



Maria Gesary Born

Gegenwärtige Herausforderungen an Public Governance durch Sozialwirtschaft und Sozialwesen

Bericht über den virtuellen Fachaustausch der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft e.V. (INAS) am 31. Mai 2024

EXPLORATIONEN 01/2024

Fachbeiträge Sozialwissenschaften

Maria Gesary Born

Gegenwärtige Herausforderungen an Public Governance durch Sozialwirtschaft und Sozialwesen

Bericht über den virtuellen Fachaustausch der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft e.V. (INAS) am 31. Mai 2024

Explorationen (Fachbeiträge Sozialwissenschaften)

Nr.01/2024

doi: <https://10.26271/opus-1792>

Herausgeberin:

Fakultät Handel und Soziale Arbeit, Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, Herbert-Meyer-Str. 7, 29556 Suderburg, Web: <https://www.ostfalia.de/cms/de/h/>

Autorin:

Maria Gesary Born (MSM), Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Fakultät Handel und Soziale Arbeit, E-Mail: mari.born@ostfalia.de

Creative Commons Lizenz CC

© 2024 bei der Autorin

Zitiervorschlag:

Born, Maria Gesary (2024). Gegenwärtige Herausforderungen an Public Governance durch Sozialwirtschaft und Sozialwesen. Bericht über den virtuellen Fachaustausch der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft e.V. (INAS) am 31. Mai 2024. Explorationen (Fachbeiträge Handel und Logistik), Nr. 01/2024. doi: <https://10.26271/opus-1792>

Inhaltsverzeichnis

1	“Governance ist viel älter als der Begriff”	1
2	Impuls – Fachvorträge mit Diskussion.....	2
2.1	Public Governance in der Sozialwirtschaft: Konzeptionelle Grundlagen und aktuelle Herausforderungen, Prof. Dr. Maik Arnold (Hochschule Nordhausen).....	3
2.2	Public Governance im Kontext der Inklusion arbeitsmarktferner Menschen, Prof. Dr. Andrea Hirschfeldt (Ostfalia Hochschule, Campus Suderburg).....	5
2.3	Public Governance im Sozialwesen in der Schweiz – am Beispiel der Suchtpolitik, Prof. Dr. Jürgen StremLOW (Hochschule Luzern).....	7
2.4	Entwicklung agiler Strukturen im Public Governance Kontext – die Einbindung in- und externer Stakeholder als Herausforderung, Prof. Dr. Irmtraud Ehrenmüller (FH Oberösterreich, Campus Linz).....	9
3	Resümee und Anschlussperspektiven.....	11
	Literatur	13

1 “Governance ist viel älter als der Begriff”¹

Entwicklungen im Bereich der Sozialwirtschaft und des Sozialwesens stellen fortlaufend neue Herausforderungen an Public Governance. Diese Herausforderungen erfordern innovative Ansätze und eine systematische Weiterentwicklung in Handhabung und Organisation sozialer Dienste. Das einführende Zitat unterstreicht die tief verwurzelten Prinzipien der Governance, die auch im Kontext der Sozialwirtschaft eine wesentliche Rolle spielen. Um der dynamischen Entwicklung gerecht zu werden, bedarf es eines umfassenden Austausches zu bestehenden Strategien und Praktiken, sowie aktuellen Entwicklungen.

Am 31. Mai 2024 fand hierzu ein virtueller, trinationaler, Fachaustausch der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement / Sozialwirtschaft e.V. (INAS) mit ausgewählten Impuls-Kurzvorträgen unter der Moderation von INAS Vorstand Prof. Dr. Marc Zimmermann (Hochschule Luzern) statt. Die Arbeit der INAS und somit auch die Ergebnisse des Fachaustausches richten sich an INAS Mitglieder, Praktiker, Studierende, Wissenschaft und Lehre. Zu diesem Zweck werden die Ergebnisse des Fachaustausches in Form eines Berichtes aufbereitet zusammengefasst und zur Verfügung gestellt, um Lesenden, welche nicht am Austausch teilgenommen haben, einen Überblick über die Inhalte und Ergebnisse des Fachaustausches zu geben.

Die eigene Teilnahme und daraus entstandenen Protokolle der Impulsvorträge und Diskussionen bilden die Grundlage für die Erarbeitung des ausführlicheren Austauschberichtes. Besonderheiten und Unterschiede in internationalen Rahmenbedingungen werden besonders berücksichtigt.

