



## Soziale Arbeit

Institut für Sozialmanagement

# «Marktöffnung! Marktöffnung?» Subjektfinanzierung im Kanton Basel-Stadt und Basel-Land infolge Behindertenhilfegesetz (BHG)

Laufender Bericht  
Version 02 vom 13. August 2020

zuhanden

**Verband SUBB**  
**c/o Wohn- und Bürozentrum für Körperbehinderte (WBZ)**  
**Aumattstrasse 70–72, Postfach, 4153 Reinach 1**

vertreten durch

**Dr. Esther Thahabi, Geschäftsleitung**  
Tel. 079 945 90 95, E-Mail [esther.thahabi@subb.ch](mailto:esther.thahabi@subb.ch)

13. August 2020

Prof. Dr. Christian Liesen

Pfingstweidstrasse 96, Postfach, 8037 Zürich  
Tel. 058 934 86 37, E-Mail [christian.liesen@zhaw.ch](mailto:christian.liesen@zhaw.ch)

lic. phil. Angela Wyder

Pfingstweidstrasse 96, Postfach, 8037 Zürich  
Tel. 058 934 88 60, E-Mail [angela.wyder@zhaw.ch](mailto:angela.wyder@zhaw.ch)

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Ausgangslage .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Ziel und Fragestellung.....</b>	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>Vorgehen.....</b>	<b>2</b>
<b>4</b>	<b>Marktmechanismen und Marktöffnung im Spiegel der Literatur: eine Zusammenfassung in drei Thesen .....</b>	<b>2</b>
4.1	These 1: Es kann bei behinderungsbedingten Dienstleistungen keinen offenen Markt geben.	2
4.2	These 2: Es ist schwer für die Marktpartner, die Anreize für unternehmerisches Denken richtig zu setzen.....	4
4.3	These 3: Der wirtschaftliche Kontext ist bestimmt durch Nutzenabwägungen – welche Leistung in welcher Qualität zu welchem Preis. ....	6
<b>5</b>	<b>Ausblick: Wie geht es weiter? .....</b>	<b>8</b>
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>9</b>
<b>7</b>	<b>Forschungsteam .....</b>	<b>13</b>
7.1	Portraits der Projektmitarbeitenden .....	13
7.2	Kurzportrait Institut für Sozialmanagement.....	13

## 1 Ausgangslage

Am 1. Januar 2017 trat das gemeinsame Behindertenhilfegesetz der Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft in Kraft (BHG, 869.700). Es vollzieht einen Systemwechsel: Bislang war die Finanzierung auf Institutionen ausgelegt. Neu legt das BHG nun fest, dass der individuelle Unterstützungsbedarf einer Person zu ermitteln ist. Das BHG soll Personen mit Behinderung so mehr Eigenverantwortung und Mitbestimmung ermöglichen. Mit dem BHG bezahlen betroffene Personen diejenigen Kosten, welche durch ihre Unterbringung entstehen (Objektkosten in der Dienstleistung Wohnen). Die Betreuungskosten werden vom Kanton finanziert.

Die Institutionen beider Basel haben bislang, von einzelnen Ausnahmen abgesehen, auf der Basis eines institutionsbezogenen Einheitstarifs gewirtschaftet – ermittelt auf Basis der individuellen Kostenrechnung. Per 01.01.2017 wurden im Wohnen und im Bereich Arbeit die Heimtaxen durch fünf institutionsspezifische Pauschalen abgelöst (anhand des individuellen Betreuungsbedarfs der Menschen mit Behinderungen), welche nicht über den definierten Normkostenzielwerten liegen dürfen. Der Rahmen der Institutionsfinanzierung (Mengengerüst) wird mittels Kontingenten im Leistungsvertrag definiert. Ab 2023 gelten nur noch die Normkosten. Institutionen, die unter den Normkosten liegen, erhalten tiefere Tarife. Schwankungsrücklagen werden vorher abgebaut.

Das kantonale Vergütungssystem wurde somit interinstitutionell kalibriert und auf Basis der IST-Kosten Normkostenzielwerte festgelegt. Die Organisationen sind per 01.01.2020 – je nach Anteil an Menschen mit einer Hilflosenentschädigung – einer Kategorie zugeteilt. Die Normkostenunterschiede je Kategorie betragen teilweise über 30%. Die Kostendächer bei den Institutionen, die faktisch im Sinne der Planungssicherheit noch bestehen, werden abgebaut mit dem Ziel, den Leistungsbezug durch die betroffenen Personen mehr und mehr zu flexibilisieren. Bei den Institutionen wirft das allerdings Fragen auf – eine zentrale solche Frage ist, wie individuelle Ziele, Bedarfe und Kosten in der kantonalen «Kalibrierungsmechanik» näherhin zusammenhängen und was die Konsequenzen daraus sein werden. Der bevorstehende Wegfall der Kontingente führt die Unternehmen in eine Phase des «Marktübergangs» und stellt neuartige Anforderungen.

## 2 Ziel und Fragestellung

Die Subjektfinanzierung in beiden Basel wird 2023 in die nächste Systemstufe überführt mit den Eckpunkten: gleicher Preis für gleiche Leistung, Steuerungsmöglichkeiten die mehr und mehr beim Subjekt ansetzen, etablierte Steuerungsbeziehungen zwischen den Kantonen und den Institutionen.

Ziel des Mandates ist es, die Auseinandersetzung zu fördern mit dem Rollenverständnis der «Marktteilnehmer» (Menschen mit Behinderung, Kantone, ambulante Anbieter, Institutionen).

Die zu beantwortenden Hauptfragestellungen lauten:

- a) Wie ist das Rollenverständnis dieser Akteure und auf welchen Grundlagen bestimmen sie es? Wie sind ihre Beziehungen untereinander – sowohl modellhaft («so ist es gedacht») als auch faktisch («so wird es gemacht» bzw. «so wird es im Moment verstanden»)? Was folgt daraus?
- b) Was bedeutet der Normkostenprozess konkret für den SUBB und seine Mitglieder? Wie hängt es mit dem Rollenverständnis zusammen?

