

Sachdokumentation:

Signatur: DS 3584

Permalink: www.sachdokumentation.ch/bestand/ds/3584



Nutzungsbestimmungen

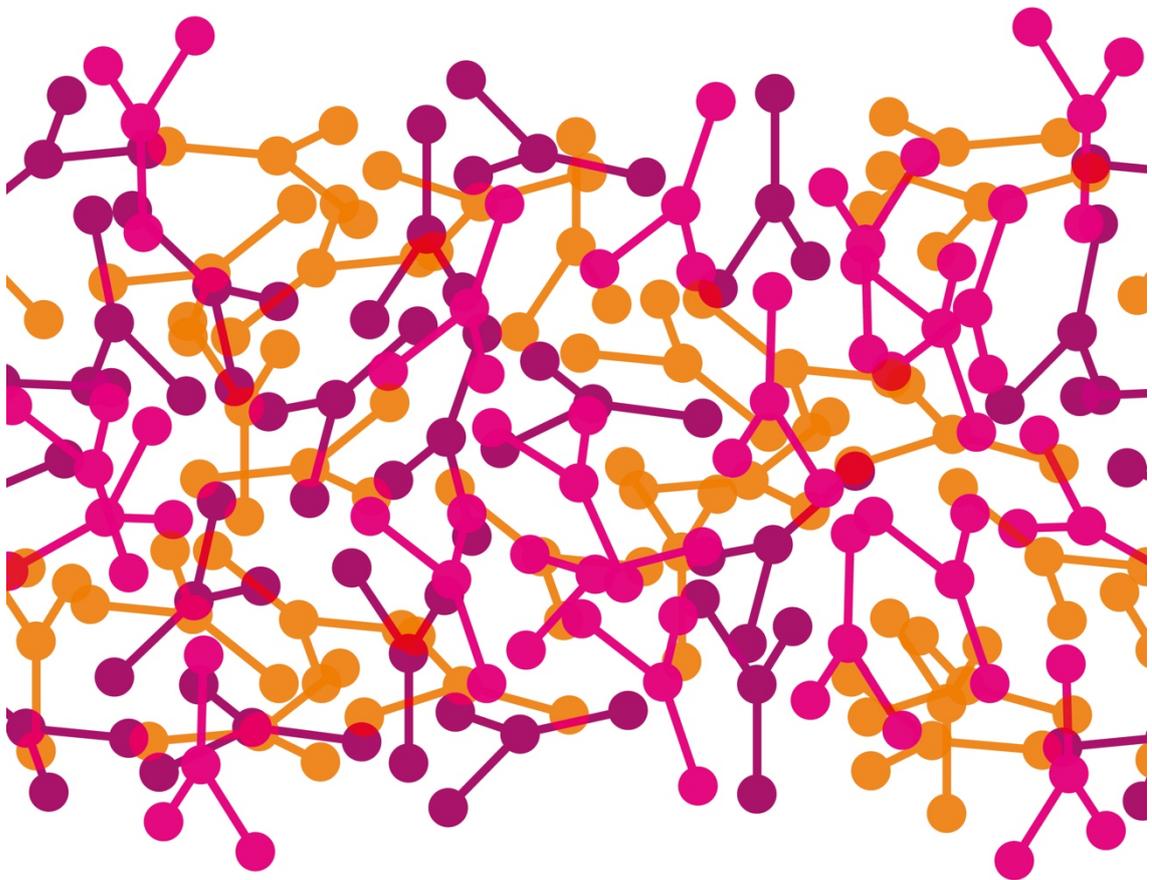
Dieses elektronische Dokument wird vom Schweizerischen Sozialarchiv zur Verfügung gestellt. Es kann in der angebotenen Form für den Eigengebrauch reproduziert und genutzt werden (private Verwendung, inkl. Lehre und Forschung). Für das Einhalten der urheberrechtlichen Bestimmungen ist der/die Nutzer/in verantwortlich. Jede Verwendung muss mit einem Quellennachweis versehen sein.

Zitierweise für graue Literatur

Elektronische Broschüren und Flugschriften (DS) aus den Dossiers der Sachdokumentation des Sozialarchivs werden gemäss den üblichen Zitierrichtlinien für wissenschaftliche Literatur wenn möglich einzeln zitiert. Es ist jedoch sinnvoll, die verwendeten thematischen Dossiers ebenfalls zu zitieren. Anzugeben sind demnach die Signatur des einzelnen Dokuments sowie das zugehörige Dossier.

Diskussionspapier zur Finanzierung von Organisationen im Bereich der Sozialen Arbeit in der Schweiz

AvenirSocial, September 2021



Inhaltsverzeichnis

1. AvenirSocial und dieses Dokument	3
2. Einleitung	3
3. Gesellschaftlicher Kontext	4
3.1. New Public Management.....	4
3.2. Markt- und Wettbewerbslogik	5
3.3. Von Subventionen zu Leistungsvereinbarungen	6
3.4. Privatisierung, Dritter Sektor und Profitorientierung	6
4. Einflussfaktoren auf die Finanzierung	7
4.1. Gesetzlicher Rahmen / Verbote.....	8
4.2. Rechtsformen der Organisationen.....	8
4.3. Herkunft der Finanzen	9
5. Handlungsbedarf	12
5.1. Handlungsbedarf in der Politik und in Verwaltungen	13
5.2. Handlungsbedarf bei den Leitungspersonen	14
5.3. Handlungsbedarf bei den Fachpersonen.....	15
6. Quellenverzeichnis.....	16

1. AvenirSocial und dieses Dokument

Als Berufsverband der Sozialen Arbeit in der Schweiz vertritt AvenirSocial die Interessen der Fachpersonen der Sozialen Arbeit mit einer tertiären Ausbildung in Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Soziokultureller Animation, Kindheitspädagogik und Arbeitsagogischer Leitung.

Mit über 3'900 Mitgliedern, die schweizweit in den verschiedenen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit tätig sind, vernetzt und vereint AvenirSocial die Fachpersonen der Sozialen Arbeit im ganzen Land und bringt ihre Anliegen auf kantonaler, nationaler und internationaler Ebene ein.

Die Qualität der Sozialen Arbeit in der Schweiz liegt AvenirSocial besonders am Herzen. So spielen die Rahmenbedingungen, in der sich die Soziale Arbeit bewegt, für die professionelle Ausübung der Arbeit der Fachpersonen und für die Adressat*innen eine entscheidende Rolle.

Die Ziele der Sozialen Arbeit müssen auf der Basis potenziell widersprüchlicher Mandate¹ verfolgt werden. Dazu brauchen Fachpersonen Einsicht in die herrschende Definitionsmacht. Das heisst u.a., sie brauchen Klarheit darüber, wer nach welchen Kriterien und mit welchen Interessen 'gute' Soziale Arbeit definiert. Sie brauchen aber auch die kritische Reflexion, wenn Begriffe aus der Ökonomie – zum Beispiel 'Wirksamkeit', 'Kostengünstigkeit', 'Effizienz' oder 'Leistung' – übernommen werden.

Dieses Diskussionspapier soll die Fachpersonen der Sozialen Arbeit auf die Thematik sensibilisieren und einen Beitrag zu einer fachlichen Debatte leisten. Es soll aufgezeigt werden, wie die Finanzierung von Organisationen im Bereich der Sozialen Arbeit funktioniert und einen kritischen Blick auf die aktuelle Funktionsweise werfen. Das Kapitel «Handlungsbedarf» am Schluss des Dokuments stellt aus Sicht von AvenirSocial die notwendigen Schritte zur Diskussion, um auch in Zukunft unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen und Rahmenbedingungen qualitativ hochstehende Soziale Arbeit leisten zu können.

