Monika Gonser | Verena Schmid (Hrsg.)

Intersektorale Governance

Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft

WAXMANN

Monika Gonser, Verena Schmid (Hrsg.)

Intersektorale Governance

Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft

Waxmann 2023
Münster • New York

Die ISoG BW wird gefördert durch das Land Baden-Württemberg, den Arbeitgeberverband Südwestmetall, die Dieter Schwarz Stiftung und die Robert Bosch Stiftung.

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Print-ISBN 978-3-8309-4743-1
E-Book-ISBN 978-3-8309-9743-6
DOI: https://doi.org/10.31244/9783830997436

Das E-Book ist open access unter der Creative-Commons-Lizenz CC BY-NC-ND verfügbar.

Waxmann Verlag GmbH, Münster 2023
Steinfurter Straße 555, 48159 Münster

www.waxmann.com
info@waxmann.com

Umschlaggestaltung: Anne Breitenbach, Münster
Satz: mm design, Marl
Druck: CPI books GmbH, Leck

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhalt

Monika Gonser | Verena Schmid
Intersektorale Governance als Struktur- und Handlungsperspektive 7

Daseins-Vorsorge

Paul-Stefan Roß
Governance-Perspektive: Nutzen für die Praxis der Steuerung lokaler Daseinsvorsorge. Handlungsbezogene Orientierungen 31

Andrea Helmer-Denzel | Iren Steiner
Kommunale Pflegekonferenzen in Baden-Württemberg: Zwischen „Governance by Government" und „Governance with Government" 55

Ludger Kolhoff
Intersektorale Governance zur Stärkung der Teilhabe von Menschen mit Behinderungen 73

Bildung und Wissenschaft

Michael Bigos
Intersektorale Kooperationen am Übergang Schule–Beruf 93

Christian Spletter
Bildungskooperationen im Übergang von beruflicher zu akademischer Bildung: Chancen und Herausforderungen für das duale Bildungssystem ... 109

Editha Marquardt
Wissenschaftsbeauftragte und die intersektorale Kooperation von Stadtverwaltungen und lokalen Wissenschaftseinrichtungen 123

Tina Paul
„Vertrauensgovernance" von Wissenschaftskooperationen – Utopie oder Vision? 137

Organisationen

Sebastian Herbstreuth
Organisationsform und intersektorale Zusammenarbeit: das Beispiel der JOBLINGE gAG Südwest 151

Katharina Albrecht
Corporate Social Responsibility (CSR) Standardübersetzungen: Intersektorale Governance in Aktion 165

Elif Yakac
Migrantenselbstorganisationen als zivilgesellschaftliche Akteure der intersektoralen Kooperation in der kommunalen Flüchtlingsarbeit 179

Institutionen und Laborformate

Klaus Grunwald | Paul-Stefan Roß | Monika Sagmeister
Governance Sozialer Arbeit 193

Moritz Lackas | Tim Zebahl | Andreas Schröer
Investitionen und Wirkungen sozialer Innovationslabore – Formate der Innovationsförderung im Spannungsfeld wohlfahrtsspezifischer Intersektoralität 221

Friederike Schütz
Social Intrapreneurship Labs als intersektorale Lernsettings 233

Paula Wallmeyer | Wolf J. Schünemann
Der Geist der Gemeinschaft oder die Geister, die ich rief 247

Autor*innen 271

Intersektorale Governance als Struktur- und Handlungsperspektive

Monika Gonser | Verena Schmid

Dieser Sammelband präsentiert die Ergebnisse eines Paperworkshops, der vom 9. bis zum 10. Dezember 2021 auf Einladung der Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg (ISoG BW, www.isog.dhbw.de) online stattfand. Dieser Paperworkshop war der Erste einer inzwischen jährlich stattfindenden Workshopreihe und warf den Blick zunächst allgemein und disziplinenübergreifend auf „Intersektorale Governance und intersektorale Kooperationen – (neue) Formen der Zusammenarbeit zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft" – wie der Titel des Workshops lautete. Das Ergebnis zeigt einen beeindruckenden Ausschnitt der aktuellen Governance-Debatte und soll als solches mit diesem Sammelband einem breiteren Publikum zur Verfügung gestellt werden. Die Gastgeberin ISoG BW – gegründet 2019 und vertreten durch die Herausgeberinnen – möchte die Multiperspektivität der gesammelten Beiträge auf den Begriff der intersektoralen Governance nutzen, um die ISoG BW und ihr Verständnis des Begriffs einleitend vor und zur Diskussion zu stellen sowie den Blick auf die verschiedenen Beiträge des Bandes zu öffnen.

1 Die Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg – ein neuer Akteur in einer bestehenden Debatte

Die anwendungsorientierte Analyseperspektive der ISoG BW auf Fragen der Governance ist unter anderem aus ihrem Gründungszweck zu verstehen, der deswegen kurz dargestellt und eingeordnet werden soll. Die ISoG BW wurde durch die Landesregierung Baden-Württemberg initiiert und 2019 mit Unterstützung von Südwestmetall, der Robert Bosch Stiftung und der Dieter Schwarz Stiftung aus der Taufe gehoben. Sie hat den Auftrag, auf die Schnittstellen der Handlungskoordination zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft – das heißt auf intersektorale Governance – zu schauen, Chancen und Herausforderungen der Zusammenarbeit an diesen Schnittstellen zu erforschen und die dafür notwendigen Kompetenzen in Weiterbildungsprogrammen für Fach- und Führungskräfte zu vermitteln und zu erweitern. Inzwischen ist der vierte Jahrgang einer solchen intersektoral zusammengesetzten Weiterbildungsgruppe im Rahmen eines Zertifikatsprogramms an der ISoG BW in Heilbronn gestartet und kann auf die mehrjährige Erfahrung der ISoG BW in der Aufbereitung und Vermittlung analytischer, inhaltlicher und methodischer Kompetenzen im Hinblick auf intersektorale Governance zugreifen.

2 Intersektorale Governance als Lösungsansatz

Für wen intersektorale Governance als Lösungsansatz relevant ist, lässt sich in einem ersten Ansatz und zugegebenermaßen sehr grob durch einen Blick auf die Disziplinen anreißen, die sich mit Fragen der intersektoralen Handlungskoordination befassen. Dies ist in den folgenden Disziplinen bei den genannten Begriffen der Fall:

- Politikwissenschaft: Governance (Benz, Lütz, Schimank & Simonis, 2007; Möltgen-Sicking & Winter, 2019; Torfing et al., 2019 etc.)
- Wirtschaftswissenschaften: Open Innovation (Chesbrough, Vanhaverbeke & West, 2006; Edmondson & Harvey, 2017 etc.) oder um Shared Value und Corporate Social Responsibility (Porter & Kramer, 2011; Schneider & Schmidpeter, 2015; Wieland 2017 etc.)
- Verwaltungswissenschaften: Collaborative Governance (Bryson, Crosby & Stone, 2006; Emerson & Nabatchi, 2015; Forrer, Kee & Boyer, 2014; Innes & Booher, 2018; Straßheim, 2013 etc.)
- in der gesellschaftswissenschaftlichen Debatte: Soziale Innovationen und Sozialwirtschaft (Gidron &Hasenfeld, 2012; Nicholls & Murdock, 2012 etc.), Transformation und Nachhaltigkeit (WBGU, 2011; Schneidewind, 2019; Gonser & Hinske, 2022) sowie transdisziplinäre und transformative Forschung (Defila & DiGiulio, 2019; Schneidewind & Singer-Brodowski, 2014 etc.) u.a.m.

In der einen oder anderen Weise ziehen dabei die meisten Autorinnen und Autoren – unabhängig vom konkret verwendeten Schlüsselbegriff – die Antwort auf die Frage „Warum intersektorale Governance?" aus der Beobachtung einer sich intensivierenden Komplexität unserer Welt, die sich durch systemische Wirkweisen, Interdependenz und Reflexivität gesellschaftlicher Phänomene auszeichnet. Die beobachtete zunehmende Komplexität speist sich aus der Wirkung einer ‚vollen Welt' (Göpel, 2020, S. 30), aus der zeitgleichen Relevanz unterschiedlicher Handlungslogiken in den je unterschiedlichen Rollen individueller Akteure (Nassehi, 2017, S. 38–84) sowie aus ebenfalls Interdependenzen intensivierenden Phänomenen wie den sogenannten Megatrends (Naisbitt, 1982; Horx, 2016), also weltweit wirkenden, sich zum Teil wechselseitig verstärkenden Trends, wie Klimawandel, Digitalisierung oder Globalisierung, denen sich einzelne Länder oder Akteure nicht entziehen können.

Intersektorale Governance wird als ein Ansatz verstanden, auf die zunehmende Komplexität konstruktiv einzuwirken bzw. in ihr handlungs- und gestaltungsfähig zu bleiben. Es besteht weitgehend Einigkeit (Benz & Dose, 2010, S. 25 f.), dass eine derartige Steuerung oder Koordination „in aller Regel Organisationsgrenzen, insbesondere auch Grenzen von Staat und Gesellschaft überschreitet, die in der politischen Praxis fließend geworden sind. Politik in diesem Sinne findet normalerweise im Zusammenwirken staatlicher und nicht-staatlicher Akteure (…) statt." (Benz & Dose, 2010, S. 26). In einer komplexen Welt bieten sich aufgrund ihrer Multiperspektivität und ihrer Nichtlinearität immer mehrere mögliche zufriedenstellende oder annehm-

bare Lösungsszenarien statt eines einzigen Lösungsoptimums. Entsprechend geht es aus wissenstheoretischer Sicht nicht darum, die eine gültige und „wahre" Lösung zu finden, sondern darum, zwischen den beteiligten Stakeholdern Lösungsoptionen auf ihre Annehmbarkeit und Vorteilhaftigkeit hin abzuklopfen und dann eine für alle gültige, gemeinsame und damit „wahre" Lösung zu entwickeln (Innes & Booher, 2018). (Was diese zunehmend intersektorale und komplexe Welt für die Ausbildung von Führungskräften in sozialwirtschaftlichen Organisationen bedeutet, wird in dem Beitrag von Grünwald, Roß und Sagmeister in diesem Band analysiert.)

Governance bezeichnet damit ganz konkret einen Steuerungsansatz und -anspruch nicht nur der Politik und der öffentlichen Verwaltung, der im vergangenen Jahr in der öffentlichen Verwaltung formuliert wird. Dieser zielt darauf ab, dass der Staat Handlungsräume definiert, innerhalb derer (auch) nichtstaatliche Akteure handlungskoordinierend auftreten können (Benz et al., 2007; Torfing, 2019). (Welche handlungsbezogene Orientierung dieser Steuerungsansatz für die lokale Daseins-Vorsorge haben kann, zeigt der Beitrag von Roß in diesem Band auf.) Ob ein Sektor dabei rahmensetzend und insofern möglicherweise dominant wirkt, kann variieren wie auch die genaue Zusammensetzung der Sektoren. Aus diesem Grund führt Torfing den Begriff der „interaktiven" Governance ein.

Daneben lassen sich auch implizit normative Elemente für die Verbreitung des Ansatzes identifizieren, die insbesondere die Herausforderungen, für die intersektorale Governance ein Lösungsaspekt sein kann, in den Blick nehmen. Nicht erst seit der Beschreibung der modernen Gesellschaft als „Risikogesellschaft" durch Ulrich Beck (1986) werden negative Externalitäten, die mit der Modernisierung, Technisierung, Globalisierung und ökonomischen Liberalisierung einhergehen, deutlich. Eine entsprechende ökonomische Betrachtungsweise politischen Handelns wird beispielsweise im Rahmen der New Public Economy behandelt – ausgehend von der Betrachtung von Gütern unter den Kriterien der Ausschließbarkeit und der Rivalität – u.a .Phänomene des Markt- sowie Staatsversagens. Ergänzend wird außerdem diskutiert, ob es auch Formen des Versagens der Zivilgesellschaft geben kann und wie diese aussehen (Reichel, 2012). Daran anknüpfend werden im Rahmen des Diskurses um die Frage des Gemeinwohls die Herausforderungen von kollektivem Handeln problematisiert sowie das Spannungsverhältnis von individuellem und kollektiven Nutzen dargestellt. Welche Regelsysteme diese verknüpfen können, wie sich Kooperation initiieren und verstärken lässt und welche Mechanismen der Reziprozität wirksam werden müssen, wird in diesem Diskursstrang diskutiert (Ostrom, 1990; Axelrod, 2009). Intersektorale Governance, die die Interessen aller Stakeholder in den Blick nimmt, langfristig soziales Kapital und Vertrauen schafft und Aushandlungsprozesse aufsetzt und begleitet wird in diesem Kontext als ein Lösungsaspekt verstanden (Buttkereit, 2009). Entsprechend dieses analytische Ebenen übergreifenden Verständnisses intersektoraler Governance wird deswegen im vorliegenden Sammelband nicht nur die gesellschaftliche Makroebene in den Blick genommen, sondern auch die Meso- und die Mikroebene werden konzeptionell mit eingebunden.

3 Perspektiven auf intersektorale Governance

Intersektorale Governance ist kein selbsterklärender Begriff und wird in seiner Verwendung durch die ISoG BW vor allem im Hinblick auf die Zielgruppe von Fach- und Führungskräften verständlich, die sich im Kontext eines komplexen Akteurs mit intersektoralem Gestaltungsbedarf auf der gesellschaftlichen Makro-, Meso- oder Mikroebene (Coleman, 1990) konfrontiert sehen. Um mit diesem Gestaltungsbedarf umzugehen, müssen sie einerseits analytisch reflektieren, in welchen Strukturierungen und strategischen Handlungsfeldern sie agieren, und andererseits darauf aufbauend eigene Handlungs- und Prozesskonzepte entwickeln. Eine trennscharfe Differenzierung zwischen einer Struktur- und einer Handlungsperspektive ist schwierig und wird dem vorliegenden Beitrag deswegen nur als grobe Orientierung unterlegt.

3.1 Strukturperspektiven intersektoraler Governance

Dem Konzept der intersektoralen Governance wird für die Makroebene häufig die – systemtheoretisch fundierte – Analyse zugrunde gelegt (Luhmann, 1984), dass sich moderne Gesellschaften funktional ausdifferenzieren, sich also Funktionssysteme etablieren, die die Erfüllung einer bestimmten Funktion für die Gesellschaft bieten, beispielsweise die Wirtschaft, das Rechtssystem oder die Wissenschaft. Es wird davon ausgegangen, dass die Funktionssysteme jeweils einer bestimmten, je eigenen dominanten Funktionslogik folgen, etwa der Funktionslogik des Wettbewerbs, der Hierarchie oder des Netzwerks. Intersektorale Governance geht – akteursunabhängig – dem Zusammen- und Gegenspiel dieser unterschiedlichen Funktionslogiken nach. Die Relevanz der Logiken erweist sich jedoch nicht nur auf der abstrakten Makroebene der Steuerung, sondern auch ganz konkret auf der gesellschaftlichen Mesoebene zwischen Akteuren vor Ort, an intersektoralen Schnittstellen oder in konkreten Kooperations- und Konfliktkonstellationen zwischen beispielsweise Organisationen, Unternehmen und Einrichtungen aus unterschiedlichen Sektoren als relevant (Gonser, Eckart, Eller, Köglberger, Häußler & Piontek, 2019). Im Gegensatz zum akteursunabhängigen Oberbegriff der intersektoralen Governance werden diese konkreten und teilweise nur minimal formalisierten intersektoralen Interaktionsformate zwischen Akteuren von uns als *intersektorale Kooperationen* bezeichnet. *Intersektoralität* schließlich beschreibt in unserem Verständnis die Qualität des Zusammenspiels und Ineinandergreifens unterschiedlicher Funktionslogiken. Zwei Typologien erachten wir hierbei als theoriefundierte Konzepte als zentral, die Interaktionsstruktur intersektoraler Kooperationen, also *Organisation*, *Institutionen* oder *Netzwerke* sowie den Interaktionsmodus intersektoraler Governance, also *Kooperation*, *Konflikt* oder *Innovation*.

3.1.1 Interaktionsstrukturen: Organisation, Institutionen und Netzwerke

Intersektorale Kooperationen stellen oft eine Mischform der o.g. Interaktionsstrukturen dar, ein organisationaler Kern bewegt sich in einem sektorenübergreifenden Netz-

werk (Kickert, Klijn & Koppenjan, 1997); Institutionen (Sandhu, 2014, S. 99) – als kulturell verfestigte, nicht mehr hinterfragte Handlungsmuster – wirken in Organisationen und Netzwerke hinein oder in ihnen. Für den analytischen Blick ist es wichtig, sich der unterschiedlichen Abgrenzbarkeit, Steuerbarkeit, Kohäsion, Flexibilität und Tendenz zur Entwicklung einer nur latent wahrnehmbaren Kultur bewusst zu sein. Je nachdem, wie eine intersektorale Kooperation „designt" und kontinuierlich gestaltet wird, können Vorteile der jeweiligen Struktur, wie etwa die leichtere hierarchische Steuerbarkeit von Organisationen oder die größere Flexibilität und Zugänglichkeit von Netzwerken in die Struktur hineinkombiniert werden. (Zur Auswirkung von Organisationsstrukturen auf intersektorale Kooperationen, siehe den Beitrag von Herbstreuth in diesem Band.)

3.1.2 Interaktionsmodi: Kooperation, Konflikt oder Innovation

Auch die Interaktionsmodi bestehen in Bereichen intersektoraler Governance nebeneinander und changieren in ihrer Relevanz für eine konkrete intersektorale Kooperation im Zeitverlauf. Häufig ist jedoch aus der Entstehungsgeschichte ein ursprünglicher und damit möglicherweise dominanter Modus der Interaktion zu erkennen, je nachdem ob es anfangs darum ging, für einen gemeinsamen Mehrwert zu kooperieren, eine Innovation zu initiieren und voranzubringen oder zu interagieren, um einen Konflikt zu lösen. Für den analytischen Blick zentral sind die den unterschiedlichen Interaktionsmodi innewohnenden Dynamiken. Während für eine längerfristige Kooperation ein individueller und ggf. auch ein kollektiver Nutzen gegeben sein muss (Buttkereit, 2009), funktioniert Innovation häufig über eine Rekontextualisierung bereits vorhandenen Wissens (O'Reilly & Tushmann, 2021) (Zum Zusammenspiel von intersektoralen Kooperation und Innovationen, siehe Lackas, Zebahl & Schröer sowie Schütz in diesem Band.) In einer Konfliktdynamik hingegen distanzieren sich die beteiligten Akteure vom Gedanken eines gemeinsamen Nutzens, indem sie zunächst die Toleranz für einen durch die andere Partei gewonnenen Mehrwert verliert, in einer weiteren Eskalation dieser bewusst schaden möchte und dafür – auf der höchsten Eskalationsstufe – unter Umständen auch einen eigenen Totalverlust in Kauf nehmen würde (Glasl, 2013).

3.1.3 Gelingensbedingungen intersektoraler Kooperationen

Neben Strukturmerkmalen von intersektoralen Kooperationen – also Organisation, Netzwerke und Institutionen – und der Frage, für welchen Zielmodus – also Kooperation, Konfliktlösung oder Innovation – welche Strukturierungsform am geeignetsten ist und wie sich diese gut kombinieren lassen, ist es außerdem wichtig, nach den Gelingensbedingungen intersektoraler Kooperationen zu fragen. Zentral dafür sind Fragestellungen von Asymmetrien beispielsweise an Macht, Wissen und anderen Ressourcen zwischen den beteiligten Akteuren und deren Beilegung, von Anreizen und Beschränkungen zur Mitwirkung an der intersektoralen Kooperation, von bestehenden und vergangenen Konflikt- und Kooperationserfahrungen (Ansell & Gash, 2007), zum institutionellen Design, zum Vertrauen im Kooperationsprozess (siehe dazu den Beitrag von Paul in diesem Band) und zur Führungsqualität. Werden intersektorale Koopera-

tionen als eine Form der Ressourcenbündelung verstanden, so können insbesondere Kosten-Nutzen-Abwägungen von Akteuren in den Blick genommen werden, die sie zur Initiierung, zum Beitritt, zum Verbleib oder zum Austritt aus intersektoralen Kooperationen motivieren oder sie davon abhalten sowie sie betreffende Entscheidungs- und Verteilungsprobleme (Preisendörfer, 2016).

3.1.4 Strategische Handlungsfelder

Fligstein und McAdam (2012) haben den Begriff der strategischen Handlungsfelder geprägt, der in der wissenschaftlichen Debatte rege aufgegriffen wurde und der sich auch für die Praxis als anschlussfähig erweist (z.B. Baecker, 2016; Sandfort & Moulton, 2015 u.a.). Strategische Handlungsfelder sind am strategischen Ziel eines individuellen oder komplexen Akteurs oder eine Gruppe von Akteuren – wie oft einer intersektoralen Kooperation – ausgerichtete Konstrukte. Sie werden danach geordnet, welche Ebenen, Institutionen, Netzwerke, Akteure als Handlungssystem zur Erreichung des strategischen Zieles relevant sind. Dabei besteht in strategischen Handlungsfeldern zumeist durchaus Einigkeit dazu, was Ziel und Aufgabe des Feldes ist, welche (Macht-) Beziehungen im Feld herrschen und welche Regeln legitimen Handelns dort bestehen (Fligstein & McAdam, 2012, S. 9).

Das Ausüben von Kontrolle über andere Akteure und die Etablierung von Wettbewerb sind sicher zwei zentrale in einem solchem Handlungsfeld bestehende strategische Handlungsoptionen, um die eigene Identität, politische Koalitionen oder Interessen durchzusetzen. Fligstein und McAdam (2012, S. 17) gehen jedoch schlüssig davon aus, dass es für einen dauerhaften strategischen Erfolg notwendig ist, sich auch in die Position der anderen hineinzudenken, gemeinsame Welten – im intersektoralen Kontext so genannte ‚Dritte Welten' (Künkel, 2019) – und Identitäten zu erschaffen und ein Mindestmaß an Kooperation entstehen zu lassen (Fligstein & McAdam, 2012, S. 17). Strategische Handlungsfelder können deswegen als Zusammenspiel von Hierarchie, Wettbewerb und Kooperation gedacht werden und tragen Intersektoralität damit in ihrem Kern. Das Konzept der strategischen Handlungsfelder bietet also nicht nur den Vorteil, individuelle, komplexe Akteure, Institutionen, Netzwerke und Ebenen als System zusammendenken zu können. Es erlaubt es auch, sowohl strategische relevante Aspekte wie Macht und Interessen zu reflektieren als auch Fragen von Werten, Identität und Kultur in den Blick zu nehmen (Fligstein & McAdam, 2012, S. 18).

Für intersektorale Kooperationen sind dabei nicht nur intersektorale Prozesse in und zwischen Organisationen und in Netzwerken relevant, auch das Verständnis des für das strategische Handlungsfeld relevanten Politikfelds ist wichtig. Ein Politikfeld ist nach Mayntz (2009) ein politischer „Problemverarbeitungszusammenhang", der sich an einem politischen Gestaltungsthema ausrichtet. Darunter werden sowohl inhaltlich und wertgebundene gesellschaftliche Teilbereiche wie Arbeitsmarktpolitik oder Bildungspolitik verstanden aber auch instrumentell ausgerichtete Handlungsbezüge der öffentlichen Verwaltung wie beispielsweise Finanzpolitik. Schneider und Janning (2006, S. 63) bezeichnen Politikfelder auch als politische „Konfliktstruktur".

Es „handelt sich also nicht um einen bestimmten Ausschnitt der Staatstätigkeit", sondern um eine – in vielen Fällen intersektoral geprägte – „stabile Akteurskonstellation", die eigenständig Problemlösungsansätze und -regelungen liefert und damit Autonomie erlangt (Döhler, 2014, S. 80). Für das strategische Handlungsfeld intersektoral agierender Akteure oder intersektoraler Kooperationen stellt das Politikfeld also den rahmenden politischen Gestaltungs- und Entscheidungsraum dar, der sich für das Ziel der jeweiligen intersektoralen Kooperation als relevant erweist. Dieser kann in seiner Ausgestaltung große Diversität aufweisen, was Wirkungsrichtungen (Sandfort & Moulton, 2015, S. 41–43), Gestaltungsphasen und Phasenabfolgen (Blum & Schubert, 2009, S. 103) und Akteurstypen (Schneider, 2014, S. 259) und die Wirkungsbreite über politische Ebenen hinweg (vgl. Knodt & Große Hüttmann, 2012, S. 191 f.) betrifft. (Die Herausforderungen beim Zusammenspiel verschiedener Politikfelder analysieren sowohl Spletter wie auch Marquardt in diesem Band.)

3.2 Handlungs- und Prozessperspektiven intersektoraler Kooperationen

Es lassen sich sehr viele Konzeptualisierungen des Umsetzungsprozesses von intersektoralen Kooperationen auf der Akteursebene finden, die ihren Schwerpunkt auf je unterschiedliche Kooperationsziele, Akteurskombinationen und Governanceausgestaltungen setzen (Ansell & Gash, 2007; Bryson et al., 2006; Buttkereit, 2009; Emerson & Nabatchi, 2015; Künkel, Kühn, Stucker & Williamson, 2021; Innes & Booher, 2018; Morse & Stephens, 2012 etc.). Sie helfen dabei, das Zusammenspiel der unterschiedlichen Perspektiven intersektoraler Kooperationen zu verstehen und die Prozessarchitektur, also Strategie, Kooperationsdesign, Kooperationsgovernance und Kooperationsmanagement, angemessen zu entwickeln und zu adaptieren.

Viele Beschreibungen der Kooperationsdynamik in intersektoralen Kooperationen gehen von vier typischen Prozessphasen aus. Dazu gehört die Initiierungsphase, die Aufbau-, die Umsetzungs- und die Abschlussphase (z.B. Buttkereit, 2009; Künkel et al., 2021; Morse & Stephens, 2012 etc.). In Abhängigkeit des Kooperationszieles variieren die Inhalte der einzelnen Phasen, in einem Innovationsprojekt wird es in der Umsetzungsphase um Entwicklung eines Prototyps gehen, während in einem Konfliktlösungsprozess die Umsetzungsphase der Auseinandersetzung und Lösungsfindung gewidmet ist. Trotzdem beinhalten die einzelnen Prozessphasen bei allen Autoren ähnliche Themen und Fragestellungen und empfehlen teils ähnliche methodische Ansätze. Insbesondere wird in der Literatur deutlich, dass die Prozessphasen intersektoraler Kooperationen zum einen als iterativer Prozess gedacht werden können, der in ineinander liegenden Lernschleifen aufeinander aufbaut (z.B. Buttkereit, 2009; Künkel et al., 2021; Innes & Booher, 2018, S. 92ff.; Emerson & Nabatchi, 2015, S. 213ff.). Zum anderen erweist es sich als ein treffendes Bild, sich im Kern jeder Prozessphase die intersektorale Kooperation als Container zu denken, der ausgebaut wird und dann entsprechend in die nächste Prozessphase tritt (Künkel et al., 2021).

3.2.1 Strategisches Vorgehen und Designprinzipien intersektoraler Kooperationen

Es lassen sich zwei unterschiedliche strategische Ansätze für den spezifischen Aufbau und Verlauf einer intersektoralen Kooperation beobachten (Bryson et al., 2006, S. 48). Einerseits ist ein explizit planerisches Vorgehen möglich, das Ziele, Missionen, Meilensteine, Rollen und Umsetzungsschritte in den Blick nimmt, andererseits wird argumentiert, dass sich das Produkt einer intersektoralen Kooperation erst aus Dialog und Vertrauensentwicklung ergeben muss, also emergent ist und sich nur in geringem Maße einer Steuerung unterwerfen lässt. Vom Ziel her zu denken kann also sowohl heißen, den Weg vom Ziel her in Planungsschritte einzuteilen, als auch über Designprinzipien einen Möglichkeitsraum für Emergenz zu definieren (Innes & Booher, 2018, S. 90f.). Für die Wahl des Ansatzes spielt beispielsweise eine Rolle, wer die intersektorale Kooperation initiiert hat, oder ob ein gemeinsames Produkt oder zunächst nur ein allgemeiner Austausch den Initiierungsgrund bildet. Allgemein ist aber davon auszugehen, dass die meisten intersektoralen Kooperationen eine Mischform aus Planung und Emergenz auf sich vereinen, deren Mischungsverhältnis je individuell ausgeprägt ist. (Zum Design intersektoraler Kooperationen, siehe den Beitrag von Helmer-Denzel & Steiner in diesem Band.)

3.2.2 Projektgovernance und Führung in intersektoralen Kontexten

Wieland (2017) geht auf die im Hinblick auf intersektorale Kooperationen bestehenden Unzulänglichkeiten eines organisational geprägten Führungsverständnisses ein und entwickelt das relationale Führungskonzept. Dieses geht grundlegend davon aus, dass „Führung ein dynamischer Prozess, eine soziale Konstruktion [ist], die in der und durch die Interaktion der beteiligten Akteure in spezifischen Situationen produziert wird […] Relationale Führung ist die Kunst, adaptive Prozesse, informale (Charakter, Werte, Organisationskultur) und formale (Regeln, Verfahren, Organisationsstrukturen) Governancestrukturen für einen Lernprozess zu kreieren, in dem alle Relationen zwischen den beteiligten Stakeholdern und ihren Ressourcen im Hinblick auf eine bestimmte Transaktion ihre bestmögliche Wirkung entfalten können“ (Wieland, 2017, S. 248 f.). Der Ansatz der relationalen Führung umfasst die drei basalen Elementen der Kooperationsbereitschaft, der Kooperationsfähigkeit und der Kooperationsrente; er gleicht das Verhältnis von Motivation und Struktur ab und „reflektiert die Komplexität der Führung in [modernen Stakeholder] Gesellschaften und Organisationen“ (Wieland, 2017, S. 253).

Typischen Grundfragen der Organisationsgestaltung muss sich auch Führung in intersektoralen Kooperationen widmen, diese beinhalten etwa die formale Strukturierung von Aufgaben, die Berücksichtigung emergenter Phänomene und Prozesse, die Integration nicht nur von Individuen sondern auch von sektoralen Organisationen und Handlungslogiken in intersektorale Organisationseinheiten, die Beziehung zwischen Organisation und Umwelt und Organisationswandel und Transformation (Grunwald, 2018a, S. 374ff.; Vahs, 2019). Führung muss insofern anders gedacht werden, da hierar-

chisch fundierte Wege der Entscheidungsfindung in intersektoralen Kooperationen oft wenig bis gar nicht zu Verfügung stehen. Durch die zumindest anfänglich oft deutlich geringere Strukturierung von intersektoralen Kooperationen können sich Fragen der Arbeitsteilung, der Effizienz, der Kulturentwicklung und des Wissensmanagements in anderem Maße stellen. Da intersektorale Kooperationen häufig aufgesetzt sind, um sich komplexen Herausforderungen und innovativen, bislang unbeschrittenen Entwicklungspfaden zu stellen, können sie als Strukturen verstanden werden, die sich in besonderem Maße lernenden Prozessstrukturen, Kontextlernen und transparentem Wissensmanagement verschreiben müssen – auch das eine spezifische Führungsaufgabe. Zuletzt aber nicht abschließend sei die häufig projektartige Ausrichtung von intersektoralen Kooperationen erwähnt, die zu fluideren Rollen, Aufgaben und Besetzungen führt und auch damit zur Spezifizität intersektoraler Führungsaufgaben beiträgt (Edmondson & Harvey, 2017).

3.2.3 Entscheidungen, Legitimation, Partizipation und Konflikte in intersektoralen Kooperationen

Im Kern lassen intersektorale Kooperationen sich immer auch als eine Abfolge zu treffender Entscheidungen verstehen. Die der Entscheidung zugrundeliegende Abwägung muss dabei nicht von Prozessbeginn an definiert sein, sie ist vielleicht anfangs offen und wird erst im Prozessverlauf geklärt. Wesentliche Fragen sind im Hinblick auf Entscheidungen in intersektoralen Kooperationen, wer wie beteiligt ist, ob und in welcher Weise diese konflikthaft sind, welche Entscheidungssettings etabliert werden und ob und wie sie moderierend begleitet werden.

Die Befugnis, Entscheidungen zu treffen, wird gesellschaftlich aus einer bestehenden Legitimität abgeleitet, in Demokratien steht hier insbesondere die Ableitung des Entscheidungsrechts aus demokratischen Wahlen im Vordergrund, im Rechtsstaat lässt sie sich aber auch aus beispielsweise Eigentumsrechten oder Betroffenheit ableiten. Entsprechend wird Legitimität im Bereich der intersektoralen Governance auf der Grundlage von Input-, Throughput- und Outputlegitimation diskutiert, die sich gegenseitig in einem polyzentrischen Entscheidungssystem ergänzen (Blatter, 2007; Nanz & Fritsche, 2012, S. 126). Der Ausdruck der „Beteiligung an der Entscheidungsfindung" weist schon darauf hin, dass im Rahmen intersektoraler Kooperationen der Entscheidungsfindungsprozess weit gedacht wird und sich nicht ausschließlich auf das letztendliche Treffen einer Entscheidung bezieht. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass Entscheidungen sich insbesondere dann als besonders tragfähig erweisen, wenn die relevanten Stakeholder zur Findung beigetragen haben – und sich damit oft durch unterschiedliche Legitimitätsformen untermauern (Innes & Booher, 2018). Relevanz wird dabei häufig zweistufig gedacht – intern und extern. So wird ein intersektoraler Kooperationsprozess zunächst danach aufgesetzt, wer relevant Ressourcen einbringen kann oder Konfliktlinien vertritt, woraus sich die intersektorale Kooperation selbst formt. In einem zweiten Schritt kommt es dann außerdem vor, dass zusätzliche Perspektiven und Expertisen von bislang nicht Beteiligten – individuellen und kollektiven –

also im Sinne der intersektoralen Kooperation externen Akteuren einbezogen werden. Häufig wird insbesondere der zweite Schritt als Partizipation bzw. als Bürgerbeteiligung bezeichnet, auch wenn bereits im ersten Schritt Entscheider*innen – sei es aus Staat, Wirtschaft oder Zivilgesellschaft – anderen Teilhabe an Entscheidungsmacht einräumen bzw. eine Beteiligung erbitten.

Partizipation ganz allgemein lässt sich nach Umfang, Reichweite und Qualität abstufen (Nanz & Fritsche, 2012, S. 23), was von Arnstein (1969) zum ersten Mal als Konzept der ‚Beteiligungsleiter' vorgestellt und inzwischen vielfach angepasst und erweitert wurde. Typisch zur Kennzeichnung der qualitativen Unterschiede von Partizipation ist beispielsweise die Kategorisierung von Nabatchi & Leigninger (2015, S. 251) nach der Intensität der Entscheidungsbeteiligung, also den „Partizipationsstufen" ‚Information', ‚Konsultation', ‚Einbeziehung', ‚Kollaboration' und ‚Empowerment'.

Macht – als Folge von Ungleichheit in vielerlei Hinsicht – ist als solche in partizipativen Prozessen immer präsent (Mayntz, 2004; Emerson & Nabatchi, 2015), wenn das Thema auch im Diskurs um intersektorale Governance nicht ausreichend beleuchtet wird (Benz et al., 2007)[1]. Die Ungleichheit kann unmittelbar beispielsweise durch Hierarchien und Entscheidungsbefugnisse gesetzt sein, sie kann sich aber auch mittelbar durch beispielsweise unterschiedlichen Ressourcenzugriff aufgrund gesellschaftlicher Strukturen ergeben (Innes & Booher, 2018, S. 106ff.). Macht wird nach Weber als „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht" (zitiert nach Popitz, 1992, S. 17) verstanden. Für die Reflexion von Macht ist jedoch nicht nur die Bewusstmachung ihrer Omnipräsenz notwendig, sondern auch der Annahme, dass Macht „machbar" (Popitz, 1992, S. 12) ist. Das heißt – und das ist in intersektoralen Kontexten besonders relevant – sie wird zumindest in Teilen als gestaltbar und beeinflussbar verstanden. Daraus ergibt sich, dass die Machtwirkung von Akteurskonstellationen und -strukturen kontinuierlich geprüft und ggf. angepasst werden muss. Dafür ist zentral zu erfassen, wessen Freiheitsspielräume in einer bestimmten Konstellation durch welche Machtformen eingeschränkt werden und inwiefern die Einschränkung aufgrund der Gesamtbedingungen gerechtfertigt werden kann bzw. wo sie inakzeptabel ist und bearbeitet werden muss (Popitz, 1992, S. 17). In intersektoralen Kontexten wird der Ausgleich von machtrelevanten Ungleichheiten und Asymmetrien häufig entweder über den Aufbau von Vertrauen – also unter anderem ein freiwilliger und reziproker Verzicht auf Machtausübung, der kontinuierlich zunehmen kann – oder die Aushandlung und Einführung von machtausgleichenden Entscheidungsregeln und Entscheidungen (z.B. Ansell & Gash, 2007) angegangen. Beide Ansätze können implizit oder explizit verfolgt werden. Außerdem ist in diesem Kontext auch die Reflexion von intersektoralen Kooperation als „Macht zu" und nicht nur als „Macht über" relevant (Agranoff, 2012, S. 138),

1 Zum Faktor Macht bestehen in der Governance Debatte unterschiedliche Positionen: Während im US-amerikanischen Diskurs aktiv rezipiert und diskutiert (vgl. Emerson & Nabatchi 2015), dreht sich in Deutschland die Debatte um die Frage, ob der Governance-Begriff hier einen blinden Fleck aufweist (Mayntz 2004; Benz et al 2007).

die sich entwickeln kann, weil beispielsweise neue gemeinsame Fähigkeiten entwickelt werden oder sich der Blick auf das, was möglich ist, weitet. In vielen Bereichen verleiht die Beteiligung sehr vieler Akteure überhaupt erst die Macht, mit einer sich stellenden, gesellschaftlichen Herausforderung umzugehen und sie als Chance zu nutzen.

3.2.3.1 Entscheidungssettings in intersektoralen Kooperationen

Konfliktlösungsprozesse in intersektoralen Kontexten setzten auf den Austausch von Gründen und die konsensuale Entwicklung einer Problemlösung. Da der reine Konsens in der Realität selten sein dürfte, kann es notwendig sein, zunächst zu definieren, was ‚Konsens' für die beteiligten Akteure bedeutet, ob darunter beispielsweise de facto eine Zweidrittelmehrheit zu verstehen ist. Darüber hinaus kann es aber auch zu Settings kommen, in denen auch in diesem praxisnahen Sinn keine konsensualen Entscheidungen getroffen werden – unabhängig davon, ob dies von Anfang an so angestrebt war oder ob es sich aus dem Konfliktprozess ergeben hat. Entscheidungen können dann innerhalb einer intersektoralen Kooperation getroffen werden oder extern über beispielsweise Foren der repräsentativen Demokratie wie Parlamenten oder der direkten Demokratie wie Bürgerentscheiden.

3.2.3.2 Konflikte in intersektoralen Entscheidungsprozessen

In intersektoralen Kooperationen wie in jeglichen sozialen Beziehungen sind Konflikte ein zentraler Bestandteil, werden jedoch oft wenig thematisiert, obwohl Konflikte auch produktive und Fortschritt generierende Aspekte erzeugen können. Auch nach Ansell und Gash (2007, S. 11) muss ein hohes Konfliktlevel nicht notwendigerweise eine Barriere für intersektorale Kooperationen darstellen. „Konflikte bearbeiten Unterschiede" (Schwarz, 2014, S. 16 ff.), die in Reichweite, Tiefe und Eskalationsstufe sehr stark variieren können. Hilfreich ist es zunächst sicher, davon auszugehen, dass in intersektoralen Kooperationen, in denen häufig komplexe Sachverhalte von autonomen aber interdependenten Akteuren bearbeitet werden, Missverständnisse oder Konflikte eher der Normalfall als die Ausnahme sind. Eine entsprechende kontinuierliche Bewusstmachung der Relevanz von Vertrauen und der Möglichkeit von Konflikten ist deswegen unabhängig von akuten Fragen sicher sinnvoll (Vollmer, 2005, S. 182 ff.). Darüber hinaus wird die qualitative Ausdifferenzierung oder Erhellung der Metaebene von Konflikten von Glasl und anderen Autor*innen (z.B. Fisher, Ury & Patton, 2011; Freitag & Richter, 2014) als wesentlicher Schritt verstanden, um hinsichtlich dieser Unterscheide zu einer konstruktiven Konfliktlösung zu kommen. (Zu Konflikt, Hass, Polarisierung und der Rolle der Moderator*innen, siehe den Beitrag von Wallmeyer & Schünemann in diesem Band.)

3.2.3.3 Konfliktmoderation

Der Großteil der in intersektoralen Kooperationen entstehenden Missverständnisse und Konflikte wird durch diese selbst moderiert und bearbeitet. Es können sich jedoch Entwicklungen ergeben, die die Hinzuziehung einer externen Moderation notwendig

machen. Ansell und Gash (2007) halten diese Entscheidung für sehr situationsbezogen. So kann es hilfreich sein, jemand Unparteiischen und Unbekannten hinzuzuziehen, gerade in weniger vertrauensvollen Kontexten kann jedoch auch die Anfrage einer allen bekannten Vertrauensperson, die den Konflikt und die handelnden Personen kennt, sinnvoll sein. Eskaliert der Prozess stärker hin zu personenbezogenen Identitätskonflikten, so kommt eine Mediation, Konfliktmoderation oder Schlichtung in Frage.

3.2.4 Kommunikation im Kontext intersektoraler Kooperationen

Aktuelle Veränderungen in unserer Gesellschaft haben viel mit der Art, wie wir kommunizieren und womit wir kommunizieren, zu tun. Um das zu erkennen, genügt es, sich bewusst zu machen, mit welcher großen Anzahl von Personen wir inzwischen täglich kommunizieren und welche geringe Rolle inzwischen die räumliche Distanz zu diesen Personen spielt. Unsere Kommunikationskultur hat sich verändert, sowohl zwischen Einzelnen, zwischen Organisationen und in Netzwerken als auch in der medialen Öffentlichkeit. Nicht nur steigen Quantität und Intensität von Kommunikation, Kommunikation stellt auch eine zentrale Frage intersektoraler Governance und intersektoraler Kooperationen dar.

Das Nachdenken über Kommunikation ist so grundlegend und gleichzeitig in vielen Kontexten relevant, dass insbesondere zwei Konzepte zur Analyse von Kommunikationssituationen bereits Teil des Allgemeinwissens geworden sind, das Konzept von Sender und Empfänger (z.B. nach Shannon & Weaver, 1976, S. 16 ff.) und die vier Botschaften einer Nachricht nach Schulz von Thun (Schulz von Thun, 2011, S. 28–34; Khabyuk, 2019). Beide Konzepte beinhalten, dass Kommunikation meistens gerichtet ist, d.h. sich von einem Formulierenden an einen Aufnehmenden ausrichtet. Die Intention ist dabei nicht immer explizit deutlich und die Interpretation der Nachricht unterliegt nicht nur der Intention, sondern auch dem Aufnahmekontext. Kommunikation kann Störungen unterliegen, die dazu führen, dass nur Teile der intendierten Nachricht – möglicherweise auch anders als vom Sendenden gemeint – vom Empfangenden interpretiert werden.

Für die Gesamtheit einer Kommunikationssituation kann nach Watzlawick (1976) von unterschiedlichen Wirklichkeiten ausgegangen werden, einer Wirklichkeit erster Ordnung und die Wirklichkeit zweiter Ordnung. In der Wirklichkeit erster Ordnung geht es um das faktische Geschehen eines Ereignisses. Hier lässt sich entsprechend darüber kommunizieren, ob ein Ereignis stattgefunden hat, verabredet oder geplant war etc. Es ist also eine Antwort auf die Frage ‚zutreffend' oder ‚nicht zutreffend' möglich. Die Wirklichkeit zweiter Ordnung ist die Wirklichkeit der Interpretation. Hier ist ein Austausch darüber möglich, welche Wahrnehmungen, Bewertungen, Zuschreibungen und Deutungen mit einem Ereignis einhergehen, diese können naturgemäß stark variieren und sind nur bedingt vorhersehbar. Entsprechend plädieren Pörksen und Schulz von Thun (2020, S. 53) dafür, sich in jeglicher Kommunikation bewusst zu machen, welche der beiden Wirklichkeiten gerade aufgerufen ist und – bei einer Kommunikation in der Wirklichkeit zweiter Ordnung – zunächst darüber

in den Austausch zu gehen, wie stark die subjektiven Deutungen etc. variieren und ausgestaltet sind.

Die Aktivität des gemeinsamen Interpretierens, das in der Wirklichkeit zweiter Ordnung stattfindet, wird von Weick (1995) auch als immerwährender Prozess des Sensemakings von handelnden Akteuren in Organisationen oder Netzwerken verstanden. Sensemaking ist ein retrospektiver und gemeinsamer Prozess, der Aspekte der Umwelt zu einem plausiblen Setting für erfolgte Handlungen arrangiert und erzählt (Weik, 2019, S. 364ff.) – von einer objektiven Wirklichkeit gemeinsamer Erlebnisse wird nicht ausgegangen. Handlungen werden unterschiedlichen Aspekten der Umwelt zugeordnet und dadurch beispielsweise variabel als Erfolgs- oder Misserfolgsgeschichte erzählt. Dieser Akt der Zuordnung nennt sich Framing (Entman, 1993; Sandhu, 2014, S. 107; Sandhu, 2017). Sensemaking wird zentral über den Gebrauch von Sprache betrieben, der das Übereinanderlegen und Abstimmen von Interpretationen erst ermöglicht. Entsprechend können unterschiedliche Sprachgebrauche, seien sie sektoral oder auch kulturell geprägt, auch Unstimmigkeiten im Sensemaking und damit in der Organisierbarkeit gemeinsamer Handlungen hervorrufen und Übersetzungsleistungen notwendig machen.

3.2.4.1 Kommunikationsmuster und Dialogkompetenz

Die Offenheit einer Kommunikationssituation, also der in ihr mögliche Perspektivwechsel und die Entstehung eines „dritten Raumes“ ist ein entscheidendes Kriterium dafür, ob – zumindest teilweise – gemeinsame Interpretationen entstehen, aus denen heraus gemeinsame Handlungen folgen können. Beruht die Kommunikation ausschließlich auf wechselnden Stellungnahmen, so lässt sie sich als „serieller Monolog“ (Künkel, Gerlach & Frieg, 2019, S. 94) bezeichnen, da ein Aufeinandereingehen nur in Ansätzen entsteht.

3.2.4.2 Intersektorale Kommunikation

Insbesondere in intersektoralen Settings spielen Fragen der Kommunikation, auch der unterschiedlichen Kommunikation zwischen den Sektoren eine Rolle. Die Aushandlung normativer Erwartungen, organisationale Kommunikationspolitik und Regulierungen sowie intersektorale ggf. auch gesellschaftliche Diskurse und Deutungsmuster im Rahmen technischer Optionen und Abgrenzungen können dabei selbst als Governanceprozess, also als gesamtgesellschaftlicher Koordinationsprozess verstanden werden (Katzenbach, 2016, S. 255ff.). Ein zentraler Aushandlungsprozess der intersektoralen Kommunikation ist es, die Legitimität des eigenen Handelns im Rahmen einer institutionellen Logik kontinuierlich als Ressource aufzubauen, zu unterstützen und zu schützen (Sandhu, 2017; Sandhu, 2020). Das geschieht, indem das eigene Tun einer Autorisierung durch eine gesellschaftliche Autorität wie beispielsweise Expert*innen oder Förder*innen zugeordnet wird – dies kann beispielsweise durch die Berufung auf wissenschaftliche Befunde geschehen. Oder es wird eine gesellschaftliche Zielerreichung in den Mittelpunkt gestellt (Rationalisierung), beispielsweise indem sich auf

zugrundeliegende, unumgängliche gesetzliche Regelungen berufen wird. Das eigene Handeln kann aber auch auf gesellschaftliche Werte bezogen werden (Moralisierung), etwa indem besonders die Aufrichtigkeit oder Solidarität einer Handlung hervorgehoben wird (Sandhu, 2017, S. 9ff.). Insbesondere in Momenten der Krise tritt intersektorale Kommunikation in den Vordergrund, weil die Ressource der Legitimität innerhalb der eigenen institutionellen Logik bedroht ist, etwa durch Ansprüche gegenüber der intersektoralen Kooperation, die sich aus den institutionellen Logik anderer Akteure ergeben. Die institutionelle Logik bezieht sich – anders als Funktionslogiken – auf Handlungsspielräume von beispielsweise intersektoralen Kooperationen, die durch die Verhaltenserwartungen der Umwelt geprägt sind, und mögliche Reaktionsoptionen durch die schon vor einer Krise erfolgte kulturell-kognitive Einbettung der Handelnden in ihre organisationale und gesellschaftliche Umwelt für den Fall der Krise vorgeben (Sandhu, 2014, S. 111ff.).

3.2.4.3 Kommunikation innerhalb intersektoraler Kooperationen

Der oft formulierte Anspruch an intersektorale Kooperationen, über den Austausch und deliberative Prozesse einen gemeinsamen dritten Raum zu schaffen, sich damit von den eigenen institutionellen Logiken loszulösen und eine gemeinsame intersektorale Logik entstehen zu lassen (Emerson & Nabatchi, 2015; Innes & Booher, 2018), lässt sich auch aus der so entstehenden Kommunikation verstehen (Buchholz & Knorre, 2019, S. 7, 13ff.).

Zunächst bewegt sich jede intersektorale Kooperation in einem Umfeld, das in unterschiedlichem Ausmaß über die Ziele und Ansätze der intersektoralen Kooperation informiert ist und diesem wohlwollend oder kritisch gegenübersteht. Auf diese graduellen Unterschiede kann eine Kommunikationsstrategie eingehen, indem sie kontinuierlich über beispielsweise die sozialen Medien, Newsletter und die Webseite informationen und Wissensvertiefung anbietet und ein Klima im Sinne der intersektoralen Kooperation schafft. Für dieses Umfeld ist es außerdem notwendig, Feedback-Mechanismen anzubieten, um Kritik konstruktiv aufnehmen und einbinden zu können. Anders stellt sich die Kommunikation zwischen einer intersektoralen Kooperation und den Medien dar, die weniger den gleichzeitigen Blick als vielmehr den berichtenden Blick einbezieht. Für diesen Kommunikationsansatz ist es sinnvoll, genau abzustimmen, wer befugt ist mit den Medien zu kommunizieren und wie diesbezügliche Abstimmungsprozesse aussehen. Um die Logik der Medien zu bedienen, werden möglicherweise zunächst vor allem Erfolge Inhalt einer möglichen Öffentlichkeitsarbeit sein, wofür es – gerade in losen und weitverzweigten intersektoralen Kooperationen – Strukturen und Mechanismen bedarf, die darüber einen Überblick ermöglichen.

3.2.5 Wirkung und Nachhaltigkeit

Intersektorale Kooperationen werden meist aus instrumentellen Gründen initiiert (Huxham, Vangen & Eden, 2000), also mit dem Ziel ein bestimmtes Ergebnis oder eine bestimmte Wirkung zu erzielen. Dabei wirkt sich die Performanz intersektoraler

Kooperationen auf die Erreichung von Ergebnissen und die Erzielung von Wirkung aus. Intersektorale Kooperationen sind erfolgreich, wenn sie für alle Parteien einen Mehrwert erzeugen und engagierte Sponsor*inne und effektive Vorkämpfer*innen auf vielen Ebenen beteiligt sind, die formelle und informelle Führung bieten (ibid.). Positiv beeinflusst wird die Performanz durch gemeinsame Normen wie Transparenz, Inklusion, Respekt, Integration, fairer Umgang und loyale Beteiligung – sie dienen als Verständigungsgrundlage für konkretere Prozessregeln aber auch durch die Erzeugung von Legitimität als einen wechselseitigen Prozess des Anspruchs auf Anerkennungswürdigkeit von Personen, Gruppen oder Institutionen, auf welchen mit einem Rechtmäßigkeitsglauben reagiert wird.

