



Bestellung & Finanzierung von Leistungen

Perspektiven & Grenzen

Keynote IV: Im Schnittpunkt von Nutzerorientierung, Organisationsentwicklung und politischen Ansprüchen


Dr. Regula Ruffin, socialdesign ag

14. Februar 2020

Ausgangspunkt

Sozialmanagement zwischen gesellschaftlichem Auftrag & Wettbewerb

- Ein Umfeld, das sich wandelt: volatile Politik/Wirtschaft, Umweltkatastrophen, Krankheiten, knappe Ressourcen, Kürzung öffentlicher Mittel/ Beiträge, Digitalisierung, Impact Investing, demografische Entwicklungen, Gesellschaft der Singularitäten etc.

- 
- Was sind zentrale Einflussfaktoren?
 - Was lassen sich daraus für mögliche Perspektiven / Trends & Auswirkungen auf die Bestellung und Finanzierung erkennen?
 - Wo sollte / könnte Sozialmanagement weiter ansetzen?

- Diskursive Exploration aus Meta-Praxissicht

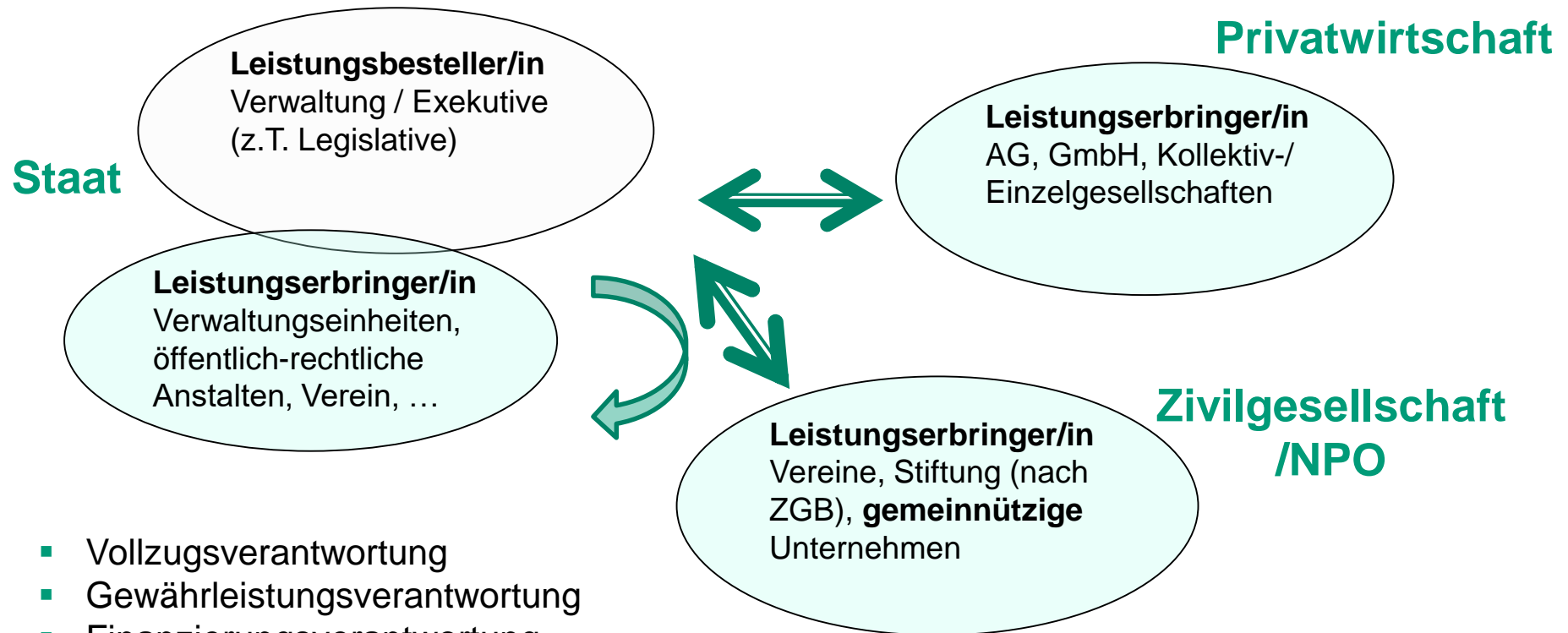


socialdesign

Kompetenz für Ihr Unternehmen.

