


Wirkungsorientierung

Praxismaterial 3

Gemeinsames Verständnis und Ziele entwickeln

Auf einen Blick

- In diesem Praxismaterial werden grundlegende Schritte für den Entwicklungsprozess dargestellt, um wirkungsorientierte Arbeitsweisen in den Netzwerken der Frühen Hilfen zu implementieren. Hierbei geht es vor allem darum, den Prozess zu starten sowie ein gemeinsames Verständnis und Ziele zu erarbeiten.
- Es werden verschiedene Methoden vorgestellt, mit denen eine gemeinsame Verständigung und Zielklärung erfolgen: Mithilfe eines Entscheidungsbaums können Sie in Ihrem Netzwerk festlegen, in welchem Bereich Sie sich mit dem Thema Wirkungsorientierung beschäftigen möchten.
- Die Erläuterung der unterschiedlichen Perspektiven der Wirkungsorientierung unterstützt Sie dabei, zu erarbeiten, welche Perspektive der Wirkungsorientierung im eigenen Netzwerk oder in einem Angebot bei der Bearbeitung des Themas Wirkungsorientierung am wichtigsten ist.

-  Das folgende Material verwendet den Begriff **Eltern**. Darunter verstehen wir sowohl
- Erziehungsberechtigte als auch (werdende) Mütter und Väter. Zur Verbesserung des Leseflusses werden Erziehungsberechtigte und (werdende) Mütter und Väter gleichermaßen angesprochen.

Gemeinsames Verständnis und Ziele entwickeln

Ist die Entscheidung gefallen, dass sich ein Netzwerk Frühe Hilfen konkreter mit dem Thema Wirkungsorientierung beschäftigen möchte, sollte zunächst überlegt werden, ob das Thema im Hinblick auf ein konkretes Angebot oder einer bestimmten Leistung der Frühen Hilfen bearbeitet werden soll oder bezogen auf das gesamte Netzwerk Frühe Hilfen. Eine Hilfestellung kann hierbei der Entscheidungsbaum geben (siehe dazu auch *Arbeitsblatt 1*).

 **Arbeitsblatt 1**
Entscheidungsbaum
zur Auswahl eines
Angebotes

Der Entscheidungsbaum eignet sich für den Einsatz in einem Workshop. Dieses Instrument kann von oben nach unten durchlaufen werden. Zuerst muss geklärt werden, ob Sie die Netzwerk-Ebene oder ein konkretes Angebot beziehungsweise eine Leistung der Frühen Hilfen betrachten möchten. Zum Einüben der Arbeitsweisen empfiehlt es sich, ein konkretes Angebot oder eine Leistung auszuwählen und sich nicht gleich auf das Netzwerk zu fokussieren.

Vorschlag zur Umsetzung (siehe Arbeitsblatt 1)

Im Folgenden werden die weiteren Schritte beispielhaft anhand des Angebotes der „Längerfristig aufsuchenden Betreuung und Begleitung (LaB) in den Frühen Hilfen“ näher dargestellt.

