

Olaf Lobermeier und Holger Wunderlich

(Mehr) Wirkungsorientierung in der kommunalen Sozialpolitik wagen?!

*Die Gesellschaft, in der wir leben und in der wir Sozialpolitik (nicht nur in den Kommunen) gestalten müssen, ist aufgrund ihrer Komplexität und Dynamik durch zahlreiche Herausforderungen geprägt. Mit diesem Beitrag¹ wird dafür plädiert, diesen (sozialpolitischen) Herausforderungen mit wirkungsorientierten Planungs-, Gestaltungs- und Bewältigungsstrategien zu begegnen. Wirkungsorientierung wird dabei als übergreifendes Paradigma und als Richtschnur für eine sich an den Lebenswirklichkeiten der Bürger*innen orientierende kommunale Politik verstanden. Dabei wird berücksichtigt, dass in politischen Aushandlungsprozessen auch andere als wirkungsorientierte Argumente eine Rolle spielen (können).*

1. Warum sollte eine kommunale Sozialpolitik wirkungsorientiert vorgehen?

Kommunale Sozialpolitik muss sich heute verstärkt legitimieren, damit sie von den Bürger*innen akzeptiert wird (Weith et al. 2019, 184). Dabei gilt es, knappe Steuergelder möglichst effizient einzusetzen und darauf hinzuwirken, dass ihr Einsatz wirksame Resultate hervorbringt. Es geht verstärkt darum, dass ein Nachweis über „Leistungen und Wirkungen“ erbracht wird (Widmer 2012, 48–49).

Kommunale Sozialpolitik muss sich in diesem Sinne daran messen lassen, ob sie positive Veränderungen auf der individuellen Ebene (z.B. Beseitigung konkreter Engpassfaktoren in der Lebensführung) und/oder auf der strukturellen Ebene (z.B. Verbesserung der sozialen Infrastruktur) erreicht. Dabei sollten die Veränderungen auf individueller Ebene und Kontextebene nicht gegeneinander ausgespielt werden. Vielmehr gilt es, diese als gleichberechtigt zu betrachten und beide Ebenen gleichermaßen im Blick zu haben.



Prof. Dr. Olaf Lobermeier,
Professor für Sozialwissenschaftliche Methoden, Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften – Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel
Homepage: <https://www.ostfalia.de/hochschule/fakultaeten/fakultaet-soziale-arbeit/fakultaetsteam/prof-dr-olaf-lobermeier>



Prof. Dr. Holger Wunderlich,
Professor für Sozialraumorientierung und Sozialarbeitsforschung, Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften – Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel.
Homepage: www.holger-wunderlich.de

¹ Dieser Beitrag ist eine stark gekürzte und überarbeitete Fassung des folgenden Beitrags: Lobermeier, Olaf/Wunderlich, Holger (2025): Wirkungsorientierung in der kommunalen Sozialpolitik, in: Brettschneider, Antonio/Grohs, Stephan/Jehles, Nora (Hrsg.): Handbuch Kommunale Sozialpolitik, Wiesbaden, doi.org/10.1007/978-3-658-38616-0_86-1 (letzter Abruf: 21. August 2025).

Zentral für die kommunale Sozialpolitik wird dementsprechend der Bezug auf Wirkungsziele und damit die Ausrichtung auf Maßnahmen und Handlungsstrategien, die diese Wirkungsziele auch erreichen können. Konkret bedeutet dies, dass kommunale Sozialpolitik stärker als bisher Ziele und Subjekte als adressierte Akteur*innen der intendierten Veränderungen bestimmen muss. Des Weiteren müssen Umsetzungsstrategien entwickelt werden, die nicht beliebig sind, sondern deutlich herausstellen, welche Ressourcen und Verfahren notwendig sind, um entlang von theoriegeleiteten Veränderungsmodellen von einem Ist-Zustand zu einem angestrebten Soll-Zustand zu gelangen (Chen 2012, 20, siehe auch Strobl/Lobermeier 2021, 72).

