier verstanden als Zufriedenheit der Klient\*innen mit den Dienstleistungen einer sozialen Organisation (Leistungserbringer), ist ein weiteres zentrales Konzept im Rahmen

---

<sup>12</sup> Weitere Informationen zur Personal Outcomes Scale finden sich unter: <https://www.pos-misst-lebensqualitaet.de/>



der Analyse von Wirkungen professioneller Unterstützungsleistungen. Generelles Ziel im Kontext von Dienstleistungen ist das positive Erleben der Dienstleistung durch die Kund\*innen beziehungsweise die Klient\*innen. Die Service- oder Dienstleistungsqualität umfasst dabei alle Faktoren, die einen Einfluss darauf haben, wie die Klient\*innen die Dienstleistung ganz konkret wahrnehmen.

Aus methodischer Sicht sind im Rahmen von Zufriedenheitsbefragungen zwei Aspekte besonders herausfordernd.



1. (Soziale) Dienstleistungen sind häufig keine physischen Produkte, sondern entstehen in der Interaktion von Menschen. Ihre Qualität ist nicht speicherbar, sondern muss mit jeder Interaktion neu hergestellt werden und ist deshalb schwer zu fassen beziehungsweise abzugrenzen.
2. Zwischen der Wahrnehmung der Dienstleistung und den Klient\*innen bestehen Wechselwirkungen. Die Klient\*innen beeinflussen die Qualität der Leistung durch ihr Verhalten, zum Beispiel über persönliche Kompetenzen sowie soziale, psychische und physische Ressourcen, Verhaltensweisen und allgemeine Einstellungen (zum Beispiel politische oder soziale). Die Bewertung von (sozialen) Dienstleistungen wird stark von psychischen Dispositionen (zum Beispiel Vertrauen) und Erfahrungswerten (gelungene/misslungenen Dienstleistungsinteraktionen) geprägt.

Zufriedenheit im Sinne von Service- oder Dienstleistungsqualität ist daher immer eine subjektive, situations- und kontextabhängige Größe.

Die konkrete Messung der Zufriedenheit erfolgt in der Praxis in der Regel auf der Individual-ebene und bei den Nutzer\*innen eines Services oder einer Dienstleistung. Im Kontext von sozialen Organisationen, speziell den Werkstätten für Menschen mit Behinderungen, erfolgt sie also bei den Werkstattbeschäftigten. Praxiserprobte Verfahren zur Messung der Zufriedenheit sind SERVPERF und ARCHSECRET.

#### SERVPERF:

Die Abkürzung SERVPERF setzt sich aus den englischen Begriffen „Service“ und „Performance“ zusammen. Es handelt sich um ein standardisiertes Verfahren zur Erfassung der Qualität eines Services, einer Dienstleistung. Mittels eines mehrdimensionalen Fragebogens werden die Wahrnehmungen von Nutzer\*innen einer Dienstleistung in Bezug auf fünf Dimensionen erhoben:

-  **Zuverlässigkeit:** Die Fähigkeit die zugesicherte Leistung korrekt und verlässlich auszuführen.
-  **Souveränität:** Höflichkeit, Kompetenz und sicheres Auftreten von Mitarbeitenden und inwieweit sie Vertrauen und Zuversicht schaffen



- ◆ Tangible Effekte: Äußeres Erscheinungsbild, zum Beispiel von Einrichtung, Mitarbeitenden, Webseite – als Qualitätsindikator für immaterielle Dienstleistungen.
- ◆ Empathie: Einfühlungsvermögen der Mitarbeitenden, inwieweit sie sich um das Anliegen des Kund\*innen kümmern und ihnen Aufmerksamkeit schenken.
- ◆ Reaktionsfähigkeit: im Sinn von, wie schnell und aktiv die Mitarbeitenden auf die Kund\*innen reagieren.

Die Rückmeldungen der Kund\*innen/Klient\*innen werden auf einer siebenstufigen Antwortskala erhoben. Das Qualitätsniveau der Dienstleistung wird über die summierten Einzelwerte abgeleitet. Das Konzept zur Messung der Kundenzufriedenheit lässt sich auch gut auf den Bereich sozialer Dienstleistungen, wie zum Beispiel einer Werkstatt für Menschen mit Behinderungen, übertragen. Gerade hier kommt den Aspekten Zuverlässigkeit, Souveränität, Empathie und Reaktionsfähigkeit eine relevante Rolle zu.

