



WIRKUNGSORIENTIERUNG IN DER SOZIALEN SCHULDNERBERATUNG



institut für
finanzdienstleistungen e.V.

wissenschaftlich | interdisziplinär | gemeinnützig



Die Stiftung für private
Überschuldungsprävention



Caro Berndt*

Wirkungsorientierung und evidenzbasierte Praxis in der Sozialen Arbeit

Die Auseinandersetzung mit Wirkungsorientierung und evidenzbasierter Praxis gewinnt im Handlungsfeld der Sozialen Arbeit zunehmend an Bedeutung. Sie dient dazu, sozialpolitische Maßnahmen zu evaluieren, weiterzuentwickeln und gezielt zu steuern. Auch bei Kommunalpolitiker:innen oder Vorständ:innen von Spitzenverbänden erhält das Thema in den vergangenen Jahren neuen Aufwind.

Wirkung und **Wirksamkeit** werden dabei unterschiedlich gefasst. Während sich Wirkung auf Veränderungen bei einzelnen Nutzer*innen sozialer Angebote bezieht, nimmt Wirksamkeit die gesamte Maßnahme in den Blick.¹ Es werden somit Wirkungen auf verschiedenen Ebenen betrachtet, z. B. beim Individuum, einer Gruppe oder der Gesellschaft.

Wirkungsorientierung impliziert zudem die Annahme von **Kausalzusammenhängen**: Eine beobachtbare Veränderung muss auf eine Ursache zurückgeführt werden können, die sie ausgelöst hat. Die Veränderung muss also der jeweiligen Maßnahme zugeschrieben werden können und damit einer erwarteten Wirkung entsprechen.² Voraussetzung hierfür ist, dass die zu erwartenden Wirkungen bereits im Vorfeld klar als Veränderungen definiert werden.³

Grundsätzlich kann Wirkungsorientierung die Soziale Arbeit dabei unterstützen, sich fachlich weiterzuentwickeln. Sie ermöglicht es, Wissen über Aktivitäten und Ziele zu systematisieren und trägt so im Sinne eines „**fachlichen Controlling**“ zur Weiterentwicklung wohlfahrtsstaatlicher Angebote bei.⁴ Es zeigt sich jedoch, dass einige Leitideen der Sozialen Arbeit – so etwa die Hilfe zur Selbsthilfe – bereits ein methodisches und argumentatives Spannungsfeld eröffnen.

Während Wirkungsorientierung zunächst auf einer übergreifenden Ebene Sozialer Arbeit diskutiert wird, stellen sich diese Fragen im konkreten Handlungsfeld der sozialen Schuldnerberatung in spezifischer Weise. Zielindikatoren für eine fachliche Argumentation finden sich innerhalb der Kriterien der sozialen Schuldnerberatung. Diese sind im bekannten Basiskonzept der Arbeitsgemeinschaft der Schuldnerberatung der Verbände (AG SBV)⁵ festgehalten und vielfach rezipiert.

Es besteht allerdings der Bedarf, mögliche Zieldimensionen, welche sich aus den fachlichen Leitlinien des Konzepts ableiten, wie Ganzheitlichkeit und Niedrigschwelligkeit, noch stärker ausdifferenzieren – wie die Forschungsarbeit „Fachlichkeit in der Schuldnerberatung“ aufzeigt.⁶ Es braucht daher auch eine klare professionelle Zielindikation, die sich an eine systematisierte Auseinandersetzung mit diesen Containerbegriffen knüpft. Das vorgenannte Forschungsprojekt verdeutlicht das Spannungsfeld sozial-

1 Vgl. Ottmann 2021, o. S.

2 Vgl. Ottmann und König 2023, S. 13.

3 Vgl. Ottmann und König 2023, S. 19.

4 Vgl. ebd., S. 27, vgl. ebd., S. 153.

5 Vgl. AG SBV 2018

6 Vgl. Ebli 2024, S. 5, S. 9f.



arbeiterischer Handlungsfelder zwischen fachlichen Ansprüchen und institutionellen Funktionslogiken. Diese werden über gesteigerte Bedarfe bei gleichzeitiger Begrenzung der Ressourcen häufig diskursfähig und fließen in die Verhandlung mit Leistungsträgern ein.⁷

Wirkungsorientierung kann hier einen Ansatzpunkt bieten, um langfristig Einfluss auf fachliche Zieldimensionen zu nehmen und die Bedingungen professioneller Arbeit aktiv mitzugestalten. In der Praxisforschung werden dafür Projekte oder konkrete Angebote – auch innerhalb der Wohlfahrtsverbände oder von den Fachkräften selbst – evaluiert. Eine Evaluierung dient grundsätzlich dazu, die Wirkung einzelner Interventionen in Verbindung mit der Zielsetzung darstellbar zu machen. Wirkungsorientierung bietet die Chance, sich an Lebenslagen und sozialen Wirklichkeiten zur Generierung sozialpolitischer Argumentation zu orientieren. „Konkret bedeutet dies, dass kommunale Sozialpolitik stärker als bisher Ziele und Subjekte als adressierte Akteur:innen der intendierten Veränderungen bestimmen muss.“⁸

Kritische Perspektiven auf Wirkungsorientierung in der sozialen Schuldnerberatung