„Ein wirkungsorientiertes Handeln ermöglicht das Treffen von Entscheidungen auf der Basis von Daten und Fakten anstatt auf der Basis von Vermutungen oder Annahmen.“

Eine wesentliche Aufgabe in der Planung und Steuerung wirkungsorientierter kommunaler Sozialpolitik ist in der Gestaltung von Diskursen zu sehen (Wunderlich 2022, 318–320). Auf eine Herausforderung in diesem Zusammenhang verweist Polutta (2022, 394–395), wenn er schreibt, dass wirkungsorientierte Steuerung „zugleich die Steuerung der Wirkungen in einer bestimmten Weise als auch die wechselseitige Steuerung im sozialpolitischen Feld“ ist (Polutta 2022, 394 f.). Diskurse sind somit erstens mit Blick auf die einzelnen Programme, Projekte und Maßnahmen wichtig und beziehen sich zweitens auch auf die Abstimmung dieser unter- bzw. aufeinander.

Ein wirkungsorientiertes Handeln ermöglicht das Treffen von Entscheidungen auf der Basis von Daten und Fakten anstatt auf der Basis von Vermutungen oder Annahmen. Zudem erhöht es die Transparenz bzw. dient der Rechenschaftspflicht in der kommunalen Sozialpolitik und kann mithin das Vertrauen der Öffentlichkeit in diese stärken.

2. Merkmale und Phasen wirkungsorientierter kommunaler Sozialpolitik

Ein Modell wirkungsorientierten sozialpolitischen Handelns kann in Anlehnung an den PDCA-Zyklus² in einem idealtypischen Schema dargestellt werden (vgl. Abbildung 1). Den ers-

ten Schritt stellt die Analyse von Problemen und Risiken sowie deren Ursachen dar (vgl. Kapitel 2.1). In einem nächsten Schritt erfolgt eine diskursive Entwicklung von Zielen, zunächst auf der mittleren Zielebene und in einem weiteren diskursiven Schritt auf der Handlungszielebene (vgl. Kapitel 2.2). Zentral ist der daran anschließende dritte Schritt, in dem ein Veränderungsmodell entwickelt wird (vgl. Kapitel 2.3). Die Umsetzung der Maßnahmen zur Zielerreichung erfolgt im Sinne eines kooperativen Handelns zwischen staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren (vgl. Kapitel 2.4). Abschließend gilt es die Umsetzung der verschiedenen Maßnahmen zu evaluieren und einem gemeinsamen Bewertungsprozess zu unterziehen (vgl. Kapitel 2.5). Auf der Grundlage der Evaluationsergebnisse und deren Bewertung beginnt der Prozess erneut.

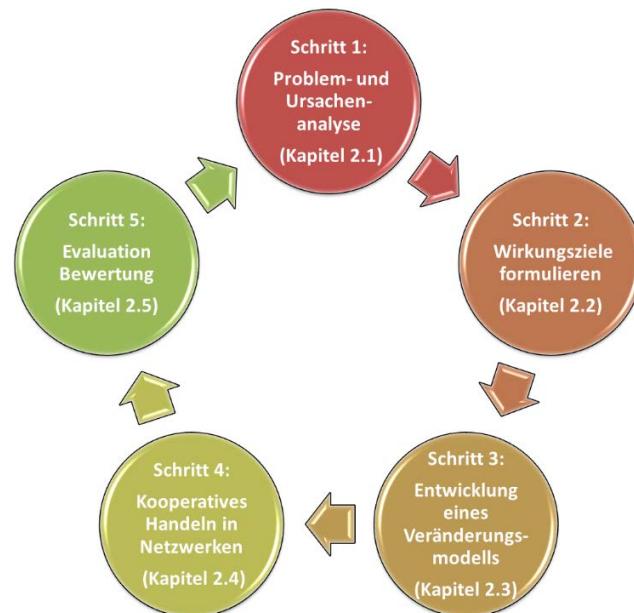


Abb. 1: Kreislauf wirkungsorientierter kommunaler Sozialpolitik

Quelle: Lobermeier/Wunderlich 2025, 9.

2.1 Problem- und Ursachenanalyse

Der Prozess des wirkungsorientierten Denkens und Handelns beginnt bei der Problemanalyse (Strobl/Lobermeier 2021, 61–62). In dieser Phase gilt es, insbesondere durch die Darstellung des Ist-Zustandes (vgl. Abbildung 2) durch die kommunale Sozialplanung, genau zu analysieren, welche Problemlagen in welcher quantitativen und qualitativen Ausprägung vorliegen. Dabei ist auch sozialpädagogisches Erfahrungswissen einzubeziehen, denn die Soziale Arbeit ist ein Seismograf für verdeckte und verschwiegene soziale Probleme (Böhnisch 2018, 120–126). Das Zusammentragen unterschiedlichster Daten zu

2 Der PDCA-Zyklus beschreibt die vier Schritte „Plan“, „Do“, „Check“ und „Act“.

einer Problemanalyse bildet den ersten Schritt der wirkungsorientierten Sozialpolitik. Sozialplanung kann hierbei sowohl Problem- als auch Problemlösungswissen generieren (Wunderlich 2022, 317).

