

**Sozialmarkt Schweiz
zwischen
Unter- und Überversorgung**

Befunde, Ursachen, Reformen

**von
Dieter Pfister**

Basel 1996

Die Studie wurde finanziert durch:

Departement für Erziehung und Kultur des Kantons Thurgau/Lotteriefonds, Frauenfeld

Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

Aktion „Denk an mich“, Basel

Amnesty International, Bern

Glückskette, Bern

Hilfswerke der Evangelischen Kirchen der Schweiz, Zürich

Pflegekinder-Aktion Schweiz, Bern

Pro Juventute, Zürich

Pro Patria, Zürich

Pro Senectute Schweiz, Zürich

REGA, Zürich

Schweizerische Flüchtlingshilfe, Bern

Schweizerisches Komitee für UNICEF, Zürich

Schweizerische Krebsliga, Zürich

Schweizerischer Invalidenverband, Olten

Schweizerische Multiple Sklerose Gesellschaft, Zürich

Schweizerisches Rotes Kreuz, Bern

Schweizerische Stiftung für das cerebrally gelähmte Kind, Bern

Schweizerische Vereinigung Pro Infirmis, Zürich

Schweizer Freunde der SOS-Kinderdörfer, Wabern

Schweizer Spende für Tuberkulose und Lungenkranke, Bern

Stiftung Kinderdorf Pestalozzi, Zürich

Wohn- und Bürozentrum für Körperbehinderte, Reinach

Projektteam:

Pfister, Dieter/Binet, Françoise, <KMU> PFISTER, Marketing & Kommunikation,
Baslerstrasse 33, CH- 4102 Binningen/Basel

INHALT

0. Vorwort	2
1. Einleitung	3
1.1. Zusammenfassung der Studienresultate	3
1.2. Zielsetzung der Studie	7
1.3. Methodik	8
2. Situationsanalyse	9
2.1. Struktur des Sozialstaates Schweiz	9
2.1.1. Ziele des Sozialstaates	11
2.2. Struktur des Sozialmarktes Schweiz	11
2.2.1. Nachfrage im Sozialmarkt	12
2.2.2. Anbieter im Sozialmarkt	16
2.2.3. Angebote im Sozialmarkt	21
2.2.4. Finanzbeschaffung im Sozialmarkt	26
3. Unter- und Überversorgung	27
3.1. Hauptbefunde der Marktanalyse	28
3.1.1. Zwei Kantone im Vergleich: Ausgewählte Marktdaten	28
3.1.1.1. Anbieter	30
3.1.1.2. Angebote	33
3.2. Hauptbefunde der Expertenbefragung	35
3.2.1. Bereiche mit Tendenz zur Unterversorgung	35
3.2.2. Bereiche mit Tendenz zur Überversorgung	38
3.3. Ursachen für Tendenzen zu Unter/Überversorgung	40
3.3.1. Haltungen und Verhalten in Gesellschaft und Wirtschaft	40
3.3.2. Haltungen und Verhalten der Anbieter	43
3.3.3. Haltungen und Verhalten der Geldgeber	45
4. Sozialmarkt 2001: Reform von Strategie, Kultur, Struktur	45
4.1. Veränderungen im Anbietermarkt	47
4.2. Mehr Marktorientierung und Qualitätsmanagement	50
4.3. Angebotsbündelung und Markenbildung	50
4.4. Neue Finanzierungskonzepte	51
4.5. Schlusswort	52

ANHANG

A Tabellen und Grafiken	55
B Liste der Interviewpartner	59
C Literatur	59
D Liste der verarbeiteten Verzeichnisse	62

SOZIALMARKT SCHWEIZ ZWISCHEN UNTER- UND ÜBERVERSORGUNG BEFUNDE, URSACHEN, REFORMEN

0. Vorwort

Wie so oft im Leben brauchte es auch hier die gütige Mithilfe des Paten "Zufall", damit sich schweizerische Hilfswerke und gemeinnützige Organisationen eingehender mit Marketing- und Marktforschung zu befassen begannen: Anlässlich einer zufälligen gemeinsamen Zugfahrt entwickelte lic. phil. Dieter Pfister, Geschäftsführer der KMU Unternehmensberatung für Kommunikation und Marketing sowie Vize-Präsident des Schweizerischen Verbandes der Marketing- und Sozialforscher SMS, zusammen mit mir die Idee, aus Anlass des 25-jährigen Jubiläums des Schweizerischen Verbandes der Marketing- und Sozialforscher, SMS, eine repräsentative Studie über das Spendenverhalten der Bevölkerung in der Schweiz durchzuführen. Die aufschlussreichen Resultate und die vielen Gespräche und Diskussionen brachten in der Folge eine breite Gruppe von Hilfswerken und gemeinnützigen Organisationen zusammen, die Interesse zeigten, übergeordnete Fragen gemeinsam zu erforschen. Was lag näher, als erneut die Hauptverantwortlichen der SMS-Spendenstudie zu beauftragen, die in der Zwischenzeit konkretisierten Fragestellungen zu zwei Themenfeldern zu bearbeiten.

Es ist erfreulich, dass nach kurzer Ausschreibung insgesamt 21 Organisationen ihre Beteiligung an den Studien *"Sozialmarkt Schweiz zwischen Über- und Unterversorgung. Befunde, Ursachen, Reformen"* und *"Die Zukunft der Hilfswerke zwischen Marktgesellschaft und Solidarität. Zur sozio-ökonomischen Lage organisierter Gemeinnützigkeit"* beschlossen und zudem zwei Sponsoren - der Lotteriefonds des Kantons Thurgau und der Migros-Genossenschafts-Bund - einen finanziellen Beitrag zugesichert haben.

In der Studie *"Sozialmarkt Schweiz zwischen Über- und Unterversorgung"* von Dieter Pfister wird, neben einer exemplarischen Analyse von Teilbereichen des Sozialmarktes Schweiz, dieser Markt in einen neuen Referenzrahmen gestellt und die Marktstruktur verständlich dargestellt. Ursachen von Über- und Unterversorgung sowie insbesondere die Darlegung von einleuchtenden Reformvorschlägen schliessen die wertvolle Arbeit ab.

Neben der interessanten Analyse und den überlegenswerten Reformvorschlägen, die nun schriftlich vorliegen, muss als Wert der Arbeit auch die Zusammenarbeit einer Vielzahl von Hilfswerken und gemeinnützigen Organisationen bezeichnet werden. Nicht mit Einzelkämpfertum sondern nur mit gemeinsamer Problembewältigung können die aktuellen Herausforderungen gemeistert werden. Auch diesbezüglich war die Studie ein lehrreiches Beispiel von Zusammenarbeit!

Es wird nun Aufgabe der beteiligten Organisationen sein, die notwendige sozial- und gesellschaftspolitische Diskussion auf nun fundierter Basis weiterzuführen. Dieter Pfister gebührt der grosse Dank, uns PraktikerInnen der sozialen Tätigkeit verständlich Hintergründe und Tendenzen aufzeigt und die Entwicklungen und Trends, die wir alle verspüren, in einen grösseren Rahmen gestellt zu haben. Johann Heinrich Pestalozzi, dessen 250. Geburtstag wir dieses Jahr feiern, schrieb in seinen *"Nachforschungen über den Gang der Natur in der Entwicklung des Menschengeschlechts"* (1797) *"Soviel sah ich bald: die Umstände machen den Menschen, aber ich sah ebensobald: der Mensch macht die Umstände"*. Wir haben es also in der Hand, den Menschen zur Mithilfe zu motivieren und damit die Umstände zu verbessern.

Zürich, im Juli 1996

Thomas Mächler, Zentralsekretär Stiftung Kinderdorf Pestalozzi

1. Einleitung

Nach Abschluss der SMS-Jubiläumsstudie über den „Spendenmarkt Schweiz“ (Pfister 1994) bildete sich eine Projektgruppe „Sozialmarkt Schweiz“ mit dem Ziel, die Konsequenzen aus der SMS-Studie zu diskutieren und weitere Abklärungen vorzunehmen. Am Ende der Gesprächsrunden kristallisierte sich heraus, dass zwei Themenfelder weiter vertieft werden sollten:

- Die Struktur des Sozialmarktes generell und mögliche Unter- und Überversorgungen mit sozialen Dienstleistungen
- Das Solidarverhalten der Bevölkerung zwischen Idealvorstellungen und künftigen Möglichkeiten

Die Projektgruppe beschloss, in beiden Feldern je eine Studie in Auftrag zu geben und betraute damit einerseits die KMU, Unternehmensberatung für Kommunikation und Marketing in Binningen/Basel (Sozialmarkt) und andererseits das IGM, Institut für gesellschaftsbezogenes Management, Buchs/Zürich (Solidarverhalten).

Für die engagierte Unterstützung und vielfältigen Hinweise sei den Mitgliedern des Begleitausschusses

- Alice Comte, Pro Senectute Schweiz, Zürich
- Dr. François Courvoisier, Schweizerisches Rotes Kreuz, Bern
- Martin Streit, Schweizerische Vereinigung Pro Infirmis, Zürich

sowie

- lic. phil. Thomas Mächler, Stiftung Kinderdorf Pestalozzi, Zürich
- Dr. Thomas Becker, IGM, Buchs-Zürich
- Dr. Ralph Weill, Konso, Institut für Konsumenten- und Sozialanalysen AG, Basel

bestens gedankt.

Die hier veröffentlichte Studie ist eine gekürzte Ausgabe der Originalfassung.

1.1. Zusammenfassung der Studienresultate

Soziale Organisationen haben in den letzten Jahren viel Marktorientierung und Marketingwissen im Blick auf den Spendenmarkt, die Finanzbeschaffung also, aufgebaut. Dadurch entstand in diesem Markt ein immer grösserer Verdrängungswettbewerb, der - verstärkt durch Sparmassnahmen - den Druck auf die Institutionen laufend erhöhte, die Leistungserstellung kostengünstiger und die Angebote marktgerechter zu gestalten und zu distribuieren, um so mit gleichviel oder gar weniger Finanzmitteln die Ziele des Sozialstaates und der einzelnen Organisationen zu erreichen. Heute ist deshalb mehr Marketing - von der Marktforschung über die Angebotsentwicklung bis zur Vermarktung - auf der Absatzseite gefragt!

Ziel der Studie

Um gutes Marketing zu betreiben, muss man den Markt, die Wünsche und Bedürfnisse der Nachfragesegmente und die Konkurrenzlage kennen. Hier herrscht nach Meinung von Experten grosse Intransparenz, und so wurde in der vorliegenden Studie in einem ersten Schritt versucht, den Markt auf

Seiten der Nachfrage, Anbieter, Angebote und auch der Finanzbeschaffung durchgängig zu strukturieren und eine Terminologie zu erarbeiten, auf die weitere Vertiefungsstudien aufbauen können.

In einem zweiten Schritt wird herausgearbeitet, in welchen Feldern Tendenzen zu Unter- und Überversorgung festgestellt werden können. In einem dritten Teil dann werden die Ursachen für diese Befunde dargestellt, und zwar in den vier Bereichen Strategie, Kultur, Struktur und Finanzen.

Schliesslich zeigt die Studie auf, durch welche Reformen in den eben genannten vier Bereichen der Sozialmarkt umstrukturiert werden könnte, und zwar unter Berücksichtigung der Zusammenhänge und Verflechtungen zwischen Sozialmarkt und gesamtgesellschaftlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Entwicklungen. Dadurch soll die gegenwärtig eher auf Besitzstandswahrung ausgerichtete Insider-Debatte zu einer breitangelegten Diskussion erweitert und letztlich gezeigt werden, dass der Sozialmarkt nicht isoliert betrachtet werden darf, sondern wie alle anderen Märkte in die Welt der sozialen Marktwirtschaft einzubetten ist.

Methodik

Es war weder die Absicht dieser Untersuchung, noch im Rahmen der vorhandenen Mittel an Zeit und Geld möglich, eine umfassende Marktanalyse vorzulegen. Wegen der Fülle und Unübersichtlichkeit der Marktdaten musste eine Beschränkung auf zwei Kantone (Basel-Stadt und Thurgau) und acht Nachfragemärkte vorgenommen werden, nämlich Kinder, Jugendliche, Familien, Betagte, Sinnesbehinderte, geistig Behinderte, Körper- und Organbehinderte.