#### ARCHSECRET:

ARCHSECRET ist ebenfalls ein standardisiertes Verfahren zur Erfassung von Dienstleistungsqualität. Es wurde speziell für die Bewertung von Dienstleistungen im Non-Profit-Bereich (und damit auch für die Dienstleistungen sozialer Organisationen, wie zum Beispiel Werkstätten für Menschen mit Behinderungen) entwickelt. Auch bei ARCHSECRET werden die Wahrnehmungen von Nutzer\*innen einer sozialen Dienstleistung mittels eines standardisierten Fragebogens erhoben.

Im Fokus des Fragebogens stehen hier zehn Dimensionen, auf denen soziale Dienstleistungen bewertet werden sollen. Diese Dimensionen sind: Zugänglichkeit (Access), Reaktionsfähigkeit (Responsiveness), Kommunikation (Communication), Menschlichkeit (Humanness), Sicherheit (Security), Ermächtigung (Enabling beziehungsweise Empowerment), Leistungskompetenz (Competence), Zuverlässigkeit (Reliability), Gerechtigkeit (Equity) und tangibles Umfeld (Tangibles). Aus den Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe der zehn Dimensionen wurde das Akronym ARCHSECRET gebildet.

Jede dieser Dimensionen wird mit mindestens einem und höchstens vier Indikatoren abgebildet. Insgesamt kommen 27 Indikatoren zum Einsatz, die auf einer 7er-Skala zweimal bewertet werden: Erstens im Hinblick auf die Erwartungen der Klient\*innen und zweitens im Hinblick auf den Erfüllungsgrad. Das Qualitätsniveau einer Dienstleistung insgesamt setzt sich aus den aufsummierten Werten der Dimensionen und Indikatoren zusammen. Für die Eingliederungshilfe sind die zehn Dimensionen sehr gut geeignet, weil sie spezifische Aspekte sozialer Dienstleistungen noch differenzierter erfasst als das SERVPERF-Konzept (zum Beispiel Kommunikation, Menschlichkeit, Sicherheit und Gerechtigkeit). Allerdings müssen die Indikatoren im Hinblick auf die Zielgruppe sprachlich angepasst werden.



### 3.7 Social Return on Investment

*Autor Stefan Löwenhaupt, xit GmbH*

Der Social Return on Investment (SROI) ist ein Indikator zur Messung der relativen Wertschöpfung in sozialen Organisationen bezogen auf das Investment aus Sicht von Stakeholdern. Im System des deutschen Sozialstaats sind solche Stakeholder typischerweise die öffentliche Hand (Bund, Länder, Gemeinden), Sozialversicherungen (sogenannte Parafisci, wie zum Beispiel die Pflegeversicherung), Politik, Klient\*innen und deren Angehörige, etc.



Der Grundgedanke des SROI geht davon aus, dass soziale Organisationen im Gegensatz zu kommerziellen Unternehmen nicht nur monetäre, sondern auch nicht-monetäre Ziele haben. Die Effekte zu diesen nicht-monetären Unternehmenszielen sozialer Organisationen müssen deshalb Eingang in die Wertschöpfungsberechnung finden. Der SROI ist eine Methode, die komplexe Wirkung sozialer Leistungen zu messen und so weit wie möglich in belastbare Zahlen und Größen zu übersetzen, so dass diese Daten auch im öffentlichen Diskurs genutzt werden können.

Ziel ist die Aggregation von einzelnen Wirkungen eines sozialen Angebots und die Betrachtung dieser Summe im Verhältnis zu den eingesetzten Mitteln (zum Beispiel Personal- oder Geldmengen). Am Ende einer SROI-Analyse steht (oftmals) eine Kennzahl (SROI-Wert), die das Verhältnis der Wirkungen zum Input darstellt. Das Spezifikum von SROI-Analysen ist dabei die Fokussierung auf die Wirkungen, nicht auf die Leistungen und die damit verbundenen Inputfaktoren.

Beim Social Return on Investment handelt es sich um einen grundlegend analytischen Rahmen, der – je nach betrachtetem Themenfeld oder Arbeitsfeld – sehr unterschiedlich ausgestaltet werden kann. Es gibt also nicht „den SROI“. Die Differenzierung von SROI-Analysen ergibt sich zum Beispiel aus den relevanten Stakeholdern, den zu berücksichtigenden Wirkungen, dem Umfang und der Güte der (möglichen) Monetarisierung von Wirkungen und dem konkreten Zweck der Analyse.