Daran anschließend gilt es in einem zweiten Schritt die identifizierten sozialen Probleme und Risiken zu kontextualisieren. Gemeint ist damit sowohl eine sozialräumliche Kontextualisierung als auch die Berücksichtigung der konkreten strukturellen und prozessualen Rahmenbedingungen des politisch-administrativen Systems vor Ort. Ohne die Berücksichtigung der lokalspezifischen Ausgestaltungen und deren Besonderheiten wird eine wirkungsorientierte Sozialpolitik vor Ort nicht gelingen können.

Einher geht hiermit der dritte Schritt, in dem theoretisches Erklärungswissen mit erfahrungsbasierten Praxistheorien und Umgangswissen (vgl. Böhnisch 2018, 127–133) verknüpft werden sollte. Im Sinne einer Professionalisierung gilt es dabei verstärkt wissenschaftliche Erklärungstheorien zu nutzen und zu entwickeln, um die Entstehung der verschiedenen Problemlagen möglichst effektiv bearbeiten zu können. Eine Problemanalyse ohne die professionelle Beurteilung theoretischer Ursachenannahmen bleibt aber weitgehend blind für die Erfordernisse bei der Bearbeitung sozialer Problemlagen. Ursachenanalysen beziehen zwar traditionell soziologische, psychologische o.ä. Bezugswissenschaften ein, jedoch bedarf es daneben der verstärkten Berücksichtigung sozialpädagogischer Praxistheorien (der Sozialen Arbeit).

2.2 Wirkungsziele formulieren

Den Kern der hier skizzierten wirkungsorientierten Sozialpolitik bilden die sogenannten Wirkungsziele, wobei es zwischen Zielen auf der Leit-, Mittler- und Handlungszielebene zu differenzieren gilt. Nur eine konsequente Formulierung von Wirkungszielen auf allen drei Ebenen gewährleistet, dass ein kommunalpolitisches Handlungskonzept auf Wirkungen ausgerichtet wird und nicht auf der Maßnahmenebene stehenbleibt. Der alleinige Fokus auf Maßnahmen bzw. Leistungen führt ggf. zu einer Nicht-Berücksichtigung der tatsächlichen Problemlagen und Ursachen und zu „blindem Aktionismus“ (Strobl/Lobermeier 2021, 66).

Leitziele geben die konkrete Utopie einer Kommune vor. Sie sollten allgemeinverständlich sein und eine hohe Attraktivität aufweisen, damit möglichst viele lokale Akteure diese mittragen können. Es handelt sich dabei um „langfristig angestrebte,

übergeordnete Ziel- bzw. Wertvorstellungen“ (Giesel 2007, 77). Eine konkrete Utopie auf der Leitzielebene könnte beispielsweise lauten: „Alle Bürger*innen in der Stadt XY leben gleichberechtigt miteinander.“

Mittler- und Handlungsziele sind konkreter. Ein Mittlerziel zu dem oben genannten Leitziel könnte beispielsweise heißen: „Bürger*innen mit und ohne Migrationsgeschichte partizipieren gleichberechtigt am gesellschaftlichen Leben.“ Dabei soll das (zumindest teilweise) Erreichen dieses Mittlerziels dazu beitragen, sich dem Leitziel der konkreten Utopie zumindest anzunähern. Mittlerziele sind somit etwas konkreter als Leitziele, sollten jedoch so abstrakt sein, dass sie die Ableitung konkreter Handlungsziele ermöglichen. Insgesamt können mehrere Mittlerziele aus einem Leitziel abgeleitet werden. Die Spezifizierung der Mittlerziele erfolgt anhand mehrerer Handlungsziele, durch deren Erreichen man sich dem entsprechenden Mittlerziel annähert (Abbildung 2).



Abb. 2: Leit-, Mittler- und Handlungsziele

Quelle: Lobermeier/Wunderlich 2025, 11.