Der zunehmende Wettbewerb um Finanzierungsstrukturen verstärkt Qualitätsdebatten und führt zugleich zu einer stärkeren Fokussierung auf Wirkungsorientierung.⁹ Damit geht jedoch die Gefahr einher, dass professionelle sozialarbeiterische Deutungsmuster gegenüber finanziellen Abhängigkeiten und Zuwendungslogiken in den Hintergrund treten. Im Kontext der Schuldnerberatung zeigt sich dies exemplarisch an den kommunalen Fallbudgets, die eine effiziente Abrechnung einzelner Fälle begünstigen und dadurch auch für gewerbliche Anbieter attraktiv werden. Gleichzeitig geraten hierbei aber zentrale Qualitätskriterien einer nachhaltigen und individuellen Beratung unter Druck.¹⁰

Effizienz und Effektivität sind hier maßgebliche Treiber der Qualitätsmanagementprozesse, welche je nach Akteur und Zielsetzung auch die Gefahr mit sich bringen, durch Kosten- Nutzenanalysen die Wirkungsorientierung zu dominieren. Diese Entwicklungen sind im Kontext des New Public Management zu verorten, welches seit den 1980er- und 1990er-Jahren im Zuge neuer Steuerungsmodelle eine Zunahme von Bürokratie- und Management-Prozessen in der öffentlichen Verwaltung bewirkt hat. Innerhalb der Sozialen Arbeit werden diese Tendenzen schon lange diskutiert und prägen damit die Diskussionen um die Wirkungsorientierung bereits seit den 2000er- Jahren.¹¹

Wirkziele und Indikatoren sind die Basis, um sozialarbeiterische Handlungsperspektiven begründbar zu machen.¹² In wissenschaftlichen Fachkreisen wird die aktuelle Praktik der Wirkungsorientierung dahingehend kritisiert, dass die Wirkung der wohlfahrtsstaatlichen Angebote sozial fachlich noch selten beforscht ist und entsprechende Instrumentarien zur Messung meist nicht daran ausgerichtet werden.¹³

7 Vgl. ebd., S. 4, vgl. Ansen et al. 2017, S. 79.

8 Lobermeier und Wunderlich 2024, 553.

9 Vgl. Polutta 2011, S. 376.

10 Exemplarisch Angermeier et al. 2024.

11 Vgl. Polutta 2011, S. 373.

12 Vgl. ebd.

13 Vgl. ebd., S. 372, S. 376.



Dies kommt vor allem bei der Etablierung von Kennzahlen zum Ausdruck, die sich meist auf Ressourcen, deren Kosten und deren Minimierung ausrichten. In der Praxis wird diese Reduktion unter dem Begriff der „Wertschöpfung“ kritisch reflektiert.

Die Kritik an der Wirkungsorientierung zieht auch weitere Spannungsfelder in der Arbeit der Schuldnerberatung nach sich, die sich als Folge der Organisation, Einrichtung und Bewertung von Angeboten ergeben. Ferner richtet sich die Kritik an den Widerspruch zwischen der Standardisierung von Aktivitäten und der kommunalen, trägerspezifischen Umsetzung. Ein Spannungsfeld wird somit zwischen der Berücksichtigung kontextspezifischer Faktoren und einer gleichzeitigen übergeordneten und externen Vergleichbarkeit zu anderen Angeboten geschaffen.¹⁴ Zwar können Standardisierungsprozesse von Angeboten und deren Ausstattung eine Vergleichbarkeit und Sicherung der Qualität fördern. Gleichzeitig werden diese den regionalen Anforderungen und Rahmenbedingungen nur selten gerecht. Dies schlägt sich am deutlichsten in der Ausgestaltung von Initiativprogrammen und Modellprojekten nieder, welche zwar auf Bundesebene eingeführt, jedoch auf lokaler Ebene durchgeführt und bewertet werden.¹⁵

Sozialräumliche Ansätze finden dadurch stärkere Beachtung. Einerseits bietet die lokale Betrachtung eine Berücksichtigung der ortsgebundenen Besonderheiten eines kommunalen Einzugsgebietes, andererseits sorgt die Abwesenheit fachlicher Indikatoren bei der Evaluierung auf übergeordneter Ebene für eine mangelnde Vergleichbarkeit von Leistungen bei der Zusammenführung der Ergebnisse.¹⁶ Eine dezentrale Umsetzung und Steuerung erzeugt gleichzeitig die Pflicht zur Beteiligung von Sozialarbeitenden vor Ort und stellt damit neue fachliche Anforderungen an die eigenen Gütekriterien sozialarbeiterischer Praxis und sozialwissenschaftlicher Forschungsmethoden.¹⁷

Kritik und Nutzen: Der Return on Investment

Als etablierte Methode der Wirkungsorientierung gilt der Return on Investment (ROI). Auch wenn Ansätze, die Wirkungen Sozialer Arbeit an finanzielle Rentabilität zu koppeln, aus fachlicher Sicht zu Recht kritisch diskutiert werden, ist eine Auseinandersetzung mit ihnen sinnvoll. Nur so lassen sich sozialarbeiterische Perspektiven in Debatten um die Monetarisierung sozialstaatlicher Leistungen einbringen und lässt sich ökonomischen Verkürzungen fachlich fundiert begegnen.¹⁸ Ein zentrales Instrument in diesem Zusammenhang ist der Social Return on Investment (SROI). In Analogie zum klassischen ROI setzen SROI-Analysen die Kosten einer sozialen Intervention ins Verhältnis zu ihren gesellschaftlichen und fiskalischen Erträgen.¹⁹ In der Sozialen Schuldnerberatung haben sich solche Berechnungen seit Langem als Argumentationshilfe etabliert. Bereits Meinhold (2003) zeigte, dass sich jeder investierte Euro mindestens verdoppelt. Neuere Studien kommen teils zu deutlich höheren Renditen.²⁰