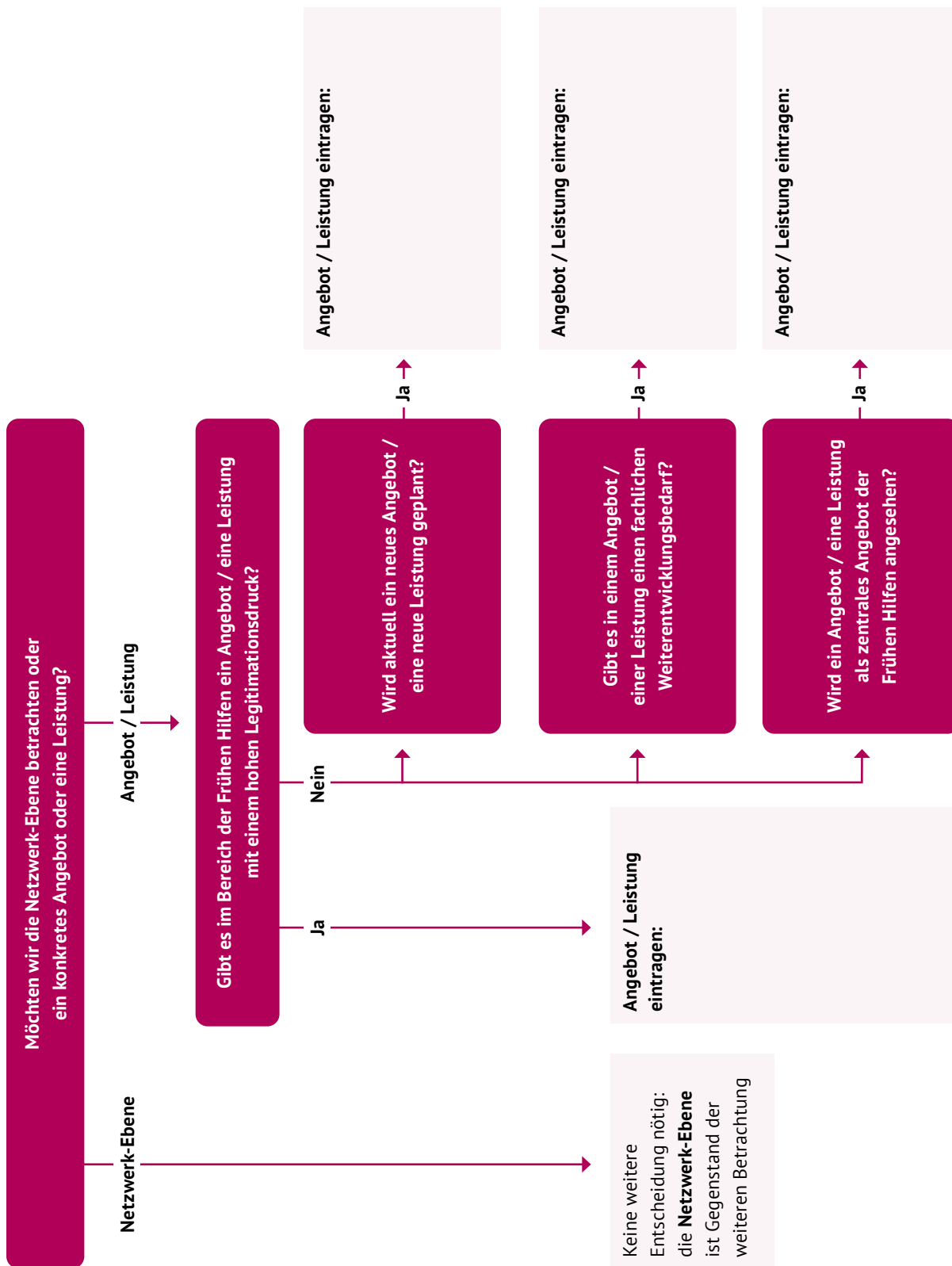
Beispiel:

In einem Netzwerk der Frühen Hilfen wurde der Beschluss gefasst, sich mit dem Thema Wirkungsorientierung zu befassen. In einem ersten Workshop wurde erarbeitet, dass man das Thema in einem konkreten Angebot bearbeiten möchte. Einen aktuellen Legitimationsdruck gibt es in den Angeboten nicht. In der weiteren Bearbeitung des Entscheidungsbaums wird festgestellt, dass die LaB ein zentrales Angebot der Frühen Hilfen in der Kommune und auch ein Kernangebot der Frühen Hilfen ist. Aus diesem Grund entscheidet das Netzwerk, anhand dieses Angebots den Prozess der Wirkungsorientierung zu durchlaufen.