Es ist darauf aufbauend zudem ein Blick in die Zukunft zu wagen, und zwar differenziert nach Leistungsbereich (begleitetes Wohnen, begleitete Tagesgestaltung, begleitete Arbeit, ambulante Wohnbegleitung):

- Welche Marktmechanismen werden sich durchsetzen? (oder: Was wird im Anbietermarkt geschehen?) Was bedeutet dies bezüglich der Abfederung unternehmerischer Risiken bzw. der Neuordnung der Risikoträgerschaften?
- Welche wichtigen Entwicklungen und Zusammenhänge können dem Markt überlassen werden, und aus welchen Gründen?
- Welche wichtigen Entwicklungen und Zusammenhänge bedürfen einer aktiven Steuerung, und durch wen? (Wie sind z.B. die Auswirkungen für Personen mit sehr hohem Bedarf?)

### 3 Vorgehen

Version 01 des vorliegenden laufenden Berichts setzt bei diesen Fragen und dem Blick in die Zukunft an. Wir berichten von der durchgeführten Literatursuche.

Wir durchsuchten sechs Datenbanken: die Web of Science Core Collection, dabei handelt es sich um eine nach Qualitätskriterien kuratierte Sammlung von rund 21'000 peer-reviewten Zeitschriften; die beiden führenden wirtschaftswissenschaftlichen Datenbanken EBSCO Business Source und ProQuest ABI/Inform und ergänzend die deutlich kleinere EconLit; schliesslich die White Paper-Repositoryen EconPapers und RePEc.

Die Suche galt zum einen den Besonderheiten bei behinderungsbedingten Dienstleistungen, zum anderen spezifisch der Subjektfinanzierung im Hinblick auf den Markt und die Erfahrungen anderer Länder.

Bereinigt um Duplikate fanden wir 302 Treffer. Davon erwiesen sich 225 als irrelevant bzw. nicht beurteilbar, weil bspw. kein Volltext zu ermitteln war. Die verbleibenden 77 sind ganz oder zumindest in Teilen relevant.

Die Ergebnisse fassen wir in Kapitel 4 prägnant in drei Thesen zusammen.

## 4 Marktmechanismen und Marktöffnung im Spiegel der Literatur: eine Zusammenfassung in drei Thesen

Die Ergebnisse der Literatursuche möchten wir in drei Thesen zusammenfassen:

1. Es kann bei behinderungsbedingten Dienstleistungen keinen offenen Markt geben.
2. Es ist schwer für die Marktpartner, die Anreize für unternehmerisches Denken richtig zu setzen.
3. Der wirtschaftliche Kontext ist bestimmt durch Nutzenabwägungen – welche Qualität zu welchem Preis.

Im Folgenden skizzieren wir den Gehalt dieser Thesen.

### 4.1 These 1: Es kann bei behinderungsbedingten Dienstleistungen keinen offenen Markt geben.

Unter Dienstleistungen werden immaterielle Wirtschaftsgüter verstanden, die unter dem Einsatz von externen Faktoren für den fremden Bedarf produziert werden (Maleri, 1994, 3; Sieker, 2000,

3). Darunter fallen zahlreiche und höchst unterschiedliche Gesellschaftszweige, Berufe und Tätigkeiten.

Auch behinderungsbedingt erbrachte Dienste lassen sich darunter subsumieren. Es gibt jedoch wichtige Unterschiede. Ökonomische Bezeichnungen wie *Konsumenten* oder *Kunden* greifen im Fall behinderungsbedingter Dienste zu kurz. Die in Behindertenorganisationen lebenden Empfänger behinderungsbedingter Leistungen sind keine freiwilligen Konsumenten, sondern unfreiwillige Klienten mit einem ausgewiesenen Hilfsbedarf. Sie sind von der Dienstleistung und vom Leistungserbringer abhängig. Wie Oberholzer (2010, 36) es ausdrückt: «Den Idealtypus [...] stellen zahlende und aufgeklärte Kunden dar, die zwischen verschiedenen Dienstleistungserbringern auswählen, sich vorab über die Güte und Reputation dieser Leistung erkundigen können und fähig sind, die Leistung anschliessend entsprechend ihren Erwartungen zu beurteilen. Die Spannung nimmt kontinuierlich zu, je weiter sich diese Umstände vom dargestellten Ausgangspunkt entfernen. Der Spannungsbereich von ... [behinderungsbedingten] Dienstleistungen ist relativ weit entfernt von diesem Ausgangspunkt zu lokalisieren. Empfänger von sonderpädagogischen Leistungen sind stark auf die Leistung angewiesen – mitunter sogar existenziell –, und somit auch auf den Erbringer. Vielfach stehen ihnen auch keine alternativen Dienste zur Verfügung und sie sind nur bedingt fähig, die Güte der Leistung zu beurteilen und zu bezahlen».

Damit fehlt behinderungsbedingten Dienstleistungsorganisationen der marktübliche Mechanismus kritischer und aufgeklärter Kunden. Marktwirtschaftliche Vorstellungen setzen Transparenz und Informiertheit über den Markt, Konkurrenzsituationen, Entscheidungsfreiheit und Kundenbindung voraus. Das zwingt Organisationen, sich um die Gunst von Klienten zu bemühen, die Qualität der Leistungen sicherzustellen und innovativ zu bleiben.

Diese Bedingungen sind bei Personen in besonderen Abhängigkeitsverhältnissen nicht gegeben. Die Beziehungen in behinderungsbedingten Dienstleistungsprozessen sind vielmehr deutlich umfassender, weitreichender und persönlicher als in üblichen Dienstleistungen. Die Einrichtungen bilden keinen punktuellen Dienstleistungskontakt, sondern ein Lebensumfeld für die leistungsempfangenden Menschen (Estermann et al., 2008, 189).

Die Einflussmöglichkeiten der Klienten als Dienstleistungsempfänger auf die Entwicklung der Angebote und deren Qualitätsbeurteilung sind gering. Inhalt, Umfang, Qualität und Kosten der personenbezogenen Massnahmen werden auf der Ebene des Sozialleistungssystems – bestenfalls in Rücksprache mit den sozialen Diensten – verhandelt und vereinbart (Wansing, 2005, 117).