Während die Leit- und Mittlerziele auf der Gesamtplanungsebene erarbeitet werden, müssen die *Handlungsziele* in den entsprechenden Fachressorts (Jugendamt, Sozialamt, Bauverwaltungsamt, Stadtplanungsamt etc.) konkretisiert werden. Bezogen auf das oben formulierte Mittlerziel könnte ein Handlungsziel beispielsweise lauten: „15 Prozent der Bürger*innen mit und 15 Prozent der Bürger*innen ohne Migrationsgeschichte engagieren sich nach einem Jahr gemeinsam in Angeboten des Stadtteilzentrums.“³

Erst nach der Formulierung der Handlungsziele werden konkrete Maßnahmen oder Leistungskataloge entwickelt. Mögliche Maßnahmen zur Erreichung des angeführten Handlungs-

³ Ausgangspunkt ist die Problemanalyse, dass sich aktuell nur fünf Prozent der Bürger*innen *mit* und zehn Prozent der Bürger*innen *ohne* Migrationsgeschichte im Stadtteilzentrum engagieren.

ziels könnten beispielsweise Informations- und Aktivierungsveranstaltungen mit Blick auf das Stadtteilzentrum sein. In der Regel sind die Handlungsziele nach dem SMART-Prinzip (Beywl/Schepp-Winter 1999, 63) formuliert, wobei es hier wichtig ist zu formulieren, was bei den Adressat*innen hinterher anders sein soll als vorher.

Entsprechend gilt es, für Mittler- und insbesondere Handlungsziele, Wirkungsindikatoren zu formulieren, die das Erreichen der Ziele anzeigen. Diese sind dann nicht auf der *Output-Ebene* angesiedelt (Wie viele Bürger*innen mit und ohne Migrationsgeschichte haben die Angebote des Stadtteilzentrums besucht?), sondern auf der *Wirkungs-Ebene* (Bürger*innen mit und ohne Migrationsgeschichte planen und führen gemeinsame Veranstaltungen durch).

Anhand dieser Logik werden die eingesetzten Maßnahmen nicht zum Selbstzweck, sondern sind prinzipiell austauschbar. Wenn Handlungsziele nicht erreicht werden, muss zunächst einmal nicht das Ziel falsch sein, sondern ggf. waren die Maßnahmen zur Erreichung des Ziels nicht ausreichend oder nicht geeignet. So ist es möglich, dass die Angebote des Stadtteilzentrums (bspw. aufgrund fehlender Akzeptanz) nicht angenommen werden oder sich nur solche Bürger*innen engagieren, die sich auch vor den Informations- und Aktivierungsveranstaltungen bereits engagiert haben (folglich werden „nur“ nicht anvisierte Zielgruppen erreicht). Dann könnte es sinnvoll sein, die Maßnahme zu überdenken und beispielsweise die konkrete „Ansprache“ der Zielgruppe(n) über Integrationslotzen vorzunehmen.

2.3 Entwicklung eines wirkungszentrierten Veränderungsmodells

Voraussetzung für eine wirkungsorientierte Sozialpolitik ist das Vorliegen entsprechender Theorien auf der Konzeptebene, welche hier als wirkungszentrierte Veränderungsmodelle bezeichnet werden.

Auf der Basis der Identifikation von sozialen Problemen und Risiken sowie entsprechender Ursachenannahmen werden in diesem Schritt Wirkungsziele auf der Mittler- und Handlungszielebene formuliert, die in einem entsprechenden Veränderungsmodell (*change model*) verdichtet werden. Das Veränderungsmodell ist dabei die Umkehrung der Zielmatrix, indem hervorgehoben wird, welche Maßnahmen zur Erreichung der Handlungsziele herangezogen werden sollen (Chen 2012, 20). Diese Handlungsziele lassen sich auch als beeinflussbare Wirkfaktoren bezeichnen. Über das Erreichen der Handlungsziele lässt sich eine Annäherung an die Wirkungen auf der mittleren Zielebene erreichen.

