

# Das Konzept des Social-Impact-Modells

## Logik, Grundsätze und Phasen

*Beat Uebelhart und Peter Zängl*

### 1. Einleitung

Ein Blick in Partei- und Wahlprogramme aller demokratisch legitimerter Parteien macht es deutlich: Eine „sozial gerechte Gesellschaft“ ist das gemeinsame Ziel. Trotz dieser Einmütigkeit handelt es sich dennoch nicht um einen parteiübergreifenden Konsens. Vielmehr stellen sich die Fragen „Was ist sozial?“ und „was ist gerecht?“. In diesem Zusammenhang ist unser Sprachgebrauch unscharf und mehrdeutig. Ist „sozial“ eine Eigenschaft von Menschen? Beschreibt es eher zwischenmenschliche Beziehungen? Werden wir erst durch unsere Verhaltensweise „sozial“? Ist „sozial“ etwas Ähnliches wie „human“ oder „menschlich“? Wie grenzen wir es dann ab von „unsozial“ oder sogar „asozial“? (vgl. Knospe 1969). Was – wenn wir die Vielfältigkeit des Sozialbegriffs anerkennen – bedeutet dann konkret das Soziale in Konstrukten wie beispielsweise „Soziale Gerechtigkeit“, „(neue) Soziale Frage“, „Soziales Problem“, „Soziale Ungleichheit“, „Soziale Ausgrenzung“?

Ähnlich verhält es sich bezüglich unserer Gerechtigkeitsvorstellungen. Welche davon können als gültig im Sinne von anerkannt bezeichnet werden (vgl. beispielsweise Nullmeier 1997). Geht es dabei um Chancengerechtigkeit, um Verteilungsgerechtigkeit oder gar um Generationengerechtigkeit? Je nach politischer Philosophie pendeln die Vorstellungen zwischen ausgleichender und austeilender Gerechtigkeit, zwischen absoluter und relativer Gleichheit, zwischen Fürsorge, Versorgung und Versicherung.

Elementar verbunden mit dem Verständnis von „sozial“ und „gerecht“ sind die Diskussionen um die Ausgestaltung des Sozialstaats, die auf den unterschiedlichsten Austausch- und Aushandlungsebenen stattfinden. Ihre Ergebnisse und die sich möglicherweise daraus ableitenden Handlungen sind von zentraler Bedeutung für das Zusammenleben der Gesellschaft. Oft entsteht der Eindruck, es ginge in der Hauptsache um Einsparungen, um Vermeidung von Missbrauch und um die Sanierung öffentlicher Haushalte. Zwar begleiten diesen Prozess advokatorische Legitimationsstrategien, doch die Motivation den Sozialstaat zu renovieren, scheint in erster Linie ordnungs- und insbesondere finanzpolitisch geprägt und durch die hidden Agenda „Einsparung“ gekennzeichnet zu sein; über Wirkungen, Nutzen, Verteilungsgerechtigkeit wird allenfalls in sozialpolitischen Zirkeln diskutiert. Daher bleibt auch unklar wieviel „Sparen“ letztlich kostet. Zudem ist in vielen Fällen in den vergangenen Jahren nicht ein oft beklagter Sozialabbau zu erkennen, sondern die Mittel haben in Gegenteil gesamthaft – bei gleichzeitigem Wachstum der Probleme und differenzierten Herausforderungen - zugenommen. Die sich daraus ergebende zentralen Herausforderungen liegt in einer zunehmend strategisch fundierten Allokation der vorhandenen Mittel (Investitionsplanung). (Minnig/Uebelhart, 2011) Wer oder was sind aber eigentlich die Akteurinnen und Akteure, die

Ebenen und die Themen im Sozialstaatsdiskurs? Wo finden die Aushandlungs- und Austauschprozesse statt, wer sorgt für die Platzierung sozial relevanter Themen, wer entwickelt Lösungen, setzt diese um und wer überprüft deren Wirkungen?

Als Profession richtet die Soziale Arbeit ihre Aufmerksamkeit auf die vielfältigen und komplexen Beziehungen zwischen Menschen und ihrer Umwelt. Ihr Interventionshandeln richtet sich dabei nach vier Grundprinzipien: (1) dem sozialräumlichen, (2) demjenigen des Vermittelns von direkter sozialer Hilfe sowie von Zugängen zu sozialen Ressourcen, (3) demjenigen der biographischen Reflexivität und (4) dem Prinzip der Bewusstwerdung des pädagogischen Bezugs des Handelns über die berufliche Rollenfunktion hinaus.

Soziale Arbeit als Profession handelt im Spannungsfeld von gesellschaftlichen Anforderungen, organisationalen Rahmenbedingungen, den Bedürfnissen der Klientel und professionellen Grundsätzen; sie wird damit zur Mitgestalterin gesellschaftlicher Modellierung (Uebelhart/Castelli 2008). Somit agiert Soziale Arbeit entlang der vier Funktionssysteme moderner Gesellschaften (Opielka):

- (1) Politik: Träger der Sozialen Arbeit als Repräsentanten der Gesellschaft und des politischen Willens
- (2) Wirtschaft: Mandat der Organisation (öffentlich, privat), in der Soziale Arbeit stattfindet.
- (3) Gemeinschaft: Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit.
- (4) Legitimation: Profession/Disziplin, basierend auf den Menschenrechten und einem eigenen Berufskodex.