Leistungen, ihre Finanzierung & Bestellung

Bestellung öffentlich gewünschter Leistungen



- Vollzugsverantwortung
- Gewährleistungsverantwortung
- Finanzierungsverantwortung
- Auffangverantwortung
- zunehmend auch:
Wirkungsnachweisverantwortung

Ruffin 2007ff.

vgl. Schedler/ Proeller 2009

Finanzierung einer sozialen Organisation

Was bedeutet «Finanzierung»?

Kapital

- Für Investitionen

Leistungserträge/Umsätze

- Für laufende Betriebs- und Finanzierungskosten
- Für Abschreibungen

Kapitalrückzahlung

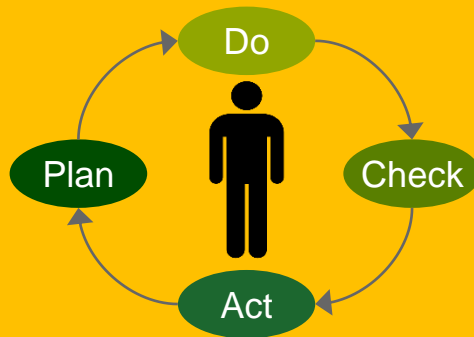
- An Eigentümer
- An Kreditgeber

Quelle: Holtkamp & Schellberg, 2019, S. 22; 78-79

➤ Wer bezahlt wann was wie womit?

- **Finanzierung durch öffentliche Hand:** Leistungsentgelt, öffentliche Aufträge
- **Finanzierung durch wirtschaftlichen Betrieb:** Selbstzahler*innen von Sozialleistungen, Produktionsbereich Werkstätten, wirtschaftliche Nebenbetriebe etc.
- **Finanzierung durch Eigenmittel:** Spenden, Mitgliederbeiträge, Mittel von privaten Förderinstitutionen, Entnahme aus Rücklagen etc.

Nutzerorientierung



Organisationsentwicklung

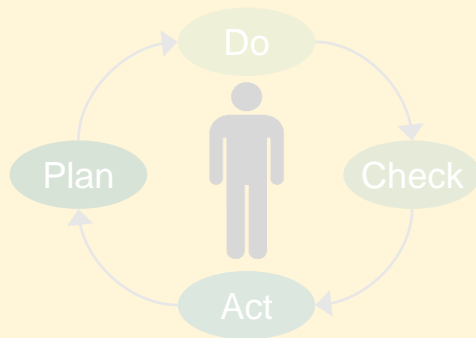


**Bestellung &
Finanzierung
Leistungen**

Politische & gesellschaftliche Ansprüche



1. Nutzerorientierung



Organisationsentwicklung



**Bestellung &
Finanzierung
Leistungen**

3. Politische & gesellschaftliche Ansprüche



Perspektiven / Trends soziale Organisationen

- Neue und **verwischende** Systemgrenzen (Soziales – Gesundheit, stationär – ambulant), Finanzierung klar getrennt
- **Diversifizierung** von Angeboten oder **Spezialisierung**
- Veränderung in der Produktentwicklung und in Arbeitsmethoden vs. **Veränderungstempo** in der politischen Planung und Finanzierung
- Stärkung der Werteorientierung und der Personenorientierung: sowohl bzgl. Nutzenden als auch Mitarbeitenden (Multi-Stakeholder-Management)