Zunächst wurde eine Literaturrecherche und Analyse von Veröffentlichungen über Anbieter und konkrete Angebote durchgeführt. Danach fanden 17 Expertengespräche über Angebot, Nachfrage und Unter-/Überversorgung statt. Eine Befragung von Nachfragern war nicht möglich, ist im Sozialmarkt aus Gründen des Datenschutzes und der Nichtbefragbarkeit von gewissen Gruppen ohnehin sehr aufwendig oder teilweise unmöglich.

So liefern die hier vorliegenden Befunde keine repräsentativen Daten über den Nachfrage-/Anbietermarkt und die Angebote, sondern lediglich Trendaussagen. Es wird Aufgabe weiterer, zum Teil schon laufender Studien sein, vertiefte Marktanalysen in einem vor allem quantitativen Sinne vorzunehmen. Die vorliegende Untersuchung ist demnach als eine qualitativ ausgerichtete „Vorstudie“ zu positionieren, die vor allem Gesamtzusammenhänge, Strukturen, Hintergründe und Reformwege aufzeigen will.

Nachfragemarkt-Struktur

Wenn geschwächt Menschen im Sinne des Normalitätsprinzips wie „normale“ Menschen gleichberechtigt betrachtet und behandelt werden sollen, müssen sie in ihren Wünschen und Bedürfnissen ernst genommen und als Teil der Gesamtgesellschaft eingeordnet werden. Bei der Strukturierung der Nachfrage wurde deshalb ein von Gerhard Schulze ausgearbeitetes, gesamtgesellschaftlich relevantes Schichtungsmodell verwendet, das fünf Milieus definiert, nämlich: das Selbstverwirklichungs-, Unterhaltungs-, Niveau-, Integrations- und Harmoniemilieu.

Je nach psychischer, physischer, kultureller, sozialer und ökonomischer Ausstattung entwickelt der Mensch unterschiedliche Wünsche und Bedürfnisse sowie situationsbezogene Verhaltensweisen. Wichtig ist es dabei, die Nachfrager nicht auf ihre Defizite zu reduzieren, sondern in der Angebotsentwicklung und -vermarktung sowie in der Diagnose der Komplexität der Zusammenhänge gerecht zu werden. Das vorgeschlagene Segmentationsmodell nimmt auf diese Vielschichtigkeit Rücksicht und differenziert auch hinsichtlich des Integrationsgrades Kernintegrierte, Normalintegrierte, Gefährdete, Reintegrierbare und Desintegrierte.

Anbietermarkt-Struktur

Auch die MitarbeiterInnen der Anbieter-Organisationen, Sozialarbeiter, Psychologen, Ärzte, Fürsorgende etc. sind Teil einer Gesamtgesellschaft und können im Modell von Schulze eingeordnet werden. Auffallend ist nun, dass überdurchschnittlich viele Vertreter von sozialen Organisationen aus dem Selbstverwirklichungsmilieu stammen, eine hohe Ausbildung aufweisen, ein distanzierendes Verhältnis zu „Macht“ haben, eher narzistisch geprägt sind, und sich so nicht leicht integrieren lassen.

Auf institutioneller Ebene betrachtet ist es wichtig, um eine ganzheitliche Betrachtungsweise zu ermöglichen, nicht nur soziale Organisationen oder rein staatliche Institutionen zu berücksichtigen, sondern auch die primären Netze wie Familie, Nachbarn, Selbsthilfegruppen, Firmen, Ärzte etc. Alle Anbieter zusammen müssen als ein Markt gesehen werden, indem jeder eine soziale Verantwortung zu tragen hat. Ein einseitig institutionell ausgerichtetes Denken verstärkt sonst eine Externalisierungsmentalität, die zum vornherein die Möglichkeit einer Delegation der Aufgaben und Verantwortungen nach aussen einplant, was seinerseits neue Probleme schaffen kann (Externalisierung emotionaler „Angebote“ der Familie beispielsweise).

Betrachtet man die geografische Struktur der institutionellen Anbieterschaft, so fällt auf, dass eine Anpassung der privaten Anbieter an die föderalistische Struktur der staatlichen Sozialhilfe stattgefunden hat. Die sozialen Organisationen haben sich sozusagen entlang der Geldströme angesiedelt und sich ebenfalls nach den Ebenen Bund, Kantone, Gemeinden gegliedert, was das System insgesamt sehr vielfältig und aufwendig macht.

Angebots-Struktur

Angebote können zunächst inhaltlich strukturiert werden, und zwar nach den Aspekten Beratung, Ressourcenerschliessung, aber auch bezüglich konkreter Güter und Dienstleistungen wie Arbeit, Ausbildung, Geld, Naturalien, Pflege, Selbsthilfe, Transport, Wohnung, Heim/Pflege.

Die Angebote sind aber auch qualitativ zu differenzieren, etwa im Blick auf die Art der Angebotsentwicklung (aktiv-reaktiv), des Zeitpunkts der Hilfe (kurativ-präventiv) und des Umfangs der Problemlösung (ganzheitlich-punktuell). Dabei fällt auf, dass viele Angebote reaktiv, kurativ und punktuell geartet sind.

Unter-/Überversorgung

Unter-/Überversorgung wird als ein Missverhältnis zwischen Angebot und Nachfrage definiert, wobei es im Sozialmarkt, wie erwähnt, besonders schwierig ist, die Wünsche und Bedürfnisse der Nachfrage genau festzulegen, und - im Gegensatz zum Konsumgütermarkt beispielsweise - die Anliegen von Minderheiten nicht ignoriert werden dürfen.

Ob nun Unter- oder Überversorgung in einem Nachfragesegment herrscht, ist abhängig von der Strategie: je nach dem, ob man sich mit Symptombekämpfung bei Nachfragern und Anbietern ohne gesamtgesellschaftliche Kosten/Nutzen-Überlegungen zufrieden gibt, oder, ob man echte Problemlösungen anstrebt und die Kosten möglichst gering halten will, desto unterschiedlicher kann die Frage nach Unter-/Überversorgung beantwortet werden.

Unter-/Überversorgung: Quantitative Befunde

Die - aufgrund veröffentlichter Angebote sozialer Organisationen - gesammelten Daten zeigen, dass sowohl auf Seiten der Anbieter wie der Angebote eine grosse Vielfalt herrscht. Je nach Nachfragesegment (Kinder, Körperbehinderte etc.) und Anbieterkategorie schwanken die Anbieterzahlen in den

Kantonen Basel-Stadt und Thurgau zwischen 1 und 103 und bei den Angeboten zwischen 1 und 305. Das Schwerpgegewicht der Hilfe liegt bei der Jugend, Familie und den Betagten.

Bei der Analyse der Angebotsdarstellung fällt eine Verzettlung auf, das heisst, viele Institutionen haben zwar durchaus ihre Kernangebote, bieten daneben aber vieles „auch noch“ an, was die Zahlen der Analyse so hochschnellen und im Vergleich zur Nachfrage teilweise als recht gross erscheinen lässt. Die Anpassung der Struktur an die Organisationsweise der staatlichen Geldgeber verstärkt die Zergliederung in viele Einzelteile noch mehr.

Unter-/Überversorgung: Qualitative Befunde

Die Expertenbefragung ergab unter anderem eine Unterversorgung an tragfähigen Primärnetzen (Familie, Nachbarn etc.), präventiven Angeboten, Unternehmen mit zeitgemässen sozialem Engagement (Sozialverträglichkeit, Nischenarbeitsplätze etc.), ganzheitlicher Beratung (vertiefte Diagnose, emotionale Unterstützung etc.) und an marktorientiert gebündelten Angeboten.

Eine Tendenz zur Überversorgung besteht unter anderem bei der Anzahl Anlaufstellen (Beratung, Ressourcenvermittlung etc.), bei symptombekämpfenden Angeboten (viel Spezialistentum) und bei stationären Angeboten (Heime, Sonderschulen etc.). Dabei bestehen zwischen den Kantonen Basel-Stadt und Thurgau strukturell und kulturell betrachtet keine tiefgreifenden Unterschiede. Dies alles sind Trendaussagen, die nach Strategiewahl, Nachfragesegmenten und regionalen Unterschieden differenziert und durch weitere Studien vertieft werden müssen.

Ursachen der Unter-/Überversorgung

Die Ursachen der Unter-/Überversorgung liegen bei den Haltungen und Verhaltensweisen der Gesellschaft und Wirtschaft, der Anbieter und Geldgeber und sind kultureller, strategischer und struktureller Natur. Als gemeinsame Ursache in den Bereichen Gesellschaft, Wirtschaft und Anbieter ist eine zunehmende Tendenz zur Desintegration feststellbar. Aus dem Geiste einseitigen Selbstverwirklichungstrebens und eines übersteigerten Freiheitsbegriffs entstanden Haltungen und Verhaltensweisen, welche Freiheit immer isolierter betrachteten - ohne die Aspekte Gleichheit und Brüderlichkeit. Die Folge: Externalisierung von Aufgaben und Verantwortung aus den primären Netzen und den Unternehmen hin zur Allgemeinheit, damit Zunahme des Problem- und Nachfragedrucks auf Staat und Gesellschaft; als Reaktion: Ausbau der Angebote mit Tendenz zur Verzettlung, weil die Anbieter ebenfalls wegen ihres Selbstverständnisses und -bewusstseins (Selbstverwirklichungsmilieu) grosse Mühe bekunden, gemeinsam aufzutreten, vernetzt zusammenzuarbeiten.

Darin liegt eine gewisse Ironie oder auch Tragik, dass ausgerechnet jene Menschen und Institutionen, welche die gesellschaftliche Integration fördern sollten, durch ihre Haltungen und Verhaltensweisen immer grössere Mühe haben, selbst integrierend zu agieren.

Die Ursachen für Unter-/Überversorgung auf Seiten der Geldgeber liegen in der (Un)attraktivität gewisser Themen und Nachfragesegmente, welche dazu führt, dass zuviel/wenig Geld in bestimmte Richtungen fliesst.

Sozialmarkt 2001: Reformvorschläge

Die Aufteilung der Welt in Profit- und Non Profit-Organisationen hat in eine Sackgasse geführt. Auch wenn soziale Organisationen noch effizienter und marktorientierter arbeiten würden, produziert und externalisiert inzwischen der Profit-Bereich schneller mehr Probleme, als er selbst löst oder mit seinen Steuern und Abgaben durch Dritte lösen lassen kann. Daraus folgt: es sind Mittel und Wege zu finden, die Polarisierung in Profit- und Non Profit-Organisationen zu überwinden, indem eine

Kostenwahrheit im Sozialmarkt angestrebt wird, und auch die Unternehmen sich wieder mehr in ihrem sozialen Engagement partiell als Non Profit-Organisationen verstehen.

Umgekehrt sollten sich soziale Organisationen inskünftig mehr als Profit-Organisationen sehen und betätigen, indem sie sich als Teil des Beratungsmarktes betrachten und drin ein neues Selbstbewusstsein entwickeln. Dabei muss der Prävention mehr Gewicht beigemessen werden. In den Feldern, in denen Vorbeugung möglich ist, sind Angebote zur Steigerung von sozialer Kompetenz (sozialverträgliches Verhalten in primären Netzen und Unternehmen) zu entwickeln, die Individuen und Unternehmen frühzeitig angeboten werden, bevor Probleme kumuliert zu individuellen und gesellschaftlichen „Abstürzen“ führen, die letztlich alle viel teurer zu stehen kommen.

Auf diese Weise können soziale Organisationen in Märkte vorstossen, die Profit-Märkte sind, wo also Geld zu verdienen wäre, das in Sinne der Mischrechnung jene Angebote mitfinanzieren hilft, die nicht vom Absatzmarkt bezahlt werden können. Durch diesen Marktzugang würde die Non-Profit-Kultur der sozialen Organisationen verändert, durch personelle Ergänzungen neuer Wind und neue Werte Einzug halten. So könnte eine Kulturveränderung eingeleitet werden, denn eins ist sicher: ohne anderes Selbstverständnis, ohne Abbau übertriebener Selbstverwirklichungsvorstellungen bei vielen Führungskräften sozialer Organisationen sind die Marktbereinigungen und Angebotsbündelungen nicht realisierbar.

Mit mehr markt- und profitorientierter Kultur und einer ausgeprägteren Problemlösungs-Strategie zusammen müsste dann auch die Struktur der Anbieterschaft verändert werden: Vernetzung statt Einzelkämpfertum; gemeinsame Angebotsbündelungen und Anlaufstellen statt Konkurrenzkampf der Institutionen zum Schaden der Nachfrager; Markenbildung und Qualitätsmanagement statt selbstsüchtige Profilierung von Institutionen zum Nachfragemarkt hin!