Das an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) entwickelte Social-Impact-Modell (SIM) erkennt diesen Umstand und stellt dem ökonomischen Primat ein multiperspektivisches, interdisziplinäres, beteiligungs-, wirkungs- und wertorientiertes Handlungs- und Analysemodell zur Lösung sozialer, respektive gesellschaftlicher Probleme entgegen (vgl. Fritze/Maelicke/Uebelhart 2011). Das SIM bietet Instrumente und Methoden für ein strukturiertes Vorgehen bei der Entwicklung von Massnahmen zur Bereitstellung Sozialer Hilfen, erhebt aber auch gleichzeitig den Anspruch, zur Mitgestaltung gesellschaftlicher Modellierung (vgl. Dällenbach 2011 und Uebelhart/Castelli 2008).

## 2. Das Gesellschaftsverständnis im Social-Impact-Modell

Das Social-Impact-Modell kann im weitesten Sinne als „Managementmodell der Gesellschaft“ verstanden werden (vgl. im Folgenden Uebelhart 2011). Für dieses besondere Management werden spezifisches Wissen, besondere Kompetenzen und Instrumente benötigt. Das SIM löst sich aber von einer reinen Akteurssicht (Institutionen, Organisationen, Klientel), wie sie beispielsweise in vielen Definitionen von Sozialmanagement und Sozialwirtschaft zu finden ist und wendet den Blick auf die Subsysteme der Gesellschaft und deren Interaktionen. Dies weitet den Steuerungsaspekt des Managements auf das Gesamtsystem aus und stellt damit der Akteurssicht eine systemische Sicht gegenüber.

Das Social-Impact-Modell orientiert sich in seinem Verständnis von Gesellschaft an der strukturfunktionalistischen Theorie von Talcott Parsons (1976) und seiner Erweiterung nach Opielka (2006). Parsons ging davon aus, dass sich Gesellschaft in vier Subsystemen teilt: Wirtschaft, Politik, Gemeinschaft und Legitimation

Jedes einzelne Subsystem teilt sich wiederum in die vier Subsysteme: also das System Gemeinschaft besteht wiederum aus den vier Subsystemen Wirtschaft, Politik, Gemeinschaft und Legitimation. Dies bedeutet beispielsweise für das Subsystem „Wirtschaft“ folgendes:

Politik formuliert Regeln für die Wirtschaft, etwa die Handels- und Gewerbefreiheit. Die Politik setzt Regeln durch, etwa die Verhinderung von Kartellen und wettbewerbsverzerrenden Preisabsprachen. Politik sorgt aber auch für optimale Rahmenbedingungen, damit die Wirtschaft funktionieren kann; durch eine intelligente Bildungspolitik, durch eine gute Infrastruktur, wie Strassen, der Öffentliche Verkehr, usw.

Das Funktionssystem Wirtschaft basiert aber auch auf ökonomischen, wirtschaftlichen Regeln, Angebot, Nachfrage, Preise, Kaufkraft sind hier etwa die Stichwörter.

Auch das Funktionssystem ‚Gemeinschaft‘ wirkt ein. Durch Erwerbsarbeit werden Löhne generiert, die Wohlstand versprechen und damit eine ökonomische Teilhabe am Leben ermöglichen. Die soziale Hilfe leistet ihren Beitrag an die öffentliche Sicherheit, die für das Wirtschaften so wichtig ist.

Zuletzt das Funktionssystem Legitimation. Einerseits wirken Vorstellungen über die Art des Produzierens (Nachhaltigkeit, Verbot von Kinderarbeit, gifffreie Waren, usw.) auf die Wirtschaft ein; andererseits berücksichtigt die Wirtschaft selber vermehrt die Grundsätze eines sozialverantwortlichen Produzierens (Corporate Social Responsibility), stellt über Stiftungen Geldmittel aus Gewinnen für Gemeinwohlprojekte zur Verfügung oder ermöglicht ihren Mitarbeitenden Sozialeinsätze.

Dies alles bedeutet umgekehrt aber auch, dass politische Entscheidungen – oder genauer sozialpolitische Entscheidungen – von den übrigen 3 Funktionssystemen beeinflusst werden. Sozialpolitische Entscheidungen, die die Gerechtigkeitsvorstellungen der Menschen verletzen, rufen genauso Reaktionen hervor, wie sozialpolitische Vorhaben, die nicht finanziert werden können.