Nach getroffener Entscheidung kann die Gruppe der Mitwirkenden für die anschließenden Arbeitssitzungen festgelegt werden. Bei der Bearbeitung des Themas im Hinblick auf das gesamte Netzwerk empfiehlt es sich, dass Sie bereits etablierte Gremien oder bestehende Austauschrunden einbeziehen. In einem nächsten Schritt steht die Auseinandersetzung mit den Perspektiven der Wirkungsorientierung an.

Arbeitsblatt 1


Entscheidungsbaum zur Auswahl



Perspektiven der Wirkungsorientierung

Häufig wird das Thema Wirkungsorientierung aus der legitimatorischen Perspektive bearbeitet. Mit dem Nachweis der Wirksamkeit von Angeboten sollen die öffentlichen Mittel, die in diese Angebote investiert werden, legitimiert werden. Wirkungsorientierung hat aber insbesondere auch eine fachliche Perspektive und liefert hier einen Mehrwert für die fachliche Arbeit. Daher sollte die fachliche Perspektive bei der Implementierung von Wirkungsorientierung immer im Vordergrund stehen. Durch eine stärker wirkungsorientierte Arbeitsweise können Weiterentwicklungen identifiziert werden, aber langfristig auch ein Wissenskorpus für die Frühen Hilfen aufgebaut werden. Durch diesen können Familien gezielter in das bestgeeignete Programm vermittelt werden. Neben diesen beiden zentralen Perspektiven, mit denen wir uns im weiteren Verlauf beschäftigen werden, gibt es auch eine ethische Perspektive. Diese gewinnt insbesondere dann an Bedeutung, wenn es sich um Angebote handelt, bei denen die Nutzerinnen und Nutzer kein Wahlrecht haben, sondern zur Teilnahme verpflichtet sind. In solchen Fällen sollte das Angebot aus ethischen Gründen tatsächlich wirksam sein, da es als unethisch gilt, Personen zur Teilnahme an einem Angebot zu verpflichten, das keine nachweisbare Wirkung entfaltet und ihnen somit keinen Nutzen bringt. Die ordnungspolitische und die entscheidungstheoretische Perspektive sehen Wirkung als eine Steuerungs- und Entscheidungsgröße an. Bei der ordnungspolitischen Perspektive geht es um die Auswahl eines Angebotes durch einen zukünftigen Nutzenden. Ein Beispiel wäre hier, wenn Familien aus verschiedenen Angeboten der Frühen Hilfen auswählen können und sich für das mit der höchsten Wirksamkeit entscheiden. Demgegenüber wird bei der entscheidungstheoretischen Perspektive die Steuerung von finanziellen Zuschüssen durch Wirkungsnachweise in den Blick genommen. So könnte eine Kommune zukünftig vor allem solche Angebote finanzieren, die eine Wirksamkeit nachweisen. Daher steht diese Perspektive auch im Zusammenhang mit der legitimatorischen Perspektive.


Mithilfe des *Arbeitsblattes 2* können Sie mit den Teilnehmenden erarbeiten und diskutieren, welche Perspektive der Wirkungsorientierung im eigenen Netzwerk oder in einem Angebot bei der Bearbeitung des Themas Wirkungsorientierung am wichtigsten ist.

 **Arbeitsblatt 2**
Perspektiven der
Wirkungsorientierung
– Praxis

In diesem Schritt sollte nicht nur die Perspektive, die aus Sicht der Teilnehmenden am wichtigsten ist, erfasst werden. Es sollte auch festgehalten werden, was sich die Teilnehmenden davon erhoffen beziehungsweise welches Ziel damit verfolgt wird. Falls nötig, kann auf dem Arbeitsblatt 2 auch eine zweite Perspektive gewählt werden, die in der weiteren Bearbeitung des Themas wichtig ist.

Vorschlag zur Umsetzung (siehe Arbeitsblatt 2)

Das *Arbeitsblatt 2* bietet Ihnen eine Auseinandersetzung mit den Perspektiven der Wirkungsorientierung. Es kann ebenfalls gut in einem ersten Workshop erarbeitet werden. Als Methode eignet sich hier die 1-2-4-Alle-Methode.