14 Vgl. ebd., S. 373f., vgl. ebd., S. 377.

15 Vgl. ebd., S. 373.

16 Vgl. ebd., S. 377.

17 Vgl. ebd., S. 374.

18 Vgl. Ottmann und König 2023, S. 40.

19 Vgl. Ansen et al. 2017, S. 53.

20 Exemplarisch Ansen et al. 2017.



Diese Ergebnisse sind jedoch mit Vorsicht zu interpretieren. Eine steigende rechnerische Rendite ist kein unmittelbarer Beleg für eine entsprechend gestiegene Wirkung der sozialen Schuldnerberatung. Wirkungen lassen sich in der Regel nicht eindeutig einer einzelnen Maßnahme zuschreiben, sondern entstehen im Zusammenspiel verschiedener Interventionen, institutioneller Zuständigkeiten und struktureller Rahmenbedingungen.²¹

Gerade im Kontext von Überschuldung wird diese Komplexität deutlich. Überschuldung steht in einem engen Zusammenhang mit Arbeitslosigkeit, die seit Langem zu den zentralen Überschuldungsursachen zählt.²² Zugleich ist Schuldnerberatung in erheblichem Umfang über das SGB II als Leistung der Grundsicherung für Arbeitsuchende finanziert. Wirkungen der Schuldnerberatung entfalten sich daher häufig erst im Zusammenwirken mit Leistungen der Arbeitsförderung, der sozialen Sicherung und weiterer Unterstützungssysteme.²³

Vor diesem Hintergrund sind SROI-Analysen als isolierter Wirkungsnachweis nur begrenzt aussagekräftig. Als strategisches Instrument können sie jedoch dazu beitragen, die gesellschaftliche und fiskalische Bedeutung sozialer Schuldnerberatung sichtbar zu machen. Für Träger kann es daher sinnvoll sein, SROI-Studien nicht als alleinigen Maßstab, sondern als ergänzendes Argumentationsinstrument innerhalb eines breiter angelegten Wirkungsverständnisses zu prüfen.

Wirkungsorientierung in der sozialen Schuldnerberatung ist nicht auf monetarisierende Bewertungsansätze wie den Social Return on Investment beschränkt. Im Folgenden werden alternative, nicht-monetarisierende Instrumente vorgestellt, die Wirkzusammenhänge sichtbar machen, ohne diese in monetäre Kennzahlen zu überführen.

Wirkungsorientierung und Evaluierung: Herangehensweise und Methode

Evaluationen stellen dabei ein zentrales Instrument dar, um Wirkungsorientierung in der Praxis weiterzuentwickeln. Sie folgen dabei einer spezifischen Methodik. Schuldnerberatung als sozialstaatliches Unterstützungsangebot zielt auf die Bearbeitung individueller Überschuldungssituationen ab.²⁴

Um den Nutzen und damit die Relevanz der Beratung in Bezug auf dieses soziale Problem bestimmen zu können, bedarf es einer präzisen Analyse des Phänomens privater Überschuldung. Es muss demnach zunächst in Form einer **Problemanalyse** der Ist-Zustand ermittelt werden. Dabei wird sich über ein soziales Problem gemeinsam verständigt und dieses genaustens beschrieben und erfasst.²⁵ Die sozialarbeiterische Expertise spielt hierbei eine zentrale Rolle, insbesondere bei der Deutung sozialer Problemlagen und ihrer Ursachen. Ergänzend ist die **sozialräumliche Ausprägung** des Problems zu berücksichtigen. Hierfür bedarf es der Kontextualisierung der jeweiligen politischen, institutionellen und strukturellen Rahmenbedingungen.²⁶

21 Vgl. ebd., S. 54

22 Vgl. Peters et al. 2025, S. 64.

23 Vgl. Rein und Berndt 2023, S. 6f.

24 Vgl. AG SBV 2018, 5f.

25 Vgl. Lobermeier und Wunderlich 2024., S. 550.

26 Vgl. ebd., S. 551.



Auf Grundlage dieser Problemanalyse können anschließend **Wirkziele** formuliert werden, die sich auf unterschiedlichen Ebenen verorten lassen: auf einer Leitebene, einer mittleren Zielebene sowie einer Handlungsebene. Diese Zielhierarchie bezieht sich jeweils auf das identifizierte und adressierte Problem. Zentrale Voraussetzung ist dabei die Entwicklung eines kommunalspezifischen Leitziels, das sowohl die angestrebten Wirkungen als auch die örtlichen Rahmenbedingungen und Besonderheiten berücksichtigt.

Zur Veranschaulichung dieser Zielhierarchie können folgende **idealtypische Beispiele aus der sozialen Schuldnerberatung** herangezogen werden:

Beispiel Leitebene: Der Zugang zur sozialen Schuldnerberatung soll für Ratsuchende verbessert werden.

Auf der Leitebene stehen dabei nicht einzelne Maßnahmen oder Angebote im Vordergrund, sondern die tatsächlichen Bedarfe, die mit unterschiedlichen Maßnahmen adressiert werden sollen.²⁷ Leitziele werden innerhalb der konkreten Hilfesysteme oft anhand von Leistungskatalogen entwickelt. Für diese Ziele braucht es allerdings Wirkindikatoren, die mit diesen Leistungen erreicht werden sollen.²⁸ Maßnahmen bleiben dabei grundsätzlich austauschbar und werden auf Grundlage der Evaluation angepasst.

Auf der mittleren Zielebene erfolgt eine weitere Spezifizierung des angestrebten Soll-Zustands. Sie dient der Annäherung an das Leitziel und bildet eine zentrale Bezugsebene für die wirkungsorientierte Evaluation und ermöglicht Aussagen darüber, ob sich der Zugang zur Beratung aus Sicht der Ratsuchenden tatsächlich verbessert hat.

Beispiel mittlere Zielebene: Ratsuchende erhalten direkten Zugang zu Informationen rund um das Thema Schulden.

Handlungsziele beziehen sich auf konkrete Maßnahmen oder Angebote, die zur Erreichung der definierten Wirkziele beitragen sollen. In wirkungsorientierten Modellen werden Maßnahmen nicht als Selbstzweck verstanden, sondern als Mittel zur Zielerreichung, deren Eignung überprüft und bei Bedarf angepasst wird.²⁹

Beispiel Handlungsebene: Das KI-Tool gibt Informationen zum Thema Schulden aus.

Wirkzentrierte Veränderungsmodelle kehren anschließend den Mechanismus um und leiten anhand der an die Handlungsziele geknüpften Maßnahmen die Erreichung des vereinbarten Ziels her. Das Modell fundiert damit das Handeln innerhalb der Maßnahmen und Projekte.³⁰

27 Vgl. ebd.

28 Vgl. ebd., S. 552.

29 Vgl. ebd.

30 Vgl. ebd.

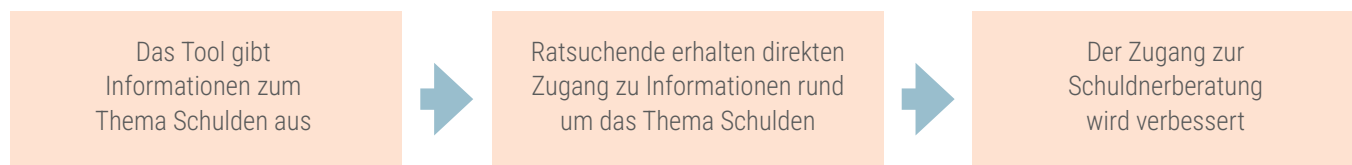


Abbildung 1: Exemplarische Wirkkette/ Eigene Darstellung

Visualisierung von Wirkungen – Wirkmodelle

Zur Visualisierung von Wirkungszusammenhängen kann zunächst ein **Programmbaum** herangezogen werden. Er dient als theoretische Annäherung und markiert den Ausgangspunkt der Analyse.³¹ Der Programmbaum zeigt das Projekt als Gesamtes, zusammengesetzt aus Bedingungen, Aktivitäten und intendierten Wirkungen. Daraus kann ein Wirkmodell abgeleitet werden, welches zur Strukturierung der Annahmen über komplexe Wirkzusammenhänge dienlich ist, die sich in den Modellen als Mechanismen abzeichnen.³²

Die Erkenntnisse lassen sich dadurch verdichten und ermöglichen Schlussfolgerungen und Bewertungen. Für die Darstellung von Wirkmodellen stehen unterschiedliche Visualisierungsformen zur Verfügung. Im vorliegenden Zusammenhang wird der Programmbaum genutzt, da er sich als niedrigschwellige und zugleich strukturierende Darstellungsform eignet, um zentrale Annahmen über Bedingungen, Aktivitäten und Wirkungen eines Projekts übersichtlich abzubilden.

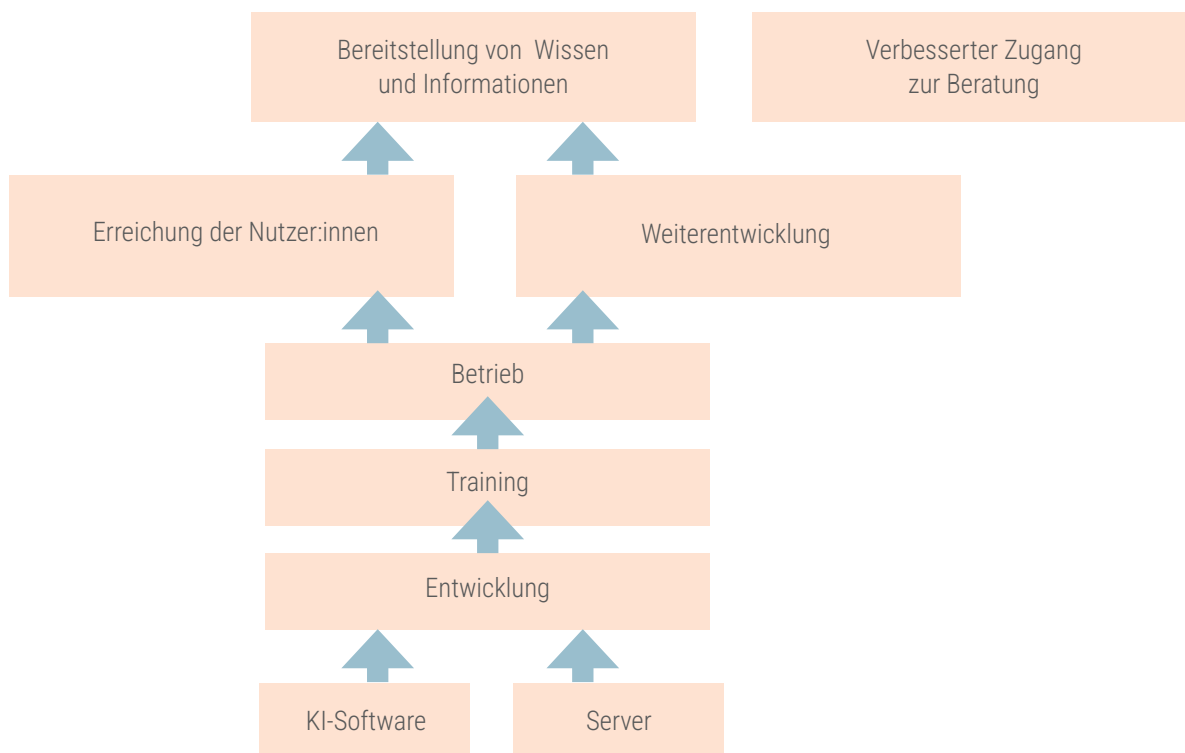


Abbildung 2: Exemplarischer Programmbaum/Eigene Darstellung

31 Vgl. Kulicke o. J., S. 4.

32 Vgl. ebd., S. 3.



Die Abbildung verdeutlicht exemplarisch die Logik des Programmbaums: Technische und organisatorische Voraussetzungen (z. B. KI-Software, Server, Betrieb) ermöglichen Entwicklungs- und Trainingsprozesse, aus denen konkrete Aktivitäten wie Wissensbereitstellung, Weiterentwicklung des Angebots und die Erreichung von Nutzer:innen hervorgehen, die schließlich in die intendierte Wirkung eines verbesserten Zugangs zur Beratung münden.

Das IOOI-Modell

Das IOOI-Modell steht für Input-Output-Outcome-Impact-Modell, welches investierte Ressourcen und deren Effekte miteinander im Zusammenhang darstellt und das auch um weitere Kategorien erweitert werden kann, wie beispielsweise Aktivitäten oder Indikatoren.³³

Angelehnte Modelle bestehen aus vier Basiselementen³⁴:

Input	Ressourcen, die investiert werden
Output	Direkte Resultate und Effekte aus den Aktivitäten
Outcome	Veränderungen und intendierte Wirkungen
Impact	Einfluss auf Umwelt und Gesellschaft

Die Wirkungstreppe

Die Wirkungstreppe dient der Visualisierung einzelner Wirkmechanismen innerhalb eines Programms. Die Wirkungstreppe ermöglicht eine Darstellung der Wirkung in verschiedenen Stufen, die aufzeigen, welche Reichweite die Effekte und später auch Wirkungen auf die einzelnen Aktivitäten, die Zielgruppe oder die Gesellschaft haben.³⁵ Die Wirkungstreppe eignet sich, um die Zielgruppe und die Wirkung auf die Zielgruppe darzustellen, ermöglicht jedoch weniger die Darstellung von benötigten Ressourcen innerhalb der Veränderungsprozesse und damit deren Steuerung.³⁶

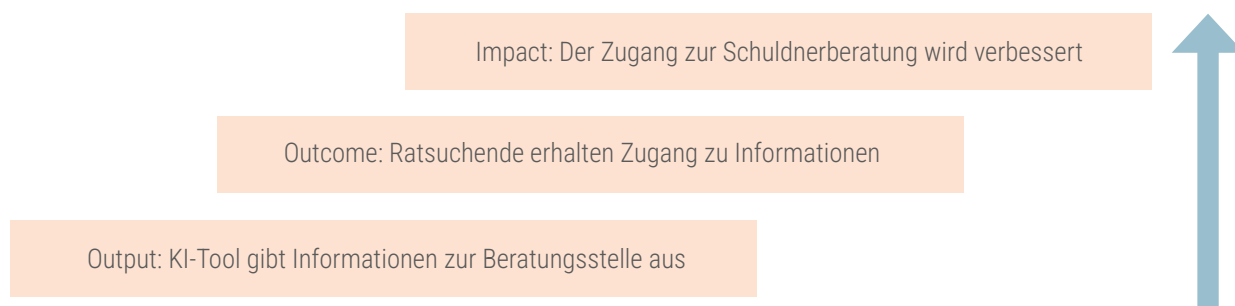


Abbildung 3: Exemplarische Wirkstreppe/Eigene Darstellung

³³ Vgl. Agora Digitale Transformation 2024, o. S.

³⁴ Vgl. Kulicke o.J., S. 7.

³⁵ Vgl. Agora Digitale Transformation 2024, o. S.

³⁶ Vgl. ebd.



Die dargestellte Wirkungstreppe verdeutlicht exemplarisch den Zusammenhang zwischen einem konkreten Output (Bereitstellung von Informationen durch ein KI-Tool), dem daraus resultierenden Outcome (verbesserter Zugang zu Informationen für Ratsuchende) und dem übergeordneten Impact eines verbesserten Zugangs zur Schuldnerberatung.

Eine wissenschaftliche Weiterentwicklung der Wirklogik ist die Theorie of Change (ToC). Sie findet ihren Ursprung in der *theoriebasierten* Evaluierung, und kommt in unterschiedlichen Formen zur Modellentwicklung und Fundierung von Programmevaluierungen zum Einsatz, die dabei unterstützen, die Annahmen konsensual in ein Modell zu überführen.³⁷ Ein solches Modell kann zur zielorientierten Entwicklung, Einführung und Weiterentwicklung unterschiedlicher Aktivitäten genutzt werden. Anders als der bloßen Intention des Programms, folgt sie dem Bezug von wissenschaftlichen Erkenntnissen zu Wirkzusammenhängen. Sie orientiert sich immer am Ausgangszustand und führt darüber die Veränderung über die einzelnen Aktivitäten zurück³⁸. Die ToC nimmt auch äußere Einflussfaktoren in den Blick.³⁹

Anwendungsbeispiel: Evaluierung der sozialräumlichen sozialen Schuldnerberatung für Senior:innen

Das Modellprojekt der Diakonie Deutschland erprobte zwischen 12/2022 und 12/2025 an zehn Standorten eine sozialräumliche, aufsuchende Schuldnerberatung speziell für ältere und überschuldete Menschen, um Zugangsbarrieren abzubauen und ihre soziale Teilhabe zu stärken.⁴⁰ Die vom Institut für Finanzdienstleistungen e.V. (iff) im Auftrag der Diakonie Deutschland durchgeführte Evaluierung untersuchte dabei, ob diese neuen, zielgruppenspezifischen Ansätze praxistauglich, wirksam und nachhaltig waren. Grundpfeiler des Projektes waren die aufsuchende Beratung, aber auch eine gesteigerte und spezifische Netzwerkarbeit im sozialräumlichen Kontext, der sich gleichzeitig an der Zielgruppe der älteren Menschen und ihren Ressourcen und Bedarfen ausrichtet.⁴¹

Für das Projekt wurde die Wirkungslogik des Angebots partizipativ mit den Berater:innen ermittelt, in einem Wirkmodell dargestellt und später überprüft⁴². Dabei wurden Aspekte, die erreichte Ziele markieren, für unterschiedliche Wirkungsbereiche von Aktivitäten dargestellt. Diese zeigen sich anhand von Wirkungsketten. In weiterführenden Fallstudien wurden mittels Interviews die Barrieren und Gelingensbedingungen qualitativ untersucht und ergänzt.⁴³ Dabei wurden auch lokale Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen auf das Projekt als entscheidende Faktoren deutlich. Sie wurden als Zugangsbarrieren, Wirkungen der Beratungsarbeit, Einflussfaktoren der Standortspezifika, aber auch Einflüsse der Ressourcen der Zielgruppe als wichtige übertragbare Bausteine sichtbar, die Empfehlungen für eine

37 Vgl. Reinholz und Andrews 2020, S. 2.

38 Vgl. Liu und Richter 2019.

39 Vgl. Agora Digitale Transformation 2024, o. S.

40 Vgl. Berndt et al. 2025, S. 4f.

41 Vgl. ebd., S. 14.

42 Das vollständige Wirkmodell ist im Abschlussbericht zum Projekt zu finden: Berndt et al. 2025.

43 Vgl. ebd., S. 15.



Verstetigung und Übertragung solcher Angebote in andere Kontexte reflexiv ermöglichen.⁴⁴ Das Modell kann somit auch auf neue Modellvorhaben übertragen werden. Im Evaluierungsbericht wurden die Ergebnisse, unter anderem auch das Wirkmodell, festgehalten und verbreitet.

Konsequenzen für Praxis und Steuerung

Externe Evaluierungen: Evaluierungen können sowohl intern in Form von Selbstevaluationen als auch extern durch unabhängige Evaluator:innen durchgeführt werden. Für die Selbstevaluation ist sicherzustellen, dass das beteiligte Personal über die hierfür notwendigen Kompetenzen verfügt und entsprechend geschult ist. Zugleich liegt hierin ein zentrales Potenzial, Angebote von Beginn an wirkungsorientiert zu gestalten und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Externe Evaluierungen bieten darüber hinaus einen wichtigen Maßstab für unabhängige und vergleichbare Ergebnisse.⁴⁵ Sie sollten bereits direkt bei der Konzeption von Angeboten mitgedacht und mit ausreichenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen eingeplant werden.⁴⁶ Solche finanziellen Mittel können meist kommunal nicht aufgebracht werden.

Kooperatives Vorgehen: Als zentrale Anforderung lassen sich kooperative Vorgehensweisen benennen. Das bedeutet bei sozialräumlichen Ansätzen auch die Einbindung von Netzwerken vor Ort. Dabei braucht es eine gemeinsame Problembeschreibung und die Bestimmung von Handlungen und Interventionsmaßnahmen. Durch Absprachen und Koordination kann die Fallarbeit dabei eine erste Zielebene für Evaluationen bilden und zur Abstimmung zwischen beteiligten Akteur:innen beitragen.⁴⁷

Partizipative Prozesse: Darüber hinaus kommt partizipativen Prozessen eine besondere Bedeutung zu. Sie zielen auf Austausch, Subjektorientierung und die Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven, insbesondere der Ratsuchenden und der Berater:innen. Evaluationen können hier als reflexives Instrument genutzt werden, um Handlungsziele zu überprüfen, differenziert nachzusteuern und eine konstruktive Fehlerkultur zu fördern.⁴⁸ Partizipative Prozesse sind damit nicht nur methodisch, sondern auch normativ bedeutsam.