Aus dieser Erkenntnis lassen sich für das Social-Impact-Modell jeweils vier Logiken und Grundsätze ableiten, die das Modell erfüllen muss, um dem ‚Managen‘ gesellschaftlicher Entwicklungen gerecht zu werden:

### 3. Die vier Logiken des SIMs

Ein Modell, das auf dem Anspruch beruht, zur „gesellschaftlichen Modellierung“ (vgl. Uebelhart/Castelli 2008) beizutragen, muss vier Logiken folgen, bzw. die damit verbundenen Fragestellungen bearbeiten (vgl. Zängl 2011).

1. Wie können sich im Kontext von Problemkonstruktion, Entwicklung und Umsetzung von Lösungsstrategien sowie Bewertung von Wirkungen und den sich stetig ändernden Rahmenbedingungen immer wieder neue Konzepte, Methoden und Instrumente entwickeln (**Innovationslogik**)?
2. Wie sind bisherige Lösungsansätze und deren Umsetzung vor dem Hintergrund politischer, respektive gesellschaftlicher Zielsetzung zu beurteilen; wer nimmt diese Bewertung vor (**Bewertungslogik**)?
3. Welche Anwendungen haben sich als nützlich, zielführend, wirkungsvoll erwiesen und sollten weiter verfolgt und welche sollen verworfen werden (**Anwendungslogik**) und
4. welchen Beitrag kann ein solches Modell zum Stellenwert im Rahmen der Professionalisierungsdebatte innerhalb der Sozialen Arbeit liefern (**Mandatierungslogik**)?

#### 4. Die vier Grundsätze im Social-Impact-Modell

Entscheidend für die korrekte Anwendung des SIMs (ist die Berücksichtigung (zwingend) vorgesehener Prozessschritte, die wiederum vorab definierten Qualitätskriterien entsprechen müssen. Damit soll einer eher heuristisch geprägten Vorgehensweise - einem "muddling through" - entgegengewirkt und stattdessen ein planbares, (intersubjektiv) nachvollziehbares und überprüfbares Verfahren etabliert werden.

Diese Arbeitsgrundsätze sind im Einzelnen:

- Interdisziplinarität, Multiperspektivität
- Wirkungsorientierung
- Partizipation
- Wertebezug

##### 4.1 Multiperspektivität/Interdisziplinarität

Die Sichtweisen und Handlungslogiken der vielfältigen Funktionssysteme müssen bei der Analyse sozialer Probleme, den Lösungsansätzen, der Umsetzung der Lösungen und bei der Evaluation der Erfolge integriert werden.

Damit einher geht eine wissenschaftsübergreifende im Sinne von interdisziplinäre und multiperspektivische Arbeitsweise, bei der die jeweiligen Methoden und Instrumente für die Analyse, Lösungskonstruktion, Durchführung und Evaluation spezifisch genutzt und eingesetzt werden. Die Kombination verschiedener Ansätze ist Programm des SIMs, da zwischen den Disziplinen vermittelt werden soll, damit die Konklusion und Kohäsion verschiedener Ansätze, Bereiche, Disziplinen und/oder Wissenschaften gewährleistet ist. Hierzu gehören je nach Sachverhalt die Psychologie, die Gesundheitswissenschaft, die Ökonomie, generell Bereiche aus dem Kanon der Sozialwissenschaften, die Soziale Arbeit, die Rechts- und Verwaltungswissenschaften und möglicherweise viele andere.

## 4.2 Wirkunsorientierung

Wie Baumgartner/Sommerfeld (2010) im Kontext von Wirkungsevaluationen feststellen, hat Wirksamkeit innerhalb eines professionellen Handelns mehrere Funktionen. „Wirksamkeit ist die zentrale Leitorientierung aller Professionen und damit die *conditio sine qua non* jeglicher Professionalität schlechthin. Da professionelles Handeln berufliches Handeln ist und daher Kosten hervorruft, steht professionelles Handeln zudem unter der Erwartung, dass es nicht nur irgendwelche Wirkungen oder irgendeinen Nutzen erzeugt, sondern dass es bessere Problemlösungen hervorbringt, als andere, kostengünstigere oder gar kostenlose Formen. Neben der Effektivität ist also auch die Effizienz ein Anspruch dem professionelles Handeln per se unterliegt. (...) Das auf Professionalität bzw. professionelles Handeln bezogene Wissen hat somit in Anlehnung an Andrew Abbott (1988) immer zwei Seiten: a) es dient der professionellen Problemlösung und deren Verbesserung. (...) b) es dient der Legitimation eben dieser professionellen Problemlösung.“ Einerseits ist Wirkungsorientierung damit ein Professionalitätsgrundsatz für die Soziale Arbeit, andererseits gilt es gerade angesichts abnehmender finanzieller Mittel, einem feststellbaren Solidaritätsschwund und der Zunahme neuer Problemzonen und neuer Zielgruppen mit den bestehenden Ressourcen mehr Wirkung zu erzielen. Dieses ur-ökonomische Prinzip gilt auch für die Soziale Arbeit.