Die Kategorisierung von Ergebnissen nach Outputs und Outcomes hat sich seit einigen Jahrzehnten im sozialwissenschaftlichen Diskurs verfestigt und wurde um den Aspekt der gesellschaftlichen Wirkung (Impact) erweitert. Projekte und Aktivitäten werden zusehends nicht nur mit Blick auf zu erzielende Resultate, sondern auch im Hinblick auf ihre gesellschaftliche Wirkung geplant und gesteuert. Diese Wirkungsorientierung ist insbesondere für zivilgesellschaftliche Organisationen und staatliche Institutionen relevant, da sie sich auf die Verbesserungen der gesellschaftlichen Umweltbedingungen fokussiert. Wirkungsorientiertes Denken, Messen und Steuern trifft somit den Kern der Aktivitäten von Nonprofit-Organisationen und kann als neue Managementaufgabe gesehen werden. Staatliche Stellen als auch Stiftungen machen eine Wirkungslogik zum Vergabekriterium von Geldern. Auch für privatwirtschaftliche Unternehmen eignet sich die Wirkungsperspektive, um sowohl CSR Aktivitäten (siehe dazu den Beitrag von Albrecht in diesem Band) als auch die Aktivitäten des Kerngeschäftes zu reflektieren und zu optimieren. Vorstände und Investor*innen wollen über den Erfolg ihres ökologischen, kulturellen oder sozialen Engagements informiert werden.

3.2.6 Skalierung

Als innovative Form der Zusammenarbeit signalisieren intersektorale Kooperationen nicht nur, dass ein Problem besteht, sondern auch, dass es dafür Lösungsansätze und –formen gibt. Sind die Gelingensbedingungen kollektiven Handelns und intersektoraler Kooperationen erreicht, wird sich als anschließende Frage neben der intendierten Wirkung auch die der Verbreitung und Skalierung stellen. Herausforderungen der Skalierung wurden zunächst im ökonomischen Kontext bei der Durchsetzung und Marktetablierung neuer Produkte und Dienstleistungen diskutiert, seit einiger Zeit finden sich diese Fragen im Diskurs um die Verstetigung von sozialen Innovationen wieder (vgl. Mildenberger & Schmitz, 2018). Erst in jüngerer Zeit rückten Fragen der Skalierbarkeit für intersektorale Kooperation in den Blick der Forschung (Ansell & Torfing, 2015). Generell bezeichnet Skalierbarkeit dort die Fähigkeit eines Prozesses oder Systems zur Größenveränderung. Für die Betrachtung der Skalierung intersektoraler Kooperation schlagen Ansell und Torfing (vgl. 2015, S. 318 ff.) folgende Dimensionen, die einem Skalierungsansatz unterliegen können, vor: *Mitgliedschaft, Interaktion* und *strategischer Horizont*.

Die *Mitgliedschaft* bezieht sich auf die Partner*innen oder Stakeholder, die am Netzwerk oder an der Zusammenarbeit teilnehmen. Diese unterscheiden sich nach der Dauer ihrer Zugehörigkeit, nach ihrer organisationalen Eingebundenheit (es macht bspw. einen Unterschied, ob das Mitglied aus einer lokalen Bürgerinitiative oder einer global operierenden NGO kommt) sowie deren Funktion und Ressourcenausstattung.

Die *Interaktion* bezieht sich auf das Ausmaß, in dem Mitglieder interagieren – zum Beispiel lokal, national oder global. Auch auf die Interaktion wirken zeitliche Unterschiede wie Häufigkeit, Dauerhaftigkeit oder Gleichzeitigkeit ein. Aus räumlicher Perspektive stellen sich Fragen von Nähe und Distanz sowie von Zuständigkeitsgrenzen. Funktional hängt die Intensität der Interaktion von der Zentralität der Akteure für die erfolgreiche Kooperation ab.

Der *strategische Horizont* bezieht sich auf den Geltungsbereich und den Umfang der Produktion, die aus dieser Interaktion resultieren. Die Skalierungsdimension Zeit, Raum und Funktion wirken sich auch hier auf die Festlegung und Adaption der Strategie der Zusammenarbeit aus.

Im Allgemeinen ist davon auszugehen, dass mit zunehmender Größe auch die Herausforderungen an die Steuerung steigen. Transaktionskosten, Heterogenität und vertrauensbasiertes soziales Lernen stehen im Mittelpunkt dieser Skalenherausforderungen. Es kann in vielerlei Hinsicht teuer werden, eine größere Anzahl von Beteiligten zusammenzubringen. Darüber hinaus erfordert zunehmende Pluralität komplexere Verhandlungen. Nicht nur aus diesem Grund können sich intersektorale Kooperation für den gegenteiligen Weg entscheiden und kein „scaling up" (Vergrößerung), sondern ein „scaling down" (Verkleinerung) vornehmen. Hinsichtlich der Dimension der Mitgliedschaft reduziert ein „scaling down" die Anzahl der Akteure auf ein erforderliches Maß und fokussiert auf spezifische Personen, die über besonderes Wissen, Ressourcen oder Kapazitäten verfügen. In der Interaktion verringert ein „scaling down" die Prozessdynamik und kann diesen schneller zu einem Abschluss bringen. Auf den strategischen Horizont wirkt sich ein „scaling down" dahingehend aus, dass eine Umstellung auf just-in-time Ergebnisse herbeigeführt und größere Anpassungen vorgenommen werden können.

4 Die Beiträge des Bandes

Nach dem theoretischen Einstieg zu den verschiedenen Dimensionen intersektoraler Governance und Kooperationen versammelt der Band praxisorientierte Beiträge mit anschaulichen Beispielen intersektoraler Governance in unterschiedlichen Bereichen.

Im ersten Themenbereich des Bandes, der *Daseins-Vorsorge*, beleuchtet der Beitrag von **Paul-Stefan Roß** die Governance-Perspektive und deren Nutzen für die Steuerung lokaler Daseinsvorsorge. Dabei werden die Eckpunkte des Governance-Konzepts sowie Merkmale einer Governance der Daseinsvorsorge erläutert. Ziel ist es durch das Governance-Konzept eine konkrete praktische Orientierung zur Steuerung lokaler Daseins-

Vorsorge zu geben. Der Beitrag von **Andrea Helmer-Denzel und Iren Steiner** widmet sich den kommunalen Pflegekonferenzen in Baden-Württemberg und untersucht die intersektorale Koordination und Kooperation im Umfeld der Pflege. Hierbei werden lokale intersektorale Netzwerke und die Herausforderungen aufgrund unterschiedlicher Akteursinteressen und institutioneller Einstellungen betrachtet. **Ludger Kohlhoff und Stefanie Kuper** präsentieren die Zwischenergebnisse des Forschungsprojekts „Umsetzung des BTHG in der Region Südostniedersachsen" und behandeln intersektorale Governance und Kooperationen in der Eingliederungshilfe. Sie zeigen beispielhafte Ansätze der intersektoralen Zusammenarbeit in der Region auf. Diese sind entscheidend, um das BTHG erfolgreich umzusetzen und Menschen mit Behinderung zu stärken.

Im Bereich *Bildung & Wissenschaft* liefern intersektorale Ansätze neue Möglichkeiten und stellen gleichzeitig Herausforderungen dar. Die Zusammenarbeit von Schulen, Unternehmen, Verwaltungen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen eröffnet Chancen für innovative Lösungen, um den Anforderungen einer sich wandelnden Gesellschaft gerecht zu werden. Der Beitrag von **Michael Bigos** beleuchtet die institutionell gestützte Berufsorientierung für Jugendliche, die Komplexität und vielfältigen Wahlmöglichkeiten bei der Berufswahl sowie die Rolle der intersektoralen Kooperation und Netzwerkarbeit bei der Unterstützung und Begleitung von Jugendlichen. Dabei nehmen die Governance-Bemühungen von Schulen eine entscheidende Rolle ein. Des Weiteren werden in dem Beitrag von **Christian Spletter** Bildungskooperationen im Übergang von beruflicher zu akademischer Bildung analysiert. Dabei liegt ein Schwerpunkt auf den Chancen und Herausforderungen intersektorale Bildungskooperationen die am Beispiel der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und der möglichen Einführung eines pauschalen Anrechnungssystems dargestellt werden. Die Untersuchung zeigt auf, wie durch intersektorale Bildungskooperationen ein organisationsbezogener Kulturwandel angestoßen werden kann, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen beruflichen Schulen und Anbietern dualer Studiengänge zu ermöglichen. Des Weiteren wird die intersektorale Kooperation von Stadtverwaltungen und lokalen Wissenschaftseinrichtungen durch **Editha Marquardt** beleuchtet. Die steigende Bedeutung von Wissensarbeit in der Stadtentwicklung erfordert eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen den beiden Sektoren. Die Rolle von Wissenschaftsbeauftragten als zentrale Schnittstelle wird analysiert, und herausgearbeitet wie die Bedürfnisse der Wissenschaft in den städtischen Leitbildern berücksichtigt werden. In einem Beitrag von **Tina Paul** wird die Vertrauensgovernance in der internationalen Wissenschaftszusammenarbeit zwischen Deutschland und China untersucht. Dabei werden die verschiedenen Wege der Forschungsförderung betrachtet und die daraus entstehenden intersektoralen Abhängigkeiten analysiert. Die Autorin zeigt auf, wie eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Staat und Wissenschaft durch eine Integration des interpersonalen Vertrauens in die administrative Handlungslogik des Staates erreicht werden kann.

Organisationen spielen bei der Kooperation zwischen verschiedenen Sektoren eine zentrale Rolle als Schnittstellen. Die Beiträge im Bereich *Organisationen* zeigen auf, wie Organisationen intersektorale Kooperationen gestalten und welche Chancen und

Herausforderungen damit einhergehen. Ein praxisorientiertes Fallbeispiel stellt die JOBLINGE gAG Südwest vor, bei der die intersektorale Zusammenarbeit im Fokus steht. Der Autor **Sebastian Herbstreuth** stellt dar, wie die organisatorische Struktur der Initiative als gAG als Instrument zur Bündelung von Kräften aus Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft genutzt wird. Die JOBLINGE gAG Südwest verfolgt dabei das Ziel, durch intersektorale Partnerschaften auf lokaler Ebene die Beschäftigungsperspektiven benachteiligter Jugendlicher zu verbessern. Der Beitrag von **Katharina Albrecht** betrachtet die Rolle von Corporate Social Responsibility (CSR) und die intersektorale Governance in diesem Bereich. Dabei wird die Relevanz der Intersektoralität auf verschiedenen Ebenen – von der Konzeption bis zur Umsetzung von CSR betont. Es wird verdeutlicht, dass CSR-Initiativen vor allem von Unternehmen getragen werden, während der Staat unterstützende Funktionen einnimmt, weshalb Standards von hoher Bedeutung sind. Die Autorin untersucht, wie CSR-Standards als Instrumente intersektoraler Governance dienen und Steuerungslücken schließen können. Der Beitrag von **Elif Yakac** legt den Fokus auf migrantische Selbstorganisationen (MSO) als zivilgesellschaftlichen Akteuren in der kommunalen Flüchtlingsarbeit. Die Autorin untersucht den Beitrag der vom Bund finanzierten Flüchtlingsprojekte der MSOs zur intersektoralen Zusammenarbeit auf kommunaler Ebene. Die empirische Studie zeigt auf, dass diese Projekte zur Professionalisierung der MSOs beitragen und ihre Sichtbarkeit in der kommunalen Kooperationslandschaft erhöhen.

Im Themenfeld *Institutionen und Laborformate* finden sich Beiträge die sich mit institutionellen Wandlungsprozessen und Innovationsförderung auseinandersetzen. Der Beitrag von **Klaus Grünwald, Paul-Stefan Roß und Monika Sagmeister** lenkt die Aufmerksamkeit auf die Governance sozialer Arbeit und untersucht die Handlungsmöglichkeiten und Kompetenzen der Führungskräfte in sozialwirtschaftlichen Organisationen. Durch die Zusammenführung der Theoriekonzepte von Welfaremix und Governance wird ein theoretisch fundiertes und handlungsorientiertes Rahmenkonzept entwickelt, das Möglichkeiten zur Reflektion und Ausrichtung des Führungshandelns in sozialwirtschaftlichen Organisationen bietet. Im Beitrag von **Moritz Lackas, Tim Zebahl und Andreas Schröer** werden die Formate der Innovationsförderung im Spannungsfeld wohlfahrtsspezifischer Intersektoralität untersucht. Anhand einer Netzwerkanalyse der intersektoralen Kooperationen von D-Care Labs wird die Innovationsförderung im Bereich häusliche Pflege beleuchtet. Dabei wird deutlich, dass die Teilnahme an D-Care Labs als soziale Investition betrachtet werden kann, bei der Akteure aus verschiedenen Sektoren Ressourcen einbringen. Die Netzwerkanalyse macht die verschiedenen Ressourcen und Kooperationsformen sichtbar und legt den Grundstein für die Entwicklung eines theoretischen Analysemodells sozialer Investitionen von Innovationslaboren. **Friederike Schütz** präsentiert in ihrem Beitrag das Konzept der Social Intrapreneurship Labs als Orte intersektoralen Lernens. Der Beitrag hebt hervor, dass Intersektoralität bereits in Nonprofit-Organisationen als Arbeitsweise etabliert ist, während Methoden für Innovationen oft für privatwirtschaftlich tätige Akteure entwickelt werden. Durch die Vermittlung von Methoden und den Aufbau

von Kompetenzen in Innovationslaboren werden nicht nur neue Angebote für den Dritten Sektor beschaffen, sondern es wird auch eine reflexive Befremdung etablierter Verfahrensweisen angeregt, was zu einer Erweiterung und Verschränkung der Perspektiven führt.

Zum Abschluss des Sammelbands widmen sich **Paula Wallmeyer und Wolf Schünemann** der gemeinschaftsbasierten Online-Content-Moderation am Beispiel von Reddit. Angesichts der zunehmenden Wahrnehmung von Online-Hassrede und Extremismus als Gefährdungen persönlicher Integrität und demokratischer Ordnung untersucht der Beitrag die Gelingensbedingungen und Risiken intersektoraler Governance von digitalen Kommunikationsplattformen. Die Analyse ausgewählter Reddit-Communities zeigt, dass die aktiven Regulierungsmechanismen nicht in der Lage sind, das Aufkommen von Hassrede effektiv einzudämmen. Die Involviertheit der Moderator*innen in die Communities begünstigt möglicherweise deren Polarisierung und Radikalisierung.

Dieser Sammelband bietet einen reichen Erkenntnisgewinn und regt zur Reflexion über die Potenziale und Herausforderungen intersektoraler Zusammenarbeit in verschiedenen Kontexten an. Die Beiträge liefern Einblicke in den Bereich der Daseins-Vorsorge, der Bildung und Wissenschaft, der Organisationen, Institutionen und Laborformaten. Forscher*innen, Praktiker*innen und Interessierte finden hier wertvolle Impulse, um das Verständnis für intersektorale Governance und Kooperation zu vertiefen und innovative Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen zu entwickeln.

Literatur

Agranoff, R. (2012). *Collaborating to Manage. A Primer for the Public Sector.* Washington D.C.: Georgetown University Press.

Ansell, C. & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032.

Ansell, C. & Torfing, J. (2015). How does collaborative governance scale? *Policy & Politics, 43(*3), 315–329. https://doi.org/10.1332/030557315X14353344872935.

Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *AIP Journal. Juli 1969,* 216–224. https://doi.org/10.1080/01944366908977225.

Axelrod, R. (2009). *Die Evolution der Kooperation (*7. Aufl.). München: Oldenbourg Verlag. https://doi.org/10.1524/9783486851748.

Baecker, D. (2016). *Organisation und Management.* Frankfurt: Suhrkamp.

Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne.* Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Benz, A. & Dose, N. (Hrsg.). (2010). *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92325-3.

Benz, A.; Lütz, S.; Schimank, U. & Simonis, G. (2007). Einleitung. In: A. Benz, S. Lütz, U. Schimank & G. Simonis (Hrsg.), *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder* (S. 9–25). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90407-8_1.

Blatter, J. (2007). Demokratie und Legitimation. In: A. Benz, S. Lütz, U. Schimank & G. Simonis (Hrsg.), *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder* (S. 271–284). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90407-8_20.

Blum, S. & Schubert, K. (2009). *Politkfeldanalyse. Lehrbuch*. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.

Bryson, J. M.; Crosby, B. C. & Stone, M. M. (2006). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Admin Rev, 75*(5), 44–65. https://doi.org/10.1111/puar.12432.

Buchholz, U. & Knorre, S. (2019). Netzwerkmanagement. In: U. Buchholz & S. Knorre (Hrsg.), *Interne Kommunikation und Unternehmensführung* (S. 93–109). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23432-4_6.

Buttkereit, S. (2009). *Intersectoral Alliances. An institutional economics perspective*. Berlin: WVB.

Chesbrough, H.; Vanhaverbeke, W. & West, J. (Hrsg.). (2006). *Open Innovation. Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.

Coleman, J. (1990): *Grundlagen der Sozialtheorie*. München: Oldenbourg Verlag.

Defila, R. & Di Giulio, A. (Hrsg.). (2019). *Transdisziplinär und transformativ forschen, Band 2*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27135-0.

Döhler, M. (2014): Verwaltungswissenschaftliche Problemperspektiven in der Politikfeldanalyse. In: K. Schubert & N. C. Bandelow (Hrsg.), *Lehrbuch der Politikfeldanalyse* (3. Aufl.). (S. 75–96). München: De Gruyter Oldenbourg (Lehr- und Handbücher der Politikwissenschaft).

Edmondson, A. & Harvey, J. (2017). *Extreme Teaming. Lessons in complex, cross-sector leadership*. Bingley: Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/9781786354495.

Emerson, K. & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative Governance Regimes*. Washington D.C.: Georgetown University Press.

Entman, R. E. (1993). Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. *Journal of Communication, 43*(4), 51–58. https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x.

Fisher, R.; Ury, W. & Patton, B. (2011). *Getting to Yes. Negotiating an Agreement without Giving in*. London: Random House.

Fligstein, N. & McAdam, D. (2012). *A theory of fields*. Oxford: Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199859948.001.0001.

Forrer, J.; Kee, J. E. & Boyer, E. (2014). *Governing Cross-Sector Collaboration*. San Francisco: Jossey-Bass.

Freitag, S. & Richter, J. (Hrsg.). (2019). *Mediation - das Praxisbuch. Denkmodelle, Methoden und Beispiele* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.

Gidron, B. & Hasenfeld, Y. (Hrsg.). (2012). *Social Enterprises. An Organizational Perspective*. New York: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137035301.

Glasl, F. (2013). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (11. Aufl.). Bern: Haupt.

Gonser, M.; Eckart, J.; Eller, C.; Köglberger, K.; Häußler, E. & Piontek, F. (2019). Unterschiedliche Handlungslogiken in transdisziplinären und transformativen Forschungsprojekten – Welche Risikokulturen entwickeln sich daraus und wie lassen sie sich konstruktiv einbinden? In: R. Defila & A. Di Giulio (Hrsg.), *Transdisziplinär und transformativ forschen, Band 2* (S. 39–83). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27135-0_3.

Gonser, M. & Hinske, C. (2022). Circular economy, sustainability and functional differentiation. An impossibility and its strategic-methodological implications. In: H. Lehmann, C. Hinske, V. de Margerie & A. S. Nikolova (Hrsg.), *The Impossibilities of the Circular Economy. Separating Aspirations from Reality* (S. 61-71). New York: Routledge (Factor X: Studies in Sustainable Natural Resource Management). https://doi.org/10.4324/9781003244196-8.

Göpel, M. (2020). *Unsere Welt neu denken. Eine Einladung* (5. Aufl.). Berlin: Ullstein.

Grunwald, K. (2018). Management sozialwirtschaftlicher Organisationen zwischen Steuerungsskepsis, Dilemmatamanagement und Postheroischer Führung. In: K. Grunwald & A. Langer (Hrsg.), *Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis* (S. 371–390). Baden-Baden: Nomos. https://doi.org/10.5771/9783845279060-369.

Horx, M. (2016). *Das Megatrend-Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht.* Wien: Deutsche Verlags-Anstalt.

Huxham C.; Vangen S. & Eden C. (2000). The challenge of collaborative governance. *Public Management Review, 2*, 337–358. https://doi.org/10.1080/14719030000000021.

Innes, J. E. & Booher, D. E. (2018). *Planning with Complexity. An Introduction to Collaborative Rationality for Public Policy.* New York: Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315147949.

Katzenbach, C. (2016). *Die Regeln digitaler Kommunikation. Governance zwischen Norm, Diskurs und Technik*. Wiesbaden: Springer VS.

Khabyuk, O. (2019). *Kommunikationsmodelle. Grundlagen – Anwendungsfelder – Grenzen*. Stuttgart: Kohlhammer.

Kickert, W.; Klijn, E. H. & Koppenjan, J. (1997). *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector.* London: Sage Publications. https://doi.org/10.4135/9781446217658.

Knodt, M. & Große Hüttmann, M. (2012). Mehrebenenregieren. In: H. J. Bieling & M. Lerch (Hrsg.), *Theorien der Europäischen Integration* (3. Aufl.). (S. 187–206). Wiesbaden: VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19715-9_9.

Künkel, P.; Gerlach, S. & Frieg, V. (2019). *Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten. Kernkompetenzen für erfolgreiche Konsultations- und Kooperationsprozesse* (2. Aufl.). Wiesbaden: SpringerGabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26972-2.

Künkel, P.; Kühn, E.; Stucker, D. & Williamson, D. F. (2021). *Leading transformative change collectively. A practitioner guide to realizing the SDGs.* Milton Park Abingdon Oxon, New York: Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003033561.

Luhmann, N. (1984). Die Wirtschaft der Gesellschaft als autopoietisches System. *Zeitschrift für Soziologie, 13*(4), 308–327. https://doi.org/10.1515/zfsoz-1984-0403.

Mayntz, R. (2004). Governance im modernen Staat. In: A. Benz (Hrsg.), *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung* (S. 65–76). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90171-8_4.

Mayntz, R. (2009). Über Governance. Institutionen und Prozesse politischer Regelung. Frankfurt: Campus Verlag.

Mildenberger, G. & Schmitz, B. (2018). Skalierung und Verbreitung sozialer Innovationen. In: J. Eurich, M. Glatz-Schmallegger & A. Parpan-Blaser (Hrsg.), *Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens (*S. 297–322). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19289-1_14.

Möltgen-Sicking, K. & Winter, T. (2019). Governance: Begriff, Varianten, Steuerungsformen, Akteure und Rollen. In: K. Möltgen-Sicking & T. Winter (Hrsg.), *Governance. Eine Einführung in Grundlagen und Politikfelder* (S. 1–21). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24280-0.

Morse, R. S. & Stephens, J. (2012). Teaching Collaborative Governance: Phases, Governance, and Case-Based Learning. *Journal of Public Affairs Education 18*(3), 565–583. https://doi.org/10.1080/15236803.2012.12001700.

Nabatchi, T. & Leighninger, M. (2015). *Public Participation for 21st Century Democracy.* San Francisco: Jossey-Bass. https://doi.org/10.1002/9781119154815.

Naisbitt, J. (1982). *Megatrends.* Bayreuth: Hestia.

Nanz, P. & Fritsche, M. (2012). *Handbuch Bürgerbeteiligung. Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen.* Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung.

Nassehi, A. (2017). *Die letzte Stunde der Wahrheit. Kritik der komplexitätsvergessenen Vernunft.* Hamburg: Murmann (kursbuch edition). https://doi.org/10.5771/9783748941293.

Nicholls, A. & Murdock, A. (Hrsg.). (2012). *Social Innovation. Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230367098.

O'Reilly, C. & Tushman, M. (2021). *Lead and Disrupt. How to solve the Innovator's Dilemma* (2. Aufl.). Stanford: Stanford University Press. https://doi.org/10.1515/9781503629639.

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons. The evolution of institutions for collective action.* Cambridge: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511807763.

Popitz, H. (1992). *Phänomene der Macht* (2. Aufl.). Tübingen: Mohr Siebeck.

Pörksen, B. & Schulz von Thun, F. (2020). *Die Kunst des Miteinander-Redens. Über den Dialog in Gesellschaft und Politik* (2. Aufl.). München: Carl Hanser Verlag.

Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review, 89,* 62–77.

Preisendörfer, P. (2016). *Organisationssoziologie* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-10017-9.

Reichel, A. (2012). Die Zivilgesellschaft der Gesellschaft? Systemtheoretische Beobachtungen eines unruhigen Funktionssystems. In: S. A. Jansen, E. Schröter & N. Stehr (Hrsg.), *Bürger, Macht, Staat? Neue Formen gesellschaftlicher Teilhabe, Teilnahme und Arbeitsteilung* (S. 53–73). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19347-2_3.

Sandfort, J. & Moulton, S. (2015). *Effective Implementation in Practice. Integrating Public Policy and Management.* San Francisco: Jossey-Bass.

Sandhu, S. (2014). Krisen als soziale Konstruktion: zur institutionellen Logik des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation. In: A. Thießen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (S. 93–113). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19367-0_6.

Sandhu, S. (2017). Kommunikativer Institutionalismus und Accounts. In: C. Christoph & A. Schach (Hrsg.), *Handbuch Sprache in den Public Relations. Theoretische Ansätze – Handlungsfelder – Textsorten. Living reference work, continuously updated edition* (S. 1–16). Wiesbaden: Springer (Springer Reference Sozialwissenschaften). https://doi.org/10.1007/978-3-658-15750-0_2-1.

Sandhu, S. (2020). Gesellschaftsorientierte Unternehmenskommunikation: Stakeholderorientierung und Legitimation als Ziel der Public Relations. In: A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 1–22). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-03894-6_38-1.

Schmidpeter, R. (2015). CSR, Sustainable Entrepreneurship und Social Innovation - Neue Ansätze der Betriebswirtschaftslehre. In: A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis* (2. Aufl.). (S. 135–144). Heidelberg: SpringerGabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43483-3_9.

Schneider, V. (2014). Akteurkonstellationen und Netzwerke in der Politikentwicklung. In: K. Schubert, N. C. Bandelow & De Gruyter Oldenbourg 2014 (Hrsg.), *Lehrbuch der*

Politikfeldanalyse (3., aktualisierte und überarbeitete Aufl). (S. 259–288). München: De Gruyter Oldenbourg (Lehr- und Handbücher der Politikwissenschaft).

Schneider, V. & Janning, F. (2006). *Politikfeldanalyse. Akteure, Diskurse und Netzwerke.* Wiesbaden: Springer VS.Schneidewind, U. & Singer-Brodowski, M. (2014). *Transformative Wissenschaft. Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystem* (2. Aufl.). Marburg: Metropolis-Verlag.

Schneidewind, U. (2019). *Die Große Transformation. Eine Einführung in die Kunst des gesellschaftlichen Wandels* (4. Aufl.). Frankfurt: FISCHER Taschenbuch.

Schneidewind, U. & Singer-Brodowski, M. (2014). T*ransformative Wissenschaft. Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystem* (2. Aufl.). Marburg: Metropolis-Verlag.

Schulz von Thun, F. (2011). *Miteinander Reden: 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation* (49. Aufl.). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Schwarz, G. (2014). *Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen* (9. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4598-3.

Shannon, C. & Weaver, W. (1976). *Mathematische Grundlagen der Informationstheorie.* München: Oldenbourg Verlag.

Straßheim, H. (2013). Collaborative Government. Mehrebenendynamik und Mechanismen des Wandels. *dms – Der moderne Staat - Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, 6(*2), 345–360. https://doi.org/10.3224/dms.v6i2.05.

Torfing, J.; Peters, B. G.; Pierre, J. & Sorensen, E. (2019). *Interactive Governance. Advancing the Paradigm.* Oxford: Oxford University Press.

Vahs, D. (2019). *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch* (10. Aufl.). Stuttgart: Schäfer Poeschel. https://doi.org/10.34156/9783791042831.

Vollmer, A. (2005). *Konflikt: eine Struktur- und Prozessqualität in der interorganisationalen Kooperation. Entwicklung eines arbeitspsychologischen Ansatzes und empirische Darlegung am Beispiel Virtuelle Fabrik.* Verfügbar unter: https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/163210/1/20141915.pdf.

Watzlawick, P. (1976). *Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung und Verstehen.* München: Piper Verlag.

WBGU, (2011). Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Hauptgutachten (2., veränd. Aufl.). Berlin: Wiss. Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU).

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations.* Thousand Oaks: Sage Publications.

Weik, E. (2019). Interpretative Theorien: Sprache, Kommunikation und Organisation. In: A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (8. Aufl.). (S. 351–390). Stuttgart: Kohlhammer.

Wieland, J. (2017). Relationale Führung und Intersektorale Governance. In: M. Lehmann & M. Tyrell (Hrsg.), *Komplexe Freiheit. Wie ist Demokratie möglich?* (S. 237–257). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14969-7_11.

Governance-Perspektive: Nutzen für die Praxis der Steuerung lokaler Daseinsvorsorge.

Handlungsbezogene Orientierungen

Paul-Stefan Roß

1 Einleitung

Politische Steuerung erfolgt seit etwa drei Jahrzehnten zunehmend in einem ‚Mix of Modes', d.h. in einer Kombination staatlicher, ökonomischer und zivilgesellschaftlicher Logiken. Der unter der Chiffre ‚Governance' geführte politikwissenschaftliche Diskurs interpretiert dieses Phänomen überwiegend als adäquate „Reaktion auf funktionale Erfordernisse komplexer Gesellschaften" (Papadopoulos, 2010, S. 227). Für F. Nullmeier impliziert das Governance-Konzept zugleich die Annahme, „dass es bessere, leistungsfähigere Regelungen als Staat und Markt gibt" (Nullmeier, 2011, S. 291). Dementsprechend solle, so führen einige Autor*innen den Gedanken weiter, der Aufbau von Governance-Regimen gezielt forciert werden, weil man sich von ihnen eine „Steigerung der *inhaltlichen* Kompetenz der Politik" (Willke, 2013, S. 64; Hervorh. im Original) erhofft, „der Hyperkomplexität gesellschaftlicher Problemlagen noch angemessen entgegentreten zu können" (ebd.).

Wird Governance in diesem Sinne als *normatives* und – folgerichtig – in einem weiteren Schritt auch als *strategisches* Reformkonzept verstanden, taucht die kritische Frage nach der tatsächlichen Leistungsfähigkeit von Governance-Regimen auf. So führt etwa E. Grande ins Feld, konkrete Forschungsergebnisse würden darauf hindeuten, „dass wir nicht allzu große Erwartungen in die Leistungsfähigkeit von Governance haben sollten" (Grande, 2012, S. 576). Fakt ist, dass im deutschen Governance-Diskurs empirische Studien nach wie vor eine Rarität darstellen (vgl. Möltgen-Sicking & Winter, 2019b). Immerhin liegen erste interessante Case Studies vor (vgl. Walter, 2019), wie sie sich in der US-amerikanischen Literatur schon häufiger finden (vgl. Emerson & Nabatchi, 2015).

In den vergangenen Jahren war es in mehreren Forschungs-, Innovations- und Transferprojekten im Kontext der Dualen Hochschule Baden-Württemberg möglich, den Governance-Ansatz als theoretisches Referenzmodell für die *Evaluation* bzw. *Reflexion*, aber auch für *Entwicklung* von Konzepten der Steuerung von Daseinsvorsorge zu nutzen.

Zentral sind dabei die wissenschaftlichen Analysen zur langjährigen, systematischen Förderung von Bürgerengagement und Bürgerbeteiligung in Baden-Württemberg (vgl. Roß, 2012). In den hier evaluierten Projekten und Prozessen ging es um ein breites Spektrum von Feldern der Daseinsvorsorge von Energie- und Mobilitätsversorgung

über Schwimmbäder und Freizeitstätten bis zu Betreuungsangeboten für pflegebedürftiger Menschen oder Kleinkinder. Hinzu kommen Projekte zur Versorgung dementiell Erkrankter (vgl. Schäfer-Walkmann & Traub, 2016; Roß, 2016), der Quartiersentwicklung (Saile, 2018; Saile & Bliestle, 2020), der sozialen Leistungen für Kinder und Jugendliche (vgl. Roß, 2020) und der Versorgung mit Pflegedienstleistungen (vgl. Steiner, Helmer-Denzel & Steiner, 2022, sowie den Beitrag Helmer-Denzel & Steiner in diesem Band, S. 55-72). Einen weiteren hier rezipierten Diskuskontext stellt das (dem Bereich der sozialen Daseinsvorsorge zuzuordnende) Netzwerk „Soziales neu gestalten – SONG" dar (Netzwerk Soziales neu gestalten, 2009, 2018), in dem die DHBW mitwirkt. Zudem besteht an der DHBW seit 2019 die Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg, die ein Projekt zu lokaler Klimapolitik durchgeführt hat (Evers & Schmid, 2023).

In den genannten Referenzen zeigt sich zum einen, dass sich auch auf lokaler bzw. regionaler Ebene in den vergangenen zwei Jahrzehnten vielfältige Formationen entwickelt haben, die vor dem Hintergrund des einschlägigen Theoriediskureses als ‚Governance-Strukturen' interpretiert werden können – allerdings werden sie in der Praxis fast nie explizit als solche benannt, analysiert oder gar (theoriegeleitet) implementiert. Zugleich lässt sich auf Basis der durchgeführten Projekte die These formulieren: Der Governance-Ansatz ist geeignet, die Praxis der Steuerung lokaler Daseinsvorsorge nicht nur angemessen zu *verstehen* und zu analysieren, sondern auch erfolgversprechend zu *konzipieren* und konkret *umzusetzen*. Anders formuliert: Das Governance-Konzept hat für Akteur*innen lokaler Daseinsvorsorge einen erkennbaren Erklärungs- und Orientierungswert.

Diese These soll (nach einer kurzen theoretischen Skizze) im Folgenden plausibilisiert werden, indem eine Reihe konkreter, erfahrungs- und evidenzbasierter Hinweise für die Steuerung lokaler Daseinsvorsorge zusammengestellt wird. Dabei werden zwei Fokussierungen – und damit zugleich Einschränkungen – vorgenommen, die klarzustellen sind:

- Ziel ist, konkrete Hinweise für Akteur*innen, die (vorzugsweise im kommunalen Bereich) an der Gewährleistung von Daseinsvorsorge in unterschiedlichen Themengebieten beteiligt sind, zusammenzustellen; Hinweise, die sich ergeben, wenn man mit dem Governance-Konzept als theoretischer Hintergrunds- bzw. Reflexionsfolie arbeitet. Es geht also primär um Orientierungen für die Praxis, nicht um eine Weiterentwicklung des Theoriediskurses. Hierzu dienen die Zusammenfassungen jeweils am Ende der Kap. 4, 5 und 6.
- Für diese Orientierung werden insbesondere relevante Aspekte benannt und erläutert, die sich aus den eigenen o.g. Beratungs- und empirischen Forschungsprojekten kondensieren lassen. Rezipiert werden darüber hinaus einige weitere empiriebasierte Governance-Studien.[1] Entsprechend dem überwiegend praxisorientierten Anliegen dieses Beitrags erfolgt die Darstellung der zentralen Aspekte aggregiert und

1 Hier beziehe ich mich v.a. auf Emerson & Nabatchi, 2015; Möltgen-Sicking, 2019; Walter, 2019).

im Sinne einer Plausibilisierung, also nicht (wie es im Kontext einer primär wissenschaftlichen Argumentation unverzichtbar wäre) mit detaillierten Referenzen.

2 Zentrale Aspekte der theoretischen Grundlagen

2.1 Governance: Eckpunkte des Konzepts

In der Einleitung war von ‚dem' Governance-Konzept die Rede gewesen. Eine solche Verallgemeinerung wird natürlich der Vielschichtigkeit und Vieldeutigkeit der Rede von ‚Governance' nicht gerecht. Insofern ist eine Klärung unverzichtbar. Theoretischer Referenzpunkt des vorliegenden Beitrags ist der insbesondere von A. Benz und N. Dose in die deutsche Debatte eingeführte *politik-, sozial- und verwaltungswissenschaftlich geprägte Governance-Diskurs* (vgl. Benz, 2004; Benz, Lütz & Simonis, 2007; Benz & Dose, 2010 und Dose, 2013; für einen Überblick vgl. Möltgen-Sicking & Winter, 2019b). Dieser theoretische Ansatz wird an anderer Stelle in diesem Band dargestellt.[2] Daher werden hier nur die wichtigsten Eckpunkte rekapituliert.

Der hier rezipierte Governance-Diskurs nimmt erstens *zunehmende – und zunehmend komplexere – gesellschaftliche Verflechtungen bzw. Interdependenzen* in den Blick; u.a. zwischen den gesellschaftlichen Sektoren Staat, Markt und Assoziationen.

Zweitens und vor allem geht es um das Phänomen von *Veränderungen bei der politischen Steuerung solcher komplexen Interdependenzen:*

- Politische Steuerung erfolgt *immer weniger allein durch den (vermeintlich souveränen) Staat* und seinen Steuerungsmodus ‚Hierarchie' bzw. ‚Legalität', also zunehmend weniger durch ‚Government'.
- Politische Steuerung kann offenbar auch *nicht allein über den Markt* und seinen zentralen Steuerungsmodus ‚Wettbewerb' bzw. ‚Konkurrenz' erfolgen.
- Politische Steuerung erfolgt also nicht mehr exklusiv durch den Staat, lässt sich aber auch nur sehr begrenzt durch Mechanismen des Marktes sicherstellen. Vielmehr erfolgt sie *zunehmend in einem Mix verschiedener Steuerungsmechanismen,* d.h. in komplexen Kombinationen aus genuin staatlichen, ökonomischen und zivilgesellschaftlichen Steuerungslogiken. Kurz: In einem ‚mix of modes'.

Die damit skizzierten Veränderungen der politischen Steuerung werden in der Governance-Debatte überwiegend als (angemessene) Reaktion auf funktionale Erfordernisse komplexer Gesellschaften gedeutet. Folgerichtig ist von Governance in einer dritten Perspektive *als Reformkonzept* und „neuartiges Konzept des Regierens" (Jann & Wegrich, 2010, S. 175) die Rede, das auf die gezielte Bildung und Pflege von sektorübergreifenden Politiknetzwerken als neuen Institutionalisierungsformen politischer Steuerung setzt.

2 Grunwald, Roß & Sagmeister, S. 201-210. Für eine ausführliche Darstellung des hier zu Grunde gelegten Verständnisses von Governance sowie entsprechen Referenzliteratur wird auf diesen Beitrag verwiesen.

Der Governance-Ansatz arbeitet dabei mit einem bestimmten Modell gesellschaftlicher Sektoren bzw. Grundlogiken. Unterschieden werden *Gemeinschaften (primäre Netze), Assoziationen (freie Vereinigungen, Dritter Sektor)*, *Staat* und *Markt*:

- Diese Sektoren sind vor allem gekennzeichnet durch je eigene, *spezifische Systemlogiken*, Zugangsregeln und Zentralwerte. Jedem Sektor können dabei Organisationen zugeordnet werden, die seine Kernlogiken bzw. seine Zentralwerte in hohem Maß repräsentieren.
- Die Sektoren sind in sich *keineswegs homogen* und lassen sich nicht völlig trennscharf voneinander abgrenzen, sondern überlappen einander teilweise: Jeder Sektor verfügt gewissermaßen über eine ‚Stammlogik' bzw. eine dominante Logik, weist aber auch (unterschiedlich stark ausgeprägte) Anteile der jeweiligen Grundlogiken der übrigen Bereiche auf.
- Die vier Sektoren setzen sich wechselseitig *Kontextbedingungen*. Zugleich ist jeder Sektor *angewiesen* auf Kontextbedingungen, die er selbst nicht gewährleisten kann, sondern die seitens der jeweils anderen Sektoren gesetzt werden.
- Eine *stete latente Tendenz* besteht darin, dass die spezifische Funktionslogik eines der Sektoren die anderen Bereiche dominiert.
- In Bezug auf politische Steuerung hat jede der Sektorlogiken *spezifische Stärken und Schwächen*. Deshalb wird von einer Kombination der Logiken eine höhere Steuerungsqualität im Sinne angemessenerer Problemlösung erwartet.

2.2 Daseinsvorsorge: Der aktuelle Diskurs

Der Terminus „Daseinsvorsorge" ist primär verwaltungswissenschaftlicher Provenienz und wird u.a. auf Ernst Forsthoff zurückgeführt (vgl. Forsthoff, 1958, 1971). Entsprechend der aktuellen Diskussion umfasst Daseinsvorsorge „die öffentlichen Güter und Dienstleistungen, die dem Gemeinwohl und der Lebensentfaltung der Menschen dienen. Dazu zählen etwa die Wasserversorgung, die Abwasser- und Abfallentsorgung, die Elektrizität oder auch soziale Dienste in den Bereichen Bildung, Gesundheit und soziale Sicherung" (BMFSFJ, 2017, S. 273). Kommunale Daseinsvorsorge „dient der Grundversorgung der Ortsbevölkerung durch die Bereitstellung öffentlicher Güter und Dienstleistungen" (Fuchs, 2005, S. 2). Was konkret zu dieser Grundversorgung zu zählen ist, hängt in hohem Maße von den jeweils aktuellen gesellschaftlichen Transformationsprozessen ab (vgl. Schäfer, 2021). So ist im Kontext der Digitalisierung der Zugang zum Internet zweifellos ein weiteres, dem oben zitierten Katalog hinzuzufügendes Kernfeld heutiger Daseinsvorsorge (vgl. Berger, 2022).

Eine staatliche oder kommunale Pflicht zur Daseinsvorsorge ist zwar nicht direkt verfassungsrechtlich normiert. „Aus den Grundrechten, aus der kommunalen Selbstverwaltungsgarantie und den Staatsprinzipien lassen sich aber Vorgaben und ein Rahmen für die Ausgestaltung der Daseinsvorsorge ableiten" (BMFSFJ, 2017, S. 273).

Aus der jüngeren Debatte zu Daseinsvorsorge (vgl. ausführlich BMFSFJ, 2017, S. 273-287) sind für den vorliegenden Beitrag v.a. folgende zwei Aspekte von Interesse:

- Die in den klassischen Konzepten sehr klare Unterscheidung zwischen Akteuren, die Leistungen der Daseinsvorsorge *erbringen* (nämlich Staat und Kommunen), und denen, die sie *in Anspruch nehmen* (die örtlichen Einwohner*innen, Unternehmen, Betriebe und Organisationen), verflüssigt sich. Auf der einen Seite sind immer mehr Dritte an der Erbringung beteiligt: von gemeinnützigen Organisationen über beauftragte Profit-Unternehmen (Public-Private-Partnerships) bis zu engagierten Bürger*innen (z.B. bei Bürgerbussen, Dorfläden oder Bürger-Energiegenossenschaften). Das Paradigma der „Koproduktion" (Roß, 2013, S. 567; s.u. Kap. 2.3) greift auch in der lokalen Daseinsvorsorge zusehends Raum. Aus diesem Grund wird im vorliegenden Beitrag bewusst von lokaler Daseinsvorsorge gesprochen, nicht von *kommunaler* Daseinsvorsorge im klassischen, ‚staatszentrierten' Sinn. Parallel dazu agieren Staat und Kommunen zunehmend „im Sinne eines Gewährleistungsstaats, indem sie die von Dritten erbrachten Leistungen im Sinne des Gemeinwohls sichern oder regulieren" (BMFSFJ, 2017, S. 279). Dies gilt im Übrigen für technische Infrastrukturen genauso wie für soziale.
- Stand traditionell die Input-Perspektive im Zentrum (Welches Maß an Versorgung mit welchen Gütern bzw. Dienstleistungen wird vorgehalten?), wird aktuell eine andere Sichtweise in den Vordergrund gerückt: nämlich eine teleologische Betrachtungsweise (Welche Ziele sollen durch die Daseinsvorsorge erreicht werden?) und damit zugleich eine Outcome- bzw. Impact-Perspektive: Welche Güter und Dienstleistungen (quantitativ und qualitativ) sind geeignet und erforderlich, um die definierten Ziele tatsächlich zu erreichen?[3]

Wenn in diesem Beitrag versucht wird zu zeigen, wie der Governance-Ansatz für die Praxis der Steuerung lokaler Daseinsvorsorge nutzbar gemacht werden kann, so geht es um Daseinsvorsorge in der gesamten eingangs benannten Bandbreite und im skizzierten erweiterten, auf *intersektorale Koproduktion* ausgerichteten Verständnis. Die Begrifflichkeit ‚intersektorale Koproduktion' ist allerdings klärungsbedürftig.

2.3 Intersektorale Koproduktion: Eine Klärung

‚Koproduktion' ist ein vielschichtiger Begriff (vgl. Roß, 2013). Zum einen findet er sich (und zwar bereits seit den 1970er Jahren) im Kontext der Diskussion um *personenbezogene* und insbesondere *soziale Dienstleistungen* (vgl. Gross & Badura, 1977; Schaarschuch, 1996). Für diese Leistungen ist das sog. ‚uno-actu-Prinzip' charakteristisch:

3 So rückt etwa Thomas Röbke (und mit ihm der Zweite Engagementbericht der Bundesregierung) in Anlehnung an den von Amartya Sen und Martha C. Nussbaum entwickelten Ansatz der Befähigungsgerechtigkeit („capability approach"; vgl. Nussbaum & Sen, 1993; Nussbaum, 1999; Sen, 2000, 2010) die Frage in den Mittelpunkt, „wie Daseinsvorsorge gestaltet sein muss, damit sie die vollständige gesellschaftliche Teilhabe der Einzelnen – mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten – fördert und ihnen eine eigenständige Lebensführung in einem sorgenden sozialen Umfeld ermöglicht" (BMFSFJ, 2017, S. 279; vgl. Röbke, 2012).

„Produktion und Konsumtion sozialer Dienstleistungen treten zeitlich und räumlich zusammen auf", fallen in eins (Wulf-Schnabel, 2007, S. 73). Wesentlicher Faktor für den ‚Erfolg' der Dienstleistung ist demnach die – von beiden Beteiligten abhängende – Qualität des *Erbringungsverhältnis* (vgl. Beckmann, Otto, Schaarschuch & Schrödter, 2006, S. 52). Dies gilt für viele Bereich von Sozialer Arbeit, psycho-sozialer Beratung oder Psychotherapie: Adressat*in und Professionelle*r sind *gemeinsame Ko-Produzent*innen* der erbrachten Dienstleistung.

Zum anderen findet der Begriff in Bezug auf die *Gewährleistung öffentlicher Güter* bzw. von *Daseinsvorsorge* Verwendung. Dieses weitere Verständnis von Koproduktion wird zunächst im anglophonen Raum entwickelt. So geht es etwa für Edgar Cahn bei „co-production" um „a partnership between the monetary economy [...] and the core economy of home, family, neighbourhood, community an civil society" (Cahn, 2008, S. 1; vgl. ebenso Cahn, 2004). Anschließend an Überlegungen von Elinor Ostrom (vgl. Ostrom, 1982, 1997) wird hier Koproduktion verstanden als Alternative sowohl zu einem *rein staatlichen* als auch einem *rein ökonomischen* Modell der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen. In Deutschland wird dieses ‚intersektorale' Verständnis von Koproduktion zunächst in jenem Strang der Debatte um den ‚Aktivierenden Staat', die eher vom Konzept der Zivilgesellschaft inspiriert ist (und weniger vom neoliberalen Paradigma), aufgriffen. Der Staat, so die hier entwickelte Vorstellung, behält eine grundsätzliche Regelungs- und Gewährleistungsverantwortung, setzt „aber bei der Erledigung dieser Aufgaben und der Erstellung von Leistungen auf die Koproduktion und selbstverantwortliche Eigenleistung individueller wie kollektiver gesellschaftlicher Akteure" (Heinze, Hilbert, Spalik & Stöbe-Blossey 2005, S. 12). In der Folge wird der erweiterte Begriff von Koproduktion im Diskurs zur ‚Bürgerkommune' aufgegriffen: „In einer Bürgerkommune wirken Menschen, private und öffentliche Institutionen, darunter die Kommune, bezogen auf ein kommunales oder regionales Territorium freiwillig, zur Förderung des Gemeinwohls gleichberechtigt, kooperativ und sich ergänzend (Koplanung und Koproduktion) zusammen" (Plamper, 2000, S. 27; vgl. ausführlich Roß, 2012, S. 248-284; Roß & Roth, 2021, Kap. 2.2.1). Im vorliegenden Kontext steht dieses intersektorale Verständnis im Vordergrund.

3 Steuerung lokaler Daseinsvorsorge im Sinne von Governance *identifizieren*

Blickt man aus der Perspektive der hier rezipierten Theoriekonzepte auf die Praxis der Daseinsvorsorge im lokalen Raum, so finden sich hier in vielen Fällen Steuerungsstrukturen, die sich als *Governance*-Regime identifizieren lassen: d.h. als Steuerungsstrukturen von Versorgungsverbünden oder -netzwerken, in denen Akteure aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren zusammenwirken und in denen damit (mehr oder weniger bewusst) Koordinationslogiken, die zunächst für Staat, Markt, Assoziationen und Gemeinschaften charakteristisch sind, miteinander kombiniert werden. Einige

ausgewählte Beispiele (hier im Wesentlichen aus Baden-Württemberg):

- *Energieversorgung*: Smart Grids Plattform Baden-Württemberg[4]; lokale Bürgerenergiegenossenschaften[5]
- *Mobilität*: Regionales Mobilitäts-Netzwerk im Elztal bzw. Simonswäldertal (Südschwarzwald)[6]
- *Digitalisierung*: Smart City-Smart Village-Konzepte[7]
- Arbeitsförderung: Regionale Arbeitskreise Europäischer Sozialfonds[8]
- *Integration von Migrant*innen*: Ausbildungscampus Stuttgart[9]
- *Familienunterstützung*: Lokale Bündnisse für Familien[10]
- Versorgung *psychisch kranker Menschen*: Gemeindepsychiatrische Verbünde[11]
- Versorgung *dementiell erkrankter Menschen*: Integrierte Demenzversorgung Oberbayern[12]
- Versorgung *pflegebedürftiger Menschen*: Kommunale Pflegekonferenzen[13]
- *Gesundheitliche* Versorgung: Kommunale Gesundheitskonferenzen[14]

Ein erstes Fazit lautet: Der Trend zur Ausprägung von Governance-Regimen im hier definierten Sinne ist auch auf der lokalen bzw. regionalen Ebene eindeutig zu beobachten.

4 Steuerung lokaler Daseinsvorsorge im Sinne von Governance *verstehen*

In einem zweiten Schritt ermöglicht die Governance-Perspektive Akteur*innen, die für die Steuerung lokaler Daseinsvorsorge Verantwortung tragen, Phänomene, die ihnen im Zusammenhang mit Strukturen einer Steuerung im mix of modes begegnen, genauer zu verstehen und damit auch zu antizipieren. Mindestens neun wichtige Aspekte lassen sich herausarbeiten.

4 https://smartgrids-bw.net/, Zugriff: 01.05.2023
5 https://buerger-energie.de/, Zugriff: 01.05.2023
6 http://mobil-im-tal.de/, Zugriff: 01.05.2023
7 https://smartcitystrategie.ulm.de/, Zugriff: 01.05.2023
8 https://www.esf-bw.de/esf/esfplus/sm/regionalearbeitskreise, Zugriff: 01.05.2023
9 https://homepage.ausbildungscampus.org/gruendungsidee/, Zugriff: 01.05.2023
10 https://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de/, Zugriff: 01.05.2023
11 https://www.psychiatrie.de/kommunale-psychiatrie/gemeindepsychiatrischer-verbund.html, Zugriff: 01.05.2023
12 https://www.zpg-bayern.de/integrierte-demenzversorgung-in-oberbayern.html#:~:text=Ein%20Versorgungsverbund%20kann%20die%20psychiatrische,ein%20%22wegweisendes%20Integriertes%20Versorgungsmodell%22, Zugriff: 01.05.2023
13 https://www.kvjs.de/soziales/foerderprogramme/kommunale-pflegekonferenzen, Zugriff: 01.05.2023
14 https://www.gesundheitsamt-bw.de/lga/de/themen/gesundheitsfoerderung/gesundheitsdialog/seiten/kommunale-gesundheitskonferenzen/, Zugriff: 01.05.2023

(1) In der (koproduktiven) lokalen Daseinsvorsorge und ihrer Steuerung treffen Akteure aufeinander, kooperieren miteinander und versuchen Formen gemeinsamer Steuerung zu entwickeln, die unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren entstammen; Sektoren, für die jeweils eigene Funktionslogiken charakteristisch sind:
- Akteure, die im Kern in der staatlichen Logik verankert sind (v.a. die Kommunen bzw. Landkreise und ihre Parlamente und Behörden);
- Akteure, die zunächst der Logik des assoziativen Sektors verpflichtet sind; darunter stark formell strukturierte Organisationen (z.B. Wohlfahrts- oder Umweltverbände, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Tourismusverbände, Kirchen usw.), aber auch eher informell aufgestellte Gebilde wie etwa bürgerschaftliche Initiativen oder Gruppen;
- Akteure, die grundlegend marktorientiert sind (produzierende oder Dienstleistungs-Unternehmen, Handwerks- oder Gastronomiebetriebe);
- Nicht-organisierte Personen in unterschiedlichen individuellen Rollen (politisch interessierte*r Bürger*in, Käufer*in von Produkten und Dienstleistungen, Adressat*in bzw. Betroffene*r staatlich-hoheitlicher Akte usw.).