Konkretisiert am Beispiel aus Kapitel 2.2 hieße das, dass der Besuch des Stadtteilzentrums nicht per se zum Erreichen des Handlungszieles führt. Erst wenn 15 % der Bürger*innen mit und 15 % der Bürger*innen ohne Migrationsgeschichte sich nach einem Jahr gemeinsam in Angeboten des Stadtteilzentrums engagieren, ist das Handlungsziel erreicht. Falls das formulierte Handlungsziel nicht erreicht wird, ist eine Modifizierung der Angebote des Stadtteilzentrums oder der Ansprache der Zielgruppe notwendig. Wird jedoch festgestellt, dass das Handlungsziel (beeinflussbarer Wirkungsfaktor) erreicht worden ist, sich also 15 % der Bürger*innen mit und ohne Migrationsgeschichte nachweislich gemeinsam engagieren, wurde sich so dem Mittlerziel „Bürger*innen mit und ohne Migrationsgeschichte partizipieren gleichberechtigt am gesellschaftlichen Leben“ zumindest angenähert.

Das Veränderungsmodell ist somit die Voraussetzung für wirkungsorientiertes Handeln. Nur durch das (zumindest teilweise) Erreichen der Mittlerziele über die Handlungsziele ist eine Annäherung an das Leitziel „Alle Bürger*innen in der Stadt XY leben gleichberechtigt miteinander“ zu erreichen.

2.4 Kooperatives Handeln in Netzwerken

Da die Bewältigung sozialer Probleme nicht allein durch die Kommunalpolitik und -verwaltung gelingen kann, gilt es auch, zivilgesellschaftliche örtliche Akteure aus Vereinen, Verbänden etc. einzubinden.

Wirkungsorientiertes Vorgehen in der Sozialpolitik bedeutet mit Blick auf das kooperative Handeln in Netzwerken *erstens*, dass sich alle sozialpolitisch relevanten Akteure über die sozialen Probleme und Risiken verstündigen. Die gemeinsame Lesart der Ist-Situation (vgl. Kapitel 2.1) bildet die Basis für ein nachhaltiges Bearbeiten der identifizierten Ansatzpunkte. *Zweitens* ist eine Verständigung darüber essenziell, *wer* sich in welcher Art und Weise einbringt. Für die Bürger*innen ist es in der Regel nicht wichtig, *wer* ihnen Unterstützung anbietet. Bedeutsam ist für sie, *dass* es diese Unterstützung gibt. Mit Blick auf eine wirkungsorientierte Perspektive ist damit zugleich der Ansatzpunkt für die Erfolgskontrolle bzw. Evaluation definiert.

2.5 Evaluation

Wirkungsorientiertes Handeln im kommunalpolitischen Kontext beinhaltet das Erfordernis der Erfolgskontrolle. Für eine wirkungsorientierte Steuerung ist es also zwingend notwendig, Erkenntnisse darüber zu erhalten, ob die erhoffte Wirkung eingetreten ist. Wenn also das Ziel „15 Prozent der Bürger*innen mit und 15 Prozent der Bürger*innen ohne Migrationsgeschichte engagieren sich nach einem Jahr gemeinsam in An-

geboten des Stadtteilzentrums“ formuliert wurde, dann muss auch ein Instrumentarium zur Überprüfung des Erreichens dieses Ziels vorhanden sein.

„Da die Bewältigung sozialer Probleme nicht allein durch die Kommunalpolitik und -verwaltung gelingen kann, gilt es auch, zivilgesellschaftliche örtliche Akteure aus Vereinen, Verbänden etc. einzubinden.“

Entscheidend für eine Wirkungsevaluation sind vorab formulierte Wirkungsziele mit entsprechenden Zielindikatoren. Ein Zielindikator zu dem oben eingeführten Handlungsziel könnte beispielsweise sein, dass bei der Planung und Durchführung eines Stadtteilfestes die sich engagierende Personengruppe hinsichtlich ihrer Zusammensetzung untersucht wird (Wie viel Prozent der Bürger*innen mit Migrationsgeschichte und wie viel Prozent der Bürger*innen ohne Migrationsgeschichte engagieren sich?). Indikatoren für Wirkungsziele sind die Basis dafür, dass eine Wirkungsevaluation überhaupt Aussagen über die Zielerreichung treffen kann. An deren Formulierung sollten auch die Fachkräfte der Sozialen Arbeit beteiligt werden, weil diese über weitreichendes Umgangswissen (Böhnisch 2018, 127–129) verfügen, welches wiederum als Grundlage für valide Indikatoren angesehen werden kann.