Ein Beispiel zur praktischen Umsetzung des Social Return on Investment sind die fünf SROI-Perspektiven der xit GmbH. Die fünf Perspektiven unterscheiden zwischen monetären und nicht-monetären Wirkungen von sozialen Organisationen und Angeboten.

Bei den monetären Analyseperspektiven (SROI 1 – SROI 4) stehen Geldflüsse, Alternativkostenbetrachtungen und regionalökonomische Wirkungen im Vordergrund:

-  SROI 1 – Institutionelle Transferanalyse: Wie viel Geld fließt von der öffentlichen Hand direkt in die Institution und wie viel fließt wieder zurück?
-  SROI 2 – Individuelle Transferanalyse: Wie viel Geld fließt von der öffentlichen Hand an die einzelnen Leistungsnehmer\*innen und wie viel zahlen sie wieder zurück?



- ❖ SROI 3 – Alternativkostenbetrachtung: Welche individuellen und gesamtgesellschaftlichen Wirkungen entstehen, wenn es ein soziales Angebot/eine Angebotsform nicht gäbe? Welche Kosten und Erträge kämen dann auf die öffentliche Hand zu?
- ❖ SROI 4 – Regionalökonomische/volkswirtschaftliche Wirkung: Welcher wirtschaftliche Nutzen ergibt sich durch die Organisation?

Speziell für Werkstätten für behinderte Menschen sind zum Beispiel Alternativkostenbetrachtungen (SROI 3: Was wäre, wenn es die Werkstätten nicht gäbe?) sowie die Messung der Lebensqualität (SROI 5) besonders interessant. Auf diese Weise lassen sich ökonomische Effekte einzelner Angebotsformen mit der Frage nach den individuellen subjektiven Effekten im Hinblick auf die Lebensqualität, zum Beispiel operationalisiert als Personenzentrierung, Wunsch- und Wahlrecht sowie Teilhabe am Arbeitsleben, systematisch verknüpfen, analysieren und diskutieren.



### 3.8 Social Reporting Standard

*Autorin Gabriele Marx, Diakonie Doppelpunkt e. V.*

Der Social Reporting Standard (SRS) ist ein Rahmenwerk für Unternehmen und Organisationen, um deren Leistungsangebot transparent zu dokumentieren und gegenüber den Stakeholdern zu kommunizieren. Er bietet eine strukturierte Methode, um Kennzahlen, Maßnahmen und Nutzen zu erfassen und wirkungsorientiert zu berichten.

Mit dem SRS erhalten Anwender\*innen einen strukturierten Leitfaden für eine jährliche Berichterstattung. Die Gliederung des SRS unterstützt insbesondere dabei, die individuelle Wirkungslogik eines bestimmten Angebots einer Organisation darzustellen und über die gesellschaftliche Wirkung der Organisation im Zuge ihrer Aktivitäten zu berichten. Zu weiteren Bestandteilen des SRS zählen die Darstellung der Organisationsstruktur sowie der Finanzlage.

Ein Bericht nach dem SRS gliedert sich in drei Teile:

Teil A: Gegenstand des Berichts

- ◆ Bietet einen Überblick
- ◆ Klärt, worüber berichtet wird und wer Ansprechperson ist

Teil B: Ihr Angebot und seine Wirkung

- ◆ Darstellung des gesellschaftlichen Problems
- ◆ Ursachenanalyse
- ◆ Lösungsansatz
- ◆ Eingesetzte Ressourcen
- ◆ Erwartete Wirkungen (Wirkungskette)
- ◆ Erbrachte Leistungen (Output)
- ◆ Erreichte Wirkungen (Outcome und Impact) auf direkte und indirekte Zielgruppen
- ◆ Weitere Planung und Ausblick auf die Entwicklung

Teil C: Organisationsstruktur

- ◆ Allgemeine Angaben über die Organisation
- ◆ Wichtige handelnde Personen
- ◆ Eigentümerstruktur, Mitgliedschaften und verbundene Organisationen
- ◆ Mitarbeiterprofil
- ◆ Finanzielle Situation

Externer Nutzen

Mit Hilfe dieser Struktur können gemeinnützige Organisationen ihre gesellschaftliche Wirkung und eingesetzten Mittel transparent darstellen. Zudem reduziert sie den Aufwand für die jährliche Berichterstattung. Dieser Berichtsstandard wird bereits vielfach auch durch Leistungsträ-





ger anerkannt und kann vielseitig eingesetzt werden, zum Beispiel als Fördermittelantrag, Mittelverwendungsnachweis oder zur Information der Zielgruppen. Je nach Absprache kann er auch den Lagebericht für den Jahresabschluss von Wirtschaftsprüfer\*innen/Steuerberater\*innen ersetzen.