Die angesprochenen Logiken (s.o. 1.1) sind verschieden, keineswegs immer kompatibel und z.T. widerstreitend. Dies bedeutet: Zwischen den Akteuren, die in einer der genannten oder ähnlichen Steuerungsstrukturen zusammenwirken (sollen), sollte nüchtern mit potentiellen Spannungen, Missverständnissen und Irritationen gerechnet werden (wenn z.B. bei der Umsetzung eines lokalen Energieversorgungskonzepts die Denk- und Handlungsweisen von städtischem Umweltamt, großen Energieversorgern, örtlichen Handwerksbetrieben und einer Bürger*innen-Initiative aufeinandertreffen). Unternehmensvertreter*innen und engagierte Bürger*innen erwarten schnelle Entscheidungen – Verwaltungsmitarbeiter*innen verweisen auf einzuhaltende demokratische und administrative Prozesse. Bürger*innen wollen mitbestimmen – Gemeinderät*innen pochen auf ihr durch Wahl übertragenes Mandat. Solche Spannungen bzw. Irritationen sind eher wahrscheinlich als überraschend. Sie sind weniger Folge persönlicher Befindlichkeiten, sondern liegen „im dichotomen Charakter des Arrangements selbst" (Straßheim, 2013, S. 348) mit den beinhalteten grundlegend verschiedenen Denk- und Handlungsrationalitäten begründet.

(2) Die unterschiedlichen Sektorlogiken sind nicht nur für das Handeln der beteiligten Akteure innerhalb von Governance-Regimen relevant. Sie bedingen außerdem, dass es für die Akteure sehr unterschiedliche Anreize sind, die sie zur Mitwirkung in einem solchen Regime motivieren. Der Anreiz für engagierte Bürger*innen liegt in der Hoffnung, dass im Sinne ihrer Anliegen (ein neues Verkehrskonzept, verbesserte Kinderbetreuung usw.) etwas vorangeht, und zwar zeitnah und ganz konkret. Assoziationen möchten sehen, dass die Interessen ihrer Mitglieder gewahrt sind. Für Unternehmen muss ihre Mitwirkung zumindest langfristig auf den ökonomi-

schen unternehmerischen Erfolg einzahlen. Politische Mandatsträger*innen hoffen, sich durch ihr Engagement die Gunst der Wähler*innen zu sichern. Auch wenn Governance-Regime zur Steuerung von Daseinsvorsorge unter dem Vorzeichen stehen, gerade durch das Zusammenwirken Gemeinwohl und Zukunftsfähigkeit zu erreichen, dürfen diese Interessenunterschiede und das mit ihnen verbundene Konfliktpotenzial nicht ignoriert werden. Wenn Akteure dauerhaft den Eindruck haben, dass sie von einer Mitwirkung nicht auch selbst – im Sinne ihrer Interessen – profitieren, werden sie aussteigen.

(3) In den Netzwerken und Gremien werden (und zwar unabhängig von den konkret beteiligten Personen) die jeweils charakteristischen Systemstärken und -schwächen sichtbar, die die beteiligten Akteur*innen mit Blick auf das Ziel, Angebote der Daseinsvorsorge in den jeweiligen Feldern zu gewährleisten, aufweisen. Beispiele:
- Der Staat kann Rechtsansprüche verbindlich definieren und entsprechende finanzielle Mittel bereitstellen (für den Straßenbau genauso wie für die Erschließung eines Gewerbegebiets oder für die Kinder- und Jugendhilfe) – aber er kann auf Grund vorgegebener Entscheidungswege nicht sofort auf Innovationsanforderungen reagieren (insbesondere, wenn finanzielle Mittel erforderlich sind).
- Assoziationen verfügen über fachliche und lebensweltliche Kompetenz und sind ggf. in der Lage, über Rückbindung in sozio-kulturelle Milieus zusätzliche Mittel (Spenden) oder freiwilliges Engagement zu generieren – aber sie sind i.d.R. in hohem Maße abhängig von öffentlichen Mitteln.
- Bürgerschaftliche Gruppen können zusätzliche Angebote ermöglichen, lebensweltliche Ressourcen (Expertise, Alltagskontakte usw.) einbringen und anwaltschaftlich aktiv sein – sie sind aber nicht geeignet, um Angebote der Daseinsvorsorge auf Dauer verlässlich zu gewährleisten oder gar Rechtsansprüche zu erfüllen.
- Unternehmen können auf veränderte Bedarfe schnell mit innovativen Produkten und Dienstleistungen reagieren – werden diese aber im Sinne der unternehmerischen Logik der Gewinnerzielung nur dort bzw. solange anbieten, wo bzw. wie eine kaufkräftige und kaufwillige Kundschaft vorhanden ist.

(4) Mit Blick auf Unternehmen und Assoziationen ist mit dem Auftreten des Phänomens der „Coopetion" (vgl. Bouncken, Gast, Kraus & Bogers, 2015) bzw. „Koopkurrenz" (vgl. Schönig, 2015) zu rechnen: Die gleichen Organisationen, die in einem Versorgungsverbund eng und ausgerichtet auf ein gemeinsames Ziel *kooperieren* (sollen), treffen an anderer Stelle als *Konkurrenten* um Ressourcen, Kunden und öffentliche Aufmerksamkeit aufeinander. Treibender Akteur ist in diesem Zusammenhang in der Regel die öffentliche Hand, die über die ihr zu Gebote stehenden Steuerungsinstrumente hier *marktförmiges* Handeln einfordert (etwa bei öffentlichen Ausschreibungen), dort *kooperatives* Handeln (z.B. bei konzertierten

Aktionen zur Integration zugewanderter Menschen). Diese Widersprüchlichkeit der Koopkurrenz führt nicht selten zu einem höchst ambivalenten Agieren der betroffenen Organisationen, das sich wiederum irritierend auf das Zusammenwirken z.B. in einem Steuerungsgremium insgesamt auswirkt.

(5) Zwischen den beteiligten Akteuren werden Asymmetrien hinsichtlich ihrer Ressourcen-ausstattung (Geld, Zeit, Kompetenzen, Wissen usw.) und ihrer Macht bestehen, die eine erhebliche Rolle spielen. Einige typische Beispiele: Wo Unternehmen als Investoren auftreten, können sie über die Bereitstellung bzw. Nicht-Bereitstellung von Kapital erheblichen Einfluss nehmen (und ggf. Projekte zum Scheitern bringen). Entscheidungen der Kommunalparlamente über Haushaltsmittel setzen die Rahmenbedingungen für alle übrigen Akteure in der Stadt bzw. Gemeinde. Die öffentliche Verwaltung verfügt u.U. über ‚Herrschaftswissen' bezüglich der Genehmigungsfähigkeit von Projekten. Zudem tritt die öffentliche Hand den übrigen Akteuren auch als Kontrollinstanz mit Sanktionierungsmöglichkeiten gegenüber. Die Einwohner*innen einer Kommune sind in der Regel zunächst der am wenigsten mächtige Akteur – wenn sie überhaupt an Governance-Strukturen beteiligt sind (dies gilt insbesondere für sozial benachteiligte Bevölkerungsgruppen, die oft Gegenstand und selten Subjekt von Entscheidungen bezüglicher der lokalen Daseinsvorsorge sind). Wenn sie sich jedoch organisieren und z.B. Bürgerbegehren oder -entscheide initiieren, können sie die übrigen Akteure erheblich unter Druck setzen. Die Erfahrung zeigt, dass diese Asymmetrien innerhalb von Governance-Regimen oft ausgeblendet werden (z.B. unter Hinweis auf das nominell gemeinsame Ziel), aber sehr wohl wirkmächtig sind und dann – wenn sie offensichtlich werden – zum Scheitern von Governance im eigentlichen Sinne führen (z.B. weil Akteure sich stillschweigend oder im Eklat zurückziehen).

(6) Erfahrungen der Beteiligten mit früheren Konflikten oder gelungenen Kooperationen werden sich auswirken. Vertreter*innen aus Politik und Verwaltung, aber auch aus der Bürgerschaft werden sich reserviert verhalten gegenüber Unternehmen, die in der Vergangenheit versucht haben, Investoreninteressen rabiat durchzusetzen. Umgekehrt werden sich Unternehmen nicht unvoreingenommen mit Bürger*innen-Initiativen an einen Tisch setzen, die durch ihren Protest unternehmerische Vorhaben blockiert haben. Ein Wohlfahrtsverband, der in profitablen Segmenten des Sozialmarkts eine offensive Expansionspolitik betreibt, wird von den übrigen Verbänden misstrauisch betrachtet werden. Solches Misstrauen kann eine Governance-Struktur in ihren Erfolgsaussichten von vornherein blockieren: Liegt die Motivation für eine Mitwirkung im Wesentlichen darin, eine zu starke Einflussnahme anderer Akteure zu verhindern, kommt es zu keiner produktiven Arbeit. Aber es gilt auch das Umgekehrte: Konnten die Beteiligten bereits die Erfahrung machen, dass Interessen fair ausgehandelt wurden und

durch das Zusammenwirken eine Lösung möglich wurde, die kein Akteur für sich allein hinbekommen hätte (z.B. ein Konzept für Mobilität in einer ländlichen Region), ist dies förderlich für das Funktionieren einer Governance-Struktur.

(7) Unabhängig von diesen spezifischen Ausgangsbedingungen werden die charakteristischen Stärken und Schwächen von Governance-Regimen zu Tage treten. Die zentrale Stärke governentieller Steuerung besteht darin, dass alle Akteure, die einen ‚hilfreichen' Beitrag zu einem Segment von Daseinsvorsorge leisten können, auch an der Ausgestaltung aktiv beteiligt werden und sich mit ihren spezifischen Ressourcen einbringen (‚Stakeholder-Prinzip' – s.u. Kapitel 5). Entscheidende Schwächen sind die aufwändigere (und u.U. langwierigere) Entscheidungsfindung sowie die zwischen den beteiligten Stakeholdern höchst ungleich verteilte Chancen der Einflussnahme.

(8) Es ist damit zu rechnen, dass an Verbünde bzw. Netzwerke der Daseinsvorsorge die kritische Frage nach der (politischen) Legitimation ihres Zustandekommens, ihres Agierens und insbesondere ihrer Steuerung gerichtet wird: Welches Mandat haben sie, und von wem wurde es erteilt? Können sie ‚verbindliche' Entscheidungen treffen (und worüber) oder dienen sie lediglich dem Austausch? Sie werden sich der Kritik ausgesetzt sehen, selektiv zusammengesetzt und ‚nicht repräsentativ' zu sein. Erwartbar ist in diesem Zusammenhang schließlich, dass die verfassten politischen Organe repräsentativer Demokratie (Gemeinde-, Stadt- oder Kreisrat) erstens sehr sensibel darauf achten werden, ob durch die Governance-Strukturen ihre Entscheidungskompetenz ausgehöhlt oder unterlaufen wird – und dass sie zweitens ggf. ‚top down' in die Governance hinein intervenieren, wenn sie bestimmte politische Interessen nicht berücksichtigt sehen.

(9) Governance-Regime haben keine genuine, im juristischen Sinn bindende Entscheidungskompetenz, sondern sind darauf angewiesen, dass die beteiligten Akteure sich freiwillig an die selbst gesetzten Verfahrensregeln halten. Daher besteht immer die Möglichkeit, dass Akteure, die den Eindruck gewinnen, in der jeweiligen Governance-Struktur ihre Interessen nicht durchsetzen zu können, aussteigen und die Entscheidungsfindung in anderen – vorhandenen oder neu initiierten – Arenen forcieren. Typische Beispiele: Eine Bürger*innen-Initiative, die für ihr Mobilitätskonzept nicht die Zustimmung der anderen Akteure findet, startet ein Bürgerbegehren. Eine Gemeinderatsfraktion, der es ähnlich ergeht, bringt eine Beschlussvorlage in den Gemeinderat ein und erzwingt eine Entscheidung des gewählten Gremiums. Eine Oberbürgermeisterin, der die sich abzeichnende Entscheidungsfindung nicht in ihre eigene politische Linie passt, reklamiert ihre Richtlinienkompetenz und trifft selbst eine Entscheidung. All dies ist grundsätzlich absolut legitim, führt aber das Governance-Regime ggf. ad absurdum.

Die hier skizzierten Versuche, Verbünde und Netzwerke der Daseinsvorsorge bzw. deren Steuerungsmodi als Governance-Phänomene zu interpretieren, sind ohne Frage komplex und bewegen sich auf einem hohen Abstraktionsniveau. Meine Argumentation lautet jedoch: Für die Praxis der Gestaltung lokaler Daseinsvorsorge ist es von erheblichem Vorteil, vor dem Hintergrund der herangezogenen Theorien a) klarer zu verstehen, was in solchen Formationen geschieht, und b) zu antizipieren, was mit hoher Wahrscheinlichkeit ablaufen kann. Zugleich kann auf dieser Basis die Steuerung koproduktiver lokaler Daseinsvorsorge erfolgversprechend im Sinne von Governance konzipiert und schließlich umgesetzt werden.

Hilfreiche Hinweise zusammengefasst

Wenn Sie in die Steuerung lokaler kooperativer Daseinsvorsorge eingebunden sind, sollten Sie vor dem Hintergrund des Governance-Konzepts rechnen mit:

- Spannungen, Missverständnissen und Irritationen zwischen den beteiligten Akteur*innen auf Grund unterschiedlicher Handlungslogiken;
- unterschiedlichen Anreizen, die die verschiedenen Akteur*innen zur Mitwirkung motivieren könnten;
- dem Zutagetreten der charakteristischen Systemstärken und -schwächen, die die beteiligten Akteur*innen in die Gewährleistung von Daseinsvorsorge einbringen;
- dem Zugleich von Konkurrenz und Kooperation (Koopkurrenz) zwischen den beteiligten Akteur*innen;
- Asymmetrien zwischen den beteiligten Akteur*innen hinsichtlich ihrer Ressourcenausstattung und ihrer Macht;
- Auswirkungen der Erfahrungen, die die Beteiligten sowohl mit früheren Konflikten als auch mit gelungenen Kooperationen gemacht haben;
- dem Zutagetreten der charakteristischen Stärken und Schwächen von Governance-Regimen als solchen;
- kritischen Nachfragen zur (politischen) Legitimation des Zustandekommens, des Agierens und insbesondere der Steuerung des Verbundes bzw. Netzwerkes der Daseinsvorsorge;
- dem Ausstieg von Akteure aus der Governance-Struktur bzw. dem Forcieren der Entscheidungsfindung in anderen Arenen auf Grund von Zweifeln an der Durchsetzbarkeit eigener Interessen.

5 Steuerung lokaler Daseinsvorsorge im Sinne von Governance *konzipieren*

Über die gerade skizzierten analytischen Aspekte (‚Governance-Strukturen identifizieren und verstehen') hinaus lassen sich aus dem theoretischen Rahmenkonzept Hinweise ableiten, worauf zu achten ist, wenn es darum geht, Strukturen der Steuerung von Daseinsvorsorge im mix of modes bewusst, systematisch und konzeptgeleitet aufzubauen und auszugestalten.

(1) Ganz grundsätzlich kann unter Rekurs auf den Governance-Diskurs argumentiert werden, dass in der lokalen Daseinsvorsorge intersektorale Koproduktion, Verbünde und sozialräumlich ausgerichtete Netzwerke eine angemessene Antwort – wenn nicht *die* angemessene Antwort – auf aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen insgesamt darstellen. Dies gilt sowohl für die *Erbringung* von Angeboten (in Koproduktion) als auch für die *Steuerung* der Erbringung. Denn von Verbünden bzw. Netzwerken ist eine höhere Leistungsqualität zu erwarten, als von Strukturen, die auf der Funktionslogik nur eines Sektors beruhen. Dies hängt im Kern damit zusammen, dass auf diese Weise die system-spezifischen Stärken und Schwächen der beteiligten Akteure optimal balanciert werden können. Damit kann die Argumentation noch einen Schritt weiter gehen: Für die Gewährleistung von Daseinsvorsorge *sollte* die Bildung von Verbünden und Netzwerken *systematisch angestrebt* werden. Es geht darum, auf einen möglichst breiten und möglichst ausgewogenen Leistungs- und Steuerungsmix hinzuwirken. Dabei ist es sinnvoll dem ‚Stakeholder-Prinzip' zu folgen (vgl. ausführlich Roß, 2012, S. 388), das im Kontext von governentieller Steuerung so formuliert werden kann: ‚Wer von einem Vorhaben oder einer Problematik betroffen ist, *muss* in die Suche nach einer Lösung bzw. in deren Umsetzung einbezogen werden, indem ihr*ihm auf geeignete Weise eine Beteiligung ermöglicht wird. Wer zur Lösung etwas beitragen kann, *sollte* beteiligt werden'.

(2) Zu diesen eher affirmativen Aussagen mit dem Plädoyer, in der koproduktiven lokalen Daseinsvorsorge systematisch Verbünde und Netzwerke mit einer governentiellen Steuerung bzw. Moderation aufzubauen, tritt eine Reihe kritischer Hinweise, die sich aus dem Governance-Konzept gewinnen lassen:
   - Die Gewährleistung von Daseinsvorsorge basiert nicht auf einer harmonisierenden Angleichung der verschiedenen Logiken, sondern darauf, die Systemrationalitäten in ihrer Unterschiedlichkeit auszubalancieren und durchaus auch wechselseitig zu ‚bändigen'. Dabei ist es wichtig, dass die beteiligten Organisationen ihre ursprünglichen Handlungslogiken nicht schlicht aufgeben, sondern diese im Sinne ihres Propriums in die Netzwerkstrukturen einbringen – jedoch im Sinne des Prinzips der Selbstbeschränkung ohne Absolutheitsanspruch.

- Wenn innerhalb des Gesamtgefüges eines Netzwerks dennoch einzelne Sektorlogiken derart an Übergewicht gewinnen, dass sie andere Logiken zu überformen drohen, ist konsequent gegenzusteuern. Klassischerweise wird entweder die Logik des staatlichen Sektors oder die Marktlogik zum zentralen Steuerungsparadigma und werden die reziproke Grundlogik der primären Netze bzw. die Solidarlogik der Assoziationen ‚kolonialisiert'.
- Verbünde und Netzwerke der Daseinsvorsorge sollten also Akteure aus möglichst allen gesellschaftlichen Sektoren umfassen. Die Verbünde sollten deren Logiken integrieren und balancieren, um so einen ‚intermediären' (also ‚in Mitten' der verschiedenen Logiken stehenden) Charakter und damit eine Eigenständigkeit gegenüber den einzelnen Teillogiken zu gewinnen. Gleichwohl sollten sie nicht von den verfassten repräsentativ-demokratischen Strukturen politischer Willensbildung abgekoppelt sein. Dafür, eine solche Entkoppelung zu vermeiden, sprechen pragmatische Gründe: Werden verfasste Gremien ‚außen vor' gehalten, tendieren sie zu abrupten, ‚Macht sichernden' Interventionen (s.o. Kapitel 4). Ausschlaggebend sind aber v.a. grundsätzliche Überlegungen. Demokratietheoretisch stellen sich Governance-Regime – und damit auch die Steuerung von Daseinsvorsorge – als „legitimationsarm(e) Handlungszusammenhänge" dar (Schmalz-Bruns, 1994, S. 22; zitiert nach Klein, 2001, S. 205). D.h.: Solche Netzwerke verfügen über keine ‚starke' Legitimation, wie dies z.B. bei jenen Strukturen politischer Entscheidungsfindung der Fall ist, die (zumindest dem Prinzip nach) auf die freie und gleiche Wahl aller Bürger*innen zurückgehen, also bei den parlamentarischen Gremien. Governance-Regime sind dagegen zunächst durch nicht mehr (aber auch nicht weniger!) legitimiert, als durch die Interessen und das Engagement der beteiligten Akteure, was eine ‚schwache' Legitimation darstellt. In Abwägung aller Vor- und Nachteile erscheinen insofern repräsentativ-demokratische Strukturen letztlich am ehesten geeignet zu sein, eine Letztverantwortung bezüglich der Einhaltung von demokratischen Spielregeln und der Orientierung am Gemeinwohl wahrzunehmen sowie insbesondere bindende Entscheidungen zu treffen (vgl. Roß, 2012, S. 221-224 & S. 391f). Daraus folgt jedoch nicht automatisch, Verbünde und Netzwerke sollten stets unter öffentlicher Regie oder Moderation (etwa durch die Bürgermeister*innen) stehen: Vertretbar sind ebenso egalitär ausgestaltete Governance-Strukturen, in denen die öffentliche Hand ein Partner unter anderen ist, es klare selbst-gesetzte Verfahrensregeln gibt und eine Koppelung mit den verfassten Gremien gewährleistet ist.
- Der für Governance-Strukturen typischen Tendenz, schwache Interessen nicht oder nur wenig zu berücksichtigen, muss gerade aus demokratiepolitischer Sicht konsequent entgegengewirkt werden. Es gilt, von vornherein strukturelle und prozedurale Vorkehrungen für eine systematische Stärkung und ‚Hörbar-Machung' dieser Interessen zu treffen. In der lokalen Daseinsvorsorge werden dies (wie bereits angedeutet) insbesondere nicht formal organisierte Einwohner*in-

nen sein, und zwar nochmals verstärkt Angehörige sozial benachteiligter Bevölkerungsgruppen. Auch ihre spezifische Perspektive muss in der Ausgestaltung von Daseinsvorsorge zur Geltung kommen.
- Governance-Regime basieren auf der freiwilligen Mitwirkung der beteiligten Akteure; es gibt i.d.R. keinen formalen Zwang (z.B. im Sinne einer gesetzlichen Mitwirkungspflicht). Daher gilt es, bei relevanten Akteuren für ein Commitment dahingehend zu werben, dass die Steuerung des jeweiligen Feldes von Daseinsvorsorge tatsächlich gemeinsam im Rahmen der entsprechenden Governance-Struktur erfolgt; bzw. bei ihnen dafür zu werben, nicht aus der Governance-Struktur ‚auszuziehen' und die Entscheidungsfindung in anderen Arenen zu betreiben (s.o. Kapitel 4).

(3) Der Governance-Diskurs mündet, wo er normativ wird, in die Forderung, Politiksteuerung bewusst im mix of modes zu organisieren. Das wurde mehrfach herausgestellt. Offen bleibt jedoch, wie genau dieser Mix aussehen soll: welches Gewicht also jeweils die staatliche, die ökonomische, die assoziative oder die gemeinschaftliche Steuerungslogik haben soll. Und offen bleibt, woran sich beurteilen lässt, ob und inwiefern er sinnvoll gestaltet ist. Hierzu gibt es aus dem Governance-Konzept selbst keine Antwort. Die Frage, auf welche Ziele hin die Governance von Daseinsvorsorge ausgerichtet sein soll und woran sich ihr Erfolg bemisst, muss in weiteren, letztlich ethischen Diskursen beantwortet werden. Der allgemeine Verweis auf die ‚Stärkung des Gemeinwohls' ist für eine solche Zielbestimmung vermutlich zu allgemein. In der neueren Debatte zur Daseinsvorsorge wird (wie bereits erwähnt) von einigen Autor*innen vorgeschlagen, eine möglichst vollständige gesellschaftliche Teilhabe möglichst aller Menschen als Ziel und Maßstab zu wählen (s.o. Kapitel 2.2). Ein anderes maßstabgebendes Zielsystem könnte eine nachhaltige Entwicklung im Sinne der 17 Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen von 2015 sein (z.B. „Ensure healthy lives and promote wellbeing for all at all ages", „Ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy for all" oder „Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable")[15].

Hilfreiche Hinweise zusammengefasst

- Wenn Sie die Aufgabe haben, Strukturen der Steuerung lokaler kooperativer Daseinsvorsorge aufzubauen oder auszugestalten, sollten Sie sich vor dem Hintergrund des Governance-Konzepts von folgenden Grundsätzen leiten lassen:
- Für die Gewährleistung von Daseinsvorsorge sollten gezielt und systematisch Verbünde und Netzwerke aufbaut werden, die am Stakeholder-Prinzip

15 Vgl. https://sdgs.un.org/goals, Zugriff: 01.05.2023

orientiert sind und einen möglichst breiten und möglichst ausgewogenen Leistungs- und Steuerungsmix realisieren.

- Für Verbünde und Netzwerke lokaler Daseinsvorsorge ist wichtig, dass
  - die beteiligten Akteur*innen ihre spezifischen Systemrationalitäten einbringen, aber nicht absolut setzen;
  - bei Dominanz einzelner Sektorlogiken gegengesteuert wird;
  - ihre Rückkoppelung mit den verfassten repräsentativ-demokratischen Strukturen politischer Willensbildung gewährleitet ist;
  - der Tendenz, schwache Interessen nicht oder nur wenig zu berücksichtigen, entgegengewirkt werden;
  - die beteiligten Akteur*innen nicht eine Entscheidungsfindung in anderen Arenen suchen.
- Die Frage, auf welche Ziele hin die Governance von Daseinsvorsorge ausgerichtet sein soll und woran sich ihr Erfolg bemisst, muss in einem gemeinsamen, letztlich ethischen Meinungsbildungsprozess beantwortet werden.

6 Steuerung lokaler Daseinsvorsorge im Sinne von Governance *umsetzen*

Auf Grundlage der analytischen, insbesondere aber der normativen Überlegungen ergeben sich aus der Governance-Perspektive schließlich auch unmittelbar handlungsorientierte Ansatzpunkte für die Praxis der Steuerung lokaler Daseinsvorsorge.

(1) Sektorübergreifende Verbünde und Netzwerke im Sinne der o.g. Beispiele sollten weiter forciert werden. Dabei ist es sinnvoll, in der Regie konsequent darauf zu achten und darauf hinzuwirken, dass sowohl in der Leistungserbringung als auch in der Leistungsteuerung alle Sektorlogiken – bei jeweils unterschiedlichen Akzentsetzungen – ausgewogen repräsentiert sind. Dies bedeutet zugleich, einer einseitigen Dominanz von Markt- oder Staatslogik entgegenzutreten und insbesondere die Perspektive der Adressat*innen der verschiedenen Leistungen systematisch zu stärken. Es gilt, aktiv Zugänge zu schaffen, die für die jeweiligen Akteure auch tatsächlich gangbar sind. Dabei kann auf professionelle Verfahren des Empowerments zurückgegriffen werden, aber auch auf geeignete Formen der Selbstvertretung (Beiräte usw.) bzw. der anwaltschaftlichen Vertretung (Fürsprecher*innen, Ombudspersonen usw.).

(2) Für die Arbeit in Verbünden bzw. Netzwerken (und insbesondere für deren Steuerung bzw. Moderation) sollten von Anfang an klare Spielregeln gemeinsam ausgehandelt und transparent definiert werden. Inhaltlich geht es dabei insbe-

sondere um die angemessene Beteiligung aller betroffenen Stakeholder und um verlässliche Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozeduren. Auch die Rückkoppelung zwischen dem jeweiligen Netzwerk und den verfassten repräsentativ-demokratischen Gremien (s.u.) kann hier geregelt werden.

(3) Bei der Konstituierung, aber auch in der laufenden Arbeit solcher Verbünde bzw. Netzwerke kommt es darauf an, zwischen den unterschiedlichen Sektorlogiken systematisch zu moderieren und (im übertragenen Sinn wie im Wortsinn) zu ‚dolmetschen'. Auf diese Weise können Unterschiede transparent gemacht, Missverständnisse reduziert und wechselseitiges Verständnis für die jeweils anderen Handlungsrationalitäten geweckt werden. Damit ist zugleich angesprochen, dass eine Form der Netzwerkregie bzw. -moderation gefunden werden muss, die die strukturelle, die fachliche und die persönliche Kompetenz aufweist, diese intermediäre Aufgabe – die z.B. mit Stichworten wie „facilitativ leadership" (Ansell & Gash, 2008, S. 13) oder „honest broker" (ebd.) umschrieben wird – angemessen wahrzunehmen. Strukturell kann dies z.B. durch die Beauftragung einer externen, d.h. aus keiner der beteiligten Organisationen stammenden Regie bzw. Moderation gewährleistet werden, aber auch durch eine regelmäßig rollierende Moderation.

(4) Die in Kapitel 5 bereits angedeutete Forderung, Governance-Strukturen sollten in geeigneter Weise mit den verfassten repräsentativ-demokratischen Strukturen politischer Willensbildung gekoppelt sein, kann in folgender Weise umgesetzt werden:
   - Die Konstituierung von Verbünden und Netzwerken der Daseinsvorsorge sollte durch Beschluss des zuständigen politischen Gremiums (bspw. Gemeinde- bzw. Stadtrat oder Kreistag) erfolgen.
   - Es ist sinnvoll, dass auch die o.g. Strukturen und Verfahren der ‚Selbstregierung', die das Netzwerk sich gibt (also sein ‚Governance-Regime'), dem politischen Gremium zur Zustimmung vorgelegt werden.
   - In diesen Regelungen könnte u.a. vorgesehen werden, dass Mitglieder des politischen Gremiums in den Governance-Strukturen des Netzwerks bzw. Verbundes vertreten sind, und dass Konfliktfälle, die innerhalb der Selbstverwaltung des Verbundes nicht lösbar sind, dem repräsentativ-demokratischen Gremium zur Entscheidung vorgelegt werden.
   - Schließlich sollte regelmäßig im Gremium aus der Arbeit des Verbundes berichtet und eine Aussprache herbeigeführt werden. So besteht die Möglichkeit, bei problematischen Entwicklungen gegenzusteuern.

Durch eine solche ‚repräsentativ-demokratische Rahmung' können Governance-Strukturen deutlicher demokratisch legitimiert bzw. mandatiert und zugleich kontrolliert werden als ohne solche Verschränkungen.

(5) Die Mitwirkung in Governance-Strukturen ist, wie erwähnt, im Prinzip freiwillig. Der Anreiz für die jeweiligen Akteure, mitzuwirken, hängt eng mit ihrer jeweiligen sektorspezifischen Handlungslogik zusammen. Um sie in der Mitwirkung zu halten, ist es wichtig, dass die moderierende Instanz einerseits darauf achtet, dass für die beteiligten Akteure tatsächlich Benefits entstehen und sichtbar werden, die auf die jeweiligen Anreize ‚einzahlen' (freilich ohne, dass daraus zugleich ein Nachteil für andere Akteure entsteht). Andererseits sollte sie – was die Performance der Gesamtstruktur betrifft – darauf hinwirken, dass in überschaubaren, konkreten Schritten ‚quick wins' mit Blick auf das jeweilige Versorgungsziel entstehen. Denn das schafft Vertrauen in die gemeinsame Steuerung und fördert die Motivation zur Mitwirkung.

Hilfreiche Hinweise zusammengefasst

Wenn Sie die Aufgabe haben, Strukturen der Steuerung lokaler kooperativer Daseinsvorsorge aufzubauen oder auszugestalten, sollten vor dem Hintergrund des Governance-Konzepts folgendes tun:

- konsequent darauf achten und darauf hinwirken, dass sowohl in der Leistungserbringung als auch in der Leistungsteuerung alle Sektorlogiken ausgewogen repräsentiert sind;
- gemeinsam mit den beteiligten Stakeholdern für die Arbeit des Verbundes bzw. Netzwerkes (und insbesondere für deren Steuerung bzw. Moderation) klare Spielregeln aushandeln und transparent definieren;
- zwischen den unterschiedlichen Sektorlogiken systematisch moderieren und ‚dolmetschen';
- weniger machtvolle Akteur*innen im Sinn von Empowerment in ihrer Mitwirkung stärken;
- für die Rückkoppelung mit den repräsentativ-demokratischen Strukturen politischer Willensbildung sorgen;
- darauf achten, dass für die beteiligten Akteure Benefits entstehen, die ihren spezifischen Interessen und Mitwirkungsmotiven entsprechen.

7 Fazit und Ausblick

In der lokalen bzw. regionalen Daseinsvorsorge entstehen seit Ende der 1990er Jahre Steuerungsstrukturen, die sich als Steuerung im Sinne von Governance verstehen lassen; d.h. als Steuerungsregime, in dem die Funktionslogiken von Staat, Markt, Assoziationen und Gemeinschaften kombiniert werden. Aber diese Entstehung intersektoraler governentieller Steuerungsregime erfolgt in der Regel sehr experimentell und wenig systematisch. So lautete die Ausgangsannahme.

Mit dem vorliegenden Beitrag hoffe ich gezeigt zu haben, dass das Governance-Konzept nicht nur theoretischen Erklärungswert hat (freilich auch analytische Grenzen), sondern auch eine *konkrete praktische Orientierungsfunktion* entfalten kann. Es kann denjenigen, die für die Steuerung lokaler Daseinsvorsorge Verantwortung tragen, helfen, die Mechanismen, die im Kontext einer solchen Steuerung im mix of modes wirksam sind, präziser zu verstehen und sich dementsprechend darauf einzustellen. Darüber hinaus gibt das Konzept Orientierungen an die Hand, worauf bewusst geachtet werden sollte, wenn Steuerungsregime für lokale Daseinsvorsorge neue aufgebaut oder umgestaltet werden. Kurz: Das Konzept ist hilfreich, um von einer *inkrementellen* zu einer *konzeptgeleiteten* Governance zu kommen. Dies wiederum ist eine zentrale Voraussetzung dafür, dass Governance-Regime die ihnen zugeschriebene bzw. die von ihnen erhoffte, verglichen mit mono-sektoralen Steuerungsregimen *höhere* Leistungsfähigkeit auch tatsächlich erbringen.

Zwei Fragen sehr grundsätzlicher Natur bleiben jedoch offen:

- Was sind die *Zielperspektiven*, von denen her sich a) bemisst, wie der konkrete Mix von Funktionslogiken innerhalb eines konkreten Governance-Regimes zu gestalten ist; und von dem her sich b) die erfolgreiche (oder nicht erfolgreiche) Performance einer Governance-Struktur beurteilen lässt?
- Werden durch die jeweilige – im Sinne von Governance gesteuerte – koproduktive lokale Daseinsvorsorge die angestrebten Ziele auch *tatsächlich erreicht* (bezogen auf Outcome und Impact)? Erweist sich also eine konzeptgeleitet aufgesetzte governentielle Steuerung tatsächlich als *leistungsfähig*?

In der Tat spricht vieles dafür, unter den Grundgegebenheiten zunehmender Komplexität und Unübersichtlichkeit auf intersektorale governentielle Steuerung statt auf mono-sektorale zu setzen. Aber weder die wissenschaftliche noch die praktische Auseinandersetzung mit Fragen der Steuerung lokaler Daseinsvorsorge kann bei dieser Hypothese stehen bleiben. Hier ist noch einiges an empirischer Forschungsarbeit und an normativem Diskurs zu leisten.

Literatur

Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborativ Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research an Theory, 18*(4), S. 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032, Zugriff: 01.05.2023.

Beckmann, C.; Otto, H.-U.; Schaarschuch, A. & Schrödter, M. (2006). *Qualität und Wirkung in der Sozialpädagogischen Familienhilfe. Vorläufige Ergebnisse des DFG-Projekts „Dienstleistungsqualität"*. Manuskript. Bielefeld, Wuppertal. https://www.erziehungswissenschaft.uni-wuppertal.de/fileadmin/erziehungswissenschaft/fach_sozialpaedagogik/Ergebnisbericht_DFG-Projekt_DLQ.pdf, Zugriff: 01.05.2023.

Benz, A. (2004). Governance. Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept? In Benz, A.; Lütz, S.; Schimank, U. & Simonis, G. (Hrsg.), *Governance. Regieren in komplexen Regelsystemen*. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften. S. 11-28. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90171-8_1.

Benz, A. & Dose, N. (2010). *Governance. Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept?* In Dies. Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung, 2., aktualisierte und veränderte Aufl. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften. S. 13-36. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92325-3_1.

Benz, A.; Lütz, S. & Simonis, G. (Hrsg.) (2007). *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90407-8.

Berger, A, (2022). Digitale Daseinsvorsorge in den Landkreisen. Der KOMMUNAL.NAVIGATOR. Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V. (Hrsg.). *Informationen AWV, 68*(2), S. 16-18.

Bouncken, R. B.; Gast, J.; Kraus, S. & Bogers, M. (2015). Coopetition. A systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, Vol. 9, 3, S. 577-601. https://doi.org/10.1007/s11846-015-0168-6.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2017). *Bericht der Sachverständigenkommission an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend für den Zweiten Engagementbericht „Demografischer Wandel und bürgerschaftliches Engagement. Der Beitrag des Engagements zur lokalen Entwicklung"*. Freiburg i.Br. im April 2016. Berlin: Eigenverlag. www.bmfsfj.de/blob/115624/d6da5ce2163c59600f48a7a5d360a3b2/2-engagementbericht-und-stellungnahme-br-data.pdf, Zugriff: 01.05.2023.

Cahn, E. (2008). Foreword. In new economics foundation (Hrsg). *Co-production. A Manifesto for growing the core economy*. London, S. 1-4. https://neweconomics.org/uploads/files/5abec531b2a775dc8d_qjm6bqzpt.pdf, Zugriff: 01.05.2023.

Cahn E. (2004). *No more throwaway people: the co-production imperative*. Washington DC: Essential Books.

Dose, N. (2013). Von Government zu Governance. Regieren unter veränderten Bedingungen. In Korte, K.-R. & Grunden, T. (Hrsg.). *Handbuch Regierungsforschung*. Wiesbaden: Springer. S. 53–60. https://doi.org/10.1007/978-3-531-94031-1_4.

Emerson, K. & Nabatchi, T. (2015). *Collaborativ Governance Regimes*. Washington DC: Georgetown University Press.

Evers, A. & Schmid, V. (2023). *Lokale Klimagovernance - ein Projektbericht*. Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg, Working Paper Serie ISoG BW, verfügbar unter: https://www.isog.dhbw.de/medienangebot/veroeffentlichungen/working-paper-serie.

Forsthoff, E. (1971). *Der Staat der Industriegesellschaft*. München: C. H. Beck.

Forsthoff, E. (1958). *Die Daseinsvorsorge und die Kommunen*. Köln-Marienburg: Sigillum-Verlag.

Fuchs, T. (2005). *Auf dem Weg zu einer neuen Konzeption der kommunalen Daseinsvorsorge*. https://delegibus.com/2005,11.pdf, Zugriff: 01.05.2023.

Grande, E. (2012). Governance-Forschung in der Governance-Falle? Eine kritische Bestandsaufnahme. In *Politische Vierteljahresschrift* 53, S. 565-592. https://doi.org/10.5771/0032-3470-2012-4-565.

Gross, P. & Badura, B. (1977). Sozialpolitik und Soziale Dienste. Entwurf einer Theorie personenbezogener Dienstleistungen. In Ferber, C. & Kaufmann, F.-X. (Hrsg.): *Soziologie und*

Sozialpolitik. Sonderheft 19 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen: Springer Fachmedien. S. 361-385. https://doi.org/10.1007/978-3-322-83545-1_15.

Grunwald, K.; Roß, P.-S. & Sagmeister, M. (2023). Governance Sozialer Arbeit. In: Gonser, M. & Schmid, V. (Hrsg.). *Intersektorale Governance. Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft.* Münster: Waxmann, S. 193-219.

Heinze, R. G.; Hilbert, J.; Spalik, D. & Stöbe-Blossey, S. (2005). Einführung: Der aktivierende Staat. Hintergründe und Merkmale eines Leitbildes für öffentliches Handeln. In Behrens, F.; Heinze, R. G.; Hilbert, J. & Stöbe-Blossey, S. (Hrsg.). *Ausblicke auf den aktivierenden Staat. Von der Idee zur Strategie.* Modernisierung des öffentlichen Sektors, Sonderband 23. Berlin. Edition Sigma, S. 9-24.

Helmer-Denzel, A. & Steiner, I. (2023). Kommunale Pflegekonferenzen in Baden-Württemberg: Zwischen „Governance by Government" und „Governance with Government" In Gonser, M. & Schmid, V. (Hrsg.). *Intersektorale Governance. Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft.* Münster: Waxmann, S. 55-72.

Jann, W. & Wegrich, K. (2010): Governance und Verwaltungspolitik. Leitbilder und Reformkonzepte. In Benz, A. & Dose, N. (Hrsg.). *Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung.* 2., aktualisierte und veränderte Aufl. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften, S. 175-200. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92325-3_9.

Klein, A. (2001). *Der Diskurs der Zivilgesellschaft. Politische Kontexte und demokratietheoretische Bezüge in der neueren Begriffsverwendung.* Bürgerschaftliches Engagement und Non-Profit-Sektor (Bd. 4). Opladen: Leske + Budrich.

Möltgen-Sicking, K. (2019). Lokale und regionale Governance als Ansätze der Steuerung, Koordination und Organisation in Kommunen und Regionen. In Möltgen-Sicking, K. & Winter, T. (Hrsg.). *Governance. Eine Einführung in Grundlagen und Politikfelder*, S. 23-44. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24280-0_2.

Möltgen-Sicking, K. & Winter, T. (2019a). *Governance. Eine Einführung in Grundlagen und Politikfelder.* Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24280-0.

Möltgen-Sicking, K. & Winter, T. (2019b). *Governance: Begriff, Varianten, Steuerungsformen, Akteure und Rollen.* In Möltgen-Sicking & Winter (Hrsg.). *Governance. Eine Einführung in Grundlagen und Politikfelder*, S. 1-21. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24280-0_1.

Netzwerk: Soziales neu gestalten (SONG) e. V. (Hrsg.) (2018). *Neu denken, mutig handeln. Gemeinsame Position des Netzwerks: Soziales neu gestalten* (SONG) e. V. Manuskript. Meckenbeuren September 2018.

Netzwerk: Soziales neu gestalten (SONG) e. V. (Hrsg.). (2009). *Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden.* Band 2. Eine neue Architektur des Sozialen – Sechs Fallstudien zum Welfare Mix. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Nullmeier, F. (2011). Governance sozialer Dienste. In Evers, A.; Heinze, R. G. & Olk, T. (Hrsg.) (2011). *Handbuch Soziale Dienste.* Wiesbaden, S. 284-298.

Nussbaum, M. C. (1999). *Gerechtigkeit oder das gute Leben.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Nussbaum, M. C. & Sen, A. (1993). *The Quality of Life.* Oxford: University Press, https://doi.org/10.1093/0198287976.001.0001.

Ostrom, E. (1997). Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development. In Evans, P. (Hrsg.). *State-Society Synergy. Government and Social Capital in Development*, Berkeley, S. 85–118.

Ostrom, E.; Parks, R.; Baker P.; Kiser, L.; Oakerson, R.; Ostrom, V.; Percy, S.; Vandivort, M.; Whitaker, G. & Wilson, R.R. (1982). Coproduction of Public Services. In Rich, R. C. (Hrsg.). *Analyzing Urban-Service Distributions*, Lexington MA 1982, S. 185–99.

Papadopoulos, Y. (2010): Governance und Demokratie. In Benz & Dose (2010a), S. 225-250.

Plamper, H. (2000). *Bürgerkommune: Was ist sie? Was soll sie sein? Was ist zu tun?* Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 32, Düsseldorf.

Röbke, T. (2012). Bürgerschaftliches Engagement und sozialstaatliche Daseinsvorsorge. Bemerkungen zu einer verwickelten Beziehung. In Friedrich Ebert Stiftung (Hrsg.). *Bürgergesellschaft* 38. https://library.fes.de/pdf-files/do/08956.pdf, Zugriff: 01.05.2023.

Roß, P.-S. (2020). Governance-Strukturen, Welfaremix und organisationale Hybridisierung in der Kinder- und Jugendhilfe. In Polutta, A. (Hrsg.). *Kooperative Organisations- und Professionsentwicklung in Hochschule und Sozialwesen? Gleichstellungspolitik und Professionalisierung in geteilter Verantwortung* (Festschrift für Professorin Brigitte Reinbold). Wiesbaden: Springer VS, S. 53-76. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31603-7_6.

Roß, P.-S. (2016). Governance als Steuerungskonzept für Versorgungsgestaltung im Alter. In: Schäfer-Walkmann, S. & Traub, F. (Hrsg.). *Evolution durch Vernetzung. Beiträge zur interdisziplinären Versorgungsforschung*, S. 19-46, https://doi.org/10.1007/978-3-658-14809-6_2.

Roß, P.-S. (2013). Koproduktion. In Grunwald, K.; Horcher, G. & Maelicke, B. (Hrsg.). *Lexikon der Sozialwirtschaft*. Baden-Baden: Nomos, 2., aktualisierte und vollständig überarbeitete Auflage 2013. S. 567-570.

Roß, P.-S. (2012). *Demokratie weiter denken. Reflexionen zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements in der Bürgerkommune.* Baden-Baden: Nomos. https://doi.org/10.5771/9783845238265.

Roß, P.-S. & Roth, R. (2021). Das Leitbild Bürgerkommune. In socialnet (Hrsg.). *Materialien.* https://www.socialnet.de/materialien/29329.php, Zugriff: 01.05.2023.

Saile, N. (2018). Quartiere, Städte und Gemeinden mit Bürgerinnen und Bürgern gestalten. In *Die Gemeinde*, 141. Jhg. Nr. 22, November 2018, S. 867f.

Saile, N. & Bliestle, J. (2020). Zukunftseröffnendes Engagement: Quartiersmanagement und Quartiersarbeit weiterdenken. In *Die Gemeinde*, 143. Jg. Nr. 06, März 2020, S. 196f.

Schäfer, M. (2021). Daseinsvorsorge. In *Gabler Wirtschaftslexikon* (online). Berlin: Springer-Gabler. https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/daseinsvorsorge-28469/version-384680, Zugriff: 01.05.2023.

Schäfer-Walkmann, S. & Traub, F. (Hrsg) (2016). *Evolution durch Vernetzung. Beiträge zur interdisziplinären Versorgungsforschung.* Heidelberg: Springer, https://doi.org/10.1007/978-3-658-14809-6.

Schaarschuch, A. (1996). Dienst-Leistung und Soziale Arbeit. Theoretische Überlegungen zur Rekonstruktion Sozialer Arbeit als Dienstleistung. In *Widersprüche 1996*, Heft 59, S. 87-97. http//www.widersprueche-zeitschrift.de/article723.html, Zugriff 01.05.2023.

Schmalz-Bruns, R. (1994). Zivile Gesellschaft und reflexive Demokratie. In *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen* 1, S. 18-33. https://doi.org/10.5771/9783845261416.

Schönig, W. (2015). *Koopkurrenz in der Sozialwirtschaft. Zur sozialpolitischen Nutzung von Kooperation und Konkurrenz.* Weinheim: Beltz Juventa.

Sen, A.. (2010). *Die Idee der Gerechtigkeit.* München: C. H. Beck.

Sen, A. (2000). Ökonomie für den Menschen. Wege zur Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft. München, Wien: Carl Hanser Verlag.

Steiner, I.; Helmer-Denzel, A. & Steiner, B. (2022). *Evaluation „Kommunale Pflegekonferenzen – Netzwerke für Menschen"*. Stuttgart: Manuskript. https://www.sozialwissenschaften-stuttgart.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Evaluation-Kommunale-Pflegekonferenzen_Abschlussbericht_2022.pdf, Zugriff: 01.05.2023.

Straßheim, H. (2013). Collaborative Governance: Mehrebenendynamiken und Mechanis-

men des Wandels. In *dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Managemen*t, 6. Jg., Heft 2/2013, S. 345-360. https://doi.org/10.3224/dms.v6i2.05.

Walter, A. (2019). Mit passgenauen Governance-Regimes komplexe lokale Probleme bewältigen. Das Beispiel des Pakts für Pirmasens. In Möltgen-Sicking, K. & Winter, T. (Hrsg.). *Governance. Eine Einführung in Grundlagen und Politikfelder*, S. 65-86.

Willke, H. (2013). Corporate Governance in der globalen Wissensgesellschaft. In Schunacher, T. (Hrsg.). *Professionalisierung als Passion. Aktualität und Zukunftsperspektiven der systemischen Organisationsberatung.* Heidelberg: Carl-Auer Verlag, S. 56-66.

Wulf-Schnabel, J. (2007). Soziale Arbeit ist mehr wert! Warum Soziale Arbeit mit der herrschenden ökonomischen Betrachtung nicht zu erklären ist. In *standpunkt: sozial* 2/2007, S. 72-78.

Kommunale Pflegekonferenzen in Baden-Württemberg: Zwischen „Governance by Government" und „Governance with Government"

Andrea Helmer-Denzel | Iren Steiner

1 Einleitung: Das Förderprogramm „Pflegekonferenz"

In diesem Beitrag werden Zwischenergebnisse aus der Evaluation zu einem Förderprojekt im Bereich der kommunalen Altenhilfe vorgestellt. Es wird analysiert, ob und wie sich intersektorale Koordination und Kooperation im Umfeld der Pflege aktivieren lässt. Dabei werden Land- und Stadtkreise in Baden-Württemberg in den Blick genommen, die für diese Aufgabe eine Förderung durch das Ministerium für Soziales, Gesundheit und Integration erhalten. Die Analyse stützt sich dabei auf Ansätze der Governance-Forschung.

In Baden-Württemberg wird die Durchführung von Pflegekonferenzen durch das Landesprogramm „Kommunale Pflegekonferenzen BW – Netzwerke für Menschen" im Zeitraum von 2020-2022 gefördert.

> Ziel der Förderung ist es, Best-Practice-Beispiele für Kommunale Pflegekonferenzen zu implementieren. Alle wesentlichen lokalen Akteure im Vor- und Umfeld der Pflege sowie der Pflege selbst sollen sich vernetzen, die Angebote auf die Bedarfe der Menschen vor Ort abstimmen und entsprechend aufbauen, bzw. ausbauen. (Förderaufruf zur Pflegekonferenz 2019)

Unter einer Governance-Perspektive lässt sich das Förderinstrument „Pflegekonferenz" fassen als ein von der Landesebene initiiertes Programm, das „im Schatten der Hierarchie" (Benz & Dose, 2010, S. 22) einer Landkreisverwaltung, Koordinationsformen mit regionalem Bezug und sektorenübergreifend anregen will. Es folgt dabei implizit dem Steuerungsverständnis von „Governance with Government" (Benz & Dose, 2010, S. 26; Zürn, 1998, S. 169f.) und legt die Aufgabe der Vernetzung in die Hand der Landkreisverwaltungen. Die Landkreise erhalten eine finanzielle Förderung und beauftragen eine beim Landkreis angestellte Koordinatorin, die im 18monatigen Förderzeitraum mindestens zwei Pflegekonferenzen organisiert, um (korporative) Akteure im Umfeld der Pflege miteinander zu vernetzen.

Die Autorinnen, die die Evaluation des Projektes durchführen, beobachten bei der Implementierung und Durchführung der Pflegekonferenzen erhebliche Unterschiede in Bezug auf regionale Konstellationen und Herangehensweisen. Die *Unterschiede* werden in der Einstiegsphase sichtbar im Hinblick auf die regionale Ausgangssituation, die Art der Einbindung der Akteure und auch in Bezug auf die institutionellen Rahmen-

bedingungen. In der *Durchführungsphase* zeigen sich die Unterschiede in Bezug auf inhaltliche und methodische Aspekte, etwa im Versuch, die Komplexität des Pflegethemas insgesamt zu reduzieren oder die Heterogenität der Interessenlagen der Beteiligten zu berücksichtigen und produktive Handlungsstrategien zu entwickeln.

In Bezug auf intersektorale Koordination stellt sich die Frage, ob und wie es gelingen kann, dass aus einer Landkreisverwaltung heraus, deren interne Steuerung hierarchischen Mustern folgt, Interdependenzen zwischen Akteuren aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft in der Region, mit Formen bearbeitet werden, die sich am Netzwerkparadigma orientieren.

