



Universität Hamburg  
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

Fakultät Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaften

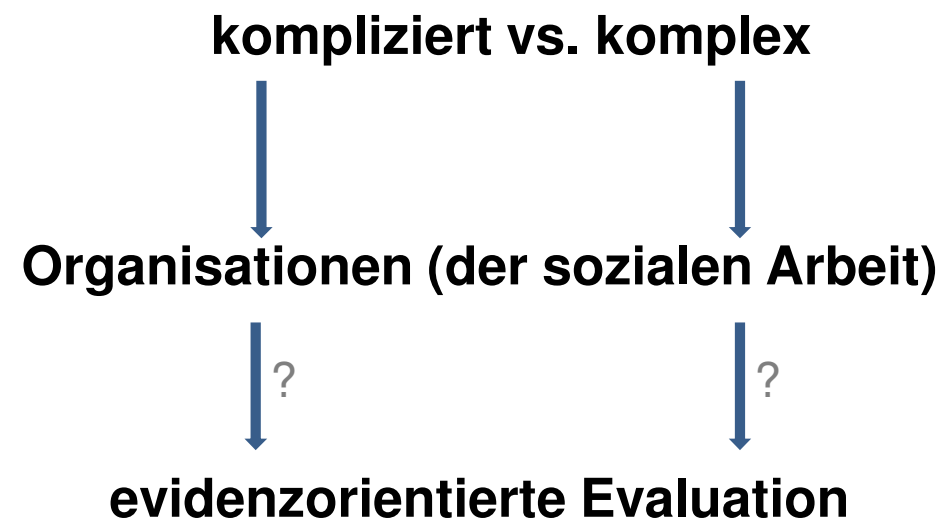


# **Kompliziert vs. komplex: das Dilemma evidenzorientierter Evaluation in Organisationen der sozialen Arbeit**

Ralf Schattschneider  
Zentrum für ökonomische und soziologische Studien  
Universität Hamburg

# I. Begriffsklärungen

---



# I. Begriffsklärungen

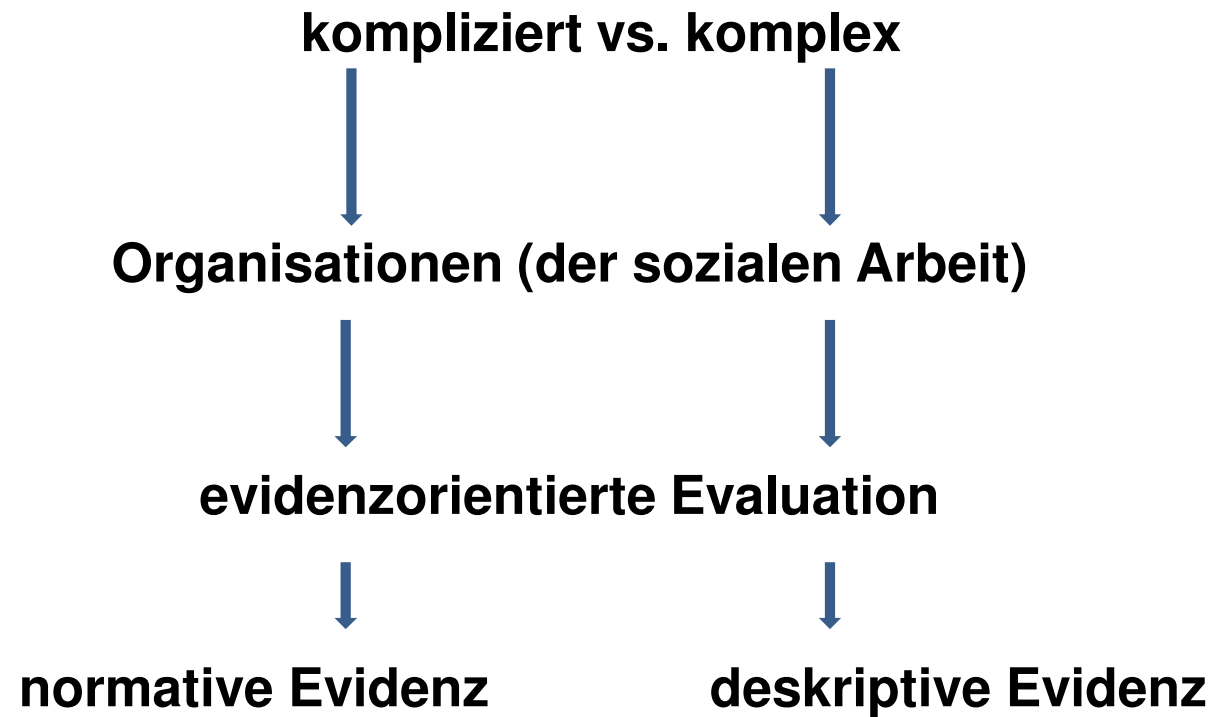
---

## **Merkmale von Dienstleistungsorganisationen der personenbezogenen sozialen Arbeit (Klateztki 2010):**

- Menschen als zu bearbeitendes »Rohmaterial«
- Interaktion als Kernoperation
- unbestimmte Technologien
- vielfältige, umstrittene und abstrakte Ziele
- mächtige und turbulente Umwelten
- problematische und aufgezwungene Maße für Erfolg

# I. Begriffsklärungen

---



## II. Folgeprobleme normativer Evidenz

---

### Normative Evidenz erschwert oder verunmöglicht soziale Arbeit durch:

- **Standardisierung der (komplexen) Praxis**  
(Die Ausrichtung oder Beurteilung der Praxis nach einem kausalen Modell erfordert standardisierte Messpunkte, die sich gegen den situativen und relationalen Charakter sozialer Arbeit richten.)
- **Vertauschung von Zweck und Mittel** (Kühl 2010)  
(Beispiel Schule: Nicht mehr die Note als Mittel zur Leistungsbewertung, sondern die Erreichung der Note als Zweck - ‚teaching to the test‘.)

**Praxis ist dann das, was evident evaluiert werden kann.**

## II. Folgeprobleme normativer Evidenz

---

- **Entscheidungsprämissen der ‚Politik‘ favorisieren normative Evidenzen und sind damit nicht mit der operativen Praxis kompatibel.**

**Die drei Seiten der Organisation (Kühl 2011):**



- Die Seiten müssen entkoppelt sein, die Organisation kann nicht darauf verzichten!
- Dagegen forciert aber die Orientierung an normativer Evidenz eine Formalisierung des Informalen.
- Wenn ein Management dies ‚durchsteuert‘, muss sich die operative Praxis (informale Seite) Auswege suchen oder kapitulieren ...

### III. Umgang mit dem Dilemma

---

- Unterscheidung von normativer Evidenz und deskriptiver Evidenz!
- Technologiefolgenabschätzung einer Evaluation, die sich an normativer Evidenz orientieren muss oder will!
- Transparenz(versuche) über aktueursspezifische Vorstellungen der Funktionsweise - kompliziert vs. komplex - und dem Zweck der (zu evaluierenden) Organisation!

**Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!**

**Kontakt:**

**[r.schattschneider@gmx.de](mailto:r.schattschneider@gmx.de)**



## Literatur

- Klatetzki, Thomas (2010): Einführung: Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen als Typus. In: Klatetzki, Thomas (Hrsg.) Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven. VS Verlag, Wiesbaden, S. 7-24.
- Kühl, Stefan (2011): Organisation. Eine sehr kurze Einführung. VS Verlag, Wiesbaden.