 **Arbeitsblatt 2**
Perspektiven der
Wirkungsorientierung
– Praxis

1.

Die Teilnehmenden beschäftigen sich zunächst einzeln mit den theoretischen Grundlagen zu den Perspektiven der Wirkungsorientierung. Dazu lesen sie die ergänzenden Hinweise zu Arbeitsblatt 2. Danach kann ein Austausch in Zweiergruppen erfolgen und gegebenenfalls auch noch einmal in größeren Gruppen.

2.

Die Teilnehmenden beschäftigen sich einzeln mit dem Arbeitsblatt 2 „Perspektiven der Wirkungsorientierung – Praxis“ und beantworten die Fragen des Arbeitsblatts für sich selbst. Danach kann ein Austausch zu den Ergebnissen in Zweiergruppen erfolgen und gegebenenfalls auch noch einmal in größeren Gruppen. Am Ende werden die Ergebnisse im Plenum zusammengeführt und es wird eine gemeinsame zentrale Perspektive für den Prozess festgelegt.

Beispiel:

In der weiteren Diskussion wurde festgestellt, dass man das Thema Wirkungsorientierung vor allem aus der fachlichen Perspektive bearbeiten möchte. Dies erscheint den Teilnehmenden vor allem deswegen zentral, da sie einen Mehrwert für die fachliche Weiterentwicklung des Angebotes sehen. Mithilfe einer wirkungsorientierten Arbeitsweise soll herausgefunden werden, ob alle begleiteten Familien von dem Angebot profitieren oder ob auch der Einsatz neuer Methoden, Interventionen oder Zugangswege für das Angebot sinnvoll ist.

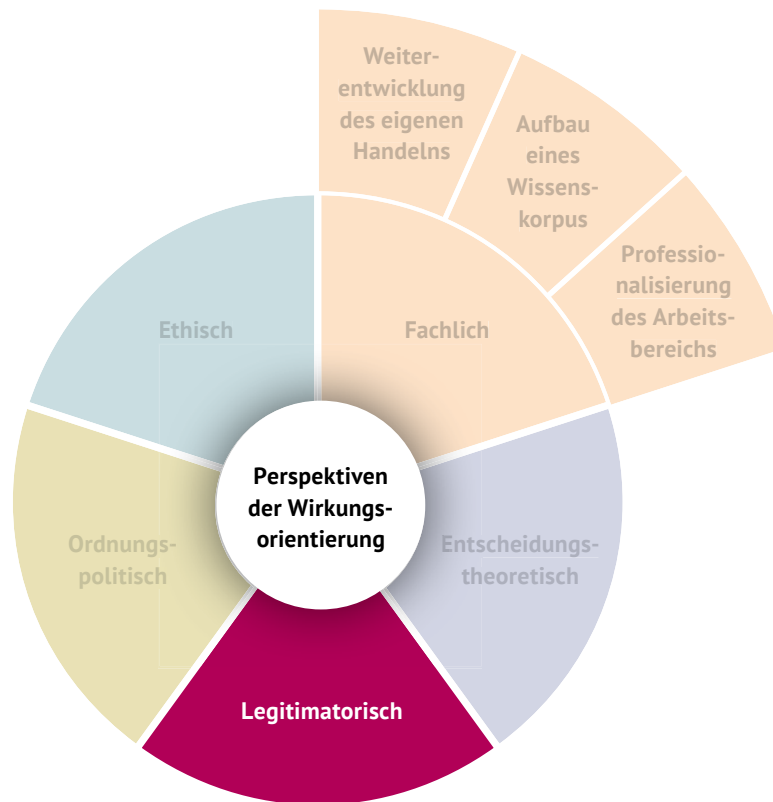
Perspektiven der Wirkungsorientierung – Praxis



Welche Perspektive der Wirkungsorientierung ist für uns am wichtigsten? Was versprechen beziehungsweise erhoffen wir uns davon, wenn unser Fokus auf dieser Perspektive liegt?