Mit Blick auf den institutionellen Kontext stellt sich die Frage, inwiefern in den jeweiligen Landkreisverwaltungen die Steuerungsform „Governance with Government" in der Verwaltung bereits eingeübt ist (im Vergleich zur herkömmlichen Form der „Governance by Government") und inwiefern „Governance with Government" als für Verwaltungen eher neues Steuerungsverständnis, auch im *Verhältnis von Landkreis zu Kreiskommunen* und im *Verhältnis von Landkreis zu weiteren Akteuren in der Pflegelandschaft* (z.B. stationäre und ambulante Altenhilfe, Ärzte, Kliniken) sichtbar wird.

In diesem Artikel werden Teilergebnisse aus der noch laufenden Evaluation vorgestellt. In den Blick genommen wird insbesondere die *Wirkung der regionalen Ausgangsszenarien* in den Land- und Stadtkreisen, die *Rolle der organisierenden Koordinatorinnen* sowie die *Möglichkeiten und Begrenzungen,* die sich *beim Aufbau eines intersektoralen regionalen Netzwerkes* unter dem theoretischen „Brennglas" von Governance bisher zeigen.

2 Die Evaluation – in welcher Form werden Stadt- und Landkreise evaluiert?

Die vorgestellte Evaluation ist als systematische Prozessbegleitung, Prozessauswertung und Konzeptentwicklung konzipiert. Es geht dabei um die Erfassung landkreisbezogener Settings mit unterschiedlichen Vorerfahrungen, Verläufen, Erfolgs- und Hinderungsfaktoren sowie methodische Aspekte der Implementation von Pflegekonferenzen.

Für die Evaluation ist ein Methodenmix vorgesehen, der der zentralen Strategie einer „partizipativen Forschungslogik" folgt. Partizipative Forschung ist dabei als „Forschungsstil" zu verstehen (Bergold & Thomas, 2012, S. 2). Es geht darum, nicht über Akteure zu forschen, sondern Untersuchungsprozesse gezielt gemeinsam mit jenen Menschen zu planen und durchzuführen, „deren soziale Welt und sinnhaftes Handeln als lebensweltlich situierte Lebens- und Arbeitspraxis untersucht wird" (Bergold & Thomas, 2012, S. 1). Von Unger (2012, S. 1) beschreibt partizipative Forschung als „Oberbegriff für Forschungsansätze, die soziale Wirklichkeit partnerschaftlich erforschen und beeinflussen." Statt von „beforschten Untersuchungs-Objekten" auszugehen, werden in dem vorgesehenen Ansatz die Akteure als „Subjekte", als Beteiligte und als

Partizipierende gesehen, die gemeinsam mit den Forschenden Ergebnisse generieren, Ideen entwickeln, Daten interpretieren und Schlussfolgerungen ziehen.

Mit der so zugrunde liegenden Haltung der „Kooperation auf Augenhöhe" und der „Beteiligung von Beginn an" passt der vorgesehene Methodenmix spürbar und nahtlos zum Selbstverständnis des Programms.[1]

2.1 Evaluationsschritte

Von den 35 Landkreisen und neun Stadtkreisen in Baden-Württemberg erhalten 33 Kreise die Landesförderung zur Errichtung einer Pflegekonferenz. In die projektbegleitende Evaluation werden 20 Landkreise einbezogen. Sechs, sogenannte Pilotlandkreise, werden als „Case Studies", beratend begleitet und in Form einer „dichten Beschreibung" porträtiert. Die Evaluation ist handlungs- und produktorientiert. Folgende Evaluationsschritte werden nacheinander durchgeführt:

- *Konzeptanalyse*: Die Förderanträge werden gesichtet und auf Innovation und regionale Strukturdaten hin analysiert. Evaluationslandkreise und Pilote werden ausgewählt;
- *Aktivitätsanalyse*: Es erfolgt eine teilnehmende Beobachtung von Pflegekonferenzen, die durch einen Dokumentationsbogen für die Koordinatorinnen und durch Feedbackbogen für die Teilnehmenden der Pflegekonferenzen ergänzt wird. Für die Pilotlandkreise sind zusätzliche Beratungseinheiten nach den Pflegekonferenzen vorgesehen.
- *Drei prozessbegleitende Workshops mit allen Standorten* in den unterschiedlichen Projektphasen, die sowohl thematischen Input als auch kollegiale Beratung beinhalten. Zudem werden die siedlungsgeografischen Unterschiede in den Blick genommen.
- *Ergebnisanalyse*: Sie stützt sich auf eine schriftliche *Befragung* für alle Standorte bezogen auf Gunst- und Hemmfaktoren, Zielerreichung und Wirkung (Output/

1 In dieser Vorgehensweise kommen folgende Merkmale zum Tragen:

- Eine *mehr-dimensionale Evaluation*. Berücksichtigt wird nicht nur die Frage der Zielerreichung, sondern auch die Frage nach der Angemessenheit der zunächst formulierten Ziele sowie möglicher Schwächen der ursprünglichen Ausrichtung des Programms.
- Eine *multi-perspektivische Evaluation*. Berücksichtigt werden verschiedene Perspektiven: die der jeweiligen initiierenden Landkreise, diejenige der Personen/ Abteilungen mit Verantwortung für die Umsetzung; die der Stakeholder in der Pflegekonferenz.
- Eine *prozess-orientierte formative Evaluation*. (Zwischen-)Ergebnisse der Evaluation werden kontinuierlich an die Beteiligten zurückgemeldet, so dass Ergebnisse kommunikativ validiert werden und die Prozesse qualifiziert werden. Das Vorgehen in der Evaluation wird eng mit dem Auftraggeber abgestimmt.
- Eine *Evaluation im Methoden-Mix*. Um ein tiefenscharfes Bild zeichnen zu können, kommen unterschiedliche Evaluationsmethoden zum Einsatz: Recherche und Aktenanalyse. Beratungsgespräche, Netzwerkkartierungen, moderierte Gruppendiskussionen sowie schriftliche Befragungen. Hinzu kommen Elemente der Selbstevaluation.

Outcome/Impact) der jeweiligen Pflegekonferenz und auf eine *Gruppendiskussion* mit den Pilotstandorten;
- *Entwicklung eines „Methodenkoffers" zur Implementierung und Durchführung von Pflegekonferenzen.* Es sollen Empfehlungen entwickelt werden für die Einführung von Pflegekonferenzen, aber auch für die Weiterführung bestehender Pflegekonferenzen.

Zum jetzigen Zeitpunkt (Anfang 2023) sind die Evaluationsschritte bis hin zur Aktivitätsanalyse und einem Workshop bereits abgeschlossen.

Die empirischen Befunde aus der Ergebnisanalyse sowie die Entwicklung des Methodenkoffers gehen in diesen Artikel nicht ein. Zur Illustration des jeweiligen Projektverlaufs werden in diesem Text anonymisierte Aussagen von Koordinatorinnen wiedergegeben, die in Workshops und Fokusgesprächen geäußert wurden.

Kommunalen Pflegekonferenzen werden im Landespflegegesetz von Baden-Württemberg vier Funktionen zugeordnet: a) eine sozialplanerische Funktion b) eine zusammenführend-vernetzende Funktion, c) eine politiksteuernde Funktion durch Erarbeitung von Empfehlungen und d) eine Entwicklungsfunktion für Quartiersarbeit. Es handelt sich um sehr weitreichende Zielsetzungen mit Zeithorizonten, die das Zeitfenster der Evaluation deutlich überschreiten. In der Konzentration auf die Perspektive der Koordinatorinnen sowohl in den Workshops als auch in der geplanten Abschlussbefragung erreicht die Evaluation die anvisierte Multiperspektivität nicht.

Eine systematische qualitative Berücksichtigung und Auswertung weiterer Perspektiven wären wünschenswert, zeigen sich doch die Intersektoralität in der Zusammensetzung und die Kooperation von lokaler kommunaler und Landkreisebene einerseits als Neuland und Herausforderung, andererseits als bedeutsame und wirkungsmächtige Neuerung bisheriger versorgungsbezogener Koordinationsansätze.

3 Definition Governance – Government und theoriegeleitete politikwissenschaftliche Einbettung

Pflegekonferenzen werden im Folgenden unter dem Blickwinkel von Governance-Prozessen analysiert.

Mit Benz & Dose wird hier unter Governance Interdependenzmanagement verstanden (2010, S. 20).[2] Von Interesse ist dabei der Aufbau systematischer Handlungskoordination mit lokalen Akteuren aus verschiedenen Sektoren: Wie gelingt die Kooperation im Bereich der Pflege angesichts unterschiedlicher Eigeninteressen (oder auch nicht)? Was sind die Treiber für eine solche Praxis der regionalen Vernetzung in der Altenhilfe?

2 Wir verzichten hier auf die ausführliche Debatte zur Unschärfe des Governance-Begriffs. Siehe dazu Benz & Dose, 2010, S. 20-26.

3.1 Treiber für systematische Handlungskoordination

Der demografische Wandel führt zu einer Zunahme von hochaltrigen pflegebedürftigen Menschen in Baden-Württemberg. Er bringt Familienformen hervor in denen die häusliche Pflege von Angehörigen nicht selbstverständlich übernommen werden kann (Blinkert & Klie, 2004), so dass die lokale wohnortnahe Infrastruktur für Unterstützung, Betreuung und Pflege im steigenden Maße darüber entscheidet, ob ein Leben in der vertrauten Häuslichkeit so lange wie möglich, auch mit Gebrechlichkeit, möglich ist. Insbesondere die Übergänge von einem zum anderen Versorgungssystem, hier von häuslicher, ambulanter Pflege zur stationären Pflege, oder aus dem Krankenhaus zurück in die Häuslichkeit sowie die Ausschöpfung der notwendigen Hilfe- und Unterstützungsleistung im jeweiligen Versorgungssystem, gelingen oft nicht reibungslos, da hier Dienstleistende, aus unterschiedlichen Systemlogiken heraus kooperieren, um die Versorgung der zu pflegenden Person zu gewährleisten.

Baden-Württemberg zeichnet sich seit den 2000er Jahren durch drei Policy-Entwicklungen aus, die einen solchen regionalen sozialräumlich ausgerichteten Governance-Ansatz in der Altenhilfe im Sinne von „political opportunity structures" (Tarrow, 1983, S. 28; Maloney et al., 2000, S. 809f.) forciert haben. Es handelt sich hierbei um exogene Faktoren, die zum Empowerment der, in Pflegekonferenzen beteiligten Akteur/-innen beitragen:

a) *Entwicklung einer großen Vielfalt an lokalen Betreuungs- und Unterstützungsinitiativen im Alltag* (Hilfen im Alltag) mit bürgerschaftlicher Mitwirkung in Erweiterung der professionellen Angebote. Hier liegt der Beginn bereits in den 1990er Jahren. Verstärkt haben sich die Aktivitäten dann seit 2002 mit dem Pflegeleistungsergänzungsgesetz und ab 2015 mit den Pflegestärkungsgesetzen, ausgestattet mit Ressourcen der Beratung und Förderung durch das Land und die Pflegekassen (vgl. hierzu Unterstützungsangeboteverordnung /UstA-VO).
b) *Breite Förderung der Quartiersentwicklung* u.a. mit alterssensiblem Schwerpunkt auf kommunaler Ebene mit entsprechenden finanziellen und fachlichen Ressourcen seit 2017 (Landesstrategien „Quartier 2020" und „Quartier 2030").
c) *Einführung einer „Kultur des Gehörtwerdens"* in Form systematischer Beteiligungsformate als Governance-Form für Regierungshandeln in unterschiedlichen Sektoren auf Landesebene seit 2011 (Kretschmann, 2011).

In diesem Sinne beginnen die Landkreise mit Pflegekonferenzen keinesfalls „bei null", sondern können sich auf mehr oder weniger entwickelte „Pflegelandschaften", Fachdiskurse und politische Narrative stützen bzw. sehen sich mehr oder weniger konfrontiert mit Anforderungen zu Interdependenzmanagement.

3.2 Betrachtungsweisen systematischer Handlungskoordination

Wenn in der Folge die unterschiedlichen Handlungskoordinationen analysiert werden, dann wird unter Governance Folgendes verstanden:

> Governance wird als Oberbegriff aller Formen sozialer Handlungskoordination, als Gegenbegriff zu hierarchischer Steuerung und zur Bezeichnung der Gesamtheit aller in einem Gemeinwesen bestehenden und miteinander verschränkten Formen der kollektiven Regelung gesellschaftlicher Sachverhalte benutzt. (Mayntz, 2010, S. 38)

Bezogen auf die Analyse der Handlungskoordination folgen wir der Abgrenzung von Fürst, der den Unterschied von Governance und Government folgendermaßen beschreibt: „Governance unterscheidet sich von government dadurch, dass die Prozesse im Vordergrund stehen, während government sich auf die Steuerungsstrukturen also (Organisationsstrukturen) bezieht." (Fürst, 2010, S. 50).

Als Beitrag zur Policy Forschung interessieren uns sozialpolitische Steuerungsvorgänge und Narrative. Daran anknüpfend kann die Pflegekonferenz als neues Instrument im Zug einer kooperativen Staatspraxis im Sektor Pflege begriffen werden (Mayntz, 2010, S. 39).

Unter verwaltungswissenschaftlicher Perspektive geht es um horizontale, netzwerkartige Beziehungen - in Ablösung hierarchiebetonter Formen - mit Innovationsanspruch bis in den Sozialraum hinein.

Wie kann nun der Prozess der Netzwerkbildung im Projekt nachvollzogen werden? Arthur Benz und Nicolai Dose gehen davon aus, dass Netzwerke dann vorliegen,

> wenn formal autonome Akteure in relativ dauerhaften aber selten formal geregelten Interaktionsbeziehungen gemeinsame Ziele oder Werte verwirklichen. Koordination erfolgt durch wechselseitige Beeinflussung, sei es auf der Basis von Informationsvermittlung oder Ressourcenaustausch (Benz & Dose, 2010, S. 262).

3.3 Pflegekonferenzen als projektbezogene Handlungskoordination

3.3.1 Besonderheiten

Die Handlungskoordinationen werden im vorliegenden Fall räumlich begrenzt auf Landkreise oder Stadtkreise analysiert. Es handelt sich hierbei aber nicht um eine regionale Governance im Sinne von Fürst (2007, S. 356), da hier keine Selbststeuerung eines regionalen Netzwerkes durch regionale Akteuren aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft vorliegt.

Die Pflegekonferenzen lassen sich charakterisieren als *projektbezogene Koordination,* die aus der jeweiligen Landkreisverwaltung heraus gesteuert, zumindest aber initiiert wird. Dadurch entstehen für die korporativen teilnehmenden Akteure geringere Transaktionskosten, als dies im Fall einer regionalen Selbststeuerung der Fall wäre. Dennoch treffen grundlegende Merkmale von regionalen Governance-Formen auch auf Pflegekonferenzen zu:

- Sie führen Akteure mit unterschiedlichem Institutionalisierungsgrad und damit auch Statusunterschieden zusammen;
- Bei den Beteiligten wirken nicht nur sektorenbezogene Logiken, sondern Unterschiede zwischen Raum- und Funktionsorientierung. Nicht alle Akteure sind gleichermaßen regional ausgerichtet;
- Es gibt überlappende Mitgliedschaften und Rückbindung in die eigenen Institutionen (Fürst, 2010, S. 51f.).

Darin liegen nach Fürst spezifische Herausforderungen: Funktionale Governance-Muster müssten zu *Ansätzen regional integrierter Governance* verbunden werden (Fürst, 2010, S. 52). Als Gunstfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung beschreibt er:

- Wenn sich *Handlungsvorteile* für die Akteure ergeben: Andersartige Arenen zu sonstigen Verhandlungs- und Umsetzungsformen;
- Wenn bereits *Politikansätze oder Programme vorhanden* sind, die solche Muster im Sinn der „political opportunity structures" erleichtern;
- Wenn diese *Umsetzungen prozesshaft* angelegt sind und auch so bearbeitet werden;
- Wenn *Anschluss an regionale Entwicklungskonzepte* oder -erfordernisse möglich ist (Fürst, 2010, S. 55ff.).

Ein Kernproblem regionaler und eingebetteter intersektoraler Kooperationsformate wird in den Bin*dungsanforderungen* gesehen. Sie ergeben sich durch eine große Zahl höchst unterschiedlicher Akteure, die in einem Rahmen zusammenarbeiten, der nur begrenzt in der Lage ist mit Konflikten umzugehen und nur über einen begrenzten Problemlösungsraum verfügt. Externer institutioneller Einfluss (im Fall der Pflegekonferenzen durch Landkreise initiiert) bringt weitere Hemmnisse mit sich. Wenn regionale Governance im Rahmen bestehender Institutionen praktiziert wird, ist demnach mit folgenden Herausforderungen zu rechnen:

- *Interessenkonflikte*: Interessenlagen der Akteure vs. Relevanz der Problemstellungen, die zu bearbeiten sind;
- Probleme bei der Einführung und Institutionalisierung regionaler Governance durch *Macht- und Legitimationsfragen*: besonders herausforderungsvoll in einem stark institutionalisierten Umfeld;
- *Selektivität* bei der Auswahl von Themen und damit besondere Anforderung an Moderation und Konsensmanagement (Fürst, 2010, S. 59-62).

3.3.2 Anforderungen

Mit regionalen Governance-Ansätzen sind demnach *anspruchsvolle* Gestaltungs- und Managementaufgaben verbunden, die auch die jeweiligen lokalen und institutionellen Kontexte berücksichtigen müssen, wenn Ergebnisse erzielt werden sollen.

Die *siedlungsgeografische Zuordnung* auf der Grundlage regionalplanerischer Daten stellt ein Leitmerkmal dar zum besseren Verständnis der gesellschaftlichen

Rahmenbedingungen und der Dynamik von Koordinationsprozessen. Bereits bei der Sichtung der Förderanträge lässt sich feststellen, dass sich aus der siedlungsstrukturellen Situation unterschiedliche Startbedingungen für die Gründung eines regionalen Netzwerkes bieten. Es ist offensichtlich ausschlaggebend, in welchen Raumkategorien der Landkreis verortet wird, ob es sich um komplett ländliche Räume, teilweise ländliche Räume oder um Stadtkreise handelt.

Um neben korporativen Akteuren auch individuelle Akteure in den Blick nehmen zu können, führen wir als ein weiteres Analyseraster den „akteurszentrierten Institutionalismus" ein, der für die Untersuchung von Handlungsstrategien von korporativen Akteuren von Renate Mayntz und Fritz Scharpf konzipiert wurde (Mayntz & Scharpf, 1995). In diesem Ansatz wird *Institutionen,* in unserem Fall den Landratsämtern, *keine determinierende Wirkung* zugeschrieben, sondern es wird davon ausgegangen, dass institutionelle Faktoren einen stimulierenden, ermöglichenden oder auch restringierenden Handlungskontext für Akteure darstellen (vgl. Mayntz & Scharpf, 1995, S. 43). Für unsere Untersuchung ist hierdurch eine Analyse auf Akteurs- und Organisationsebene möglich.

> Individuelle und korporative Akteure (Organisationen) stehen in einem Inklusionsverhältnis zueinander: alle korporativen Akteure haben individuelle Akteure als Mitglieder. Gewöhnlich werden jedoch bei der Erklärung des strategischen HandeIns korporativer Akteure Vorgänge auf der Mikroebene ihrer Mitglieder vernachlässigt. Das ist vor allem pragmatisch motiviert: Nur durch die Konzentration auf das Tun und Lassen der korporativen Akteure läßt sich die Komplexität vieler Vorgänge auf ein noch zu bearbeitendes Maß reduzieren. Der Preis dafür ist ein Verlust an Tiefenschärfe; organisationsinterne Vorgänge sind wichtige Determinanten der Situationswahrnehmung und Strategiewahl von Organisationen. Sie müssen immer dann in die Analyse einbezogen werden, wenn institutionelle Faktoren und der situative Kontext das beobachtbare Tun und Lassen eines korporativen Akteurs nicht zureichend erklären können (Mayntz & Scharpf, 1995, S. 50).

Wie Gestaltungs- und Managementaufgaben im Blick auf projektbezogene Handlungskoordination im Förderprogramm umgesetzt werden, wird deshalb in der Evaluation auf vier Ebenen untersucht:

1) Die Strukturperspektive: Sozialräumliche/siedlungsgeografische Ausgangsszenarien.
2) Die Dynamik von Akteursinteressen: Die Netzwerkbeteiligung der regionalen Akteur/-innen werden untersucht.
3) Die Organisationsperspektive: Das institutionelle Setting und die Steuerungsformen in der Verwaltung.
4) Die Rolle der Koordinatorinnen: Handlungsmuster und Handlungsspielräume.

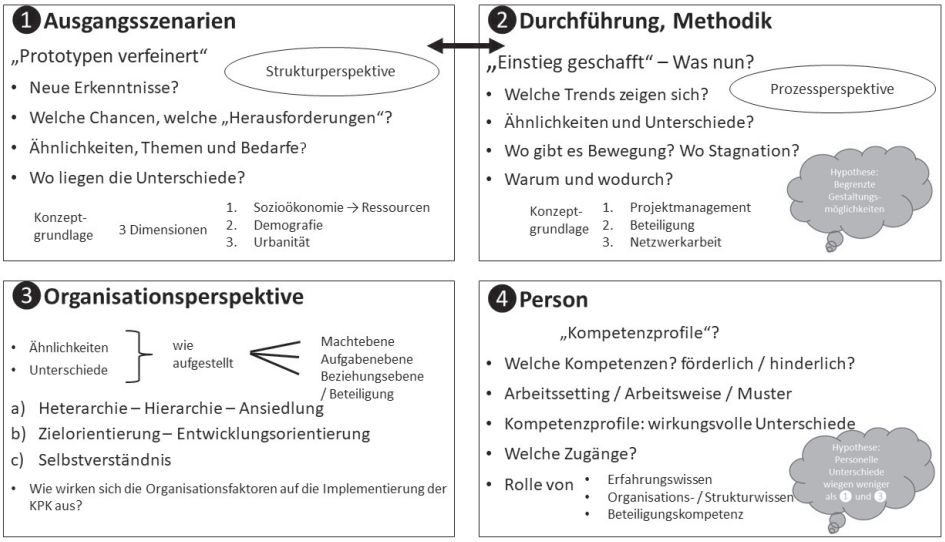

Abb. 1: Vier Untersuchungsebenen der Evaluation; eigene Darstellung

Neben den Berufs- und Netzwerkerfahrung der Koordinatorinnen, nimmt auch die Steuerung im jeweiligen Landratsamt Einfluss auf die Netzwerkgestaltung. Hierbei ist interessant, inwiefern neben der üblichen hierarchischen Steuerung in der Verwaltung Ermöglichungsräume für heterarchische Kooperation bestehen, oder durch das Förderprogramm angestoßen werden.

4 Empirische Analyse

4.1 Die Auswirkung von Ausgangsszenarien und Strukturunterschieden

Die Kommunen Baden-Württembergs mit ähnlicher siedlungsstruktureller Zusammensetzung werden in sogenannte Raumkategorien eingeteilt.[3] Diese Kreiseinteilung erfolgt u. a. aufgrund von Bevölkerungsentwicklung, Siedlungsdichte, Arbeitsplatzdichte und Pendlerzahlen (vgl. Schwarck, 2012, S. 43).

In allen Land- und Stadtkreisen zeigen sich in der Einstiegsphase der Pflegekonferenz vergleichbare „brennende“ Themen:

- Der Mangel an Pflegekräften und an ärztlicher Versorgung;
- Die Notwendigkeit von Digitalisierung;

3 Bezogen auf die Landkreisebene erfolgt die Untergliederung in folgende Kategorien:

- Kreise, die ganz zum ländlichen Raum gehören
- Kreise, die mehrheitlich dem ländlichen Raum angehören
- Kreise, die zum Teil dem ländlichen Raum angehören
- Kreise, die nicht zum ländlichen Raum gehören, also Stadtkreise

- Lücken in der Nachbarschaftshilfe und bei der Entlastung pflegender Familien;
- Notwendigkeit des Ausbaus von Kurzzeitpflege nach Art und Umfang.

Für *Kreise, die siedlungsgeografisch betrachtet komplett zum ländlichen Raum gehören, ergibt sich eine besondere Situation* in Bezug auf die Implementierung von Pflegekonferenzen. Es zeigen sich für diese Art der Siedlungsstruktur eher begrenzte Kooperationsressourcen. Ländliche Kreisverwaltungen haben die Flächensituation zu bewältigen, die sich mit kleinen Gemeinden und entsprechend eher bescheidener Infrastruktur für eine Kooperation abbildet. Um in eine praktische Umsetzung zu kommen, ist die Einbettung vor Ort durch die Gewinnung von Mit-Streitenden (Ko-Koordinatorinnen) wichtig. Die Zahl der Schlüsselpersonen ist im ländlichen Raum allerdings eher begrenzt und diese sind oft mehrfach engagiert und eingebunden. Etablierte regionale Netzwerke, die traditionell agieren, müssen für neue Kooperation und Themen begeistert werden, das bedeutet, die Arbeit und das Thema der Pflegekonferenz muss sichtbar gemacht und auch beworben werden.

Für neue Entwicklungen scheinen sehr *ländliche Kreise eher auf Verbundlösungen* angewiesen zu sein. Kleinere Kommunen stoßen schneller an personelle Grenzen bei überregionalen Vernetzungsaktivitäten. Aus dieser Situation heraus kann aber auch Interesse und Kooperationsbereitschaft entstehen, Ressourcen zwischen Landkreis und regionalen Institutionen und Initiativen zu bündeln und Ressourcen gegenseitig zu nutzen. Voraussetzung scheint allerdings ein solches Verständnis der Zusammenarbeit in der Landkreisverwaltung.

Die Stellung und der Handlungsspielraum von Bürgermeister/-innen in kleinen Gemeinden im ländlichen Raum bringt es mit sich, dass sich auch in sehr traditionsorientierten Landkreisen immer wieder innovative „Leuchttürme" bis hin zu Innovationsclustern finden, wenn Bügermeister/-innen kleiner Gemeinden, die Daseinsvorsorge in Bezug auf die Altenhilfe vorantreiben und zur „Chefsache" machen. Einzelne Gemeinden weisen hier überzeugende eigenständige Entwicklungen auf.

Insgesamt ist es für ländlich geprägte Landkreisen bedeutsam, *wie stark der Landkreis sich in Entwicklungsfragen engagiert und sich auch als Dienstleister* für seine Kreiskommunen *versteht.* Im Evaluationsprozess lassen sich hier bislang unterschiedliche Formen eines Steuerungsverständnisses beobachten. So sieht sich zum Beispiel ein zum Teil dem ländlichen Raum zugehöriger Landkreis in einer moderierenden, beratenden Rolle seinen kleineren Kreiskommunen gegenüber, ein anderer Landkreis, des mehrheitlich ländlich geprägten Raumes, versucht die Landkreiskommunen eher direktiver zu steuern und trifft dabei auf starke Kommunen, die eigene Ideen in Bezug auf die Pflegekonferenz entwickeln und eigene Wege gehen möchten.

Bezogen auf das Zusammenspiel zwischen Landkreisen und Kommunen äußert eine Koordinatorin: „Zwischen den Kommunen und dem Landkreis ist sowas wie eine trennende Membran. Die Landkreise sind für die Sozialplanung zuständig und können dadurch steuern, aber einzelne Mitarbeitende können nicht wirksam werden." Was die Stärke der Landkreise ist – die Zuständigkeit für die Sozialplanung – erweist

sich aus Sicht einer anderen Koordinatorin, als Schwäche für die Städte: „Die Stärke der Städte sind die Bürger – es gibt engen Bezug dazu – die Schwäche ist der geringe Einfluss auf die Sozialplanung."

Die *Pflegekonferenzen, die von Stadtkreisen durchgeführt werden*, starten generell aus einer anderen Position. Der Handlungsraum für die Pflegekonferenz ist räumlich begrenzt. Bestehende Kooperationspfade können häufiger genutzt werden und Themenstellungen lassen sich enger zuschneiden. Die Planungen für die Pflegekonferenz nehmen hier auch die Weiterentwicklungen von einzelnen Quartieren in den Blick, die bezogen auf die Altenhilfe besondere Erfordernisse zeigen. Stadtkreise verfügen im Vergleich zu Landkreisen leichtere Zugänge und können Akteure besser einbinden. Das dürfte mit der Zugehörigkeit zu einem gemeinsam geteilten bedeutsamen Lebensraum zu tun haben, auf den sich die Akteure beziehen. Für Landkreise als Verwaltungseinheiten gilt dies nicht in der gleichen verbindenden und verbindlichen Weise.

4.2 Zur Dynamik von Akteursinteressen: Pflegekonferenzen zwischen Verwaltung und Gestaltung – Sektorenlogik am Werk

Obschon die regionale Vernetzung im Bereich der Pflege im Sinne der Angehörigen und zu pflegenden Personen angestrebt wird, haben die Akteure aus den verschiedenen Sektoren, die sich potenziell an einer Pflegekonferenz beteiligen sollen, durchaus unterschiedliche Eigeninteressen, die es bei der Netzwerkinitiierung zu beachten gilt und die sich nicht unbedingt auf den ersten Blick erschließen. Nachhaltiger Netzwerkaufbau ist an Vorteile für die einzelnen Akteure gebunden (Fürst, 2010, S. 55).

Das Interesse der Landkreise an der Durchführung von Pflegekonferenzen liegt auf der Hand. Es besteht häufig ein Kostendruck, da die Landkreise die „Hilfe zur Pflege" finanzieren müssen und sich durch passgenaue Versorgung Kosteneinsparungen versprechen und auch in den Blick nehmen, dass durch gute Prävention z.B. in Form von Wohnberatung, Beratung durch Pflegestützpunkte und funktionierende Nachbarschaftshilfen, Leistungen der stationären Versorgung verhindert bzw. hinauszögert werden können. Diese finanziellen Interessen gehen auch mit dem Wunsch der Pflegebedürftigen überein, die in der Regel so lange wie möglich in der häuslichen Umgebung leben und versorgt werden wollen.

Die unterschiedlich großen *Städte* eines Kreises beteiligen sich nur zum Teil an den Pflegekonferenzen. Während es einzelne große Städte in Baden-Württemberg gibt, die in den vergangenen Jahren bereits eigene kommunale Pflegekonferenzen initiiert haben, gibt es auch Kreiskommunen unterschiedlicher Größe, die sich an den regionalen Pflegekonferenzen nicht beteiligen. Da Leistungen in der kommunalen Altenhilfe Freiwilligkeitsleistungen im Sinne der Daseinsvorsorge sind, besteht für die Kreiskommunen nicht immer ein Handlungsdruck. Nach Aussagen einer Koordinatorin hängt es hauptsächlich von drei Variablen ab, ob sich Bürgermeister/-innen einbringen: Von der demografischen Situation der Kommune, vom finanziellen

Spielraum einer Kommune und vom persönlichen Interesse des Bürgermeisters/der Bürgermeisterin am Thema Pflege. Hier zeigt sich, dass interessierte individuelle Akteure, insbesondere Oberbürgermeister/-innen, die in Baden-Württemberg große Gestaltungsmöglichkeiten haben, für das Thema gewonnen werden müssen.

Auch die Einbindung von *ambulanten Diensten und stationären Altenhilfeeinrichtungen* gestaltet sich unterschiedlich (intensiv), dies hängt u.a. mit der Größe der Organisation und der regionalen Einbindung zusammen. Die Gründe für eine Teilnahme an Pflegekonferenzen sind also vielschichtig. Da die Landkreisverwaltung z.B. für die UstA-VO-Genehmigungen, für die Altenhilfefachberatung und für die Vermittlung von Praktikumsplätzen in der generalistischen Pflegeausbildung zuständig sind, können sich hier ggf. Anknüpfungspunkte für eine Teilnahme an Pflegekonferenzen ergeben.

Kliniken, die sich an der Pflegekonferenz beteiligen, können dies tun, um den sogenannten „Drehtüreffekt" zu verhindern und deshalb zuverlässige Versorgungsstrukturen für Patientinnen und Patienten nach der Klinikentlassung unterstützen. Tatsächlich wurde auch die Suche nach Wohnraum für das Pflegepersonal als Beteiligungsgrund genannt und die Suche nach qualifiziertem Pflegepersonal treibt sowohl die Kliniken als auch die ambulanten und stationären Altenhilfeträger generell um.

Auch die Beteiligung von *bürgerschaftlich Engagierten* variiert stark und kann sich z.B. auf die Einbindung von Angehörigeninitiativen, Seniorenräten oder Nachbarschaftshilfen beziehen. Die Integration gelingt auch hier gut, wenn bereits vor der Pflegekonferenz persönliche Kontakte bestanden. Z.B. wenn der Kreisseniorenrat gut an das Landratsamt angebunden ist, Akteure aus den Anerkennungsverfahren bekannt sind oder im Vorfeld ein Kreisseniorenplan erarbeitet wurde, dessen Handlungsempfehlungen in der Pflegekonferenz bearbeitet werden.

Die Einbindung *überregionaler Akteure* (MDK, Pflegekassen) gestaltet sich zum Teil schwierig. Dies dürfte u.a. auch mit der begrenzten regionalen Verortung zusammenhängen.

Abgesehen von den Eigeninteressen, die potenzielle Netzwerkteilnehmende zur Beteiligung an den Pflegekonferenzen bewegen, stellt das Förderinstrument „Pflegekonferenz" durch die sektorenübergreifende und sozialräumliche Ausrichtung ein neues Narrativ dar. Sinn und Zweck des Ansatzes „Pflegekonferenz" erschließt sich in der Einstiegsphase vielen Beteiligten, insbesondere des ländlichen Raumes, nicht ohne Einführung.

Sensibilisierung und Kommunikation sind also notwendig, um das Vernetzungsformat bekannt zu machen. Die Zeitschiene des 18-monatigen Projektes lässt dafür allerdings nur begrenzt Raum. In der Einstiegsphase haben die Koordinatorinnen, abgestimmt mit den Landkreisverwaltungen, unterschiedliche Strategien entwickelt, um diese „Fremdheit" zu überwinden und Interesse bei potenziellen Teilnehmenden zu wecken. Es werden folgende Strategien praktiziert:

- *Stärkung der hierarchischen Legitimation* durch Beteiligung des Landrats/der Landrätin ebenso *Bedeutung von Autorität.* Dem Aufruf einflussreicher Schlüsselpersonen wird eher Folge geleistet.
- *Erweiterung der Arbeitsweise* im Konferenzformat durch zusätzliche offenere Kooperations- und Kommunikationsformen (Arbeitsgruppen, Projektgruppen) und durch die Etablierung verbindlicher themenbezogener Austauschformate, die zeitlich eng beschränkt und extern moderiert sind.
- *Ausweitung der kommunikativen und erschließenden Praxis der Koordinatorinnen durch intensive Beziehungsarbeit* z.B. in Form einer Tour durch den Landkreis mit Besuch bei Bürgermeister/innen. Es zeigt sich, dass die Akteure von Pflegekonferenzen nicht ausschließlich über thematische Sachinteressen verknüpft werden können. Interdependenzen lassen sich nur auf der Basis von Vertrauen und Engagement gestalten.
- *Sensibilisierung durch öffentliche Kommunikation* und Veranstaltungen, die zu regionalen Schwerpunkten passen (z.B. Woche der Pflege).
- *Fokussierung und Strukturierung der Zusammenarbeit mit Akteuren* z.B. durch Themeneingrenzung im Vorfeld und Vorstrukturierung. Nach Aussagen der Koordinatorinnen ist es wichtig, Themen zu finden, die viele betreffen und angepackt werden können: „Man muss ein „BÄNG-Thema" finden."
- *Maßnahmen für Orientierung und Identifikation,* z.B. durch die Reduzierung von Komplexität, in dem Pflegekonferenzen in verschiedenen Sozialräumen des Kreises durchgeführt werden, einzelne Gemeinden ihre Best-practice-Projekte vorstellen können oder an bereits bestehende Projekte und Prozesse angeknüpft wird.

Die Ergebnisse legen nahe, dass sektorenspezifische Logiken und Unterschiede in den verfügbaren Ressourcen das Interesse und das Ausmaß an Beteiligung an Pflegekonferenzen maßgeblich beeinflussen. Der Mehrwert für die einzelnen Akteure erschließt sich nicht von Anfang an und nicht selbstverständlich. Fachliche Funktionslogiken stehen administrativen Planungsansätzen und vertrauensbildenden Beteiligungsformaten gegenüber. Zudem sind die Zeitbudgets der Akteure häufig coronabedingt, stark durch andere Aufgaben beansprucht.

Es gilt die unterschiedlichen Interessen zu erkennen, zu aktivieren und einzubinden, diese Interessen werden zum Teil erst im Prozess, oder nur indirekt sichtbar, vergleichbar mit der Metapher des Eisberges. Die Unterschiede haben mit den Funktionsweisen der jeweiligen Sektoren zu tun. Sollen Verknüpfungen stattfinden, braucht es passende Anreize oder geeignete Ressourcen durch die initiierende Verwaltung. Es bestätigt sich, dass das Bearbeiten von Interdependenzen in einem solchen Umfeld eine komplexe Gestaltungs- und Managementaufgabe darstellt, bei der folgende Einflussfaktoren wirken:

a) regionale Besonderheiten der Siedlungsgeografie (z.B. städtisch vs. ländlich geprägte Landkreise);
b) Politikstile, die in der jeweiligen Landkreisverwaltung etabliert sind und
c) fachliche und persönliche Ressourcen der Koordinatorinnen.

4.3 Die Organisationsperspektive: Zur Dynamik des institutionellen Settings – zwischen Hierarchie und Heterarchie

Das Förderinstrument „Pflegekonferenz" hat das Ziel, auf der Ebene von Land- bzw. Stadtkreisen verschiedene Organisationen im Vor- und Umfeld der Pflege zusammenzuführen. Die damit verbundenen Koordinations-, Kommunikations- und Vermittlungsaufgaben werden in die Hände einer Koordinationsstelle gelegt, die in der Landkreisverwaltung angesiedelt ist. Aus dieser Konstruktion ergibt sich eine charakteristische Konstellation: Aus einer hierarchisch gesteuerten Verwaltung heraus sind Netzwerkstrukturen zu initiieren und dies sowohl intern im Landratsamt (Mitstreitende gewinnen), als auch extern in Verknüpfung mit den korporativen und individuellen Akteuren im Landkreis.

Diese Dynamik greifen die Koordinatorinnen auf, wenn sie Verwaltung als „schwerfälligen Tanker" beschreiben und die Pflegekonferenz als „Schnellboot" bezeichnen, das hier agiert. Teilweise besteht eine starke innere „Versäulung" der Verwaltung, die von einigen Mitarbeitenden zum Teil auch bewusst stabilisiert wird. Durch Förderprogramme, die Vernetzung erfordern und durch Generationenwechsel im Amt, wird heterarchisches Arbeiten – so die Aussage einer Koordinatorin – eher begünstigt.

Bezogen auf die Akteursebene erweist es sich im Laufe des Prozesses als schwierig „wenn die Kapitäne" wechseln, also z.B. Sozialdezernentinnen neu eingestellt werden und die „Neuen" in den Prozess der Pflegekonferenz mit eingebunden werden müssen. Der Prozess der Pflegekonferenz kommt ebenso ins Stocken, wenn die Koordinatorinnen wechseln, da die Projektlaufzeit auf 18 Monate begrenzt ist. Auch die durch coronabedingten Zusatzbelastungen der Landkreisverwaltungen behindern den Prozess, z.B. wenn das Gesundheitsamt zur Nachverfolgung von Corona-Infektionen Personal anfordert oder von geplanten Präsenzveranstaltungen auf Online-Formate umgestellt werden muss.

Hilfreich stellt sich die Ausgangssituation in der Verwaltung dar, wenn es bereits integrierte Planungsvorgänge gibt oder auch in Bezug auf andere Projekte bereits hausinterne Kooperationen zwischen Abteilungen und Dezernaten bestehen (z.B. integrierte Sozialplanung, in der die Mitarbeitenden sowohl inhaltlich als auch räumlich zusammenarbeiten).

Der Erfolg der Pflegekonferenz hängt nach Meinung der Koordinatorinnen auch davon ab, wo die Pflegekonferenz im Landkreis-Organigramm angesiedelt ist. Da der Bereich der Sozialplanung oft weit oben im Organigramm „aufgehängt" ist, bekommt dadurch auch die Pflegekonferenz einen höheren Stellenwert. Wenn z.B. der Startschuss zur Pflegekonferenz vom Sozialdezernenten/-dezernentin gegeben und von dort auch kontinuierlich begleitet wird, dann wird die Pflegekonferenz zum „Schnellboot im Tanker". Für einen der evaluierten Stadtkreise wird geschildert, dass die Abteilung Soziales intern gut und vernetzt arbeitet, die verwaltungsinterne Vernetzung aber zum Beispiel am Widerstand anderer Referate scheitert. Das bedeutet, dass interne Machtungleichgewichte durchaus eine Wirkung auf die Pflegekonferenz entfalten.

Bezogen auf die Akteure in der Landkreisverwaltung gibt es die „Willigen", die die Netzwerkbildung aus der Verwaltung heraus unterstützen. Dies bezieht sich auf das Wohlwollen der Vorgesetzten und auch auf die Mitarbeit von Sachbearbeitenden, die im Bereich der Altenhilfe arbeiten (z.B. in der Betreuungsbehörde). Auch wenn Koordinatorinnen im Tandem in der Pflegekonferenz arbeiten und dabei noch komplementäre beruflichen Hintergrund haben (z.B. Pflegeausbildung und Erfahrung in der Sozialplanung) kann gut auf verschiedene berufliche Netzwerke zurückgegriffen werden, die bei der Netzwerkaktivierung innerhalb, aber auch außerhalb der Verwaltung unterstützend sind.

Die Pflegekonferenz bietet demnach, laut Einschätzung von Koordinatorinnen, Raum für Innovation und neue Herangehensweisen, stößt dabei aber zum Teil auf verhärtete Verwaltungsstrukturen.

4.4 Die Rolle der Koordinatorinnen

Die Koordinatorinnen der Pflegekonferenzen unterscheiden sich hinsichtlich Berufserfahrung im Bereich von Sozialplanung und Pflege und auch hinsichtlich ihrer grundständigen Ausbildung (Verwaltung, Sozialarbeitende, Gesundheitsbereich) sowie hinsichtlich ihrer Lebenserfahrung. Vor diesem Hintergrund entwickeln die Koordinatorinnen auch selbst unterschiedliche Ausgestaltungsvorschläge für die jeweilige Pflegekonferenz.

In der bisherigen Projektspanne lässt sich feststellen, dass es auch zur Fluktuation auf der Position der Koordinatorin kommt und durch die Neubesetzung der Koordinatorinnenstelle eine Zunahme oder Abnahme von Fachlichkeit stattfindet. Zum Teil wurden für die Koordinierung der Pflegekonferenz neue Mitarbeiterinnen eingestellt, die sich auch neu in das Organisationssetting der jeweiligen Landratsämter integrieren müssen.

Für eine gelingende Vernetzung der Akteure, sowohl in der Organisation Landratsamt als auch im Landkreis, sind berufserfahrene Koordinatorinnen im Vorteil. Bestehende Netzwerke können genutzt werden. Koordinatorinnen, die sowohl in der Verwaltung neu sind und auch im Landkreis keine Netzwerke im Bereich der Altenhilfe haben, tun sich schwer. Aus Sicht der Koordinatorinnen ist es hilfreich, wenn man vor der Übernahme der Koordinationsstelle bereits in vernetzender Funktion gearbeitet hat (z.B. im Pflegestützpunkt, in der Koordination der generalistischen Pflegeausbildung oder in der Altenhilfefachberatung), weil man auf die daraus bestehenden Kontakte aufbauen kann. Einzelne Koordinatorinnen befördern den Erfolg der Pflegekonferenz, indem sie sich klar darüber sind, dass ein hohes Maß an Kommunikation notwendig wird und die direktive Steuerung in diesem Kontext nicht gut funktioniert. Die Netzwerkbildung nimmt ihren Ursprung also in den Netzwerken der Koordinatorinnen.

5 Ausblick: Pflegekonferenz – was lässt sich daraus machen?

Unter einer Governance-Perspektive erweist sich die Aufgabe und das Potenzial der Kommunalen Pflegekonferenzen darin, die Systemgrenzen, die sich durch die funktionale Differenzierung in der Altenhilfe ergeben, durch Kommunikation und Koordination zu bearbeiten und dadurch mittels wirksamer Formen des Interdependenzmanagements die Daseinsvorsorge für Bürger/innen zu verbessern. Bisher werden überwiegend die Anbietenden von Unterstützungs- und Pflege(dienst)leistungen erreicht. Eine tatsächliche sektorenübergreifende Kooperation, in welche Verwaltungen, Zivilgesellschaft, und die politische Ebene integriert sind, gelingt an wenigen Stellen (z. B. in einzelnen Lenkungskreisen) oder in begleitenden Plattformen (z. B. Woche der Pflege) oder punktuell durch einzelne Vertreter/-innen aus diesen Sektoren in den Pflegekonferenzen.

Systemgrenzen sind in vielerlei Hinsicht vorhanden. Die Zuständigkeiten für die Altenhilfe, die in den einzelnen Gemeinden geleistet wird, sind zersplittert und decken unterschiedliche Bedarfe in der Pflege ab (z.B. ambulante Pflegedienste, stationäre Pflegeeinrichtungen, Nachbarschaftshilfe). Die Städte und Gemeinden setzen unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte, was die Daseinsvorsorge der Altenhilfe in der eigenen Kommune betrifft und die Akteure sind in sehr unterschiedlicher Weise interessiert am Thema der Daseinsvorsorge für das Alter. Die Landkreisverwaltungen sind an verschiedenen Stellen mit der Weiterentwicklung der Infrastruktur beauftragt (z.B. Erhebung sozialplanerischer Daten, Errichtung von Pflegestützpunkten, Koordination der generalistischen Pflegeausbildung, Anerkennung von Qualifikationen nach SGB XI §45b). Neben den organisatorischen Systemgrenzen ergeben sich auch vielfältige Themenkonstellationen, die im Kontext von Pflegekonferenzen bearbeitet werden können.

Pflegekonferenzen können demzufolge als Ermöglichungsräume verstanden werden, in denen Informations- und Vernetzungsprozesse in der Altenhilfe eines Landkreises neue Impulse bekommen. Aus der Governance Perspektive erweisen sich Capacity-Building und eine verbesserte strategische Ausrichtung als Potenziale für Beteiligte solcher Netzwerke.

Mit der Organisation und Durchführung von Pflegekonferenzen findet hierzu ein Auftakt statt. Die weitere Vernetzung, die von der Pflegekonferenz ihren Ausgang nehmen soll, ist jedoch voraussetzungsvoll und hängt davon ab, inwiefern in der Landkreisverwaltung heterarchische Organisation bereits eingeübt ist, welche Vernetzungserfahrungen die Koordinatorinnen mitbringen und welche Vernetzungsoptionen des Landkreises in die Kommunen hinein bestehen.

Eine wirksame Umsetzung bis in den Sozialraum hinein erfordert zudem die Verknüpfung verschiedener Handlungsebenen und damit auch die Beteiligung politischer Entscheider/-innen, z. B. Bürgermeister/-innen, Gemeinderäte, Kreisräte.

Leitbilder und Selbstverständnis von Stadt- und Landkreisen sind als Scharnier gefragt sowie Strukturen für die Zusammenarbeit mit der Stadtteilebene bzw. mit kreiseigenen Kommunen. Landkreisen oder Stadtkreisen, die bereits integrierende Sozialplanung betreiben, gelingt es eher die rein fachliche Binnenperspektive zu verlassen und die politische und fachliche Perspektive zusammenzudenken. Insbesondere Stadtkreise sind hier im Vorteil.

Grundlegend erscheint die bisherige Organisation von Umsetzungsverantwortung. Folgt man der Evidenz aus großen Stadtentwicklungs- und Quartiersprogrammen, dann bleibt die kommunale Ebene der „Tatort" für Umsetzungsprojekte, gerade wenn bürgerschaftliches Engagement berührt wird. Allerdings sehen sich gerade kleine Kommunen und Kommunen im ländlichen Raum nur sehr begrenzt in der Lage, komplexere Neuerungen, die durch Landkreise aufgrund ihrer inhaltlichen Zuständigkeit angeregt werden, umzusetzen. Umsetzungspraxis kann an Momentum gewinnen, wenn es gelingt, Ressourcen in die Kommunen zu bringen oder zu bündeln und Kommunen bei den sogenannten Transaktionskosten zu entlasten. Vernetzungsarbeit zählt dazu. Im Blick auf Pflegekonferenzen bedeutet es, dass die Umsetzungspraxis vertieft werden kann, wenn in der Vernetzung und Verknüpfung diese besondere Verantwortungsorganisation in mehreren Ebenen berücksichtigt wird.

Welche Rolle der Landkreis einnehmen kann, ist stark von der Siedlungsstruktur des Kreises abhängig. Spielen die verschiedenen Ausgangsbedingungen gut zusammen, dann kann die Pflegekonferenz ein Impuls für weitere Vernetzungen und daraus folgende Angebote für Pflegebedürftige sein. Sind die Gelingensbedingungen ungünstig, dann stagnieren die Vernetzungsaktivitäten nach der Pflegekonferenz bzw. kommen immer nur dann in Bewegung, wenn weitere Ressourcen in die Koordination investiert werden (können).

Wenn Pflegekonferenzen nicht nur allgemeine Handlungskoordination verbessern sollen, sondern einen spezifischen Beitrag zu sektorenübergreifenden Ansätzen der Zusammenarbeit bis in die Lebenswelt hinein leisten sollen, dann braucht es auch eine systematische Berücksichtigung und Bearbeitung der staatlichen und zivilgesellschaftlichen Sektoren. Mehrebenen-Bezug und Intersektoralität sollten praktisch und konzeptionell stärker in die Gestaltung von Vernetzungsarbeit, bzw. in eine zukünftigen Förderpraxis einfließen.

Literatur

Benz, A. & Dose, N. (2010). *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung.* 2. aktualisierte und veränderte Auflage. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92325-3.

Bergold, J. & Thomas, S. (2012). Partizipative Forschungsmethoden. Ein methodischer Ansatz in Bewegung. In *Forum: Qualitative Sozialforschung,* 13 (1).

Blinkert, B. & Klie, T. (2004). *Solidarität in Gefahr? Pflegebereitschaft und Pflegebedarfsentwicklung im demographischen und sozialen Wandel.* Hannover: Vincentz Network.

Förderaufruf zur Pflegekonferenz (2019) unter: https://sozialministerium.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-sm/intern/downloads/Foerderaufrufe/Kommunale-Pflegekonferenzen-BW_Foerderaufruf_2019.pdf

Fürst, D. (2010). Regional Governance. In Benz, A. & Dose, N. (Hrsg.), *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung.* 2. aktualisierte und veränderte Auflage. Wiesbaden: Springer VS. S. 49–65. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92325-3_3.

Kretschmann, W. (2011). Regierungserklärung. Unter: https://www.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/dateien/Altdaten/202/110525_Regierungserklaerung_MP_Kretschmann_Protokollfassung.pdf

Maloney, W.; Smith, G. & Stoker, G. (2000). Social Capital and Urban Governance: Adding a More Contextual "Top-down" Perspective. In *Political Studies* 48, 802-820. https://doi.org/10.1111/1467-9248.00284.

Mayntz, R. & Scharpf F. W. (Hrsg.) (1995). *Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung.* Frankfurt am Main: Campus.

Mayntz, R. (2010). Governance im modernen Staat. In Benz, A. & Dose, N. (Hrsg.), *Governance. Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung.* 2. aktualisierte und veränderte Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 37–48. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92325-3_2.

Schwarck, C. (2012). Der typisch ländliche Kreis? In *Statistisches Monatsheft Baden- Württemberg.* Landesamt für Statistik BW. Nr. 2/12. S. 43–47.

Tarrow, S. (1983). Struggling to Reform: Social Movements and Policy Change During Cycles of Protest. Cornell University. *Estern Socities Program Occasional Paper* No. 15.