Perspektiven / Trends soziale Organisationen

- **Agilität, Soziokratie, Holokratie, ...:** Wandel Organisationsphilosophie Abbau von Hierarchien, selbstorganisierte Teams, Individuum stärker im Fokus → Neues oder im Sozialbereich Bekanntes?
- **Verstärkt Human Resources – Fokus:**
 - Ausbildung, Skill-Grade-Mix, Dauer der Anstellung, etc.
 - Nachwuchs Führung: Pensionierungen und Nachfolgesuche auf Leitungsebene – Interesse an Führungsaufgaben?; neue Aufgaben Berenteter (bspw. Leitende a.i. oder Coaches)
 - Von Funktionen zu Rollen: Wandel der Rolle von Führungspersonen – Rolle als Coach, Beratende*r

Auswirkungen aus staatlicher Sicht

Bestellung

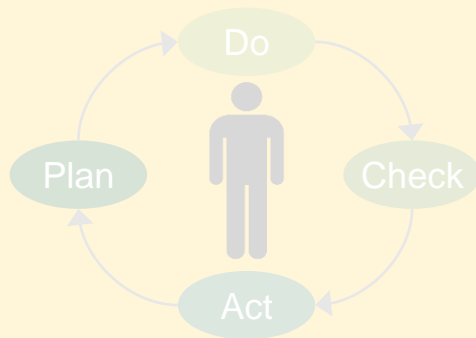
- **Sicherstellung Versorgung & Rechtssicherheit** der Verfahren und Leistungen bei Veränderungen im Markt
- **Viele** offene und zu klärende **Fragen**:
 - Zukünftiger Markt mix? Rolle Gemeinnützigkeit?
 - Finanzierungsanforderungen? Wem welche Risiken?
 - Gewichtung von Erfahrung, zivilges. Rolle, Preis?
 - Wirkungsnachweis stärken, inwieweit?
- Verstärkung von **Kooperation** zwischen Politikfeldern und dafür verantwortlichen Departementen

Auswirkungen aus Anbietersicht

Finanzierung

- Herstellung massgeschneiderte Leistungen und Jonglieren mit einem zunehmenden **Finanzierungsmix**
- **Absolute Ausrichtung auf Nutzerorientierung**
 - Einbezug Nutzende in alle Organisationsschritte – auch strategisch
 - Falls Einschränkung, klar begründen
- **Management**
 - Leadership / Führung in einer VUCA-Welt
 - Kooperation / Konkurrenz zwischen Anbietern und zwischen Professionen
 - Kybernetik I in Handwerk & Management Voraussetzung

1. Nutzerorientierung



2. Organisationsentwicklung



**Bestellung &
Finanzierung
Leistungen**

Politische & gesellschaftliche Ansprüche



Perspektiven / Trends Gesellschaft - Versorgung

■ Public Governance:

- Transparenz Verfahren im Rahmen der Bestellung, z.T. Beschaffungswesen nach WTO-Richtlinien
- Nachvollziehbarkeit Mitteleinsatz : Qualität bis zu Wirkungsnachweis
- Innovation – als heiliger Gral? (vgl. Seelos & Mair, 2012)

■ Werte-Debatten:

- Nutzerorientierung in der Sozialwirtschaft
- Einbezug von Nachhaltigkeitsbestrebungen (bspw. UN-SDGs) → im Profit-Bereich sich veränderndes Unternehmertum
- Gesellschaft: Neidkultur (vgl. Rickli 2019) / Ich-Fokus (Reckwitz 2018)

Perspektiven / Trends Gesellschaft - Versorgung

- **Wirkungsorientierung** – kombiniert mit neuen **digitalen** Möglichkeiten:

"The application traced volunteers' movements and registered the location and time via GPS. Moreover, the application was used 'to register village & school level information like number of girls & boys, school infrastructure, number of teachers, education quality and other information mentioned in the School Assessment Chart' (World Bank Group, 2017, p. 14).

The application was integrated with a dedicated performance-management system that collected, aggregated, and monitored programme activities in the field and provided a dashboard to study progress as well as roadblocks (Educate Girls, 2018, p. 11)." (Andreu 2020)

- Tracking von Klient*innen? Von Freiwilligen und NPO-Aktivitäten?
- Wer sieht welche Daten und wer bestimmt, was «Fortschritt/gut» ist? Und was macht es mit Menschen, Organisationen, Netzwerken, Politik?