## 4.3 Partizipation

Soziale Arbeit als eigenständiges Funktionssystem muss in allen Phasen des Social-Impact-Modells selber Teilhabe gewähren, alle Schichten einbeziehen und Teilhabe ermöglichen – sie kann dies nicht nur vom politischen System fordern. Auch im SIM geht es um Macht und Partizipation. Macht im Weber'schen Verständnis: „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.“ (Weber 1956/80: 28) und Partizipation als „die Einbeziehung von Individuen und Organisationen (sogenannte Stakeholder) in Entscheidungs- und Willenbildungsprozessen.“ Ziel im SIM ist dabei konsequent die Betroffenenmacht einzubeziehen bzw. die Betroffenenmacht zu stärken. Aus dem Verständnis der Soziale Arbeit als Mitgestalterin gesellschaftlicher Modellierung ist dafür zu sorgen, „dass Partizipation für die einzelnen Menschen möglich wird (Befähigung, Ermöglichung, Einflussnahme) und nicht im Namen der Gesellschaftsmitglieder neue Eliten ihre Selbstreproduktionsinteressen mit Hilfe Vieler verfolgen. Es heisst aber auch, dafür zu sorgen, dass nicht nur diejenigen Gruppen in den Fokus sozialpolitischer Aktivitäten gelangen, deren ‚Interessantheitsgrad‘ medial aktuell oder deren Problematik imageförderlich für die jeweiligen Institutionen ist. Soziale Arbeit hat auch dahingehend zu wirken, dass gut informierte Menschen – im Rahmen ihrer Möglichkeiten - das Heft selbst in die Hand nehmen und entscheiden, welche Institution allenfalls zu gründen oder beizuziehen ist, um soziale Herausforderungen lösen zu können.“ (Uebelhart/Fritze 2011)

## 4.4 Wertebezug

Soziale Arbeit muss Wertentscheidungen transparent machen, die zur Anerkennung Sozialer Probleme und zu bestimmten Lösungen führen; sie muss

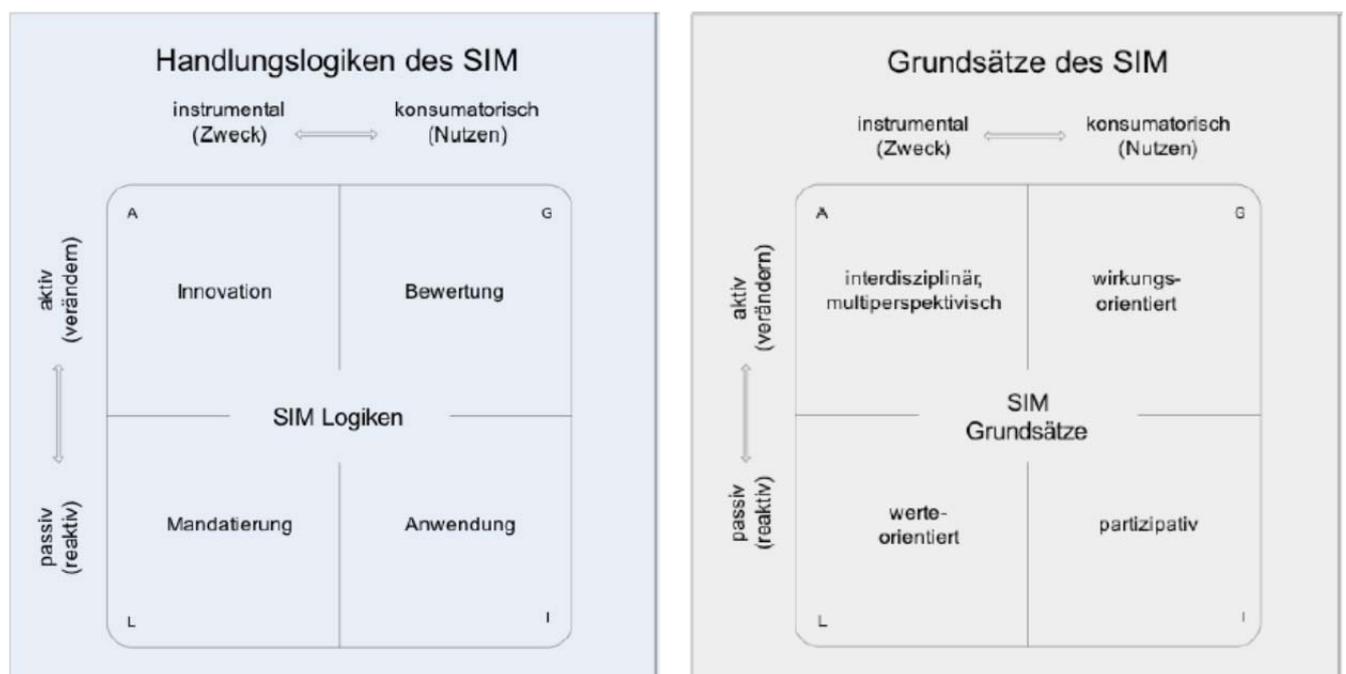
ihre Kompetenz zur Bearbeitung, Verwaltung oder Linderung Sozialer Probleme nachvollziehbar, vergleichbar und überprüfbar machen.