Gibt es eine weitere Perspektive, die für uns wichtig ist? Was versprechen beziehungsweise erhoffen wir uns davon, wenn ein weiterer Fokus auf dieser Perspektive liegt?

Perspektiven der Wirkungsorientierung I – Ergänzende Hinweise



Anmerkung:

Möchte man die eigene Arbeit wirkungsorientiert(er) ausrichten und das Konzept der Wirkungsorientierung in der Praxis implementieren, dann sollte die fachliche Perspektive immer (mit) im Vordergrund der Bemühungen stehen. Hierdurch steht eine fachliche Reflexion der eigenen Arbeit im Vordergrund und die Mitarbeitenden erkennen einen konkreten Mehrwert bei der Auseinandersetzung mit dem Konzept der Wirkungsorientierung.

Legitimatorisch

Politik beziehungsweise Kostenträger fordern einen Nachweis über Wirkung und Wirksamkeit einer Maßnahme, um etwa die Vergabe öffentlicher Mittel zu rechtfertigen. Eine Legitimierung ist sinnvoll und notwendig, da (steuerfinanzierte) Mittel nur für Angebote und Maßnahmen ausgegeben werden sollten, die auch entsprechende Wirkungen zu den vorgegebenen Zielen entfalten. Aber: Eine Verengung der Wirkungsorientierung auf deren Legitimierungspotenzial greift zu kurz und versperrt den Blick auf den vielfältigen weiteren Nutzen, die eine Integration des Konzeptes in der Praxis darüber hinaus entfalten kann.

Perspektiven der Wirkungsorientierung II – Ergänzende Hinweise



Weiterentwicklung des eigenen Handelns

Im Rahmen einer wirkungsorientierten Arbeitsweise werden regelmäßig Daten erhoben und analysiert. Hieraus lassen sich konkrete Strategien für die Praxis ableiten, sodass zeitnahe Reaktionen auf Veränderungsnotwendigkeiten begründbar und planbar werden. Entwicklungsmöglichkeiten für eine noch idealere Ausgestaltung der Frühen Hilfen können besser konzipiert und genutzt werden. Regelmäßige Wirkungsanalysen helfen dabei, folgende Fragen zu beantworten: Werden Ziele erreicht? Ist eine konzeptionelle Weiterentwicklung der Angebote notwendig? Falls ja – in welcher Hinsicht und mit welchen Perspektiven (zum Beispiel wenn bestimmte Teilzielgruppen noch nicht im gewünschten Ausmaß von den Frühen Hilfen profitieren)?