«Neuere» Ansätze im Bereich der Finanzierung

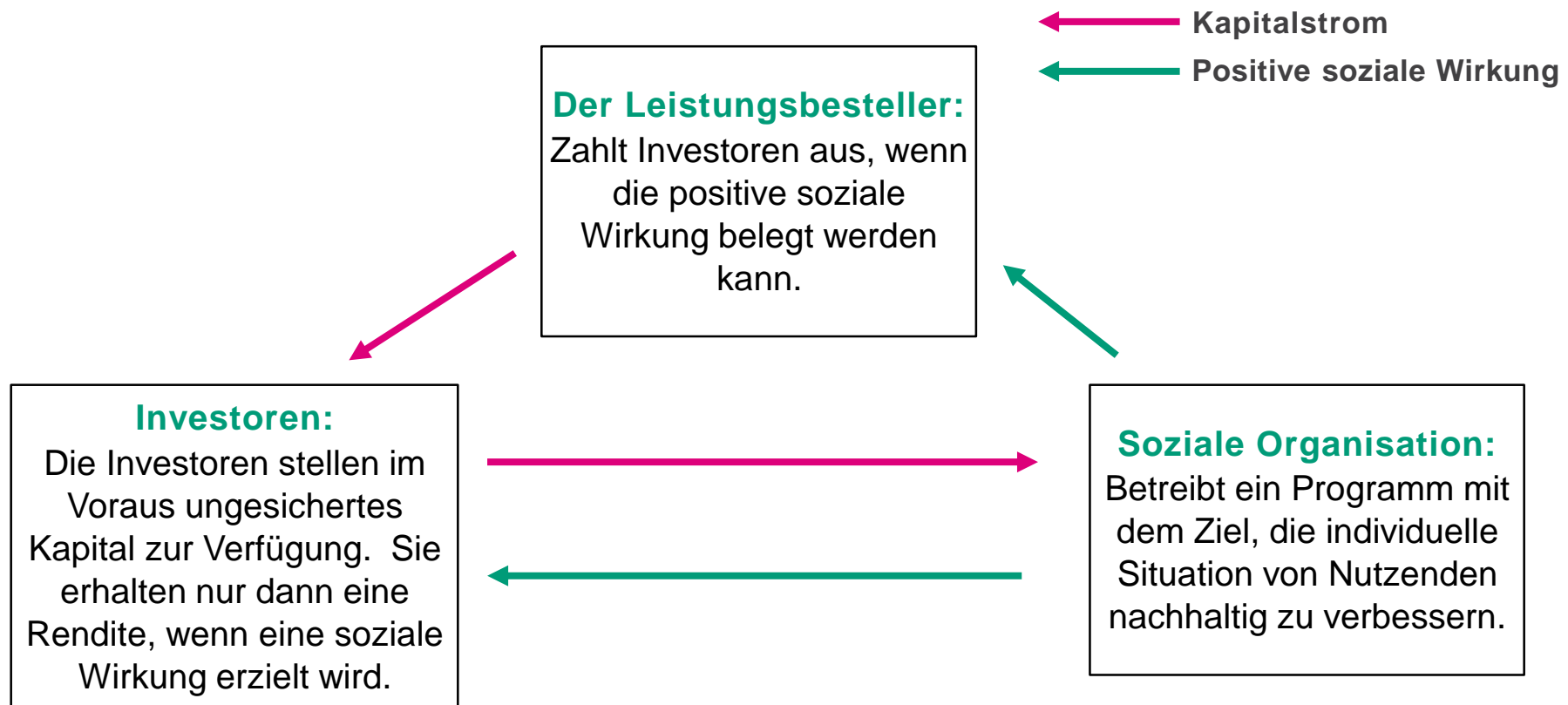
Social Impact Bonds (SIB)

- Unter dem Stichwort «Social Impact Bonds» (SIBs) werden derzeit neue wohlfahrtsstaatliche Finanzierungsinstrumente erprobt, die es erlauben, **gewinnorientierte Investoren** für die **Finanzierung sozialer Wohlfahrt** zu gewinnen und langfristig so etwas wie einen **Wohlfahrtsmarkt** zu etablieren.
- Der SIB adressiert explizit Bereiche der sozialen Wohlfahrt, die ohne eine staatliche Finanzierung keine Gewinnmargen realisieren könnte.
- **Gewinn/Rückzahlung für Investoren nur im «Erfolgsfall»**, d.h. bei Nachweis einer hohen **sozialen Wirkung**.

Quelle: Knoll (2018) & Andreu (2018)

«Neuere» Ansätze im Bereich der Finanzierung

Social Impact Bonds (SIB)



Quelle: Bridges Ventures, 2014, S. 5

«Neuere» Ansätze im Bereich der Finanzierung

Sozialraumbudget

- Pauschales, raumbezogenes Finanzierungs- und Abrechnungssystem (v.a. in Kinder-/ Jugendhilfe)
 - Akteure eines Raums müssen sich darauf einigen, was für wen, wann, wie erforderlich ist
 - Mittel für einen Raum werden nach zu klärenden Bedarfsgrößen definiert
 - Zentral: Betroffenen einbezug und Wirkungsorientierung
- Kooperatives Steuerungssystem

Quelle: u.a. Hinte/Tress 2014

Auswirkungen aus staatlicher Sicht

Bestellung

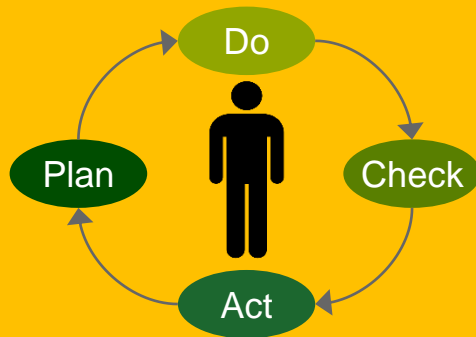
- **Public Governance:**
 - zunehmende Komplexität der Controlling-Anforderung
 - Erhöhte Wirkungsorientierung
- **Bestellverfahren:**
 - zunehmend spezialisiert & detailliert (WTO u.a.)
 - viele Vorgaben an Leistungserbringer (Vorleistungen; Kooperationsvorgaben)
 - Definition von Leistungsarten und Zielgruppen
- **Bedarfsanalyse / Angebotsplanung**
 - Ansatzweise über Politikfelder hinweg, grosses Hindernis Finanzierungszuständigkeiten
- **Politische Aufträge zur Finanzierungs-Systemumstellung**

Auswirkungen aus Anbietersicht

Finanzierung

- **Herausforderung Leistungserstellung** im Schnittpunkt Kosten, Qualität, Nutzerorientierung, VUCA, Organisationsentwicklung:
 - Welche Möglichkeit zum Fokus auf Qualität und Konstanz?
 - Zukunft für kleinere Organisationen oder mit vielen Freiwilligen?
 - Welche Leistungen legitim? (gesellschaftliche Solidarität?)
 - Neue / mehr / andere Bürokratie?
- **Vielfältige Vorgaben** Versorgungsfelder / Professionen / staatliche Bestellung
- **Nutzerorientierte Angebote ganzheitlich, Finanzierung divers:** Finanzierung Koordinations- und Abstimmungsaufwand?
- Prüfung von kooperativen Produktionsformen, inkl. Herausforderungen

Nutzerorientierung



2. Organisationsentwicklung



**Leistungen
Finanzierung**

3. Politische & gesellschaftliche Ansprüche



Perspektiven / Trends Nutzerorientierung

- Soziale Teilhabe, Inklusion: bspw. UN-BRK
- Selbstbestimmung & Autonomie: Massgeschneiderte Lösungen, bspw. Kindes-/ Erwachsenenenschutz CH
- Fachkonzepte & Alltagsanpassungen zum Einbezug:
 - Stufe 1: informiert werden → **Verstehen**
 - Stufe 2: in die Diskussion einbezogen werden → **Mitmachen**
 - Stufe 3: bei Entscheidungen einbezogen → **Mitbestimmen**

In Anlehnung an Strassburger & Rieger 2019, S. 23.

Perspektiven / Trends Nutzerorientierung

- Veränderte professionelle **Haltung**:
 - mehr Einbezug und Mitverantwortung von Klient/innen
 - Adäquate Balance zwischen Autonomie und Schutz
 - Abgabe von Kontrolle & Zulassen von eigensinnigem Verhalten
- Auseinandersetzung / Einsatz **neuer technologischer Möglichkeiten**
 - Zum Auskommen ohne fremde persönliche Hilfeleistungen
 - Zum Ersatz oder als Ergänzung herkömmlicher Methoden (bspw. in der Beratung)

Vgl. Leuthold & Ruffin, 2019, S. 330-335.

Anpassung Finanzierungsmechanismen

Shift zur Subjektfinanzierung - Paradigmenwechsel

(vgl. Wyder, 2018)

- Die Finanzierung richtet sich auf den individuellen Bedarf einer Person aus
- Der Bedarf wird zusammen mit dieser Person festgelegt
- Der Bedarf beinhaltet neben dem Ist-Unterstützungsbedarf auch individuelle Zukunfts- und Entwicklungsziele (personenorientierte Ansätze methodisch wichtig)
- Die Person erhält dafür die Mittel (unter Beachtung Subsidiaritäten)
- Die Person wählt frei die erforderlichen Leistungen im Markt

Auswirkungen aus staatlicher Sicht

Viele Herausforderungen und Systemveränderungen, nämlich:

- **Unklare/ widerstreitende Ziele:**
 - Ziele der Gesellschaft / Politik oder der Nutzenden?
 - Freiheit / Selbstbestimmung versus Schutzpflicht
 - Was mit Settings, in welchen Kontrollparadigma besteht?
- **Wirkungsnachweis:** Was in welcher Form, mit welchem Aufwand, von wem, zu welchen Kosten?
- **Finanzierungssystem & konkrete Finanzflüsse:** Selbstbestimmung, Inkassorisiko, Verfahrenskosten
- **Systemwechsel:** Verfahrensanpassungen für alle; Kostenfolgen Umstellung & neues System?

Auswirkungen aus Anbietersicht

Finanzierung

- **Überdenken von Werten/Grundsätzen:** Ausrichtung Werthaltung von Organisationen / Mitarbeitenden auf das Gegenüber
- **Uno-actu-Prinzip:** Leistungserstellung & -inanspruchnahme → Koproduktion, Wirkungsnachweis?
- **Strukturelles Macht-Abhängigkeitsverhältnis:** Nutzende haben keine / wenige Sanktionsmechanismen
- **Angebotsentwicklung:** flexibel, massgeschneidert, durchlässig
- **Marktpositionierung:** Konkurrenz, Kooperation?
- **Preisberechnung, Buchhaltung, Kosten-Nachweis**
- **Digitalisierung:** Investitionsvolumen?



socialdesign
Kompetenz für Ihr Unternehmen.

Fazit: Mögliche Ansätze
Sozialmanagement

Wir sind mitten in einer grossen Veränderungsphase

Wichtigste Erkenntnisse

- **Nutzerorientierung:**
 - zwingend «nicht über uns ohne uns!»
- **Organisationsentwicklung:**
 - Kybernetik I beherrschen, um sich möglichst virtuos in einer VUCA-Welt bewegen zu können
- **Gesellschaftlich-politische Ansprüche:**
 - Weiterhin steuern, Steuerung inkl. Finanzierung umsichtig verändern, unter Einbezug verschiedener Akteure, politische Diskussionen führen

Leistungen definieren und preislich klären

- Leistungen definieren und kalkulieren → Branchenthematik: v.a. dann, wenn Leistungen / Produkte mit Bedarfserfassungs- und Taxsystemen hinterlegt sind
- Leistungen nach aussen höchst flexibel, nach innen höchst strukturiert: **sattelfester Umgang mit Zahlen**
- **Priorisierung: nicht immer ist alles machbar:** massgeschneidertes individuelles Produkt nach Kundenwunsch, Kosteneffizienz, Mitarbeiterzufriedenheit, Wirkungsnachweis

Wissenschaftlich unterstützte Wirkungskklärung

- Wirkungswissen vertiefen, ausbauen (Definitions macht!)
- Wirkungsmodelle nutzen
 - Anerkennung Komplexität, methodisch/ theoretische Fundierung
 - Förderung Diskurs zu und Nutzung evidenzbasierter Instrumente mit harten und weichen Wirkfaktoren (bspw. [Messinstrument WiMe-Int](#) ©)
 - Klärung Rolle der Nutzenden in Vorgehen, aber auch als Ko-Produzierende: generell sowie in Abhängigkeit davon, ob sie ihre Leistungen direkt zahlen oder nicht
 - Auseinandersetzung mit und ethische Nutzung digitaler Möglichkeiten

Sozialpolitische Steuerung anpassen

- **Einbezug der Nutzenden** in die Steuerung (vgl. Elmiger et al. 2014); allenfalls Vertretungsrechte klären: nicht alle Nutzenden können sich gleich gut vertreten!
- **Klärung Marktmix**, allenfalls breit angelegter Versorgungsdiskurs; Subjektfinanzierung zeigt, dass es nur im Dreieck geht – Staat – Nutzende – Leistungserbringende (vgl. Wyder 2019)
- Anforderungen an / Rolle von **Selbsthilfe** & durch **Freiwilligenarbeit** geprägte Organisationen proaktiv thematisieren
- Finanzierung klären: Grundhaltung, Finanzflüsse, Kostendeckung

Leistungsbestellung Leistungserbringung Finanzierer

Staat

Legislativ-Politik
Exekutiv-Politik
Verwaltung
Politische Akteure

Leistungs-
besteller/in

LE-
öffentlich

LE-NPO
Professi-
onell

Kooperationen ?!



LE-Profit
größer

Privatwirtschaft

LE-
Profit
kleinst

LE-NPO
Professi-
onell

LE-NPO
klein /
freiwillig

LE-
Nachbar-
schaft

LE-NPO
Selbst-
hilfe

Zivilgesellschaft

- Individuelle & institutionelle Investor/innen
- Geberstiftungen
- Spender/innen
- Sponsor/innen

The logo features a stylized camera lens or aperture on the left, partially overlapping a white circular background. The text 'socialdesign' is positioned to the right of this graphic.

socialdesign

Kompetenz für Ihr Unternehmen.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Literatur

- Adler, J. & Georgi-Tscherry, P. (2018): «Als ob man die Rollläden hochzieht und draussen scheint die Sonne». Persönliche Zukunftsplanung (PZP) und ihr Beitrag zur Veränderung im Leben von Menschen mit Beeinträchtigung. *Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik*, 7-8, S. 20-27.
- Andreu, M. (2018). A Responsibility to Profit? Social Impact Bonds as a Form of “Humanitarian Finance”. *New Political Science*, 40(4), 708–726.
- Bridges Ventures. (2014). *Choosing Social Impact Bonds: A Practitioner’s Guide*. London: Bridges Ventures.
- Elmiger, P, Frei, R., Bühler, J. Mazzoni, S., Miani, C. & Rufin, R. (2014). Menschen mit Behinderungen als Expertinnen und Experten bei Evaluationen? *Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik*, 20 (11–12), S. 48-52.
- Grillitsch, W., Brandl, P. & Schuller, S. (2017). *Gegenwart und Zukunft des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft - Aktuelle Herausforderungen, strategische Ansätze und fachliche Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS.
- Haas, H.-S. & Wasel, W. (2013). Hybride Organisationen. Antworten auf Markt und Inklusion. In T. Hagemann (Hrsg.) *Mitarbeiter führen u. Entscheidungen verantworten: Festschrift Prof. Sauer*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Heimerl-Wagner, P. & Sisma, R. (2001). Grenzen ziehen und sich öffnen – und das auch noch gleichzeitig? Kooperationen und Netzwerke von NPOs. In R. Sisma (Hrsg.), *Management der Nonprofit Organisation* (S. 187-202). Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Hengevoss, A. & Berger, O. (2018). *Konjunkturbarometer: Eine Trendanalyse des Schweizer NPO-Sektors*. Basel: Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel.
- Hinte, Wolfgang / Treeß, Helga (2014): *Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe, Theoretische Grundlagen, Handlungsprinzipien und Praxisbeispiele einer kooperativ-integrativen Pädagogik*, Weinheim, 3. Auflage
- Holtkamp, C. & Schellberg, K. (2019): *Finanzierung von Organisationen der Sozialwirtschaft*. Regensburg: Walhalla Fachverlag.
- Knoll, L. (2018). Social Impact Bonds und der Disput um die Wohlfahrt. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 70(1), 117–138.
- Leuthold, U. & Rufin, R. (2019). Die Perspektive der Nutzerinnen und Nutzer auf Dienstleistungen im Kindes- und Erwachsenenschutz. *Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz*, 4, S. 310-335
- Mairhofer, A. (2014). *Nutzerorientierung in der Sozialen Arbeit. Implikationen der Personenkonzepte Klient, Kunde und Bürger*. Münster: LIT Verlag.

- McLaughlin, H. (2006), What's in a name? 'Client', 'patient', 'customer', 'consumer', 'expert by experience', 'service user' – What's next? *The British Journal of Social Work*, 39(6), S. 1–17.
- Neuenschwander, Peter / Fritschi, Tobias / Oesch, Thomas / Jörg, Reto (2018): Wirksamkeit von Integrationsprogrammen in der Sozialhilfe. Ergebnisse der Teilnehmendenbefragung <https://academy.socialdesign.ch/wp-content/uploads/2018/09/neuenschwander-auswertungsbericht-bias-programme-2018.pdf>
- Reckwitz, A. (2018). *Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne* (5. Auflage). Berlin: Suhrkamp.
- Rickli, F. (2019). *«No Longer Disabled» – Temporalities of Disability and Aging in Switzerland*. Zurich: University of Zurich, Philosophische Fakultät.
- Ruffin, R. (2014). *Kooperationen von Behinderteninstitutionen*. Infos INSOS, Juni 2014.
- Ruffin, R. (2006). Wohlfahrtsstaatliches Kontraktmanagement: die Verhandlung und Umsetzung von Leistungsaufträgen als Herausforderung für Nonprofit-Organisationen. Zugl: Diss Univ St Gallen, 2006, Haupt Verlag.
- Schedler, K. & Proeller, I. (2006). *New Public Management*. Bern: Haupt.
- Seelos, Ch., Mair, J. (2012) Innovation is not the Holy Grail. *Stanford Social Innovation Review* 10, 44-49.
- Sell, S. (2006). *Entwicklungen in der Kinder- und Jugendhilfe im Kontext anderer Politikfelder. Vortrag auf der Arbeitstagung für Leiter/innen und leitende Mitarbeiter/innen der Jugendämter in Nordrhein-Westfalen*. Verfügbar unter: https://www.lwl.org/lja-download/pdf/060315_Sell_Zwischen_den_Stuehlen.pdf
- Schwarz, P. (2007). Effektivitäts- und Effizienzsteigerung durch Kooperationen. *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management*, 33, 2, 16-21.
- Strassburger, Gaby & Rieger, Judith (Hrsg.) (2019) Partizipation kompakt. Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. Beltz
- Tilman, L. M. & Jacoby, C. (2019). *Agility: How to Navigate the Unknown and Seize Opportunity in a World of Disruption*. Arlington, VA: Tom Rath.
- Weikart, L. A., Chen, G. G. & Sermier, E. (2012). *Budgeting and Financial Management for Nonprofit Organizations: Using Money to Drive Mission Success*. Thousand Oaks, CA: CQ Press.
- Wyder, A. (2018): *Subjektfinanzierung im Behindertenwesen. Freie Lebensgestaltung von Menschen mit Behinderung – durch Subjektfinanzierung?* Zürich: Institut für Sozialmanagement, ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.