An den geschilderten Punkten ändert ein Wechsel von einer Form der Objektfinanzierung hin zu einer Subjektfinanzierung nichts. O'Brien (2013) problematisiert, dass mit der Subjektfinanzierung kein «Markt» entsteht, weil die Leistungen immer in einem solchen Abhängigkeitsverhältnis erbracht werden, in dem nach wie vor nur sehr wenige «Konsumentenentscheidungen» fallen können und werden. Leistungsanbieter können nicht einfach neue Kundengruppen gewinnen. Anders als in einem regulären Markt hängt die Anzahl der Kunden auch im «Subjektfinanzierungs-Markt» von sozialrechtlichen Definitionen ab. Die Kundenbasis kann weder durch Preisgestaltung noch durch Innovation verbreitert werden – sie ist einzig durch den festgestellten Bedarf legitimiert. Marktbe gründend sind nicht die Wünsche, sondern die Bedarfe der Personen. Darum ist auch die Nachfrage nach den Leistungen und Produkten nicht beliebig steigerbar. Nachfrageveränderungen bewegen sich stets innerhalb der zugelassenen Kundenbasis. Die Kundinnen und Kunden können entscheiden, wie, aber nicht ob sie ihrem festgestellten Bedarf entsprechen wollen – ihre Bedarfslage zwingt sie dazu. Gerade bei behinderungsbedingten Dienstleistungen besteht ein erhebliches Kompetenzgefälle zwischen dem Empfänger und dem Erbringer der Dienstleistung (Hamel et al., 2000, 20). Klienten ist es nicht möglich, sich für oder gegen eine Dienstleistung auszusprechen.

Im Idealfall können sie sich lediglich zwischen verschiedenen Dienstleistungserbringern desselben Angebotes entscheiden.

«Markt» wird deshalb im Zusammenhang mit der Subjektfinanzierung fast immer in Anführungszeichen gesetzt, weil es sich nicht um einen Markt im eigentlichen Sinne des Wortes handelt. Die Tauschverhältnisse, Dienstleistung gegen Entgelt, sind nicht grundsätzlich ausgewogen, sondern durch Abhängigkeit und Asymmetrie definiert.

Die Rede vom «Markt» soll deshalb nicht die Rolle als Konsumenten und Kunden, sondern vor allem die höhere Wahlfreiheit der Menschen mit Behinderung betonen und ein unternehmerisches Verständnis der Angebote fördern. Darum geht es in der nächsten These.

#### 4.2 These 2: Es ist schwer für die Marktpartner, die Anreize für unternehmerisches Denken richtig zu setzen.

Durch den Wechsel von der Objekt- zur Subjektfinanzierung rückt statt eines vordefinierten Angebotes der Bedarf der Person ins Zentrum. Es wird festgestellt, welchen behinderungsbedingten Bedarf die Person hat und in welchem Umfang ihr anerkannte, kantonale finanzierte oder mitfinanzierte Leistungen zustehen. Auf dieser Grundlage entsteht eine grössere Wahlfreiheit und Selbstbestimmung für die Person: Sie kann bestimmen oder mitbestimmen, wie und welche Leistungen sie haben möchte, und Institutionen und Personen, die Leistungen für sie erbringen, müssen sich daran orientieren. Damit wird ein wichtiger Grundsatz der Behindertenrechtskonvention der UNO eingelöst, die in Art. 19 das Recht auf eine unabhängige Lebensführung verlangt.

Dass in These 1 geschilderte Spannungsfeld ist damit jedoch nicht aufgelöst. Nach wie vor handelt sich um Dienstleistungen, die in Abhängigkeitsverhältnissen erbracht werden. Das Abhängigkeitsverhältnis soll anders gestaltet werden, aber es gibt wichtige Gründe, weshalb es schwer ist, die Anreize richtig zu setzen:

- Die Fähigkeit zur Wahlfreiheit von Menschen mit Behinderung ist nicht gleichförmig. Einige können ihre Wahlfreiheit, gegeben ein geeignetes Angebot, umfassend ausüben. In und von Behinderteneinrichtungen werden andererseits vielfach Menschen begleitet und betreut, denen Kompetenzen für ein selbstbestimmtes Leben fehlen: Sie können nicht, nicht immer oder nicht ausreichend beurteilen, was ihren Interessen dient. Ihre Präferenzen sind deshalb keine verlässlichen Indikatoren für Leistungen und Angebote, die ihr Wohlergehen fördern (Hausman & McPherson, 2009). Es ist deshalb ein zentrales Ziel und Auftrag der agogischen Arbeit, diese Kompetenzen den individuellen Möglichkeiten entsprechend aufzubauen. Dafür muss die Angebotsgestaltung die Bedarfsgerechtigkeit ständig im Blick behalten und dementsprechend differenziert sein (Beck, 1996). Leistungen, die zu den behinderungsbedingten Bedarfen passen, werden staatlich beauftragt und vergütet, sind dadurch unternehmerische Grundlage und Leitlinie und das behinderungsbedingte Abhängigkeitsverhältnis wird ökonomisiert (Möhring-Hesse, 2015; Speck, 1999, 2003). Die Wahlfreiheit von Menschen mit Behinderung bewegt sich demzufolge im Rahmen der Variabilität und Differenziertheit dieser regulierten Angebote. Die Anreize zu unternehmerischem Handeln sind dann nur so gut wie das Bedarfsverständnis, das der Regulierung der behinderungsbedingt notwendigen Leistung zugrunde liegt (Oberholzer, 2010; Brock, 2009; Speck, 1999). Menschen mit Behinderung üben ihre Wahlfreiheit im Rahmen der vorhandenen Angebote aus.
- Anders als in einem regulären Markt entsteht die Kaufkraft im «Marktgeschehen» bei der Subjektfinanzierung praktisch ausschliesslich durch Mittel der öffentlichen Hand: Anbietersagen läuft den Schutz- und Fürsorgepflichten des Staates zuwider. Damit jeder bekommt, was er

braucht, und weil das Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage im «Subjektfinanzierungs-Markt» nicht von allein passiert, ist Regulierung nötig. Diese kann aber unversehens das hauptsächliche Ziel der Subjektfinanzierung untergraben, die höhere Wahlfreiheit: So kann Regulierung dazu führen, dass sich beispielsweise die Zahl der tatsächlich erhältlichen Leistungsoptionen verringert, oder es werden systematisch solche Leistungen bevorzugt, die sich regulativ steuern lassen (von Institutionen erbracht) gegenüber solchen Leistungen, die sich einer Steuerung weitgehend entziehen (von Privaten erbracht) – obschon sie für Menschen mit Behinderung sehr attraktiv sein könnten.