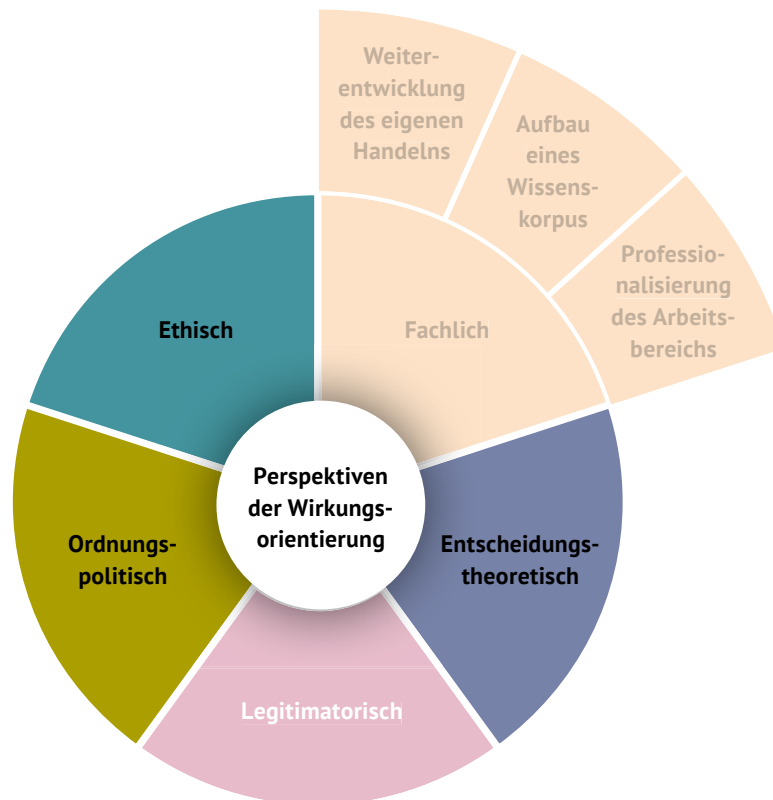
Aufbau eines Wissenskorpus

Wirkungsorientierung ermöglicht eine evidenzbasierte Praxis: Je nach Fall und Klientin beziehungsweise Klient können begründet die Methoden ausgewählt werden, bei denen zuvor eine hohe Wirksamkeit festgestellt wurde. Dies ermöglicht eine fortlaufende Weiterentwicklung des eigenen fachlichen Handelns: Die tägliche Arbeit ist weniger auf bestimmte, „schon immer eingesetzte“ Methoden reduziert; vielmehr kann in jeder Situation datengestützt diejenige Methode ausgewählt werden, für die bei der jeweiligen Zielgruppe die jeweils beste Wirkung zu erwarten ist. Langfristig wäre es sinnvoll und wünschenswert, einen solchen Wissenskorpus für die verschiedenen Felder der Frühen Hilfen insgesamt aufzubauen.

Professionalisierung des Arbeitsbereichs

Eine verstärkte Hinwendung zur Wirkungsorientierung und einer evidenzbasierten Praxis führt zu einer kontinuierlichen Professionalisierung des beruflichen Handelns der Fachkräfte in den Frühen Hilfen. Hierdurch kann auch in den Fachöffentlichkeiten besser dargestellt werden, welchen Problemlagen mit welchen Angeboten und Maßnahmen begegnet werden kann sowie welche dahinterliegenden Mechanismen und Wirkungen es sind, die zu den letztlich ja gesellschaftlich gewollten Effekten führen.

Perspektiven der Wirkungsorientierung III – Ergänzende Hinweise



Ethisch

Klientinnen beziehungsweise Klienten haben bei sozialen Dienstleistungen meist kein Wahlrecht. Ohne Entscheidungsfreiheit sollte umso mehr sichergestellt werden, dass die gewünschte Wirkung auch mit hoher Wahrscheinlichkeit eintritt. Wirkungsorientierung beinhaltet somit auch eine ethische Perspektive und Verantwortung.

Ordnungspolitisch

Auf den regulären Märkten steuert der Preis Angebot und Nachfrage. Mit der Messung und Darstellung von Wirkungen einzelner Angebote könnte auch im Bereich der „Frühen Hilfen“ eine ordnungspolitische Steuerungsgröße entstehen, die Angebot und Nachfrage regelt. Perspektivisch könnten sich Menschen mit einem Wunsch- und Wahlrecht selbst für die Angebote entscheiden, die eine entsprechende Wirkung erzielen. Aktuell nimmt diese Perspektive im Bereich der Frühen Hilfen eine untergeordnete Rolle ein.

Entscheidungstheoretisch

Ergebnisse aus Wirkungsanalysen können in Steuerungssysteme für strategische, konzeptionelle oder methodische Entscheidungen integriert werden. Dies ermöglicht eine wirkungsorientierte Steuerung: Befunde und Erkenntnisse werden bei möglichen Entscheidungen herangezogen – innerhalb einer Einrichtung beziehungsweise eines Trägers oder angebotsübergreifend durch Politik und Kostenträger.