Die Überprüfung von Wirksamkeit ist im sozialpolitischen Non-Profit-Sektor aber nicht nur methodisch eine große Herausforderung, sondern auch politisch. Während auf der fachlichen Ebene eine wirkungsorientierte Perspektive häufig erwartet wird, ist diese in politischen Aushandlungsprozessen häufig nicht (mehr) erwünscht, „da politische Argumente stärker als fachliche Argumentationen wiegen“ (Wunderlich 2022, 320). Die Überprüfung von Programmen, Projekten und Maßnahmen muss also (politisch) gewollt sein. In der Praxis hört Wirkungsorientierung daher nicht selten vor der Phase der Evaluation auf. Damit fehlt für die beteiligten Akteure (außerhalb des politischen Kontextes) aber häufig eine wichtige Motivation für mehr Effizienz und Effektivität (Stockmann 2006, 49).

Mittelfristig gesehen wird eine wirkungsorientierte kommunale Sozialpolitik nicht an den objektiven Maßstäben externer Evaluationen vorbeikommen. So ist es offensichtlich, dass die Überprüfung und Weiterentwicklung kommunaler Sozialpolitik langfristige und prozessbegleitende Wirkungsanalysen impliziert. Da externe Evaluationen in vielen kommunalen Politikfeldern kurzfristig jedoch aus finanziellen Gründen schwierig zu realisieren sind, sollte hier verstärkt über quali-

tätsentwickelnde Prozesse, wie sie zum Beispiel in internen Selbstevaluationen im Rahmen wirkungsorientierter Qualitätssicherungsverfahren zum Ausdruck kommen, nachgedacht werden. Diese produzieren zwar keine neutralen Wirkungsnachweise, bieten jedoch enormes Potenzial für die Implementation wirkungsorientierter Prozesse (Lobermeier 2021, 159). Mit Selbstevaluationen lassen sich zumindest Wirkungsvoraussetzungen sowie Anzeichen für Wirkungen erfassen.

3. Zusammenfassung und Fazit

Wenngleich eine (konsequente) Umsetzung einer wirkungsorientierten kommunalen Sozialpolitik, wie sie im vorliegenden Beitrag skizziert worden ist, in der Praxis noch nicht (oder nur sehr selten) zu beobachten ist, gewinnt Wirkungsorientierung als Leitbild für die Ausrichtung kommunaler Sozial- bzw. sozialer Kommunalpolitik immer mehr an Bedeutung. Der entscheidende Unterschied zu anderen Steuerungsansätzen wie bspw. der (engen Variante der) outputorientierten Steuerung des New Public Management liegt in der konsequenten Ausrichtung an den Engpassfaktoren der Bürger*innen.

„Wirkungsorientierung in der kommunalen Sozialpolitik ist damit nicht nur Gesellschaftspolitik, sondern ein zentrales Element eines demokratischen Gemeinwesens.“

Trotz vieler Herausforderungen, etwa derjenigen der Rationalität politischen Handelns häufig widersprechenden Festlegung auf überprüfbare Ziele (Wunderlich 2022, 320), die mit dem vorgestellten Modell verbunden sind, ergeben sich manigfache Vorteile, die einer Verbesserung der Lebensbedingungen vor Ort durchaus dienlich sein können:

- ▶ Diskursive Auseinandersetzung über das, was in der Kommune „relevant“ ist,
- ▶ Zielsetzungen, die sich stärker an den Bedarfen und Lebenswirklichkeiten der Bürger*innen orientieren (Wie wollen wir eigentlich miteinander leben?),
- ▶ Kooperatives Handeln zwischen staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren,
- ▶ Korrektur nicht-erfolgreicher Maßnahmen als Basis für die Implementation einer fehlerfreundlichen Kultur (durch Flexibilität der Umsetzung von Maßnahmen),
- ▶ Orientierung am Soziale-Orte-Konzept: „Soziale Orte entwickeln sich nicht gegen oder ganz ohne öffentliche Strukturen, sondern mit ihnen“ (Herbst et al. 2022, 123).

Wichtig ist, dass in den Kommunen die Herausforderung der Wirkungsorientierung angenommen wird. Die Orientierung an sozialen Problemen und (von den Bürger*innen wahrgenommenen und/oder artikulierten) Risiken erscheint mit Blick auf das Wiedererstarken autoritär-nationalradikaler Strömungen (Heitmeyer 2018) bedeutsamer denn je. Den scheinbar einfachen Lösungen gilt es demokratisch orientierte umfassende und ernst gemeinte Partizipationsansätze und Diskursräume gegenüberzustellen, sodass die Bürger*innen die sozialen Verhältnisse vor Ort mitgestalten können. Wirkungsorientierung in der kommunalen Sozialpolitik ist damit nicht nur Gesellschaftspolitik, sondern ein zentrales Element eines demokratischen Gemeinwesens.