Unger, H. von (2012). Partizipative Gesundheitsforschung: Wer partizipiert woran? In *Forum Qualitative Sozialforschung, Forum: Qualitative Social Research*, Vol. 13, No. 1, Art 7.

Zürn, M. (1998). Regieren jenseits des Nationalstaates. G*lobalisierung und Denationalisierung als Chance*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Intersektorale Governance zur Stärkung der Teilhabe von Menschen mit Behinderungen

Zwischenergebnisse des Forschungsprojekts „Umsetzung des Gesetzes zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen (Bundesteilhabegesetz, BTHG) in der Region Südostniedersachsen“[1]

Ludger Kolhoff

1 Einleitung

Die Stärkung der Teilhabe von Menschen mit Behinderungen ist ein wichtiges Ziel für eine inklusive Gesellschaft. Das Gesetz zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen (Bundesteilhabegesetz – BTHG) setzt hierbei wichtige Impulse.

Das Forschungsprojekt „Umsetzung des BTHG in der Region Südostniedersachsen“ untersucht die Interaktion zwischen öffentlichen und freien Trägern der Eingliederungshilfe im Kontext der Umsetzung der zweiten und dritten Stufe des BTHG in den Städten Wolfsburg und Salzgitter.

Um einen Einblick in das Forschungsfeld zu erhalten, wurde zunächst nach beispielhaften Ansätzen der intersektoralen Zusammenarbeit in der Eingliederungshilfe in der Region gesucht. Hierbei wurde das Modellprojekt „Budget für Arbeit“ als Beispiel für eine Kooperation im Bereich „Teilhabe am Arbeitsleben“ identifiziert und im Rahmen einer Sekundäranalyse ausgewertet.

Im Anschluss daran erfolgt eine Primäranalyse, die eine Prozessevaluation der Zusatzqualifikation „Teilhabe von Menschen mit Behinderungen“ und weitere Untersuchungen umfasst. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen sind jedoch noch nicht abgeschlossen.

Der Beitrag endet mit einem (Zwischen)fazit zu den bisherigen Ergebnissen des Forschungsprojekts. Es wird deutlich, dass eine enge Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern der Eingliederungshilfe entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung des BTHG ist. Zudem zeigt das Modellprojekt „Budget für Arbeit“, dass erfolgreiche intersektorale Zusammenarbeit in der Eingliederungshilfe bereits

1 Teile des Beitrags orientieren sich an den Aufsätzen: Kolhoff, L. (2021): Governance der Teilhabe – Kommunale Teilhabelandschaften im Sozialraum, in: Kolhoff, L. (Hrsg.): Management der Teilhabe von Menschen mit Beeinträchtigungen, Springer VS, Wiesbaden, S. 67–84 und Kolhoff, L., Kuper, S. (2021): Personalentwicklung von MitarbeiterInnen in der Eingliederungshilfe – Die Zusatzqualifikation „Teilhabe von Menschen mit Behinderung“, in: Kolhoff, L. (Hrsg.): Management der Teilhabe von Menschen mit Beeinträchtigungen, Springer VS, Wiesbaden, S. 85–112.

möglich ist. Die Primäranalyse wird dazu beitragen, weitere Erkenntnisse zu gewinnen und somit die Teilhabe von Menschen mit Behinderungen zu stärken.

2 Zur Stärkung der Teilhabe von Menschen mit Behinderungen

2.1 Normalisierung, Integration und Inklusion

Die Diskussion zur Stärkung der Teilhabe von Menschen mit Behinderungen ist Teil eines Entwicklungsprozesses, der mit den Schritten Normalisierung, Integration und Inklusion gekennzeichnet werden kann.

- Das Konzept der Normalisierung, das in den 1950er- und 1960er-Jahren entwickelt wurde, fordert, dass Menschen mit Behinderungen ein möglichst normales Leben führen. Zur Normalität gehören ein „normaler" Tagesrhythmus, die Trennung von wichtigen Lebensbereichen wie Arbeit und Leben und ein „normaler Lebensverlauf" (vgl. Nirje, 1994). In Deutschland wurden in den 1960er und 1970er Jahren Tagesstätten, Heime und Werkstätten für Menschen mit Behinderungen gebaut, um ihnen ein „normales Leben" zu ermöglichen.
- Später wurde das Konzept der Integration eingeführt. Zur Integration von Menschen mit Behinderungen wurden beispielsweise ab Mitte der 1970er Jahre Integrationsklassen in Regelschulen eingerichtet (Gringmann, Mundstock & Oltmann, 2012, S, 97). Aber auch hier waren die Menschen mit Behinderungen noch sichtbar.
- Inklusion bedeutet, Menschen mit Behinderungen die Teilnahme zu ermöglichen (vgl. Wansing, 2005). Der Ansatz geht davon aus, dass Menschen unterschiedlich, aber gleich sind und dass alle Menschen die Möglichkeit haben sollten, uneingeschränkt an der Gesellschaft teilzunehmen. Die Diskussion steht in engem Zusammenhang mit der Diversity-Diskussion (vgl. Dreas, 2019). Sie fordert eine aktive Anerkennung, Gleichstellung und einen individuellen Nachteilsausgleich für diejenigen, die von den traditionellen Vorstellungen von Normalität abweichen, d. h. für alle Minderheiten und Randgruppen. Dies gilt auch für Menschen mit Behinderungen. Da es darum geht, Benachteiligungen auszugleichen, müssen die Rahmenbedingungen und Strukturen so gestaltet werden, dass Teilhabe möglich wird.

Den rechtlichen Rahmen bildet die UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen, die nach Zustimmung des Bundesrates am 19.12.2008 vom Bundestag ratifiziert wurde und geltendes Recht ist.

2.2 Gesetz zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen (Bundesteilhabegesetz, BTHG)

Zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention wurde am 20.12.2016 das Gesetz zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen (Bundesteilhabegesetz, BTHG) verabschiedet. „Folgende Ziele sollen im Lichte der UN-BRK mit dem Gesetz verwirklicht werden:

- Dem neuen gesellschaftlichen Verständnis einer inklusiven Gesellschaft soll durch einen neu gefassten Behinderungsbegriff Rechnung getragen werden.
- Leistungen sollen wie aus einer Hand erbracht und zeitintensive Zuständigkeitskonflikte der Träger untereinander sowie Doppelbegutachtungen zulasten der Menschen mit Behinderungen vermieden werden.
- Die Position der Menschen mit Behinderungen im Verhältnis zu den Rehabilitationsträgern und den Leistungserbringern soll durch eine ergänzende unabhängige Teilhabeberatung gestärkt werden.
- Die Anreize zur Aufnahme einer Tätigkeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt sollen auf persönlicher und institutioneller Ebene verbessert werden.
- Die Möglichkeiten einer individuellen und den persönlichen Wünschen entsprechenden Lebensplanung und -gestaltung sollen unter Berücksichtigung des Sozialraumes bei den Leistungen zur sozialen Teilhabe gestärkt werden.
- Die Leistungen zur Teilhabe an Bildung sollen insbesondere im Hinblick auf studierende Menschen mit Behinderungen verbessert werden.
- Die Zusammenarbeit der unter dem Dach der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation befindlichen Rehabilitationsträger und die Transparenz des Rehabilitationsgeschehens sollen verbessert werden.
- Gleichzeitig soll die Steuerungsfähigkeit der Eingliederungshilfe verbessert werden, um keine neue Ausgabendynamik entstehen zu lassen und den insbesondere demografisch bedingten Ausgabenanstieg in der Eingliederungshilfe zu bremsen.
- Im Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II) – Grundsicherung für Arbeitsuchende – und im Sechsten Buch Sozialgesetzbuch (SGB VI) – Gesetzliche Rentenversicherung – sollen präventive Maßnahmen ergriffen und neue Wege erprobt werden, um die Erwerbsfähigkeit von Menschen mit (drohenden) Behinderungen zu erhalten und so Übergänge in die Eingliederungshilfe zu reduzieren.
- Im Schwerbehindertenrecht soll das ehrenamtliche Engagement der Schwerbehindertenvertretungen gestärkt, sollen Mitwirkungsmöglichkeiten von Menschen mit Behinderungen in Werkstätten für behinderte Menschen verbessert und sollen die besonders schweren Beeinträchtigungen von taubblinden Menschen berücksichtigt werden“. (Deutscher Bundestag, 2016, S. 2f.)

Während die Leistungen bisher im Zwölften Buch Sozialgesetzbuch geregelt waren und damit als Sozialhilfe galten, wurde das Bundesteilhabegesetz als eigenständiges Teilhabegesetz geschaffen.

Das BTHG wird in mehreren Stufen von 2017 bis 2023 von den Ländern und Kommunen umgesetzt. Sie sind verantwortlich für die Eingliederungshilfe und müssen diese Herausforderung meistern, dies stellt insbesondere für die kommunalen Leistungsträger eine große Herausforderung dar.

Abbildung 1 erläutert die insgesamt vier Reformstufen zur Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes.

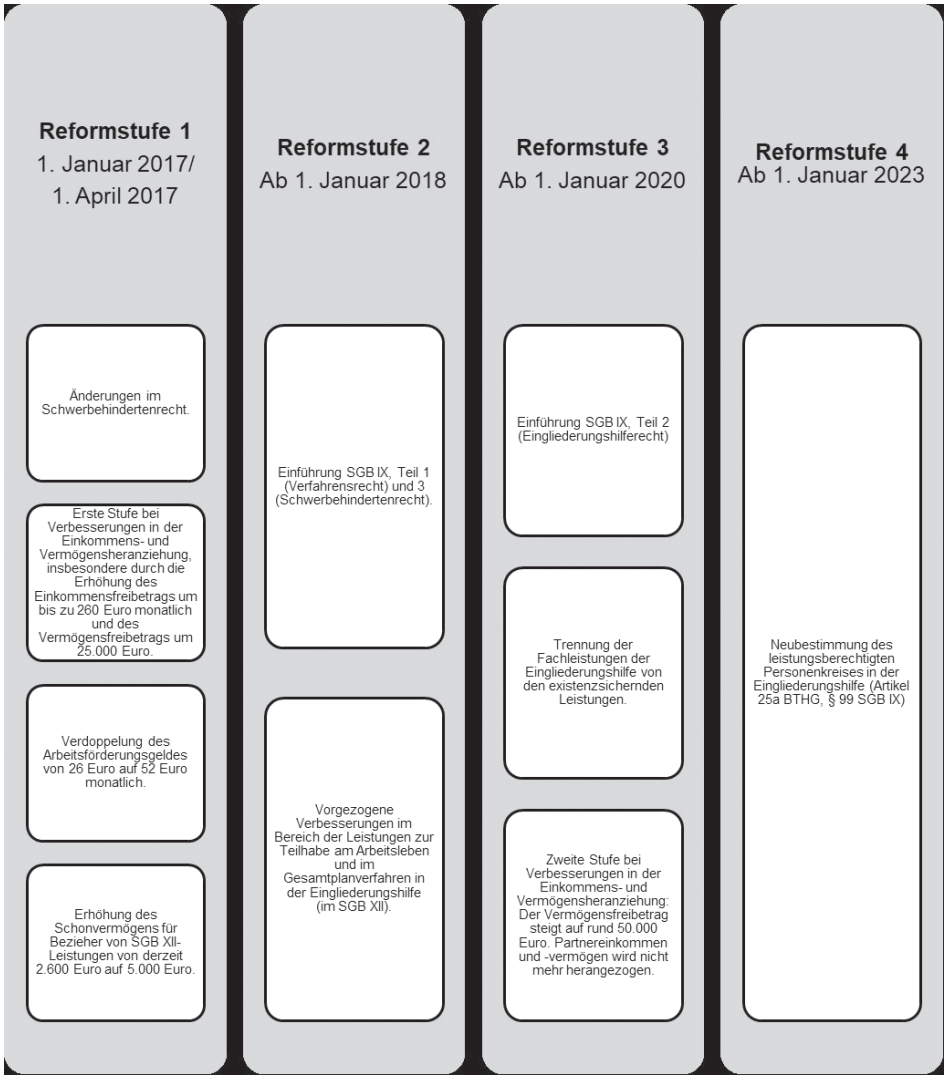

Abb. 1: Reformstufen des Bundesteilhabegesetzes

Die Veränderungen, die das BTHG mit sich bringt, betreffen die Struktur und Kultur der öffentlichen und freien Träger der Eingliederungshilfe. Denn die öffentlichen und freien Träger müssen in der zweiten und dritten Stufe der BTHG-Reform Leistungen aus einer Hand garantieren. Sie müssen intensiv zusammenarbeiten und strukturelle und funktionale Barrieren überwinden (Neumann & Kramp, 2021, S. 262), d.h. es müssen intersektorale Governancestrukturen[2] aufgebaut werden.

Hierzu sind auch Veränderungen kommunaler Strukturen erforderlich, die durch eine starke Versäulung gekennzeichnet sind (vgl. Schubert 2018). Für Menschen mit Behinderung sind auf kommunaler Ebene das Sozial- und Gesundheitsamt, für behinderte Kinder und Jugendliche darüber hinaus das Jugendamt und die Ämter für Schulen, Sport und Kultur, für bauliche Fragen das Hochbauamt und für berufliche Fragen z.B. die Jobcenter zuständig.

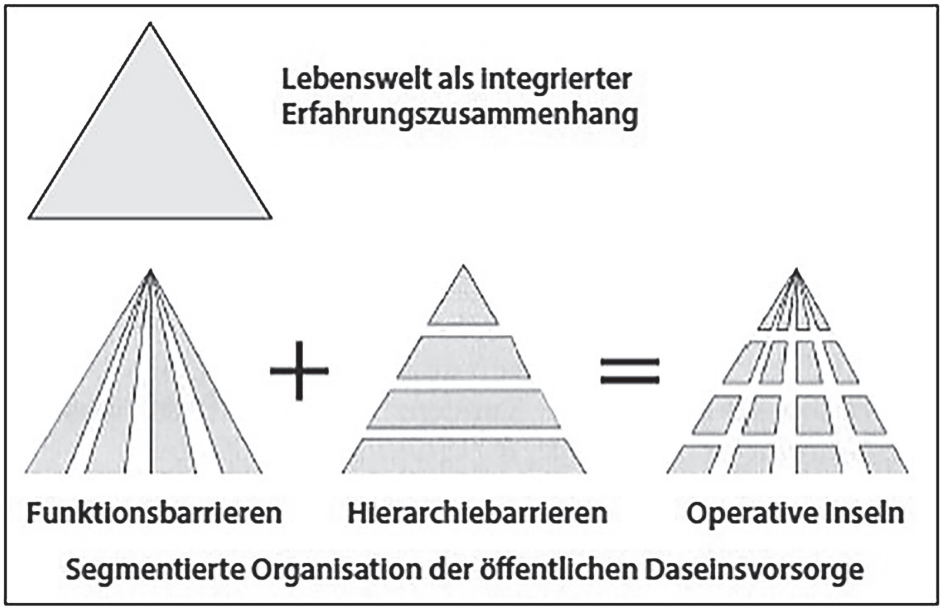

Abb. 2: Versäulung und Verinselung der Lebenswelten und Unterstützungsinstitutionen (Quelle: Schubert, 2018, S. 12)

2 Unter Governance werden neue Formen der Koordinierung zwischen Akteuren verstanden, deren Handlungen voneinander abhängig sind, die sich also gegenseitig unterstützen oder beeinträchtigen können (Benz et al., 2007, S. 9). Governance bezieht sich auf die Prozesse und Strukturen, die zur Entscheidungsfindung und -umsetzung sowie zur Ausübung von Kontrolle in einer Organisation oder in der Gesellschaft eingesetzt werden. Sie umfasst die formellen und informellen Regeln, Vorschriften und Systeme, die bestimmen, wie Entscheidungen getroffen werden. Intersektorale Governance bezieht sich auf die Koordination und Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Sektoren, wie z. B. öffentlichen und privaten Anbietern, z.B. bei der Umsetzung der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderungen.

Damit Teilhabe gelingen kann, sollten nicht Zuständigkeiten, sondern die Menschen mit Behinderung im Mittelpunkt stehen. Versäulungen können überwunden werden, wenn Kooperationen und Vernetzungen erfolgen und Governancestrukturen etabliert werden. Diese sollten sich in der Administration über alle kommunalen Verantwortungsebenen erstrecken und auch die Leistungs-, Eingriffs- und Finanzverwaltung betreffen. Die MitarbeiterInnen sollen zu Lotsen im Hilfesystem werden und neben der Erledigung von Verwaltungsaufgaben beraten, verhandeln, kommunizieren und Netzwerkarbeit betreiben. Sie sollten mit den freien Trägern der Eingliederungshilfe im Sinne eines intersektoralen Governance zusammenwirken.

3 Das Forschungsprojekt „Umsetzung des BTHG in der Region Südostniedersachsen"

Das Forschungsprojekt „Umsetzung des BTHG in der Region Südostniedersachsen" untersucht das intersektorale Governance von öffentlichen und freien Trägern der Eingliederungshilfe am Beispiel der Städte Wolfsburg und Salzgitter in Südostniedersachsen.

Ziel des Projektes ist es, die Interaktion zwischen öffentlichen und freien Trägern vor dem Hintergrund der Umsetzung der zweiten und dritten Stufe des Bundesteilhabegesetzes zu untersuchen und die wesentlichen Rahmenbedingungen, Einflussfaktoren und Voraussetzungen (Skills und Instrumente) sowie deren Auswirkungen auf das Zusammenwirken von öffentlichen und freien Trägern zu erforschen.
Gefragt wird:

- Welche Strategien wenden die Akteure an, um mit den potenziell widersprüchlichen Logiken ihrer Sektoren und Organisationen umzugehen?
- Was sind die Beiträge zur Überwindung von Schnittstellenproblemen und welche Schwierigkeiten gibt es hierbei?

Es ist bekannt, dass die Überwindung von Schnittstellenproblemen eine Herausforderung darstellt. In diesem Zusammenhang können Schwierigkeiten auftreten, z. B. mangelnde Koordinierung und Kommunikation zwischen den verschiedenen Akteuren, unterschiedliche Ziele und Prioritäten, fehlende Ressourcen oder unzureichende rechtliche Bestimmungen. Daher werden die folgenden Annahmen getroffen:

- Intersektorale Kooperation ist notwendig, um die zunehmende Komplexität der Teilhabe zu bewältigen.
- Intersektorale Governance-Strukturen müssen prozessorientiert gestaltet werden, um Teilhabe zu ermöglichen. Dies erfordert eine Betrachtung der Schnittstellen (Wechselbeziehungen) zwischen öffentlichen und freien Trägern.

3.1 Sekundäranalyse

Um einen ersten Zugang zum Forschungsfeld zu erhalten, wurde gefragt, ob es bereits beispielhafte Ansätze der intersektoralen Zusammenarbeit in der Eingliederungshilfe in der Region gibt.

Es stellte sich heraus, dass es in der Region ein entsprechendes Projekt gibt. Es handelt sich um das Modellprojekt „Budget für Arbeit“[3] der Modellregion Wolfsburg und Salzgitter, in dem bereits eine Kooperation im Feld „Teilhabe am Arbeitsleben“ stattfindet[4]. Das Projekt wurde im Rahmen einer Sekundäranalyse evaluiert, d. h. die bereits erhobenen Daten aus dem Projekt „Budget für Arbeit“ in der Modellregion Wolfsburg und Salzgitter wurden ausgewertet, um einen ersten Einblick in die folgenden Fragestellungen zu geben:

- Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern bei der Umsetzung des Modellprojekts „Budget für Arbeit“ in der Region Salzgitter und Wolfsburg?
- Wie lassen sich die Erkenntnisse des Modellprojekts auf die Umsetzung des BTHG in der Region Südostniedersachsen übertragen.

Die aus der Sekundäranalyse gewonnenen Erkenntnisse dienen dann als Grundlage für weitere Untersuchungen im Rahmen der Primäranalyse.

Das Modellprojekt wurde im Herbst 2018 durch das Niedersächsische Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung initiiert und ausgewählt.

Seit Herbst 2018 wird das Budget für Arbeit in fünf Modellregionen durch ein Netzwerk besonders intensiv unterstützt und gefördert. Die fünf Modellregionen sind:

- Der Landkreis Harburg
- Der Landkreis Osnabrück
- Die Stadt Oldenburg
- Die Städte Wolfsburg und Salzgitter (bilden zusammen eine Modellregion)
- Die Region und die Stadt Hannover (zusammen bilden sie eine Modellregion).

In den Modellregionen erfolgt eine intensive Betreuung des Budgets für Arbeit durch neutrale Ansprechpartner im Integrationsfachdienst (IFD). Die Aufgaben der neutralen Ansprechpartner sind die aktive Vernetzung in der jeweiligen Modellregion. Dieses Netz soll alle am Budget für Arbeit Beteiligten umfassen. Die neutralen Kon-

3 Das Budget für Arbeit ist in § 61 des SGB IX geregelt. Es sieht vor, das leistungsberechtigte Menschen mit Behinderungen, denen ein privater oder öffentlicher Arbeitgeber eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung mit tariflicher oder ortsüblicher Vergütung angeboten hat, ein Budget für Arbeit erhalten können. Es umfasst einen Lohnzuschuss an den Arbeitgeber, der bis zu 75 % des vom Arbeitgeber gezahlten regulären Lohns betragen kann, sowie die Kosten für Beratung und Unterstützung am Arbeitsplatz, die aufgrund der Behinderung erforderlich sind.

4 Ziel der Kooperation ist es die Inanspruchnahme des Budgets für Arbeit zu fördern, um eine größere Zahl von Werkstattbeschäftigten auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu vermitteln.

taktpersonen beraten und informieren alle Netzwerkteilnehmer über das Budget und koordinieren die Aktivitäten innerhalb des Netzwerks. Weitere Aufgaben sind die Öffentlichkeitsarbeit auf regionaler Ebene und im Einzelfall die Beratung und Unterstützung von Menschen mit Behinderungen bei der Umsetzung des Budgets für Arbeit (Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung, 2019).

Mit Zustimmung des Niedersächsischen Ministeriums für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung, Referat 102 - Inklusion von Menschen mit Behinderungen, konnten der IFD, die Kooperationspartner und deren AnsprechpartnerInnen aus den Städten Salzgitter und Wolfsburg gewonnen und in das Forschungsprojekt einbezogen werden. Im Ergebnis stellt der IFD zwei Projektberichte des Modellprojektes für den Zeitraum 01.12.2018 – 31.06.2019 und 01.07.2019 – 31.12.2019 zur Verfügung.

Die Modellprojektberichte wurden im Rahmen einer Dokumentenanalyse untersucht und hinsichtlich ihrer Aussagekraft als geeignet bewertet, da die Berichte aus Sicht des IFD einen detaillierten, dokumentierten Einblick in die netzfördernden und beratenden Aktivitäten des Modellprojektes in der Region geben.

Die Analyse fokussierte sich auf die Arbeit des Integrationsfachdiensts (IFD) als neutraler Ansprechpartner im Modellprojekt „Budget für Arbeit". Der IFD trägt dazu bei, dass alle Beteiligten vernetzt werden und die Aktivitäten im Netzwerk koordiniert werden. Die Analyse kategorisierte Bedarfe, die im Rahmen der netzwerkfördernden und beratenden Tätigkeiten des IFD und der Städte beschrieben werden. Außerdem wurden Faktoren, die die Umsetzung des Budgets für Arbeit fördern oder behindern, untersucht. Schließlich wurden die Ergebnisse interpretiert und für weitere Untersuchungen in der Primäranalyse genutzt.

Die im Folgenden vorgestellte Auswertung soll eine erste, explorative Annäherung an das Forschungsgebiet der Primärerhebung ermöglichen und eine Orientierung anhand der ermittelten Kategorien und Fragestellungen schaffen. Die ermittelten Kategorien und Fragen werden bei der Vorbereitung und Auswertung der Primärerhebung verwendet.

3.1.1 Datenanalyse

Die Datenanalyse erfolgte mittels qualitativer summativer Inhaltsanalyse nach Mayring.

Im Folgenden werden die Bedarfe sowie fördernde und hemmende Faktoren vorgestellt, analysiert und Empfehlungen für die Primärerhebung abgeleitet.

Tab. 1: Kategorien der Sekundäranalyse

Oberkategorie (deduktiv)	**Unterkategorien (induktiv)**	**Inhalte**
Bedarfe	Informationen	• Informationsbedarf gegenüber potenziellen Netzwerkpartnern • langfristige Informationsstrukturen • regelmäßige Informationsveranstaltungen und Fachtagungen • Konsens im Sachkenntnisstand • Fach- und Definitionsfragen • Informationen in Leichter Sprache • Transparenz von Beratungsangeboten • direkt und zeitnah • Erfahrungsaustausch
	Kompetenzen	• Beratungskompetenz • kontinuierliches Wissensmanagement
	Öffentlichkeitsarbeit	• Verstärkung der Öffentlichkeitsarbeit • einheitliches Corporate Design bzw. Erscheinungsbild
	Kommunikation und Netzwerk	• konstituierende Netzwerktreffen • Arbeitsgemeinschaft zum Thema „Berufliche Teilhabe“ • langfristige und vertrauensvolle Zusammenarbeit • regelmäßiger fachlicher Austausch und Kontaktpflege • persönlicher Besuch der Werkstätten • Multiplikatoren zur Bekanntmachung des Budgets für Arbeit gewinnen • permanente Aktivierung und Einbindung aller Akteure • direkte Ansprache in unterschiedlichen Settings
	Begleitung von Budgetnehmenden	• intensive Begleitung und Coaching • Personal in der WfbM
	Andere Leistungsanbieter	• Neuaufstellung der WfbM • Bedarf nach weiteren, anderen Leistungsanbietern
	Einführung B.E.Ni.	• Ganzheitliche Beratung und Begleitung von MmB
	Maßnahmen für seelisch Beeinträchtigte	• formale Struktur, in der Betreuungs-, Versicherungs- und Vermittlungsaspekte geregelt sind
Hemmende Faktoren	Veränderungen	• Veränderungen von trägerinternen, (u.a. personellen) Strukturen
	Teilhabeplanverfahren	• Terminierung und Abstimmung von verschiedenen Akteuren • Einholen von wichtigen Unterlagen bei externen Behörden
	Eingliederungshilfe	• autonome, unterschiedliche Vorgehensweisen

Begünstigende Faktoren	Eingliederungshilfe	• gute Vorbereitung • ausreichende personelle Aufstellung • standardisierte Prozessabläufe der Eingliederungshilfen
	Arbeit des Modellprojektes durch den IFD	• Fragen und Bedarfe der Akteure identifizierbar • Umwandlung in Informationsangebote und netzwerkfördende Aktvitäten

3.1.2 Ergebnisse und Bewertungen der Sekundäranalyse

Eines der Hauptziele des BTHG ist es, Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben personenzentriert zu gestalten, um Menschen mit Behinderungen den Zugang zum allgemeinen Arbeitsmarkt zu ermöglichen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die größte Herausforderung bei der Umsetzung des Budgets für Arbeit in der Verarbeitung von Informationen zwischen Leistungserbringern, Leistungsträgern und potenziellen Arbeitgebenden sowie gegenüber den BudgetnehmerInnen liegt. Dies geschieht innerhalb der Modellregion vor allem durch Informationsveranstaltungen, Fachtagungen und Netzwerktreffen.

Es wird deutlich, dass ein hohes Maß an Transparenz und Verständlichkeit der Informationen sowie ausreichende personelle Ressourcen und Zeit für die Koordination und Kooperation der beteiligten Akteure wichtig sind, um eine erfolgreiche Umsetzung des Budgets für Arbeit zu erreichen. Auch der Erfahrungsaustausch und die Berücksichtigung der Bedürfnisse und Barrieren der Begünstigten spielen eine wichtige Rolle. Insgesamt legt die Analyse nahe, dass die intersektorale Zusammenarbeit und die professionelle Steuerung und Gestaltung der Koordination und Kooperation von entscheidender Bedeutung sind.

Beide Berichte zeigen, dass in der Modellregion bisher nur wenige Budgets eingesetzt wurden. Auch auf nationaler Ebene werden nur wenige Budgets verwendet (vgl. Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V., 2020). Als Hauptgrund wird das Schnittstellenproblem zwischen den WfbMs, den Trägern der Eingliederungshilfe und den potenziellen Arbeitgebern genannt. Der Erfolg der Überleitung in das Budget für Arbeit hängt daher in hohem Maße von der Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen den zuständigen Leistungsträgern, den Leistungserbringern und den Integrationsämtern ab. Informationsmanagement und Netzwerktätigkeiten haben daher einen großen Einfluss auf den Erfolg der Umsetzung des Budgets für Arbeit. Es sollte daher untersucht werden, inwieweit kommunale Anbieter im Rahmen der Umsetzung des BTHG Informationen verarbeiten und wie sie die Koordination und Kooperation mit anderen Anbietern steuern und gestalten. Es geht nicht nur darum, Wissen und Verständnis über das Budget für die Arbeit zu vermitteln, sondern die Informationen sollten direkt und zeitnah vermittelt werden (insbesondere in einfacher Sprache) und ein hohes Maß an Transparenz gewährleisten. Es ist wichtig, dass ein hohes Maß an Übereinstimmung in Bezug auf das Fachwissen, z. B. in technischen und definitori-

schen Fragen, besteht, um widersprüchliche Informationen, z. B. bei Beratungen, zu vermeiden. Eine wesentliche Voraussetzung für eine optimale Koordination und Kooperation der beteiligten Akteure sind ausreichende personelle Ressourcen und damit Zeit, um die Koordination vorzubereiten und in standardisierten Prozessen zu professionalisieren. Der Erfahrungsaustausch, d. h. der Austausch von implizitem Wissen, ist eine wichtige Ressource für die BudgetnehmerInnen und wird als Notwendigkeit formuliert. Dieser Erfahrungsaustausch findet zum Beispiel durch Multiplikatoren oder individuelle Übergangsbegleitung oder Coaching statt.

Die Umsetzung der Personenzentrierung muss vor allem vor dem Hintergrund der Hindernisse und Bedürfnisse der Begünstigten gesehen werden. Dies wirft die Frage auf, wie Dienstleister und Anbieter auf diese Barrieren und Bedürfnisse eingehen und sie bei der Teilhabeplanung berücksichtigen.

Diese Frage kann mit den vorhandenen Daten des Modellprojekts „Budget für Arbeit" nicht beantwortet werden, so dass weitere Forschungen erforderlich sind. Eine Primärerhebung kann helfen, die Datenbasis für die Untersuchung zu verbessern.

3.2 Primäranalyse

Im Mittelpunkt der Primäranalyse steht der Umsetzungsprozess des Bundesteilhabegesetzes in der Eingliederungshilfe durch die öffentlichen und freien Träger der Städte Salzgitter und Wolfsburg.

Die Analyse ist in vier Phasen unterteilt. Abbildung 3 zeigt die Phasen der Primärevaluation.

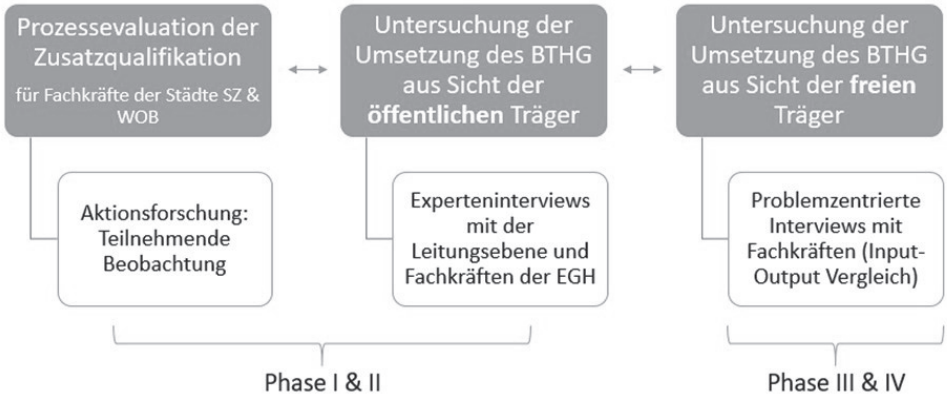

Abb. 3: Phasen der Primäranalyse

In der ersten Phase erfolgte eine Evaluierung der von der Ostfalia angebotenen Zusatzqualifikation „Teilhabe von Menschen mit Behinderungen" für MitarbeiterInnen der Eingliederungshilfe der Städte Salzgitter und Wolfsburg. Einige Ergebnisse dieser Untersuchung werden hier vorgestellt.

In einer zweiten Phase wurden Experteninterviews mit der Leitungsebene und Fachkräften der Eingliederungshilfe der beiden Städte geführt. Diese Interviews sind noch nicht vollständig ausgewertet worden.

In einem nächsten Schritt (Phase III und IV) wird die Umsetzung des BTHG in der Region Südostniedersachsen aus der Perspektive der freien Träger untersucht.

3.2.1 Phase I: Prozessevaluation der Zusatzqualifikation „Teilhabe von Menschen mit Behinderungen"

Die Zusatzqualifikation umfasste 10 Module und ein Kolloquium in einem Zeitraum von zwölf Monaten mit ca. 30 Seminar- und Übungstagen. Die Auswahl der Inhalte der Zusatzqualifikation erfolgte entlang der Bedarfe und Anforderungen des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) und der Eingliederungshilfe der Städte Wolfsburg und Salzgitter. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Module.

Tab. 2: Die Module der Zusatzqualifikation im Überblick

Modulbezeichnung	**Dauer (Tage/ UE)**	**Präsenzzeit (P)/ Übung (Ü) (Tage/Unterrichtseinheiten)**	**DozentInnen**
M 0 Einführung	1/8 UE	1 Tag Seminar	Prof. Dr. Kolhoff (Ostfalia), Herr Dr. Härdrich (Stadt SZ), Frau Wunderling (Stadt SZ), Herr Kleint (Stadt SZ), Frau Busse (Stadt WOB)
M 1 Rechtliche Grundlagen Finanzierung der Sozialwirtschaft	2/16 UE	2 Tage Seminar	Herr Schlegel (Landessozialamt), Prof. Dr. Kolhoff (Ostfalia)
M 2 Teilhabe I	3/24 UE	2 Tage Seminar / 1 Tag Übung	Herr Steinsiek (Lebenshilfe Nds.), Prof. Dr. Noll SA (Hochschule Mittweida)
M 3 Kommunale Steuerung	3/24 UE	2 Tage Seminar/1 Tag Übung	Prof. Dr. Tabatt-Hirschfeldt (Ostfalia)
M 4 Teilhabe II	3/24 UE	2 Tage Seminar/1 Tag Übung	Prof. Dr. Daßler (Hochschule Fulda)
M 5 Kommunikation, Gruppenprozesse und Beratung	3/24 UE	2 Tage Seminar/1 Tag Übung	Prof. Dr. Brombach (Ostfalia), Frau Deimel (Stadt WOB)

M 6 Verhandlungen	2/16 UE	1 Tag Seminar /1 Tag Übung	Dr. Lorenz (Trainerin, Coach, BS.)
M 7 Casemanagement	3/24 UE	2 Tage Seminar/1 Tag Übung	Prof. Dr. Wendt (DH BW)
M 8 Soziale Teilhabe und Teilhabe an Bildung	3/24 UE	2 Tage Seminar/1 Tag Übung	Herr Gröpler (Ostfalia), Frau Dr. Hartung-Ziehlke (Ostfalia)
M 9 Sozialplanung (2 Tage Seminar) Planungsworkshop (world café) mit VertreterInnen der Städte SZ und WOB (1 Tag)	4/32 UE	2 Tage Seminar / 1 Tag Planspiel / 1 Tag Übung	Prof. Dr. Wunderlich (Ostfalia)
M 10 Governance und sozialräumliche Netzwerkarbeit	3/24 UE	2 Tage Seminar /1 Tag Übung	Prof. Dr. Kolhoff (Ostfalia)
M 11 Kolloquium	12/96 UE	1 Tag	Prof. Dr. Kolhoff (Ostfalia)

Insgesamt nahmen 23 Fachkräfte aus den Städten Salzgitter (SZ) und Wolfsburg (WOB) an der Zusatzqualifikation teil.

Nur zwei TeilnehmerInnen sind bereits seit vielen Jahren in der Eingliederungshilfe (EGH) der Städte beschäftigt. Andere verfügen über frühere Berufserfahrung im Bereich der Teilhabe von Menschen mit Behinderungen und sind von freien zu öffentlichen Trägern gewechselt. Vier SozialarbeiterInnen der Stadt Salzgitter kommen aus dem Bereich der Kontorsarbeit zur Integration von Flüchtlingen. An der Zusatzqualifikation nahmen auch zwei BerufsanfängerInnen aus dem Bereich der Sozialen Arbeit teil. Die Heterogenität spiegelt sich auch in den Hierarchieebenen wider, da sowohl Teamleitung als auch ihnen unterstellte Mitarbeitende der Integrationsfachdienste der Städte Salzgitter und Wolfsburg an der Schulung teilnahmen. Die Heterogenität erforderte einen kontinuierlichen Abgleich der Inhalte der Zusatzqualifikation mit den Erwartungen und Bedürfnissen der TeilnehmerInnen.

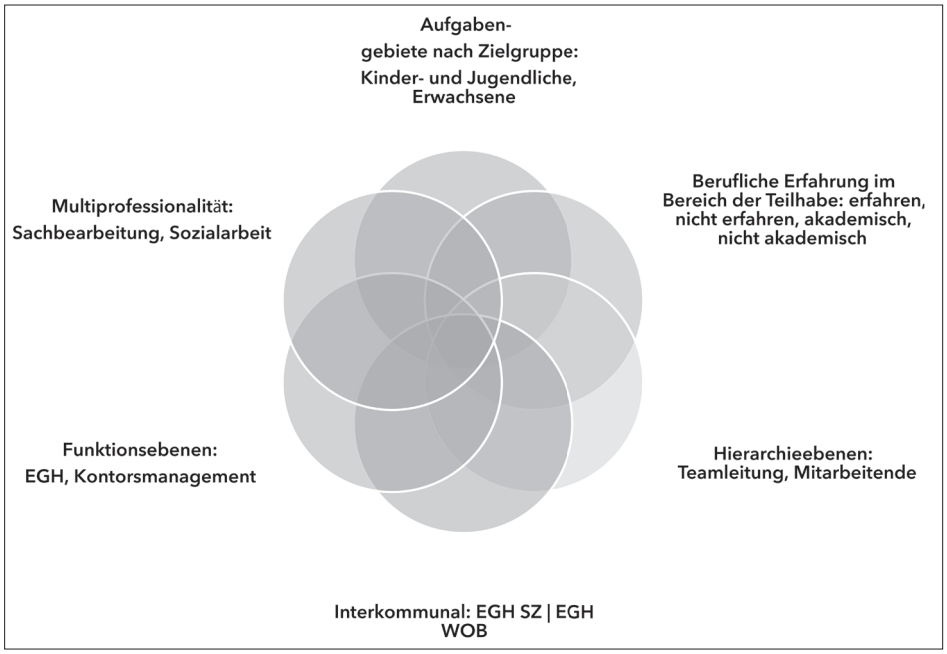

Abb. 4: Heterogene Zielgruppe

Die Zusatzqualifikation wurde durch eine Teilnehmende Beobachtung und eine Gruppendiskussion evaluiert.

3.2.1.1 Teilnehmende Beobachtung

Entlang der 10 Module der Zusatzqualifikation wurden Beobachtungsprotokolle angelegt, die die Chronologie des Geschehens sowie die Ergebnisse dokumentieren (Weischer & Gehrau, 2017, S. 90). Hinzu kamen Dokumentationen von ausgewählten Gruppenübungen und Blitzlichtern z. B. in Form von Fotos und Audioaufnahmen.

Entlang dieser Erfahrungen wurden die erforderlichen (Qualifikations-)Bedarfe der Mitarbeitenden und Leitungskräfte formuliert sowie die erforderlichen Rahmenbedingungen für die Umsetzung des BTHG aus der Perspektive der Eingliederungshilfe zusammengetragen.

Kategorisierung

Zur Einordnung der Beobachtungen erfolgte eine erste Kategorisierung entlang von Oberkategorien:

Oberkategorie „Umsetzung des BTHG“

- Aussagen und Beobachtungen im Rahmen der Zusatzqualifikation, die sich auf das Prinzip der Sozialraumorientierung im BTHG und dessen Umsetzung und Kontrolle seitens der EGH als öffentliche Träger beziehen.

Oberkategorie „Gesamt- und Teilhabeplanverfahren“

- Aussagen und Beobachtungen im Rahmen der Zusatzqualifikation, die sich auf das BTHG beziehen und der Forderung nach der Durchführung und Durchsetzung eines Gesamt- und Teilhabeplanverfahren zugeordnet werden können. Dazu gehören der Grundsatz der Personenzentrierung und die Bedarfsermittlung.

Oberkategorie „Sozialraumorientierung“

- Aussagen und Beobachtungen im Rahmen der Zusatzqualifikation, die sich auf das Prinzip der Sozialraumorientierung im BTHG und dessen Umsetzung und Kontrolle seitens der EGH als öffentliche Träger beziehen.

Oberkategorie „Trennung der fach- und existenzsichernden Leistungen“

- Aussagen und Beobachtungen zur Forderung nach Trennung der Fachleistungen der Eingliederungshilfe von den Leistungen der Existenzsicherung

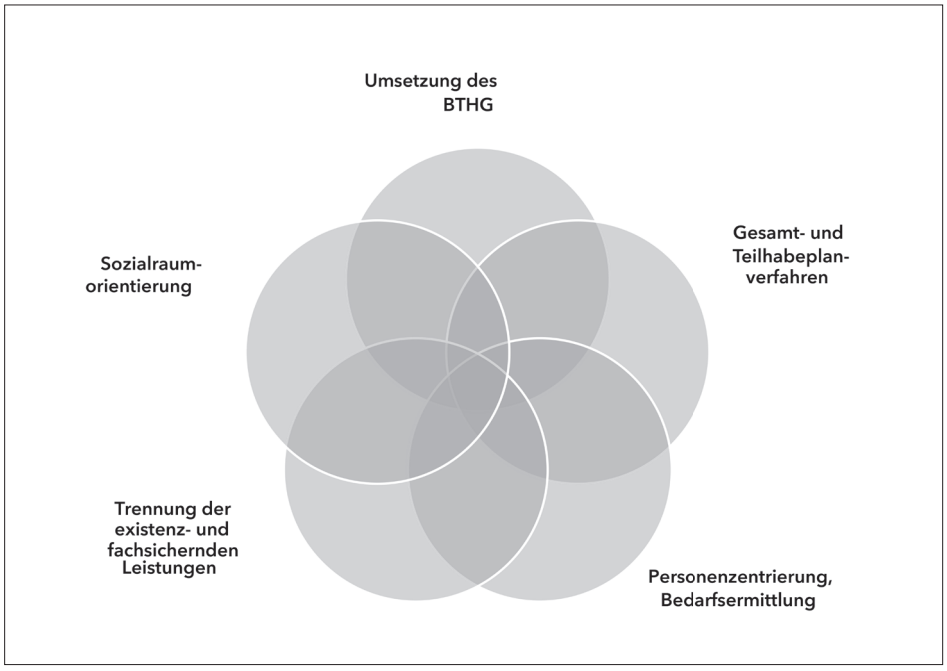

Abb. 5: Deduktive Oberkategorien

Unter dem Gesichtspunkt „intersektorale Governance“ sind die Auswertungen zu den Oberkategorien Sozialraumorientierung und Gesamt- und Teilhabeplanverfahren von Bedeutung, die im Folgenden ausschnitthaft vorgestellt werden.

Oberkategorie Sozialraumorientierung

Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Bedarfe der Mitarbeitenden zur Umsetzung der Sozialraumorientierung

Tab. 3: Bedarfe der Mitarbeitenden zur Umsetzung der Sozialraumorientierung

Oberkategorie (deduktiv)	Bedarfe der Mitarbeitenden zur Umsetzung der Sozialraumorientierung
Unterkategorie (induktiv)	Sozialraumanalyse, Weiterentwicklung von Angeboten bei den Leistungserbringenden anstoßen
Unterkategorie (induktiv)	Personelle und zeitliche Ressourcen
Unterkategorie (induktiv)	Mandat für die sozialpädagogischen Fachkräfte z. B. Mitwirkung und Gestaltung an Planungszirkeln
Unterkategorie (induktiv)	Sozialraumbudget
Unterkategorie (induktiv)	Steuerungskreis
Unterkategorie (induktiv)	Fachcontrolling

Für die Fachkräfte der Eingliederungshilfen ist die Umsetzung der Sozialraumorientierung anhand von Netzwerken und Kooperationen „noch Zukunftsmusik". Zwar gebe es regelmäßige Netzwerktreffen, Runde Tische und Arbeitskreise auf verschiedenen Hierarchieebenen, in denen ein intensiver Austausch mit den AkteurInnen des Sozialraumes stattfindet, dennoch sei die Praxis primär noch von der Verwaltung der Leistungen geprägt.

Für die sozialpädagogischen Fachkräfte ist es wichtig, an Planungszirkeln, Netzwerktreffen und Runden Tischen mitzuwirken und diese mitzugestalten. Doch scheitere die sozialräumliche Netzwerkarbeit oft an strukturellen Hürden.

Damit Leistungen wie aus einer Hand gewährleistet werden können, wird eine gute Koordination und Kooperation der Leistungsträger, Leistungsanbieter und der Leistungsberechtigten gefordert. Der Umgang mit Informationen sowie netzwerkfördernde Aktivitäten habe dabei einen hohen Stellwert. Die Fachkräfte benötigen hierfür eine ausreichende personelle Aufstellung und Zeitressourcen, um Koordination vorzubereiten und durchzuführen.

Oberkategorie Gesamt- und Teilhabeplanverfahren

Tabelle 4 gibt einen Überblick über die Bedarfe der Mitarbeitenden zur Oberkategorie Gesamt- und Teilhabeplanverfahren

Tab. 4: Bedarfe der Mitarbeitenden zur Umsetzung des Gesamt- und Teilhabeplanverfahren

Oberkategorie (deduktiv)	Bedarfe der Mitarbeitenden zur Umsetzung des Gesamt- und Teilhabeplanverfahren, insbesondere der Personenzentrierung und Bedarfsermittlung
Unterkategorie (induktiv)	Regelmäßige Teambesprechungen
Unterkategorie (induktiv)	Sozialpädagogische Fachvorgesetzte
Unterkategorie (induktiv)	Vereinfachung und Überarbeitung des B.E.Ni5 Bogens, insbesondere für den U 18 Bereich
Unterkategorie (induktiv)	Leichte Sprache und unterstützende Kommunikationshilfen wie z. B. Gebärdensprache und Teilhabekiste
Unterkategorie (induktiv)	Persönliche Gespräch mit Leistungsberechtigten und Leistungserbringern, während der Corona-Pandemie z. B. in digitaler Form
Unterkategorie (induktiv)	systematischen Eingangsmanagement
Unterkategorie (induktiv)	Transparenz der Hilfemöglichkeiten z. B. Internetauftritt
Unterkategorie (induktiv)	Qualitätsstandards für das Verfahren
Unterkategorie (induktiv)	Kollegiale Fallbesprechungen/Fallwerkstatt
Unterkategorie (induktiv)	Supervision

Angesprochen wurden multiprofessionell und interdisziplinäre Fragen innerhalb kommunaler Teams. In den Eingliederungshilfen der Städte Salzgitter und Wolfsburg wurde das sozialarbeiterische/ sozialpädagogische Personal aufgestockt. Sie fungieren u.a. als kommunikatives Bindeglied zwischen den KundInnen und den Leistungserbringern. Neben den notwendigen rechtlichen Kompetenzen werden von den Fachkräften kommunikative Fähigkeiten in Form von Beratung und Vernetzungsfähigkeiten als essentiell bezeichnet

5 Das B.E.Ni (Bedarfsermittlungsinstrument für Menschen mit Behinderungen in Niedersachsen) ist ein Werkzeug, das in Niedersachsen verwendet wird, um die Unterstützungsbedürfnisse von Menschen mit Behinderungen zu ermitteln. Es dient dazu, die individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Bedürfnisse der betroffenen Personen zu erfassen und auf dieser Grundlage passgenaue Unterstützungsmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen.

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen SozialarbeiterInnen/ SozialpädagogInnen und Verwaltungsfachkräften sowie die Beachtung der Perspektiven verschiedener Disziplinen (z. B. ein (sozial-)medizinischer, psychologischer und sozialpädagogischer Sachverstand während einer Bedarfsermittlung) werden benannt. Befürchtet wird, dass durch den verstärkten Einsatz von sozialarbeiterischen/sozialpädagogischen Fachkräften Verwaltungsfachkräfte wesentlich weniger Kontakte zum Klientel aufbauen. Die Eingliederungshilfeteams haben auf diese Befürchtung reagiert. So wurden die Gesamt- und Teilhabeplankonferenzen für Verwaltungsfachkräfte geöffnet. Weiterhin wurden Tandems von je einer/einem SozialarbeiterIn/SozialpädagogIn und einer Verwaltungsfachkraft geschaffen, um die Koordination und den erforderlichen Austausch zu erleichtern. Damit konnte auch das gegenseitige Verständnis der beiden Professionen gesteigert werden.

3.2.1.2 Gruppendiskussion

Im Rahmen des Online-Moduls 10 der Zusatzqualifikation wurde eine Gesamtevaluation anhand einer Gruppendiskussion sowie offenen Fragen über das Videokonferenz-Tool BigBlueButton durchgeführt. Die Ergebnisse beziehen sich auf 16 Modulteilnehmende (16 von 23 TN).

Neben dem Transfer von Wissen hat die Zusatzqualifikation die Teilnehmenden inbesondere darin unterstzützt, den eigenen (sozialpolitischen) Standpunkt bei der Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes zu erkennen und zu reflektieren und somit zur Entwicklung und Stärkung der eigenen Haltung und Rolle beigetragen.

Als besonders bedeutsam wurden der Raum zum interkommunalen Austausch sowie das gemeinsame Reflektieren der Praxis, also der Erfahrungsaustausch zwischen und innerhalb der Teams genannt. Nach Ansicht der TeilnehmerInnen kann dieser Austausch intensiver durch Praxistage und gruppenorientierte, praktische Übungen wie z. B. gemeinsame Fallbearbeitungen oder die Anwendung des Bedarfsermittlungsinstruments Niedersachen (B.E.Ni.) und das Verfahren der Internationalen Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit (ICF) direkt zu Beginn der Zusatzqualifikation unterstützt werden.

Die Vernetzungs- und Austauschmöglichkeiten wurden auch innerhalb der Teams genutzt. Viele Inhalte der Zusatzqualifikation wurden darüber hinaus zur Einarbeitung von neuen MitarbeiterInnen genutzt.

Die TeilnehmerInnen bemängeln, dass sie das Gelernte bisher nicht in die Praxis integrieren konnten, denn durch den Wegfall der Praxistage konnte ein Theorie-Praxis Transfer nicht, bzw. nur begrenzt stattfinden. Zwei geplante Praxistage im Februar 2020 wurden aufgrund der hohen, mit der Umsetzung der dritten Reformstufe des Bundesteilhabegesetzes bestehenden Arbeitsbelastung der TeilnehmerInnen sowie der Leitungskräfte, die die Praxistage durchführen sollten, wieder abgesagt. Weitere Praxistage konnten aufgrund der Corona-Pandemie nicht stattfinden.

3.2.2 Phase II: Untersuchung der Umsetzung des BTHGs aus Sicht der öffentlichen Träger

In der zweiten Phase der Primäranalyse wurden in den Jahren 2020 und 2021 ergänzend zur Teilnehmenden Beobachtung Experteninterviews mit Leitungskräften des Dezernats Soziales und Gesundheit, Klinikum, Sport der Stadt Wolfsburg und dem Dezernat IV Bildung, Soziales & Integration der Stadt Salzgitter durchgeführt. Weiterhin wurden Mitarbeitende der Eingliederungshilfen der Stadt Wolfsburg und Salzgitter befragt.

Unter Bezugnahme auf die Ergebnisse der Sekundäranalyse sowie ersten Beobachtungen aus der Teilnehmenden Beobachtung der Zusatzqualifikation wurden zur Durchführung der Interviews Leitfäden entwickelt, die explorativ an den Problemstellungen und Bedarfen der Befragten ansetzten. Der Landkreis Peine stand hierbei für Pretests zur Verfügung. Diese Interviews wurden noch nicht vollständig ausgewertet.