#### Interner Nutzen

Intern unterstützt die Anwendung des SRS die Steuerung gemeinnütziger Organisationen, indem Mitarbeitende sich mit den Wirkungszusammenhängen ihrer Aktivitäten auseinandersetzen. Dies fördert ein tieferes Verständnis für die Organisation, ihre Ziele und eine optimale Ressourcennutzung, was wiederum zu einer Verbesserung der Angebotsqualität und effizienteren Prozessen führt.

#### Literatur:

[https://www.sozialbank.de/fileadmin/2015/documents/3\\_Expertise/3.3.6\\_Fachbeitraege/2014/Fachbeitrag\\_BFS-Info2014-2\\_Social\\_Reporting\\_Standard.pdf](https://www.sozialbank.de/fileadmin/2015/documents/3_Expertise/3.3.6_Fachbeitraege/2014/Fachbeitrag_BFS-Info2014-2_Social_Reporting_Standard.pdf)

Autor: Markus Büchel, Auridis gGmbH, Neuss, Kontakt: Markus.Buechel@auridis.de

Mustervorlage: [https://www.vlgst.li/application/files/3916/9278/0595/Phineo\\_SRS\\_Leitfaden\\_2014.pdf](https://www.vlgst.li/application/files/3916/9278/0595/Phineo_SRS_Leitfaden_2014.pdf)

#### Mögliche Ansprechpartner:

PHINEO gAG

Anna-Louisa-Karsch-Straße 2  
10178 Berlin

xit GmbH

Frauentorgraben 73  
90443 Nürnberg  
Deutschland

#### „Best Practice“ Beispiel

Jahresberichte des HPZ Krefeld – Kreis Viersen – Heilpädagogisches Zentrum:

[https://www.hpz-krefeld-viersen.de/downloads/#toc\\_Jahresberichte\\_nach\\_dem\\_SRS](https://www.hpz-krefeld-viersen.de/downloads/#toc_Jahresberichte_nach_dem_SRS)



#### 4 Weiterführende Literatur

*BAGüS, Orientierungshilfe zur Durchführung von Prüfungen der Wirtschaftlichkeit und Qualität einschließlich der Wirksamkeit nach §128 SGB IX, Januar 2021.*

*Beyerlein, M., Wirkung und Wirksamkeit im Recht der Eingliederungshilfe, NDV Juni 2019.*

*Boecker, M./Weber, M., Wirkungen Sozialer Arbeit messbar machen – Eine kritische Bestandsaufnahme, Blätter der Wohlfahrtspflege 6.2019.*

*Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V., Eckpunkte zu Wirkung und Wirksamkeit in der Eingliederungshilfe, Dezember 2022.*

*Gerlach, F./Hinrich, K., Die Einführung von Instrumenten der Wirkungssteuerung durch das Bundesteilhabegesetz und ihre rechtlichen Implikationen, NDV September 2019.*

*Ottmann, S./ Helten, A./ König, J., Wirkung und Wirksamkeit in der Eingliederungshilfe - ein Vorgehen für die Praxis, Januar 2023, <https://kidoks.bsz-bw.de/frontdoor/index/index/docId/3739>.*

*Weber, M./ Löwenhaupt, S./ Bartsch, K., Bestandsaufnahme zum Umsetzungsstand von Wirksamkeitsprüfungen im Zuge der BTHG-Umstellung, September 2022.*

*Prof. Dr. Daniel Oberholzer, Teilhabe verwirklichen, messen und steuern, 2020.*

## Impressum

© 2024

### Herausgeber:

Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für behinderte Menschen e. V.  
Martin Berg (Vorsitzender), Christiane Eck-Meißner, Andrea Stratmann, Dr. Jochen Walter, Dr. Michael Weber (stellvertretende Vorsitzende)

Oranienburger Straße 13/14

10178 Berlin

Telefon: +49 30 94413300

E-Mail: [info@bagwfbm.de](mailto:info@bagwfbm.de)

Internet: [www.bagwfbm.de](http://www.bagwfbm.de)