2. Einleitung

Dieses Diskussionspapier soll dazu beitragen, die Debatte über die Rahmenbedingungen zur Ermöglichung von qualitativ hochstehender Sozialer Arbeit im Zusammenhang mit der Finanzierung der Organisationen zu verbessern und die Argumentation zu schärfen. Die Finanzierung der Organisationen im Bereich der Sozialen Arbeit in der Schweiz zeichnet sich durch eine grosse Diversität aus – von komplett staatlich bis rein privat finanziert. Die meisten Organisationen bewegen sich irgendwo dazwischen und werden sowohl staatlich als auch privat finanziell getragen.

Zudem kann festgehalten werden, dass Begriffe wie Gewinn- und Profitorientierung im populistisch geprägten Diskurs oft wenig differenziert verwendet werden. So wird die Umgangssprache der Betriebswirtschaft im Bereich der Sozialen Arbeit immer mehr zur Gewohnheit. Viele der im Zuge des New Public Managements aufgekommenen Begriffe werden heute von Akteuer*innen in der Sozialen Arbeit verwendet. Mechthild Seithe (2012) schreibt in ihrem *Schwarzbuch Soziale Arbeit*: «Soziale Arbeit wird seit etwa 1990 zunehmend als 'Marktgeschehen' betrachtet und den Gesetzen der Ökonomisierung unterworfen. Was im Klartext vor allem heisst, dass sie mit weniger Geld auszukommen hat, dass sie vor allem effizient zu sein hat, dass sie im Kontext von Marktgesetzen

¹ So können Sparmassnahmen in einer Institution den Bedürfnissen der Adressat*innen der Sozialen Arbeit diametral entgegenstehen.

zu existieren und zu wirken hat» (S. 17). Gemeinsam mit Handlungsstrategien aus dem New Public Management werden auch immer mehr und durch die Ökonomisierung geprägte Begriffe in der Sozialen Arbeit übernommen. Das *(Un-)Wörterbuch Soziale Arbeit* von AvenirSocial (2021) zeigt diese Entwicklung anhand konkreter Begriffe, wie bspw. 'Sozialindustrie', 'Sozialwirtschaft' oder 'Schmarotzer*innen' auf.

In diesem Diskussionspapier wird eine Übersicht über unterschiedliche Finanzierungsarten gegeben. Dabei wird die Komplexität der Thematik soweit wie möglich reduziert. Wir sind uns bewusst, dass gewisse Aspekte nicht ihrer gesamten Breite behandelt und gewürdigt werden können. Das Dokument beschreibt die verschiedenen Aspekte von Organisationen wie die Rechtsform (AG, GmbH, Verein, Stiftung, etc.), behandelt die Frage der Gemeinnützigkeit einer Organisation und somit ihrer Steuerbefreiung, die Herkunft der Finanzen (Eigen- oder Fremdfinanzierung) und die Abhängigkeit von gesetzlichen Grundlagen wie dem Konkurrenzverbot oder dem Gewinnausschüttungsverbot. Diese Aspekte werden einzeln bearbeitet, anhand von konkreten Beispielen besprochen und somit die Analyse und Einordnung verschiedener Finanzierungsarten möglich gemacht. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die Leistungsvereinbarung als Vertrag zwischen Staat und Organisation zur Übernahme von staatlichen Aufgaben geworfen.

Um aktuelle Finanzierungsarten und den Diskurs darüber einordnen zu können, ist es wichtig, den aktuellen gesellschaftlichen Kontext und die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte zu berücksichtigen. Daher wird vor der eigentlichen Analyse der verschiedenen Aspekte einleitend der gesellschaftliche Kontext erläutert.

Im letzten Kapitel werden aus dem besprochenen gesellschaftlichen Kontext und den Möglichkeiten zur Finanzierung von Organisationen im Bereich der Sozialen Arbeit Handlungsbedarf für staatliche Institutionen, Organisationen und Fachpersonen der Sozialen Arbeit zur Diskussion gestellt. Es wird aufgezeigt, an welchen Orten welche Handlungsmöglichkeiten bestehen, um die Rahmenbedingungen für eine hohe Qualität der Sozialen Arbeit nachhaltig zu garantieren.

Für die Erstellung dieses Dokuments wurden verschiedene Expert*innengespräche geführt².

3. Gesellschaftlicher Kontext

3.1. New Public Management

Grundlegend für das Verständnis zur aktuellen Finanzierung von Organisationen im Bereich der Sozialen Arbeit sind die Veränderungen im Zuge der New-Public-Management-Reformen in der Schweiz seit den 1980er Jahren. Sie führen zu einer strengeren Trennung von politisch-strategischen, administrativen und operativen Handlungen. Zudem führen sie zu einer, in der

² Expert*innengespräche wurden geführt mit:

- Dr. Lynn Blattmann, Mitgründerin Dock AG.
- Gabriela Felder, Bundesamt für Sozialversicherungen BSV, Leiterin Nationales Programm gegen Armut.
- Ludwig Gärtner, Bundesamt für Sozialversicherungen BSV, Vizedirektor.
- Prof. Dr. Markus Gmür, Universität Fribourg, Direktor VMI & Lehrstuhlinhaber für NPO Management.
- Astrid Heiniger, Kanton Bern, Amt für Integration und Soziales, Leiterin Abteilung Arbeitsintegration.
- Dr. Lea Hollenstein, ZHAW Soziale Arbeit, Institut für Sozialmanagement.
- Nora Hunziker, Gassenarbeit Bern.
- Prof. Dr. Carlo Knöpfel, Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Dozent, Institut Sozialplanung, Organisationaler Wandel und Stadtentwicklung. Präsident der Fachkommission Sozialpolitik und Sozialhilfe der SKOS.
- Prof. Dr. Peter Sommerfeld, Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Dozent, Institut Soziale Arbeit und Gesundheit.

Schweiz durch föderalistische Strukturen begünstigte, Dezentralisierung der Dienstleistungen der öffentlichen Hand und zu einer immer weiter fortschreitenden Privatisierung (Auslagerung von staatlichen Aufgaben) vor allem auch im Sozial- und Gesundheitswesen (Giauque, 2018, S. 301). Für die Organisationen bedeutet dies unter anderem, dass vermehrt quantitative Indikatoren zur Messung der erfolgreichen Erledigung ihrer Aufgaben wichtiger werden. In der Praxis wirkt sich das New Public Management vor allem dahingehend aus, dass Organisationen der Sozialen Arbeit an Effizienz- und Effektivitätskriterien gemessen werden. Solche Kriterien sind im Sozialbereich aber schwierig anzuwenden. Denn die Wirksamkeit der Sozialen Arbeit lässt sich kaum durch quantitative Messgrößen beziffern, da die Komplexität der Lebenssituationen der Adressat*innen nicht monetär abgebildet werden kann. Trotzdem wird die für die Soziale Arbeit nicht unproblematische ergebnisorientierte Steuerung zum höchsten Ziel erhoben und an finanzielle Abgeltungen gekoppelt.

«Der Schweizer Ansatz von New Public Management wird häufig als Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WoV) bezeichnet. Seit über 20 Jahren werden beim Bund, in den Kantonen und grösseren Gemeinden Projekte umgesetzt, die (auch unter anderen Bezeichnungen) die Reform der Verwaltungssteuerung und -tätigkeit zum Ziel haben» (Meyer, 2020, S. 333).

Vertiefte Auseinandersetzungen mit den Auswirkungen des New Public Managements auf die Soziale Arbeit bietet zum Beispiel das *Wörterbuch der Sozialpolitik* (Bonvin et al. 2020), die Broschüre *New Public Management in der Sozialen Arbeit. Eine Kritik.* der Kriso (2021) oder das *Schwarzbuch Soziale Arbeit* von Mechthild Seithe (2012).

3.2. Markt- und Wettbewerbslogik

Eine der Auswirkungen des New Public Managements sind die «in den letzten Jahrzehnten [...] im Zuge einer zunehmenden Markt- und Wettbewerbsgläubigkeit [auch im Bildungs-, Gesundheits- oder Sozialwesen allgegenwärtig geworden] Kennzahlen und Indikatoren [...]. Sie drücken in numerischer Form abstrakte Begrifflichkeiten wie Leistung, Innovation, Effizienz oder Qualität aus, die gesellschaftlich idealisiert und wertgeschätzt werden. Dabei wird davon ausgegangen, dass Wettbewerb auch in Bereichen, wo es keinen Markt gibt oder dieser nicht funktioniert, für Effizienz sorgt. Markt und Wettbewerb sind aber keine siamesischen Zwillinge. In vielen Bereichen der Gesellschaft gibt es keine oder nur unvollständig funktionierende Märkte, dafür aber künstlich inszenierte Wettbewerbe. Das betrifft vor allem das Bildungs-, Sozial- oder Gesundheitswesen, die durch Wettbewerbe vermeintlich auf Effizienz getrimmt werden. Es herrscht der Eindruck vor, dass auf diese Weise Ressourcen oder Leistungen effizient zugewiesen werden können. Doch künstlich inszenierte Wettbewerbe sorgen letztlich für perverse Anreize, die dann folgerichtig auch perverse Resultate ergeben können.» (Binswanger, 2020, S. 237)

Diese Definition zeigt auf, dass es sich bei den Wettbewerben um Aufträge staatlicher Institutionen zu Aufgaben der Sozialen Arbeit und nicht um Wettbewerbe im klassisch betriebswirtschaftlichen Sinne handelt. So herrscht auf Seiten der Auftraggeber*innen immer ein Monopol, da es ja nur eine Stelle gibt, die Gelder für diese Aufgaben vergibt. Jedoch vergeben aufgrund der föderalen Strukturen in der Schweiz die unterschiedlichen Verwaltungsebenen Aufträge auf unterschiedliche Art und Weise. Es gibt etwa Aufträge, die an immer die gleichen Organisationen vergeben werden, ohne dass ein Wettbewerb stattfindet. Zudem haben staatliche Stellen zum Teil verschiedene Hüte an. Sie können zum Beispiel eine Leistungsvereinbarung mit einer Organisation abschliessen und darin festhalten, wie viele Adressat*innen die Institution bedienen muss, gleichzeitig aber selber dafür verantwortlich sein, dass der Organisation Adressat*innen zugewiesen werden. Diese ist nur eines von vielen Beispielen für die Ausgestaltung von inszenierten Wettbewerben. Bereits hier muss

festgehalten werden, dass unter den vorhandenen Verwaltungsstrukturen gar kein Wettbewerb im betriebswirtschaftlichen Sinne stattfinden kann. Trotzdem wird vor allem von liberalen und bürgerlichen Politiker*innen erwartet, dass er stattfindet, da er weiterhin als effizientes Instrument zum Einsparen von Kosten angesehen wird.

Weitere Ausführungen und Beispiele zum 'Pseudo-Markt' im Bereich der Sozialen Arbeit finden sich auch im *Schwarzbuch Soziale Arbeit* (Seithe, 2012, S. 140).

3.3. Von Subventionen zu Leistungsvereinbarungen

Wie bereits erläutert, werden staatliche Leistungen vermehrt durch externe Partner ausgeführt. Während vor den New Public Management Reformen der Staat vor allem über Subventionen, also inputorientiert, steuerte, werden heute viele staatliche Aufträge über Leistungsvereinbarungen, also outputorientiert vergeben (Roth, 2018, S. 18). Subventionen werden als Förderung bestehender Projekte vergeben. Der Staat hat also eine bestimmte Aufgabe und schaut sich um, welches bestehende Projekt dieser Aufgabe am besten gerecht wird und er vergibt dann Gelder für dieses Projekt. Bei Leistungsvereinbarungen erstellt der Staat eine Vorgabe, wie eine bestimmte Aufgabe am besten erfüllt werden soll und sucht sich dann die Organisation, die aufzeigen kann, dass sie die Leistung im Sinne der Ausschreibung am besten erbringen kann. Während sich also bei Subventionen Geldgebende und Ausführende gegenseitig beeinflussen, liegt die Definitionsmacht bei Leistungsverträge auf Seiten der Geldgebenden.

Bock und Neukomm (2018) fassen dies wie folgt zusammen: «Leistungsvereinbarungen gehören in den Kontext der wirkungsorientierten Steuerung. Die wirkungsorientierte Steuerung hat sich im Zuge der Einführung des New Public Management seit den 1990er Jahren in vielen Bereichen durchgesetzt und stellt die anzustrebenden Ziele in den Mittelpunkt. Diese Ziele beziehen sich auf die unmittelbar vom Anbieter zu erbringenden Leistungen, stehen aber in den Diensten übergeordneter Wirkungen. Verbunden werden die Leistungsziele mit Qualitätszielen, welche die Standards vorgeben, die erreicht werden müssen, damit eine Leistung die intendierte Wirkung erzielt» (S. 6).

Aktuell werden staatliche Aufgaben sowohl über Leistungsvereinbarungen wie auch über Subventionen vergeben. Wichtig festzuhalten ist dabei, dass beide Zusammenarbeitsformen Markt- und Wettbewerbslogiken ausgesetzt sind. Auch bei Subventionsverträgen steigt der Druck auf die ausführenden Organisationen, ihre Arbeit ökonomisch zu legitimieren.

3.4. Privatisierung, Dritter Sektor und Profitorientierung

Die Organisationen im Bereich der Sozialen Arbeit in ihren Organisations- und Finanzierungsformen zeichnen sich durch eine grosse Diversität aus. So kann unterschieden werden, ob es sich um staatliche oder private Trägerschaften handelt. Private Trägerschaften können dann weiter unterschieden werden, ob sie Profit-Organisationen (PO) oder Non-Profit-Organisationen (NPO) sind. Wie Véréna Keller (2016) in ihrem *Manuel critique de travail social* aufzeigt, wird die Mehrheit der Aufgaben im Bereich der Sozialen Arbeit nicht von staatlichen, sondern von privaten Trägerschaften ausgeführt (vgl. S. 53). Dabei ist es wichtig festzuhalten, dass die Tätigkeiten dieser Organisationen trotzdem hauptsächlich mit staatlichen Mitteln finanziert werden (vgl. S. 38).

Giauque (2020) hält dazu fest: «Auch die Betreuung von Asylsuchenden wurde an ein Privatunternehmen delegiert, das zahlreiche Asylunterkünfte, Übergangszentren und

Nothilfeeinrichtungen betreibt. Im Suchtbereich sind es vorwiegend Vereine, die sich um die Betreuung von Suchtkranken kümmern. Die Aufzählung ist nicht abschliessend, zeigt aber, in welchem Umfang öffentliche Dienstleistungen in der Schweiz von Privaten erbracht werden. Die Leistungsvereinbarung als Verwaltungsdispositiv, welches Politik (Bund, Kantone und Gemeinden) und Leistungserbringende zusammenführt, ermöglicht solche Delegationen und damit auch die Privatisierung zahlreicher Bereiche des öffentlichen Dienstes» (S. 302).

Ein weiterer, viel verwendeter Begriff ist das 'Contracting-Out': «Der Begriff wird [...] verwendet, wenn der Staat die Erfüllung von grundsätzlich als öffentlich anerkannten Aufgaben dem privaten Non-Profit-Sektor überlässt bzw. überträgt. Dabei trägt der Staat in wesentlichem Ausmass zur Finanzierung dieser Aufgabenerfüllung bei. Contracting-out ist vor allem im Gesundheits- und Sozialbereich, aber auch im Bildungsbereich anzutreffen. Zwischen Staat und NPO werden dazu Leistungsverträge abgeschlossen» (Gmür & Lichtsteiner, 2010, S. 18).

Als 'dritter Sektor', werden in der Schweiz Organisationen definiert, die sich zwischen Staat (Bund, Kantone, Gemeinden), gewinnorientierten Unternehmen und der Zivilgesellschaft befinden (Vonmüllenen, 2021, S. 14). Die Organisationen des Dritten Sektors werden auch als Non-Profit-Organisationen bezeichnet. Dabei handelt es sich um 80-90% Stiftungen und Vereine und um 10% Kapitalgesellschaften. Non-Profit-Organisationen zeichnen sich unabhängig von ihrer Rechtsform dadurch aus, dass sie als 'gemeinnützig' gelten und somit meistens vom Staat steuerbefreit sind (dies gilt also auch für Aktiengesellschaften). Sie sind deshalb aber gesetzlich beispielsweise einem Gewinnausschüttungsverbot unterstellt (Vgl. Kapitel 3.1). Roth (2015) hält in Anbetracht der bisherigen Ausführungen aber trotzdem fest: «Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die Grenzen zwischen Wirtschaft und drittem Sektor zunehmend verschwimmen, indem die NPO immer mehr eine wirtschaftliche Logik verfolgen (S. 13)».

Nicht alle Organisationen, die im Bereich der Sozialen Arbeit tätig sind, gehören zum dritten Sektor, können also als NPO eingestuft werden. Es gibt auch Organisationen, die nicht steuerbefreit sind und somit auch Dividenden ausschütten dürfen. Prominentestes Beispiel in der Schweiz ist die ORS Service AG, die unter anderem für die Betreuung von Bundesasylzentren zuständig ist. Der Status 'Gemeinnützigkeit' ist somit keine Voraussetzung, um staatliche Aufgaben im Bereich der Sozialen Arbeit übernehmen zu können.

4. Einflussfaktoren auf die Finanzierung

Im Folgenden werden unterschiedliche Einflussfaktoren auf die Finanzierung von privaten Organisationen im Bereich der Sozialen Arbeit aufgezeigt. Wie bereits erwähnt, werden die Aufgaben im Bereich der Sozialen Arbeit mehrheitlich durch private Organisationen ausgeführt.

Die nachfolgend beschriebenen Einflussfaktoren haben eine Auswirkung auf den Kontext und die Handlungsmöglichkeiten der Organisationen sowie auf die Rahmenbedingungen zur Ermöglichung von hoher Qualität der erbrachten Leistungen.

So sind Organisationen je nach Ort und Organisationsform verschiedenen gesetzlichen Vorgaben verpflichtet, die einen Einfluss auf die Finanzierungsarten haben. Ebenso können Organisationen verschiedene Rechtsformen haben, also zum Beispiel ein Verein oder eine Aktiengesellschaft sein. Diese haben Auswirkungen auf die Entscheidungsstrukturen und die gesetzlichen Bestimmungen und somit auch auf die Handlungsmöglichkeiten der Organisationen. Die Finanzierung der Organisationen kann aus unterschiedlichen Quellen stammen, z.B. aus öffentlichen oder privaten

Geldern. Dabei gibt der Grad der Eigenfinanzierung an, welcher Anteil der Gelder aus internen Quellen kommen. Öffentliche Gelder können über Leistungsvereinbarungen (von der öffentlichen Hand ausgeschrieben) oder projektbezogen (von der Organisation beantragt) vergeben werden.

4.1. Gesetzlicher Rahmen / Verbote

Die Rechtsformen der Organisationen sind in der Gesetzgebung an unterschiedlichen Orten festgehalten. Im Obligationenrecht sind die Grundlagen für Aktiengesellschaften (Art. 620-763), für Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) (Art. 772-827) und Genossenschaften (Art. 879-910) beschrieben. Die Grundlagen für Vereine (Art. 60-79) und Stiftungen (Art. 80-89) sind im Schweizerischen Zivilgesetzbuch festgehalten. Genauere Ausführungen zu den Rechtsformen folgen im nächsten Kapitel.

Wie einleitend beschrieben handelt es sich bei Organisationen, die zum dritten Sektor gehören, also Non-Profit-Organisationen, meistens um steuerbefreite Organisationen. Dies gilt unabhängig von ihrer Rechtsform. Die Steuerbefreiung juristischer Personen ist auf nationaler Ebene im Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer (DBG) in Artikel 56g festgehalten. Er führt aus: «juristische Personen, die öffentliche oder gemeinnützige Zwecke verfolgen, für den Gewinn, der ausschliesslich und unwiderruflich diesen Zwecken gewidmet ist. Unternehmerische Zwecke sind grundsätzlich nicht gemeinnützig. Der Erwerb und die Verwaltung von wesentlichen Kapitalbeteiligungen an Unternehmen gelten als gemeinnützig, wenn das Interesse an der Unternehmenserhaltung dem gemeinnützigen Zweck untergeordnet ist und keine geschäftsleitenden Tätigkeiten ausgeübt werden.» Die gleichen Ausführungen sind auch im Steuerharmonisierungsgesetz (StHG, Art. 23j) zu finden, somit gilt diese Ausnahme auch auf kantonaler Ebene.

Daraus folgt, dass steuerbefreite Organisationen zwar Gewinn erzielen dürfen, diesen aber nicht ausschütten dürfen, sondern ihn in die eigene Organisation reinvestieren müssen. Es gibt keine Vorgaben, dass staatliche Aufgaben nur an steuerbefreite Organisationen vergeben werden dürfen. Die Beschaffungsgesetze von Bund (BöB) und Kantonen sehen unterschiedliche Arten von Ausschreibungen, je nach finanzieller Höhe der Aufträge, vor.

4.2. Rechtsformen der Organisationen

Privat organisierte Institutionen im Bereich der Sozialen Arbeit können in der Schweiz unterschiedliche Rechtsformen haben. Die Anerkennung als gemeinnützige und somit steuerbefreite Organisation ist in den meisten Fällen (80-90%) möglich. Die Rechtsform kann eine Stiftung, ein Verein, aber auch eine Genossenschaft oder als Kapitalgesellschaft, sprich eine Aktiengesellschaft oder GmbH, sein (Beglinger & Gmür, 2019, S.60). Auch hier ist wichtig festzuhalten, dass nicht alle Organisationen im Bereich der Sozialen Arbeit steuerbefreit sind. Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die steuerbefreiten Organisationen.

Die Gründe für die Wahl der Rechtsform liegen laut Beglinger und Gmür (2019) meist entweder auf den Gründungsvoraussetzungen einer Organisation oder bei den Vorgaben der Geldgebenden (S. 60). Besteht eine Organisation über längere Zeit, so werden die ursprünglichen Gründe für die Wahl der Rechtsform immer weniger wichtig und bekannt. Diese werden je länger je mehr nicht mehr mit der Ursprungsidee, sondern mit den aktuellen Zielen einer Organisation begründet. Ist es zum Beispiel das Ziel, als Organisation personell und finanziell zu wachsen, wird eher die Stiftung und nicht der Verein als Rechtsform gewählt (Beglinger & Gmür, 2019, S. 60-61).

Je nach Rechtsform ist eine Organisation anderen gesetzlichen Vorgaben verpflichtet, die einen erheblichen Einfluss auf die Gestaltungsmöglichkeiten haben können. Auf jeden Fall darf der Einfluss der Rechtsformen auf Organisationen nicht unterschätzt werden und er muss in Diskussionen um die Rahmenbedingungen für die Qualität der Arbeit, die in einer Organisation geleistet wird, miteinbezogen werden (vgl. ebd. S.64). Ein besonderer Blick muss auf die Rechtsform der Aktiengesellschaft (AG) geworfen werden. Einer Aktiengesellschaft wird oft mit dem Erzielen von Gewinnen und dem Ausschütten von Dividenden an die Aktionär*innen in Verbindung gebracht. Adam und Wüthrich (2020) halten dazu zur spezifischen Form der Sozialfirmen fest: «Dabei zeigt die Untersuchung der Schweizer Sozialfirmen, dass diese keine Profite auf Kosten der Allgemeinheit machen. Aufgrund ihrer Rechtsform, kantonaler Bestimmungen, des Organisationszwecks oder der eigenen Statuten dürfen sie Gewinne nicht ausschütten, sondern müssen diese ausdrücklich in der Organisation einbehalten. Ebenso finanzieren sich Sozialfirmen nicht ausschliesslich mit öffentlichen Beiträgen: Markterlöse machen durchschnittlich die Hälfte der Einnahmen einer Sozialfirma aus» (S. 455). Steuerbefreite Organisationen, also Non-Profit-Organisationen, dürfen keine Dividenden auszahlen, sie unterstehen dem Gewinnausschüttungsverbot.

Wieso also wählen steuerbefreite Organisationen in der Sozialen Arbeit eine Rechtsform, die eigentlich auf Profit ausgerichtet ist?

Die Rechtsform Aktiengesellschaft bietet von der Organisationsstruktur her im Vergleich mit den traditionellen Rechtsformen in der Sozialen Arbeit wie der Verein und die Stiftung eine höhere Flexibilität in der Ausrichtung. Während bei Stiftungen und Vereinen der Einfluss der strategischen Ebene (Vorstand, Mitgliederversammlung, Stiftungsrat) sehr hoch ist, kann eine Aktiengesellschaft einfacher auf Veränderungen reagieren. Dies kann aus organisationaler Sicht gerade bei der Abhängigkeit von Geldern aus Leistungsvereinbarungen, die alle paar Jahre ändern können, ein Vorteil sein, da sich die Organisation beim Wegfall von Aufträgen einfacher neu ausrichten kann.

4.3. Herkunft der Finanzen

Die finanziellen Mittel einer Organisation können aus unterschiedlichen Quellen stammen. Im Folgenden wird vor allem die Unterscheidung zwischen privater und öffentlicher Herkunft berücksichtigt. Privat werden dabei jegliche Mittel betrachtet, die nicht von einer staatlichen Trägerschaft (Bund, Kantone, Gemeinden) stammen. Die Eigenfinanzierung umfasst also «Finanzierung durch Mitglieder, Träger oder andere interne Quellen der Organisation» (Gmür & Lichtsteiner, 2010, S. 24).

Drei Aspekte werden innerhalb dieser Unterscheidung genauer betrachtet. Erstens der Eigenfinanzierungsgrad einer Organisation beziehungsweise eine möglichst hohe Eigenfinanzierung. Zweitens, die Möglichkeit, die eine Organisation hat, Gelder für bestimmte Projekte bei privaten oder öffentlichen Trägerschaften zu beantragen und drittens Aufträge, die die öffentliche Hand ausschreibt und danach mit einer Organisation eine Leistungsvereinbarung zur Ausführung eines bestimmten Auftrags abschliesst.

Eigenfinanzierungsgrad

Der Begriff der Eigenfinanzierung einer Organisation wurde im Zuge einer fortschreitenden Privatisierung von staatlichen Aufgaben im Bereich der Sozialen Arbeit immer wichtiger. Nach Schmitz, Wüthrich und Amstutz (2014) werden Organisationen dann als USBI (Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration oder Sozialfirmen) betrachtet, wenn sie «(produktive) Arbeitsplätze für Benachteiligte innerhalb der Organisation anbieten und gleichzeitig einen Teil der

Einnahmen aus dem Verkauf von Produkten und/oder Dienstleistungen auf dem Markt erzielen» (S. 31). Der Grad der Eigenfinanzierung ist heute ein wichtiges Definitionsmerkmal der Finanzierungsarten sozialer Institutionen. Trotzdem zeigen sich grosse Unterschiede bei den Anforderungen an den Grad der Eigenfinanzierung für soziale Institutionen je nach Arbeitsbereich und je nachdem woher die fremdfinanzierten Anteile kommen (Schweizerischer Bundesrat, 2016, S. 1). So kann zum Beispiel in einer Leistungsvereinbarung mit einer staatlichen Trägerschaft festgehalten werden, wie hoch der Grad der Eigenfinanzierung einer Institution mindestens sein muss, um öffentliche Gelder zu erhalten. Soziale Institutionen können also abhängig von den Rahmenbedingungen hohe oder geringe Eigenfinanzierungsanteile aufweisen (Schweizerischer Bundesrat, 2016, S.8).

Die Bedeutung des Eigenfinanzierungsanteils als wichtiges Merkmal sozialer Institutionen geht Hand in Hand mit dem Einzug der Wirkungsorientierung im Rahmen des New Public Management (Vgl. Kapitel 3) in die Soziale Arbeit. Auch AvenirSocial hält im Positionspapier: *Was ist gute Soziale Arbeit?* (2015) fest: «Die eingesetzten Ressourcen – finanziell, personell und strukturell – müssen zur Erreichung des definierten Nutzens zweckmässig und wirkungsorientiert eingesetzt werden» (S. 8).

In der Masterarbeit an der Universität St. Gallen zu Herausforderungen für Sozialfirmen bemerkte Eugster (2016): «Je stärker sich Sozialunternehmen unternehmerisch ausrichten, desto unabhängiger können sie von den öffentlichen Geldern werden. Allerdings besteht dann auch die Gefahr, dass die sozialen Zielsetzungen durch die stärkere ökonomische Orientierung erodiert werden» (S. 1). Dieses Zitat verdeutlicht, dass mit dem Streben nach, oder der Anforderung durch die öffentliche Hand nach möglichst hohen Eigenfinanzierungsanteilen die Gefahr für soziale Institutionen von einem Verlust von sozialarbeiterischen Argumenten besteht. Dies wird im nächsten Kapitel zur Positionierung von AvenirSocial noch genauer beleuchtet.

In Artikel 5 der Bundesverfassung ist festgehalten, dass bei der Erfüllung staatlicher Aufgaben der Grundsatz der Subsidiarität zu beachten ist. Dieser wird sozialpolitisch oft so ausgelegt, dass staatliche Institutionen (zuerst auf Gemeinde-, dann auf kantonaler und am Schluss auf Bundesebene) erst dann verpflichtet sind Aufgaben zu übernehmen, wenn diese von privaten Trägerschaften nicht geleistet werden können. Staatliche Gelder sollen also nur in Anspruch genommen werden, wenn nicht genügend Private vorhanden sind. In Bezug auf den Eigenfinanzierungsanteil bedeutet dies, dass der Staat als Geldgeber ein Interesse haben soll und Institutionen auch dazu verpflichtet, einen möglichst hohen Grad der Eigenfinanzierung anzustreben. Das heisst konkret, dass der Staat auf der Grundlage des Subsidiaritätsprinzips verlangen kann, dass der Eigenfinanzierungsanteil einer Organisation, die einen Leistungsauftrag übernimmt, möglichst hoch sein muss und er somit selbst weniger zu bezahlen hat. Dies führt dazu, dass für die Übernahme von staatlichen Aufträgen, oft ein hoher Eigenfinanzierungsanteil gefordert wird. Dies wird dadurch legitimiert, dass eine möglichst hohe Wirkungsorientierung, dies kann sich auch in einem hohem Eigenfinanzierungsgrad zeigen, ein Qualitätsmerkmal von Institutionen Sozialer Arbeit ist. Institutionen können somit sowohl von aussen wie von innen die Vorgabe haben, einen hohen Eigenfinanzierungsanteil anzustreben.

Subventionen und Fundraising

Gmür und Lichtsteiner (2010) beschreiben Fundraising als «systematische Einwerbung von finanziellen Ressourcen, für die keine marktadäquate Gegenleistung abgegeben werden kann. Das Fundraising ist vor allem für Drittleistungs-NPO ein wichtiges Finanzierungsinstrument. Diese Form

der Mittelbeschaffung richtet sich potenziell an eine Vielzahl von Förderern (Staat, Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen), die mit unterschiedlichen Fundraising-Methoden angesprochen werden können» (S. 30).

Im Unterschied zu den im folgenden Unterkapitel beschriebenen Leistungsvereinbarungen, funktionieren Subventionen inputorientiert. Als Beispiel kann die Anstossfinanzierung für Projekte in der ausserschulischen Kinder- und Jugendarbeit im Kanton Aargau genommen werden. Für neue Projekte kann dort beim Kanton Geld beantragt werden. Die Vorgaben des Kantons beziehen sich dabei aber nicht auf den Inhalt der Projekte, sondern auf dessen Rahmenbedingungen. Die Projekte werden somit von Organisationen in der Praxis erstellt. Der Kanton entscheidet dann, ob für das Projekt Geld gesprochen wird. Solche Projektförderungen finden sich sowohl auf nationaler wie auch auf kantonaler Ebene.

Leistungsvereinbarung

Wie bereits im Kapitel zum gesellschaftlichen Kontext ausgeführt, werden seit den 90er-Jahren immer mehr staatliche Aufgaben an private Trägerschaften vergeben. Um diese Aufgaben zu regeln, werden Verträge zwischen den staatlichen Institutionen und den privaten Träger*innen abgeschlossen, sogenannte Leistungsvereinbarungen. Betrachtet man verschiedene Definitionen von Leistungsvereinbarungen so fällt auf, dass sich diese in den letzten 20 Jahren gewandelt haben. Im *Wörterbuch der Sozialpolitik* (Carigiet et. al, 2003) wird die Leistungsvereinbarung als « [...] ein kurz- bis mittelfristiges Führungsinstrument, welches das partnerschaftliche Verhältnis zwischen dem Leistungseinkäufer der öffentlichen Hand (Regierung, Departement) und dem Leistungserbringer (Verwaltungsabteilung, Nonprofit-Unternehmung, Privatfirma) regelt» (S. 191) beschrieben. Gmür und Lichtsteiner hielten 2010 fest, dass die Leistungsvereinbarung die zu erbringenden Leistungen (Quantität und Qualität), die Abgeltung und die Controllinginformationen festhält (S. 47). Bock und Neukomm definieren Leistungsvereinbarungen 2018 wie folgt: «Die Leistungsvereinbarung hält die für die jeweilige Zusammenarbeit zwischen Leistungsfinanzierer[*innen] und Anbieter[*innen] relevanten Grössen fest und ermöglicht damit die regelmässige Überprüfung und Abstimmung. Dazu stimmt sie die angestrebten übergeordneten Wirkungsziele, die Leistungs- und Qualitätsziele und deren Messung, die Finanzierung sowie die Berichterstattung und die Bewertung der Zielerreichung im Rahmen eines konsistenten Gesamtansatzes konsequent aufeinander ab. Das Erreichen der Wirkungsziele liegt in der gemeinsamen Verantwortung der Leistungsfinanzierer[*innen] und der Anbieter[*innen]» (S. 6).

Diese drei Definitionen zeigen verschiedene Entwicklungen auf. Einerseits die bereits mehrfach erwähnte Entwicklung von einer Inputfinanzierung, also der Finanzierung der Organisation, die dann gewisse Leistungen erbringt, hin zu einer Outputfinanzierung, also die Finanzierung einer Leistung (mit vorbestimmten Kriterien), die dann von einer Organisation, die den Zuschlag erhält, ausgeführt wird (Artias, 2017, S.1). Andererseits zeigen die Definitionen auch, dass die Vereinbarungen, analog zur Entwicklung der Verwaltungen, mit immer mehr Mechanismen des New Public Management versehen werden. Ist in der Definition von 2003 noch von einem partnerschaftlichen Verhältnis die Rede, wird 2010 bereits von Quantität und Qualität der Leistungen und Controllinginformationen gesprochen. In der Definition von 2018 kommen dann Begriffe vor, die heute zu jeder Leistungsvereinbarung gehören, wie 'Wirkungsziele', 'Bewertung der Zielerreichung', etc. vor. So sind Leistungsvereinbarungen heute bei einer Zusammenarbeit der öffentlichen Hand mit privaten Anbietern ein weit verbreitetes und akzeptiertes Instrument (Bock & Neukomm, 2018, S. 6).

Wie Artias (2017) festhält, muss heute also beachtet werden, welche Bedingungen die staatlichen Institutionen bei der Vergabe von Leistungsaufgaben stellen (S.1). Laut einer BASS-Studie von 2015 zu NGO in der Schweiz, sind 60% der befragten Organisationen der Meinung, dass die Rahmenbedingungen in Leistungsverträgen dazu führen, dass bei der Leistungserbringung finanzielle Überlegungen stärker gewichtet werden als fachliche Überlegungen (Artias, 2017, S.3).

Aus Sicht des Berufsverbandes sind folgende weitere Aspekte bei Leistungsvereinbarungen für die kritische Auseinandersetzung wichtig:

Wie bereits beschrieben, ist die Gemeinnützigkeit einer Organisation, also unter anderem die Befreiung von Steuerbarkeit, keine Voraussetzung für die Vergabe von Leistungsaufträgen. Somit steht es den Verwaltungen auf allen Ebenen offen, auch an Organisationen, die zum Beispiel Gewinn ausschütten, also als profitorientiert bezeichnet werden können, staatliche Aufgaben und damit Gelder zu vergeben.

Aufgrund des föderalistischen Systems in der Schweiz, gibt es keine einheitliche Handhabung der Ausgestaltung und der Vergabe von Leistungsverträgen. Je nach Kanton und Gemeinde können also ganz unterschiedliche Faktoren eine Rolle spielen, die auch abhängig von den politischen Verhältnissen am jeweiligen Ort sind. So ist der Einfluss von Fachpersonen und Organisationen auf die Ausgestaltung auch sehr unterschiedlich. Unter Umständen werden also keine Fachpersonen der Sozialen Arbeit in den Gestaltungsprozess miteinbezogen. Zudem geht die wichtige professionelle Autonomie verloren, da Leistungsverträge oft nur wenig Handlungsspielraum zur Gestaltung der Leistungen zulassen. Dies hat auch einen Einfluss auf die Kultur in den jeweiligen Organisationen, die sich stark auf die Anforderung der Träger*innen ausrichten müssen.

Die entscheidende Frage für Organisationen und den Staat dabei ist: Wie viel Steuerung ist förderlich und ab wann verhindert sie Innovation? Das Ziel, möglichst viel Effizienz (kostengünstig, etc.) ohne Qualitätseinbusse, soll dabei verfolgt werden. Um dies zu erreichen, braucht es eine Prozessgestaltung aller Akteur*innen auf Augenhöhe. Auftraggebende und Leistungserbringende müssen zu gleichen Teilen an der Gestaltung der Aufgabe beteiligt sein. Um dies zu erreichen, braucht es andere, partizipativere Formen. Diese existieren. Die Idee von Bock und Neukomm (2018) einer Zusammenarbeitsvereinbarung zeigt dies beispielhaft auf: «Als Alternative wird deshalb bisweilen die Zusammenarbeitsvereinbarung propagiert. Eine Zusammenarbeitsvereinbarung umschreibt die Zusammenarbeit zweier unabhängiger Partner zu einem gemeinsamen Zweck und ist weniger umfassend als eine Leistungsvereinbarung. Sie fokussiert auch weniger auf den Aspekt der Leistungserbringung gegen Finanzierung als vielmehr auf die gegenseitigen Rechte und Pflichten im Rahmen einer partnerschaftlichen Zusammenarbeitsbeziehung» (S. 6).

5. Handlungsbedarf

Aus allen bisherigen Ausführungen stellen wir aus Sicht von AvenirSocial folgenden Handlungsbedarf, um auch in Zukunft unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen und Rahmenbedingungen qualitativ hochstehende Soziale Arbeit leisten zu können, zur Diskussion. Diese Aufzählung ist nicht abschliessend und richtet sich an die Politik, an die Leitungspersonen und an alle Fachpersonen der Sozialen Arbeit.

5.1. Handlungsbedarf in der Politik und in Verwaltungen

Es braucht neue Zusammenarbeitsformen zwischen Staat und privaten Organisationen

Wie dieses Dokument zeigt, sind neue Zusammenarbeitsformen zwischen Staat und privaten Organisationen im Bereich der Sozialen Arbeit dringend notwendig. Inszenierte Pseudo-Wettbewerbe zur Vergabe von staatlichen Aufgaben dürfen in dieser Form nicht mehr stattfinden. Sie funktionieren aktuell nicht und werden auch nie, wie ein Wettbewerb um Industrieprodukte funktionieren (Seithe 2012, S. 140). Es besteht «die Notwendigkeit einer Instanz, die die fachliche Qualität und die fachlichen und gesetzlichen Entscheidungen Sozialer Arbeit überwacht oder zumindest in Fällen von Zweifel an der Korrektheit der abgelaufenen Prozesse und Entscheidungen eingreifen und klären kann» (Seithe, 2012, S. 141).

Organisationen im Bereich der Sozialen Arbeit müssen innovativ sein können. Soziale Probleme sind ständig im Wandel und somit müssen auch die Angebote und Methoden in der Sozialen Arbeit kurzfristig veränderbar sein. In der aktuellen Ausgestaltung werden Leistungsaufträge diesem Anspruch nicht gerecht, da sie oft genaue Anforderungen an die Leistungserbringenden stellen. Wie bereits im Kapitel zu den Leistungsvereinbarungen beschrieben, braucht es andere Zusammenarbeitsformen, wie zum Beispiel Zusammenarbeitsverträge, gemeinsam mit den Organisationen erarbeitete Leistungskataloge oder Globalbudgets. So kann den Organisationen genug Planungssicherheit gegeben werden, dass sie sich mehr auf die Qualität ihrer Arbeit, statt auf das Erfüllen der geforderten Zahlen konzentrieren können.

Des Weiteren ist es für die Ermöglichung von Rahmenbedingungen zur Leistung von qualitativ hochstehender Arbeit grundlegend, dass staatliche Aufgaben nur an Organisationen mit einem gemeinnützigen Status vergeben werden. Dieser oder ein vergleichbarer Status soll Voraussetzung werden, um staatliche Aufgaben erfüllen zu dürfen. Es darf aus Sicht von AvenirSocial nicht sein, dass Organisationen, die Steuergelder zur Ausführung ihrer Aufgaben erhalten, Gewinn ausschütten dürfen. Es ist uns wichtig festzuhalten, dass dies nichts mit der Rechtsform der Organisation zu tun hat. Auch eine Aktiengesellschaft kann steuerbefreit sein und somit einem Gewinnausschüttungsverbot unterliegen.

Um den bisher aufgeführten Handlungsbedarf schweizweit angehen zu können, ist es unerlässlich, die Vergabep Praxis weiter zu vereinheitlichen. In Anbetracht, der immer weniger von Kantonen geprägten Lebenswelten der Adressat*innen, ist es auch für Organisationen zur Planungssicherheit wichtig, einer einheitlichen Vergabep Praxis gegenüberzustehen.

Die Politik muss mehr Verantwortung für die Rahmenbedingungen zur Ermöglichung von hoher Qualität in der Sozialen Arbeit übernehmen

Die Politiker*innen können über ihr politisches Mandat Einfluss auf die Arbeit der Verwaltungen ausüben. Dies gilt auch für die Ausgestaltung von Leistungsaufträgen. Dabei sollten sie auch mehr Verantwortung für die Rahmenbedingungen, die die Qualität der erbrachten Leistungen beeinflussen, übernehmen. «Die Instanz, die über die Qualität der zu erbringenden Leistung wachen müsste, ist der Geldgeber selber. Ein Konflikt zwischen Kostensenkung und Qualitätsvorstellungen ist für ihn vorprogrammiert. Auf diese Weise könnte sich das Kostensenkungsanliegen der Politik im Rahmen des Wettbewerbs und der Leistungsvereinbarungen mit verschiedenen Anbietern praktisch ohne Gegenkraft durchsetzen» (Seithe, 2012, S. 140).

Fachpersonen müssen in Prozesse miteinbezogen werden

Wie bereits unter Leitungspersonen aufgeführt, ist es unerlässlich, dass auch Verwaltungen bei der Ausarbeitung von Zusammenarbeitsverträgen Leitungspersonen der Sozialen Arbeit als Expert*innen hinzuziehen, um zu garantieren, dass diese nach den Grundprinzipien Sozialer Arbeit arbeiten lassen.

5.2. Handlungsbedarf bei den Leitungspersonen

Stärkung der Organisationsmacht

Leitungspersonen in sozialen Organisationen stehen bei der Ausarbeitung oder Erneuerung von Leistungsvereinbarungen in der Verantwortung. Eine starke Verhandlungsposition ist dabei entscheidend, um einen Zusammenarbeitsvertrag mit Rahmenbedingungen abzuschliessen, die eine hohe Qualität der Sozialen Arbeit garantieren. Daher stehen Leitungspersonen in der Verpflichtung, die eigene Organisationsmacht und somit die Verhandlungsposition zu stärken. Dabei können Themen zum Professionalisierungsgrad sowie der Aus- und Weiterbildung der Fachpersonen oder der Lohnstruktur einer Organisation aufgegriffen werden.

Fachpersonen müssen in Prozesse miteinbezogen werden

Bei der Ausarbeitung von Zusammenarbeitsverträgen müssen Fachpersonen bzw. Leitungspersonen von Organisationen vermehrt miteinbezogen werden. Bock und Neukomm (2018) hielten dazu in ihrer Broschüre für das *Nationale Programm gegen Armut* fest: «Zudem gilt auch bei Abschluss einer Leistungsvereinbarung: Entscheidend für den Erfolg der Zusammenarbeit sind neben den gemeinsamen zielgerichteten Aktivitäten, die in der Vereinbarung formalisiert sind, auch die Pflege der Zusammenarbeitsbeziehung, der partnerschaftliche Umgang und die Kommunikation. Dialog, Austausch und regelmässiger Verständigung über die Ziele kommt auch im Rahmen formalisierter Zusammenarbeit ein zentraler Stellenwert zu – dies gerade angesichts bestehender Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Beide Zusammenarbeitspartner müssen sich mit ihren Sichtweisen, Anforderungen und Bedürfnissen einbringen können, Ad hoc-Absprachen müssen in begründeten Fällen möglich bleiben. Direkte, offene Kommunikation festigt das gegenseitige Vertrauen» (S.35).

Qualitative Kriterien müssen in Leistungsvereinbarungen berücksichtigt werden

Es muss darauf geachtet werden, welche Kriterien die staatlichen Leistungsfinanzierenden zur Vergabe der Gelder festlegen. Die sehr detaillierten Leistungsvereinbarungen lassen zum Teil kaum Spielräume bei der Erbringung von Leistungen, die sehr stark von gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen abhängig sind (Bock & Neukomm, 2018, S. 6). Bei der Vergabe der Aufgaben wird oft nur der Output (mit quantitativen Kriterien) und nicht das Outcome (qualitative Kriterien) gemessen, es wird nur überprüft, ob die verlangten Zahlen im Rahmen der vergebenen Gelder erreicht wurden und nicht auf welche Art und Weise die Zahlen erreicht werden (Roth, 2015, S. 10). Aus Sicht der Sozialen Arbeit muss am daraus entstehenden Abhängigkeitsverhältnis, welches durch die Vereinbarungen zwischen Leistungsfinanzierenden und Leistungserbringenden entsteht, Kritik geübt werden.

5.3. Handlungsbedarf bei den Fachpersonen

Betriebswirtschaftliche Logik reflektieren

Im Kapitel zum gesellschaftlichen Kontext wurde beschrieben, dass betriebswirtschaftliche Sprache und somit deren Logik in der Sozialen Arbeit immer wichtiger werden. Auch Fachpersonen übernehmen in ihrem Alltag dieses Vokabular. Wie im Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz festgehalten, ist der Umgang mit Widersprüchen Teil der Sozialen Arbeit (AvenirSocial, 2010, S.8). Zu den Handlungsprinzipien zählt auch eine fachliche und moralische Qualitätskontrolle des eigenen methodischen Handelns (AvenirSocial, 2010, S. 12). Fachpersonen sind also angehalten, ihr eigenes Handeln und somit auch ihre eigene Sprache kritisch zu reflektieren. Dazu gehört auch, dass der Einfluss betriebswirtschaftlicher Logik stets auf deren Komptabilität mit den Grundsätzen Sozialer Arbeit hinterfragt wird.

Drittes Mandat und politische Arbeit stärken

Fachpersonen der Sozialen Arbeit sind gemäss Berufskodex verpflichtet, sich mit ihren staatsbürgerlichen Mitteln für eine soziale, demokratische Gesellschaft einzusetzen (AvenirSocial, 2010, S. 14). Dazu gehört auch, nicht nur vom Staat an die Soziale Arbeit übertragene Aufgaben auszuführen, sondern auch deren Mitgestaltung einzufordern. Fachpersonen sollten sich politisch zur Wehr setzen, wenn sie den ihnen auferlegten Auftrag nicht nach den Grundprinzipien des Berufskodexes ausführen können.

Um auf struktureller Ebene Veränderungen herbeizuführen, ist der Berufsverband auf eine möglichst starke Organisationsmacht angewiesen. So stärkt jede Mitgliedschaft bei AvenirSocial die politische Arbeit des Verbandes. Denn je mehr Mitglieder wir vereinen, desto wirkungsvoller werden wir.

Fachpersonen der Sozialen Arbeit an die Schnittstellen!

In den Verwaltungspositionen, die über die Vergabe von staatlichen Aufgaben entscheiden, braucht es mehr Fachpersonen der Sozialen Arbeit. Fachpersonen können dazu beitragen, indem sie sich für solche Stellen weiterbilden und bewerben. Es ist an den Hochschulen, das Curriculum noch weiter so auszurichten, dass Fachpersonen vermehrt solche Positionen besetzen können. Die Etablierung der verschiedenen Masterstudiengänge muss weiter vorangetrieben werden.

6. Quellenverzeichnis

Adam, Stefan & Bernadette Wüthrich (2020): Sozialfirma. In Jean-Michel Bonvin, Valérie Hugentobler, Carlo Knöpfel, Pascal Maeder & Ueli Tecklenburg (Hrsg.), *Wörterbuch der Schweizer Sozialpolitik* (S. 454-456). Seismo.

Artias (2017): Subventions : contrats de prestation. Recommandations de l'Artias. Zugriff am 12.03.2021 auf URL: https://www.artias.ch/wp-content/uploads/2017/05/Artias_Recommandations_contrats_prestation_15.05.17.pdf

AvenirSocial (2010): Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Bern: AvenirSocial.

AvenirSocial (2015): Was ist gute Soziale Arbeit? Zugriff am 12.03.2021 auf URL: https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/AG_Qualitaet_DEF_D_1.pdf

AvenirSocial (2021): (Un-)Wörterbuch Soziale Arbeit. Zugriff am 12.03.2021 auf <https://avenirsocial.ch/was-wir-tun/un-woerterbuch-soziale-arbeit/>

Beglinger, Jost, & Markus Gmür (2019): Stiftung oder Verein. *Verbands-Management*, 45(2), S. 60-65.

Binswanger, Mathias (2020): Indikatoren und künstlich inszenierte Wettbewerbe. In Jean-Michel Bonvin, Valérie Hugentobler, Carlo Knöpfel, Pascal Maeder & Ueli Tecklenburg (Hrsg.), *Wörterbuch der Schweizer Sozialpolitik* (S.237-239). Seismo.

Bock, Simon & Sarah Neukomm (2018): Leistungsvereinbarungen zwischen Sozialwerken und Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration (USBI). Bern: BSV.

Bonvin Jean-Michel, Valerie Hugentobler, Carlo Knöpfel, Pascal Maeder & Ueli Tecklenburg (Hrsg.) (2020): *Wörterbuch der Schweizer Sozialpolitik*. Seismo.

Carigiet, Erwin, Ueli Mäder und Jean-Michel Bonvin (Hrsg.) (2003): *Wörterbuch der Sozialpolitik*, Zürich, Rotpunktverlag.

Eugster, Samuel (2016): Aktuelle Herausforderungen und Perspektiven für unternehmerische Sozialfirmen im Bereich der Arbeitsintegration. Masterarbeit. Universität St. Gallen.

Giauque, David (2020): Leistungsvereinbarung. In Jean-Michel Bonvin, Valérie Hugentobler, Carlo Knöpfel, Pascal Maeder & Ueli Tecklenburg (Hrsg.), *Wörterbuch der Schweizer Sozialpolitik* (S. 301-303). Seismo.

Gmür, Markus & Hans Lichtsteiner (Hrsg.) (2010): Stichwort NPO-Management: ein Nachschlagewerk für Vereine, Verbände, Stiftungen, Genossenschaften und NGO. Haupt.

Keller, Véréna (2016): *Manuel critique de travail social*. Lausanne, Genève: EESP et IES.

Kriso (2021): New Public Management in der Sozialen Arbeit. Eine Kritik. Zugriff am 12.03.2021 auf URL: https://www.kriso.ch/wp-content/uploads/kriso_npm_sa.pdf

Meyer, Matthias (2020): New Public Management. In Jean-Michel Bonvin, Valérie Hugentobler, Carlo Knöpfel, Pascal Maeder & Ueli Tecklenburg (Hrsg.), *Wörterbuch der Schweizer Sozialpolitik* (S. 333-335). Seismo.

Roth, Céline (2015): Leistungsverträge mit dem dritten Sektor. Masterarbeit. Universität Bern.

Schmitz, Daniela, Wüthrich, Bernadette & Jeremias Amstutz (2014): Sozialfirmen – Im Spannungsfeld von sozialen und ökonomischen Zielen. *Panorama*, (3), 31.

Schweizerischer Bunderat (2016): Rolle der Sozialfirmen. Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulats (13.3079) Carobbio Guscetti «Rolle der Sozialfirmen» vom 14. März 2013.

Seithe, Mechthild (2012): *Schwarzbuch Soziale Arbeit*. Wiesbaden: VS Verlag.

Vonmüllenen, Melanie (2021): Neue Finanzierungsformen für Nonprofit Organisationen am Beispiel der IG Arbeit. Master-Thesis. Hochschule Luzern.

Herausgeberschaft:

© AvenirSocial – Berufsverband Soziale Arbeit Schweiz
Tobias Bockstaller, Verantwortlicher Fachliche Grundlagen
Geschäftsstelle Schweiz
Postfach
Schwarztorstrasse 22
3001 Bern
info@avenirsocial.ch
www.avenirsocial.ch