3.2.3 Phasen III–IV: Untersuchung der Umsetzung des BTHGs aus Sicht der freien Träger

In den Phasen III und IV des Forschungsprojekts werden die Auswirkungen der Umsetzung des BTHG aus der Perspektive der freien Träger untersucht.
Gefragt wird:

- Wie erfolgt die Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes aus Sicht der freien Träger?
- Welche (positiven und negativen) Auswirkungen haben die erarbeiteten Skills und Instrumente auf die freien Träger?

Es werden problemzentrierte Interviews mit Leitungs- und Fachkräften der Lebenshilfe Wolfsburg, der Lebenshilfe Salzgitter und des Christlichen Jugenddorfes Salzgitter geführt. Zur Vorbereitung wurde ein Pretest mit der Lebenshilfe Peine-Burgdorf durchgeführt. Die Erhebungsphase ist noch nicht abgeschlossen.

4 (Zwischen)Fazit

Das Forschungsprojekt untersucht die Umsetzung des BTHG in Südostniedersachsen mit Fokus auf die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern der Eingliederungshilfe. Es beinhaltet sowohl eine Sekundäranalyse des Modellprojekts „Budget für Arbeit“ als auch eine Primäranalyse, die eine Auswertung der Zusatzqualifikation „Teilhabe von Menschen mit Behinderungen“ und anderer Studien beinhaltet.

Ziel ist es, die Teilhabe von Menschen mit Behinderungen zu stärken und die Umsetzung des BTHG aus der Perspektive öffentlicher und freier Träger zu untersuchen.

Das Forschungsprojekt endet im Jahr 2023, doch in einem (Zwischen)fazit lässt sich schon jetzt festhalten, dass eine enge intersektorale Zusammenarbeit und Koordination entscheidend sind, um das BTHG erfolgreich umzusetzen und die Teilhabe von Menschen mit Behinderungen tatsächlich zu stärken.

Literatur

Benz, A.; Lütz, S.; Schimank, U., & Simonis, G. (Hrsg.) (2007). *Handbuch Governance*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90407-8.

Deutscher Bundestag (2016). *Drucksache 18/9522 18. Wahlperiode 05.09.2016, Gesetzentwurf der Bundesregierung, Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen* (Bundesteilhabegesetz – BTHG), Berlin.

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (2020). *Fachveranstaltungen 2020. Die „neuen" Leistungsarten zur Teilhabe am Arbeitsleben: Instrumente für die erfolgreiche Integration auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt?* Online unter https://www.deutscher-verein.de/de/veranstaltungen-2020-die-quotneuenquot-leistungsarten-zur-teilhabe-am-arbeitsleben-instrumente-fuer-die-erfolgreiche-integration-auf-dem-allgemeinen-arbeitsmarkt63-3875,1977,1000.html . Zugriff: 31.02.2022.

Dreas, S. A. (2019). *Diversity Management in Organisationen der Sozialwirtschaft.* Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20546-1.

Gringmann, A.; Mundstock, J. & Oltmann, C. (2012). Geschichte der Sonderpädagogik. In v. Saldern, M. (Hrsg.) *Inklusion. Deutschland zwischen Gewohnheit und Menschenrecht,* S. 71–102. Norderstedt: Books on Demand GmbH.

Kolhoff, L. (2021). Governance der Teilhabe. Kommunale Teilhabelandschaften im Sozialraum. In Kolhoff, L. (Hrsg.), *Management der Teilhabe von Menschen mit Beeinträchtigungen,* Wiesbaden, Springer VS, S. 67–84. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32572-5_4

Kolhoff, L., Kuper, S. (2021). Personalentwicklung von MitarbeiterInnen in der Eingliederungshilfe. Die Zusatzqualifikation „Teilhabe von Menschen mit Behinderung". In Kolhoff, L. (Hrsg.), *Management der Teilhabe von Menschen mit Beeinträchtigungen,* Wiesbaden, Springer VS, S. 85–112.

Mayring, Philipp (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken.* 12., überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel.

Neumann, B. & Kramp, M. (2021). *BTHG-Umsetzung: Eine Mammut-Aufgabe für alle Akteure.* NDV 5/2021. S. 262–268.

Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung (2019). *Budget für Arbeit.* Online unter https://www.ms.niedersachsen.de/startseite/soziales_inklusion/soziales/inklusion_von_menschen_mit_behinderungen/budget_fur_arbeit/budget-fuer-arbeit-166781.html . Zugriff: 09.03.2022.

Nirje, B. (1994). Das Normalisierungsprinzip. 25 Jahre danach. In *Vierteljahresschrift für Heilpädagogik und ihre Nachbargebiete* 1, S. 12–32.

Schubert H. (2018). *Netzwerkorientierung in Kommune und Sozialwirtschaft. Eine Einführung.* Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18998-3.

Wansing, G. (2006). *Teilhabe an der Gesellschaft. Menschenmit Behinderung zwischen Inklusion und Exklusion.* 1. Auflage 2005, unveränderter Nachdruck, Wiesbaden: Springer VS.

Weischer, C. & Gehrau, V. (2017). *Die Beobachtung als Methode in der Soziologie.* Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH. https://doi.org/10.36198/9783838548661.

Intersektorale Kooperationen am Übergang Schule–Beruf

Michael Bigos

1 Einleitung

Intersektorale Zusammenarbeit bekommt in vielen Gesellschaftsbereichen eine zunehmende Relevanz. Soziale Innovationen (Anheier, Krelev & Mildenberger, 2019; Howaldt & Jacobsen, 2010), Corporate Social Resonsibility (Weber & Wasieleski, 2018) oder Governance (Benz, Lütz, Schimank & Simonis, 2007) sind nur einige Beispiele für anschlussfähige Diskurse aus ganz unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen. Die aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen, wie Digitalisierung, sozialer Wandel, strukturelle Verschiebungen des Arbeitsmarkts und auch nicht zuletzt die Krise der COVID-19-Pandemie, verdeutlichen den Bedarf nach intensiven Kooperations- und Abstimmungsprozessen zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft als übergreifend betroffene Sektoren. Intersektoralen Kooperationen wird dabei vielfach zugeschrieben, dass sie Innovationspotenziale fördern oder durch die Zusammenarbeit die Problemlösefähigkeiten der beteiligten Akteure steigern können. Das Zusammenwirken kann sich jedoch in ganz unterschiedlichen Formalisierungsgraden manifestieren und auch auf unterschiedlichen Ebenen der gesellschaftlichen Analyse in den Blick geraten. Auf der Makroebene lassen sich übergreifende Netzwerke und formale Kommunikationsforen als sichtbare Zeichen identifizieren, gleichzeitig ergeben sich, insbesondere auf der Mikroebene, Möglichkeiten für eine stärker prozessorientierte intersektorale Kooperation.

Der Bildungsbereich ist grundsätzlich stark von staatlicher Trägerschaft gekennzeichnet. Dennoch zeigen sich auch hier vielfältige Verbindungen zu und Kooperationen mit anderen Sektoren der Gesellschaft. Querschnittsthemen, wie die Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Schule (Deutsche UNESCO-Kommission, 2015) oder Service Learning an Hochschulen (Hofer & Derkau, 2020), bieten dabei vorgezeichnete Anbindungen an den Bereich der Zivilgesellschaft. Aber auch die intersektorale Kooperation mit dem Wirtschaftssektor ist weder im Bereich der Schulen noch der Hochschulen ungewöhnlich. Angefangen bei der dualen Berufsausbildung bis hin zum dualen Studium kennt das Bildungssystem Strukturen für eine derartige, gemeinschaftliche Aufgabenerfüllung. Neben dieser kodifizierten Form der Zusammenarbeit finden sich aber auch an den Übergängen zwischen Bildung- und Berufswelt fließende Grenzen und latente Anknüpfungspunkte für geteilte Interessen staatlicher und wirtschaftlicher Akteure. Der Übergang Schule–Beruf (Köck & Stein, 2010) bezeichnet eine fast naturwüchsige Verbindungslinie zwischen den beiden Sektoren Staat und Wirtschaft. Über

Stiftungen, Bildungsträger und private Initiativen engagieren sich in diesem Bereich zusätzlich einzelne Akteure der Zivilgesellschaft, womit eine komplexe intersektorale Kooperationslandschaft entsteht. Dennoch lassen sich auch einige Spannungsfelder aufgrund unterschiedlicher sektoraler Interessen am Übergang Schule–Beruf identifizieren, so dass die Abstimmung und partizipative Übergangsgestaltung auch von Governancebemühungen (Reißig & Mahl, 2020) gekennzeichnet sind.

Vor dem beschriebenen Hintergrund wird in diesem Beitrag beleuchtet, wie ein Netzwerk intersektoraler Akteure in der Berufsorientierung von Seiten der Schulen geknüpft und kooperativ ausgestaltet wird. Das Leistungsspektrum intersektoraler Kooperationen am Übergang Schule–Beruf wird dabei vorgestellt und mithilfe einer qualitativen Studie differenziert analysiert. Die Relevanz der Kooperationen für den Auftrag der Schulen, die Bedarfe der Wirtschaftspartner und der daraus generierte Mehrwert für die Schüler:innen wird aus den Ergebnissen abgeleitet und diskursiv entwickelt. Zum Abschluss werden die Bedingungsstrukturen für eine gelingende Berufsorientierung unter besonderer Beachtung der Kooperationsqualität aufgeschlüsselt und diskutiert.

2 Bildung und Wirtschaft – eine sequenziell-strukturelle Kopplung und intersektorale Schnittstelle

Generell sind Bildung und wirtschaftliche Prosperität eng miteinander verknüpft. Diese Verbindung fördert die soziale Stabilität und Absicherung in modernen Gesellschaften (OECD, 2009; Heckman, Stixrud & Urzua, 2006). Innerhalb des gesellschaftlichen Systems ist es eine Aufgabe der Schule, die Qualifikation für eine selbstständige (berufliche) Lebensführung zu ermöglichen (Fend, 2006, S. 49f) und dies wiederum schafft Voraussetzungen für wirtschaftliche Prosperität gerade in der heutigen (Wissens-)gesellschaft. Eine zweite damit verknüpfte Aufgabe der Schule ist es auch, über die Bildungsbiografie die späteren sozialen Positionierungen der Schüler:innen mitzugestalten und soziale Strukturen in Bezug z.B. auf berufliches Prestige und soziale Stratifikation in der arbeitsteiligen Gesellschaft zu ermöglichen.

Diese enge Kopplung zwischen Bildung und Beruf lässt sich in Berufswahltheorien wiederfinden. So spricht Gottfredson (2005) von einer „Zone akzeptabler Berufsalternativen". In dieser theoretischen Perspektive erarbeiten sich Jugendliche eine individuelle Berufsperspektive anhand gesellschaftlich antizipierter und verinnerlichter Normvorstellungen. Diese Zone ist einerseits begrenzt von geschlechtsbezogenen Berufsvorstellungen und andererseits vom zu erwartenden Berufsprestige. Die eigene Bildungskarriere und die soziale Herkunft hängen dabei mit den entsprechenden Karriereaspirationen eng zusammen:

> „Denn ‚Schulstrukturen' im genannten Sinne beschreiben wohlfahrtsstaatlich definierte generalisierte Muster für kontinuierliche und lückenlose Karrieren. Sie sind nach

> Leistung und Neigung stufenweise und mit Bezug auf Schultypen differenziert und ‚durchlässig' entworfen und können – bzw. sollen – ab einer gewissen Stufe mit jeweiligen Abschlüssen ihre Fortsetzung in einer außerschulischen Organisationskarriere finden" (Drepper & Tacke, 2012, S. 219-220).

Das Bildungssystem bewertet folglich die Qualität individueller Lernleistungen und selektiert zwischen verschiedenen Noten, Bildungsgängen und Abschlüssen. Die Schule trifft mit dieser Selektion nicht nur Entscheidungen über einzelne Schüler:innen, sondern im Prinzip per Vorselektion auch Entscheidungen für diese. Außerhalb des Bildungssystems kann diese Auswahlleistung kaum erbracht werden. Diese Selektion wird dabei über formalisierte Elemente in Form von Abschlüssen symbolisiert und ermöglicht oder verwehrt Zugangsrechte z.B. zur Hochschule. Sie eröffnet oder schließt somit immer auch Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt (Drepper & Tacke, 2012, S. 229). Letztlich ist sowohl die Entwicklung beruflicher Aspirationen als auch die schulische Leistung ein langwährender Prozess, der nicht auf den schulischen Bildungsabschluss verkürzt werden kann – über zweite und dritte Bildungswege sind Höherqualifizierungen jederzeit denkbar – trotzdem liegt der Selektionsgedanke dem gegliederten Schulsystem zu Grunde.

2.1 Zu Kontext und Unwägbarkeiten einer modernen Berufsorientierung

Die individuelle Berufswahl ist eine der zentralen Entwicklungsaufgabe im Jugendalter (Eschenbeck & Knauf, 2018, S. 25). Jugendliche sehen sich unweigerlich im Laufe ihrer Biografie mit der Frage nach ihren beruflichen Vorstellungen und Möglichkeiten konfrontiert. Fend spricht in diesem Zusammenhang von einer „Gelenkstelle des Lebenslaufs" (2003, S. 377). Dabei geht es bei der Berufswahl keineswegs nur um eine freie Entwicklung des individuellen Selbstkonzepts, vielmehr ist der Berufswahlprozess gekennzeichnet von vielen Herausforderungen und externen und internen Einflüssen. In den Klassikern der Berufswahltheorien (Holland, 1997; Super, 1990; Gottfredson, 2005) finden sich sehr viele äußere Bedingungen und Konzepte, die die individuelle Berufswahl einschränken, verändern, formen oder forcieren können. Einflussfaktoren sind dabei die Möglichkeiten des Ausbildungs- und Studienmarkts, Herkunftsmerkmale und Erfahrungskontexte von Jugendlichen oder auch ihre jeweiligen Persönlichkeitsmerkmale und Interessensgebiete. Insgesamt stellen Theorien zur Berufswahlentscheidung (Hirschi & Baumeler, 2020) ein gut erforschtes Feld dar.

Modernere Betrachtungsansätze blicken über die reine Berufswahlentscheidung hinaus und berücksichtigen auch die Bewältigung des gesamten Prozesses beruflicher Orientierung durch das kompetent handelnde Individuum. Diese theoretische Neujustierung soll den Diskontinuitäten und Herausforderungen moderner Erwerbsbiografien mit ihrem breiteren Prozessverständnis stärker gerecht werden

und so den Blick auf die Komplexität benötigter Übergangskompetenzen richten. Die daraus entstandenen Modelle der Berufswahlkompetenz (BiBB, 2018; Ratchinski, 2017; Driesel-Lange, Hany, Kracke & Schindler, 2010; Jung, 2000) sind für die komplexen beruflichen Lebenswelten unserer Gesellschaft und explizit auch für die Vorbereitung auf diese besser geeignet. Die Kompetenzen zur Bewältigung reflexiver und dynamischer Berufswahlentscheidungen in einer komplexen gesellschaftlichen Realität können nur sukzessive erworben werden und lassen sich nicht auf einen finalen Moment der Entscheidung für einen Beruf engführen.

Um sich die Komplexität der Berufsorientierung für Jugendliche zu vergegenwärtigen, kann man als Indiz die verfügbaren Wahlmöglichkeiten für eine berufliche Ausbildung bzw. die Aufnahme eines Studiums in den Blick nehmen. Das Bundesinstitut für Berufsbildung verweist auf insgesamt 323 mögliche Ausbildungsberufe (Bundesinstitut für Berufsbildung, 2021, S. 61) und im Bereich der Studiengänge liegt die Zahl der Wahlmöglichkeiten nach Angaben der Hochschulrektorenkonferenz mit 20.359, davon 9.168 Bachelorstudiengänge, noch um ein Vielfaches höher (Hochschulrektorenkonferenz, 2020, S. 8). Eine derartige Überkomplexität ist individuell im Sinne einer informierten Entscheidung nicht zu bewältigen. Die Jugendlichen agieren unter der Bedingung eingeschränkter Wissensbestände, haben oftmals nur wenig eigene Erfahrungen mit beruflicher Arbeit und sehen sich einem enorm diversen Angebotsspektrum gegenüber. Den Veränderungen des Arbeitsmarktes durch die Digitalisierung, den sozialen Wandel sowie der wirtschaftlichen Entwicklungen ist an dieser Stelle noch gar nicht Rechnung getragen, was das Thema Berufsorientierung zusätzlich in seiner besonderen Relevanz stützt (Bigos, 2020, S. 36-39). Die aus diesen Veränderungen resultierende Verringerung struktureller Sicherheiten im Arbeitsmarkt erfordert letztlich eine ausreichende Vorbereitung des Individuums auf berufliche (Re-)Orientierungskompetenzen und die Fähigkeit zu einer berufsbezogenen Resilienz. Ratschinski beschreibt ebendiese Form der Resilienz als Befähigung für einen erfolgreichen Coping-Prozess im Umgang mit den Herausforderungen und Belastungen des beruflichen Werdegangs (Ratschinski, 2014, S. 18).

In der Summe zeigen sich mit diesen Diskontinuitäten, z.B. aus dem demografischen Wandel, aus strukturellen Veränderungen des Arbeitsmarkts, Individualisierungsprozessen in der Gesellschaft wie auch aus Flexibilisierungstendenzen im beruflichen Raum, zahlreiche Bruchlinien des bisherigen Konzepts beruflicher Arbeit in modernen Gesellschaften. Diese sind mit linearen Vorstellungen, wie dem `Normalarbeitsverhältnis´, analytisch nur noch schlecht zu erfassen. Im Rahmen dieses Wandels ändern sich die Konzepte der Berufsorientierung, nämlich von der klassischen Berufsvorbereitung zur Vermittlung einer reflexiv-adaptiven Haltung auf das Konzept der Erwerbsarbeit. Das bedeutet der Prozesscharakter der beruflichen Orientierung wird stärker in den Blick genommen und langfristige Kompetenzbildungsprozesse in Verbindung mit einem stabilen Selbstkonzept zum Umgang mit Unwägbarkeiten in der Gestaltung der beruflichen Biografie gewinnen an Bedeutung.

2.2 Intersektoralität in der Berufsorientierung

Der pädagogisch-normative Ansatz der Berufswahlkompetenz und entsprechender praktischer Umsetzungen zielt daher auf die Frage nach der Unterstützung, Begleitung und Beratung Jugendlicher. Allem voran bilden Eltern (Neuenschwander, 2020) und Peers (Probst, 2010) nach wie vor zentrale Bezugsgruppen in diesem Prozess. Neben dem individuellen Zugang über primäre Netze besteht jedoch auch eine überindividuelle Bedeutung der Berufsorientierung für die Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit der Gesellschaft und Deckung der qualifikatorischen Bedarfe auf dem Arbeitsmarkt. Daher wird Berufsorientierung auch vielfach unter dem Augenmerk eines Matchings beider Interessen verstanden und durch institutionelle Akteure unterstützt (Deeken & Butz, 2010, S. 19).

Die Schule ist ein wichtiger institutioneller Akteur, der die Berufsorientierungsprozesse von Schülerinnen und Schülern fördern, kanalisieren und systematisieren soll. Dies zeigt sich nicht zuletzt daran, dass Berufsorientierung in Schulgesetzen als Bildungsziel fest verankert ist (Brüggemann, Krüger-Potratz & Rahn, 2011, S. 293). Die Berufsorientierung von Schülerinnen und Schüler ist ein Querschnittsthema im Kanon schulischer Aufgaben (Jung, 2020, S. 464-466). Dennoch hat die Schule in der Vorbereitung auf den Übergang Schule–Beruf keinen Alleinvertretungsanspruch. Sie ordnet sich vielmehr in eine Reihe von Akteuren ein und öffnet sich für Kooperationen, welche teilweise über administrative Vorgaben zur intersektoralen Zusammenarbeit festgelegt sind. Beispiele für kooperativ gestaltete Maßnahmen, die in den meisten Bundesländern verpflichtend von Schulen angeboten werden müssen, sind unter anderem Praxiskontakte, Berufs- und Studienberatung oder Berufswahldiagnostik (Schröder, 2020, S. 112-114). Darüberhinausgehende Angebote auf schulindividueller Ebene ergänzen die intersektorale Kooperation weiter. Kooperationspartner für diese Aktivitäten sind dabei beispielsweise Arbeitsagenturen, Betriebe, Kammern, Bildungsträger oder Stiftungen.

In der Berufsorientierung ist es die spezielle Leistung von Schulen, Jugendliche sozialräumlich zusammenzubringen und parallel über die bestehende pädagogische Beziehung in deren Entwicklung zu begleiten. Kenntnisse der Arbeitswelt, der Berufsbilder und der beruflichen Wahlmöglichkeiten können innerhalb des Bildungssystems jedoch nur begrenzt bereitgestellt werden und werden stärker von Seite der Wirtschaft an die Jugendlichen herangetragen (Bylinski, 2014; Deeken & Butz, 2010). So werden zur Unterstützung der Entwicklung beruflicher Selbstkonzepte, beruflicher Resilienz und der Exploration alternativer Handlungsstrategien vielfältige intersektorale Kooperationen implementiert.

Auf der Mesoebene finden sich oftmals Governance-Ansätze zur Aushandlung und Steuerung der genannten Handlungsfelder und Ressourcen in diesem Bereich (Reißig & Mahl, 2020; Brüggemann, 2013; Muche, Oehme & Truschkat, 2017; Reupold, Schönfeld & Strobel, 2007). ‚Regionales Übergangsmanagement', ‚Bildungslandschaften' und ‚-netzwerke' stellen beispielhafte Beschreibungen für diese Kooperationssettings dar,

um die komplexen Herausforderungen der modernen Arbeitswelt mit spezialisierten Berufsfeldern, zunehmender Digitalisierung, gestiegenen Qualifizierungsbedarfen und Individualisierungstendenzen zu bearbeiten (Kracke, 2014; Shell Holding, 2019).

Auf der Mikroebene der lokalen Organisation schließen die Schulstandorte als Gate-Keeper Partnerschaften mit Betrieben, Kammern oder Bildungsträgern und gestalten so die konzeptionelle Angebotsstruktur der Berufsorientierung für die eigenen Schülerinnen und Schüler aus (Bigos, 2020; Bylinski, 2014; Lippegaus, Mahl & Stolz 2010). Die kooperative Gestaltung schulischer Berufsorientierung, unter Einbeziehung von Firmen oder arbeitsweltnahen Institutionen, ist mittlerweile eher die Regel als die Ausnahme. So organisieren Schulen den Besuch von Ausbildungs- oder Studienmessen, ermöglichen Betriebsbesichtigungen oder öffnen ihre Türen für Beraterinnen und Berater und Informationsveranstaltungen. Auf diesem Weg zeigt sich eine zunehmende Verflechtung von der Arbeitswelt und der Bildungsinstanz Schule.

Gerade die Einschränkungen der Berufsinformationsmöglichkeiten und Praktika durch die Corona-Pandemie zeigten in den vergangenen Jahren die Bedeutsamkeit des intersektoralen Zusammenwirkens deutlich (Wieland, 2021). Die starken Einschränkungen in der physischen Ko-Präsenz und die Verkürzung des Sozialraums Schule auf das notwenige Minimum in Phasen der Schulschließungen und des Hybrid-Unterrichts hat im Bereich der Berufsorientierung deutliche Spuren hinterlassen. Kooperationen, Berufsmessen, Betriebsbesichtigungen oder Vorträge fielen häufig den Beschränkungen zur Pandemiebekämpfung zum Opfer und führten zu einer deutlich geringeren Unterstützung der Berufsorientierung von Jugendlichen während der Pandemie.

3 Forschungsfrage und Methodik

Als Folge der beschriebenen Gate-Keeper-Funktion der Schule für die Unterstützung der Berufsorientierung, ergeben sich einige offene Forschungsdesiderate. Die Ressourcen von Schulen sind quantitativ und qualitativ beschränkt, sodass individuelle Kooperationen und der Einbezug externer Angebote in der Berufsorientierung gelebte Praxis darstellt. Vor dem Hintergrund dieser Ausgangslage fokussiert die Analyse auf die Forschungsfragen, wie in der intersektoralen Kooperation und der zugehörigen Netzwerkarbeit, Angebote der Berufsorientierung entstehen und welche Ziele und Handlungsmuster der beteiligten Schulen Einfluss auf die Ausgestaltung der Berufsorientierungsmaßnahmen nehmen.

In einer qualitativen Studie über die Kooperationsbeziehungen von Schulen im Geflecht der Berufsorientierung (Bigos, 2020), wurde an 15 Schulen in Rheinland-Pfalz je ein problemzentriertes Interview (Witzel & Reiter, 2012) mit Schulleitungen und Lehrkräften geführt, welche am jeweiligen Schulstandort maßgeblich mit der Umsetzung der Berufsorientierungsmaßnahmen betraut waren. Der Interviewleitfaden fokussierte auf die Angebote zur Berufsorientierung an der Schule, die vorhandenen Kooperationen mit externen Partnern in der Berufsorientierung sowie

auf die Bedeutsamkeit und die Gelingensbedingungen in der Zusammenarbeit. Als verantwortliche Ansprechpartner wurden die entsprechenden Schulleitungsmitglieder und Berufswahlkoordinator:innen zur allgemeinen Konzeption, Ausgestaltung und Kooperation der Berufsorientierung am Schulstandort befragt. Die im Projekt befragten Schulen verfügten dabei als Vorbedingung der Erhebung durchgehend über aktive und ausgeprägte Kooperationsstrukturen im Themenfeld Berufsorientierung. Alle Bildungsgänge und Schulformen des allgemeinbildenden Schulwesens wurden in der Stichprobe berücksichtigt, wie auch unterschiedliche Rahmenbedingungen (z.B. städtischer oder ländlicher Raum, lokale Arbeitsmarktlage oder räumliche Nähe zu Universitäten). Die Stichprobe setzt sich dabei aus sieben Realschulen plus, fünf Gymnasien und drei Intergrierten Gesamtschulen zusammen. Die Schulgrößen variierten zwischen Schulen mit ca. 230 Schüler:innen bis zu Schulen mit über 1.600 Schüler:innen. Die Auswahl des Materials, der untersuchten Fälle sowie deren Reihenfolge orientierten sich an den Leitlinien des *Theorectical Sampling* in einem iterativ-zyklischen Design mit Wechsel zwischen Erhebung und Auswertung (Strübing 2014, 30ff). Handlungsleitend ist dabei in die Suche nach interessanten Vergleichsfällen für eine weitere Datenerhebung und -analyse. Die Ergebnisse der Erhebungen wurden softwaregestützt mit MAXQDA ausgewertet. Die Auswertung erfolgte entlang der *Grounded Theory*-Methodologie nach Strauss und Corbin (1996). Für die Entwicklung einer abschließenden Theorieskizze wurde entsprechend auf das paradigmatische Modell (Strauss/Corbin 1996, S. 101) zurückgegriffen, welches als Analysewerkzeug die Ausbildung relationaler, kausaler oder intentionaler Sinnstrukturen und Handlugen im empirischen Feld sichtbar macht.

Im Folgenden wird anhand von Interviewsequenzen das Leistungsspektrum intersektoraler Kooperationen am Übergang Schule–Beruf dargestellt sowie am Beispiel des Betriebspraktikums näher beleuchtet. Dabei wird die Relevanz intersektoraler Kooperationen für den Auftrag der Schulen, die Bedarfe der Wirtschaftspartner und schließlich der Mehrwert für die Schüler:innen aufgezeigt.

4 Zur Gestaltung intersektoraler Kooperation am Übergang Schule-Beruf

Aufbauend auf der Erkenntnis, dass Berufsorientierung aufgrund der eingeschränkten Kenntnisse und Kompetenzen des schulischen Personals im Bereich der Arbeitswelt auf lokale Kooperationen zurückgreift, zeigen sich in den untersuchten Schulen starke Bemühungen, das eigene Angebotsspektrum durch intersektorale Kooperationen zu erweitern. Andersherum gefasst, eignet sich die Schule hier zusätzliche Ressourcen an, um das komplexe und vieldeutige Problem der Berufsorientierung zu bearbeiten. Das so hinzugewonnene Potenzial bezieht dabei neben fachlicher Kompetenzerweiterung auch personelle und zeitliche Ressourcen mit ein.

Im Rahmen der Erhebungen konnten eine Vielzahl von verschiedenen Projekten und Ansätzen schulischer Berufsorientierung erfasst und auch implizite wie explizite Bedingungen und Mechanismen der Zusammenarbeit identifiziert werden. Zusätzlich wurde die Position der einzelnen Schulen in ihren jeweiligen Netzwerken aus Kooperationspartnern und Projekten bestimmt. Als wesentliches Ergebnis entstand ein Modell zu Schulkooperationen in der Berufsorientierung. Darin werden aus der Vielzahl der Kooperationsprojekte an den untersuchten Schulen gemeinsame Muster für Ursachen, Bedingungen, Kontexte, Kooperationsstrategien und Konsequenzen kooperativer Berufsorientierung analysiert (vgl. Abb. 1).

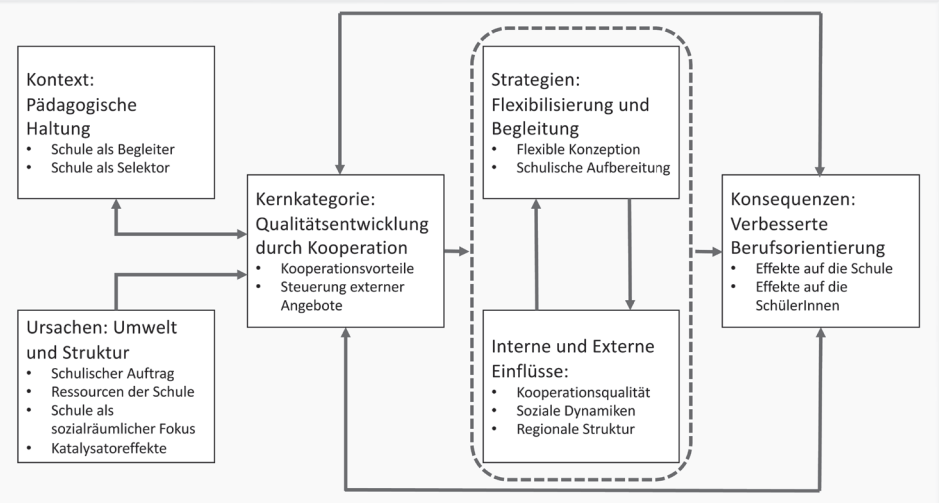

Abb. 1: Modell zu Schulkooperationen der Berufsorientierung auf Einzelschulebene (Bigos, 2020, S. 202)

Als Ankerpunkt dieser schulischen Anstrengungen wurde im paradigmatischen Modell der Studie die Kernkategorie `Qualitätsentwicklung durch Kooperation´ herausgearbeitet. Sie beschreibt dabei das Ziel, zur Erschließung neuer Zugänge für die Schüler:innen und den Ausgleich der eigenen institutionellen Mängel der Schule, intersektorale Kooperation zu knüpfen. Das Modell beschreibt darüber hinaus auch noch die angewendeten Strategien der Schulen zur Zielerreichung, relevante Einflussfaktoren und die Konsequenzen für die Schule als Organisation wie auch für die Schülerinnen und Schüler. Aus intersektoraler Perspektive erläutert das Modell darin kurz gesagt, dass Schulen auf Basis der regionalen Möglichkeiten und durch eine Flexibilisierung der eigenen Strukturen und einer aktiven Begleitung der Kooperationen eine verbesserte Berufsorientierung für die Jugendlichen erreichen (Bigos, 2020, S. 199ff.). Der vorliegende Beitrag fokussiert auf Basis des Modells gezielt die intersektorale Schnittstelle der Kooperation bzw. die Implikationen des Einzelschulmodells für die intersektorale Kooperation (Kernkategorie „Qualitätsentwicklung durch Kooperation“). Die innerschulischen Bedingungsstrukturen werden daher im Folgenden nur als Kontextualisierung näher betrachtet.

Das folgende Beispiel einer Realschule plus illustriert eindrücklich, wie die Schulen von den intersektoralen Kooperationen profitieren. Dort wurde im Zuge einer Berufsorientierungswoche mit Hilfe externer Partner ein Angebot für die Schüler:innen aufgestellt, welches die Vorstellung verschiedener Berufsfelder, Bewerbungstrainings und Vorbereitungskurse für Assessmentcenter beinhaltet.

> „Schulleiter: Wir haben Externe da, die noch ´mal von Bewerbungsgesprächen, Bewerbungen usw. reden, die teilweise auch Assessment-Center durchführen, die Bewerbungsgespräche simulieren. Da sind Vertreter von Banken, Versicherungen, Firmen, die also wirklich da jemanden abstellen können und da kommen dann bis zu fünf oder sechs Referenten pro Tag für .. Also, die haben immer so eine Gruppe von 10-12 Schülern, mit denen sie arbeiten" (I 11, Abs. 42).

Die externen Partner werden dabei als fachlich kompetente und authentische Ergänzung der schulischen Anstrengungen wahrgenommen. Dadurch soll die schulintern erlebte Arbeitsmarktdistanz sowie die pädagogisch-unterrichtliche Rollenbindung von Lehrkräften aufgebrochen werden. Der Berufswahlkoordinator einer anderen Realschule plus beschreibt das so:

> „Berufswahlkoordinator: Lehrer haben ja häufig die Laufbahn Schule-Uni-Schule bzw. Schule-irgendwann einmal Unternehmen und dann Uni-Schule, aber der Abstand ist häufig groß und auch jetzt, wo sich gerade jetzt die Berufswelt gerade so deutlich ändert und ändern wird, ähm ist es auch für uns Lehrer wichtig, da einigermaßen auch auf der Höhe der Entwicklung zu sein…
>
> Interviewer: D.h. Sie würden das von der Biografie her auch problematisieren?
>
> Berufswahlkoordinatorin: Lehrer wissen diese berufsbezogenen Dinge auch nicht im Allgemeinen. Woher auch?" (I 14, Abs. 32-34).

Der eigenständige Beitrag der Schule, der sich daraus ergibt, ist also weniger der fachliche, sondern vielmehr die organisatorische und pädagogische Begleitung der berufs- und übergangsbezogenen Lerngelegenheiten. Die Schulen entwickeln systematische Berufsorientierungskonzepte über den Schulverlauf, die eine Integration beruflicher Einblicke in den schulischen Rahmen ermöglichen und die notwendigen Übergangskompetenzen der Schüler:innen fördern sollen. Als Akteur in der intersektoralen Kooperation nimmt die Schule dabei eine Art Kontrollfunktion ein, um die planvolle und zielgerichtete Berufsorientierung sicherzustellen. Am Beispiel der Aussagen einer Schulleiterin eines Gymnasiums werden diese pädagogischen Überlegungen sichtbar:

> „Schulleiterin: Der Inhalt ist dort, also das ist immer so ein bisschen meine Vorgabe – also auch hier Vorgaben machen! – Erzählen Sie den Kindern, was sie an persönlichen und schulischen Voraussetzungen mitbringen müssen. Wie der Ausbildungs- oder Studiengang aussieht und welche Berufsfelder sich daran anschließen können" (I12, Abs. 24).

Diese besondere Position im Kontext der beteiligten Akteure hat die Schule aufgrund ihres Zugangs zu den Jugendlichen inne. Die Möglichkeit der Strukturierung von Angeboten und der Benennung von inhaltlichen Vorgaben wird erst über die besondere Position der Schule sichtbar.

> „Berufswahlkoordinatorin: Wir sind der Ort, an den man sich wendet, wenn man an die Schülerinnen und Schüler ran will" (I14, Abs. 6).

Zusammengefasst stellt die Schule damit eine systematische Anlaufstelle für beinahe das komplette, institutionell bereitgestellte Angebot der beruflichen Orientierung aller Akteure in der Gesellschaft dar. Lediglich über mediale Angebote oder regionale Events, wie Berufsmessen, sind Jugendliche außerhalb der Schule in größerem Ausmaß zu adressieren. Für die Schule entsteht somit als unintendierte Nebenfolge des gesetzlichen Bildungsauftrags die Möglichkeit, in Fragen der Auswahl und Steuerung der Berufsorientierungsangebote aktiv Einfluss zu nehmen. Dabei fordern die verantwortlichen Schulleitungen und Lehrkräfte diese Zusammenarbeit über die organisationalen Grenzen aktiv ein, um die Authentizität und dem damit einhergehenden Mehrwert Rechnung zu tragen:

> „Schulleiter: Wir wollen die Betriebe hier in der Schule haben, weil die Betriebe die einzelnen Berufsfelder viel, viel besser vorstellen können, als unsere Lehrer das können. Wenn hier ehemalige Schüler von uns sind, die gerade eine Ausbildung machen oder andere Mitarbeiter aus den Betrieben, von Ihrem Betriebsumfeld erzählen, nehmen die Schüler das viel besser auf und viel enger auf, als wenn wir Ihnen das erklären würden" (I2, Abs. 34).

Über alle untersuchten Schularten und regionalen Unterschiede hinweg lassen sich diese grundsätzlichen Muster der intersektoralen Kooperation am Übergang Schule–Beruf nachzeichnen. Deutlich wird anhand der Interviewausschnitte auch, dass das Leistungspotenzial der Kooperationen in diesem Themenfeld, gerade im Hinblick auf die Komplexität und Unsicherheit im individuellen Übergang in die Berufswelt ein sektoral getrenntes Vorgehen als deutlich schlechtere Alternative erscheinen lässt. Um das handlungspraktische Potenzial der berufsfeldnahen Erfahrungen noch besser zu illustrieren, wird im Folgenden das Praktikum als eine intersektorale Maßnahme der Berufsorientierung beispielhaft herausgearbeitet.

5 Praktika als Schnittstelle intersektoraler Kooperation

Als eine klassische Maßnahme in der Zusammenarbeit von Schulen und Unternehmen in der Berufsorientierung ist sicherlich das Berufspraktikum zu sehen. Dabei erhalten die Schüler:innen die Möglichkeit, für eine begrenzte Zeit in einem Betrieb, Unternehmen oder einer überbetrieblichen Wertstatt unter Anleitung mitzuarbeiten und die Abläufe sowie die Gestaltung von beruflicher Prozessen handelnd zu erfahren. Praktika

sind dabei in der Regel von einer eher schwachen Kopplung zwischen der Schule und den Betrieben gekennzeichnet, da die Schüler:innen sich im Normalfall selbstständig bewerben und ihr Praktikum absolvieren. Jedoch führen Lehrkräfte Praktikumsbesuche durch und betreuen die Jugendlichen bei Fragen oder Problemen. Praktika gibt es dabei in verschiedenen Ausformungen und sie sind oft verpflichtender Bestandteil der schulischen Angebote aller Schularten (Beinke, 2020, S. 427).

Die organisatorische Ausgestaltung der Praktika kann variieren und entweder als Blockpraktikum über eine gewisse Zeit am Stück absolviert werden oder als Streupraktikum mit einem bestimmten Zeitanteil, z.B. ein Tag pro Woche, wie der Praxistag in Rheinland-Pfalz, über eine längere Periode vorgegeben sein. Für die Qualität von Praktika nimmt die unterrichtliche Einbettung, Reflexion und Betreuung eine enorme Bedeutung ein, wodurch der Schule bzw. den Lehrkräften auch bei dieser vergleichsweise schwachen Anbindung der beiden Sektoren Bildung und Wirtschaft (ebd. 2020, S. 432) eine wichtige Rolle zu Teil wird. Die Bedeutung für die Schüler:innen wird über die befragten Schulen hinweg geteilt und zum Beispiel auch für die Schüler:innengruppen herausgestellt, die sonst schulisch teilweise nur schlecht zu motivieren sind, wie einer der befragten Schulleiter feststellt:

> „Schulleiter: Das ist ja überall der Ansatz von allen dualen Wegen, ob Praxistag oder Fachoberschule oder duale Studiengänge ... Diese Rückkopplung, wie gesagt, mit der praktischen Erfahrung, da erreichen wir halt manchmal auch die ganz Schwachen damit, äh, dass die Lust kriegen" (I 1, Abs. 405).

Ebenso nehmen die Praktika auch eine wichtige Funktion für die Negativselektion von Berufskonzepten der Jugendlichen ein. Denn auch die Erkenntnis, dass ein bestimmter Beruf nicht mit den individuellen Interessen und Fähigkeiten kompatibel ist, unterstützt und beschleunigt den Orientierungsprozess, wie eine Oberstufenleitung eines Gymnasiums im Interview angibt:

> „Oberstufenleiterin: Ich habe sehr viele Praktikanten, die gehen in den Kindergarten oder die Grundschule, kommen dann zurück und sagen: Nein danke. Das ist nicht meine berufliche Zukunft. Allein weil sie Erfahrung gemacht haben, dass diese Lautstärke und so. Das entromantisiert sich dann so ein bisschen. Und gibt es etwas Besseres, als dass ich zurückkomme und weiß, was ich nicht will oder weiß was ich will? Dann ist es effektiv gewesen" (I15, Abs. 18).

Gleichzeitig zeichnen sich die Praktika auch für die Betriebe als ein sinnvolles Angebot aus, da über die persönliche Beziehung und auch die Festigung der Berufswünsche der Jugendlichen potenzielle Bewerber:innen und Auszubildende oder spätere Arbeitnehmer:innen mit dem Unternehmen in Kontakt kommen.

> „Berufswahlkoordinator: Wir haben 50 Kooperationspartner, also Betriebe, die [..] Praktikumsstellen anbieten, weil die wollen ja auch vernünftige junge Leute haben.

> D.h. die holen sich auf dem Weg ihre Interessenten rein. Das sind dann meistens auch Sachen, die die jungen Leute interessieren. Also würde sich jetzt niemand in einer Informatikfirma bewerben, die das nicht interessiert. Und die können gleichzeitig prüfen, ist der jetzt geeignet für uns? Und in einem hohen Prozentsatz, also 50 % plus ... vielleicht 60 % passt das dann, dass die dann sagen: Ok, das war jetzt eine Erfahrung. Wir würden dich gerne weiterbeschäftigen. Also, dass da halt eine Vermittlung mitschwingt" (I 7, Abs. 59).

Somit lassen sich für die Maßnahme des Berufspraktikums Gründe für die positive Wahrnehmung aller Beteiligten identifizieren und gleichzeitig die Funktionslogik, als pädagogisch begleiteter Prozess der Festigung beruflicher Präferenzen, nachvollziehen.

6 Diskussion und Ausblick

In den empirischen Ergebnissen konnte gezeigt werden, dass die Bedingungsstrukturen für die intersektorale Kooperation im Übergang Schule–Beruf eng an die Governance-Bemühungen von Schulen gekoppelt sind. Trotz der eingeschränkten Wissensbestände und Kompetenzen der Lehrkräfte in Bezug auf die notwendigen Übergangskompetenzen für die Jugendlichen, bieten Schulen die Möglichkeit ein Berufsorientierungsangebot zu konzipieren und unter Einbezug der intersektoralen Partner umzusetzen. Dies wiederrum eröffnet die Chance institutionell und weitreichend die Entwicklung beruflicher Selbstkonzepte Jugendlicher und die Nachwuchsgewinnung am Arbeitsmarkt zusammenzubringen. Dabei weisen Partner aus der Wirtschaft, wie Unternehmen oder Kammern, und die Schulstandorte geteilte Zielkorridore und ähnliche Interessen auf. Während die Wirtschaftspartner auf der Deckung der eigenen Personalbedarfe achten, ist es die Aufgabe der Schule, die Jugendlichen dabei zu unterstützen, eine individuelle und reflektierte Entscheidung für den Übergang Schule Beruf zu treffen. Somit Treffen Angebot und Nachfrage an dieser Stelle aufeinander und es laufen pädagogisch gerahmte Orientierungsprozesse bei den Jugendlichen ab.

Wie in den geschilderten Beispielen deutlich wurde, können Schulen eine einflussreiche Position in den Netzwerken zur Begleitung der Berufsorientierung Jugendlicher einnehmen. Sie können etwa den Zugang ermöglichen, bieten einen Schutzraum für die Reflexion mit den Schüler:innen an oder machen Vorgaben zu relevanten Aspekten der geplanten Angebote. Die im Modell (Abb. 1) rekonstruierte *Grounded Theory* erlaubt einen Einblick in die innerschulischen Prozesse, welche zur Sonderrolle der Schule als Gatekeeper im Netzwerk der berufsorientierenden Angebote und auch zu den Hintergründen für die Anbahnung der intersektoralen Kooperationen führen. Die intersektoralen Kooperationen wiegen die mangelnden Ressourcen und die fehlenden Kompetenzen der Schule auf. Die Schule als Organisation wiederum orchestriert die Form und den Umfang der Zusammenarbeit, begleitet pädagogisch die Prozesse und stellt so ein verbessertes Berufsorientierungsangebot für die Jugendlichen sicher.

Die strukturellen Interessen der beteiligten gesellschaftlichen Sektoren sind dabei interdependent und zielen letztlich auf einen Matching-Prozess. Über Kooperationsroutinen und Verträge ist die Zusammenarbeit dabei ganz unterschiedlich stark vorgezeichnet. Die politischen Rahmenkonzepte auf der der Makroebene schreiben bestimmte Angebote, wie das Praktikum oder Informations- oder Beratungsformate, vor, jedoch erfolgt die Ausgestaltung dabei vor Ort an den lokalen Schulstandorten bzw. in den lokalen Netzwerken der Kooperationspartner. Für die erfolgreiche Zusammenarbeit zeigte die Analyse der teilnehmenden Schulen im Bereich der Berufsorientierung, dass den Parametern der Kommunikation und Koordination besondere Bedeutung zugemessen werden muss. Insbesondere langfristige Kooperationen mit festen Ansprechpartnern erleichtern die Abstimmung und den gegenseitigen Austausch. In Bezug auf die Kommunikationsroutinen wurden vor allem Transparenz der Rollen und gegenseitige Unterstützung als bedeutsam eingeschätzt.

Literatur

Anheier, H.; Krlev, G. & Mildenberger, G. (Hrsg.). (2019). S*ocial Innovation. Comparative Perspectives.* New York: Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315158020.

Beinke, L. (2020). Das Betriebspraktikum als Instrument der Berufsorientierung. In T. Brüggemann & Rahn, S. (Hrsg.), *Berufsorientierung. Ein Lehr- und Arbeitsbuch*, S. 427–434. Münster: Waxmann.

Benz, A.; Lütz, S., Schimank, U. & Simonis G. (2007). *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90407-8.

Bigos, M. (2020). *Schule als Kooperativer Akteur der Berufsorientierung. Eine qualitative Untersuchung an allgemeinbildenden Schulen.* Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31748-5.

Brüggemann, T. (2013). Bestandsanalysen, Schülerbefragungen und Evaluationen – Berufsorientierung regional managen. In Projektträger im DLR e.V./ Perspektive Berufsabschluss (Hrsg.). *Übergang Schule. Beruf erfolgreich managen. Datenbasis schaffen und Berufsorientierung ausrichten*, S. 7–17. Bielefeld: Bertelsmann.

Brüggemann, T.; Krüger-Potratz, M. & Rahn, S. (2011). Editorial zum Schwerpunktthema: Berufsorientierung als schulisches Handlungsfeld. *DDS - Die Deutsche Schule,* 103(4), S. 293–296.Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg). (2018). *Berufswahlkompetenz und Ihre Förderung. Evaluation des Berufsorientierungsprogramms BOP.* Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2021). *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2021. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung.* Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

Bylinski, U. (2014). *Gestaltung individueller Wege in den Beruf. Eine Herausforderung die pädagogische Praxis. Berichte zur beruflichen Bildung.* Bielefeld: wbv.

Deeken, S. & Butz, B. (2010). *Berufsorientierung. Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung.* Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

Deutsche UNESCO-Kommission (2015). *UN-Dekade mit Wirkung – 10 Jahre „Bildung für nachhaltige Entwicklung" in Deutschland.* Bonn: Deutsche UNESCO-Kommission.

Drepper, T. & Tacke, V. (2012). Die Schule als Organisation. In Apelt, M. & Tacke, V. (Hrsg.). *Handbuch Organisationstypen* (S. 205–237). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93312-2_11.

Driesel-Lange, K.; Hany, E.; Kracke, B. & Schindler, N. (2010). *Berufs- und Studienorientierung. Erfolgreich zur Berufswahl. Ein Orientierungs- und Handlungsmodell für Thüringer Schulen*. https://http://www.schulportal-thueringen.de/web/guest/media/detail?tspi=2049.

Eschenbeck, H. & Knauf, R.-K. (2018). Entwicklungsaufgaben und ihre Bewältigung. In Lohaus, A. (Hrsg.). *Entwicklungspsychologie des Jugendalters* (S. 23–50). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-662-55792-1_2.

Fend, H. (2003). *Entwicklungspsychologie des Jugendalters*. Opladen: Leske + Budrich. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80943-8.

Fend, H. (2006). *Neue Theorie der Schule. Einführung in das Verstehen von Bildungssystemen*. Wiesbaden: VS-Verlag.

Gottfredson, L. (2005). Using Gottfredson's theory of circumscription and compromise in career guidance and counseling. In Brown, D. & Lent, R. W. (Hrsg.). *Career development and counseling. Putting theory and research to work* (S. 71–100). Hoboken, N.J.: John Wiley.

Heckman, J.; Stixrud, J. & Urzua, S. (2006). The Effects of Cognitive and Noncognitive Abilities on Labor Market Outcomes and Social Behavior. *Journal of Labor Economics,* 24, 3, S. 411–482. https://doi.org/10.1086/504455

Hirschi, A. & Baumeler, A. (2020). Berufswahltheorien – Entwicklung und Stand der Diskussion. In Brüggemann, T. & Rahn, S. (Hrsg.). *Berufsorientierung. Ein Lehr- und Arbeitsbuch* (S. 31–42). Münster: Waxmann.

Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.) (2020). *Statistische Daten zu Studienangeboten an Hochschulen in Deutschland. Studiengänge, Studierende, Absolventinnen und Absolventen Wintersemester* 2020/2021. Berlin: Hochschulrektorenkonferenz.

Hofer, M. & Derkau, J. (2020). Die Entwicklung von Service Learning in Deutschland - eine Verortung. In Rosenkranz, D.; Roderus, S. & Oberbeck, N. (Hrsg.). *Service Learning an Hochschulen: Konzeptionelle Überlegungen und innovative Beispiele* (S. 133–137). Weinheim: Beltz Juventa.

Holland, J. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources.

Howaldt, J. & Jacobsen, H. (Hrsg.). (2010). *Soziale Innovationen. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92469-4

Jung, E. (2000). Arbeits- und Berufsfindungskompetenz. In Schlösser, H. J. (Hrsg.). *Berufsorientierung und Arbeitsmarkt* (S. 93–116). Bergisch Gladbach: Hobein.

Jung, E. (2020). Didaktische Konzepte und methodische Zugänge der Berufs- und Studienorientierung für die Sekundarstufen I und II. In Brüggemann, T. & Rahn, S. (Hrsg). *Berufsorientierung. Ein Lehr- und Arbeitsbuch* (S. 460–472). Münster: Waxmann.

Köck, M. & Stein, M. (Hrsg.). (2010). *Übergänge von der Schule in Ausbildung, Studium und Beruf. Voraussetzungen und Hilfestellungen*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

Kracke, B. (2014). Der Berufsorientierungsprozess aus entwicklungspsychologischer Sicht. *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 2014(1), S. 16–19.

Lippegaus-Grünau, P., Mahl, F. & Stolz, I. (2010). *Berufsorientierung - Programme und Projekte von Bund und Ländern, Kommunen und Stiftungen im Überblick*. München: Deutsches Jugendinstitut.

Muche, C., Oehme, A. & Truschkat, I. (2017). *Übergang Inclusiveness Region. Eine empirische Untersuchung regionaler Übergangsstrukturen*. Weinheim: Beltz Juventa.

Neuenschwander, M. (2013). Elternarbeit in der Berufsorientierungsphase. In Brüggemann, T. & Rahn, S. (Hrsg.). *Berufsorientierung. Ein Lehr- und Arbeitsbuch* (S. 291–302). Münster: Waxmann.

OECD (2009). *Growing unequal? Income Distribution and Poverty in OECD Countries.* Paris: OECD Publishing.

Probst, J. (2010). *Positive Peer Kultur in der Berufsorientierung.* Pedocs. Verfügbar unter: http://www.pedocs.de/volltexte/2010/3322.

Ratschinski, G. (2014). Berufswahlbereitschaft und -fähigkeit als Metakompetenz aus Identität, Adaptabilität und Resilienz. Eine neue Konzeptualisierung der Zielgröße von Berufsorientierungsmaßnahmen. *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online,* 27. http://www.bwpat.de/ausgabe27/ratschinski_bwpat27.pdf, Zugriff: 21.12.2018.

Ratschinski, G. (2017). Das Berufswahlverhalten von Ausbildungsaspiranten und Ergebnisse institutioneller Unterstützung. In Löwenbein, A.; Sauerland, F. & Uhl, S. (Hrsg.). *Berufsorientierung in der Krise? Der Übergang von der Schule in den Beruf* (S. 27–41). Münster: Waxmann.

Reißig, B. & Mahl, F. (2020). Berufsorientierung im Regionalen Übergangsmanagement. In Brüggemann, T. & Rahn, S. (Hrsg.). *Berufsorientierung. Ein Lehr- und Arbeitsbuch* (S. 533–546). Münster: Waxmann.

Reupold, A.; Schönfeld, P. & Strobel, C. (2007). Übergangsmanagement in Lernenden Regionen: Beispiele für Best Practice. In Eckert, Thomas (Hrsg.). *Übergänge im Bildungswesen* (S. 53–82). Waxmann: Münster.

Schröder, R. (2020). Rahmenkonzepte der Berufsorientierung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In Brüggemann, T. & Rahn, S. (Hrsg.). *Berufsorientierung. Ein Lehr- und Arbeitsbuch,* S. 109–117. Münster: Waxmann.

Shell Holding (Hrsg.). (2019). Jugend 2019. *Eine Generation meldet sich zu Wort.* Weinheim: Beltz.

Strauss, A. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung.* Weinheim: Beltz.

Super, D. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In Brown, D. (Hrsg.). *Career choice and development* (S. 197–261). San Francisco: Jossey-Bass.

Weber, J. & Wasieleski, D. (Hrsg.). (2018). *Corporate social responsibility.* Bingley: Emerald publishing.

Wieland, C. (2021). *Den Übergang Schule – Beruf während Corona erleben. Pläne, Probleme und Perspektiven junger Menschen in Zeiten der Pandemie.* Verfügbar unter: https://www.servicestellejba.de/wws/9.php#/wws/gastbeitrag-uebergang-in-corona-zeiten.php.

Witzel, A. & Reiter, H. (2012). *The Problem-Centred Interview.* SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781446288030.

Bildungskooperationen im Übergang von beruflicher zu akademischer Bildung: Chancen und Herausforderungen für das duale Bildungssystem

Implikationen für die Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW)

Christian Spletter

1 Bildungskooperationen im dualen Bildungssystem: Hintergründe und Ausgangslage

Die Corona-Pandemie ist nicht nur ein flächendeckender Katalysator für die Umsetzung digitaler Prozesse im Bildungssystem. In einem übergeordneten Kontext beeinflusst sie auch den Gestaltungsrahmen flexibler Bildungswege. Im Zuge des damit verbundenen Diskurses um das lebenslange Lernen ergeben sich für Hochschulen und deren Kooperationen daher drei zentrale Handlungsfelder: Im Rahmen von *Widening Participation* ist es zunächst das grundlegende Ziel, die Durchlässigkeit zwischen Bildungssystemen bzw. die Öffnung der Hochschulen zu stärken, womit in einem zweiten Schritt die „Entwicklung, Vermarktung und Durchführung von zielgruppenspezifischen (Studien-)Angeboten" (Maschwitz, 2018, S. 254) einhergeht. Gleichzeitig – und im Sinne des *Community Outreach* – erfüllen Bildungskooperationen damit auch einen gesellschaftlichen Auftrag (in Anlehnung an Maschwitz, 2018).

Gerade „vor dem Hintergrund zunehmender Wissensbasiertheit beruflicher Bildung und steigender Praxisorientierung akademischer Bildung" (Vogel, 2017, S. 15) kommt der vertikalen Mobilität im dualem Bildungssystem eine besondere Rolle zu, da „Lernende [während einer dualen Berufsausbildung respektive dualem Studium] gleichermaßen berufspraktische Kompetenzen und theoretisches Wissen erwerben und somit besser auf komplexere Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt vorbereitet werden […]" (ebd., S. 45). Die dadurch zum Ausdruck kommende geteilte Hybridität von Bildung stellt bereits eine geeignete Basis für Austausch- und Kooperationsprozesse zwischen den beiden Subsystemen „Duale Berufsausbildung" und „Duales Studium" dar, um vor allem Fragen der Anrechenbarkeit für den Übergang von beruflicher zu akademischer Bildung auszuhandeln, was eine diesbezügliche Potentialeinschätzung im Umgang mit innovativen Lernformen (z.B. Micro-Credentials) miteinschließt, um im Zeichen von Internationalisierung, Flexibilisierung und Profilbildung (potenziellen) Studierenden neue Wege aufzuzeigen. Über entsprechende Anrechnungsmöglichkeiten bereits erworbener Kompetenzen können so Studierende mit beruflicher Vorqualifikation als erweiterte Zielgruppe gewonnen werden; auch leisten sie einen Beitrag, das sogenannte „Bildungsschisma" (Baethge, 2006) bzw. die „institutionelle Segmentierung von All-

gemein- und Berufsbildung […], die es in dieser Form nur in Deutschland gibt" (ebd., S. 16) ein Stück weit zu überwinden.

Im Zuge einer entsprechend reflexiven Auseinandersetzung mit der Anrechnung beruflicher Kompetenzen im dualen Studiensystem wird daher am Beispiel der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) zunächst herausgearbeitet, welchen Chancen und Herausforderungen sie zwecks Aufbau entsprechend intersektoraler Bildungskooperationen gegenübersteht, wobei die pauschale Anrechnung in den Fokus rückt, da sie „die garantierte Anrechnung bestimmter Studienmodule oder -abschnitte für alle Absolventinnen und Absolventen einer bestimmten außerhochschulischen Qualifikation" (Müskens & Eilers-Schoof, 2015, S. 42) darstellt und damit einen auf Hochschulseite nicht zu unterschätzenden Effizienzcharakter innehat; zumal bei der individuellen Anrechnung[1] „meist überhaupt kein Kontakt zwischen der Hochschule und den (außerhochschulischen) Bildungseinrichtungen […]" (ebd.) besteht. Dies bildet die Grundlage für allgemeine Ansätze zur Kooperationsgestaltung und strukturelle Maßnahmen im Kontext „Anrechnung". Da konstruktive Austauschprozesse zwischen beruflicher und akademischer Bildung jedoch auch einen institutionellen Kulturwandel voraussetzen, wird schließlich aufgezeigt, wie sich im Sinne von Kotter (1996) ein DHBW-interner Organisationsentwicklungsprozess darstellen ließe, um kooperative Beziehungen zu Trägern der dualen Berufsausbildung erfolgreich zu begleiten.

Entsprechende Überlegungen leisten damit einen Beitrag für das Projekt „Education Competence Network" (EdCoN), das von der *Stiftung Innovation in der Hochschullehre* gefördert wird und mit dem an der DHBW u.a. die Weichen für die Digitalisierung des Anrechnungsprozesses für außerhochschulisch erworbene Kompetenzen gelegt werden sollen.

2 Formen von Bildungskooperationen im Kontext „Anrechnung"

Das Themenfeld der Anrechnung „bezieht sich auf Kompetenzen und Qualifikationen, die außerhalb von Hochschulen erworben wurden und mit dem Ziel der Aufnahme oder Verkürzung eines Studiums angerechnet werden" (Hochschulrektorenkonferenz [HRK], 2021a). Es geht darum, „bereits erworbene Kompetenzen nicht mehrfach abzufragen und ggf. Studienzeiten qualitätsgesichert und sinnvoll zu verkürzen" (ebd.). Darauf im dualen Bildungssystem abzielende Bildungskooperationen basieren im Wesentlichen auf der dialogischen Interaktion zwischen Vertreter*innen beruflicher Schulen[2] und Anbietern dualer Studiengänge. Diese sind „facettenreiche Gebilde, die jeweils unterschiedlich ausgestaltet sein können" (Sweers, 2018, S. 4). Im Kontext „Anrechnung" – und bezogen auf das duale

1 Hier wird „anhand der vom Studierenden vorgelegten Unterlagen geprüft, ob und in welchem Umfang die außerhochschulisch erworbenen Kompetenzen bzw. Kenntnisse und Fähigkeiten Teilen des Studiums nach Inhalt und Niveau gleichwertig sind und diese damit ersetzen können. Die Überprüfung der Gleichwertigkeit erfolgt [daher] immer im Einzelfall" (HRK, 2021a, Absatz 10).

2 Diese „können ihre Curricula (im Rahmen der landes- und bundesrechtlichen Vorgaben) in Zusammenarbeit mit den Hochschulen in Hinblick auf eine verbesserte Anrechnung umgestalten" (Müskens, o.J., S. 4).

Bildungssystem – lassen sie sich sowohl hinsichtlich ihres Formalisierungs-, als auch Intensitätsgrades voneinander abgrenzen (z.B. Müskens & Eilers-Schoof, 2015). Beim Formalisierungsgrad sind zunächst formelle, non-formale und informelle Kooperationen möglich:

- *Formelle Kooperation:* Es besteht eine vertraglich festgelegte und damit rechtlich bindende Übereinkunft zwischen Hochschule und schulischen Vertreter*innen des beruflichen Ausbildungssystems und beinhaltet Regelungen hinsichtlich der Art und des Umfangs der Zusammenarbeit unter Berücksichtigung der Zielsetzungen beider Parteien. Entsprechende Verträge können jedoch „meist nur vom Präsidium/Rektorat beschlossen werden" (Müskens & Eilers-Schoof, 2015, S. 40) „In Kooperationsverträgen zur Anrechnung außerhochschulischer Kompetenzen kann z. B. vereinbart werden, ob und in welchem Umfang die Ergebnisse von Äquivalenzvergleichen veröffentlicht werden sollen" (ebd., S. 41).
- *Non-formale Kooperation*: Zwischen hochschulischen Einrichtungen wie „z. B. einer Fakultät, einem Institut oder einem Studiengang" (ebd.) und schulischen Vertreter*innen des beruflichen Ausbildungssystems wird eine Zusammenarbeit in Anrechnungsfragen forciert; jedoch ohne eine vertraglich-schriftliche Grundlage.
- *Informelle Kooperation:* Analog zur non-formalen Kooperation geht es auch hier um eine nicht vertraglich festgelegte Zusammenarbeit. Beim Thema „Anrechnung" finden Kooperationen daher „häufig zwischen einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der beteiligten Institutionen ohne eine entsprechende Vereinbarung auf der Leitungsebene statt" (ebd.).

Die Tatsache, dass die Formalität und Intensität von Kooperationen nicht unbedingt linear miteinander zusammenhängen, muss bei einem Verweis auf Dollhausen (2012, zitiert nach Müskens & Eilers-Schoof, 2015) berücksichtigt werden, der entsprechend zwischen vier Stufen bzw. Intensitätsgraden der Zusammenarbeit differenziert: die gegenseitige Information, die gegenseitige Abstimmung, die Verknüpfung von Bildungsangeboten und die gemeinsame Verantwortung verzahnter Bildungsangebote.

- *Gegenseitige Information:* Die gegenseitige Information ist die niedrigste Intensitätsstufe. Auf dieser können z.B. „regelmäßige Arbeitskreise oder andere Formen des Erfahrungsaustausches stattfinden" (Müskens & Eilers-Schoof, 2015, S. 41). Bei Anrechnungsfragen bzw. „[…] Äquivalenzvergleichen liefern die Kooperationspartner häufig Informationen über Lernergebnisse und Inhalte der Curricula ihrer Angebote" (ebd.).
- *Gegenseitige Abstimmung:* Im Vergleich zur Information zeichnet sich die gegenseitige Abstimmung durch ein stärkeres Involvement der beteiligten Akteure aus. Eine Kooperation auf dieser Ebene kann sich z.B. in „gemeinsame[n] Werbemaßnahmen oder Beratungsangebote[n]" (ebd.) äußern. Bei „[…] Äquivalenzvergleichen [hingegen] kann [sie] […] sich z. B. auf die Auswahl der Fachgutachterin bzw. des Fachgutachters beziehen" (ebd.).
- *Verknüpfung von Bildungsangeboten:* Auf dieser Stufe geht es vor allem um „die Einführung pauschaler Anrechnungsmöglichkeiten für Bildungsangebote des

Partners […]“ (ebd.). Auch kann es eine Option sein, „dass die eigenen Curricula angepasst werden, um eine verbesserte Anrechnung […] [auf Studienleistungen] zu erreichen“ (ebd.).

- *Gemeinsame Verantwortung verzahnter Bildungsangebote:* Hierbei handelt es sich um die höchste Intensitätsstufe. Es geht um das „Zusammenwirken im Sinne einer gemeinsamen integrierten Gestaltung […] [bzw.] […] das neue Bildungsangebot [wird entlang entsprechender Qualitätskriterien] durch die Partner gemeinschaftlich verantwortet und gestaltet“ (ebd., S. 42).

3 Chancen intersektoraler Bildungskooperationen

Wenn es um den Aufbau intersektoraler Bildungskooperationen geht, sind für eine konstruktive Basis von Austauschprozessen zunächst die grundlegenden Chancen zu betrachten, die mit Aspekten der Anrechnung im dualen Bildungssystem verbunden sind und die diesbezügliche Perspektive der DHBW – als Vertreterin des dualen Studiums – auf die pauschale Anrechnung prägen: So steht hierbei im Allgemeinen die vertikale Bildungsmobilität im Vordergrund. Diese wird gefördert durch einen „[einmal zu Beginn der Kooperation stattfindenden] systematischen und [transparenten] Vergleich zwischen zwei Qualifikationen“ (ebd., S. 42) aus dem hochschulischen bzw. Berufsbildungsbereich. Damit verbunden ist das Ziel eines sogenannten gutachtenbasierten Äquivalenzvergleichs nach Inhalt und Niveau der im Rahmen einer dualen Berufsausbildung erbrachten und auf ein duales Studium anzurechnenden Leistungen, aus dem schließlich eine entsprechende Anrechnungsempfehlung zur Frage hervorgeht, inwieweit eine Anrechnung einer bestimmten dualen Berufsausbildung auf Teile eines bestimmten dualen Studiums vertretbar ist (siehe Abbildung 1). Ein Äquivalenzvergleich ist damit eine wesentliche Voraussetzung für die Einführung eines pauschalen Anrechnungssystems und unterschiedlicher Ausprägungen im begleitenden Kooperationsverhalten (in Anlehnung an Müskens & Tutschner, 2011).

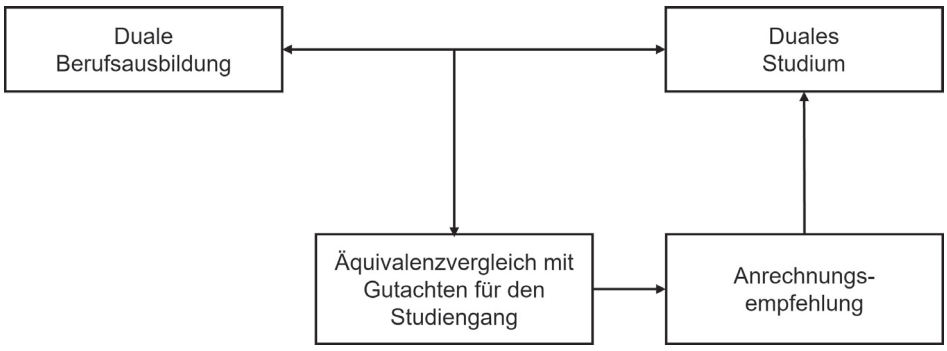

Abb. 1: Die Rolle des Äquivalenzvergleichs bei der Einführung pauschaler Anrechnungsmöglichkeiten im dualen Bildungssystem (adaptiert nach Müskens & Eilers-Schoof, 2015, S. 43).

Nicht zuletzt liegen in pauschalen Anrechnungsmöglichkeiten entsprechende Potenziale zur strategischen Erschließung erweiterter Studierendenzielgruppen. Für die DHBW gilt dies sowohl über die direkte Kommunikation gegenüber Studieninteressierten als auch vermittelt über die Dualen Partner. Damit wird der Fokus auf nicht-traditionelle bzw. beruflich qualifizierte Studierende gelenkt, wobei letztere an der DHBW mit 25 Prozent im bundesweiten Vergleich einen nicht unbedeutenden Anteil ausmachen und oft bereits über eine Hochschulzugangsberechtigung verfügen, die sich nicht durch eine berufliche Qualifizierung herleitet (Rahn, Meyer & Walkmann, 2018; siehe z.B. auch Müskens, o.J.). Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und des damit verbundenen Bestrebens zur Mitarbeiterbindung können die am dualen Studium beteiligten Partnerunternehmen durch die Kommunikation einer pauschalen Anrechnungsmöglichkeit ein weiteres Argument für ein sich nach der Berufsausbildung anschließendes duales Studium vorbringen. Denn „[e]rste systematische Äquivalenzvergleiche zwischen beruflichen Erstausbildungen und Bachelorstudiengängen, die [zuvor] an verschiedenen Hochschulen […] durchgeführt wurden, zeigen, dass substanzielle Anrechnungspotenziale für Ausbildungen auf Bachelorstudiengänge bestehen" (Müskens, o.J., S. 3.), womit, der Sache nach, die grundsätzliche Sinnhaftigkeit intersektoraler Bildungskooperationen für die DHBW begründet ist. In diesem Zusammenhang kann bereits in Bezug auf die oft vertretende und mit Verweis auf den Deutschen Qualifikationsrahmen irrtümliche Annahme, dass „berufliche Erstausbildungen und Hochschulstudiengänge unterschiedlichen Qualifikationsniveaus angehören und folglich keine Anrechnung möglich ist" (ebd., S. 5), dahingehend verworfen werden, indem dieser zur Orientierung dienende Standards für „vollständige Abschlüsse oder Qualifikationen" (ebd.) setzt, wobei sich der Bereich der Anrechnung vielmehr „auf einzelne Studienmodule und Lernergebnisse" (ebd.) bezieht. Grundsätzliche seitens der DHBW bestehende Bedenken gegenüber Bildungskooperationen im Kontext „Anrechnung" könnten somit entkräften werden, denn auch dort dürften „die Module […] unterschiedliche Niveaus aufweisen […]" (ebd.). Daher „können einzelne Bachelormodule [an der DHBW] durchaus nach Inhalt und Niveau mit Teilen einer [bestimmten dualen] Ausbildung übereinstimmen, ohne dass der Ausbildungsabschluss insgesamt dem Niveau eines Bachelorabschlusses entspricht" (ebd.).

Neben der damit verbundenen Würdigung beruflicher Vorqualifikationen im Zuge der Förderung von Bildungsmobilität in das akademische System ist davon auszugehen, dass durch die Erschließung neuer Studierendenzielgruppen der Lern- bzw. Studienprozess an der DHBW im Zeichen von mehr Diversität bzw. Heterogenität in der Zusammensetzung der Studierendenschaft (z.B. Erstakademiker*innen) auf individueller Ebene bereichert würde. Entsprechende Effekte erscheinen sowohl aus kognitionspsychologischer als auch sozialpsychologischer Perspektive plausibel. Aus kognitionspsychologischer Sicht ist anzunehmen, dass eigene Reflexionsprozesse im Bereich beruflichen Erfahrungswissens verstärkt gefördert werden bzw. „die im betrieblichen Teil der dualen Ausbildung erworbenen Kompetenzen […] die Lern-

ergebnisse aus dem [dualen] Hochschulstudium [ergänzen] und […] im Studium eine Einbettung wissenschaftlicher Ansätze in berufspraktische Erfahrungen [ermöglichen]" (ebd.). Bezogen auf das duale Studiengangskonzept wird damit nicht nur die inhaltliche Verzahnung in Theoriephasen, sondern letztlich auch die inhaltliche Verzahnung in Praxisphasen forciert (in Anlehnung an Gerstung & Deuer, 2021). In diesem Sinne scheint es aus sozialpsychologischer Sicht möglich, dass Lernprozesse – einschließlich des Aufbaus beruflicher Handlungskompetenz – durch eine diverse bzw. heterogene Studierendenzusammensetzung positiv beeinflusst und für die Lehre nutzbar gemacht werden können; dem Credo „Lernen von der Berufserfahrung anderer" folgend. Dies wiederum bildet u.a. die Basis für eine kollaborative bzw. partizipative Betreuungskonzeption im dualen Studium.

4 Herausforderungen intersektoraler Bildungskooperationen und deren Bedeutung für die DHBW

Im Zusammenhang mit Äquivalenzvergleichen lassen sich erfolgskritische Faktoren identifizieren, die im Allgemeinen von den Beteiligten aus dem beruflichen und akademischen System als herausfordernd wahrgenommen werden können (Müskens & Eilers-Schoof, 2015). Aus systemtheoretischer Sicht spiegeln sie damit die jeweilige Handlungslogik wider, die den Aufbau intersektoraler Bildungskooperationen mit beeinflusst, denn eine „unterschiedliche Basis, auf die Hochschule und außerhochschulische Bildung ihre Kommunikation gründen, begünstigt ein nachhaltiges Missverständnis" (ebd., S. 46).

Seitens der Verantwortlichen im beruflichen bzw. akademischen Bildungssystem können zum einen „unterschiedliche Zielsetzungen und Erwartungen" (ebd., S. 45) bestehen. „Während erstere mitunter davon ausgehen, „durch [die Möglichkeit einer pauschalen] Anrechnung die Attraktivität ihrer Angebote […] steigern [zu können], haben z. B. grundständige Studiengänge an Hochschulen zuweilen wenig Interesse, noch mehr Studienbewerberinnen und Studienbewerber für ihre überfüllten Studiengänge zu gewinnen" (ebd., S. 45f.). Aufgrund der Bildungshybridität werden die Interessen der DHBW jedoch auch von den Dualen Partnerunternehmen beeinflusst, welche die Studierendenauswahl vornehmen und deren Fach- und Führungskräftepotenzial es zu sichern gilt. Die Kommunikation einer pauschalen Anrechnungsmöglichkeit dient damit nicht nur der symbolischen Würdigung bereits vorhandener Kompetenzen, sie ist auch eine Chance, diese eignungsdiagnostisch – im Sinne des Einbezugs der jeweiligen Berufserfahrung – als Prädiktor des dualen Studienerfolgs zu nutzen. Daher stellt die pauschale Anrechnung auch für die DHBW ein durchaus geeignetes Mittel zur Steigerung der Attraktivität ihrer Studiengänge dar; nicht nur für Studieninteressierte, sondern auch für die Dualen Partner. Die unterschiedlichen Zielsetzungen und Erwartungen relativieren sich dann umso mehr, sofern letztere sowohl im beruflichen als auch akademischen System ausbilden.

Ein weiteres Hindernis „für eine Kooperation zwischen Hochschulen und beruflicher Bildung [stellt zum anderen] […] das unterschiedliche Bildungsverständnis der beiden Bereiche" (ebd., S. 46) dar. So steht bei Hochschulen eher „die Vermittlung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden sowie [des] kritischen und analytischen Denkens" (ebd.) im Vordergrund, während „die berufliche Bildung in Deutschland aufgrund ihres gesetzlich vorgegebenen Auftrags auf die Vermittlung beruflicher Handlungskompetenz fokussiert [ist]" (ebd.). In diesem Zusammenhang zeigen sich auch kritische Haltungen, denn „eine Reihe von Hochschulen bzw. Studiengängen lehnt die Anrechnung von Lernergebnissen aus der beruflichen Erstausbildung grundsätzlich ab" (Müskens, o.J., S. 2); mit der Begründung, „dass Lernergebnisse aus Erstausbildung und Studium prinzipiell nicht gleichwertig seien" (ebd.), was eine gewisse Skepsis in Richtung einer möglichen Abwertung eines akademischen Studiums widerspiegelt. Um dem entgegenzuwirken und entsprechend konstruktive Austauschprozesse zwischen beiden Systemen zu ermöglichen, ist auch auf organisationaler Ebene der DHBW ein institutioneller Kulturwandel notwendig (siehe Abschnitt 5.3). Jedoch zeichnet sich das Bildungsverständnis der DHBW aufgrund des systembedingten Ziels der Theorie-Praxis-Verzahnung auch durch eine Orientierung an dem Erwerb berufspraktischer Kompetenzen aus, was die Schnittmenge gemeinsamer Interessen ebenso erhöht.

Die jeweilige Systemlogik beider Bildungsbereiche befördert zudem einen eigenen sprachlichen Habitus, was das gegenseitige Verständnis erschweren kann. Während „[a]n Hochschulen übliche Begriffe wie ‚Seminar', ‚Kreditpunkte', ‚Diploma Supplement' oder ‚Modul' […] in den anderen Bildungsbereichen weitgehend unbekannt [sind], […] spielen in der beruflichen Bildung verbreitete Konzepte wie ‚Lernfeld' oder ‚Handlungskompetenz' in Hochschulen bislang keine Rolle" (Müskens & Eilers-Schoof, 2015, S. 46). Grundsätzlich ist zwar eine diesbezügliche Sensibilität gegenüber der außerhochschulischen Bildung auch an der DHBW gefordert; aufgrund akademisierender Bildungsdebatten und der strukturellen Nähe beider dualer Systeme scheint ein Missverständnis weniger wahrscheinlich und für eine Kooperation damit weniger erfolgskritisch. Schließlich können Herausforderungen auch in der Intransparenz der strukturierten Handlungs- und Entscheidungslogik beider Bildungsbereiche begründet sein. So ist z.B. „für außerhochschulische Partner häufig schwer nachvollziehbar [..], wie und von welchen Beteiligten Entscheidungen in Hochschulen getroffen werden […]" (ebd.). Andererseits ist unter Umständen auch für Hochschulvertreter*innen der DHBW „die komplexe Struktur der beruflichen Bildung in Deutschland […] kaum zu durchschauen" (ebd.).

5 Implikationen für den Handlungsmodus der DHBW

5.1 Leitplanken zur Kooperationsgestaltung

Im Zuge der Anbahnung einer intersektoralen Bildungskooperation, die einen Äquivalenzvergleich zur Ermöglichung einer pauschalen Anrechnung an der DHBW zum Ziel hat, sollten sich die beteiligten Vertreter*innen von Hochschule und berufsschulischer bzw. betrieblicher Bildung zunächst bewusst machen, dass die Verhandlungssituation nicht auf eine Kompromissschließung ausgerichtet sein sollte. Vielmehr geht es darum, eine interessenintegrierende Zusammenarbeit in Form einer Win-Win-Lösung anzustreben. Diese ist dann erreicht, „wenn beide Verhandlungspartner[*innen] mit dem Ergebnis zufrieden sind, weil sie subjektiv mehr gewonnen haben, als ohne Verhandlung möglich gewesen wäre" (Solga, 2019, S. 146). Bedingung dafür ist jedoch, dass auch die jeweiligen Zielsetzungen und Erwartungen offen kommuniziert werden (z.B. Solga, 2019). Wie Abbildung 2 zeigt, können beide Parteien im Sinne des *Dual-Concern*-Gedankens (z.B. Pruitt & Carnevale, 1993; Rubin, Pruitt & Kim, 1994) aber nur dann in vollem Umfang profitieren, wenn das jeweilige Eigen- und Fremdinteresse stark ausgeprägt ist. Dadurch, dass die systembedingte Bildungshybridität der gemeinsame Nenner von dualer Berufsausbildung und dualem Studium ist, basiert deren Fremdinteresse damit eher auf einer „gemeinsamen Gruppenzugehörigkeit" (Solga, 2019, S. 141), die es auch innerhalb der DHBW entsprechend zu reflektieren gilt (siehe Abschnitt 5.3), um eine nur auf den Austausch von Positionen ausgelegte Verhandlung zu vermeiden (in Anlehnung an Thompson, 2009).

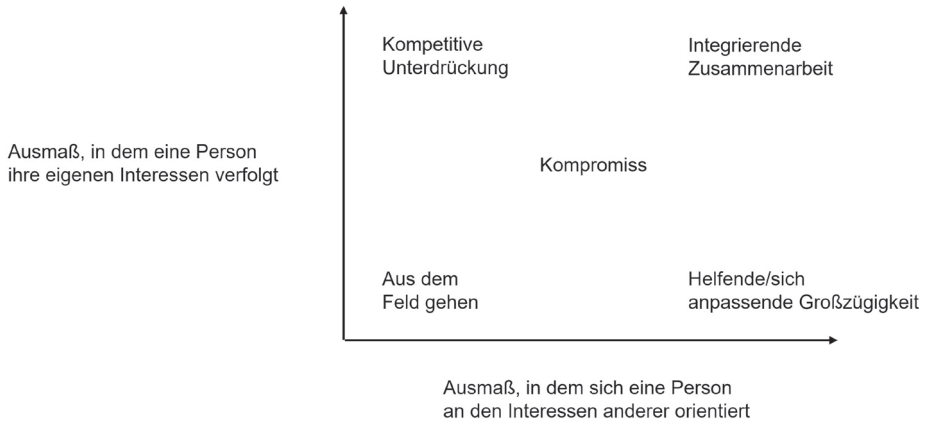

Abb. 2: Das Dual-Concern-Modell zur Erklärung unterschiedlicher Verhandlungsstrategien (adaptiert nach Kühn, Platte & Wottawa, 2006, S. 307; siehe auch Ruble & Thomas, 1976).

Als weitere Leitplanken zur Kooperationsgestaltung im dualen Bildungssystem dienen Maßnahmen, die sowohl das gegenseitige Verständnis fördern als auch den gegenseitigen Austausch auf eine gemeinsame sprachliche Ebene stellen. So geht es bei der

Erhöhung des „wechselseitige[n] Verständnis[ses] von Prozessen und Entscheidungsstrukturen“ (Müskens & Eilers-Schoof, 2015, S. 48) um die Schaffung von Transparenz der institutionellen Rahmenbedingungen im Sinne einer gegenseitigen Kommunikation des jeweiligen Handlungs- und Entscheidungsspielraums (z.B. bedingt durch die eigene Satzung) (Müskens & Eilers-Schoof, 2015). In vermittelnder Rolle kommen vor allem Personen in Frage, die einschlägige Erfahrungen sowohl im Bereich der beruflichen als auch akademischen Bildung vorweisen können, was umso eher bei der Auswahl eines geeigneten Fachgutachters bzw. einer geeigneten Fachgutachterin im Zuge von Äquivalenzvergleichen relevant ist (ebd.). Im Falle der DHBW scheinen entweder Vertreter*innen von Dualen Partnerunternehmen geeignet, sofern diese ihren Nachwuchs auch über die duale Berufsausbildung rekrutieren, oder erfahrende Lehrbeauftragte, die auch in Berufsschulen tätig sind.

Letztlich können Projekte wie EdCoN eine Katalysator-Funktion innehaben, um beispielsweise durch die Digitalisierung des Anrechnungsprozesses die Durchlässigkeit zwischen dualer Berufsausbildung und dualem Studium zu erhöhen (in Anlehnung an Müskens & Eilers-Schoof, 2015). So ist gerade „bei der [initialen] Durchführung von Äquivalenzvergleichen […] Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern von großer Bedeutung“ (ebd., S. 49) Es müssen dann „alle Informationen, die […] [hierfür] nötig sind, dem Kooperationspartner und der Fachgutachterin und dem Fachgutachter offengelegt werden“ (ebd.); ein Prozess, durch den dann auch die vermeintlich kritischen Stimmen seitens der Hochschule entkräftet werden können.

5.2 Ankerpunkte für mehr Anrechnung

Als konkrete Schritte für mehr Anrechnung an der DHBW empfehlt sich schließlich zunächst das strukturierte Vorgehen nach dem „Oldenburger Modell“, das dem Ziel des Äquivalenzvergleichs dient und im Rahmen eines eigenen Pilotprojekts durchgeführt werden kann. Hier haben „sowohl die anrechnenden Studiengänge als auch die außerhochschulischen Bildungsanbieter die Aufgabe, umfassende Dokumente über den Lernprozess, die Lernergebnisse und die Lernerfolgskontrollen der betroffenen Lerneinheiten zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus […] [müssen] sich beide Seiten auf eine Fachgutachterin bzw. einen Fachgutachter einigen, die/der den Äquivalenzvergleich durchführt[ ]“ (Müskens & Eilers-Schoof, 2015, S. 43). Dieser bietet „nicht nur die Grundlage für die Implementation der pauschalen Anrechnung, sondern […] [ggf.] auch den Ausgangspunkt für curriculare Veränderungen im Studiengang bzw. in der außerhochschulischen Qualifikation […]“ (ebd.). Um jedoch einen ganzheitlichen Beitrag für mehr Durchlässigkeit im Übergang von beruflicher zu akademischer Bildung leisten zu können, erscheint es aus Sicht der DHBW zudem sinnvoll, auch Möglichkeiten anzudenken, die darüber hinaus „das bestehende Anrechnungspotenzial beruflicher Erstausbildungen vergrößer[n] […] [können]“ (Müskens, o.J., S. 4). Entsprechend ergänzende Ankerpunkte für Kooperationen der DHBW können demzufolge sein (in Anlehnung an Müskens, o.J.):

- *Konzeption eines Micro-Credential-Angebots* für Auszubildende, das der Studienorientierung dienen und zusätzlich angerechnet werden kann.
- *Gemeinsame Projektmodule* mit ECTS-Punkten für die Auszubildenden; mit koordiniert über die ansässige Industrie- und Handelskammer.
- *Strategische Bündelung von Lernergebnissen* in einzelnen Studienmodulen zwecks besserer curricularer Passung zur beruflichen Erstausbildung.

5.3 Kulturwandel und Organisationsentwicklung

> „Offenheit und Einsicht, dass auch außerhalb der Hochschule notwendige Voraussetzungen für ein Modul geschaffen und geforderte Kompetenzen erworben werden können, machen überhaupt erst möglich, über Anrechnung und ihre Umsetzung zu diskutieren" (Prof. Dr. Andreas Wilms, zitiert nach HRK, 2021b).

Eine Aussage wie diese verdeutlicht, dass die Umsetzung bildungspolitischer Ziele in Richtung durchlässigerer Bildungssysteme an deren interner Kultur bzw. Organisationslogik ansetzen muss, die sich auf verschiedenen Ebenen manifestiert. Um intersektorale, kooperationsbezogene Verhaltensweisen anzupassen, bedarf es jedoch einer entsprechenden Reflexion organisationale Werte bzw. Grundannahmen (in Anlehnung an Schein, 1985). Grundvoraussetzung für eine damit verbundene Steigerung der internen Kooperationsbereitschaft an der DHBW bildet ein sozialpsychologischer Rahmen, der sich beispielsweise an drei Komponenten orientiert, um darauf aufbauend organisationale Veränderung zu initiieren (Van Lange & De Dreu, 2002, S. 404):

- Stärkung sozialer Normen,
- effektive Kommunikation zwecks Entscheidungscommitment innerhalb der Gruppe und
- identitätssteigernde Maßnahmen zur Stärkung des Wir-Gefühls.

Um einer vermeintlichen Skepsis innerhalb der DHBW, das Thema Anrechnung betreffend, entgegenzuwirken, verliefe eine entsprechend organisationale Veränderung nach Kotter (1996) sequenziell über acht Stufen, an denen sich wiederum auch die Beteiligten im Projekt EdCoN orientieren können (siehe auch Schmutte & Schuller, 2017)[3]:

1. *Dringlichkeit erzeugen:* Die internen Stakeholder „müssen [zunächst] das ‚Warum' verstehen und die Veränderung als notwendig wahrnehmen, damit sie auch die Motivation aufbringen, Energie für die Veränderung zu investieren" (ebd., S. 89). Im Rahmen von EdCoN gilt es daher, die bildungspolitische Relevanz des Projekts zu verdeutlichen; zusammen mit den Chancen, die mit der Beschäftigung mit Anrechnungsfragen einhergehen (z.B. Vermarktung gegenüber neuen Studierendenzielgruppen).

3 Diese sind zudem im Drei-Phasen-Modell von Lewin (1947) verortbar, welches sich aus folgenden Schritten zusammensetzt: *Unfreezing, Moving und Refreezing.*

2. *Führungskoalition aufbauen:* Da „die vielfältigen Aufgaben […] diverse Fähigkeiten, ausreichend Fachwissen und Entscheidungskompetenzen [erfordern,] […] ist es hilfreich, unterschiedliche Charaktere und Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchiestufen einzubinden" (ebd., S. 90). So ist es im Rahmen von EdCoN wichtig, die einschlägigen Stakeholder zwecks interner Akzeptanz der Projektergebnisse „abholen", was sich auch in deren aktive Einbindung in Forschungsaktivitäten äußern kann (z.B. durch Expertenbefragungen).
3. *Vision und Strategie entwickeln:* Die Richtung zu kennen, „ist Voraussetzung für die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter[*innen]" (ebd.). Um die strategische Ausrichtung im Bereich Anrechnung zu definieren, erscheint daher eine kritische Auseinandersetzung hinsichtlich der Passung zur eigenen Hochschulstruktur bzw. Hochschulpolitik sinnvoll (z.B. Fokus auf das duale Bildungssystem).
4. *Vision des Wandels kommunizieren:* Damit „die Botschaft bei den Mitarbeitern auch tatsächlich ankommt" (ebd.) sind begleitende Kommunikationsmaßnahmen notwendig. So fühlen sich beispielsweise die interessierten Mitarbeiter*innen DHBW bzw. die in EdCoN mitwirkenden Personen durch die interne Kommunikation zwischenzeitlicher Projektfortschritte informiert und entsprechend „abgeholt".
5. *Mitarbeiter*innen befähigen:* Die Mitarbeiter*innen müssen dazu befähigt werden, „den Wandel zu unterstützen [bzw.] […] das ‚Wie' [zu lernen]" (ebd.). Vielmehr gilt es, psychologische Barrieren durch Empowerment abzubauen (z.B. durch Schulung im Umgang mit Bewertungsinstrumenten wie dem Module Level Indicator zur Realisierung eines Äquivalenzvergleichs) (siehe z.B. Müskens & Gierke, 2009).
6. *Schnelle Erfolge erzielen:* Gerade bei strategischen Hochschulprojekten „besteht die Gefahr, auf dem Weg zum Ziel verloren zu gehen" (Schmutte & Schuller, 2017, S. 90). Aus diesem Grund bedarf es an „Quick-Win-Lösungen"; also „erste kleine, aber schnell realisierbare […] Erfolge" (ebd.). Im Falle von EdCoN wäre die Einführung einer Anrechnungsdatenbank ein passendes Beispiel.
7. *Erfolge konsolidieren mit weiteren Veränderungen:* Es gilt, einen Boomerang-Effekt zu vermeiden, „um weitere Veränderungen voranzutreiben" (ebd., S. 91). Hier könnten ergänzende Projekte unterstützen, die z.B. Thema „Wissenschaftliche Weiterbildung" miteinbeziehen, um an „die Vision und die Ziele [zu] erinnern und das Dringlichkeitsgefühl aufrecht[zu]erhalten" (ebd.).
8. *Neue Ansätze in die Organisationskultur integrieren:* Letztlich „müssen die erreichten Veränderungen im Unternehmen verankert werden" (ebd.). Konsequenterweise sind die in EdCoN gewonnen Projektergebnisse daher mittels Roll-out an der DHBW nachhaltig umzusetzen.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Forderung nach mehr vertikaler Durchlässigkeit zwischen den Systemen der beruflichen und akademischen Bildung kommt der Anrechnung beruflicher Vorqualifikation auf ein Hochschulstudium eine zentrale Rolle zu. Es wurde deutlich, dass die Bildungshybridität als verbindende Klammer von dualer Berufsausbildung und dualem Studium eine voraussetzungsreiche Basis für Ansätze zur Gestaltung intersektoraler Bildungskooperationen und strukturelle Maßnahmen zur Einführung eines pauschalen Anrechnungssystems in Aussicht stellt, um wiederum – gemäß der Maxime „Lebenslanges Lernen braucht Anrechnung" (HRK, 2021b) – auch einen organisationsbezogenen Kulturwandel anzustoßen. Positive Erfahrungen aus entsprechend kooperativen Beziehungen mit dem ursprünglichen Ziel des Äquivalenzvergleichs können im weiteren Verlauf sogar weitere Formate initiieren, die es im Hinblick auf den Fortgang der intersektoralen Austauschprozesse begleitend zu evaluieren. Dies können z.B. die gemeinsame Konzeption eines Micro-Credential-Angebots für Auszubildende, gemeinsame Projektmodule oder wechselseitige Abstimmungen zwecks curricularer Anpassungen sein. Im Rahmen des Projekts EdCoN, mit dem an der DHBW die Weichen für die Digitalisierung des Anrechnungsprozesses für außerhochschulisch erworbene Kompetenzen gelegt werden sollen, sollten zunächst einschlägige Erfahrungen in der Umsetzung des „Oldenburger Modells der Anrechnung" gesammelt werden, die als „standardisierte Methodik des Äquivalenzvergleichs […] mittlerweile bei einer Reihe von Disziplinen erfolgreich für die Implementierung pauschaler Anrechnungsmöglichkeiten eingesetzt werden konnte" (Müskens & Tutschner, 2011, S. 1) und „in erster Linie auf authentischen Lern- und Prüfungsunterlagen [basiert]" (ebd., S. 4).

In diesem Zusammenhang unterstreicht die geteilte Hybridität von Bildung der beiden Subsysteme „Duale Berufsausbildung" und „Duales Studium" schließlich die Forderung, dass „Anrechnung tatsächlich [nur] zu einer wirksamen Öffnung der Hochschulen beitragen kann, […] [wenn] auch Lernergebnisse aus beruflichen Erstausbildungen Berücksichtigung finden" (Müskens, o.J., S. 5). Auch „im Sinne einer Vereinheitlichung der Anrechnungspraxis an den […] Hochschulen [in Baden-Württemberg] wäre eine Rahmenvorgabe des Landes z.B. in Form einer Empfehlung zur Frage der Anrechnung von Ausbildungen wünschenswert" (ebd.), was wiederum auch die Ressourcenfrage nach deren struktureller Verankerung im Hochschulbetrieb tangiert.

Hinweis zur Projektförderung

EdCoN

Stiftung Innovation in der Hochschullehre

Literatur

Baethge, M. (2006). *Das deutsche Bildungs-Schisma: Welche Probleme ein vorindustrielles Bildungssystem in einer nachindustriellen Gesellschaft hat,* SOFI-Mitteilungen Nr. 34. Göttingen: Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI).

Gerstung, V. & Deuer, E. (2021). Theorie-Praxis-Verzahnung im dualen Studium: Ein konzeptioneller Forschungsbeitrag. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 16*(2), S. 195–213. https://doi.org/10.3217/zfhe-16-02/14.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK). (2021a). *Anrechnung.* https://www.hrk-modus.de/informieren/themen/anrechnung/.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK). (2021b). *Lebenslanges Lernen braucht Anrechnung.* https://www.hrk-modus.de/austauschen/standpunkte/lebenslanges-lernen-braucht-anrechnung/.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change.* Boston: Harvard Business School Press.

Kühn, S., Platte, I. & Wottawa, H. (2006). *Psychologische Theorien für Unternehmen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. https://doi.org/10.13109/9783666462405.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations, 1,* 5–41. https://doi.org/10.1177/001872674700100103.

Maschwitz, A. (2018). Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen in der Weiterbildung – Unternehmerische Kultur als Chance und Herausforderung. In Sturm, N. & Spenner, K. (Hrsg.), *Nachhaltigkeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung*, S. 253–269. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19180-1_14.

Müskens, W. (o.J.). *Anrechnung beruflicher Erstausbildungen*. https://uol.de/fileadmin/user_upload/anrechnungsprojekte/QbAnr_Anrechnung_Ausbildung.pdf.

Müskens, W. & Eilers-Schoof, A. (2015). Kooperationen mit außerhochschulischen Bildungseinrichtungen. In Cendon, E., Eilers-Schoof, A., Flacke, L. B., Hartmann-Bischoff, M., Kohlesch, A., Müskens, W. ... Weichert, D., *Handreichung Anrechnung Teil 1: Ein theoretischer Überblick* (S. 40–51). Handreichungen der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen". https://doi.org/10.25656/01:12988.

Müskens, W. & Gierke, W. B. (2009). Gleichwertigkeit von beruflicher und hochschulischer Bildung? Ergebnisse aus Äquivalenzvergleichen nach dem „Oldenburger Anrechnungsmodell". *Report – Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, 32*(3), S. 46–54. https://doi.org/10.3278/REP0903W046.

Müskens, W. & Tutschner, R. (2011). *Äquivalenzvergleiche zur Überprüfung der Anrechenbarkeit beruflicher Lernergebnisse auf Hochschulstudiengänge – ein Beispiel aus dem Bereich Konstruktion/Maschinenbau.* bwp@ Spezial 5 – Hochschultage Berufliche Bildung 2011, S. 1–17. http://www.bwpat.de/ht2011/ws28/mueskens_tutschner_ws28-ht2011.pdf.

Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict.* Buckingham: Open University Press.

Rahn, S., Meyer, T. & Walkmann, R. (2018). *Nicht-traditionelle und beruflich qualifizierte Studierende an der Dualen Hochschule: Eine Untersuchung unterschiedlicher Faktoren im Studienverlauf. Aktuelle Erkenntnisse aus dem Studienverlaufspanel.* Stuttgart: Duale Hochschule Baden-Württemberg.

Ruble, T. L. & Thomas, K. W. (1976). Support for a two-dimensional model of conflict behavior. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(1), S. 143–155. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90010-6.

Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. & Kim, S. H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: McGraw-Hill.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schmutte, A. M. & Schuller, S. (2017). Change Management – Den unternehmerischen Wandel meistern. In Niermann, P. F.-J. & Schmutte, A. M. (Hrsg.), *Managemententscheidungen* (S. 83–96). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-10181-7_6.

Solga, M. (2019). Konflikte in Organisationen. In Nerdinger, F. W., Blickle G. & Schaper, N., *Arbeits- und Organisationspsychologie*, S. 135–150. Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_9.

Sweers, F. (2018). Kooperationen in der wissenschaftlichen Weiterbildung. In Jütte, W. & Rohs, M. (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftliche Weiterbildung*, S. 1–16. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17674-7_29-1.

Thompson, L. L. (2009). *The mind and heart of the negotiator*. Upper Saddle River: Pearson.

Van Lange, P. A. M. & De Dreu, C. K. W. (2002). Soziale Interaktion: Kooperation und Wettbewerb. In Stroebe, W., Jonas, K. & Hewstone, M. (Hrsg.), *Sozialpsychologie*, S. 381–414. Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-08008-5_11.

Vogel, C. (2017). *Durchlässigkeit im Bildungssystem: Möglichkeiten zur Gestaltung individueller Bildungswege*. Bonn: Bundesinstitut für Berufliche Bildung.

Wissenschaftsbeauftragte und die intersektorale Kooperation von Stadtverwaltungen und lokalen Wissenschaftseinrichtungen

Editha Marquardt

1 Einleitung

Städte und Wissenschaft stehen schon immer in einem engen Verhältnis zueinander. Als zentrale Wissenschaftseinrichtungen in den Städten wirken Hochschulen. Sie sind zugleich wichtige Wissens- und Bildungsorte, sie bilden Arbeitskräfte aus und gehören selbst zu den großen Arbeitgebern. Damit wirken sie auch auf die Wirtschaft vor Ort zurück (vgl. z.B. für Baden-Württemberg Glückler, Panitz & Wuttke, 2015). Mit ihren Bauwerken prägen sie Innenstädte oder eigene Campusquartiere. Studierende verjüngen die Einwohnerschaft und stärken ein attraktives Freizeit- und Kulturangebot, bringen jedoch zugleich negative Auswirkungen z.B. auf den Wohnungsmarkt mit und können zu einer stärkeren Segregation beitragen (vgl. die Diskussion um Studentification von Städten, z.B. Smith & Hubbard, 2014). Gleichzeitig bieten Städte die entscheidenden Rahmenbedingungen für das Florieren einer Hochschule. Eine attraktive Umgebung kann ein entscheidender Vorteil im Wettbewerb um Mitarbeitende sein. Doch trotz räumlicher Verbundenheit war und ist die Beziehung von Städten und Hochschulen nicht immer von gemeinsamen Zielen und Vorgehen geprägt. Stadtentwicklung vollzieht sich oft ohne Rücksicht auf die Bedarfe der Hochschulen, umgekehrt agieren diese vor allem im globalen Zusammenhang und vernachlässigen dabei regionale Anforderungen. In den letzten Jahrzehnten haben sich hier prägnante Veränderungen ergeben, da nach dem *turn* von der Industrie- in die Wissensgesellschaft (vgl. z.B. Böhme & Stehr, 1986; Stehr, Adolf & Mast, 2020) Wissen zu einem Schlüsselfaktor geworden ist, der auch in der Stadtentwicklung eine zentrale Rolle spielt (vgl. Fröhlich, 2021; Arend & Hölscher, 2021). Dabei haben auch weitere Wissenschaftseinrichtungen wie Max-Planck-Institute, Einrichtungen der Helmholtz- und der Fraunhofer-Gesellschaft sowie Akademien und unabhängige Forschungseinrichtungen einen zunehmenden Einfluss als Standortfaktoren, die im Wettbewerb um Ressourcen, um Unternehmen, um Einwohnerinnen und Einwohner entscheidend sein können. Diese Entwicklung ist in den vergangenen Jahrzehnten breit rezipiert worden. Davon zeugen Begriffe wie „wissensbasierte Stadtentwicklung“ (vgl. etwa Kunzmann, 2004; Franz, 2007; Frey, 2009; Meusburger, 2006; Yigitcanlar & Velibeyoglu, 2008), die auch forschungsintensive Wirtschaftsakteure einbezieht, Wettbewerbe um den Titel einer „Stadt der Wissenschaft“ (Lisowski et al., 2011) oder auch die Wahrnehmung von Campusentwicklung als Beitrag zur gesamtstädtischen Entwicklung (vgl. Ziegenbein 2009). In diesem Zusammenhang werden weitere Begriffe wie die Lernfähigkeit von Städten und Regionen (vgl. Butzin, 2000;

Kegler, 2021), die Bedeutung wissensaffiner Milieus für eine positive Entwicklung von Städten (vgl. Merkel, 2012; Matthiesen & Mahnken, 2009) oder das Konzept der kreativen Stadt (vgl. Florida, 2005; Landry, 2000) diskutiert.

In diesem Kontext stellt sich die Frage, welche Rolle eine moderne Stadtverwaltung als wichtiger Akteur in diesem Feld spielen kann oder sogar muss. Wie kann sie etwa eine stärkere Vernetzung zwischen den verschiedenen Agierenden in der Stadtgesellschaft fördern? Welche Angebote kann sie für eine verbesserte Zusammenarbeit von Verwaltung/Politik, Wirtschaft und Wissenschaft anbieten (vgl. Hartmann, 2017), um so zu einer positiven Stadtentwicklung in der Wissens-Stadt beizutragen? Innovative Ansätze von verbessertem Datenaustausch bis hin zu neuen Entscheidungsstrukturen, Ausrichtung an Bedürfnissen wissenschaftlicher Akteure sowie eine verbesserte Dienstleistungsqualität sind Handlungsfelder einer ganzheitlich agierenden Stadtverwaltung (vgl. Baldauf, 2022). Ähnlich sind neue Aufgaben für Wissenschaftseinrichtungen entstanden, auch hier werden in den letzten Jahren neue Anforderungen gestellt und es wird eine aktivere Rolle in der eigenen Stadt oder Region erwartet. In der Forschung standen dabei Kooperationen mit Unternehmen und die Förderung von Start-Ups lange im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit (vgl. Trippl, 2015). Inzwischen werden Wissenschaftseinrichtungen darüber hinaus als zentrale Akteure in der Stadtentwicklung wahrgenommen. Durch ihren in den vergangenen Jahrzehnten stark gewachsenen Flächenbedarf in vielen Städten und die damit verbundenen Bautätigkeiten werden sie als wichtige Bauherren und Partner in der Stadtplanung gesehen (vgl. Benneworth, Charles & Madanipour, 2010; Dalton, Hajrasouliha & Riggs, 2018). Ein anderer Punkt ist das soziale Engagement von Hochschulen, mit dem sie auch in weiteren Bereichen wichtige Aufgaben übernehmen – etwa bei der Förderung bestimmter sozialer Gruppen, z.B. durch die Zusammenarbeit mit Schulen (vgl. Kirschenbaum & Reagan, 2001) oder durch Service Learning und die Förderung sozialer Aktivitäten von Studierenden. Darüber hinaus sind wissenschaftliche Akteure heute grundlegende Partner bei der nachhaltigen Transformation (vgl. Collier et al., 2016) oder der Digitalisierung von Städten (vgl. Anttila & Jussila, 2018; Dameri, 2017). Sie übernehmen dabei Aufgaben von Datensammlung und -auswertung bis hin zu strategischen Empfehlungen für Kommunen.