44 Vgl. ebd., S. 2.

45 Vgl. Lobermeier und Wunderlich 2024, 552f.

46 Vgl. Berndt et al. 2025, S. 55.

47 Vgl. Lobermeier und Wunderlich 2024, S. 552.

48 Vgl. ebd.



Fazit

Wirkungsorientierung kann in der politischen Steuerung von Ressourcen der sozialen Schuldnerberatung dienlich sein, um eigene Argumentationslinien und dazugehörige Daten in den Diskurs über Wertschöpfung miteinzubringen und gleichzeitig auch in der eigenen Arbeit dazu dienen, fachliche Standards anhand von Beratungsangeboten zu testen und weiterzuentwickeln. Dadurch kann die Wirkungsorientierung sowohl intern als auch extern eine hohe Validität in Form eines eigenen fachlichen Controllings ermöglichen. Dafür braucht es jedoch auch systematische Betrachtungen und eine entsprechende Datengrundlage zu Zielgruppen, Ressourcen, konkreten Interventionen und Effekten.

Konkrete Zielsetzungen, entsprechende Marker für deren Erreichen und eine darauf aufbauende Wirkungslogik begleiten ein Programm im Idealfall von Beginn an, werden gemeinsam mit Berater:innen und Ratsuchenden konstruiert und ersetzen damit die bloße Berichterstattung über Aktivitäten. Werden Modellprojekte zum Gegenstand, erschweren die Bedingungen die Gelingensbedingungen langfristiger Wirkungen, die sich zum Beispiel im Bereich nachhaltiger Wirkaspekte bewegen. Wirkungen brauchen ausreichend Zeit zur Entfaltung und gleichzeitig die Beobachtung dieser und Folgeeffekte über angelegte Evaluierungen.

Innerhalb der Schuldnerberatung existieren bereits verschiedene Bestrebungen, die Wirkungen in verschiedener Weise darzustellen und zu Tage zu fördern. Dafür braucht es dringend den Ausbau sozialwissenschaftlicher Indikatoren und Deutungsmuster innerhalb der Wirkungsorientierung und einen Ausbau des Wissens innerhalb der Schuldnerberatungsstellen.

Anregungen und Weiterarbeiten sind sowohl im Leitfaden des Paritätischen Wohlfahrtsverband von Jeglinski und Göbel⁴⁹ zu finden als auch im Beitrag zur Wirkungsorientierung in der kommunalen Sozialpolitik von Lobermeier und Wunderlich.⁵⁰

Autor*innenhinweis:

*Caro Berndt ist wissenschaftliche Referentin am Institut für Finanzdienstleistungen e.V. (iff) und war zuvor mehrere Jahre als Schuldner- und Insolvenzberaterin in der Suchtkrankenhilfe in Rheinland-Pfalz tätig. Ihre Schwerpunkte liegen daher im Bereich der Ver- und Überschuldung, beispielsweise bei der Mitarbeit am jährlich erscheinenden Überschuldungsreport und der Evaluierung des Modellprojektes zur sozialräumlichen sozialen Schuldnerberatung für Senior:innen der Diakonie Deutschland.

Kontakt: caro.berndt@iff-hamburg.de

49 Jeglinski und Göbel o.J.

50 Lobermeier und Wunderlich 2024.



Literaturverzeichnis

AG SBV (Hg.) (2018): Soziale Schuldnerberatung. Konzept. Unter Mitarbeit von Matthias Bruckdorfer, Heinrich-Wilhelm Buschkamp, Bernd Krüger, Uwe Schwarze, Michael Weinhold und Cornelius Wichmann. AG SBV. Aachen. Online verfügbar unter https://www.agsbv.de/wp-content/uploads/2018/04/2018_04_03_Konzept-Soziale-Schuldnerberatung_AGSBV.pdf, zuletzt geprüft am 14.09.2019.

Agora Digitale Transformation (2024): Wirkungsmodelle – welche es gibt, wie man sie erstellt und warum sie so wichtig sind | LinkedIn. Hg. v. Agora Digitale Transformation. Online verfügbar unter <https://www.linkedin.com/pulse/wirkungsmodelle-welche-es-gibt-wie-man-ctwse/>, zuletzt aktualisiert am 19.01.2026, zuletzt geprüft am 19.01.2026.

Angermeier, Katharina; Herzog, Kerstin; Peters, Sally; Roggemann, Hanne (2024): Was bedeutet Nachhaltigkeit für die Soziale Schuldnerberatung? Hg. v. institut für finanzdienstleistungen e.V. (iff). Hamburg. Online verfügbar unter <https://www.iff-hamburg.de/wp-content/uploads/2024/02/Nachhaltigkeit-in-der-Schuldnerberatung-13022024.pdf>, zuletzt geprüft am 02.02.2025.

Ansen, Harald; Langer, Andreas; Molle, Jana; Peters, Sally; Schwarting, Frauke; Vaudt, Susanne (2017): Herausforderungen moderner Schuldnerberatung. Bericht zum Forschungsvorhaben. DISW - Deutsches Institut für Sozialwirtschaft. Kiel/Hamburg. Online verfügbar unter www.bag-sb.de/fileadmin/user_upload/1_BAG-SB/4_Forschung/Forschungsbericht_DISW_2017.pdf, zuletzt geprüft am 23.04.2020.

Berndt, Caro; Roggemann, Hanne; Peters, Sally (2025): Sozialräumliche soziale Schuldnerberatung für Senior:innen. Bericht zur Evaluierung des Modellprojekts der Diakonie Deutschland. Unter Mitarbeit von Caro Berndt, Hanne Roggemann und Sally Peters. Hg. v. institut für finanzdienstleistungen e.V. (iff). Online verfügbar unter https://www.iff-hamburg.de/wp-content/uploads/2025/11/Evaluierungsbericht_iff.pdf, zuletzt geprüft am 19.01.2026.