Eines der wenigen empirischen Beispiele dafür bieten Spall et al. (2005). Sie führten eine qualitative Studie durch anlässlich der Einführung eines Quasi-Markt-Modells in Queensland, Australien, mit 63 narrativen Interviews bei den betroffenen Personen und in ihren Unterstützungssystemen (verschiedene Behinderungsformen). Die Idee des Quasi-Markt-Modells besagte, dass Leistungsanbieter untereinander in Wettbewerb treten, Menschen mit Behinderung auf dem entstehenden Quasi-Markt Wahlfreiheit geniessen und dies in der Folge zu höherer Systemeffizienz und zu besseren Ergebnissen für die betroffenen Personen führt.

Die Studie fand fast ausschliesslich kritische Einschätzungen vor. Ihre Ergebnisse zur Wahlfreiheit lauteten:

- es ist keine Angebotsvielfalt entstanden
- die administrativen Prozesse sind verworren
- es gibt empfundene Ungerechtigkeiten in der Bedarfsfestlegung (betroffene Personen haben ihre individuellen Werte untereinander verglichen und stellen Ungleichbehandlungen fest, die sie nicht einordnen können)
- grosse Einstiegshürden (im Bericht ist unklar, worin sie bestehen) führen dazu, dass Personen erst gar nicht versuchen, sich für die Leistungen zu registrieren.

Zur Effizienz des Systems und besserem Outcome (Wahlfreiheit) halten die Autoren fest:

- Es kommt faktisch zu Kürzungen und Verzögerungen bei der Bereitstellung der Unterstützungsleistungen, beispielsweise indem neue Leistungen lokal mal vorhanden sind, mal nicht, oder durch Wartelisten und lange Wartezeiten, bis Bewilligungen und Kostengutsprachen vorliegen.
- Die Aufmerksamkeit der Leistungsanbieter liegt nicht auf dem individuellen Bedarf der Person, sondern betriebswirtschaftlich auf ihrem finanziellen Durchsatz und Umsatz, bis hin zum Leistungsabbau, da sie versuchen ihre Existenz zu sichern.
- In der Pflege steigen die Kosten bei zum Teil nachlassender Versorgungsqualität gegenüber dem früheren System; es muss in der Folge z.T. mehr aus eigener Tasche von den Personen selbst gezahlt werden.
- Es sind schwierige Absprachen und Verhandlungen mit Personal nötig, damit dieses geringere Löhne als früher akzeptiert.
- Die obligatorische jährliche Abklärung wird als Ressourcenverschwendung und Misstrauensvotum erlebt, der Aufwand soll nach Meinung der meisten Befragten besser in die Begleitung und Betreuung investiert werden; periodisch wiederkehrende Abklärungen in deutlich längerem, mehrjährigen Abstand würden in vielen Fällen genügen.

In diesem Kontext wurde die Einführung der Subjektfinanzierung (*individualised funding*) von den betroffenen Personen nicht nur nicht als Gewinn, sondern als ungerecht erlebt (ebd., 62), ja als Ablenkung von einer generellen Unterfinanzierung des Hilfesystems. Gesamt-Australien



hat mit der Reform des National Disability Insurance Scheme NDIS später auf nationaler Ebene die meisten dieser Probleme behoben oder abgemildert (vgl. Laragy et al., 2015). Über die weitere Entwicklung speziell in Queensland war keine Literatur zu finden.

- Stainton, Boyce & Philipps (2009), die eine der wenigen empirischen Studien vorgelegt haben, in denen Subjektfinanzierung mit anderen Finanzierungsarten lokal verglichen wird, weisen darauf hin, dass sich Kostenfolgen immer erst hinterher zeigen, da die Implementationsbedingungen und ihre Auswirkungen praktisch nicht vorauszusehen sind (siehe auch Lord & Hutchinson, 2003, die im Dreiländervergleich USA, Australien und Kanada genau dies beschreiben).
- Das für behinderungsbedingte Dienstleistungen benötigte Leistungssystem enthält zwangsläufig hoch individuelle, kostenintensive und nicht-routinemässige Anteile (Oberholzer, 2010; vgl. in diesem Sinne auch Dasu & Rao, 1999; Miller, Kahn & Luce, 2008; Spanjol et al., 2015; Treger, 2015). Es ist meist fragmentiert, das heisst es müssen verschiedene Anbieter zusammenarbeiten (Frankenberger & Friestad, 1996; Morgan & Rao, 2006; Kim & Kim, 2017; Miller, Luce, Kahn & Conant, 2009). Sie kontrollieren in der Regel jeweils nur einen kleinen Teil des Marktes. Qualitätsversprechen und Kompetenzausweise sind schwer zu vermitteln; hoch profitable Geschäftsmodelle sind möglich, aber empirisch gesehen die Ausnahme (Morgan & Rao, 2006).

Literatur, welche die Erfahrung anderer Länder mit der Marktveränderung infolge der Einführung einer Subjektfinanzierung für Menschen mit Behinderung beschreibt, konnten wir nicht finden. Wir nehmen an, dass es graue Literatur gibt (z.B. kommunale Konzepte, legislative Handreichungen, interne Reports, Green Paper). Sie ist in den gesichteten Datenbanken nicht indexiert und vermutlich schwer zu finden, selbst wenn es sie gibt.

Unser Fazit lautet: Insgesamt scheint es besonders wichtig zu sein, sich in die Lage zu versetzen, Fehlanreize infolge regulativer Änderungen früh zu erkennen – also unerwünschte Nebenfolgen. Denn um nichts anderes handelt es sich: Die Entstehung von profitorientierten Unternehmen wird im ökonomischen Referenzmodell damit erklärt, dass ein Unternehmer sich einen Gewinn aus einer wirtschaftlichen Tätigkeit verspricht, der ihm als Residuum zufällt. Der Anreiz zu effizientem Handeln stellt dabei das Recht dar, diesen Gewinn für sich zu verwenden (Zimmer et al., 1992, 22). Nonprofit-Organisationen, um die es sich bei behinderungsbedingten Dienstleistungen zum grössten Teil handelt, fehlt genau dieses Recht, und damit verbunden auch der entsprechende Anreiz, effizient zu handeln. Um Nonprofit-Organisationen zu gründen, muss es demnach andere Motive geben. Sie sind in diesem Fall in sozialen Zwecken zu suchen und dort sehen sie auch ihre Anreize, sich darauf zu verstehen, öffentliche Ressourcen erfolgreich zur Bearbeitung individueller Problemlagen und Herausforderungen einsetzen zu können (Schwien, 2009; Carnochan et al., 2014; McBeath, 2017). Damit liegt der unternehmerische Anreiz in der Leistungsdefinition, was zur dritten These führt.