Der Fachaustausch bot den Rahmen aktuelle Herausforderungen zu eruieren und anhand praxisorientierter Lösungsansätze zu erörtern. Es wurden anhand der Impulsvorträge verschiedene Formate für die ziel- bzw. wirkungsorientierte Zusammenarbeit unterschiedlicher Träger aufgezeigt und im Anschluss diskutiert. Hieraus generiert sich ein Erfahrungsaustausch und Erkenntnisgewinn anhand aktueller Beispiele in unterschiedlichen gesellschaftlichen Kontexten. Diese systematische Vorgehensweise trägt maßgeblich dazu bei, dass Public Governance im Bereich der Sozialwirtschaft weiter gestärkt wird. Der Austausch und die Kooperation auf internationaler Ebene, wie im Rahmen dieser Veranstaltung praktiziert, sind hierbei wesentliche Elemente, damit effektive Lösungsansätze für aktuelle Herausforderungen gefunden werden.

¹ (Prof. Dr. rer. pol. Sebastian Noll, Hochschule Mitt-weida im INAS Fachaustausch 2024)

2 Impuls – Fachvorträge mit Diskussion

Public Governance sieht sich angesichts wandelnder gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Anforderungen einer stetigen Transformationsnotwendigkeit gegenüber. Der virtuelle Fachaustausch der INAS greift die Komplexität dieser Notwendigkeit anhand vier verschiedener Impulsvorträge auf. Diese stellen unterschiedliche Aspekte und Herausforderungen in den Vordergrund.

In seinem Eröffnungs-Fachvortrag erläutert Prof. Dr. Maik Arnold von der Hochschule Nordhausen die konzeptionellen Grundlagen, Prinzipien und Entwicklungen von Public Governance und New Public Management in der Sozialwirtschaft, mit einem besonderen Augenmerk auf Effizienz, Transparenz und soziale Gerechtigkeit. Die aktuelle Debatte um diese Themen verdeutlicht die Notwendigkeit, konzeptionelle Ansätze zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

Prof. Dr. rer. pol. Andrea Hirschfeldt von der Ostfalia Hochschule, Standort Suderburg, beleuchtet Public Governance im Kontext der Inklusion arbeitsmarktferner Personen. Ihr Beitrag hebt die seit Jahrzehnten bestehenden Schwierigkeiten hervor, welche die traditionellen Programme beim Einsatz für Langzeitarbeitslose in Deutschland haben, und stellt innovative Ansätze aus Skandinavien vor, die auf einer intensiveren Vernetzung der Dienste auf Ebene der Leistungsträger basieren.

Der Fachvortrag von Prof. Dr. Jürgen StremLOW, Hochschule Luzern, fokussiert auf die spezifischen Herausforderungen von Public Governance vor dem Hintergrund des in hohem Maße föderalistisch geprägten schweizerischen Sozialwesens, im Bereich der Suchthilfe. Dargestellt wird dies anhand eines bereits abgeschlossenen Forschungsprojektes, welches die gesamte Schweiz umfasst. Der Vortrag zeigt auf, welche Problematiken sich hierbei z.B. hinsichtlich unterschiedlicher politischer und fiskaler Ausgestaltung für Gemeinden und Kantone ergeben können.

FH-Prof. Dr. Irmtraud Ehrenmüller, FH Oberösterreich, Campus Linz, stellt einen Ansatz zur Entwicklung agiler Strukturen innerhalb des Public Governance-Kontextes vor, in welchem sie die Einbindung interner und externer Stakeholder als Herausforderung beleuchtet. Vorgestellt wird ein laufendes Forschungsprojekt, das die Transformation einer traditionell hierarchischen Organisation (evangelische Kirche) in eine agile, responsive Struktur untersucht, mit dem Ziel, effektivere und inklusivere Prozesse zu entwickeln, welche für Social Profit Organisations als Orientierungshilfe bei eigenen Transformationsversuchen dienen kann.

Das Spannungsfeld zwischen theoretischen Modellen und ihrer Praxisrelevanz wurde im anschließenden Diskussionspanel weiter ausgeführt.

2.1 Public Governance in der Sozialwirtschaft: Konzeptionelle Grundlagen und aktuelle Herausforderungen, Prof. Dr. Maik Arnold (Hochschule Nordhausen)

In einführenden Fachvortrag von M. Arnold wurden grundlegende Aspekte und Dimensionen von Public Governance und New Public Management explorativ erörtert. Zu Beginn warf M. Arnold die Frage auf, was unter Public Governance zu verstehen sei, woraufhin mittels eines Miro-Boards innerhalb von zwei virtuellen Minuten erste Assoziationen gesammelt wurden. Es bildete sich ab, dass Public Governance sich durch die Vernetzung verschiedener Akteure im staatlichen Bereich auszeichnet, wobei ein Überblick gewährleistet wird und eine Steuerung durch z.B. Verhandlungen und Kontraktmanagement stattfindet. Kontraktmanagement als Paradigmenwechsel; Verhandeln statt anzuweisen. Diese Art der Governance ermöglicht eine Übersetzung von staatlichem Handeln in die Sozialwirtschaft und betont die Bedeutung der Gestaltung durch Stakeholder im öffentlichen Raum.

Die Entwicklung von Governance-Modellen in der Sozialwirtschaft bis 2010 und die zunehmende Verbetriebswirtschaftlichung über die letzten 50 Jahre wurden ebenfalls thematisiert. Insbesondere die Anwendung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten zur Reduktion von bürokratischen Strukturen (Bürokratiemodell inputorientiert, wurde anhand des Neuen Steuerungsmodells (NSM, outputorientiert) hervorgehoben. Diese Entwicklungen führten zu einer Ökonomisierung des Sozialen, wobei sowohl die Errungenschaften als auch Problematiken erneut aufgezeigt wurden.

Ein weiterer Diskussionspunkt war die Vorstellung eines Public Governance - Scoping Reviews, der die Rolle kollaborativer, dezentralisierter, partizipativer, netzwerkbasierender Ansätze, unterschiedliche Verständnisse von Public Governance Paradigmen betonte. Beispiele aus den Niederlanden im Gesundheitswesen, sowie dezentralisierte Governance -Strukturen mit einer Verlagerung von Entscheidungs- und Verwaltungsbefugnissen auf lokale und regionale Ebenen wurden als neue Wege der institutionellen Gestaltung exemplarisch, jedoch nicht weiter vertieft benannt.

Diesbezüglich wurden Spannungsfelder und offene Fragen thematisiert, beispielsweise die Gestaltung von Mitwirkungsprinzipien und die Partizipation verschiedener Interessengruppen. Die Herausforderung bestünde darin, Lernen und Vergleichbarkeiten regionsübergreifend zu ermöglichen, um wirksame Public Governance-Strukturen zu schaffen, die sowohl flexibel als auch effektiv sind.

Der Vortrag bot eine Übersicht vielfältiger Aspekte der Public Governance, stellte sowohl etablierte als auch innovative Ansätze zur Diskussion.

Diskussion

Stichhaltig ist die Anmerkung von S. Noll, die eine Inkongruenz zwischen den wissenschaftlichen Modellen und der Praxis aufzeigt. Er betonte die Gleichzeitigkeit von Bürokratie, NSM und Public Governance. Als Beispiel nannte er den Bereich der Finanzierung, welcher in Governance z.B. in Rehabilitationsleistungen auf Landesebene fester verankert sei und auch in lokalen Verhandlungsstrukturen durch Verbände der Leistungsträger repräsentiert werde. Damit unterstrich er den bereits langjährigen Einsatz eines bürokratischen Ansatzes auf der regionalen Ebene.

M. Arnold nannte diesbezüglich die historische Verankerung von Governance-Strukturen und verwies auf das Prinzip der Subsidiarität im Grundgesetz, welches bereits eine Tradition unterschiedlicher Governance-Ansätze in Deutschland etabliert. Spannend sei die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Governance-Ansätze. Diese hinsichtlich ihrer Machtstrukturen und Hierarchien zu analysieren sei ebenfalls eine Herausforderung, dies jedoch lediglich als Denkanstoß in der Diskussion.

A. Hirschfeldt legte dar, dass trotz des Bestrebens, vielseitig zu verhandeln, eine Kernbeibehaltung der Binnenperspektive, in der internationale Aspekte geregelt werden, unumgänglich sei. Sie wies auf den Unterschied zwischen Bürokratiemodell (NSM) hin, das sich auf eine Reform innerhalb des öffentlichen Dienstes (Binnenmodernisierung) bezieht, während Public Governance die Organisation- Umwelt Grenze überwindet und gesellschaftliche Akteure einbezieht (Außenorientierung). In diesem Rahmen thematisierte sie, dass Public Governance Konzepte häufig an Grenzen stießen, da sie die Binnenstruktur verließen. Public Governance habe ein Problem an der Stelle, wenn es darum ginge Machtasymmetrien zwischen Leistungserbringern offen zu legen, in den Diskurs darüber zu gehen und den Umgang mit solchen Diskrepanzen zu gestalten.

Die Diskussion um das kommunale Steuerungsmodell (KSM der KGSt²) wurde als potentiell Beispiel für ein Modell richtungsweisender Governance vorgebracht, jedoch wurde angemerkt, dass dieses in der Praxis im Gegensatz zum NSM kaum angekommen.

S. Noll betonte abschließend die historische Dimension der Governance-Diskussion, insbesondere im Kontext der Einführung des Neuen Steuerungsmodells (NSM) in den 1990er Jahren. Trotz umfassender Forschungen und Implementierungsversuchen sei die flächendeckende Anwendung und Bestimmung von Public Governance-Strategien schwierig, was sowohl die Überzeugung als auch die praktische Umsetzung betreffe. Die Diskussion verdeutlichte die Komplexität und Vielschichtigkeit im Umgang mit Public Governance, einschließlich der Herausforderung, theoretische Modelle effektiv in die Praxis zu überführen und dort nachhaltig zu etablieren.

² KGST (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement).

2.2 Public Governance im Kontext der Inklusion arbeitsmarktferner Menschen, Prof. Dr. Andrea Hirschfeldt (Ostfalia Hochschule, Campus Suderburg)

In ihrem Fachvortrag zum Thema Public Governance mit einem speziellen Fokus auf die Inklusion arbeitsmarktferner Menschen stellte A. Hirschfeldt skandinavische Ansätze vor, als Beispiel für effektive Vernetzung der Leistungsträger. Besonders hervorgehoben wurde die integrative Idee des Gruppenansatzes, wie in Schweden praktiziert, wo die öffentliche Verwaltung weniger Individuen zentriert verfährt, sondern einen Gruppenansatz umsetzt. Diese Praxis steht in Kontrast zu deutschen Programmen für arbeitsmarktferne Menschen, die eine individuelle Betreuung fokussieren.

Es wurde als Ähnlichkeit benannt, dass sowohl die schwedischen Regionen, als auch die bayrischen Bezirke eine übergeordnete Verwaltungsebene repräsentieren, die zwischen der kommunalen und der Landesebene angesiedelt ist.

Nun seien die schwedischen Regionen in ihrer Governance-Struktur deutlich fortschrittlicher, vor allem in Bezug auf die Überwindung veralteter, versäulter Strukturen durch digitale Lösungen und verbesserte Kommunikationsprozesse, die z.B. die strikten Grenzen der Schweigepflicht bei gleichzeitiger Vermeidung von Redundanzen flexibler gestalten. Trotz der positiven Ansätze gäbe es auch Skepsis in der praktischen Umsetzung solcher Modelle, die sich besonders auf die Effektivität dieser gruppenbasierten Verfahren bezöge.

Es ließe sich jedoch eine zunehmende Außenorientierung erkennen, durch Novellierungen wie das Bundesteilhabegesetz (BTHG), welche die Vernetzung der Leistungsträger im SGB IX gesetzlich vorsieht. Die Inklusion von arbeitsmarktfernen Personen in den Arbeitsmarkt erfordere multifokale Betrachtungen und flexible, integrative Ansätze, wie sie in skandinavischen Modellen vorgeführt werden, jedoch unter Beachtung der spezifischen Herausforderungen und Skepsis in der lokalen Implementierung.

Diskussion

J. StremLOW leitete die Diskussion mit einer spezifischen Fragestellung ein, wie Arbeitgeber in die Strategien zur Integration dieser Zielgruppe eingebunden werden. Er führte aus, dass in der Schweiz eine dezidierte Überlegung existiere, die Integration arbeitsmarktferner Menschen mit dem Fachkräftemangel zu verbinden. Hierbei ginge man von den konkreten Bedarfen der Unternehmen aus, statt wie bisher üblich, primär auf die Kapazitäten und Angebote von spezialisierten Werkstätten zu fokussieren. Es wurde weiter diskutiert, inwiefern Arbeitgeber in der Projektidee eine Berücksichtigung finden. M. Zimmermann führte diese Thematik weiter, indem er hervorhob, wie die Perspektiven der direkt betroffenen Personen in solche Projekte einfließen können und sollten. Seine Sorge richtete sich darauf, ob die individuellen Sichtweisen und Erfahrungen in den vorgestellten Ansätzen angemessen repräsentiert und berücksichtigt würden.

A. Hirschfeldt führte aus, dass Treffen in einem neutralen Ort stattfinden könnten, um eine größere Lebensweltorientierung zu ermöglichen, in diesem Rahmen wurde angedeutet, dass übliche Begegnungsorte wie Tagestreffs für wohnungslose Menschen durch die Pandemie stark eingeschränkt wurden.

Prof. Dr. Petra Merenheimo, IU, Internationale Hochschule, brachte noch ein, ob und wie geschlechterspezifische Aspekte in der Projektidee berücksichtigt werden sollten. In diesem Zusammenhang kam auch die Frage auf, ob zur Vertiefung des Verständnisses und zur Erhöhung der praktischen Relevanz Fokusgruppengespräche eine geeignetere Methode als traditionelle Experteninterviews darstellen könnten.

2.3 Public Governance im Sozialwesen in der Schweiz – am Beispiel der Suchtpolitik, Prof. Dr. Jürgen StremLOW (Hochschule Luzern)

Der Fachvortrag Jürgen StremLOWs gewährte vertiefende Einblicke in die spezifischen Strukturen und Herausforderungen der Schweiz. Vorgestellt wurden die Ergebnisse eines abgeschlossenen Forschungsprojektes der gesamten Schweiz, welches Grundlagen für die (inter)-kantonale Steuerung im Bereich der Suchthilfe erarbeiten sollte, um eine überregionale Koordination und Vereinheitlichung der Suchthilfepolitik anzustreben.

Das Ziel dieser Bemühungen, Ergebnis des Forschungsprojektes, sei die Entwicklung einer einheitlichen Typologie der Angebote, um eine effektivere interkantonale Verflechtung und Abdeckung zu erreichen. Wissenschaftliche Methode zur Annäherung bildet ein Mixed-Method Design, in welchem internationale Standards als Reflektionsgrundlage dienen. Das Ergebnis des Forschungsprojektes solle in Form eines „State of the Art Berichtes“ dargestellt werden.

Einer der Kernpunkte der Studie ist die Unterscheidung zwischen den Angeboten der Deutsch-Schweiz und der Romandie, wobei die interkantonalen Austauschbeziehungen in der französisch-sprachigen Schweiz intensiver erscheinen.

Abschließend betonte der Vortrag die Notwendigkeit nationaler Monitoring-Systeme und wissenschaftlicher Studien zur Vereinheitlichung der Praktiken sowie die Förderung des Know-how-Transfers durch Aus- und Weiterbildung und interkantonale Kooperationsmodelle. Die politische Resonanz auf diese Forschungsergebnisse sei noch offen, doch die Diskussionen deuten auf einen zukünftigen Bedarf an verstärkter Kooperation und adäquater Gestaltung der Versorgungsregionen hin.

Diskussion

S. Noll griff in der Diskussion die unterschiedlichen Ergebnisse hinsichtlich der Steuerung auf und stellte die Frage, ob diese Divergenzen möglicherweise politische Gründe haben, insbesondere im Hinblick auf die Unterschiede zwischen der Westschweiz (Romandie) und anderen Regionen. Es wurde argumentiert, dass die politische Struktur und das Staatsverständnis kantonal variieren können und dies Auswirkungen auf die Gestaltung der Public Governance hat. So wurde hervorgehoben, dass in der Romandie möglicherweise eine stärkere französisch orientierte politische Struktur vorherrscht, während die Deutsch-Schweiz eine liberalere Auffassung mit stärkerer Betonung der Gemeindeebene vertritt. Diese Unterschiede in den kantonalen Staatsverständnissen beeinflussen möglicherweise die Modi der Public Governance in den jeweiligen Regionen.

Ein praktisches Problem, das während der Diskussion hervorgehoben wurde, ist die nicht indikationskonforme Finanzierung von Suchthilfe Maßnahmen, wie beispielsweise eine 30-tägige stationäre Therapie für 50-jährige Alkoholiker, welche eher finanzierungsgetrieben als bedarfsorientiert ist. Ein weiteres wesentliches Element sind die Finanzierungslücken, da weder die Krankenkassen noch die Kantone ausreichende Mittel für sozialmedizinische Maßnahmen bereitstellen, etwa für die erforderlichen Arbeitszeiten zur Koordination und die indikationsgerechte Finanzierung der Angebote.

Die Diskussion zeigte auf, dass zum besseren Verständnis dieser komplexen Steuerungsdynamiken vertiefende qualitative Interviews dienlich sein könnten, um die spezifischen Inhalte und Kontexte klarer zu erfassen.

2.4 Entwicklung agiler Strukturen im Public Governance Kontext – die Einbindung in- und externer Stakeholder als Herausforderung, Prof. Dr. Irmtraud Ehrenmüller (FH Oberösterreich, Campus Linz)

Im Rahmen des Fachvortrages von Frau Ehrenmüller zur Entwicklung agiler Strukturen im Public Governance Kontext, wurde speziell die Herausforderung der Einbindung in- und externer Stakeholder beleuchtet. Zur Veranschaulichung wurde die Metapher von Wildrose und Edelrose herangezogen. Die Wildrose symbolisiert ein vitales System, das in der Lage ist, in einem passenden Umfeld zu existieren, sich zu entwickeln, zu vergrößern und zu vermehren. Im Gegensatz dazu steht die Edelrose, die zwar mehr Glanz bietet, aber eine immer fragilere Struktur hat, mehr Pflege und eine engmaschige Betreuung erfordert, und in einem geschlossenen, geschützten System keine Vermehrung zulässt. Diese Metapher dient als Reflexionsgrundlage für die Betrachtung von Social Profit Organisations (SPOs), die darauf zielen, soziale Profite zu generieren.

Dem laufenden Forschungsprojekt „am Beispiel der evangelischen Kirche A.B. Oberösterreich“ liegt die Annahme zugrunde, dass bestehende Systeme, die auf zahlreichen finanziellen Inputs basieren, nicht mehr funktionieren. Das Forschungsprojekt bezieht sich dabei auf das Beispiel evangelische Kirche und möchte eine Organisationsveränderung in Richtung Agilität für Social Profits Organisations anstoßen. Anhand der beispielhaften Untersuchung soll eine Verallgemeinerung ableitbar ermöglicht und somit anderen SPO's eine Orientierungshilfe als Handhabungsgrundlage geboten werden.

Es bestünde ein zunehmender Bedarf, effektivere Strukturen zu entwickeln, die mit weniger Finanzmitteln auskämen. Hierbei ergäbe sich die Notwendigkeit, systemische Optimierungen vorzunehmen und nicht nur „kosmetische“ Anpassungen. Es sollten echte Herausforderungen, Erkenntnisse und Möglichkeiten identifiziert werden, während Widerstände und Hindernisse exploriert werden müssten, um zu verstehen, was in der momentanen Struktur nicht funktionierte.

Der Vortrag hob hervor, dass die Entwicklung agiler Governance-Strukturen ein komplexes Unterfangen ist, welches eine tiefe Auseinandersetzung mit den Machtverhältnissen, der Organisationskultur und finanziellen Rahmenbedingungen erfordert, um effektive und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen. Die stete Reflexion und Anpassung an sich wandelnde Bedingungen und Bedürfnisse ist dabei essenziell für den Erfolg von Organisationen.

Diskussion

Die Diskussion drehte sich eingangs um die Transformation zu agileren Strukturen im Public Governance Kontext. Hier wurde die Rolle externer Stakeholder intensiv diskutiert. Ehrenmüller betonte zunächst die Herausforderungen, die sich aus der reorganisierten Einbindung der Stakeholder ergeben, welche oft zu einer Überforderung der beteiligten Gruppen führte. So sei es notwendig, das System zunächst genau zu definieren.

M. Zimmermann äußerte Zweifel daran, ob tatsächlich agile Strukturen innerhalb formeller und machtbasierten Bürostrukturen erfolgreich implementiert werden können. Das Konzept der Wirkungsziele als zentrale Instrumente der Public Governance wurde in Folge genannt. Die Diskussion kreiste um die Herausforderungen bei der Definition und Messbarkeit von Wirkungszielen und die Bedeutung eines systematischen Ansatzes zur Entwicklung dieser.

I. Ehrenmüller betonte, dass im Rahmen des laufenden Forschungsprojektes keine Standardisierung der Wirkungsziele angestrebt werde, sondern vielmehr ein Prozess, der aufzeige, wie diese Ziele bottom-up entwickelt werden können. Diese Befähigung zur selbstgesteuerten Veränderung erfordere eine effiziente Nutzung von Ressourcen, insbesondere in Zeiten rückläufiger Finanzströme. In der weiteren Diskussion wurde die Notwendigkeit betont, dass SPOs ihre eigenen Input-Faktoren, Inhalte und Wirkungsziele (bottom-up Prinzip) gestalten müssen. Dies bedeute eine Diskussion und Festlegung von Kompetenzen, Hierarchien und eine gemeinsame Definition von Wertschöpfung und Sinnstiftung, um die Erfüllung der organisatorischen Aufgaben sicherzustellen.

A. Hirschfeldt und J. StremLOW erörterten weiter die finanziellen und strukturellen Herausforderungen, denen sich Organisationen gegenübersehen, die nach einer Neugestaltung ihrer Governance-Modelle streben. Sie thematisierten die Notwendigkeit, Systeme zu überdenken und neuartige Modelle zu entwickeln, die besser zu den aktuellen Herausforderungen passen.

Zusammenfassend wurde deutlich, dass die Transformation zu einer agilen Organisation im Public Governance Kontext ein tiefgreifendes Verständnis von Organisationsdynamiken erfordert. Deutlich wurde die Notwendigkeit, alle Beteiligten in den Prozess zu integrieren und die Definition neu-er Inhalte und Strukturen fortlaufend anzupassen.

3 Resümee und Anschlussperspektiven

Die Abschlussdiskussion des Fachgesprächs zu den Themen rund um Public Governance zentrierte sich auf grundlegende gemeinsame Kriterien. Gemeinsam war den vorgestellten Projekten die übergreifenden Themen der Finanzierung, Koordination und Schnittstellen in verschiedenen Public Governance-Systemen und Forschungsansätzen.

Weiter verdeutlicht wurde im Diskurs die Parallelität verschiedener Steuerungsmodelle. Es zeigt sich, dass diese, obwohl in einer zeitlichen Abfolge differenzierbar, in praktischer Anwendung häufig auf unseren verschiedenen föderalen Ebenen parallel laufen, und somit in der praktischen Anwendung ineinandergreifen. So werden Entscheidungsprozesse in Organisationen weiterhin durch bürokratische Vorgaben bestimmt (Bürokratiemodell). Zusätzlich zu dieser bürokratischen Regelung kommen Steuerungsansätze wie das New Public Management (NSM) und verschiedene Formen der Governance zur Anwendung. Eine Herausforderung besteht darin, die Implikationen dieser gleichzeitigen Nutzung verschiedener Steuerungsansätze zu verstehen und diese zu gestalten.

Ein weiteres Thema ist die Vernetzung. Die Notwendigkeit, über Kantone, Regionen und unterschiedliche Leistungsträger hinweg effektiv zu kommunizieren und zu kooperieren, wurde als un-umgänglich erachtet, um Sektorengrenzen zu überwinden und eine umfassendere, effektivere Versorgung zu gewährleisten. Weiter wurden eine stärkere Evidenzbasierung und die Vermittlung von Best-Practices genannt, um einen Knowhow-Transfer zwischen Akteuren gezielt zu fördern.

Die Schnittstellenproblematik zwischen Akteuren zu überwinden fordert nicht nur eine Änderung in der Struktur, sondern auch in der Kultur der Organisationen, weg von der Bewahrung alter Strukturen hin zu einer agileren Herangehensweise. Die Diskussion mündete in der Bedeutung der Partizipation aller relevanten Akteure und der Sicherstellung der Kommunikation zwischen diesen, um die Sinnhaftigkeit der Maßnahmen gemeinsam zu definieren und die Ausgestaltung praxisnah und bedarfsgerecht zu gestalten. Dies beinhaltet auch die Legitimation und Definition von Wirkungszielen, die als Basis für Veränderungs- und Transformationskonzepte dienen, orientiert am Bedarf und den spezifischen Umständen der jeweiligen Kooperationsakteure.

Diese Perspektiven zeigen auf, dass Modernisierungsprozesse in der Public Governance sowohl innovative Ansätze als auch eine gründliche Reflexion bestehender Praktiken erfordern, um den vielfältigen und sich schnell ändernden Anforderungen der Gegenwart gerecht zu werden. Sie verdeutlichen die Notwendigkeit einer adaptiven, gut vernetzten und transparenten Governance, die es vermag, auf die Bedürfnisse aller Stakeholder wirkungsvoll einzugehen. Aktualität und Transformation sind wesentliche Zukunftsthemen, wichtig erscheint jedoch auch eine Rückbesinnung auf bereits gelingende Strukturen.

Zentrales Thema ist die Abhängigkeit von staatlichen Forderungen und Förderungen. Traditionelle Finanzierungsmodelle, die sich auf strikte Budgets und top-down Steuerung stützen, werden den gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen nicht gerecht. Hier sei besonders hervorzuheben, dass Schnittstellenarbeit und Vernetzung im Rahmen von z.B. Leistungsverträgen nicht finanziell abgebildet und damit für Träger nicht refinanziert sind. Um sich einem übergreifenden Ziel, nämlich durch effektive Zusammenarbeit und innovative Finanzierungsansätze positiv auf die Gesellschaft einzuwirken, anzunähern, bedarf es Veränderung in und am System. Die Unterscheidung wurde durch Hirschfeldt in Bezug auf die Ökonomisierung der sozialen Arbeit publiziert. Die Unterscheidung wurde mehrfach innerhalb der Diskussion auf Public Governance bezogen. Bestehende Instrumente im Sinne einer guten Public Governance zu nutzen (Im System) ist ebenso herausfordernd wie durch politische Einbindung Systemverbesserungen selber zu befördern (am System).

Literatur

Arnold, Maik (2014, 31. Mai). Public Governance in der Sozialwirtschaft: Konzeptionelle Grundlagen und aktuelle Spannungsfelder [Fachvortragsfolien]. Online im Internet unter: https://inas-ev.eu/wp-content/uploads/2024/05/20240531_Public-Governance-Keynote.pdf. Zuletzt abgerufen am 19.06.2024.

Ehrenmüller, Irmtraud (2014, 31. Mai). Entwicklung agiler Strukturen im Public GOvernance Kontext. Die Einbindung in- und externer Stakeholder als Herausforderung. Virtueller INAS-Fach-austausch, 31. Mai 2024 [Fachvortragsfolien]. Online im Internet unter: https://inas-ev.eu/wp-content/uploads/2024/05/Praes_Ehrenmueller_INAS-Webinar_2405-31-Public-Governance.pdf. Zuletzt abgerufen am 19.06.2024.

Hirschfeldt, Andrea (2014, 31. Mai). Public Governance im Kontext der Inklusion arbeitsmarktferner Menschen [Fachvortragsfolien]. Online im Internet unter: https://inas-ev.eu/wp-content/uploads/2024/05/Public-Governance-im-Kontext-der-Inklusion-arbeitsmarktferner-Menschen_Praesentation-Hirschfeldt.pdf. Zuletzt abgerufen am 19.06.2024.

INAS (2014): Abstracts. Impulsvorträge Public Governance INAS Fachaustausch. Online im Internet unter: https://inas-ev.eu/wp-content/uploads/2024/05/Abstracts-Impulsvortraege-Public-Governance-INAS-Fachaustausch_.pdf Zuletzt abgerufen am 18.06.2024.

KGSt (2024): Online im Internet unter: <https://www.kgst.de/>. Zuletzt abgerufen am 24.06.2024.

StremLOW, Jürgen (2014, 31. Mai). Grundlagen für die (inter-)kantonale Steuerung im Bereich der Suchthilfe. Input an der INAS -Online-Veranstaltung „Public Governance“ vom 31. Mai 2024 [Fach-vortragsfolien]. Online im Internet unter: https://inas-ev.eu/wp-content/uploads/2024/05/Grundlagen-zur-Steuerung-der-Suchthilfe_StremLOW.pdf. Zuletzt abgerufen am 19.06.2024.