Das SIM sieht sich in enger Tradition mit den Gedanken der Sozialen Arbeit nicht nur als eine methodische, sondern immer auch eine moralische und politische Praxis. So reklamieren Vertreterinnen der Sozialen Arbeit die Zuständigkeit für die Lösung sozialer Probleme und verbinden dies mit Begriffen wie Moral, Ethik und sogar Menschenrechtsprofession (vgl. Staub-Bernasconi 2004)

Dies bedeutet aber auch, dass die entwickelten Fragestellungen und Problemkonstruktionen immer wertgebunden sind. Es handelt sich in diesem Sinne um normative Aussagen. Im Vordergrund stehen dabei nicht empirische Analysen sondern professionelle Urteilskraft (Merten 1997: 139).

Hierauf aufgebaut und konsequent weitergedacht ergeben sich aus den vier dargestellten Logiken und Grundsätzen ein Modell, das vier idealtypische Prozesse beschreibt zur gesellschaftlichen Bearbeitung Sozialer Probleme - von der Verhinderung derselben bis zur erfolgreichen Lösung.

Grafik: Logiken und Grundsätze des Social-Impact-Modells



(Quelle: Zängl 2011)

## 5. Die vier Phasen des Social-Impact-Modells

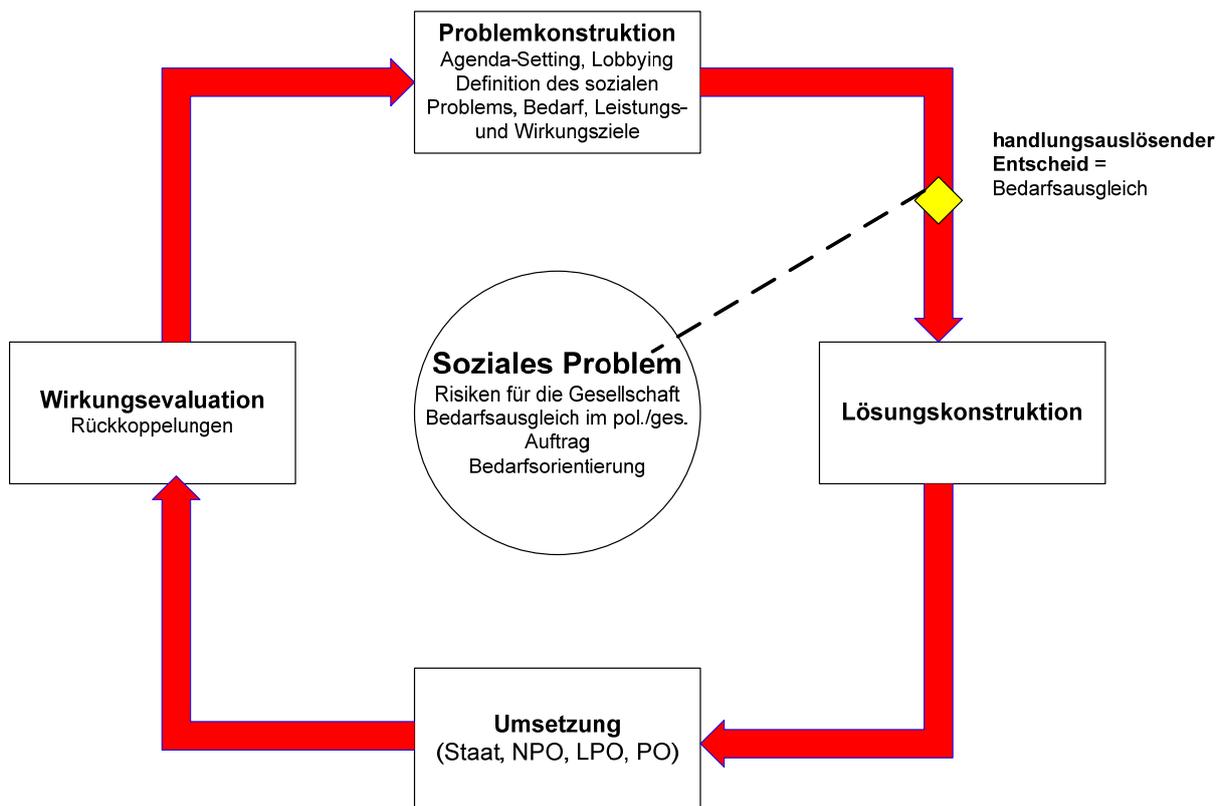
Das Social-Impact-Modell liefert eine Systematik zur Konstruktion, Analyse, Bearbeitung und Bewältigung sozialer Probleme. Es beschreibt auf der Basis der vier Handlungslogiken und Grundsätze idealtypisch Prozesse der gesellschaftlichen Bearbeitung sozialer Probleme. „SIM ist eine theoretisch

fundierte Folie, die es erlaubt, Fehlentwicklungen und Lücken auf unterschiedlichen Ebenen zu erkennen (»Bewertung«), Optimierungsmöglichkeiten für die Praxis des gesellschaftlichen Problemlösens vorzuschlagen (»Anwendung«, »Innovation«) und den Zusammenhang zwischen Sozialer Arbeit und Sozialmanagement aufzuzeigen, in dem es einen wichtigen Beitrag zur Professionsdebatte (»Mandatierung«) der Sozialen Arbeit liefert.“ (Zängl 2011).