Umsetzung: Überzeugungsarbeit und Marktdruck

Menschen und Institutionen ändern sich nicht ohne Druck. New Public Management, konzentrierter und kontrollierter Geldmittelfluss von Seiten des Staates etc. erhöhen den Druck für Veränderungen deutlich. Aber gerade die zahlreichen VertreterInnen des Selbstverwirklichungsmilieus in sozialen Organisationen und die äusserst sensiblen Nachfrager reagieren auf Machtentfaltung und -verschiebungen mit Widerstand, der dann nicht einfach per Dekret gebrochen werden kann. So muss noch viel Überzeugungsarbeit geleistet, aber auch, mehr als bisher, erwartet werden, dass die Betroffenen Veränderungen positiv gegenüberstehen und dabei nicht vergessen, dass viele notwendige Neuorientierungen nur glücken können, wenn man mit Veränderungen bei sich selbst anfängt.

Die Überwindung der Profit-Non Profit-Polarisierung und Akzentverlagerung zu einer Problemlösungsstrategie bedeutet aber andererseits auch, dass die Vertreter der Primärnetze und Unternehmen genauso ihr Selbstverständnis verändern, ihre soziale Kompetenz vergrössern, ihr Handeln sozialverträglicher gestalten, ihre Non Profit-Aufgaben - um in der alten Terminologie zu reden - wieder verstärkt wahrnehmen müssen!

1.2. Zielsetzung der Studie

Soziale Organisationen haben in den letzten Jahren ihr Marketing und Fundraising stark ausgebaut. Markt- und Marketingorientierung fand so interessanterweise über den Finanzbeschaffungsmarkt Einzug in den Sozialbereich und nicht, wie in der Wirtschaft üblich, über den Nachfragemarkt. Im Gegensatz zu vielen bisherigen Marktstudien, wie auch jener über den „Spendenmarkt Schweiz“, befasst sich die vorliegende Untersuchung mit den Zielmärkten sozialer Institutionen, dem Absatz-

markt für soziale Dienstleistungen. Denn: der Wettbewerbsdruck hat nicht nur auf Seiten der Finanzbeschaffung zugenommen, sondern auch im Absatzmarkt, auf den immer neue Institutionen und Angebote drängen, wodurch er völlig intransparent geworden ist.

Die Studie soll nun aufzeigen, wo im Markt der sozialen Hilfeleistungen Unter- und Überversorgung vorhanden ist. Dabei kann es im Rahmen der Möglichkeiten einer solchen Grundlagenstudie nicht darum gehen, einen gesamtschweizerischen Überblick über alle am Markt tätigen sozialen Institutionen und über die Bedürfnisse aller Nachfrager zu geben. Auch will die Studie nicht konkrete Aussagen machen, welche Organisationen und Angebote im einzelnen vom Markt verschwinden oder verstärkt aktiv vermarktet werden müssten. Diese Untersuchung soll vielmehr im Sinne einer „Vorstudie“ modellhaft transparent machen wie

- Grundhaltungen, Wünsche und Bedürfnisse der Nachfrager und
- Anbieter sowie
- Inhalte und Vermarktung der Angebote

strukturiert werden können und in welchen Nachfrage/Anbietermärkten- und Angebotsfeldern

- Tendenzen zur Unter- und Überversorgung nachweisbar sind

und zwar hinsichtlich der ausgewählten Märkte

- der Sinnes-, Körper-, Organ- und Geistig Behinderten
- Hilfesuchender aus den Bereichen Familie, Kinder, Jugendliche, Betagte
- der Kantone Basel-Stadt und Thurgau

Aufgrund der Befunde, die durch weitere, zum Teil schon in Arbeit befindlichen Studien, quantitativ zu vertiefen sind, werden dann mögliche Ursachen herausgearbeitet und Reformvorschläge zu Veränderungen des Sozialmarktes im Sinne von

- Strategie (Symptombekämpfung, Ausbau der sozialen Kompetenz, Prävention)
- Kultur (Werthaltungen und Menschenbilder)
- Struktur (Aufgabenteilungen und Vernetzungen)
- Finanzierung sowie
- Angebotsentwicklung und Marketing

gemacht.

1.3. Methodik

Literatur

Zunächst wurde die - vor allem deutschsprachige - wissenschaftliche Literatur aufgearbeitet (s. Literaturverzeichnis). Da die Studie einen praxisnahen Beitrag zur aktuellen Diskussion liefern will, wurde im Sinne der Leserfreundlichkeit auf allzuviel „akademisches Beiwerk“ wie zum Beispiel Anmerkungen verzichtet.

Bei der Literaturrecherche fiel auf, daß viel über Grundsatzfragen nachgedacht wurde, und zwar meist aus der Perspektive der Anbieter. Recht wenig oder nur bruchstückhaft behandelt die Literatur „Konkurrenzlagen“ für Anbieter oder Angebote sowie die Nachfragesituation. Bei der Analyse der

Nachfrageseite steht man im Sozialmarkt nämlich vor einem schwerwiegenden methodischen Grundproblem. Im Unterschied zu den meisten Märkten der Wirtschaft, wo Marktforschung teilweise zu großer Transparenz geführt hat, ist die Analysearbeit im sozialen Nachfragemarkt nur partiell möglich. Einerseits können, aus Gründen des Datenschutzes, Betroffene teilweise nicht eruiert werden, andererseits sind diese zum Teil schlicht nicht befragbar, wie etwa kleine Kinder, mittel bis stark Behinderte oder apathisch gewordene Betagte.

So fehlen harte statistische Daten über Struktur, Wünsche und Bedürfnisse der Nachfrageseite des Sozialmarktes weitgehend. Allerdings gibt es nicht wenige qualitative Analysen, Befragungen in nicht-repräsentativen Stichproben, woraus interessante und brauchbare Typologien abgeleitet wurden.

Expertenbefragung

Für die vorliegende Studie wurde als Ausweg aus diesem Befragungsdilemma ein Umweg gewählt: eine qualitative Analyse möglicher Nachfragebedürfnisse durch Befragung von ExpertInnen auf der Anbieterseite (s. Liste der Interviewpartner im Anhang).

Aber auch hier gibt es Befragungsengpässe. Besonders heikel ist nämlich die Behandlung der wichtigen Frage nach Unter/Überversorgung, denn welche VertreterInnen einer Institution gäben schon zu, dass ihre Organisation Überangebote produzierte. Deshalb wurde diese Frage für Märkte ausserhalb der Tätigkeitsfelder der Befragten (Behindertenorganisationen über Kinderhilfe zum Beispiel) gestellt.

Angebotsanalyse

Gleichzeitig wurden aufgrund der Veröffentlichungen der Anbieter

- Angebote und
- Anbieter

in den oben definierten Märkten der Kantone Basel-Stadt und Thurgau zahlenmässig erfasst, wobei wegen der Fülle und Unübersichtlichkeit des Materials keine Vollständigkeit angestrebt werden konnte.

2. Situationsanalyse

2.1. Struktur des Sozialstaates Schweiz

Gemäss Artikel 2 der Bundesverfassung muss sich der Staat um die Förderung der Wohlfahrt aller Eidgenossen kümmern. Das heisst, er hat

- die Pflicht, sich um das physische Wohlergehen seiner BürgerInnen zu kümmern
- die Kompetenz, dort in soziale und ökonomische Abläufe mit allgemeinen gesetzlichen Regelungen einzugreifen, wo das Wohlergehen vorübergehend oder auf die Dauer gefährdet erscheint

Für das schweizerische Sozialwesen stellen Föderalismus und Subsidiarität entscheidungs- und handlungsleitende Prinzipien dar.

3.3. Ursachen für Tendenzen zur Unter- und Überversorgung

Bei den Ursachen, welche zu den dargestellten Tendenzen von Unter/Überversorgung führen, lassen sich drei Ebenen unterscheiden (s. Abb. „Unter/Überversorgung: Befunde und Ursachen“):

- Haltungen und Verhalten in Gesellschaft und Wirtschaft
- Haltungen und Verhalten der Anbieter
- Haltungen und Verhalten der Geldgeber

3.3.1. Haltungen und Verhalten in Gesellschaft und Wirtschaft

Indem, wie erwähnt, die Vertreter der Selbstverwirklichungsmilieus in den Bereichen

- Beratung
- Medien
- Kultur/Erziehungs- und
- Sozialberufe

überdurchschnittlich stark vertreten sind, entstand in der veröffentlichten Meinung das Bild einer Gesellschaft auf dem „Egotrip“. Konzepte wie Multikulturalität, Pluralismus sind stets extensiver ausgelegt worden. Die Milieus über vierzig wiederum entwickelten sich zu einer Art „schweigenden Mehrheit“, die still in ihrem traditionellen Konzept weiterdienten. Weil aber gemeinnützige Arbeit im Stillen ohne Skandale und Korruption in der Medienwelt kein Thema sind, entstand der Eindruck einer entsolidarisierten Welt.

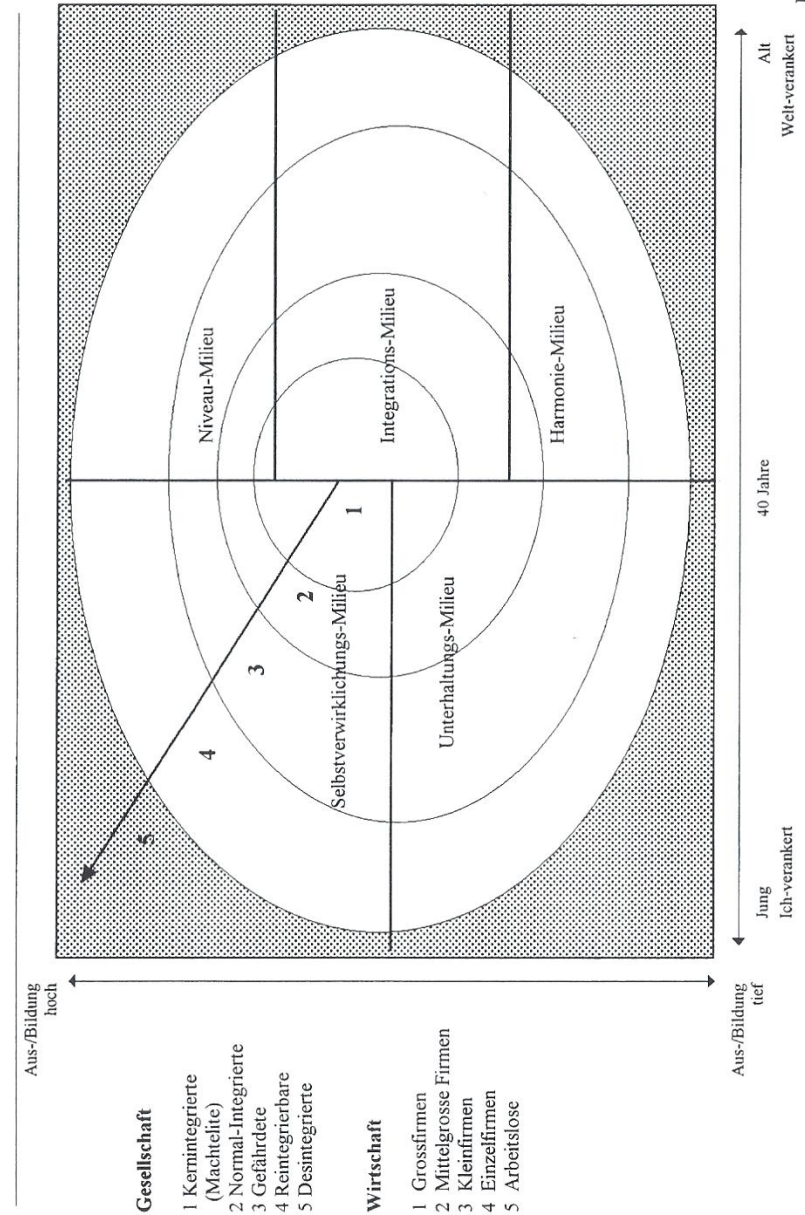
Da Politik und soziale Organisationen ihre institutionelle Sicht von Integrationsförderung und Solidarität ausbauen oder zumindest erhalten wollen, die private, alltägliche, in den primären Netzen ablaufenden Aktivitäten ausserhalb ihrer Kompetenz liegen, ja letztlich Konkurrenz bedeuten, wurde der Aspekt der Professionalisierung und damit Monetarisierung zentral. Der Sozialstaat und soziale Organisationen brauchen so immer mehr Geld zur Behebung der Schäden, die durch Desintegration entstehen, erhöhen dadurch den Druck auf das Haushaltsbudget jedes Bürgers, zwingen diesen, noch mehr zu arbeiten, um seinen Lebensstandard zu erhalten, was wiederum einseitig materielles Denken und Tun fördert, die Zeit für

- Erziehungsarbeit
- Beziehungspflege und
- gegenseitige Unterstützung im primären Netz

verkürzt und dadurch die Desintegration beschleunigt (s. Abb. „Spirale der Desintegration des Individuums“). So beisst sich die Sache in den Schwanz: Die Erhaltung des sozialen Friedens durch die Institutionen erfordert soviel Mehreinsatz durch die Individuen und Unternehmen, dass die Finanzierung der externalisierten Schadensbekämpfung ein Verhalten fördert, das vielleicht gleichviel neue Schäden hervorruft, wie behebt.

Hier lohnt sich ein kurzer Exkurs zum Thema „Was ist unter Integration zu verstehen?“ Der Begriff wird im Zusammenhang mit Eingliederung, Anpassung und Angleichung verwendet. Als wissenschaftlicher Begriff macht ihn seine Vieldeutigkeit eher problematisch. Wo er verwendet wird, muss also seine je besondere Bedeutung definiert werden.

Des-/Integration als Prozess in Wirtschaft und Gesellschaft (Modell)



Aufgrund der Verwendung des Begriffes gelten gemeinsame Merkmale, die auf folgende Fragen antworten:

- Was geschieht mit Individuen und Gruppen unterschiedlicher soziokultureller Herkunft und/oder unterschiedlicher psychosozialer Kompetenz, wenn sie in einem größeren sozialen Kontext (Schule, Stadt, Region, Heim, etc.) zusammentreffen?
- Und was geschieht mit der sozialen Struktur des Kontextes?

Soziale Integrationsprobleme tauchen demnach immer dort auf, wo überlieferte oder erzwungene Formen sozialer Integration aufgegeben werden oder aufgegeben werden sollen.

Wie in der Abbildung „Des-/Integration als Prozess in Gesellschaft und Wirtschaft“ dargestellt, kann man verschiedene Bereiche und Stufen der Integration oder Desintegration definieren, die als vernetzte Prozesse betrachtet werden müssen. Jede Gesellschaft kann einerseits in Milieus unterteilt (s. Schulze-Modell), gleichzeitig aber auch bezüglich Nähe oder Distanz zu den Machtzentren differenziert werden, indem man Kreise um das Zentrum der Macheliten legt, welche zum Rande der Gesellschaft hin Stufen von Des/Integration darstellen, und zwar von den

- Kernintegrierten (Machteliten) über
- Normal-Integrierte
- Gefährdete
- Reintegrierbaren bis zu den
- Desintegrierten

Betrachtet man Organisationen und Individuen, welche in der Wirtschaft tätig sind, so lassen sich auch hier unter dem Aspekt Des/Integration fünf Stufen unterscheiden:

- Grossfirmen
- mittelgrosse Firmen
- Kleinfirmen
- Einzelfirmen
- Arbeitslose

Bringt man nun die Des/Integrationsstufen von Gesellschaft und Wirtschaft in Verbindung, so sieht man heute beidseitig einen Polarisierungsprozess, eine Ausdünnung der Mittellagen, eine Individualisierung, die sich in der Gesellschaft in der Zunahme der Singlehaushalte, der alleinerziehenden Mütter etc. manifestiert, in der Wirtschaft in der Zunahme der Outgesourcten, der Einzelfirmen, der Lebensunternehmer.

Integrations- und Desintegrationsprozesse sind permanent und zu allen Zeiten im Gange. Probleme entstehen daraus nur, wenn das Gleichgewicht gestört ist, Desintegrationsprozesse sich beschleunigen und zahlenmässig im Verhältnis zu den geglückten Integrationsprozessen zunehmen (zum Beispiel: zunehmender Anteil Scheidungen pro in einem Jahr geschlossener Ehen).

Wichtig ist nun, die enge Verknüpfung zwischen der Entwicklung in Gesellschaft und Wirtschaft zu erkennen. Wenn oben in den Befunden zur Unter/Übersorgung von den Experten auf ein abnehmendes soziales Engagement der Wirtschaft hingewiesen und beklagt wurde, dass die primären Netze oft nicht mehr tragfähig genug sind, so stehen dahinter ein und dieselben Ursachen, nämlich Individualisierungstendenzen, einseitige Selbstverwirklichungswünsche von Privatmenschen und Organisationsvertretern, welche Desintegrationstendenzen beschleunigen.

3.3.2. Haltungen und Verhalten der Anbieter

Unter/Übersorgung kann im Blick auf die Anbieter

- strategische
- strukturelle
- individuelle
- kulturelle

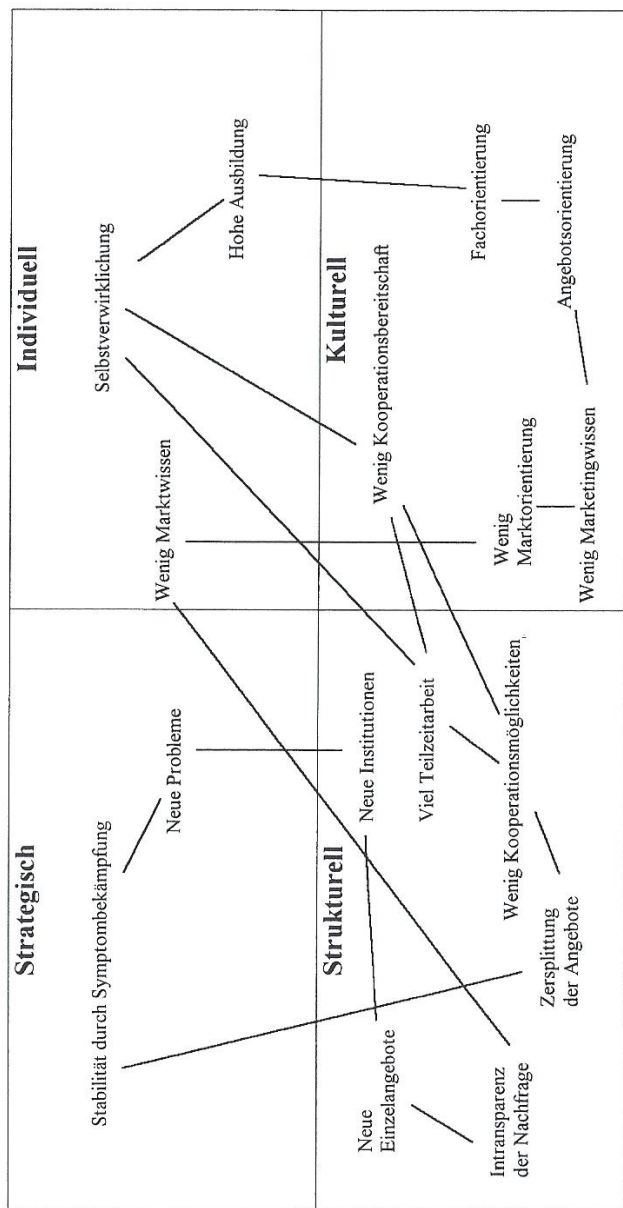
Entstehungsgründe haben (s. Abb. „Ursachenvernetzung für Unter/Übersorgung im Anbietermarkt“).

Die strategische Vorstellung, Stabilität durch Symptombekämpfung zu erreichen, hat zur Folge, dass aus den nicht gelösten alten Problemen immer neue entstehen, welche wiederum nach neuen Bekämpfungsinstitutionen rufen, die immer mehr Einzelangebote auf den Markt lancieren, was die Nachfrage noch intransparenter macht. Da kann Marktwissen nicht wachsen, Marktorientierung und Marketingverständnis ebenfalls nicht. Das fördert die Angebots- und Fachorientierung, zu der durch die hohe Ausbildung der Anbieter sowieso ein starker Hang besteht. Mit dem starken Willen zur Selbstverwirklichung ist auch eine Abneigung gegen einengende Kooperationen verbunden, der Wunsch (manchmal auch Zwang) nach Teilzeitarbeit gross, was Kooperationen auch oft erschwert oder verunmöglicht. Dies führt am Markt zu einer weiteren Zersplitterung der Angebote und zu einer Vertiefung symptombekämpfenden Spezialintums - der Kreis schliesst sich.

Das „Am-Rande-stehen“ der Selbstverwirklicher ermöglicht eine Nähe zu anderen Randständigen, fördert das Verständnis und die Zusammenarbeit mit diesen. Die Kooperation innerhalb der Branche und zur Wirtschaft und Politik hin wird durch die beschriebene machtbewusste Distanzierung zu den anderen Machtbewussten aber eher erschwert.

Eine solche Weltsicht verhindert natürlich eine Marktorientierung, denn, wer sich selbst ausserhalb der integrierten Märkte sieht, kann schwer einen Platz darin finden. Der Markt aber ist per Definition ein System von Abhängigkeiten. Die Selbstverwirklicher sind auch hier äusserst konsequent: sie wollen auch ihre Ideen und Projekte verwirklichen, nicht nur die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Klienten (wenig Marktorientierung). Diese Haltung zeigt sich im Kultur- und Sozialbereich gleichermaßen: Ein Kompromiss mit dem Markt wird oft als Qualitätszerfall interpretiert.

Insgesamt lässt sich sagen, dass viele soziale Institutionen und ihre Vertreter, welche die Integration der Gesellschaft fördern sollten, durch Haltungen und Verhalten Integration in ihrem Umfeld eher verhindern!



KMU

3.3.3. Haltungen und Verhalten der Geldgeber

Wie oben dargestellt (s. Kapitel 2.2.4.) haben die verschiedenen Geldgeber unterschiedliche Strategien und Interessen. Je weiter sie von den Bedürfnissen der Nachfrager weg sind, desto mehr Geld wird nicht marktgerecht ausgegeben. Da es aber immer „gut gemeint“ ist, wird Widerspruch kaum möglich. Hier gilt einmal mehr: Das Gegenteil von gut, ist gut gemeint...

Je umfassender die Verantwortung und der Horizont des Geldgebers (zum Beispiel Bund), desto abstrakter sind seine Zielsetzungen (s. Kapitel 2.1.1.), desto offener muss gerade der Staat für Finanzierungswünsche sein. Als Konsequenz davon und wegen des auch in den staatlichen Sozialbehörden spürbaren Drangs zur Nicht-Kooperation (s. Abb. „Institutionelle Anbieter-Struktur in einem Markt“), haben die grossen staatlichen Geldgeber auf allen drei Ebenen den Überblick über den Geldfluss verloren.

Je enger der Verantwortungsbereich (zum Beispiel Privatperson oder Unternehmen), desto persönlicher die Auswahlkriterien der Geldvergabe. Dies führt dazu, dass einerseits beliebte Themen viel Geld anziehen, weniger „attraktive“ entsprechend wenig bis nichts.

Insgesamt führt so die Haltung und das Verhalten der Geldgeber wegen Intransparenz oder persönlicher Vorlieben dazu, dass gewisse Themen bevorzugt, andere ignoriert werden, was zu den dargestellten Unter-/Übersorgungen führt.

4. Sozialmarkt 2001: Reform von Strategie, Kultur und Struktur

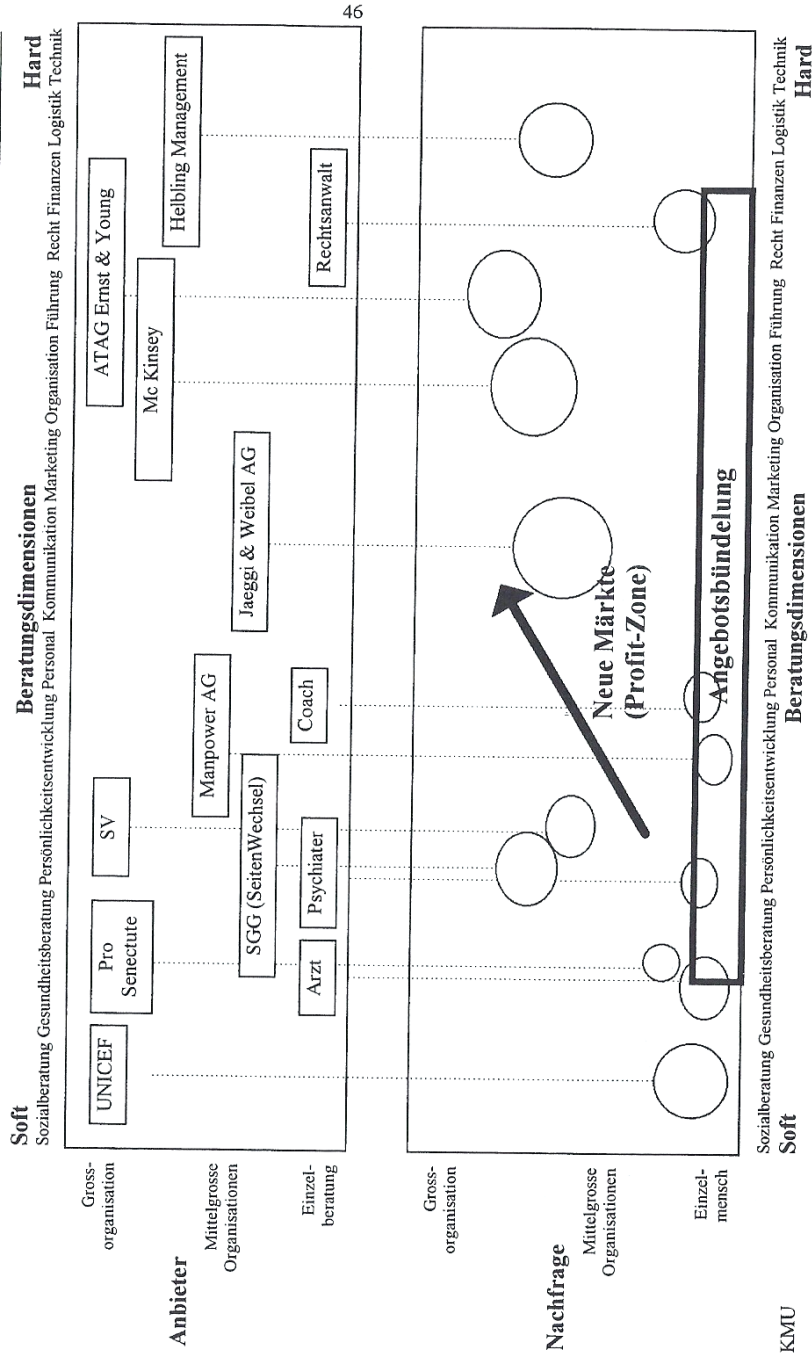
Man kann nun die abnehmende Integrationskraft von Institutionen wie Staat, Unternehmen oder Ehe/Familie beklagen und als negative Entwicklung im Sinne einer Ent-Institutionalisierung betrachten. Positiv gesehen könnten diese Veränderungen aber auch als Verlagerung von Verantwortung auf immer mehr und immer kleinere Einheiten interpretiert werden. Der Rückzug des Staates, der Unternehmen, später wohl auch der sozialen Organisationen, verstärkt den Druck auf das Individuum, neue Wege zu beschreiten. Der Rückzug zwingt dazu, Individualismus nicht nur dort zu verwirklichen, wo er Lust bereitet (Erlebnisgesellschaft), sondern auch da, wo er Pflicht bedeutet. So könnte ein solidarischer Individualismus gerade wegen des Rückzugs, gerade wegen der negativ spürbaren Desintegrationsprozesse rascher wachsen.

Wie kann nun aber in Zukunft Angebot und Nachfrage, Unter- und Übersorgung im Sozialmarkt in ein besseres Gleichgewicht gebracht werden - eingedenk der Problematik des „Funktionalen Dilettantismus“ (Seibel 1992)?

Soziale Organisationen sollten sich in Zukunft

- nicht mehr einseitig als „Reparaturwerkstätten der Gesellschaft“ verstehen
- die auf Non Profit-Basis die Probleme ausbaden
- welche Individuen, Gesellschaft, Wirtschaft und Politik schaffen oder externalisieren

sondern sich neu als Teil des Beratungsmarktes betrachten. Denn was unterscheidet eigentlich Mc Kinsey von Pro Senectute? Weniger, als man denkt. Beide lösen latente oder akute Probleme, Mc Kinsey in Unternehmen, Pro Senectute bei Individuen, Mc Kinsey im Bereich Organisationsentwicklung und Unternehmensfinanzen, Pro Senectute hinsichtlich Persönlichkeitsentwicklung und Privatfinanzen etc. (s. Abb. „Soziale Organisationen als Teil des Beratungsmarktes“).



Wenn, wie diese Studie darlegt, die Ursachenvernetzung zwischen Gesellschaft, Wirtschaft und Staat bei den Desintegrationstendenzen evident werden, wenn erkannt wird, dass Erhöhung der sozialen Kompetenz und Prävention die wirkungsvollere und zum Teil auch kostengünstigere Lösung als Symptombekämpfung darstellen, dann ist eine enge Zusammenarbeit zwischen allen jenen erforderlich, die sich um die Problemlösungen kümmern.

Voraussetzung für diese strategische Neuausrichtung ist, dass - mindestens die Eliten - in Gesellschaft (inklusive soziale Organisationen), Wirtschaft und Staat wirklich vernetzt zu denken beginnen, wieder einen Sinn für die Gesamtzusammenhänge kriegen, Abschied nehmen von einem engherzigen Profit Center-Denken, das alles über Bord wirft, was momentan nichts bringt.

Die Zeit für ein Umdenken ist gekommen, wird doch mindestens jenen Teilen der Eliten, die diese Bezeichnung verdienen, allmählich klar, dass die Aufteilung der Welt in Profit- und Non-Profit-Organisationen in eine Sackgasse geführt hat. Auch wenn soziale Organisationen effizienter und marktorientierter arbeiten würden, produziert und externalisiert inzwischen der Profit-Bereich schneller mehr Probleme, als dass er löst oder mit seinen Steuern und Abgaben durch Dritte lösen lassen kann.

Niemand in Politik und Wirtschaft will letztlich den Non-Profit-Sektor im Sozialbereich vergrößern - also bleibt Gesellschaft, Wirtschaft und Staat nichts anderes übrig, als gemeinsame Lösungen zu suchen, welche letztlich besser und billiger sind. „Gemeinsame Lösungen“ - das Gegenteil davon wären „Einsame Nichtlösungen = Symptombekämpfungen“, was mit dem Konzept der überbordenden Selbstverwirklichung angepeilt worden ist.

Man soll sich doch nichts vormachen: alles kann effizienter gestaltet, Milliarden können hin und her geschoben werden - es bleibt weitgehend Symptombekämpfung, wenn man nicht den Mut hat, zu erkennen und zuzugeben, dass hier primär ein kulturelles Problem zu lösen ist; eine Wahrnehmungs-, Sinn- und Bewertungsproblem - und erst sekundär ein soziales!

Hier wird nochmals deutlich, wie wichtig es ist, den Kreis der Anbieter nicht zu eng zu definieren. Wenn es um Sinnfragen geht, sind bekanntlich nicht soziale Organisationen die zentralen Partner, sondern Kirchen zum Beispiel, ja der Kulturbereich insgesamt. Es wäre eine ihrer wichtigsten Aufgaben, die geistig-kulturellen Voraussetzungen für die Stärkung der Integrationskräfte zu schaffen. Dazu müssten sie Social Marketing betreiben, gesellschaftliche Veränderungsprozesse gezielt anstossen, eventuell zusammen mit sozialen Organisationen!

Um auf das Thema der Studie im engeren Sinne zurückzukommen, ist nun die Frage zu beantworten, wie bei den sozialen Organisationen selbst diese kulturellen, strategischen und strukturellen Veränderungen herbeigeführt werden können, welche Konsequenzen konkret aus obigen Befunden und Ursachenanalysen gezogen werden sollen.

4.1. Veränderung im Anbietermarkt

Individuelle Ebene

Im Sinne der oben ausgeführten Segmentierung des Anbietermarktes auf individueller Ebene und aufgrund der Überlegungen der Studie von Seibel über den „Funktionalen Dilettantismus“ (s. Seibel 1992) muss man sich bewusst sein, dass nur ein Teil des heute in diesem Bereich tätigen Personals willens und in der Lage ist, den vorgeschlagenen Weg - weg von einseitigem Selbstverwirklichungsanspruch und hin zu Marktorientierung - zu gehen. Da es aber eine Sache der Glaubwürdigkeit des

Sozialbereichs ist, mit dem eigenen Personal sozialverträglich umzugehen, muss es, trotz dieser teilweisen Veränderungslust, oberstes Ziel sein, eine Umstrukturierung so zu konzipieren, dass das gegenwärtige Personal den Fähigkeiten und der Persönlichkeitsstruktur entsprechend optimal ein- und nicht einfach freigesetzt wird. Der Gesamtbestand wäre mehr oder weniger einzufrieren, mit den Effizienzsteigerungen dann neu auftretende Probleme mit gleichem Personalbestand zu lösen. Diese klar zu deklarierende Zielsetzung würde heute schon spürbare Widerstände gegen sich abzeichnende Veränderungen vermindern, Existenzängste abbauen.

In Anlehnung an das Konzept der Market Identity (s. Pfister 1996) wären dann die schwer integrierbaren Vertreter dieser Organisationen am besten an der Front in der Beratung der schwer integrierbaren Klienten einzusetzen, jedenfalls nicht dort, wo Führungs-, Organisationswissen und Kooperationsbereitschaft gefordert ist. Diese Funktionen sind vielmehr jenen Menschen anzuvertrauen, die durch Ausbildung, Lebensweg und Grundhaltung dazu geeignet wären und auch mehr in den neuen Profit-Bereichen (s. später) tätig werden sollten.

Institutionelle Ebene

Wie in der Abbildung „Des/Integration als Prozess bei Anbietern und Angeboten“ dargestellt, können auch soziale Organisationen in fünf Segmente unterteilt werden

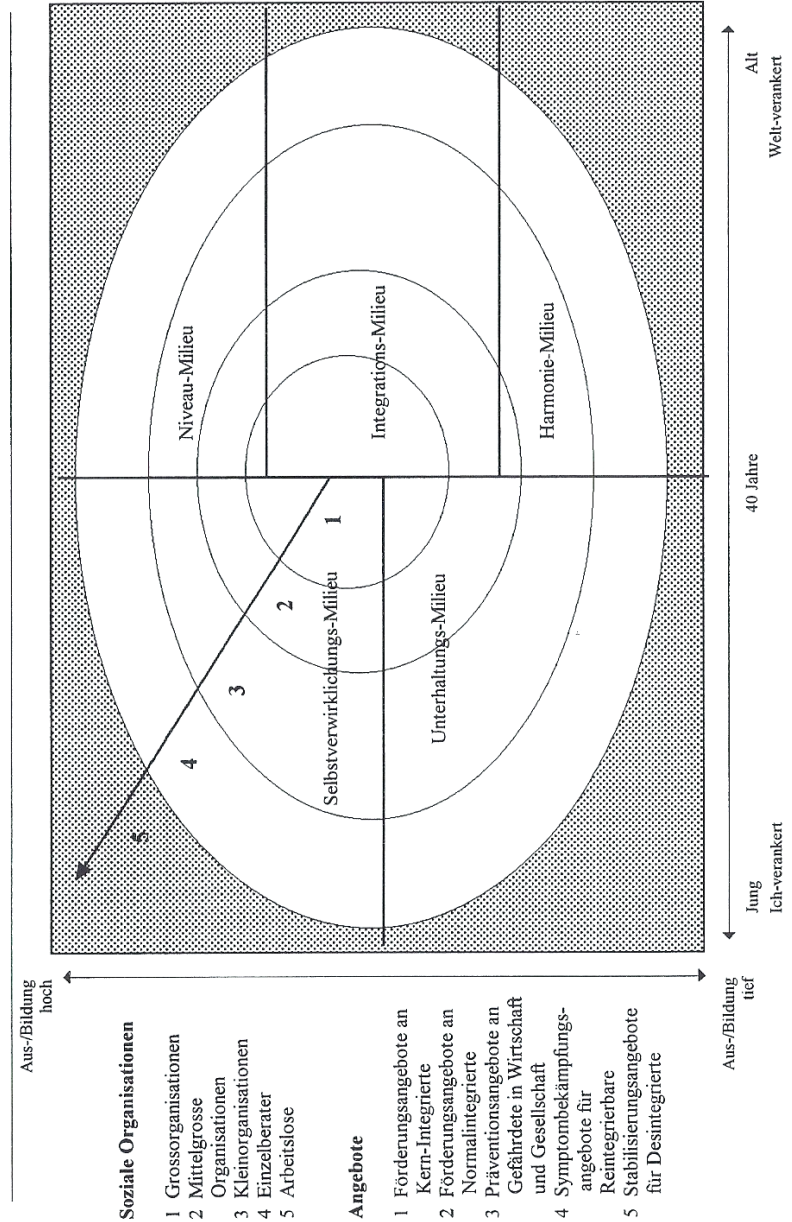
- Grossorganisationen
- mittelgrosse Organisationen
- Kleinorganisationen
- Einzelberater (Psychologen, freischaffende Sozialberater, Ärzte, Anwälte etc.)
- Arbeitslose

Wie in der Wirtschaft wird auch hier eine Polarisierung stattfinden; einerseits Kooperationen auf Seiten der Grossorganisationen und Vernetzungen bei den Kleinen, denn: Vernetzung ermöglicht die Reintegration der Individualisten. Wie mit der Abbildung „Institutionelle Anbieter-Struktur in einem Markt“ sichtbar wurde, sind die Strukturen heute so unübersichtlich und umständlich geworden, dass sowohl in der Zahl der Institutionen als auch in jener der Anlaufstellen ein Abbau Vorteile und Einsparungen bringen würde. Die gesparten Gelder sollten dabei grundsätzlich für eine Erhöhung der Angebotsqualität und Marktorientierung eingesetzt werden.

Eine Reorganisation der Schnittstellen zum Markt hin ist dringend erforderlich. Auf der Grundlage vertiefter Bedürfnisabklärungen im Nachfragemarkt sind realitätsnahe Marktsegmente zu bilden, für die übergreifende Anlaufstellen geschaffen werden. Hier müssen aber noch viele übertriebene Selbstverwirklichungsbestrebungen des Schweizer „Gmeindli- und Kantönligestes“ und Milizsystems zu überwinden werden...

Diese neu konzipierten Anlaufstellen sässen an der Schnittstelle des äusseren und eines neu zu konstituierenden inneren Marktes, der als Vernetzung von Kompetenzzentren zu verstehen ist. Organisationseigenes oder zugekauftes Expertenwissen kann so zum Wohle des Klienten gebündelt werden, und würde es auch kleineren Anbietern, die weniger Möglichkeiten haben, sich mit Profit-Angeboten teilweise selbst zu finanzieren, erlauben, ihr Wissen zu verkaufen.

Des-/Integration als Prozess bei Anbietern und Angeboten im Sozialmarkt (Modell)



4.2. Mehr Marktorientierung und Qualitätsmanagement

Mehr Marktorientierung heisst, Angebote schaffen, die von Wünschen, Bedürfnissen und Milieuvorgaben der Betroffenen ausgehen. Wegen der erwähnten Probleme der Bedürfniserhebung und der Tatsache, dass die Nachfrager nur selten für die erhaltene Leistung etwas bezahlen und damit bewusster den Anbieter und das Angebot auswählen können, ist es natürlich schwieriger, eine Marktorientierung aufzubauen.

Trotzdem zeichnet sich hier in den letzten Jahren auf Seiten der staatlich finanzierten Organisationen (Pro Senectute, Pro Infirmis, Pro Juventute) eine Veränderung des Denkens ab. Der politische Druck (Leistungsaufträge und Sparmassnahmen) hat das Interesse an einem aktiven Marketing und ökonomischem Denken bei den Leitern sozialer Organisationen erhöht. Die entscheidende Veränderung brächte aber erst der geschilderte direkte oder indirekte Zugang zum Profit-Markt. Das ist das Einfallstor für mehr Marktorientierung! Wenn dort erfolgreich gearbeitet wird, führt das zu einer allmählichen Machtverlagerung, denn Macht hat, wer Geld bringt, mehr als jener, der dieses nur ausgibt.

Eine derart gewachsene Marktorientierung hätte auch positive Konsequenzen auf die Kultur und Kooperationsbereitschaft im Sozialbereich. Wenn die allgemeine Blickrichtung zum Markt und Klienten hin verläuft und nicht mehr insiderhaft vor allem auf KollegInnen und Konkurrenten ausgerichtet wäre, könnten viele Probleme versachlicht und Konflikte vermieden werden, indem die Beschäftigung mit sich selbst weniger Zeit in Anspruch nähme...

Die Einführung der Prinzipien des Qualitätsmanagements (nicht zu verwechseln mit einer ISO-Zertifizierung) wäre ein geeigneter Ansatz, interne Prozesse zu überdenken und zu verändern, Differenzen zwischen den internen und externen Vorstellungen von Qualität zu definieren und allfällige Unterschiede auszumerzen sowie ein Qualitätscontrolling aufzubauen, das mithelfen könnte, die Erfüllung der Leistungsaufträge zu messen.

4.3. Angebotsbündelung und Markenbildung

Wie in der Situationsanalyse gezeigt, eignen sich nicht alle Angebote, die Betroffenen anzusprechen. Eine blosse Aufzählung von einzelnen sozialen Organisationen und deren Angebote, wie es heute grösstenteils geschieht, ist nicht hilfreich für den Nachfrager und erst noch schlecht kommunizierbar.

Die Entwicklung gemeinsamer, institutionsübergreifender Angebote, welche den wirklichen und ganzheitlich definierten Wünschen und Bedürfnissen der Nachfrager gerecht werden, ist für die Zukunft von entscheidender Bedeutung und ein praktischer Weg, mehr Kooperationskultur aufzubauen und einseitig institutionelles durch marktorientiertes Denken zu ersetzen. Ein Beispiel dafür wäre das Büchlein „Wegweiser für Alleinerziehende im Kanton Thurgau“, das von der Caritas Thurgau und der Katholischen Kinder- und Jugendhilfe Thurgau im Jahre 1994 herausgegeben wurde. Damit wäre auch mehr Realitätsnähe auf Klientenseite in dem Sinne zu erreichen, dass man sich immer bewusst sein muss, dass es Klienten generell ziemlich egal ist, welche Organisation einen Dienst anbietet. Hauptsache, er ist gut und preisgünstig! So geht es hier - wie im gesamten Dienstleistungssektor - in Zukunft darum, Dienstleistungsmarken aufzubauen. Organisationsmarken-Namen spielen dann vor allem zum Finanzbeschaffungsmarkt hin eine Rolle.

Inhaltlich gesehen sind, wie oben in den Abbildungen „Soziale Organisationen als Teil des Beratungsmarktes“ und „Des/Integrationsprozess bei Anbietern und Angeboten in Sozialmarkt“ darge-

stellt, mehr Angebote in Sinne der Prävention und der Steigerung der sozialen Kompetenz zu entwickeln und lancieren. Bezogen auf die fünf definierten Stufen der Des/Integration in Wirtschaft und Gesellschaft können die Angebote sozialer Organisationen wie folgt differenziert werden:

- Stufe 1: Förderungsangebote an Kern-Integrierte (Anbieter: Funktionierende Primärnetze, Kirchen, Unternehmen, Staat etc.)
- Stufe 2: Förderungsangebote an Normal-Integrierte (Anbieter: wie oben plus soziale Organisationen und Berater)
- Stufe 3: Präventionsangebote an Gefährdete in Gesellschaft und Wirtschaft (Anbieter: Staat, Unternehmen, Berater, Weiterbildner, soziale Organisationen etc.)
- Stufe 4: Symptombekämpfungsangebote für Reintegrierbare (Anbieter: Staat, Unternehmen, Berater, Ärzte, soziale Organisationen, Kirchen etc.)
- Stufe 5: Stabilisierungsangebote für Desintegrierte (Anbieter: Staat, soziale Organisationen, Kirchen, Ärzte etc.)

Auf solch differenzierter Markt-Betrachtung lassen sich dann je nach Segment die entsprechenden Strategien (von Kompetenzförderung bis Stabilisierung) und Angebote definieren, die dann gebündelt und über marktnahe Anlaufstellen und Kompetenzzentren gezielt vermarktet werden.

Mit der anzustrebenden strategischen Ausrichtung auf Förderung der sozialen Kompetenz und Prävention können neue Märkte erobert werden, in denen sich Nachfrager befinden, die etwas für das Angebot bezahlen wollen (Firmen, Einzelpersonen). Ein gutes Beispiel für professionelle Angebotbündelung im Selbstverständnis, auch als soziale Organisation Teil des Beratungsmarktes zu sein, stellen die Angebote des SV-Service (Zürich) dar.

4.4. Neue Finanzierungskonzepte

Da der Staat entschlackt, die Mittel begrenzter und die Zahlungsbereitschaft der Privathaushalte und Wirtschaft endlich sind, muss die Frage gestellt werden, wie sich soziale Organisationen zukünftig finanzieren sollen. Dazu gibt es ein paar Ansätze, die zum Umdenken hin zu marktorientierten und leistungsfähigen Dienstleistungsorganisationen führen könnten.

Mehr Versicherungsprinzip

Rechtzeitig vorsorgen - dieser Gedanke müsste weitergesponnen werden in Richtung immaterielle Vorsorge.

Entmonetarisierung durch Tauschhandel

Es ist bekannt, dass immer mehr SchweizerInnen von der Möglichkeit Gebrauch machen, Güter und Dienstleistungen durch Tauschgeschäfte zu erwerben, und zwar nach dem Motto: „Jeder kann oder hat etwas, was jemand anders gebrauchen kann.“

Das Entmonetarisierungsprinzip läuft so, dass ein Tauschring zentral Waren und Dienstleistungen verwaltet, meist über ein Gutscheinsystem. Dort kann man dann zum Beispiel acht Stunden Gartenarbeit anbieten und dafür eine Autoreparatur einziehen.

Dieses Prinzip sollte im Blick auf den Sozialmarkt gedanklich weiterentwickelt werden.

Kundenbindung

Pro Senectute könnte zum Beispiel eine Karte (Card) lancieren, die für Vielbenützer ihrer Dienstleistungen Ermässigungen brächte. Durch den Kauf einer solchen Karte käme die Organisationen zu einem soliden Grundbeitrag. Eine Koppelung mit einer Kreditkarte wäre zu überprüfen. Dabei könnte die Card-Organisation der Pro Senectute pro Umsatzfranken ein Prozent überweisen (Vorschlag von F. Huber, Bundesamt für Sozialversicherung).

Solche und ähnliche Ideen sind ebenfalls weiterzuverfolgen.

Mischrechnung zwischen Profit- und Non Profit-Bereichen

Alle diese Massnahmen laufen auf eine Mischrechnung zwischen jenen Teilen einer sozialen Organisation hinaus, die mit den oben skizzierten neuen Angeboten Profit erwirtschaften können und jenen, denen das versagt bleibt. Denn nicht alle sozialen Organisationen sind in der Lage, auf diese Weise zu Einnahmen zu kommen. Wo das nicht möglich ist, sind Subventionen und Spenden nach wie vor zentral.

Die Motivation, mit Dienstleistungen Profit zu erwirtschaften, kann erhöht werden durch

- Umwandlung von Subventionen in leicht reduzierte Defizitgarantien
- Gewinnbeteiligung aller MitarbeiterInnen, wobei jene etwas zu bevorzugen sind, die zur Gewinnerzielung selber beigetragen haben
- Reduktion auf Teilzeitanstellungen, die Zeit lässt für die Lancierung eigener Angebote im Profit-Markt

4.5. Schlusswort

Die Marktwirtschaft ist dabei, auf der Weltkarte die letzten weissen Felder wie Russland, China aber auch in der Schweiz bisher weitgehend unbeachtete Reservate zu erobern wie die Landwirtschaft, Staatsverwaltung, vom Gesundheits- und Rechtswesen bis hin zum Kultur- und Sozialbereich. Dagegen ist nichts einzuwenden, wenn man sich dabei bewusst ist, was man tut und somit Fehler in der Vorgehensweise verhindert!

Übertragen auf ein Unternehmen - und inzwischen wird ja vom Staat bis zum Einzelmenschen fast alles als Unternehmen/er betrachtet - sind der Kultur- und Sozialbereich nämlich so etwas wie Stabsstellen und Reparaturwerkstätten (der Gesellschaft) für die Lösung selbstgeschaffener Probleme.

Jeder Firma steht es natürlich frei, das kritische Denken und Reparieren als Tätigkeit zu externalisieren - bezahlen muss sie es trotzdem. Einiges spricht sogar für eine Externalisierung: Betriebsblindheit der Stäbe, unregelmässige Auslastung der Reparaturwerkstätten. Bei einer Externalisierung muss man ihnen aber erlauben, sich bei Dritten, eventuell sogar der Konkurrenz, zu verdingen und ihr Spezialwissen zu verkaufen. Genau um diesen Marktzugang geht es bei der Forderung nach Aufhebung der Profit-Non-Profit-Polarisierung. Man darf sich nicht gleichzeitig beschweren, dass die internen Non-Profit-Bereiche immer teurer werden, ohne ihnen zu erlauben, Geld zu verdienen und dafür zu sorgen, dass sie auch die Gründe beseitigen helfen, die dazu führen, dass sie immer teurer werden (Förderung der sozialen Kompetenz und Prävention).

Aber wissen wir wirklich, was wir tun? Man kann natürlich immer mehr Effizienz und Tempo fordern und dabei zusehen, wie immer mehr Menschen damit Probleme kriegen. Man kann die Kolonne der etwas Schwächeren und Langsameren ihren nun umgekehrten „Marsch durch die Institutionen“

antreten lassen, nämlich von „oben“ nach „unten“. Ein darwinistischer Verdrängungsprozess auf der Ebene der Individuen ist im vollen Gange und führt über die Grosskonzerne, den Mittelstand, vom Profit zum Non-Profit-Bereich. Wenn wir nun aber diesen von Seibel so treffend beschriebenen Dritten Sektor zwischen Markt und Staat und alle oben genannten bisherigen Marktreservate „vermarktet“ haben, werden wir feststellen, dass ziemlich viele Menschen dabei „auf der Strecke“ gelieben sind. Was machen wir dann mit den hochausgebildeten Arbeitslosen aus dem Kultur- und Sozialbereich?

Wir können mit dem mehr oder weniger subtilen Druck von klaren Leistungsaufträgen und zentralisierter Geldvergabe zwar relativ rasch Korrekturen herbeiführen. Die Ziele und Strategien des New Public Managements sind durchaus richtig und werden die Struktur, Strategie und Kultur in den Organisationen schrittweise verändern. Man darf aber nicht naiv die Vehemenz der Widerstände unterschätzen, durch die Menschen, wertvolles Wissen und viele Stunden, die eigentlich zu Problemlösungen zum Klienten hin dringend gebraucht würden, verheizt zu werden drohen.

Der äussere Druck auf den Sozialbereich wird weiter und rasanter zunehmen, dem kann man sich leidend beugen und damit die gleichen Fehler wiederholen, die zur Zeit in „der Wirtschaft“ ablaufen. Die sozialen Organisationen sollten hier aber nun ihre hohe soziale Kompetenz an sich selber beweisen, indem sie Wege wie die oben geschilderten rechtzeitig, aus Überzeugung und eigenem Antrieb zu beschreiten beginnen, den inneren Wandel vollziehen, den ihnen niemand abnehmen kann und der notwendig ist, um den neuen äusseren Herausforderungen begegnen zu können.

Die Überwindung der Profit-Non Profit-Polarisierung und Akzentverlagerung zu einer Problemlösungsstrategie bedeutet aber andererseits auch, dass die Vertreter der Primärnetze und Unternehmen genauso ihr Selbstverständnis verändern, ihre soziale Kompetenz vergrössern, ihr Handeln sozialverträglicher gestalten, ihre Non Profit-Aufgaben - um in der alten Terminologie zu reden - wieder verstärkt wahrnehmen müssen!

Merkmale der Milieus (1)

Milieus	Selbstverwirklichungs-Milieu		Unterhaltungs-Milieu	Niveau-Milieu	Intergations-Milieu	Harmonie-Milieu
Kriterien	Milieu					
Submilieus	Alternative und Yuppies, Aufsteiger und Aussteiger, Konsumsüchtige und Konsumabsinnete		-	-	Ungebildete, Gebildete und Ältere	-
In % der CH Bevölkerung	16 %	23 %		13 %	19 %	28 %
Alter	15 - unter 40 Jahre	15 - unter 40 Jahre		ab 40 Jahre	ab 40 Jahre	ab 40 Jahre
Lebensphilosophie	Narzissmus und Perfektion	Narzissmus		Perfektion	Harmonie und Perfektion	Harmonie
Bildung	Mittlere oder höhere Bildung, überdurchschnittlich viele noch in Ausbildung	Eher geringe Bildung		Gebildet	Mittlere Bildung	Geringe Bildung
Ich-Welt-Bezug	Ichverankert	Ichverankert		Weltverankert	Weltverankert	Weltverankert
Primäre Perspektive	Innerer Kern, eigene Psyche, „Bauch“, Gefühl, Lust, Unlust	Die eigenen Bedürfnisse		Hierarchie	Soziale Erwartungen	Gefahr durch andere, Unbekanntes
Sonstiges	Kennmilieu sozialer Bewegungen, geringe politische Unterordnung, hohe Selbstreflexivität	Dialektgefärbte Sprache, relativ hohe Bereitschaft zu politischer Unterordnung, geringes Interesse an öffentlichen Angelegenheiten, geringe Selbstreflexivität		Hohe Selbstreflexivität, Dominanzstreben, geringer Fatalismus, geringer Egoismus, geringer Hang zu politischer Unterordnung	Mittlere Selbstreflexivität, hohes politisches Interesse und Bereitschaft zu politischer Unterordnung	Geringe Selbstreflexivität, dichotomes Weltbild: „Ihr da oben, wir da unten“, ausgeprägtes Gefühl politischer Ohnmacht
Arbeitsfeld	Überwiegend intellektuelle Arbeit, viele soziale Berufe	Überwiegend manuelle Arbeit		Ausgeprägt intellektuelle Berufsarbeit, häufig erzieherische Arbeit	Banken, Versicherungen, Behörden der unteren und mittleren Ebene	Handwerkliche Arbeit, untere Berufsgruppen, überdurchschnittlich viele Hausfrauen und RentnerInnen
Angestelltenverhältnis	Überdurchschnittlich viele Selbstständige, viele am Anfang ihrer Berufskarriere	Überdurchschnittliche Zahl von ArbeitnehmerInnen		Leitende Funktion oder selbstständig, grosser Freiheitsgrad in bezug auf den Zeitpunkt der Arbeit	Angestellte und Beamte	Berufliche Unterordnung

Nach: Schulze, Gerhard: Die Erlebnisgesellschaft. Frankfurt, 1992, Seite 261 und Anker, Heinrich: Wertewandel und Mediennutzung in der Schweiz. Diss., Bern, 1995.

Merkmale der Milieus (2)

56

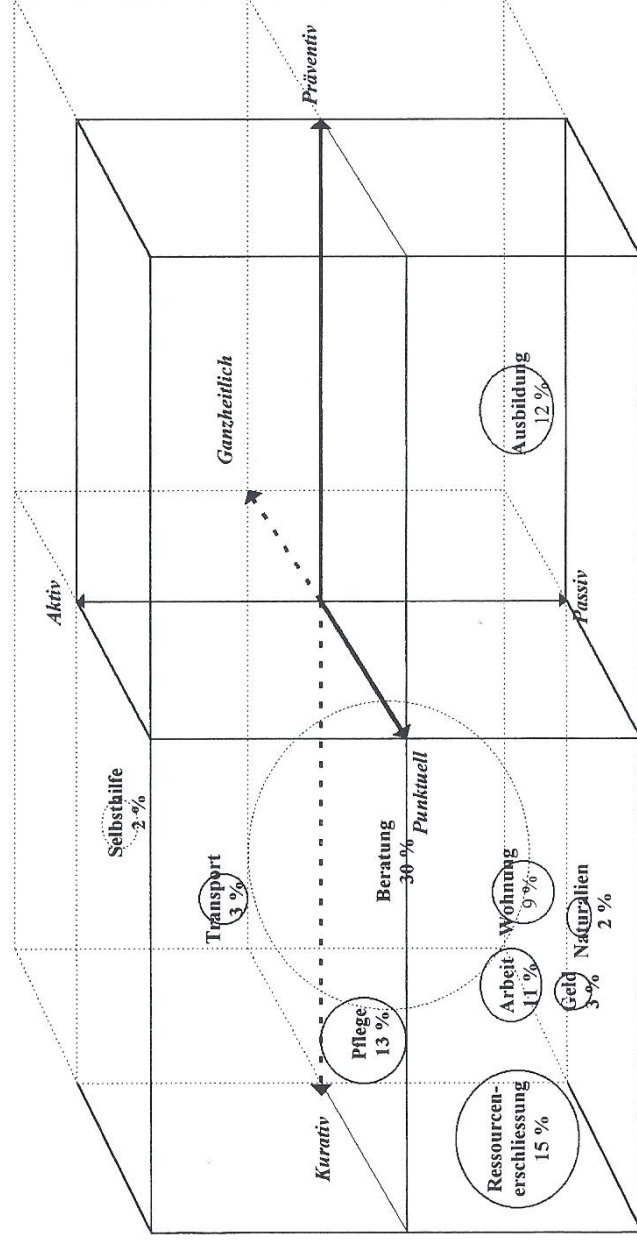
Milieus	Selbstverwirklichungs-Milieu	Unterhaltungs-Milieu	Niveau-Milieu	Intergations-Milieu	Harmonie-Milieu
Kriterien					
Zivilstand	Mehrheitlich ledig, unter-durchschnittlich wenige leben mit PartnerIn zusammen	Mehrheitlich verheiratet	-	-	-
Kinder	-	Mehr Kinder als im andern Milieu Gleichaltriger	-	-	-
Grundlegende Umwelt- strukturierungsprinzipien	Komplexität und Spontaneität	Einfachheit und Spontaneität	Komplexität und Ordnung	Mittlere Komplexität und Ordnung	Einfachheit und Ordnung
Gemussschema	Action und Kontemplation	Action	Kontemplation	Gemütlichkeit und Kontem- plation	Gemütlichkeit
Existenzielle Probleme- finition	Streben nach Selbstverwirkli- chung	Streben nach Stimulation	Streben nach Rang	Streben nach Konformität	Streben nach Geborgenheit
Lebensstil	Nähe zum Spannungs- und Hochkulturschema: „Grenzverkehr zwischen Mo- dus und Rockmusik“, mobil- stes Milieu (häufig ausser Haus)	Nähe zum Spannungssche- ma: Spannung als konstanter Zustand, Suche nach Ab- wechslung, hohe räumliche Mobilität („Wegfahren“)	Nähe zum Hochkultursche- ma, hierarchisches Welt- bild, Betonung des „feinen Unterschieds“ in bezug auf Beruf, Geschmack, Sprach- codes, Kleidung, etc., Syn- drom von Kontrolle und Sicherheit, Kunstgenuss	Nähe zum Hochkultur- und Trivialschema, Streben nach Konformität	Nähe zum Trivialschema, Umnütsrauen
Medienspezifische Aspekte	Distanz zum Fernsehen allge- mein, Musik hören (Pop, Rock, Folk, Kl. Musik), TV: Wissen- schaft, Technik, Zeitgeschich- te, Politik, intellektuelle Orientierung; Print: Die Zeit, der Spiegel, Stern	Desinteresse an der Realität, relativ hohe TV- Nutzungsfrequenz: Science fiction, amerik. Krimis, Zeichentrickfilme, Musik hören (Pop, Rock, Folk, deutsche Schlager, leichte U- Musik), Trivialliteratur	Konzert, Museum, Theater, Oper, klassische Musik, TV: Jazz, moderne E-Musik, TV: politische Diskussionen, Zeitungsgeschichte, Print: über- regionale Tageszeitungen, Der Spiegel, Die Zeit, Buch lesen und Fortbildung	Ungeklärtes Milieu: Trivialliteratur, zuhause blei- ben und fernsehen, leichte Unterhaltungsmusik, lokale Nachrichten Gebildetes Milieu: „Gebobene“ Literatur, E- Musik, Jazz, TV: intellektuelle Orientierung Ältere Milieus: Pop, Rock, Volk, Action- Filme, grosses Interesse am regionalen Geschehen	Fernsehen wichtigstes Frei- zeitmedium, Musik mit beha- bigter, gleichförmiger Rhythmik, happy ends, Radio: regionaler Bezug wichtig, Trivialliteratur

Nach: Schulze, Gerhard: Die Erlebnisgesellschaft. Frankfurt, 1992, Seite 261 und Anker, Heinrich: Wertewandel und Mediennutzung in der Schweiz. Diss., Bern, 1995.

KMU

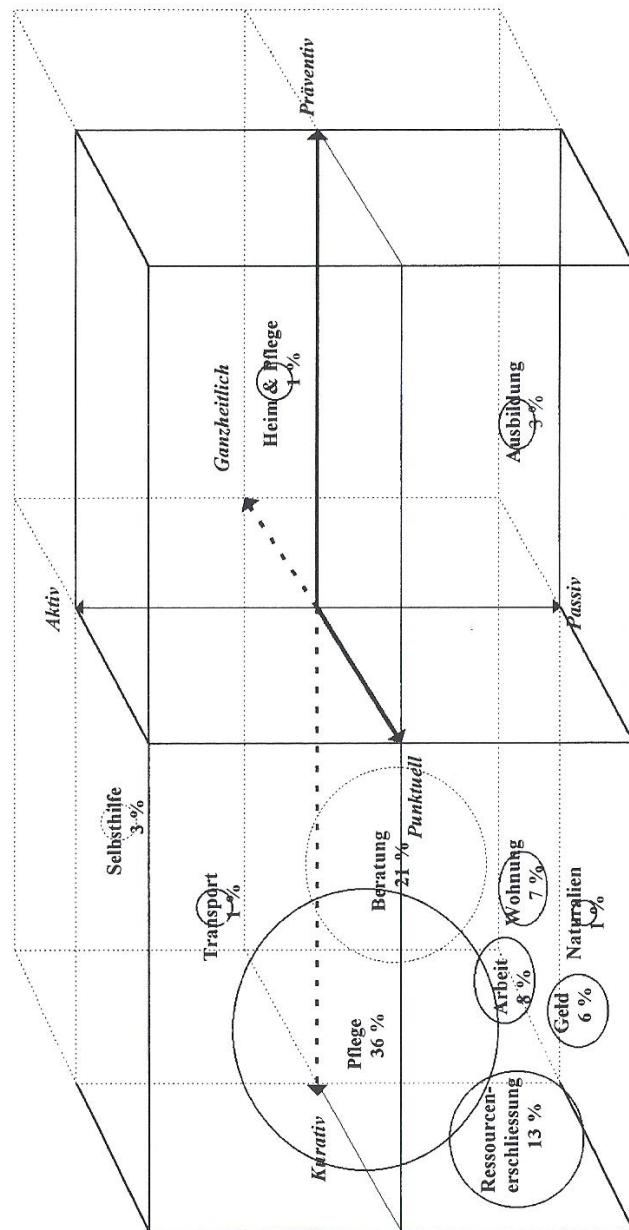
Angebote für Sinnesbehinderte Kanton Basel-Stadt

57



In Prozenten aller untersuchten Angebote.

KMU



B Liste der Interviewpartner

- Jürg Brechbühl, Bundesamt für Sozialversicherung, Bern
- Peter Fasel, Schweizerische Spende für Tuberkulose und Lungenkranke, Bern
- Maja Fehlmann, ehem. Schweizerischer Verband alleinerziehender Mütter und Väter, Zürich
- Kurt Giezendanner, Student, HFS Zentralschweiz, Luzern
- Michel Golliard, Pro Infirmis Schweiz, Zürich
- François Huber, Bundesamt für Sozialversicherung, Bern
- Béatrice Liemacher, Pflegekinder-Aktion Thurgau, Frauenfeld
- Oliver Lind, Auskunft- und Koordinationsstelle für soziale Dienste des Kantons Thurgau, Frauenfeld
- Dr. Ueli Mäder, HFS Basel, Basel
- André Meier, Pro Infirmis Thurgau, Frauenfeld
- Beat Richener, Sozialberatungsstelle der Heilsarmee der Stadt Basel, Basel
- Elisabeth Rudin, Sekretariat Pro Juventute der Stadt Basel, Basel
- Jacques Schaer, Wohn- und Bürozentrum für Körperbehinderte, Reinach
- Verena Schorn, LAKO, Zürich
- Dr. Hans Thalmann, Stadtpräsidium, Uster
- Alfred Trechslin, Fürsorgeamt der Stadt Basel, Basel
- Dr. Werner Wicki, Institut für Psychologie, Universität Bern, Bern

C Literatur

Baier, Horst/ Wiehn, Erhard R.: Wohlfahrtsverbände und Selbsthilfegruppen zwischen Interesseneigismus und Altruismus. Konstanzer Schriften zur Sozialwissenschaft. Konstanz, 1992.

Bourdieu, Pierre: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt am Main, 1982.

Brack, Ruth: Das Arbeitspensum in der Sozialarbeit. Bern, 3. Auflage, 1994.

Bundesamt für Statistik: Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1996, Zürich, 1996.

Clémence, Aleion: Solidarités sociales en Suisse. Lausanne, 1994.

Däniger, Rudolf: Gedanken über Fürsorge. 20 Jahre Familienfürsorge Basel. Basel, Mai 1953.

Eidgenössische Stiftungsaufsicht: Stiftungsverzeichnis. Bern, 1993.

Familien- und Erziehungsberatung: Führer durch das soziale Basel. Basel, 1995.

Fehlmann, Maja/Häfeli, Christoph/ Wagner, Antonin/ u.a.: Handbuch Sozialwesen Schweiz. Schweizerische Landeskonferenz für Sozialwesen. Zürich, 1987.

Fischer, Georges: Die Entwicklung der kantonalen Volkswirtschaften seit 1965. Bern, 1978.

Fischer, Georges: Räumliche Disparitäten in der Schweiz. Bern, 1985.

Fragnière, Jean-Pierre/ Christen, Gioia/ Kahil-Wolff Bettina: Wegleitung durch die Institutionen der sozialen Sicherheit in der Schweiz. Bern, 1993.

Füglister-Wasmer, Peter/ Pedernana-Fehr, Maurice: Visionen einer sozialen Schweiz. Zum Umbau der Sozialpolitik. Bern, 1996.

Fürsorgeamt des Kantons Thurgau: Sozial- und Gesundheitswesen Kanton Thurgau. Frauenfeld, 1993.

Gilliand, Pierre/ Rossini, Stéphane: Le budget social de la Suisse. Lausanne, 1995.

Grossenbacher, Silvia: Familienpolitik und Frauenfrage in der Schweiz. Grösch, 1987.

Höpfli, François/ Wyss, Kurt: Am Rande des Sozialstaates. Formen und Funktionen öffentlicher Sozialhilfe im Vergleich. Bern, 1994.

Jenny, Hans: Die Anspruchsgesellschaft im Wohlfahrtsstaat. Der Wandel der Bedürfnisse in der Schweiz. Zürich, 1989.

Leif, Thomas/ Galle, Ulrich: Social Sponsoring und Social Marketing. Praxisberichte über das neue Produkt Gefühl. Köln, 1993.

Lévy, René: Die schweizerische Sozialstruktur. Zürich, 1982.

Mäder, Ueli: Armut. Anpassung und Widerstand. Höhere Fachschule im Sozialbereich HFS Basel. Basel, 1994.

Mäder, Ueli/ Biedermann, Franziska/ Fischer, Barbara/ Schassmann, Hector: Social Strategies. Armut im Kanton Basel-Stadt. Soziologisches Seminar der Universität Basel. Basel, 1991.

Pfister, Dieter: Spendenmarkt Schweiz. 25 Jahre SMS, Jubiläumsstudie. Binningen/Basel, 1994.

Pfister, Dieter: Von der Corporate Identity zur Market Identity, in: Jahrbuch Marketing Kommunikation, Zürich 1996, S. 138 f.

Pro Infirmis: Verzeichnis schweizerischer Organisationen und Institutionen im Behindertenbereich. Zürich, 1993.

Pro Senectute Baselland: Alter. Sozialuntersuchung zur Lage der Betagten im Kanton Baselland. Liestal, 1995.

Publicus 1995/96. Schweizer Jahrbuch des öffentlichen Lebens. Basel, 1995.

Purtschert, Robert/ Schwarz, Peter: Das Freiburger Management-Modell für NPO. Bern, 1995.

Schauer, Reinbert/ Amheier, Helmut K./ Blümle, Ernst-Bernd/ Trauner, Rudolf: Nonprofit-Organisationen (NPO) - dritte Kraft zwischen Markt und Staat? Linz, 1995.

Scheidegger, Max J.: Die Lebenssituation der Betagtenbevölkerung. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung in der Stadt St. Gallen im Vergleich mit denjenigen anderer schweizerischen Altersstudien. Dissertation der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Bern, 1987.

Schwarz, Peter: Management in Nonprofit Organisationen. Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw. Bern, 1992.

Schwarz, Peter: Erfolgsorientiertes Verbandsmanagement. Sankt Augustin, 1984.

Schweizerische Konferenz für öffentliche Fürsorge SKöF: Familie in Not - Möglichkeiten der öffentlichen Fürsorge. Referate an der Jahrestagung der SKöF vom 11. Mai 1982 in Luzern. Bern, 1983.

Schweizerische Konferenz für öffentliche Fürsorge SKöF: Konfliktbewältigung durch Zusammenarbeit. Bern, 1990.

Schweizerische Konferenz für öffentliche Fürsorge SKöF: Soziale Bedürfnisse - Soziale Dienste. Referate an der Jahrestagung der SKöF vom 18. Mai 1976 in St. Gallen. Bern, 1977.

Seibel, Wolfgang: Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat. Baden-Baden, 1992.

Staatskanzlei des Kantons Thurgau: Staatskalender 1995/96. Frauenfeld, 1995.

Staatskanzlei des Kantons Basel-Stadt: Staatskalender 1995/96. Basel, 1995.

Staub-Bernasconi, Silvia: Die Sachhilfe machen wir - die Theorie dazu die ändern. Zürich: Auszug aus SOZIALARBEIT, Fachblatt des Schweizerischen Berufsverbandes dipl. Sozialarbeiter und Erzieher, 1986.

Staub-Bernasconi, Silvia: Soziale Arbeit als eine besondere Art des Umgangs mit Menschen, Dingen und Ideen. Bern, 1986.

Staub-Bernasconi, Silvia: Sozialverträglichkeit. Bern: Schweizerischer Wissenschaftsrat, 1991.

Stemmler, Dieter/ Nader, Ursula/ Neises, Gerd: Marketing im Gesundheits- und Sozialbereich. Thalwil, 1992.

Tschan, Edi: Die strategische Ausrichtung einer Nonprofit-Organisation am Beispiel des Schweizerischen Roten Kreuzes. Dissertation der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Bern, 1990.

Tschümperlin, Peter, lic. phil.: Aufgaben der öffentlichen Fürsorge auf lokaler Ebene. Die Verpflichtungen von Städten und grösseren Gemeinden. Bern: Schweizerische Konferenz für öffentliche Fürsorge, 1983.

Wallimann, Isidor: Freiwillige Tätigkeit im Sozialbereich und in anderen Bereichen. Höhere Fachschule im Sozialbereich HFS Basel. Basel, 1993.

Weidmann, Kathrin/ Gafner, Bruno/ Meier, Beat: Lebenswünsche von Altersheimbewohnern. Eine Projektarbeit. Zürich: Heimverband Schweiz, Verband Christlicher Institutionen, Mai 1995.

Zentralstelle für Wohlfahrtsunternehmen: Gemeinnützige Institutionen in der Schweiz 1994/95. Zürich, 1994.

D Liste der verarbeiteten Verzeichnisse

Eidgenössische Stiftungsaufsicht: Stiftungsverzeichnis. Bern, 1993.

Familien- und Erziehungsberatung: Führer durch das soziale Basel. Basel, 1995.

Fürsorgeamt des Kantons Thurgau: Sozial- und Gesundheitswesen Kanton Thurgau. Frauenfeld, 1993.

Pro Infirmis: Verzeichnis schweizerischer Organisationen und Institutionen im Behindertenbereich. Zürich, 1993.

Publicus 1995/96. Schweizer Jahrbuch des öffentlichen Lebens. Basel, 1995.

Zentralstelle für Wohlfahrtsunternehmen: Gemeinnützige Institutionen in der Schweiz 1994/95. Zürich, 1994.