#### 4.3 These 3: Der wirtschaftliche Kontext ist bestimmt durch Nutzenabwägungen – welche Leistung in welcher Qualität zu welchem Preis.

Die Zufriedenheit der Klienten ist eine der zentralen Anforderungen an Dienstleistungen (Sonnenberg 2004, 3). Diese subjektive Qualitätskomponente ist sehr bedeutsam (Beck 2006, 183ff.; Gromann 1996, 211; Hamel et al. 2000, 20). Oberholzer formuliert es so: «Das übergreifende Kriterium, an welchem sich die Dienstleistungsmerkmale und -dimensionen ausrichten, stellt die Qualität. Eine ... [behinderungsbedingte] Dienstleistung zeichnet sich dann durch eine gute Qualität



aus, wenn sie die drei Dimensionen Potenzial, Prozess und Ergebnis ausgewogen koordiniert, dabei die spezifischen Dienstleistungsmerkmale wie Immaterialität, Koproduktion, Nicht-Speicherbarkeit und Individualität konstruktiv berücksichtigt und ihre Leistung auf die individuellen Bedürfnisse der Klienten ausrichtet» (Oberholzer, 2010, 19).

Die Qualität von Dienstleistungen konstruiert sich aus den klientenspezifischen Erwartungen im Zusammenspiel mit den tatsächlichen Eigenschaften der Dienstleistung. Der Qualitätswert ergibt sich somit aus dem Grad, in welchem eine Dienstleistung den kundenspezifischen Erwartungen entspricht: Je höher die Übereinstimmung, desto bessere Qualitätsprädikate erhält ein Produkt (Merchel, 2003, 8f.; Schädler, 2001, 26; Trube et al., 2001).

Bei behinderungsbedingten Dienstleistungen prägt das Bild, das die Gesellschaft von Behinderung hat, den Qualitätswert, da die Leistungen im öffentlichen Auftrag und Interesse erbracht werden. Die Regulierung ist somit geprägt von gesellschaftlichen Bildern von Behinderung (Welti, 2005; Wolff, 2007).

Zudem kann bei behinderungsbedingten Dienstleistungen auch ein zufriedener Kunde die tatsächliche Qualität der Leistung nicht unbedingt beurteilen: Zwar sind seine kundenspezifischen Erwartungen erfüllt oder nicht erfüllt, wodurch er zufrieden oder unzufrieden ist. Er kann aber vielfach nur eingeschränkt beurteilen, was seinen Interessen dient, und die tatsächlichen, objektiven Eigenschaften der Dienstleistung kann er nicht oder nur schwer einschätzen. Eine berichtete Zufriedenheit von Klient:innen in Behinderteneinrichtungen weist auf eine grundsätzliche Passung des Angebotes hin, auf erfüllte Erwartungen und ein angemessenes Wohlbefinden im jeweiligen Setting. Aus der Sicht des Regulierers, des Kantons, sind dies zwar notwendige, aber noch keine hinreichenden Qualitätsinformationen. Denn Zufriedenheit ist ein Teil der Einrichtungsqualität, aber nicht mit ihr gleichsetzbar oder darauf verkürzbar: Qualität wird vielmehr, wie Oberholzer formuliert (2010, 20), «immer nur als graduelle Annäherung an ein ausgehandeltes Qualitätskonzept bestimmt». Dessen tragende Komponenten sind Wirksamkeit und Zweckmässigkeit, Wirtschaftlichkeit und eine angemessene Fachlichkeit und Professionalität (Broder, 2009; Oberholzer, 2010, 21–36; Richardt, 2003).

Auf Kundenseite macht es ferner einen grossen Unterschied, ob die Leistungsannahme freiwillig ist, Einsicht in die Leistung besteht oder ob es unabhängig oder sogar gegen den Willen der Person ist (Singh & Duque, 2012; Thrassou, Santoro, Leonidou, Vrontis & Christofi, 2020). Es gibt in der Literatur Hinweise darauf, dass dies als das Erbringen unterschiedlicher Leistungen zu werten ist, d.h. Leistungen, die ganz oder teilweise gegen den Willen oder ohne Einverständnis der Person erbracht werden, sind anders zu bewerten (und ggf. zu finanzieren) als Leistungen, welche die Person in Kauf nimmt (Andelic, Stevenson & Feeney, 2019; Moensted & Day, 2020).

Als eine weitere Hürde macht die Literatur deutlich, dass Klient:innen sich mit einer eigentlich unerwünschten Dienstleistung nicht auseinandersetzen möchten. Die Literatur kennt dafür den Begriff der «negativen Dienstleistung». Negative Dienstleistungen sind solche Dienstleistungen, die vom Inanspruchnehmenden vollständig oder in Teilen negativ wahrgenommen werden und die er lieber vermeiden möchte; sie werden lediglich der Notwendigkeit halber akzeptiert. Dabei besteht immer eine hohe Asymmetrie: Der Dienstleistungserbringende hat gegenüber dem Kunden einen uneinholbaren Wissensvorsprung. Durch seine eigene Unwissenheit hat der Kunde keine oder nur wenig Kontrolle über den Prozess. Er kann die Leistungserbringung nicht oder erst sehr spät im Prozess beurteilen. Das kann auch für den Dienstleistungserbringenden zum Problem werden, weil er einen Weg finden muss, mit der ausgelösten Unsicherheit, mangelndem Vertrauen und negativen Emotionen des Kunden umzugehen: Es fragt sich, inwiefern ein zufriedener Kunde aus einer negativen

Dienstleistung hervorgehen kann und wie die Kundenerwartungen beeinflusst und gemanagt werden können (Wei, 2019; Dasu & Rao, 1999).

Die Literatur ist sich einig, dass einer klaren Rollengestaltung ein grosses Gewicht zukommt (Bitner, Bernard H Booms & Tetreault, 1990; Dasu & Rao, 1999; Ligas & Coulter, 2000; Svavi, Svensson, Slatten & Edvardsson, 2010; Gera, 2011; Soderlund & Oikarinen, 2018). Der Kunde hat also nicht nur den Bedarf nach der Dienstleistung, er hat bei negativen Dienstleistungen vor allem auch ein Bedürfnis nach Information, welches mit Sorgfalt erkannt und adressiert sein will. Die Information wird gewissermassen selbst zu einem entscheidenden Teil der Leistung.

Was heisst das nun?

- Wettbewerb als Zauberformel zur Lösung sozialer Probleme ist nur im Rahmen einer marktwirtschaftlichen Ordnung möglich. Diese bedarf bei behinderungsbedingten Dienstleistungen stets der Regulierung. Regulierungsfolgen sind schwer absehbar und müssen beobachtet werden.
- Je tiefer die Konkurrenz auf dem Markt, desto höher ist die latente Gefahr von Qualitätseinbussen, weil dadurch der Innovations- und Wettbewerbsdruck geschwächt wird. Bei behinderungsbedingten Dienstleistungen ist ein Wiederkauf bestehender Leistungen praktisch garantiert in der nächsten Leistungsperiode. Marktliche und staatliche Regulierungen können dieser Gefahr zwar entgegenwirken, sie aber nicht vollständig auflösen. Regulierer haben insofern ein Interesse an Konkurrenz. Steht ihnen der Weg der Konkurrenzierung von Leistungen nicht offen, müssen sie in weit höherem Mass Qualität regulieren und/ oder Leistungsstandards und Leistungsvorgaben formulieren. Das Qualitätsthema bleibt für sie angesichts schwacher Marktkonkurrenz ein Dauerbrenner.
- Aus den dargelegten Gründen funktioniert allerdings selbst im Fall einer Deregulierung der wichtige Mechanismus nicht, in dem sich unter Konkurrenzbedingungen Preise bilden und ständig Güter gegen Geld getauscht werden (Schwarz, 1986, 12). Der wirtschaftliche Kontext der Leistungserbringung ist und bleibt durch regulative Nutzenabwägungen bestimmt. Der *Preis der Leistung* ist dabei an *stellvertretende Qualitätsvorstellungen* gebunden und immer reguliert.
- Die Qualitätsvorstellungen können implizit oder explizit sein: Die Geldgeber erwarten, dass die von ihnen zur Verfügung gestellten Mittel zweckmässig eingesetzt werden, so dass daraus der bestmögliche Nutzen für die Dienstleistungsempfänger resultiert. Die Qualität als entscheidende Komponente im wirtschaftlichen Anreizsystem kann nur über eine Qualitätsvereinbarung reguliert werden. Preisermittlungen und Tarifierungen orientieren sich aber in der Regel an den Kosten der Vergangenheit und schreiben implizite oder explizite Erwartungen fort.

## 5 Ausblick: Wie geht es weiter?

21. August 2020: Die empirischen und konzeptuellen Ergebnisse der Literaturanalyse werden mit dem Verband SÜbB an einem Rückkoppelungsgespräch besprochen. Vertretungen der Kantone sind zu Gast. Anschliessend Nachverarbeitung durch das ZHAW-Team, Ergänzungen, Vervollständigung.
1. September 2020: Roundtable-Veranstaltung für Interessierte zu den Literaturergebnissen.
14. Oktober 2020: SÜbB-interner Workshop I mit der Begleitgruppe. Weitere wichtige Unterscheidungen, die sich in der Literatursichtung nicht abbilden, werden aufgenommen und umgesetzt, z.B. stationäre und ambulante Angebote, Wohnen / Arbeit.

20. Oktober 2020: SUBB-interner Workshop II mit dem Vorstand.  
 28. Oktober 2020: Termin mit Begleitgruppe.  
 10. November 2020: Workshop «Marktöffnung?!»  
 23. November 2020: Workshop «Marktöffnung?!» (Fortsetzung)  
 tbd: Abschlussrunde, Abschlussveranstaltung.

## 6 Literaturverzeichnis

- Andelic, N., Stevenson, C., & Feeney, A. (2019). Managing a moral identity in debt advice conversations. *British Journal of Social Psychology*, 58(3), 630–648. doi:10.1111/bjso.12303
- Beck, I. (1996). Behinderung – spezielle Erziehungsbedürfnisse – sonderpädagogischer Förderbedarf: Theoretische Begründungs- und Vermittlungsprobleme einer „lebensweltlich“ und final orientierten Bestimmung des individuellen Bedarfs an Hilfen. *Die neue Sonderschule*, 41(6), 443–455.
- Beck, I. (2006). Qualität in der Arbeit mit Menschen mit schweren Behinderung. In: *Lebenshilfe, Bundesvereinigung (Hrsg.): Schwere Behinderung - eine Aufgabe für die Gesellschaft*. Marburg: Lebenshilfe-Verlag, 183-193.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable And Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71.
- Brock, D. W. (2009). Cost-Effectiveness and Disability Discrimination. *Economics and Philosophy*, 25, 27–47.
- Broder, R. (2009). Sicherung und Entwicklung der Qualität in heil- und sozialpädagogischen Angeboten. In P. Elmiger & U. Strasser (Hrsg.), *Steuerung der fachlichen Qualität im heil- und sozialpädagogischen Bereich* (S. 23–36). Bern: Edition SZH.
- Carnochan, S., Samples, M., Myers, M., & Austin, M. J. (2014). Performance Measurement Challenges in Nonprofit Human Service Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(6), 1014–1032. doi:10.1177/0899764013508009
- Dasu, S., & Rao, J. (1999). A dynamic process model of dissatisfaction for unfavorable non-routine service encounters. *Production and Operations Management*, 8(3), 282–300.
- Estermann, J., & Kneubühler, H.-U. (2008). Warum Lebensqualität im Pflegeheim bedeutsam ist und wie sie gemessen werden kann. *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie*, 34(1), 187-210.
- Frankenberger, K., & Friestad, M. (1996). Consumers' emotional reactions to positive and negative service encounters and their influence on evaluations and behaviors (AMA EDUCATORS PROCEEDINGS). In Droge, C and Calantone, R (Hrsg.), *1996 Ama Educators' Proceedings, Vol 7 - Enhancing Knowledge Development in Marketing* (Band 7, S. 557–563). Amer Mkt Assoc.
- Gera, R. (2011). Investigating the link between service quality, value, satisfaction and behavioural intentions in a public sector bank in India. *International Journal of Services, Economics and Management*, 3(1), 3–20.
- Gromann, P. (1996). Nutzerkontrolle – ein wichtiger Bestandteil von Qualitätssicherung. *Geistige Behinderung*, 3, 211-222.
- Hamel, T. & Windisch, M. (2000). QUOFHI. Qualitätssicherung Offener Hilfen für Menschen mit Behinderung. Marburg: Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung.
- Hausman, D. M., & McPherson, M. S. (2009). Preference satisfaction and welfare economics. *Economics and Philosophy*, 25, 1–25.