Literatur

Beywl, Wolfgang/Schepp-Winter, Ellen (1999): Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden – (QS21), Bonn.

Böhnisch, Lothar (2018): Die Verteidigung des Sozialen. Ermutigungen für die Soziale Arbeit, Weinheim.

Chen, Huey T. (2012): Theory-driven evaluation: Consequential framework, application and advancement, in: Strobl, Rainer/Lobermeier, Olaf/Heitmeyer, Wilhelm (Hrsg.): Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur, Wiesbaden, S. 17–40.

Giesel, Katharina D. (2007): Leitbilder in den Sozialwissenschaften. Begriffe, Theorien und Forschungskonzepte, Wiesbaden.

Heitmeyer, Wilhelm (2018): Autoritäre Versuchungen. Signaturen der Bedrohung 1, Berlin.

Herbst, Sarah/Simmann, Maike/Vogel, Berthold (2022): Wie Regionalplanung auf wachsende räumliche Disparitäten reagieren muss, in: Fischer, Jörg/Hilse-Carstensen, Theresa/Huber, Stefan (Hrsg.): Handbuch Kommunale Planung und Steuerung. Planung, Gestaltung, Beteiligung, Weinheim/Basel, S. 116–128.

Lobermeier, Olaf (2021): Selbstevaluation in der Bewährungshilfe, in: Zeitschrift Bewährungshilfe. Soziales. Strafrecht. Kriminalpolitik 68(2), Godesberg, S. 148–160.

Lobermeier, Olaf/Wunderlich, Holger (2025): Wirkungsorientierung in der kommunalen Sozialpolitik, in: Brettschneider, Antonio/Grohs, Stephan/Jehles, Nora (Hrsg.): Handbuch Kommunale Sozialpolitik, Wiesbaden, doi. org/10.1007/978-3-658-38616-0_86-1 (letzter Abruf: 21. August 2025).

Polutta, Andreas (2022): Wirkungsorientierung in Steuerungsprozessen Sozialer Dienste, in: Fischer, Jörg/Hilse-Carstensen, Theresa/Huber, Stefan (Hrsg.): Handbuch Kommunale Planung und Steuerung. Planung, Gestaltung, Beteiligung, Weinheim/Basel, S. 387–399.

Stockmann, Reinhart (2006): Evaluation und Qualitätsentwicklung, Münster.

Strobl, Rainer/Lobermeier, Olaf (2012): Aufbau und Evaluation von Netzwerken für eine demokratische Kultur, in: Strobl, Rainer/Lobermeier, Olaf/Heitmeyer, Wilhelm (Hrsg.): Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur, Wiesbaden, S. 155–177.

Strobl, Rainer/Lobermeier, Olaf (2021): Wirkungen im Zentrum, in: Milbradt, Björn/Greuel, Frank/Reiter, Stefanie/Zimmermann, Eva (Hrsg.): Evaluation von Programmen und Projekten der Demokratieförderung, Vielfaltsgestaltung und Extremismusprävention. Gegenstand, Entwicklungen und Herausforderungen, Weinheim/Basel, S. 59–87.

Weith, Thomas/Karic, Tobias/Diller, Christian (2019): Entwicklung und Nutzung von Evaluationsstandards in der Stadt- und Regionalentwicklung sowie Strukturpolitik, in: Hense, Jan Ulrich/Böttcher, Wolfgang/Kalman, Michael/Meyer, Wolfgang (Hrsg.): Evaluation: Standards in unterschiedlichen Handlungsfeldern. Einheitliche Qualitätsansprüche trotz heterogener Praxis? Münster/New York.

Widmer, Thomas (2012): Wirkungsevaluation zu Maßnahmen der Demokratieförderung, in: Strobl, Rainer/Lobermeier, Olaf/Heitmeyer, Wilhelm (Hrsg.): Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur, Wiesbaden, S. 41–68.

Wunderlich, Holger (2022): Integrative Sozialplanung aus kommunalpolitischer Perspektive, in: Fischer, Jörg/Hilse-Carstensen, Theresa/Huber, Stefan (Hrsg.): Handbuch Kommunale Planung und Steuerung. Planung, Gestaltung, Beteiligung, Weinheim/Basel, S. 313–327.