Erste Zielklärung und Ideensammlung

Wurden die wichtigsten Perspektiven herausgearbeitet und festgelegt, können Sie das Ziel des Prozesses konkretisieren. Hierfür kann mit dem *Arbeitsblatt 3* gearbeitet werden. Neben der Fragestellung nach den konkreten Zielen im Prozess können die Teilnehmenden auch reflektieren, was sie persönlich zum Prozess beitragen können (Ideensammlung). Hierbei kann auch geklärt werden, ob im Netzwerk schon Aktivitäten zum Thema Wirkungsorientierung bestehen, diese bereits umgesetzt werden und was dabei besonders gut läuft.

 **Arbeitsblatt 3**
Erste Zielklärung und
Ideensammlung I

Bei der Bearbeitung des *Arbeitsblatts 3* soll das Hauptaugenmerk auf der Frage nach den Bedarfen liegen. Hierbei ist zu diskutieren, welcher Bedarf im Hinblick auf das Thema Wirkungsorientierung beim betrachteten Angebot oder allgemein für das Netzwerk besteht. Aus den gesammelten Bedarfen können dann Ziele für den Prozess entwickelt werden, die im Arbeitsblatt im rechten oberen Feld festgehalten werden. Um den Mehrwert des Projektes besser darstellen zu können, kann ergänzend das *Arbeitsblatt 4* eingesetzt werden. Mit diesem kann herausgearbeitet werden, was das Projekt erreichen muss, damit es einen Mehrwert hat. Dieser kann allgemein, aber auch bezogen auf den eigenen Arbeitskontext und auf das gesamte Netzwerk gesammelt werden.

 **Arbeitsblatt 4**
Erste Zielklärung und
Ideensammlung II

Wurden die Ziele für den weiteren Prozess festgelegt, ist es sinnvoll, am Ende des Workshops zu prüfen, ob die Zusammensetzung der Teilnehmenden passend ist. Hierbei sollte vor allem die Frage gestellt werden, ob noch Personen fehlen, die zukünftig eingebunden werden sollen, damit Sie zu einem positiven Ergebnis kommen. Am Ende des Workshops sollten mithilfe der Arbeitsblätter die zentralen Ziele und die Zusammensetzung der Teilnehmenden für den weiteren Prozess geklärt sein.

Vorschlag zur Umsetzung (siehe Arbeitsblätter 3 und 4)

Die *Arbeitsblätter 3 und 4* können Sie, neben dem Entscheidungsbaum (siehe *Arbeitsblatt 1*) und den Perspektiven der Wirkungsorientierung (siehe *Arbeitsblatt 2*), im Workshop bearbeiten. Die Fragestellungen können auf Pinnwände übertragen werden. Eine Methode zur Bearbeitung ist eine Anlehnung an die Methode des Gallery Walk. Hierbei werden die Teilnehmenden auf fünf Kleingruppen aufgeteilt. Jede Kleingruppe beginnt an einer Pinnwand mit der jeweiligen Fragestellung. Nach einer bestimmten Zeit gehen die Gruppen im Kreis zur nächsten Pinnwand weiter. Sie können nun sehen, was bereits erarbeitet wurde und dies gegebenenfalls ergänzen. Der Wechsel wird so lange fortgeführt, bis alle Kleingruppen jede Frage bearbeitet haben. Danach besteht die Möglichkeit, die Ergebnisse im Plenum zu sichten.

 **Arbeitsblatt 3**
Erste Zielklärung und
Ideensammlung I

 **Arbeitsblatt 4**
Erste Zielklärung und
Ideensammlung II

Beispiel:

In der Diskussion im Workshop zeigt sich, dass im Netzwerk Frühe Hilfen keine Vorerfahrungen mit dem Thema Wirkungsorientierung vorhanden sind. Allerdings sind die Teilnehmenden bereit, sich in das Projekt einzubringen und Arbeitszeit in dieses zu investieren. Als konkrete Bedarfe wurden benannt, dass man zukünftig eine stärkere Daten- und Wissensbasis für die fachliche Reflexion des Angebotes benötigt. Daher wird auch als Ziel definiert, dass in den nächsten zwei Jahren ein Wirkmodell sowie ein Erhebungssystem für das Angebot der „Längerfristig aufsuchenden Betreuung und Begleitung (LaB) in den Frühen Hilfen“ entwickelt werden soll, mit denen die Effekte und Wirkungen des Angebotes dargestellt werden können.