Die SIM-Logik impliziert unter diesen Prämissen vier idealtypische Phasen, die wie folgt umrissen werden können:

- Problemkonstruktion
- Lösungskonstruktion
- Umsetzung
- Wirkungsevaluation

Grafik: Die vier Phasen des Social-Impact-Modells



(Quelle: Uebelhart 2011)

Die einzelnen Phasen sind dabei nicht isoliert voneinander zu verstehen, sondern es existieren innerhalb und zwischen ihnen verschiedene

**Austauschebenen** (strategische und/oder operative Ebene; interdisziplinär, multiperspektivisch, multiprofessionell, partizipativ), mehrere

**Austauschformen** (Gemeindeversammlungen, Workshops, Gespräche, Interviews) mit zum Teil wechselnden

**Akteuren** (Fach- und Führungskräfte der Sozialen Arbeit, Vertretungen aus Politik, Verwaltung und Wissenschaften, Betroffene und deren An- und Zugehörige).

## 5.1 Phase I: Problemkonstruktion

Zu Beginn der Phase der Problemkonstruktion muss ein breit angelegter partizipativer Prozess über die Feststellung eines Sozialen Problems, seiner Erscheinungsformen und Folgen stattfinden. Daran anschließend soll ein ebenfalls breit angelegter partizipativer Prozess über die Herleitung eines gesellschaftlich / politisch legitimierten Bedarfs im Rahmen der Subsidiaritäts- und Gerechtigkeitsvorstellungen erfolgen.

Ein weiterer Schritt ist eine multiperspektivische Risikoeinschätzung, die alle Politikfelder umfasst und auch die Risiken eines Nicht-Handelns einschliesst. Gerade hier hat sich die Soziale Arbeit vermehrt durch ihr Fachwissen zu engagieren, um zu verhindern, dass losgelöst von jeglicher Fachlichkeit aufgrund rein ökonomischer Überlegungen opportunistische Politikentscheide gefällt werden.

Auf der Basis der Problemkonstruktion, der Bedarfsbeschreibung und der Risikoeinschätzung lässt sich nun ein demokratisch legitimierter Handlungsbedarfs hinsichtlich Art, Umfang und Dringlichkeit eines Bedarfsausgleichs konstatieren.

Parallel zu allen Schritten ist die Formulierung transparenter Zielsetzungen und Wirkungsabsichten vor dem Hintergrund offener gelegter kybernetischer Wirkungsmodelle und allfälliger Zeitfenster, innerhalb derer eine bestimmte Wirkung feststellbar sein muss, unerlässlich. Es ist entscheidend, sich bereits in dieser Phase über konkrete Ziele und Wirkungen klar zu sein; nur damit können die Fragen aus der Risikoanalyse adäquat beantwortet werden.

Das Ziel in dieser Phase ist das Fassen bzw. sogar schon das Erwirken eines handlungsauslösenden Entscheids hinsichtlich eines Bedarfsausgleichs. Nicht jedes Soziale Problem stellt einen Bedarf dar; nicht jeder Bedarf wird auch ausgeglichen. Wir kennen einige Soziale Probleme in unserer Gesellschaft, die nicht bearbeitet werden. Wir kennen auch einige Probleme, die anerkannt sind, jedoch nicht angegangen (Bedarfsausgleich) werden.

## 5.2 Phase II: Lösungskonstruktion

Ausgangslage für ein Nachdenken über mögliche Lösungsansätze ist das Festlegen von messbaren Leistungs- und Wirkungszielen. Diese wiederum basieren auf einem kybernetischen Wirkungsmodell, das sowohl mit den mittelbaren wie auch die unmittelbaren positiven und negativen Rückkoppelungseventualitäten mit einschliesst.

Lösungsvarianten aus unterschiedlichen Disziplinen sind einander vor dem Hintergrund einer Service-Logik entlang lebenslagenorientierter Versorgungsketten und unter multiperspektivischen Betrachtungswinkeln gegenüber zu stellen.

Mögliche Lösungsvarianten werden sowohl aus ökonomischer, politischer, fachlicher, wie auch ethischer und ökologischer Sicht und hinsichtlich den Grenzen und Möglichkeiten einer multiprofessionellen und interinstitutionellen Bearbeitung sozialer Probleme beurteilt. Ein wichtiges Beurteilungskriterium ist auch die Feststellung, inwieweit mit einer zu wählenden Lösungsvariante die in der Risikoanalyse festgestellten Problematiken verhindert oder gelöst werden können.

Mögliche Finanzierungsvarianten und Finanzierungsströme bedürfen eines ganzheitlichen Verständnisses von lebenslagenorientierten Service-Ketten; sie umschliessen die öffentliche Finanzierung genauso wie mögliche public-private-partnerships. Auch öffentliche Finanzen sind nicht einfach eine feste Grösse. Einerseits gilt es die Frage der Mittelgenerierung (Steuern, Abgaben, usw.) zu lösen, danach die Frage der Mittelzuteilung (Bereich Soziales, Bildung, Gesundheit, usw.) zu klären und letztlich innerhalb eines einzelnen Politikfeldes zu entscheiden, ob diese Gelder den älteren Menschen, den Jungen, den Migrantinnen und Migranten usw. zugute kommen sollen. Es gibt also viele Möglichkeiten, Gelder zu generieren und sie auch sinnvoll einzusetzen.

Akteursvarianten und Akteursnetzwerke sind dahingehend zu überprüfen, ob sie Organisationsstrukturen und -formen darstellen, welche die effiziente Erbringung von lebenslagenangemessenen sozialen Dienstleistungen garantieren und dabei die Formen der Leistungserbringung an den Möglichkeiten und Fähigkeiten der Klientinnen und Klienten subsidiär ausrichten können. Dabei ist insbesondere der Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe zu verfolgen (Empowerment), wobei die Klientinnen und Klienten – entsprechend ihren Möglichkeiten – in die Lage versetzt werden sollen, künftig möglichst autonom adäquate Problemlösungen zu finden und zu realisieren.

Angesichts komplexer Sozialer Probleme und Lebenslagen sind den Aspekten Zugänglichkeit (one-stop-shop) und Komplexität (kybernetische Wirkungsmodelle) und Rechtssicherheit besondere Beachtung zu schenken. Fehlallokationen, Parallelangebote und möglicher Missbrauch müssen soweit möglich auch strukturell verhindert werden.

### **5.3 Phase III: Umsetzung**

Klar formulierte und messbare Ziele für output, effect, impact und outcome; sie sind die Basis für Qualitätssicherung, Controlling und Reporting auf der Ebene der einzelnen Dienstleistung genauso wie auf der Ebene der gesamten Versorgungskette.

Im Rahmen der beschlossenen Interventionsebenen und -strategien sind ökonomische Aspekte der Umsetzung von zentraler Bedeutung. Nicht primär der output, sondern Effizienz und Effektivität der Umsetzung stehen im Vordergrund. Oder anders gesagt: nicht die Anzahl Beratungen sind entscheidend, sondern welche Wirkungen diese haben.

Mit dem Sozial-Holding-Gedanken für das Bereitstellen von Lebenslagen angemessenen Dienstleistungsketten und einem klaren politischen Gestaltungs- und Steuerungswillen können Soziale Probleme gelöst / gemindert oder gar vermieden werden. Mit anderen Worten Lebenslagen angepasste Dienstleistungspakete (z.B. Alter – Gesundheit, Pflege, Betreuung, Transport, usw.), deren einzelne Bestandteile durchaus durch unterschiedliche Akteure – unter dem Dach einer Sozial-Holding (z.B. Alterskommission einer Stadt) erbracht werden können.

Ein dem sozialarbeiterischen und ökonomischen Denken angemessenes Qualitätsmanagement sorgt für eine standardisierte und vergleichbare Umsetzung von Lösungsansätzen. Mittels einer begleitenden Evaluation bei der Umsetzung sind Korrekturmaßnahmen innert kürzester Zeit identifizierbar und können einer erneuten demokratischen Legitimierung zugeführt werden.

#### **5.4 Phase IV: Evaluation**

Eine aussagekräftige Wirkungsevaluation umfasst nicht nur die Politik-, Prozess-, Struktur-, Ergebnisaspekte auf den Ebenen Versorgungssysteme, Programme und Einzelfall sowie Effizienz und Effektivität, sondern auch die Richtigkeit der Wirkungsannahmen, Rückkoppelungseffekte und die Wirkungsverläufe in ihrer zeitlichen Dimension. Ein derartiges Evaluationswissen erlaubt einerseits eine präzisere politische Zielsetzung und andererseits ein auf aktuelles Wissen basierendes sozial(arbeits)wissenschaftliches Handeln.

Steuerungs- und Bewertungskonzepte, die das öffentliche Gut Wohlfahrt problem- und lösungsangemessen planen, realisieren und weiterentwickeln müssen auf der Makroebene die spontane Herausbildung von neuen Eigenschaften und/oder Strukturen berücksichtigen (Konvergenz). Eine ökonomisch effiziente Problemlösung ist nicht per se ‚unsozial‘. Oft ist sogar das Gegenteil der Fall, wenn finanzielle Ressourcen für Konkurrenzkämpfe unter sozialen Organisationen, für Marketing-Maßnahmen auf Hochglanzpapier oder für sog. ‚Schaufenster-Gesetze‘ ausgegeben werden, nur um den Bekanntheitsgrad der Organisation und ihr Image zu verbessern oder einer Persönlichkeit aus der Politik einen hohen Bekanntheitsgrad zu verschaffen.

Rückkoppelungen/Feedback (auch zwischen den vier SIM-Phasen) erbringen den Nachweis, dass und wie positiv verstärkende Auswirkungen das Soziale Problem nachhaltig beeinflussen.

### **6. Zusammenfassung**

Das Social-Impact-Modell ist ein Handlungs- und Analysemodell zur Lösung sozialer respektive gesellschaftlicher Probleme. Es bietet Instrumente und Methoden für ein strukturiertes Vorgehen bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Bereitstellung sozialer Hilfen und trägt gleichzeitig zur Mitgestaltung gesellschaftlicher Prozesse bei. Insbesondere für Maßnahmen im Sozialbereich bildet das SIM mit seinen entwickelten Logiken und Grundsätzen ein taugliches und gut ausgearbeitetes Analyseraster, da sich vor allem Schwachstellen schnell identifizieren lassen.

Wer sich genauer mit den theoretischen Implikationen von SIM beschäftigen möchte, dem sei Fritze, Maelicke Uebelhart 2011 empfohlen. Dort wird Praxiserfahrung aufgenommen, wonach die Strukturen zwischen For-Profit, Low-Profit, Non-Profit sowie zwischen Organisationen des Dritten Sektors und staatlichen Organisationen im Markt sozialer Dienstleistungen aufbrechen. Die damit einhergehende Erweiterung bisheriger Managementverständnisse im Sinne einer konsequenten Wirkungsorientierung sowie multiperspektivischer, interdisziplinärer und interprofessioneller Zugänge in den vier SIM-Phasen führt zu einer Systemsicht des Sozialen, die im vorliegenden Band methodisch für die Praxis unterlegt wird.

## Literatur

- Abbott, A. 1988. *The Systems of Professions*, Chicago University Press
- Baumgartner, E.; Sommerfeld, P. 2010. *Evaluation und evidenzbasierte Praxis*. In: Thole, Werner (Hg.). *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch*. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Böhnisch, Lothar (1999). *Sozialpädagogik der Lebensalter. Eine Einführung*. 2. Aufl. Weinheim/München: Juventa.
- Daellenbach, R. 2011. *Soziale Arbeit als Gestalterin des Sozialen*, in Fritze, Maelicke, Uebelhart 2011 (a.a.o.)
- Fritze, A.; Maelicke, B; Uebelhart, B. (Hrsg.) 2011. *Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit*, Baden-Baden, Nomos
- Knospe, H. 1969. *Sozial, das Soziale*. S. 948-950 in: Bernsdorf, W. (Hrsg.), *Wörterbuch der Soziologie*. Stuttgart: Enke.
- Merten, R. 1997. *Autonomie der Sozialen Arbeit. Zur Funktionsbestimmung als Disziplin und Profession*. Weinheim: Juventa
- Nullmeier, F. 1997. *Gerechtigkeitsziele des bundesdeutschen Sozialstaates*. Frankfurt am Main. In: Montada, Leo (Hg.). *Beschäftigungspolitik zwischen Effizienz und Gerechtigkeit*. Frankfurt am Main: Campus. S. 213–231.
- Opielka, M. 2006. *Gemeinschaft in Gesellschaft. Soziologie nach Hegel und Parsons*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Parsons, T. 1976. *Das System moderner Gesellschaften*. München: Juventa.
- Staub-Bernasconi, S. (2004). *Menschenrechtsbildung in der Sozialen Arbeit, ein Master of Social Work als Beitrag zur Thematisierung von Sozialrechten*. In: Mahler, Claudia/Mihr, Anja (Hg.). *Menschenrechtsbildung. Bilanz und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 233–244.
- Uebelhart, B.; Castelli, F. 2008. *An der Schnittstelle von Sozialarbeit und Politik. Soziale Arbeit als Mitgestalterin gesellschaftlicher Modellierung – vom politischen Problembewusstsein bis zu Steuerungsmechanismen. Am Beispiel eines Projekts zur Entwicklung einer interregionalen Jugendpolitik*. In: *SozialAktuell*. Heft 5 (Mai). S. 29–31.
- Uebelhart, B. 2011. *Das Social-Impact-Modell (SIM) – vom sozialen Problem zur Wirkung*
- Uebelhart, B.; Fritze, A. 2011 (im Erscheinen). *Soziale Herausforderungen multiperspektivisch und wirkungsorientiert bearbeiten: Social Impact Management*. In: Wöhrle, Armin (Hg.). *Sozialmanagement-Konzepte*. Augsburg: Ziel.

Weber, M. 1956/80. Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 1. Halbband. Tübingen: Mohr.  
Zängl, P. 2011. Das Social-Impact-Modell und seine Anwendung in Deutschland.  
In Fritze, Maelicke, Uebelhart 2011 (a.a.o.)

© **Quellenhinweis:**

- ***Fritze, Agnès / Maelicke, Bernd / Uebelhart, Beat (Hg.) (2011). Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit. Baden-Baden, Nomos.***
- ***Uebelhart, Beat / Zängl, Peter (Hg.) (2013). Das Praxisbuch zum Social-Impact-Modell. Baden-Baden, Nomos.***