- Kim, J., & Kim, Y. (2017). Determining Customer Experience Innovation: Exploring a Dynamic Model of Customer Responses in Negative Service Encounters. *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*, 3(1), 597–620.
- Laragy, C. (2010). Snapshot of flexible funding outcomes in four countries. *Health & Social Care in the Community*, 18(2), 129–138. doi:10.1111/j.1365-2524.2009.00880.x
- Ligas, M., & Coulter, R. (2000). Understanding signals of customer dissatisfaction: Customer goals, emotions, and behaviors in negative service encounters (AMA WINTER EDUCATORS CONFERENCE). (Workman, JP and Perreault, WD, Hrsg.) American Marketing Association. Conference Proceedings, 11, 256–262.
- Lord, J., & Hutchison, P. (2003). Individualised Support and Funding: Building blocks for capacity building and inclusion. *Disability & Society*, 18(1), 71–86. doi:10.1080/713662196
- Maleri, R. (1994). *Grundlagen der Dienstleistungsproduktion* (3. Aufl.). Berlin: Springer.
- McBeath, B., Carnochan, S., Stuart, M., & Austin, M. J. (2017). The managerial and relational dimensions of public-nonprofit human service contracting. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 3(2), 51–77. doi:10.1177/2055563617723225
- Merchel, J. (2003). Zum Stand der Diskussion über Effizienz und Effektivität sozialer Dienstleistungen. In: Möller, Michael (Hrsg.): *Effektivität und Qualität sozialer Dienstleistungen. Ein Diskussionsbeitrag*. Kassel: kassel university press, 4-25.
- Miller, E. G., Kahn, B. E., & Luce, M. F. (2008). Consumer Wait Management Strategies for Negative Service Events: A Coping Approach. *Journal of Consumer Research*, 34(5), 635–648. doi:10.1086/521899
- Moensted, M. L., & Day, C. A. (2020). Health and social interventions in the context of support and control: The experiences of marginalised people who use drugs in Australia. *Health & Social Care in the Community*, 28(4), 1152–1159. doi:10.1111/hsc.12946
- Möhring-Hesse, M. (2015). Die Kehrseite dessen, was man gemeinhin „Ökonomisierung“ nennt. Zur Kritik der Verstaatlichung der sozialen Dienste. *Ethikjournal*, 3(1).
- Morgan, I., & Rao, J. (2006). Growing Negative Services. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 69–74.
- Oberholzer, D. (2010). *Das Interventionsframework sensiQoL* copyright: Professionelle Begleitung und Unterstützung von erwachsenen Menschen in sonderpädagogischen Dienstleistungsorganisationen. Zürich: Universität Zürich.
- Richardt, M. (2003). Lebensstandard, Lebensqualität und Zufriedenheit. Eine Modellskizze zur Qualitätsentwicklung in Wohneinrichtungen für erwachsene Menschen mit geistiger Behinderung. *Vierteljahresschrift für Heilpädagogik und ihre Nachbargebiete*, 72(4), 342–353.
- Schädler, J. (2001). Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung – Plädoyer für ein professionsnahes Konzept in der Sozialen Arbeit. In: Schädler, J. et al. (Hrsg.): *Der Stand der Kunst. Qualitätsmanagement sozialer Dienste*. Münster: Votum, 13-38.
- Schwarz, P. (1986). *Management in Nonprofit-Organisationen*. In: *Die Orientierung*, 88, Schriftenreihe der Schweizerischen Volksbank, Bern.
- Schwien, B. (2009). *Ganzheitliche Unternehmensführung in Nonprofit-Organisationen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sieker, A. (2000). *Qualitätssicherung bei Dienstleistungen* (Vol. 4). Hamburg: Verlag Dr. Kovac.

- Singh, S., & Duque, L. C. (2012). Moderating Role of Stress in Evaluating Negative Services: Encounters With the Police. *Journal of Service Research : JSR*, 15(2), 231–241. doi:10.1177/1094670511435563
- Soderlund, M., & Oikarinen, E.-L. (2018). Joking with customers in the service encounter has a negative impact on customer satisfaction: Replication and extension. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 42, 55–64. doi:10.1016/j.jretconser.2018.01.013
- Sonnenberg, K. (2004). Wohnen und geistige Behinderung. Eine vergleichende Untersuchung zur Zufriedenheit und Selbstbestimmung in Wohneinrichtungen. [http://kups.ub.uni-koeln.de/volltexte/2005/1322/pdf/PHD\\_gesamt\\_sonnenberg.pdf](http://kups.ub.uni-koeln.de/volltexte/2005/1322/pdf/PHD_gesamt_sonnenberg.pdf) (28.16.2010).
- Spall, P., McDonald, C., & Zetlin, D. (2005). Fixing the system? The experience of service users of the quasi-market in disability services in Australia. *Health and Social Care in the Community*, 13(1), 56–63.
- Spanjol, J., Cui, A. S., Nakata, C., Sharp, L. K., Crawford, S. Y., Xiao, Y. et al. (2015). Co-Production of Prolonged, Complex, and Negative Services: An Examination of Medication Adherence in Chronically Ill Individuals. *Journal of Service Research : JSR*, 18(3), 284–302. doi:10.1177/1094670515583824
- Speck, O. (1999). Marktgesteuerte Qualität – eine neue Sozialphilosophie? In F. Peterander & O. Speck (Hrsg.), *Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen* (S. 15–30). Basel: Reinhardt.
- Speck, O. (2003). Die Ökonomisierung des Lebenswertes als Gefährdung behinderten Lebens. In M. Dederich (Hrsg.), *Bioethik und Behinderung* (S. 104–137). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Stainton, T., Boyce, S., & Phillips, C. J. (2009). Independence pays: a cost and resource analysis of direct payments in two local authorities. *Disability & Society*, 24(2), 161–172. doi:10.1080/09687590802652439
- Svari, S., Svensson, G., Slatten, T., & Edvardsson, B. (2010). A DIP-construct of perceived justice in negative service encounters and complaint handling in the Norwegian tourism industry. *Managing Service Quality*, 20(1), 26–45. doi:10.1108/09604521011011612
- Thrassou, A., Santoro, G., Leonidou, E., Vrontis, D., & Christofi, M. (2020). Emotional intelligence and perceived negative emotions in intercultural service encounters: Building and utilizing knowledge in the banking sector. *European Business Review*, 32(3, SI), 359–381. doi:10.1108/EBR-04-2019-0059
- Treger, S. (2015). Customer Engagement als Erfolgsfaktor negativer Dienstleistungen. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen* (S. 235–259). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-08518-6\_11
- Trube, A. (2001): Fach- und nutzerorientiertes Qualitätsmanagement für soziale Dienste. In: Schädler, Johannes et al. (Hrsg.): *Der Stand der Kunst. Qualitätsmanagement sozialer Dienste*. Münster: Votum, 227-233.
- Wansing, G. (2005). *Teilhabe an der Gesellschaft. Menschen mit Behinderung zwischen Inklusion und Exklusion*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wei, S., Ang, T., & Anaza, N. A. (2019). The power of information on customers' social withdrawal and citizenship behavior in a crowded service environment. *Journal of Service Management*, 30(1), 23–47. doi:10.1108/JOSM-10-2017-0274
- Welti, F. (2005). *Behinderung und Rehabilitation im sozialen Rechtsstaat. Freiheit, Gleichheit und Teilhabe behinderter Menschen*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Wolff, J. (2007). *Disadvantage (Disadvantage)*. Oxford: Oxford University Press.

Zimmer, A., & Scholz, M. (1992). Der Dritte Sektor zwischen Markt und Staat. Ökonomische und politische Theorieansätze. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 4, 21-39.



## 7 Forschungsteam

### 7.1 Portraits der Projektmitarbeitenden

#### **Prof. Dr. Christian Liesen, Projektleitung**

*Experte für die wirkungsorientierte Analyse von Bedarfen, Prozessen und Kosten*



Christian Liesen, Dr. phil., Prof. ZFH war bis vor Kurzem an der HfH als Schwerpunktleiter für systemische und institutionelle Fragen im Bereich Forschung und Entwicklung tätig. Seit Januar 2017 arbeitet er an der ZHAW im Departement Soziale Arbeit im Institut für Sozialmanagement und verantwortet dort u.a. die Forschungstätigkeiten. Er hat in den vergangenen Jahren zahlreiche Projekte durchgeführt für kantonale Ämter, Bildungsverwaltungen und Schulbehörden sowie für Bundesbehörden. Sein besonderes Interesse gilt sektorenübergreifenden Fragestellungen an den Schnittstellen von Bildung, Sozialem und Gesundheit.

#### **Angela Wyder, lic. phil., Co-Projektleitung**

*Expertin für wertorientierte Kosten-Nutzen-Analysen und Bedarfssteuerung*



Angela Wyder kam 2018 als wissenschaftliche Mitarbeiterin ans Institut für Sozialmanagement. Sie befasst sich mit Finanzierungsmodellen, Bedarfserfassung und Kosten- und Ressourcenbetrachtungen in sozialen Organisationen; zuletzt Mitarbeiterin der sensiQoL AG im Projekt zur Weiterentwicklung von Verfahren zur individuellen Bedarfsabklärung und Leistungsbemessung (VIBEL) im Kanton Bern. Zuvor hat sie sich im Forschungsschwerpunkt «Systemische und institutionelle Fragen der Heilpädagogik» mit Kosten- und Ressourcenfragen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe sowie der Sonderschulung beschäftigt.

**Weitere Fachpersonen der ZHAW werden nach Bedarf beigezogen.**

### 7.2 Kurzportrait Institut für Sozialmanagement

Das Institut für Sozialmanagement entwickelt Lösungen für Organisationen, die sich mit sozialen Problemen beschäftigen. Es spricht Führungskräfte an, die den Sozialbereich mit Mut zu weitsichtigem Handeln, zu unkonventionellen Lösungen und zu mehr unternehmerischer Haltung weiterentwickeln wollen. Gemeinsam mit seinen Partnern schlägt das Institut neue Wege ein, um den Sozial- und Non-Profit-Bereich zu einem innovativeren und effektiveren Handlungsfeld zu machen. Die Analyse der professionellen Handlungen und Koproduktionsprozesse von Führungskräften, Mitarbeitenden, Aufsichtsgremien und externen Stakeholdern steht dabei im Mittelpunkt. Das Institut ist fokussiert auf die drei Themen Innovation und Qualitätsentwicklung, Führung und Organisationsgestaltung sowie Supervision, Coaching und Mediation.

Das ISM ist Teil des Departements Soziale Arbeit der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Mit seinen vier Instituten «Sozialmanagement», «Kindheit, Jugend und Familie», «Vielfalt und gesellschaftliche Teilhabe» sowie «Delinquenz und Kriminalprävention» und dem Zentrum Lehre gehört das Departement zu den führenden Schweizer Bildungs- und Forschungsinstitutionen in sozialer Arbeit und den Kernthemen von Stiftungen, Sozialunternehmen und gemeinnützigen Organisationen.



Wir arbeiten anwendungsorientiert und wissenschaftlich in Lehre, Forschung, Weiterbildung, Dienstleistung und Beratung. Die Verknüpfung von fachlicher und prozessorientierter Expertise liegt uns dabei ebenso am Herzen wie der inter- und transdisziplinäre Austausch.

Im Kontext des angebotenen Projektes kann dabei insbesondere auf die Expertise in nachhaltiger Organisationsentwicklung und sozialen Problemlagen sowie auf die breite Expertise der ZHAW in Fragen der Finanzierungsplanung von Sozial- und Gesundheitsleistungen zurückgegriffen werden.



## Departement Soziale Arbeit

### Institut für Sozialmanagement

Pfingstweidstrasse 96

Postfach

CH-8037 Zürich

Telefon +41 58 934 89 22

[ism.sozialarbeit@zhaw.ch](mailto:ism.sozialarbeit@zhaw.ch)

[www.zhaw.ch/sozialarbeit](http://www.zhaw.ch/sozialarbeit)