Im Workshop zeigt sich aber auch, dass es sinnvoll ist, die Jugendhilfeplanung sowie das Gesundheitsamt der Kommune in den Prozess einzubeziehen und bei der Entwicklung des Erhebungsinstrumentes auch die Unterstützung einer Hochschule oder eines Forschungsinstituts in Anspruch zu nehmen.

Arbeitsblatt 3

Erste Zielklärung und Ideensammlung I

Was kann ich persönlich zum Gesamtprojekt beitragen?

Was gibt es im Netzwerk schon zum Thema Wirkungsorientierung? Was läuft schon gut?

Warum nehmen wir am Projekt teil? Welchen Bedarf sehen wir?

Was möchten wir im Netzwerk zum Thema Wirkungsorientierung bis wann erreichen/erarbeiten?

Wer fehlt? Wer sollte noch eingebunden werden?

Arbeitsblatt 4

Erste Zielklärung und Ideensammlung II

Was sollte während der Projektlaufzeit passieren, damit es aus Ihrer Perspektive einen Mehrwert hat?

Was ist der Mehrwert für Ihren eigenen Arbeitskontext beziehungsweise Ihre Einrichtung?

Was ist für Sie der Mehrwert bezogen auf das Netzwerk Frühe Hilfen in X?

Literatur

Ottmann, Sebastian / König, Joachim (2023): Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung für Studium und Praxis (Grundwissen Soziale Arbeit), Band 45. Stuttgart

Impressum

Herausgeber

Nationales Zentrum Frühe Hilfen (NZFH)
im Bundesinstitut für Öffentliche Gesundheit (BIÖG)
in Kooperation mit dem Deutschen Jugendinstitut e. V. (DJI)
Maarweg 149 – 161
50825 Köln
www.fruehehilfen.de
www.bioeg.de

Autor und Autorin

Sebastian Ottmann, Anne-Kathrin Helten, Evangelische Hochschule Nürnberg

Redaktion

Claudia Kaura, Till Hoffmann, NZFH, BIÖG

Layout und Satz

KLINKEBIEL GmbH, Köln

Zitierweise

Ottmann, Sebastian / Helten, Anne-Kathrin (2025): Entwicklungsprozess gestalten: Gemeinsames Verständnis und Ziele entwickeln. QE kommunal Praxismaterial 3 im Themenfeld „Wirkungsorientierung in den Frühen Hilfen“. Frühe Hilfen qualitativvoll gestalten: Prozessbegleitung kommunaler Netzwerke. Herausgegeben vom Nationalen Zentrum Frühe Hilfen (NZFH). Köln

Dieses Praxismaterial ist eine Veröffentlichung im Rahmen des Projekts
„Frühe Hilfen qualitativvoll gestalten: Prozessbegleitung kommunaler Netzwerke“
und steht online zur Verfügung unter:

› www.fruehehilfen.de/qe-praxismaterial-wirkungsorientierung

Die Beiträge in diesem Material geben die Meinung des Autors wieder,
die vom Herausgeber nicht in jedem Fall geteilt werden muss.

Alle Rechte vorbehalten. Das Praxismaterial wird vom BIÖG kostenlos abgegeben.
Es ist nicht zum Weiterverkauf durch die Empfängerin oder den Empfänger an
Dritte bestimmt.

Gefördert vom:



Bundesministerium
für Bildung, Familie, Senioren,
Frauen und Jugend

Träger:



Nationales
Zentrum
Frühe Hilfen



Bundesinstitut für
Öffentliche Gesundheit

In Kooperation mit:



Deutsches
Jugendinstitut

Das Projekt »Frühe Hilfen qualitativvoll
gestalten« wird kofinanziert durch:

