

HEM Sozial, Zürich, 5. September 2018

Strategische Ansätze im Sozialbereich

Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Haering, Sarah Neukomm

Unsere Erkenntnisse basieren auf Projekten

UNABHÄNGIG

- Gründung 1994
- Fokus: Service Public
- Firma im Eigentum der Mitarbeiter/innen

Unser Team



INTERDISZIPLINÄR

- 20 Mitarbeiter/innen

Ökonomie



Sozial-
wissen-
schaften

Natur-/ Ingenieur-
wissenschaften

Unsere Themenbereiche

Nachhaltige Entwicklung

Gesundheit

Bildung, Forschung,
Innovation

Soziale Sicherheit

LÖSUNGSORIENTIERT

- Kundenorientiert
- Strukturiert
- Wissenschaftsbasiert

Unsere Methoden

Evaluationen

Konzeptarbeiten

Strategie, Prozess,
Dialog

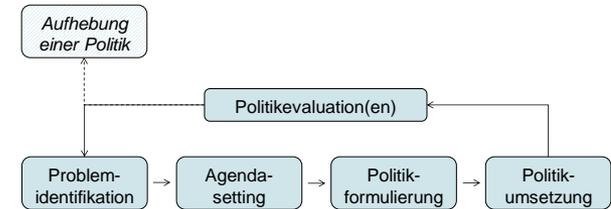
Modellierungen

Neuere econcept-Projekte im Sozialbereich (u.a.)

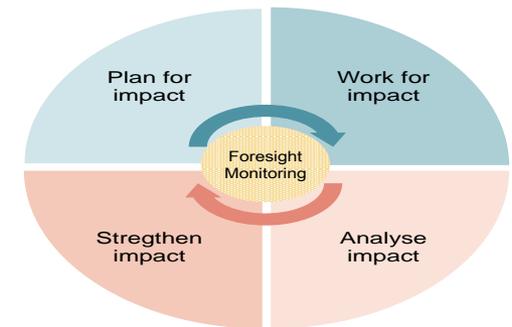
- **BSV:** Hilfestellung Sozialwerke – USBI, Konzeption Armutsmonitoring, Armut und Schulden
- **BAG:** Tages- und Nachtstrukturen, Erreichbarkeit sozial benachteiligter älterer Personen; Auswirkungen KVG-Revision auf Spitallandschaft; Potenziale Interprofessionalität im stationären Bereich
- **Kantone:** Fehlanreizeanalysen, Stipendienreform, Finanzierung Kinderbetreuung, Integrationsförderung, Bedarfsanalyse / Angebotssteuerung Behindertenbereich
- **SODK Ost+:** Kennzahlenvergleich IFEG-Institutionen
- **Gemeinden:** Diverse Evaluationen von AI-Massnahmen
- **FH:** Studiengangevaluation Soziale Arbeit; Curriculumsreform

Vierfacher Kompass im Umgang mit Komplexität

1. Den ganzen Policy-Cycle ins Blickfeld nehmen

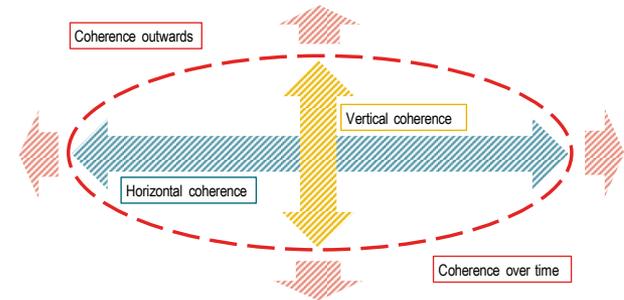


2. Wirkungsorientierung als Handlungsmaxime



Vierfacher Kompass im Umgang mit Komplexität

3. Whole of Government Approach als Anspruch

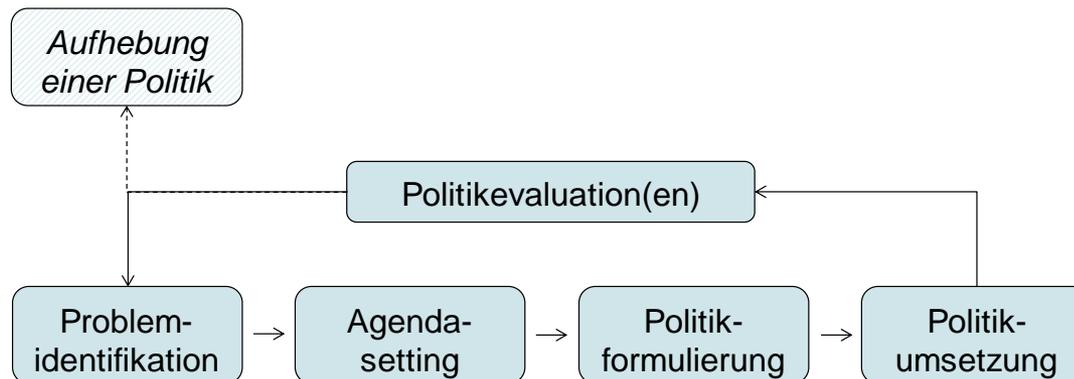


4. Strategien konkretisieren

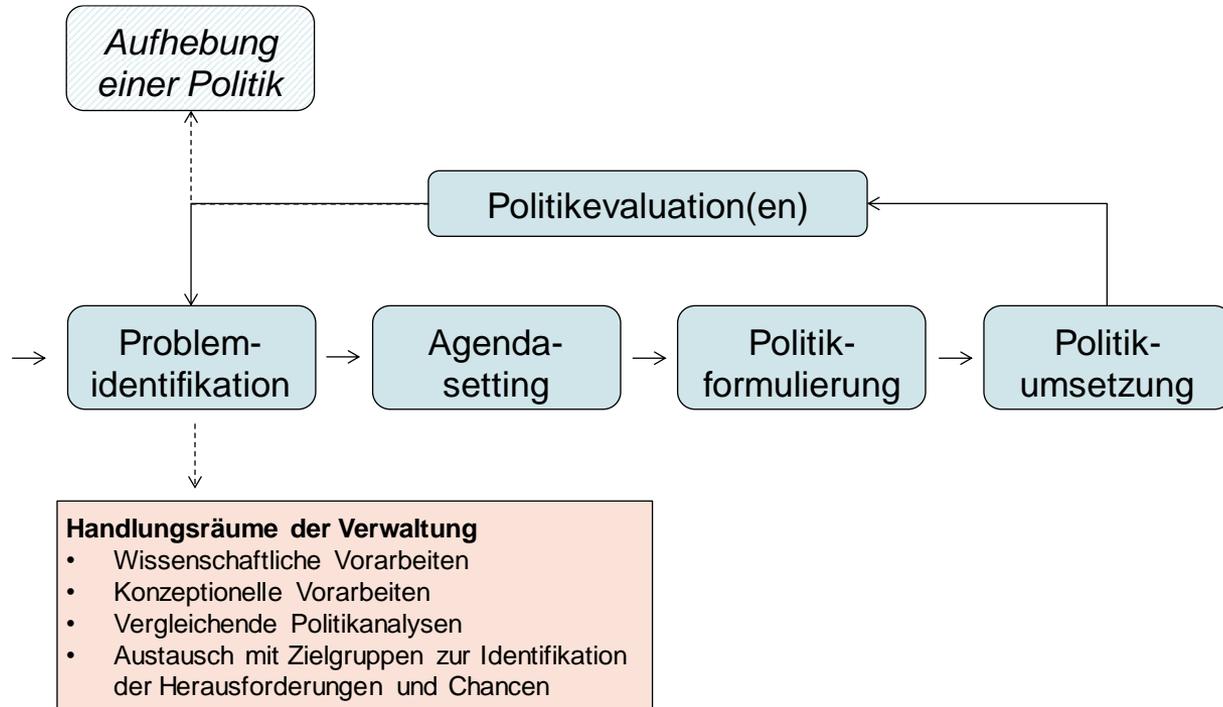
Ziele	Teilziele	Wirkungen	Massnahmen	Termine	Ressourcen	Lead
1	1.1	–	–	–	–	–
	1.2	–	–	–	–	–
2	2.1	–	–	–	–	–
	2.2	–	–	–	–	–

Erster Kompass: Policy-Cycle

- **Policy Cycle:** «A cycle divides the policy process into a series of stages, from a notional starting point at which policymakers begin to think about a policy problem to a notional end point at which a policy has been implemented and policymakers think about how successful it has been before deciding what to do next.»
(<https://paulcairney.wordpress.com/> [17.04.2017])

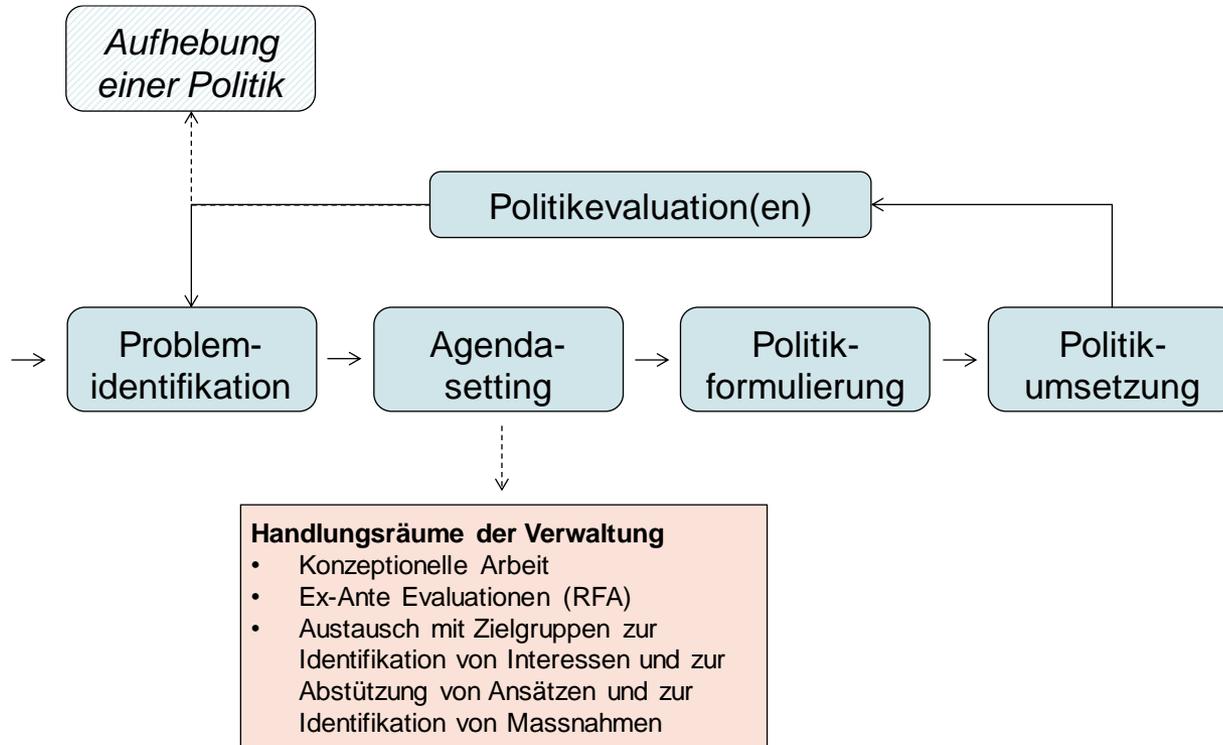


Nutzen Sie den Policy-Cycle strategisch! (I)



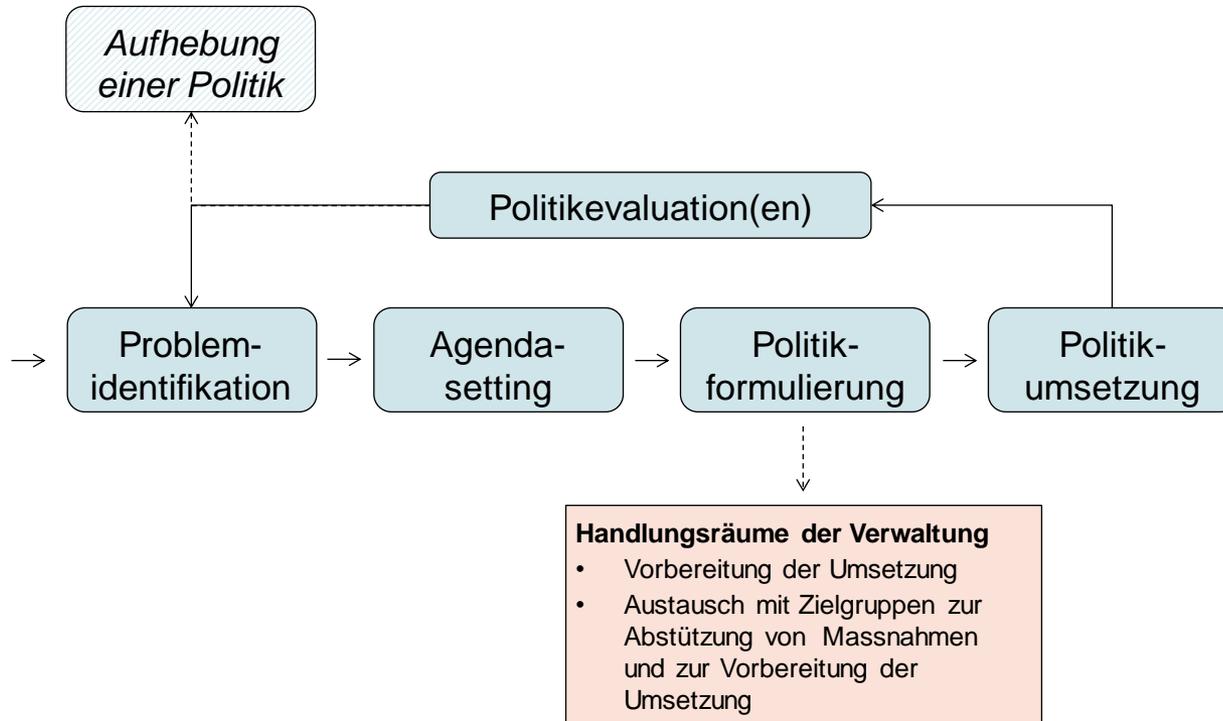
- ➔ Von einem gezielten Erkenntnisinteresse ausgehen
- ➔ Klare Fragen definieren und Evidenz kommunizieren

Nutzen Sie den Policy-Cycle strategisch! (II)



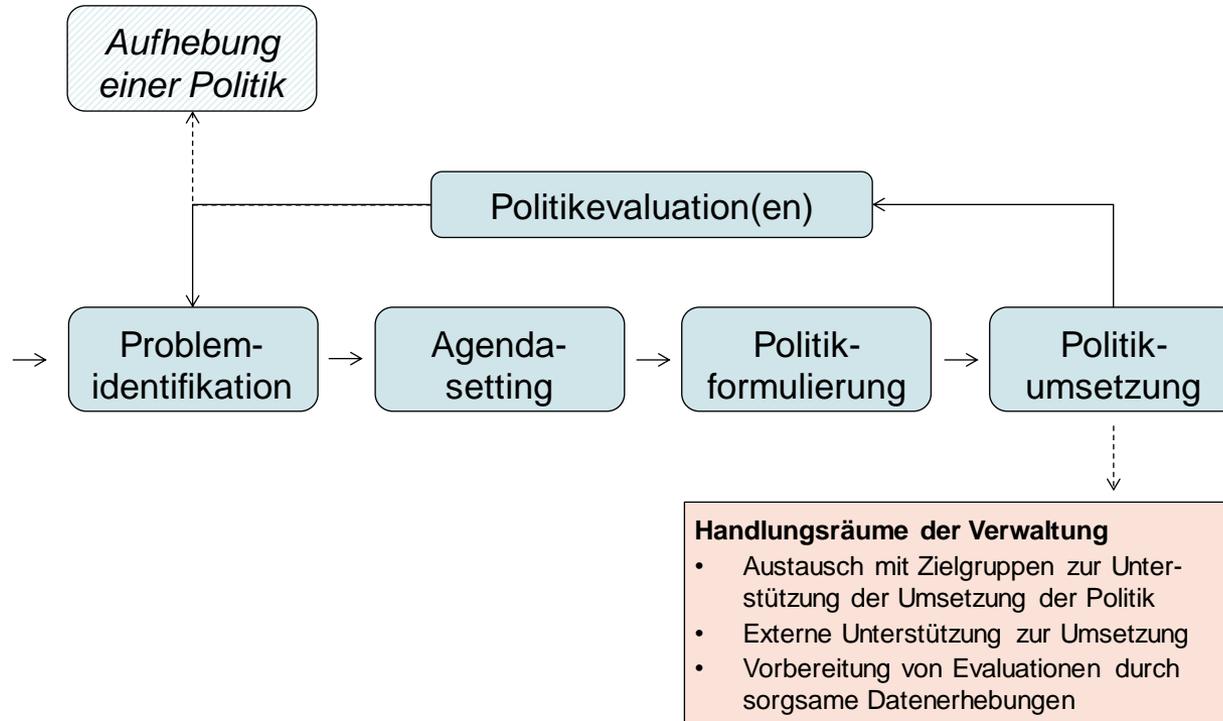
- ➔ Spielräume in den politischen Vorgaben nutzen
- ➔ Auswirkungen von Politiken antizipieren

Nutzen Sie den Policy-Cycle strategisch! (III)



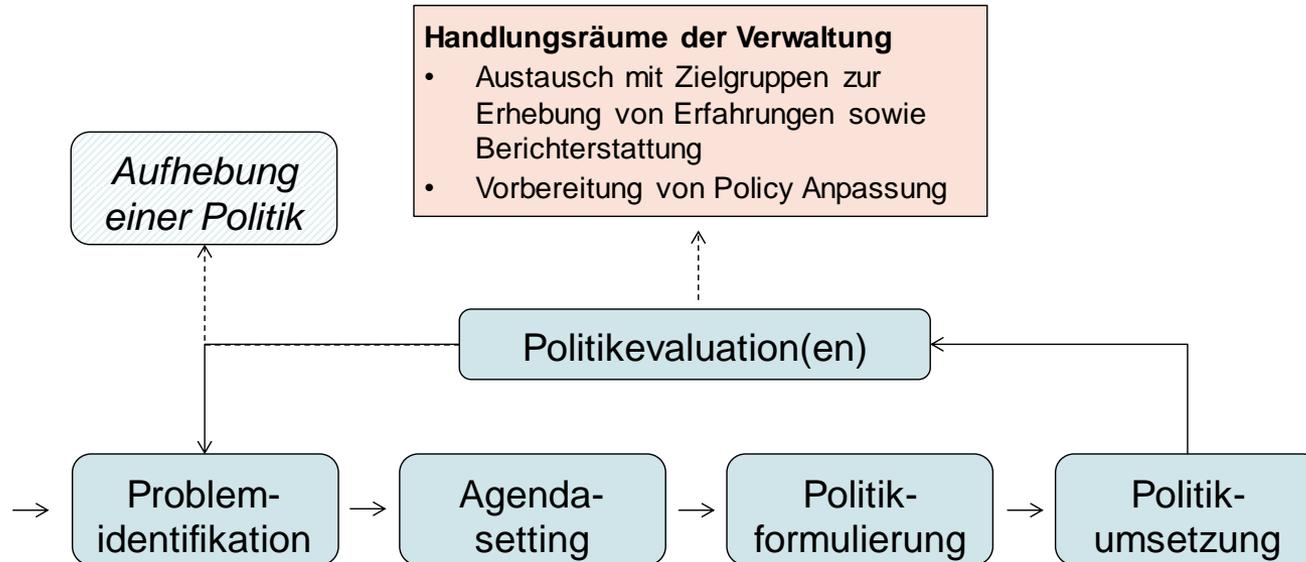
- ➔ Varianten vorsehen («Plan B»)
- ➔ Richtung halten, gegen oben und unten mitsteuern

Nutzen Sie den Policy-Cycle strategisch! (IV)



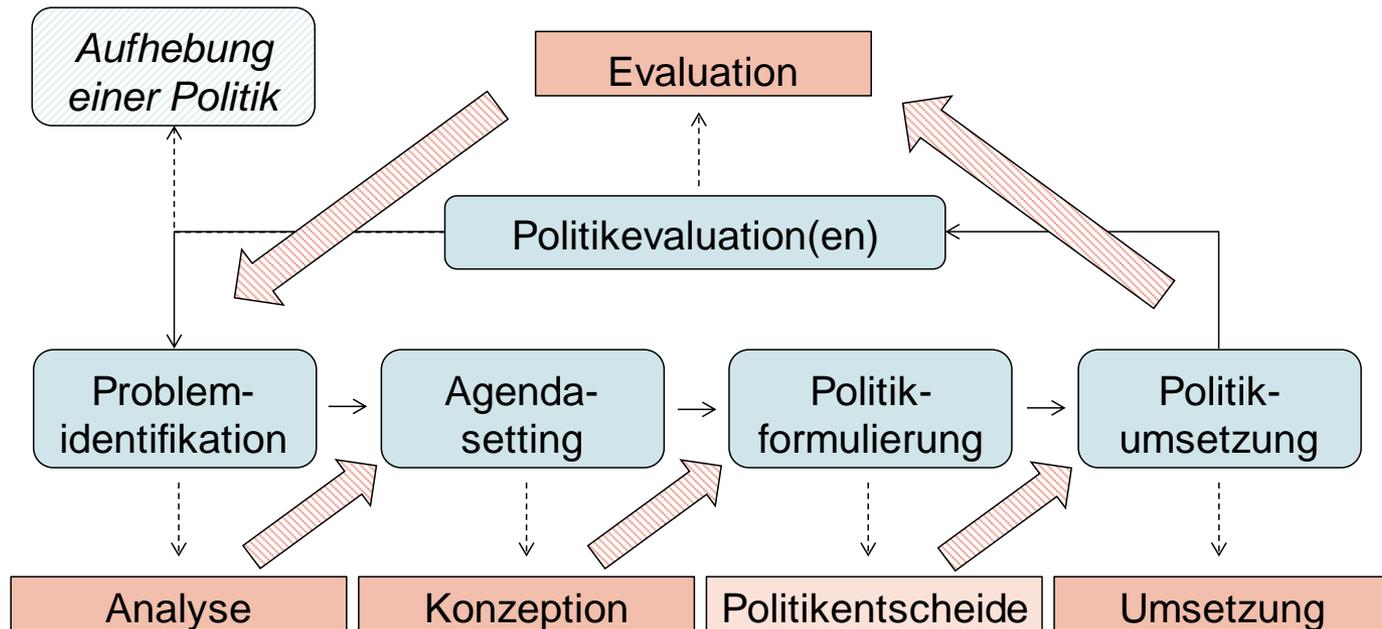
➔ Wirkungsziele im Auge behalten – es kann dazu verschiedene Wege geben

Nutzen Sie den Policy-Cycle strategisch! (V)



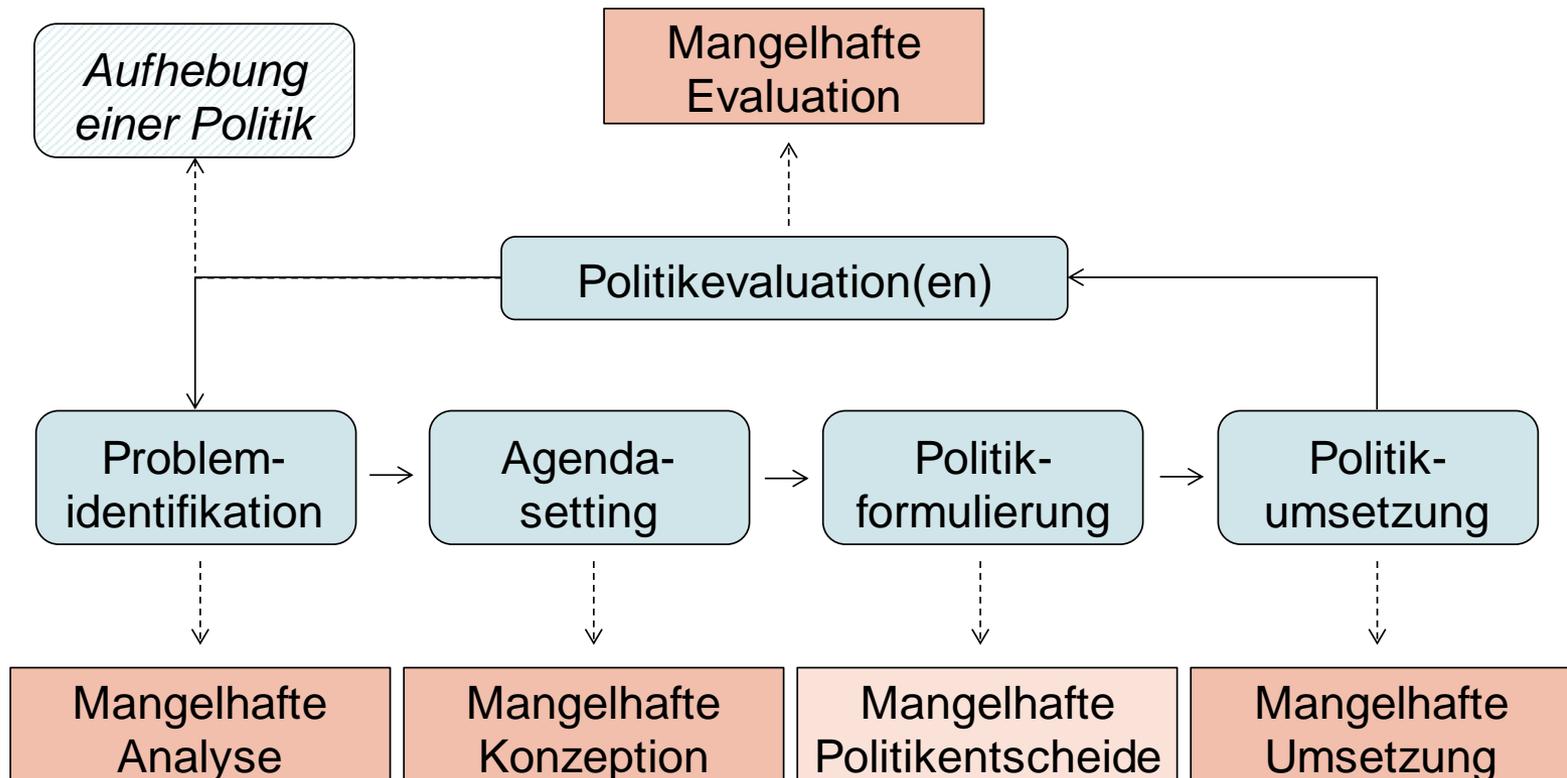
- ➔ Evaluationsfragestellungen mit Blick auf Zielvorgaben
- ➔ Relevante Erkenntnisse bündeln und weiterverfolgen
- ➔ Nicht nur zurück, sondern auch in die Zukunft blicken

Nutzen Sie Ihren Vorsprung strategisch!



- ➔ Denken Sie voraus, denn Sie sind am längsten am Ball!
- ➔ Die Argumentationsmacht liegt i.R. bei der Verwaltung

Verantwortung entlang des ganzen Policy-Cycles

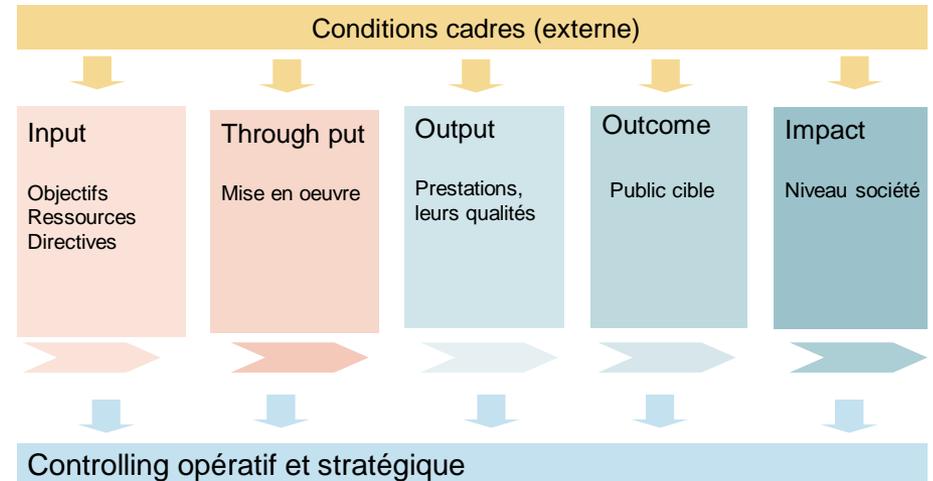


Wie gelingt es?

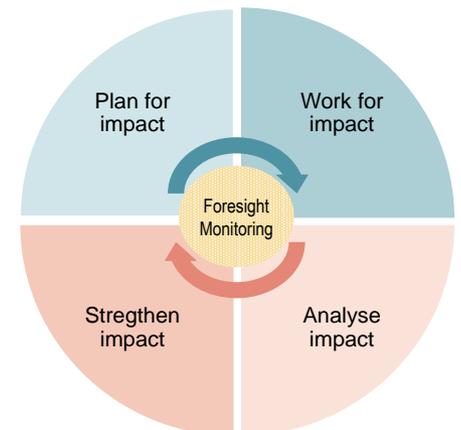
- Handeln Sie fokussiert auf die aktuelle Phase, aber nehmen Sie die folgenden Phasen bereits in den Blick.
 - Evidenz schaffen: Zwischenstände/-ergebnisse valorisieren
 - Ressourcen bündeln und gezielt einsetzen
 - Widerstände vorausdenken und einberechnen
 - Konzentrieren Sie sich nicht nur auf die inhaltliche Arbeit, sondern schaffen Sie früh Legitimation und Abstützung.
 - Austausch mit den relevanten Stakeholdern
 - Unterstützung von Dritten (Wissenschaft, Beratung, etc.)
 - Und natürlich: Rückhalt des/r politisch Verantwortlichen
- ➔ Planen Sie in Optionen, damit Sie auf sich öffnende und schliessende Windows of Opportunities reagieren können.

Zweiter Kompass: Wirkungsorientierung

→ Arbeiten Sie mit einer Wirkungslogik – selbst wenn der Impact in weiter Ferne ist.



→ Richten Sie den ganzen Steuerungskreislauf darauf aus.



Wirkungsorientierung als Handlungsmaxime (I)

● Von der Gesetzgebung und Strategiesetzung

- Verbesserte Chancengleichheit von Personen in Ausbildung
- Existenzsicherung über sozialverträgliches Bemessungssystem
- Generelle Entlastung der Eltern, altersstufengerechte Belastung der Verpflichteten
- Höhere Entscheidtransparenz und reduzierter Bearbeitungsaufwand
- Erhöhung des Beitragsvolumens um maximal XY% im Vergleich zum Jahr 20XX

● über die Umsetzung

Leistungsvereinbarungen zwischen Sozialwerken und Unternehmen der sozialen und beruflichen Integration (USBI)

Leitfaden für die Vollzugsstellen von Sozialhilfe, Arbeitslosen- und Invalidenversicherung



Wirkungsorientierung als Handlungsmaxime (II)

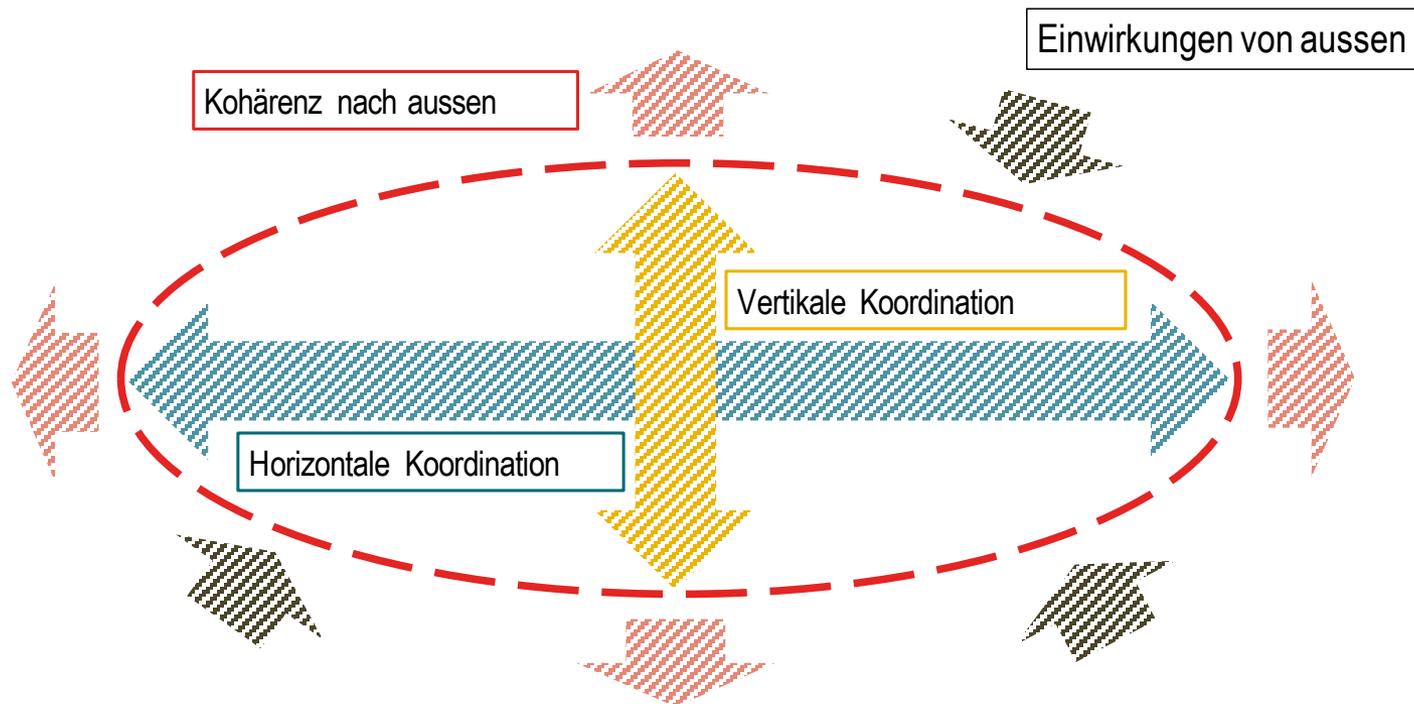
● bis zu Ihrer Verwaltungseinheit

Wirkungsziele Amt		Einschätzungen Amt zum Jahr 2018				
Das Amt sorgt dafür, dass sich die Departementsvorsteherin auf ... verlassen kann.						
Leistungsziele Amt	Beurteilungskriterien, Messgrössen	Soll 2018	Ist 2018	Beurteilung durch Amt	Massnahmen	Soll 2019
Das Amt sorgt dafür, dass sich die Departementsvorsteherin auf ... verlassen kann.						
Regierungs und Departementsgeschäfte: Das Amt bereitet die Geschäfte zur Zufriedenheit der Departementsvorsteherin und gemäss den vorgegebenen Abläufen und Fristen vor.	Zufriedenheit DV	Skala				
	Einhaltung Bearbeitungsfrist DV für RR-Geschäfte	%				
XXX	XXX	Skala				
XXX	XXX	Skala				
XXX	XXX	Skala				

Wie gelingt es?

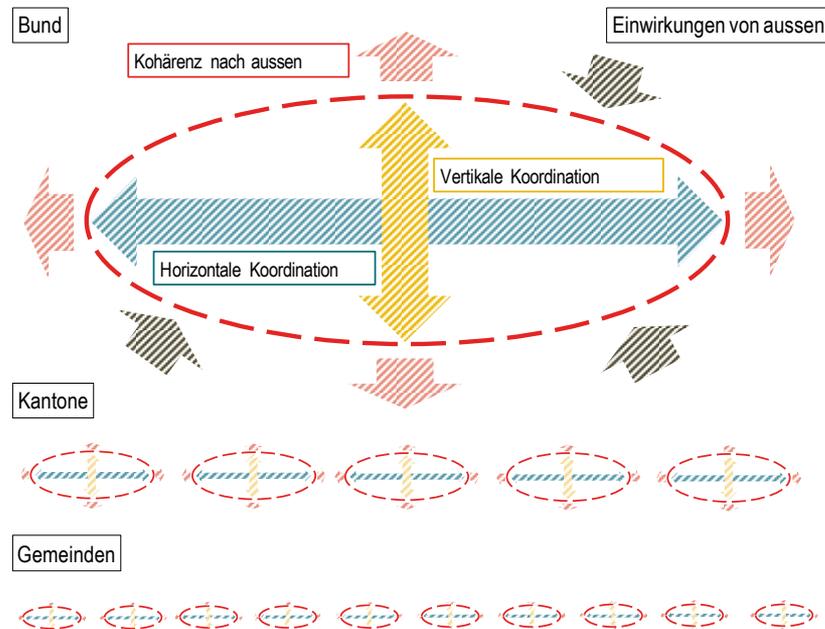
- Konzipieren Sie Lösungen von ihren (angestrebten) Wirkungen und Leistungen her (vom Ende her denken).
 - Prägen Sie Ziele, auf die es hinzuwirken gilt, im Rahmen der Ziel- und Massnahmendefinition mit.
 - Setzen Sie Prioritäten – und benennen Sie Posterioritäten.
 - Behalten Sie den umfassenden Wirkungs- und Steuerungskreislauf stets im Auge.
- Stärken Sie evidenzbasierte Entscheide der Politik. Sie haben dazu die Argumentationsmacht.

Dritter Kompass: Whole of Government Approach



- ➔ Horizontal über eigene Silos hinweg denken und agieren
- ➔ Vertikal Wirkungen und Nebenwirkungen einbeziehen

Whole of Government Approach über alle Ebenen



- ➔ Die strategische Schicht verdünnt sich von Bund zu Kanton zu Gemeinde: Auf kommunaler Ebene sind sowohl die Betroffenen als auch die Politik am nächsten.

Praxisbeispiel zu Whole of Government (I)

- Mandat im nationalen Programm gegen Armut
 - Hilfestellung zur Förderung des Instruments der Leistungsvereinbarung zw. Sozialwerken und USBI
- Unterschiedliche Voraussetzungen in den Sozialwerken:
 - Unterschiedliche Kompetenzaufteilung im Vollzug
 - Unterschiedliche Professionalisierung Kontraktmanagement
 - Unterschiedliche Regelungsdichte und -tiefe
 - Unterschiedliche Verbreitung von Leistungsvereinbarungen
- Instrument für Praktiker/innen der Vollzugsstellen von drei Sozialwerken (IV, ALV und Sozialhilfe):
 - Für breites Zielpublikum gleichermassen verwendbar
 - Hohe Spezialisierung der Praxis in einzelnen Sozialwerken

Praxisbeispiel Whole of Government (II)

- Leitfaden als «softes» Instrument mit sechs Teilen
 - Anwendung des Leitfadens: Einführung, Einordnung
 - Zusammenarbeit mit USBI: USBI und deren besondere Merkmale, Bedeutung LV für Zusammenarbeit
 - Leistungsvereinbarungen mit USBI: Erfolgsrelevante Elemente, Hinweise zur zielführenden Gestaltung
 - Checklisten: je Sozialwerk wichtigste Ansatzpunkte in LV
 - Grundsätze zu LV: Synthese aus Diskussion mit Praxis
 - Weiterführende Informationen: Studien, Leitfäden, Literatur
- ➔ Sozialwerkübergreifende und -spezifische Teile
- ➔ Information, Praxishinweise und Sensibilisierung
- ➔ Programm als Absender schwächt Verbindlichkeit

Wie gelingt es?

- Stellen Sie das Thema und die Fragestellung ins Zentrum – und nicht aktuelle Strukturen oder involvierte Personen.
 - Stellen Sie Koordination über verbindliche Instrumente (z.B. Mandate, Vereinbarungen) und Strukturen (z.B. Programme, Plattformen, Ausschüsse) sicher.
 - Projektorganisationen eignen sich (nur) für zeitlich begrenzte konzeptionelle oder evaluative Phasen.
 - Sichern Sie die Kosten der Koordination.
- ➔ Schaffen und nutzen Sie Kooperationen und Synergien.

Vierter Kompass: Strategien konkretisieren

Ziele	Teilziele	Wirkungen	Massnahmen	Termine	Ressourcen	Follow-up	Lead
1	1.1	–	–	–	–	–	
	1.2	–	–	–	–	–	
2	2.1	–	–	–	–	–	
	2.2	–	–	–	–	–	

- Nach der wirkungsorientierten Zieldefinition folgt die Konkretisierung einer Strategie – bis hin zu Kosten, Terminen, Verantwortlichkeiten und Follow-up.

Zusammenfassung

- **Policy-Cycle:** Sie sind während des ganzen Policy-Cycles mit einem politischen Geschäft befasst! Dies öffnet Räume für strategisches Handeln – verbunden mit Verantwortung!
- **Wirkungsorientierung:** Stärken Sie evidenzbasierte Entschiede der Politik mit Ihrer Argumentationsmacht. Zudem braucht es den Schritt von der input- zur leistungs- und wirkungsorientierten Steuerung.
- **Whole of Government-Approach:** Nutzen Sie Optionen der horizontalen und vertikalen Koordination!
- **Konkretisierung:** Politik wird erst verbindlich, wenn es um die Finanzen geht – konkretisieren Sie deshalb Strategien.

Und darüber hinaus

- **Aktiv Einfluss nehmen:** Übernehmen Sie die Verantwortung, steuern Sie aktiv, nutzen Sie Gelegenheiten und markieren Sie Präsenz.
- **Distanz nutzen:** Nehmen Sie immer wieder bewusst Distanz zum operativen Tagesgeschäft – und zur Politik.
- **Keine Details :** Vermeiden Sie Mikromanagement. Überlassen Sie die Detailarbeit Ihren Experten/innen.
- **Geduld gewinnt:** Haben Sie Geduld im Umgang mit anderen Wertvorstellungen, Logiken und Tempi.

Zum Schluss

- Auch wenn Sie alles richtig machen, werden Sie es nie allen recht machen können! Keep moving!