Ebli, Hans (2024): Forschungsprojekt „Fachlichkeit in der Schuldnerberatung - Analysen zentraler Begriffe von Fachlichkeit im Feld. 24. Jahresfachtagung Schuldnerberatung. Präsentation. Online verfügbar unter https://www.lagoefw.de/wp-content/uploads/2024/11/Praesentation-Prof-Ebli_Fachlichkeit-Teile-1-4.pdf, zuletzt geprüft am 19.01.2026.

Jeglinski, Anne; Göbel, Anika (o.J.): Weil Soziale Arbeit wirkt. Leitfaden für Wirkungsorientierung in der sozialen Arbeit anhand des Paritätischen Wirkungsmodells. Hg. v. Paritätischer Wohlfahrtsverband. Online verfügbar unter https://www.paritaet-berlin.de/fileadmin/user_upload/redaktion/pdf/2024/11_24/2024_Publikation_WeilsozialeArbeitwirkt_Web.pdf, zuletzt geprüft am 04.02.2026.

Kulicke, Marianne (o.J.): Wirkungsmodelle in klassischen Evaluationen und anderen Ansätzen zur Bewertung von Innovationspolitik – ein Überblick.



Liu, Shumin; Richter, Karl-Heinz (2019): Comparative Summary on Different Theory of Change Models.

Lobermeier, Olaf; Wunderlich, Holger (2024): Wirkungsorientierung in der kommunalen Sozialpolitik. In: Antonio Brettschneider, Stephan Grohs und Nora Jehles (Hg.): Handbuch Kommunale Sozialpolitik. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1–20. Online verfügbar unter https://www.deutscher-verein.de/fileadmin/user_upload/dv/pdfs/Buchshop/Fachzeitschriften/NDV-12-2025_Wunderlich_Lobermeier.pdf, zuletzt geprüft am 19.01.2026.

Ottmann, Sebastian (2021): Soziale Wirkung. Ein Blog zur Wirkungsorientierung, Wirkungsanalyse, Evaluation, Datenanalyse und Datenkompetenz in der Sozialen Arbeit. Hg. v. Sebastian Ottmann. Online verfügbar unter https://blog.soziale-wirkung.de/2021/04/15/wirkung-mit-dem-begriff-differenziert-umgehen/#Definition_von_Wirkung, zuletzt aktualisiert am 20.04.2021, zuletzt geprüft am 19.01.2026.

Ottmann, Sebastian; König, Joachim (2023): Wirkungsorientierung in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung für Studium und Praxis. 1. Auflage. Stuttgart: Verlag W.Kohlhammer (Grundwissen Soziale Arbeit, 45).

Peters, Sally; Roggemann, Hanne; Größl, Ingrid; Berndt, Caro (2025): iff-Überschuldungsreport 2025. Unter Mitarbeit von Henri Thomas. Hg. v. institut für finanzdienstleistungen e.V. (iff).

Polutta, Andreas (2011): Wirkungsorientierte Steuerung sozialer Dienste. In: Heinz-Jürgen Dahme und Andreas Witzel (Hg.): Handbuch Kommunale Sozialpolitik. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 372–382.

Rein, Andreas; Berndt, Caro (2023): Übertragung der Insolvenzberatung auf Kommunen. Vor- und Nachteile der Delegation in Bayern zum 1.1.2019. Hg. v. Friedrich-Ebert-Stiftung. Online verfügbar unter <https://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/19976.pdf>, zuletzt geprüft am 01.09.2025.

Reinholz, Daniel L.; Andrews, Tessa C. (2020): Change theory and theory of change: what's the difference anyway? 2020. Aufl. Hg. v. Springer Open. International Journal of STEM Education (7:2).



Über die Reihe „Überschuldungsradar“

Das Projekt Überschuldungsradar ist eine Kooperation zwischen dem Institut für Finanzdienstleistungen e.V. (*iff*) und der Stiftung Deutschland im Plus. Die Reihe greift aktuelle Fragestellungen der Ver- und Überschuldung in Deutschland auf und bietet ausgewiesenen Fachleuten ein Forum. Angelehnt sind sie an den jährlich erscheinenden *iff*-Überschuldungsreport.

institut für finanzdienstleistungen e.V. (*iff*)

Das Institut für Finanzdienstleistungen e.V. (*iff*) leistet mit Forschung und Beratung einen wichtigen Beitrag zu einem sozial verantwortlichen Finanzsystem und einer fairen Teilhabe. Das *iff* setzt sich seit seiner Gründung für den Zugang zu Finanzdienstleistungen ein und konzentriert sich vor allem auf finanziell verletzliche Verbraucher:innen. Auftraggeber sind Verbraucherorganisationen, Behörden, Verbände, Stiftungen und Finanzdienstleister.

Mehr Informationen unter: www.iff-hamburg.de

„Deutschland im Plus“ – Die Stiftung für private Überschuldungsprävention

Die Stiftung „Deutschland im Plus“ engagiert sich für die private Überschuldungsprävention in Deutschland. Zu unseren Aufgaben zählen Bildungsmaßnahmen für Schüler, Bereitstellung von Informationen, Forschungsförderung sowie konkrete Beratung für Hilfesuchende. Unsere Arbeit fokussiert sich auf folgende Themen: finanzielle Bildung, Hilfe bei Schulden, Forschung.

Mehr Informationen unter: www.deutschland-im-plus.de