Trotz dieser zunehmenden Bedeutung der Kooperationen zwischen Stadtverwaltung und Wissenschaft, die heute dementsprechend von großer Wichtigkeit sind, haben sie in der bisherigen Forschung wenig Aufmerksamkeit erfahren. Insbesondere die Perspektive der kommunalen Verwaltung ist noch zu wenig beleuchtet. Der vorliegende Beitrag legt hierauf seinen Schwerpunkt und analysiert die Zusammenarbeit zwischen den beiden Akteuren aus Perspektive der Stadtverwaltung. Nach einführenden Überlegungen zur intersektoralen Zusammenarbeit von Stadt und Wissenschaft werden Ergebnisse aus einer Analyse von Städteleitbildern sowie aus der bundesweit ersten Umfrage von Wissenschaftsbeauftragten in deutschen Städten vorgestellt. Der Beitrag entstand im Rahmen des Projekts „Town&Gown – Zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Stadtverwaltungen und Wissenschaftseinrichtungen“. Ziel dieses Projekts

war es, mehr darüber zu erfahren, wie intersektorale Kooperationen zwischen Wissenschaft und Stadtverwaltung arbeiten, wie sie institutionell verankert sind und mit welchen Fragen sie sich beschäftigen, zugleich aber durch Transferaktivitäten Impulse für eine verbesserte Zusammenarbeit zu setzen.

2 Zur intersektoralen Kooperation von Stadt und Wissenschaft

Die großen Herausforderungen, vor denen unsere Gesellschaft heute steht, sind komplex, „wicked" im Sinne von Rittel und Webber (1973, S. 160) und lassen sich deshalb nicht mehr von einzelnen Akteuren bearbeiten, sondern es bedarf zunehmend der Kooperation zwischen Partnern aus verschiedenen Sektoren der Gesellschaft, in der Regel zwischen öffentlichem, wirtschaftlichem und non-profit Sektor. Zwei oder mehr Partner arbeiten zu gegenseitigem Vorteil und gemeinsamem Mehrwert miteinander (vgl. Bonk, 2021, S. 4f.) und führen ihre Ressourcen und ihr Wissen zusammen. Dadurch können Ergebnisse erzielt werden, die allein nicht erreichbar sind (vgl. Goodings & Rochlin, 2000, S. 128), auch wenn jeder Beteiligte eigene Erwartungen in die Zusammenarbeit einbringt. Im Bereich des Wissenstransfers beschäftigte sich die Forschung lange v.a. mit der Zusammenarbeit von Hochschulen und Wirtschaft in F&E-Kooperationen, insbesondere Technologietransfer steht oft im Mittelpunkt (vgl. Meier & Krücken, 2011; Ankrah & AL-Tabbaa, 2015). Als ein anspruchsvolleres Modell regionaler Innovation dient der Ansatz der Triple Helix of Innovation (vgl. Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Ranga & Etzkowitz, 2013), welcher die Stränge Regierung, Wirtschaft und Wissenschaft zusammenbringt. In diesem Modell ist die Wissenschaft („Academia") ein entscheidender Player, der in Ansätzen zur Intersektoralität nicht immer berücksichtigt wird, jedoch der gewachsenen Rolle von Wissenschaft im regionalen Innovationssystem (vgl. Thomi & Werner, 2001; Edquist, 2006; Pino & Ortega, 2018) Rechnung trägt. Das Modell zeigt die Entwicklung eines trilateralen Netzwerks, das sich aus den zunächst bestehenden bilateralen Beziehungen entwickelt hat. Dadurch können die Ressourcen aller drei Sektoren nicht nur gemeinsam genutzt werden, sondern es entstehen neue Perspektiven auf Herausforderungen, die zu innovativen Ideen und Lösungen führen können. Im Verlauf kommt es zu einer Annäherung zwischen den Feldern, was man an den jeweiligen Schnittstellen beobachten kann. Hochschulen nähern sich der Wirtschaft an (Stichwort unternehmerische Universität – vgl. etwa Weingart, 2010), während im Wirtschaftssektor wissensintensive Unternehmen an Stellenwert gewinnen. Auf Seiten der Städte gewinnt eine wissensbasierte Stadtentwicklung an Bedeutung, die sich sowohl Wissenschaftseinrichtungen als auch forschenden Unternehmen zuwendet. Den Wissenschaftseinrichtungen kommt damit in der Triple Helix eine treibende Rolle zu, da Wissen die entscheidende Ressource der heutigen Gesellschaft ist. Dies wird deutlich in der Entwicklung der dritten Mission und der Ausweitung des Transferbegriffs (vgl. Berghaeuser & Hoelscher, 2019). Das Modell wurde später von

Carayannis und Campbell (2012) durch die Integration der Zivilgesellschaft als vierter Sektor weiterentwickelt. Dadurch wird die Komplexität des Netzwerks deutlich erhöht.

Die Beziehung zwischen Stadtverwaltung und Wissenschaftseinrichtungen in regionalen Innovationssystemen ist bisher wenig analysiert worden. Dabei nehmen seit etwa den 2000er Jahren auch in diesem Bereich Kooperationen zu (vgl. Marquardt & Gerhard, 2021a). Oftmals haben sie in erster Linie Wissenstransfer zum Ziel, v.a. in Form von Technologietransfer, Personaltransfer und Informationstransfer, worunter die Dissemination von neuem Wissen durch Vorträge, Beratungen etc. fällt (vgl. Bonk, 2021, S. 15). Die Beziehung zwischen Stadt und Wissenschaftseinrichtungen unterscheidet sich in mehreren Punkten von anderen im Innovationssystem. Ein Aspekt ist ihre Langjährigkeit. Sie kann bereits seit Jahrhunderten bestehen wie z.B. in Heidelberg, wo bereits 1386 eine Universität gegründet wurde. Auch bei Neugründungen kann davon ausgegangen werden, dass sie wahrscheinlich über einen langen Zeitraum bestehen werden. Diese Stabilität auf institutioneller Ebene ist zugleich durch eine hohe Flexibilität auf der individuellen Ebene gekennzeichnet, ein weiterer Aspekt der besonderen Beziehung. Gerade Hochschulen sind auf der Personalebene durch eine große Fluktuation gekennzeichnet. Studierende und Mitarbeitende wechseln häufig, ebenso Professor:innen und Leitungspersonen. Dabei kann es dazu kommen, dass sich inhaltliche Ausrichtungen ändern. Manche Themen verschwinden ganz, wenn eine Professur endet, neue Themen werden mit neuen Personen aufgenommen. Die Fluktuation wirkt sich auch auf die Zusammenarbeit mit externen Partnern aus. Auch Beziehungen zur Stadtverwaltung sind diesen Prozessen unterworfen, da Kooperationen häufig an einzelne Personen und Lehrstühle gebunden sind. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die dezentrale Organisation von Wissenschaftseinrichtungen, insbesondere der Hochschulen. Es gibt Fakultäten und eigenständige Institute, unterschiedliche Fachidentitäten und insgesamt meist eine lose Kopplung zur Leitungsebene (vgl. Weick, 1976). Das unterscheidet sie stark von Kommunalverwaltungen, die hierarchisch aufgebaut sind, arbeitsteilig funktionieren und eine hohe Identifikation aller Mitarbeitenden mit dem Gesamtgebilde verlangen (vgl. Stucke & Schöneich, 1999).

Deshalb finden sich an den Schnittstellen neuartige Formen der Zusammenarbeit, die den neu entstehenden hybriden Räumen Rechnung tragen. In den letzten Jahren wurden hier innovative Formate des Wissenstransfers und der Wissenschaftskommunikation, der gemeinsamen Stadtentwicklung und der Zusammenarbeit an lokalen Themen, etwa im Bereich Nachhaltigkeit und Digitalisierung (vgl. Keeler et al., 2018), entwickelt. Für gemeinsame Forschung, die lösungsorientiert an lokalen Herausforderungen arbeiten, entstanden z.B. in den letzten Jahren Reallabore, die als Schnittstellen zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft fungieren. Es sind Forschungsformate, die an Hochschulen verortet sind und transdisziplinär mit externen Partnern an konkreten Problemstellungen vor Ort arbeiten (vgl. Gerhard & Marquardt, 2017). Dadurch ändert sich der Forschungsprozess hin zu einem experimentellen, ergebnisoffenen und lösungsorientierten Agieren, das zunächst auf einen bestimmten regionalen Kontext abgestimmt ist.

Um solche und andere Formen der Zusammenarbeit zu fördern, bedarf es überhaupt einer Aufmerksamkeit für die Thematik, damit sie Berücksichtigung in Entscheidungs- und Planungsprozessen findet, um später durch Definition spezifischer Aufgabenfelder und neuer Zuständigkeiten gestärkt werden zu können. Unterstützt wird dies einerseits durch die Benennung von Wissenschaftsbeauftragten auf Seiten der Stadt sowie durch die Etablierung formalisierter Wissenskooperationen (vgl. Marquardt & Gerhard, 2021b). Andererseits werden öffentlichkeitswirksame Maßnahmen ergriffen, um dem Thema Sichtbarkeit zu verleihen. So gibt es Städte, die den Titel einer „Stadt der Wissenschaft", „Wissenschaftsstadt" oder „Universitätsstadt" führen (vgl. Lisowski et al., 2011). In vielen Städten sind Verweise auf die Hochschullandschaft und andere Wissenschaftseinrichtungen vor Ort auf der kommunalen Homepage verankert und die Rolle der Wissenschaft ist in Städteleitbildern festgeschrieben. Im Folgenden soll anhand von Städteleitbildern und der Rolle von Wissenschaftsbeauftragten der Frage der Kooperation von Stadt und Wissenschaft nachgegangen werden.

3 Die Verankerung der Zusammenarbeit mit Wissenschaftseinrichtungen in städtischen Leitbildern

Die Prominenz der Thematik wird durch einen Blick in Leitbilder der Stadtentwicklung deutlich. Auf diese Weise wird festgeschrieben, welche Rolle der Wissenschaft für die Stadtentwicklung zugemessen wird. Stadtleitbilder erfahren seit den 1990er Jahren wieder eine verstärkte Nutzung in der städtischen Planung (vgl. Jessen, 2018, S. 1402) und werden in vielen Bereichen der Entwicklungsplanung eingesetzt (vgl. Knieling, 2006, S. 473). Das Bedürfnis nach strategischer Zukunftsplanung ist in den letzten Jahrzehnten gewachsen, um eine bessere Orientierung angesichts aktueller Herausforderungen, vor denen sich Städte heute sehen, zu erreichen. Ein Leitbild verzeichnet Zielvorstellungen und dient der Steuerung von Maßnahmen zur Erreichung dieser Vorstellungen, um unkoordinierten Einzelmaßnahmen entgegenzuwirken (vgl. Mossig & Verner, 2015, S. 12). Schaut man sich Leitbilder deutscher Städte an, so ist allerdings sehr unterschiedlich, wie mit dem Thema Wissenschaft umgegangen wird. Eine von uns im Jahr 2021 durchgeführte Recherche in 18 Leitbildern aus 15 Städten zeigt, dass Wissenschaft in der Hälfte der Leitbilder eine mittlere bis sehr hohe Rolle spielt, während in der anderen Hälfte ein geringer oder kein Bezug zur Wissenschaft hergestellt wird.

Im Leitbild „Aachen. Leitbild 2020. Europa. Eine Stadt macht Zukunft" hat Wissenschaft eine prominente Rolle inne (vgl. Stadt Aachen, 2009). Von der Stadt Aachen als wichtigem Technologiestandort wurde von Hochschulen in der Region ein größeres Engagement in dieser Richtung gefordert, insbesondere in der Zusammenarbeit mit Unternehmen sowie eine aktive Rolle im Wissenschaftsmarketing. Die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft, Stadt und Wirtschaft sollte durch eine PR-Stelle gestützt werden. Diese Stelle ist inzwischen realisiert, es gibt ein Wissenschaftsbüro, dass das Thema betreut und aktiv voranbringt. Im Mittelpunkt der Arbeit des Büros steht die

Förderung des Wirtschaftsstandortes durch die Verbindung zur Wissenschaft, was insbesondere durch eine starke räumliche und thematische Vernetzung gelingen soll. Diese Bedeutung von Wissenschaft ist auch im „Masterplan Aachen 2030" (2012) sichtbar. Sowohl in den elf Leitlinien als auch in den zehn Handlungsfeldern der Stadtentwicklung, die im Masterplan definiert werden, wird Wissenschaft genannt und die Weiterentwicklung von Wissenschaftseinrichtungen als ein Teil der Gesamtstadtentwicklung gesehen. Dabei wird zum einen auf die Stärkung der „Wissenschaftsstadt Aachen" (S. 33f.) gesetzt, zum anderen weiterhin v.a. auf die enge Verzahnung mit der lokalen Wirtschaft: „Durch den fortgesetzten Ausbau der Hochschulen und deren zunehmend engere Verbindung mit der Wirtschaft gewinnt Aachen als Wissenschafts- und Technologiestandort weiter Profil. Vielfältige Wissenstransfers zwischen Hochschulen und Betrieben sowie das Reservoir bestausgebildeter Absolventen stellen wesentliche Standortvorteile für die Aachener Betriebe dar" (S. 29).

Einige Städte stellen die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft in den Mittelpunkt ihrer Zukunftskonzepte. Ein Beispiel hierfür ist Braunschweig mit dem 2016 veröffentlichten „Zukunftsbild Braunschweig 2030". Wissenschaft spielt in diesem Konzept eine herausragende Rolle. So wird Braunschweig als „eine der führenden Wissenschaftsstädte Europas" (vgl. Zukunftsbild, 2016, S. 7) bezeichnet. Stadtentwicklung wird zur „gemeinsamen Sache aller" (S. 8). Ein großes Potenzial für die weitere Entwicklung der Stadt wird zum einen darin gesehen, Wissenschaft besser in der Stadtgesellschaft sichtbar zu machen („Hochschulen und Forschungseinrichtungen als urbane Zentren in Wert setzen", S. 48), zum anderen in einer Stärkung der Innovationsfähigkeit der Stadt durch Vernetzung der Wissenschaftseinrichtungen untereinander sowie mit Wirtschaft und anderen Akteuren. „Die Umsetzung dieser Strategie erfordert eine noch engere Kooperation von Wirtschaft, Wissenschaft und der öffentlichen Hand" (S. 49). So ist im Unterschied zu Aachen der Fokus insgesamt weniger auf die Entwicklung des Wirtschaftsstandortes als stärker auf die Gesamtentwicklung der Stadt ausgerichtet.

Diese hier kurz angedeuteten Beispiele machen deutlich, dass in der aktuellen Stadtentwicklung Wissenschaftseinrichtungen als wichtige Akteure wahrgenommen werden. Die oft konfliktreiche Gegenüberstellung von Stadt und Hochschulen, für die es in historischer Perspektive viele Beispiele gibt (vgl. Curry, 2016), ist so praktisch kaum mehr zu finden, wenn es um die Zukunftsfähigkeit der Städte geht. Im Gegenteil zählen Wissenschaftseinrichtungen heute als entscheidende Standortfaktoren, die viel zum Stadtimage beitragen, die lokale Wirtschaft stärken und auch zur intersektoralen Bearbeitung der großen Herausforderungen wie Mobilität, Energie und Klimawandel beitragen können.

Wie eine engere Zusammenarbeit organisiert und festgeschrieben werden könnte, dazu findet sich in den Leitbildern wenig Konkretes. So empfiehlt die „Zukunftsschau München 2040+" (vgl. Landeshauptstadt München, 2016) eine engere Zusammenarbeit zwischen den vier Sektoren der städtischen Gesellschaft: „Zur Verankerung einer kommunalen Innovationspolitik sollten auch quer zu bestehenden Arbeitsstrukturen Kommunikations- und Austauschplattformen geschaffen werden, die es ermöglichen, längerfristige und themenspezifische Vernetzungen zwischen Experten aus Wirtschaft,

Wissenschaft und Gesellschaft sowie Experten aus den Verwaltungseinheiten herzustellen“ (S. 54). Als Plattformen dienen können Wissenskooperationen mit Beteiligten aus Stadt, Wissenschaft und Wirtschaft, die als institutionalisierte Form der intersektoralen Zusammenarbeit diese langfristig stabilisiert (vgl. Marquardt & Gerhard, 2021b). Eine aktive Förderung einer langfristigen Zusammenarbeit versuchte der Stifterverband mit dem Wettbewerb um den Titel „Stadt der Wissenschaft“ sowie mit der Implementation von „Häusern der Wissenschaft“ (vgl. Lisowski, 2011). Ähnlich ausgerichtet ist die Verleihung des Titels „Wissenschaftsstadt“ durch die mehrere Landesregierungen. 2016 wurde durch Beteiligte aus rund zehn Städten ein Strategiekreis zur Zusammenarbeit von Stadtverwaltung und Wissenschaft (WISTA) gegründet (vgl. https://wissenschaft-in-der-stadt.de/), der das Thema voranbringen möchte, bisher jedoch noch keine sehr hohe Außenwirksamkeit hat.

4 Die Verbindung zur Wissenschaft als Aufgabe in der Stadtverwaltung – die Rolle von Wissenschaftsbeauftragten

Wenn die Kooperation von Stadtverwaltungen mit der lokalen Wissenschaft immer wichtiger wird, dann müsste sich dies auch in der Stadtverwaltung niederschlagen, indem das Thema systematisch betreut wird. Tatsächlich wurden zunächst Zuständigkeiten in den Ämtern erweitert, später eigene Stellen geschaffen. Inzwischen wirken an vielen Schnittstellen von Verwaltung und Wissenschaft kommunale Wissenschaftsbeauftragte oder eigene Stabstellen für Wissenschaft. Um über diese Interfaces mehr zu erfahren, wurden Stadtverwaltungen in 90 deutschen Städten befragt. Die Umfrage richtete sich an die 80 größten deutschen Städte. Diese wurden ergänzt um 10 weitere Hochschulstädte mit der höchsten Studierendenzahl, die nicht unter den 80 größten Städten waren. Durch Deskresearch sowie Kurztelefonate wurden diejenigen Mitarbeiter:innen identifiziert, die in ihrer Kommunalverwaltung als Ansprechpartner:innen für die Aufgabe Wissenschaft gesehen werden, und in einer Datenbank erfasst. Diese wurden per Mail direkt angeschrieben und zur Teilnahme an der Befragung per Link eingeladen. Über SosciSurvey wurde ein Online-Fragebogen erstellt und von Februar bis Mai 2020 freigeschaltet. Der Rücklauf der Befragung lag bei einem hervorragenden Anteil von 50 % der Städte (47 Teilnehmende aus 45 Städten).

Welche Personen agieren als Wissenschaftsbeauftragte? Von den 47 Teilnehmenden haben alle einen Studienabschluss, zehn darüber hinaus eine Promotion. Eine gewisse Berufserfahrung erscheint wichtig für die Arbeit an dieser Schnittstelle, denn alle sind bereits über 40 Jahre alt und mehr als die Hälfte ist seit 10 Jahren in der Stadtverwaltung beschäftigt. Ca. ein Drittel der Teilnehmenden besetzt eine Funktion als Amtsleitung, etwas weniger ordnen sich als Referent:in ein. Dass der Aufgabenbereich unterschiedlich eingeordnet wird, zeigen weitere Funktionsnennungen wie Hochschulbeauftragte, Beigeordnete oder Geschäftsführer.

Insgesamt zeigt sich, dass Wissenschaft in den Stadtverwaltungen in erster Linie als Thema der Wirtschaftsförderung gesehen wird. In 45% der befragten Städte ist Wissenschaft in der Verwaltung für Wirtschaft oder den Ämtern für Wirtschaftsförderung angesiedelt. Der Blick auf Wissenschaftseinrichtungen ist also sehr oft aus der Perspektive der Standortförderung geprägt, und Kooperationen werden als Unterstützung der lokalen Wirtschaft angesehen. In den anderen Stadtverwaltungen verteilt sich das Thema ähnlich häufig auf die Bildungs-, Kultur- und Schulverwaltung (15%), die allgemeine Verwaltung (13%) und andere Verwaltungseinheiten (17%). In fünf Städten (11%) ist die Thematik direkt beim Oberbürgermeister angesiedelt. Das lässt auf eine hohe Priorität des Themas Wissenschaft für die städtische Governance schließen.

In der Mehrheit der befragten Städte gibt es eine eigene Stabsstelle zum Thema Wissenschaft (64%), was den hohen Stellenwert der Thematik zeigt. Die meisten von ihnen existieren bereits seit mehr als fünf Jahren. Dabei gibt es Unterschiede hinsichtlich der Stadtgröße. In der Stichprobe weisen 20 Städte weniger als 200.000 Einwohner auf, 25 liegen darüber. Bereits langfristig vorhandene Stabsstellen haben v.a. die größeren Städte mit mehr als 200.000 Einwohnern (72%), währenddessen es in zehn (50%) der kleineren Hochschulstädte keine eigene Stabsstelle gibt. Dies liegt zum Teil darin begründet, dass die Verwaltung in kleineren Städten weniger ausdifferenziert ist. Gleichzeitig belegt der Befund, dass das Thema Wissenschaft hier weniger Aufmerksamkeit erhält (evtl., weil man sich aufgrund der geringeren Ressourcen begrenzen muss). Noch haben nicht alle Städte Wissenschaftseinrichtungen als wichtigen Akteur und Standortfaktor entdeckt. Das wurde bereits bei der Recherche nach den möglichen Ansprechpartner:innen deutlich, denn in manchen Städten war es nicht einfach, überhaupt herauszufinden, wer für die Thematik Wissenschaft eigentlich zuständig sei und die Befragung beantworten könne. Der Aufgabenbereich der Wissenschaftsbeauftragten ist vielfältig. Er ist sehr stark geprägt von persönlichen Treffen und Absprachen, sowohl mit Personen aus der Wissenschaft als auch aus dem Wirtschaftssektor und mit anderen Verwaltungsmitarbeitenden. Zu den Aufgaben gehören vor allem konzeptionelle und strategische Tätigkeiten hinsichtlich der Kooperation mit Wissenschaftseinrichtungen sowie dazu passend auch die Koordination und Dokumentation von Meetings. Ein wichtiger Tätigkeitsbereich beinhaltet die Organisation gemeinsamer Veranstaltungen mit Wissenschaftseinrichtungen oder Absprachen mit anderen Fachämtern.

In den befragten Städten wird ein breites Netzwerk zwischen Wissenschaftsbeauftragten und Wissenschaftseinrichtungen sichtbar. Die Zusammenarbeit erfolgt demnach nicht nur mit einer einzelnen Einrichtung, sondern das vorhandene Potenzial an Wissenschaftsakteuren wird ausgenutzt. Wie in Abb. 1 deutlich wird, nennen 64% der Wissenschaftsbeauftragten fünf verschiedene Wissenschaftseinrichtungen. Dabei erweisen sich Universitäten als wichtigste Partner, sie werden am häufigsten als erste Einrichtung genannt. Auch Hochschulen für angewandte Wissenschaften spielen eine herausragende Rolle und folgen an zweiter Stelle. Erst danach werden weitere außeruniversitäre Wissenschaftseinrichtungen wie Max-Planck-Institute, Helmholtz und Fraunhofer genannt.

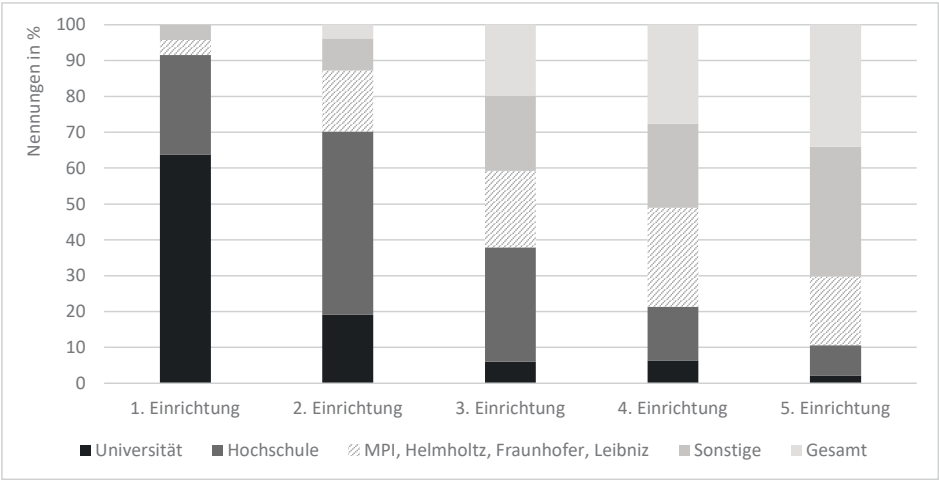

Abb. 1: Typ der genannten Wissenschaftseinrichtungen (Eigene Erhebung 2020; N=47)

Die Zusammenarbeit der Wissenschaftsbeauftragten mit den Wissenschaftseinrichtungen erfolgt dabei auf unterschiedlichen Ebenen. Eine besonders wichtige Rolle spielen Kontakte zum Rektorat. Das deckt sich mit den Aufgaben, bei denen strategische Entwicklungen eine sehr wichtige Rolle spielen. Weiterhin werden Beziehungen zu einzelnen Professor:innen und zu einzelnen Institutsleitungen sehr häufig benannt. Auf der reinen Arbeitsebene, mit wissenschaftlichen Mitarbeitenden, gibt es hingegen kaum Kontakte. Auch mit Studierenden wird nur sporadisch zusammengearbeitet. Das lässt darauf schließen, dass es nur relativ wenige Projekte gibt, bei denen tatsächlich gemeinsam an Problemstellungen gearbeitet wird. Angebote wie Service Learning oder Studierendenforschungsprojekte liegen offenbar nicht im Aufgabenbereich der Wissenschaftsbeauftragten, obwohl doch auch sie viel für die Stadtgesellschaft, insbesondere im Bereich der „sozialen Innovationen" leisten könnten. Ein Grund könnte die enge Kopplung der Wahrnehmung der Wissenschaft mit der Perspektive der Wirtschaftsförderung sein.

Die Kooperationen dienen in erster Linie einem wechselseitigen Wissenstransfer. Die Wissenschaftsbeauftragten sehen denn auch eine große Reihe von Themen, zu denen eine Zusammenarbeit von Stadtverwaltung und Wissenschaftseinrichtungen stattfindet oder stattfinden sollte. Digitalisierung und Nachhaltigkeit werden als wichtigste Themen benannt, 72% bzw. 70% der Befragten stufen sie als sehr wichtig ein. Das Spektrum gemeinsamer Arbeit reicht darüber hinaus von wirtschaftlichen Themen über gemeinsame Stadtentwicklungsprojekte (jeweils 64% sehr wichtig) und Herausforderungen wie etwa Mobilitäts- und Energiewende bis hin zu Bildung und Soziales. Die bisherige Zusammenarbeit zu diesen Themen wird insgesamt positiv beurteilt. Als besonders erfolgreich wird die Zusammenarbeit im Bereich Wirtschaft und Stadtentwicklung bewertet, während sie insbesondere im Bereich sozialer Themen und der

Ver- und Entsorgung nur zu 28% bzw. 17% als erfolgreich bewertet wird. Damit liegt in der weiteren Kooperation zwischen Verwaltung und Wissenschaft ein großes Potenzial, um notwendige Transformationen in den Städten zu forcieren. Zugleich ist die Zusammenarbeit nicht immer einfach, auch das ein Ergebnis der Umfrage.

Trotz der hohen Zufriedenheit, die sich in den Antworten abbildet, gibt es auch Herausforderungen, die eine kontinuierliche Zusammenarbeit behindern können. Diese liegen z.B. in den unterschiedlichen Funktionsweisen beider Organisationen, aber auch differierenden Zielsetzungen und Intentionen begründet. Wissenschaftsbeauftragte als Verwaltungsmitarbeitende befinden sich genau an der Schnittstelle zur Wissenschaft, arbeiten aber dennoch nach der Logik der Verwaltung. Das macht eine besondere Charakteristik für ihre Arbeit aus – ähnlich wie an anderen Schnittstellen zur Zivilgesellschaft (Bürgerpartizipation) oder zur Wirtschaft (Wirtschaftsförderung). Eine wichtige Aufgabe ist es deshalb auch, zwischen Verwaltung und Wissenschaft zu vermitteln, die Erwartungen beider Seiten zu reflektieren und in strategische Überlegungen einzubeziehen, um so die Zusammenarbeit zu stabilisieren und Kontinuität zu unterstützen.

Tab. 1: Übersicht über die am häufigsten genannten Gelingensfaktoren und Hindernisse

Gelingensfaktoren	**Hindernisse**
Engagierte Einzelpersonen	Mangelnde (zeitliche, personelle) Ressourcen für die Zusammenarbeit
Gute persönliche Beziehungen	Unterschiedliche Arbeitsweisen
Feste Stelle in der Stadtverwaltung	Unterschiedliche Eigeninteressen Stadtverwaltung & Wissenschaftseinrichtungen
Gemeinsame Themen finden	Fehlender politischer Wille

5 Fazit und Ausblick

Die Zusammenarbeit von Kommunalverwaltungen und Wissenschaftseinrichtungen hat in den letzten Jahrzehnten an Bedeutung gewonnen. Das Thema Wissenschaft scheint in den kommunalen Verwaltungen angekommen zu sein. Die Hochschulen vor Ort, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, aber auch forschungsbasierte Unternehmen werden als wichtige Akteure und zugleich als Partner für verschiedene Themen wahrgenommen. Dadurch werden auch die Bedürfnisse von Wissenschaft stärker wahrgenommen. Aus Perspektive der Verwaltung spielt Wissenschaft insbesondere im Bereich der Wirtschaftsförderung eine wichtige Rolle. Dies belegen sowohl städtische Leitbilder als auch eine Umfrage unter Wissenschaftsbeauftragten. Doch auch in der Stadtentwicklung haben Wissenschaftseinrichtungen an Bedeutung gewonnen und werden als wichtige Partner wahrgenommen.

Die stärkere Zusammenarbeit mit anderen Akteuren erfordert Mut und Willen zur Veränderung, denn damit einher gehen auch Veränderungen der eigenen Arbeit und des Selbstverständnisses. Das wird deutlich, wenn man sich die Schnittstellen an den Grenzen der Sektoren Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft ansieht. Hier entwickeln sich neue Arbeitsfelder, die aus der Logik der jeweiligen Organisation heraus entstehen, durch die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen jedoch neue Anforderungen an Arbeitsweise und Kompetenzen stellen. An der Schnittstelle Verwaltung und Wissenschaft sind inzwischen in vielen Kommunalverwaltungen Wissenschaftsbeauftragte implementiert worden, in Form einer eigenen Stabsstelle oder als Beauftragte zumeist innerhalb der Wirtschaftsförderung. Dass diesen Stellen eine große Bedeutung zugemessen wird, zeigt sich darin, dass viele strategische und konzeptionelle Aufgaben wahrnehmen. Die Tätigkeit geht über klassische Vermittlungen von Kontakten zur Wirtschaft oder über die Diskussion von Bauanträgen hinaus, sondern Wissenschaftsbeauftragte fördern die Zusammenarbeit von Verwaltung und Wissenschaft zu vielen Themen. Im Mittelpunkt steht dabei sehr oft das gemeinsame Ziel einer Standortstärkung, wovon sowohl Städte als auch Wissenschaftseinrichtungen profitieren können.

Diesen Blick bestätigen auch weiterführende Interviews im Projekt Town&Gown. So soll als Schlusswort die Wissenschaftsbeauftragte einer Landeshauptstadt zitiert werden, denn sie drückt sehr treffend aus: „Es gibt viele Synergien, wo wir als Stadtverwaltung von der Wissenschaft profitieren können und umgekehrt auch, dass die Wissenschaft vor Ort sich gehört fühlt und auch richtig am Platz ist“ (2021).

Literatur

Aachen (o. J.). Leitbild 2020: Europa. *Eine Stadt macht Zukunft.* Aachen 2000.

Ankrah, S. & AL-Tabbaa, O. (2015). Universities–industry collaboration. A systematic review. In *Scandinavian Journal of Management,* 31 (3), S. 387-408. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.02.003.

Anttila, J. & Jussila, K. (2018). Universities and Smart Cities. The challenges to high quality. In *Total Quality Management & Business Excellence,* 29 (9-10), S. 1058-1073. https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1486552.

Arend, H. & Hölscher, M. (Hrsg.) (2021). *Hochschule und Stadt. Wissensallianzen in Rheinland-Pfalz.* Kaiserslautern: ZIRP und DUV. Online verfügbar unter https://www.zirp.de/publikationen/dokumentationen/hochschule-und-stadt-wissensallianzen-in-rheinland-pfalz/.

Baldauf, M.; Bode, A.; Brunzel, M. & Wieland, T. (2022). Holistic Governance – Ganzheitliche Strukturen zur Kompetenzentwicklung für eine moderne öffentliche Verwaltung. In Hill, H. (Hrsg.): *Kommunale Innovationen.* Baden-Baden: Nomos, S. 221-228. https://doi.org/10.5771/9783748931539-221.

Benneworth, P.; Charles, D. & Madanipour, A. (2010). Building Localized Interactions Between Universities and Cities Through University Spatial Development. In *European Planning Studies,* 18 (10), S. 1611-1629. https://doi.org/10.1080/09654313.2010.504345.

Berghaeuser, H. & Hoelscher, M. (2019). Reinventing the Third Mission of Higher Education in Germany. Political frameworks and universities' reactions. In *Tertiary Education and Management,* 26 (1), S. 57-76. https://doi.org/10.1007/s11233-019-09030-3.

Boehme, G. & Stehr, N. (1986). *The Knowledge Society. The growing impact of scientific knowledge on social relations*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-009-4724-5.

Bonk, A. (2021). *Kooperationen zwischen Hochschulen und Kommunen. Eine Untersuchung am Beispiel des Landes Sachsen-Anhalt.* Schriftenreihe Local Government Transformation, 10. Halberstadt: Hochschule Harz, FB Verwaltungswissenschaften. Online: https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-72934-5

Butzin, B. (2000). Netzwerke, Kreative Milieus und Lernende Region. Perspektiven für die regionale Entwicklungsplanung? In *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie,* 44 (1), S. 149-166. https://doi.org/10.1515/zfw.2000.0011.

Carayannis, E. & Campbell, D. F. J. (2009). 'Mode 3' and' Quadruple Helix'. Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. In *International Journal of Technology Management,* 46 (3-4), S. 201-234. https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374.

Collier, M. et al. (2016). European University-community Partnership-based Research on Urban Sustainability and Resilience. In *Current Opinion in Environmental Sustainability,* 23, S. 79-84. https://doi.org/10.1016/j.cosust.2016.12.001.

Curry, J. E. (2016). The Dynamics of University/City Government Relationships. It's Personal. In *Metropolitan Universities: An International Forum* 27 (1), S. 56–70. http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1098679.pdf.

Dalton, L. C.; Hajrasouliha, A. H. & Riggs, W. W. (2018). State of the Art in Planning for College and University Campuses. Site Planning and Beyond. In *Journal of the American Planning Association,* 84 (2), S. 145-161. https://doi.org/10.1080/01944363.2018.1435300.

Dameri, R. P. (2017). The Conceptual Idea of Smart City. University, industry, and government vision. In Dameri, R. P. (Hrsg.): *Smart City Implementation.* Cham: Springer, S. 23-43. https://doi.org/10.1007/978-3-319-45766-6_2.

Edquist, C. (2005). Systems of Innovation. Perspectives and Challenges. In Fagerberg, J.; Mowery, D. C. & Nelson, R. R. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Innovation.* Oxford: Oxford University Press, S. 181-208.

Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). The Dynamics of Innovation. From national systems and mode 2 to a triple-helix of university–industry–government relations. In *Research Policy,* 29 (2), S. 109-123. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4.

Florida, R. (2005). *Cities and the Creative Class.* New York & London: Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203997673.

Franz, P. (2007). „Knowledge Cities". Wachstumsstrategien und institutionelle Barrieren für Städte mit Wissenschaftseinrichtungen. In *Wirtschaft im Wandel,* 13 (5), S. 154-160.

Frey, O. (2009). *Die amalgame Stadt. Orte. Netze. Milieus.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91678-1.

Fröhlich, K. (2021). *Stadtentwicklung in der Wissensgesellschaft. Eine empirische Untersuchung der strategischen Instrumente Reallabor und IBA am Beispiel Heidelberg.* Sozial- und Kulturgeographie; 42. Bielefeld: Transcript Verlag. https://doi.org/10.14361/9783839458433.

Gerhard, U. & Marquardt, E. (2017). Reallabore als innovatives Forschungsformat zur Untersuchung nachhaltiger Stadtentwicklung. Eine kritische Reflexion. In *Berichte. Geographie und Landeskunde,* 91 (1), S. 97-111.

Glückler, J.; Panitz, R. & Wuttke, C. (2015) Die wirtschaftliche Wirkung der Universitäten im Land Baden-Württemberg. In *Raumforschung und Raumordnung,* 73, S. 327-342. https://doi.org/10.1007/s13147-015-0360-9.

Goodings, B. K. & Rochlin, S. A. (2000). Creating the Partnership Society. Understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships. In *Business and Society Review,* 105 (1), S. 127-144. https://doi.org/10.1111/0045-3609.00068.

Hartmann, R. (2017). Regieren in Kommunen durch interkommunale Zusammenarbeit. In Hinz, E. (Hrsg.): *Regieren in Kommunen. Herausforderungen besser bewältigen – Außen-und Binnenorientierung beeinflussen.* Wiesbaden: Springer VS, S. 23–27. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14609-2_2.

Jessen, J. (2018). Leitbilder der Stadtentwicklung. In ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): *Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung.* Hannover: ARL-Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 1399-1410.

Keeler, L. W. et al. (2018). Transferring Sustainability Solutions across Contexts through City–University Partnerships. In *Sustainability* 10 (9), N.PAG. https://doi.org/10.3390/su10092966.

Kegler, H. (2021). *Resilienz. Strategien und Perspektiven für die widerstandsfähige und lernende Stadt.* Berlin, Boston: Birkhäuser. https://doi.org/10.1515/9783035624236.

Kirschenbaum, H. & Reagan, C. (2001). University and Urban School Partnerships. An analysis of 57 collaborations between a university and a city school district. In *Urban Education,* 36 (4), S. 479–504. https://doi.org/10.1177/0042085901364003.

Knieling, J. (2006). Leitbilder und strategische Raumentwicklung. Planungstheoretische Einordnung und Diskussion der neuen Leitbilder für die deutsche Raumentwicklung, Raumforschung und Raumordnung. In *Spatial Research and Planning.* DE, 64(6), S. 473–485. https://rur.oekom.de/index.php/rur/article/view/1351.

Kunzmann, K. R. (2004). Wissensstädte: Neue Aufgaben für die Stadtpolitik. In Matthiesen, U. (Hrsg.): *Stadtregion und Wissen. Analysen und Plädoyers für eine wissensbasierte Stadtpolitik.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 29-41. https://doi.org/10.1007/978-3-663-11481-9_2.

Landeshauptstadt München (Hrsg.) (2016). *Zukunftsschau München 2040+. Szenario-Prozess und Werkstattreihe.* München. Online: https://stadt.muenchen.de/dam/jcr:d46d2325-619e-4c46-97f8-5883d92c4b10/LHM_Zukunftsschau_Web_01-1.pdf

Landry, C. (2000). The *Creative City. A Toolkit for Urban Innovators.* London: Routledge. https://doi.org/10.4324/NOE0415232418.ch17.

Lisowski, R. et al. (2011): *Wissensbasierte Stadtentwicklung. 16 Beispiele aus der Praxis.* Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.

Maasen, S. & Weingart, P. (2008). Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur. In *Wissenschaft unter Beobachtung.* VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 141-160. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90863-2_9.

Marquardt, E. & Gerhard, U. (2021a). *Town and Gown. Reallabore als Experimentierfeld kritischer Transformationsforschung in der urbanen Gesellschaft.* Speyer: Dt. Universität für Verwaltungswissenschaften. = Witi-Berichte Nr. 8; Speyrer Arbeitshefte Nr. 249. Online: https://www.witi-innovation.de/wp-content/uploads/2021/04/WITI-Berichte_8_Reallabor.pdf

Marquardt, E. & Gerhard, U. (2021b). Good Practice in der Zusammenarbeit von Stadt und Wissenschaft. In Arend, H. & Hoelscher, M. (Hrsg.): *Hochschule und Stadt. Wissensallianzen in Rheinland-Pfalz.* Mainz: ZIRP, S. 18-25. Online: https://www.zirp.de/inhalt/hochschule-und-stadt-wissensallianzen-in-rheinland-pfalz-1. (04.03.2021)

Matthiesen, U. & Mahnken, G. (2009). Das Wissen der Städte. Zur Einleitung. In Matthiesen, U. & Mahnken, G. (Hrsg.): *Das Wissen der Städte. Neue stadtregionale Entwicklungsdynamiken im Kontext von Wissen. Milieus und Governance.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13-29. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91648-4.

Meier, F. & Krücken, G. (2011). Wissens- und Technologietransfer als neues Leitbild? Universitäts-Wirtschafts-Beziehungen in Deutschland. In Hölscher, B. & Suchanek, J. (Hrsg.): *Wis-*

senschaft und Hochschulbildung im Kontext von Wirtschaft und Medien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 91-110. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92648-3_6.

Merkel, J. (2012). Kreative Milieus. In Eckardt, F. (Hrsg.): *Handbuch Stadtsoziologie.* Wiesbaden: Springer VS, S. 689-710. https://doi.org/10.1007/978-3-531-94112-7_30.

Meusburger, P. (2006). Wissen und Raum – ein subtiles Beziehungsgeflecht. In Kempter, K. & Meusburger, P. (Hrsg.): *Bildung und Wissensgesellschaft.* (Heidelberger Jahrbücher, 49, 2005). Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, S. 269-308. https://doi.org/10.1007/3-540-29517-8_12.

Mossig, I. & Andreas, V. (2015). Leitbilder der Stadtentwicklung in die Tat umsetzen. In *Standort,* 39 (1), S. 11-16. https://doi.org/10.1007/s00548-015-0365-1.

Pino, R. M. & Ortega, A. M. (2018). Regional Innovation Systems. Systematic literature review and recommendations for future research. In *Cogent Business & Management,* 5 (1), S. 1463606. https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1463606.

Ranga, M. & Etzkowitz, H. (2015). Triple Helix Systems. An analytical framework for innovation policy and practice in the Knowledge Society. In Mitra, J. & Edmondson, J. (Hrsg.): *Entrepreneurship and knowledge exchange,* New York/London: Routledge, S. 107-148.

Rittel, H. W. J. & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. In *Policy Sciences,* 4 (2), 155-169. https://doi.org/10.1007/BF01405730.

Smith, D. P. & Hubbard, P. (2014). The segregation of educated youth and dynamic geographies of studentification. In *Area* (London 1969), 46 (1). London: Blackwell Publishing Ltd, S. 92–100. https://doi.org/10.1111/area.12054.

Stadt Aachen (Hrsg.) (2009). *Aachen macht Kultur. Kulturelles Leitprofil der Stadt Aachen.* Aachen.Online:https://serviceportal.aachen.de/suche/-/vr-bis-detail/dokument/272410/download?_19_WAR_vrportlet_priv_r_p_action=vr-bis-detail-dienstleistung-show

Stehr, N.; Adolf, M. & Mast, J. L. (2020). Knowledge Society, Knowledge-Based Economy, and Innovation. In Carayannis, E. G. (Hrsg.): *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship.* Cham: Springer, 1536-1541. https://doi.org/10.1007/978-3-319-15347-6_440.

Stucke, N. & Schöneich, M. (1999). Organisation der Stadtverwaltung und deren Reform/Modernisierung. In Wollmann, H. & Roth, R. (Hrsg.): *Kommunalpolitik.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 411-429. https://doi.org/10.1007/978-3-663-10504-6_27.

Thomi, W. & Werner, R. (2001). Regionale Innovationssysteme. Zur territorialen Dimension von Wissen und Innovation. In *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie,* 45 (3-4), S. 202-218. https://doi.org/10.1515/zfw.2001.0012.

Trippl, M. (2015). Die Rolle von Hochschulen in der Regionalentwicklung. In Fritsch, M.; Pasternack, P. & Titze, M. (Hrsg.): *Schrumpfende Regionen – Dynamische Hochschulen.* Wiesbaden: Springer VS, S. 43-58. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09124-8_3.

Weick, K. E. (1976). Educational Systems as Loosely Coupled Organizations. In *Administrative Science Quarterly,* 21 (1), S. 1-9. https://doi.org/10.2307/2391875.

Weingart, P. (2010). Die unternehmerische Universität. In Gugerli, D. et al. (Hrsg.): *Nach Feierabend.* Zürcher Jahrbuch für Wissensgeschichte 6: Universität. Zürich: Diaphanes, S. 55–72.

Yigitcanlar, T. & Velibeyoglu, K. (2008). Knowledge-Based Urban Development. The Local Economic Development Path of Brisbane, Australia. In *Local Economy,* 23 (3), S. 195-207. https://doi.org/10.1080/02690940802197358.

Ziegenbein, B. (2009). Universität als Stadtbaustein. Potenziale einer wissensbasierten Stadtentwicklung in den neuen Bundesländern. In *Die Hochschule,* 18 (1), S. 128-141.

„Vertrauensgovernance" von Wissenschaftskooperationen – Utopie oder Vision?

Tina Paul

1 Einleitung

Internationaler Austausch und internationale Zusammenarbeit in der Wissenschaft werden von Seiten der Politik schon lange als Kennzeichen wissenschaftlicher Exzellenz gesehen (vgl. BMBF, 2017, S. 11). Auch gilt die internationale Ausrichtung des Bildungs- und Wissenschaftssystems als Voraussetzung „um im weltweiten Wettbewerb zu bestehen und damit [der] Verantwortung gerecht [zu] werden, zur Lösung globaler Herausforderungen beizutragen" (ebd., S. 4).

Der vorliegende Beitrag nimmt internationale Wissenschaftszusammenarbeit, konkret: deutsch-chinesische Forschungsprojekte, in den Blick und betrachtet dabei speziell die Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Staat, d.h. zwischen den deutschen Wissenschaftsorganisationen, die an kooperativen Projekten mit chinesischen Partner*innen beteiligt sind, und den Forschungsförderorganisationen wie DFG und BMBF. Es soll gezeigt werden, dass die von staatlicher Seite vorgesehenen Instrumente und Rahmungen internationaler Forschungszusammenarbeit nicht zu dem passen, wie Kooperation von vielen Akteuren der Wissenschaft praktisch umgesetzt wird. Während für den Staat wissenschaftliche Kooperation in erster Linie „Projekt"-Charakter hat und möglichst viele Akteure zusammenbringen soll, zeigt die empirische Untersuchung, dass für die Forschenden selbst vor allem gute persönliche Beziehungen zu ihren Kooperationspartner*innen von Bedeutung sind. Und während das Augenmerk des Staates vornehmlich auf dem Management und Controlling der Forschungskooperation liegt (Kleimann, Winde, Wagner & Dauchert, 2019), operiert die Wissenschaft (in weit unterschätztem Maße) auf Grundlage von interpersonalem Vertrauen.

Die Gegenüberstellung der unterschiedlichen Perspektiven und Handlungslogiken von Staat und Wissenschaft in Bezug auf internationale Forschungszusammenarbeit wirft die Frage auf, ob (und wenn ja: wie) es gelingen kann, diese zusammenzuführen und die Governance solcher Wissenschaftskooperationen auf Grundlage (oder zumindest unter Berücksichtigung) von Vertrauen zu gestalten.

2 Hintergrund

Der vorliegende Artikel basiert auf empirischem Material, das ich im Rahmen meines Dissertationsprojektes über deutsch-chinesische Wissenschaftskooperationen erhoben habe (Paul, 2020). China hat sich in den letzten Jahren in vielen Bereichen zu einer führenden Wissenschaftsnation und somit auch zu einem attraktiven Kooperationspartner

für deutsche Wissenschaftseinrichtungen entwickelt (BMBF, 2015, S. 3). Zugleich ist die Zusammenarbeit mit China als „systemische[m] Wettbewerber" mit besonderen Herausforderungen und (sowohl realen als auch imaginierten) Risiken verbunden (BDI, 2019). Die Veröffentlichung der „China Science Investigation" (2022) hat die innerhalb der deutschen Wissenschaftslandschaft längst überfällige Auseinandersetzung mit der Positionierung gegenüber China vorangetrieben. Dennoch bleiben viele Fragen offen und Unsicherheiten bestehen, wie in Zukunft der Spagat zwischen „roten Linien" (Fulda, 2019) und „Kooperation auf Augenhöhe" (BMBF, 2015) gelingen kann.

Im Fokus der betreffenden Arbeit stand die Zusammenarbeit von Wissenschaftler*innen in deutsch-chinesischen MINT-Wissenschaftskooperationen, da das Gros der Kooperationen in diesen Disziplinen verortet werden kann (vgl. ebd., S. 18) und geistes- oder sozialwissenschaftliche Zusammenarbeit zwischen beiden Ländern nach wie vor nur einen geringen Anteil ausmacht.

Methodisch handelt es sich um eine empirische Grounded-Theory-Studie, in deren Rahmen insgesamt 26 qualitative Interviews mit deutschen und chinesischen Forscher*innen unterschiedlicher Arbeitskontexte und Hierarchiestufen geführt und ausgewertet wurden. Das theoretische Sampling der interviewten Forscher*innen erfolgte im Sinne größtmöglicher Heterogenität, sowohl in Bezug auf den disziplinären als auch den organisationalen Kontext der untersuchten Kooperationen. Die geschilderten Erfahrungen stammten aus mehreren drittmittelfinanzierten Forschungsprojekten, aus Technologietransferprojekten[1], aus einem deutsch-chinesischen Graduiertenkolleg sowie aus dem Kontext der Zusammenarbeit deutscher und chinesischer Wissenschaftler*innen in einer gemeinsamen Forschungsgruppe bzw. einem gemeinsamen Labor.[2] Aufgrund des Mangels an empirischen Untersuchungen, die sich mit internationalen Wissenschaftskooperationen beschäftigen, erschien es mir wichtig, durch die Maximierung der Heterogenität eine möglichst große Bandbreite an Erfahrungen und Perspektiven abzubilden.

Obschon das Hauptaugenmerk der betreffenden Untersuchung in erster Linie auf der interpersonalen Ebene deutsch-chinesischer Wissenschaftszusammenarbeit lag, wurde doch an zahlreichen Stellen deutlich, dass die von Seiten der Politik vorgesehenen Rahmungen und Instrumente oftmals nicht zu dem passen, wie Forschungszusammenarbeit von vielen Akteuren in der Wissenschaft praktisch umgesetzt wird. Somit stellt gerade die Kooperation zwischen Wissenschaft und Politik eine wichtige Spannungs- und Konfliktlinie dar, die nähere Betrachtung verdient.

Im Folgenden soll deshalb ebendiese Schnittstelle zwischen dem Staat, vertreten durch die Forschungsförderorganisationen, und der Wissenschaft untersucht und gezeigt werden, wie unterschiedlich die Vorstellungen und Interessen beider Sektoren

1 Bei den sog. Technologietransferprojekten handelt es sich um eine Art von Industrieforschung, die ein deutsches Institut für einen chinesischen Auftraggeber, i.d.R. ein Staatsbetrieb mit eigener Forschungsabteilung, erbringt.

2 Detaillierte Angaben zum methodischen Vorgehen sowie zum Datenmaterial finden sich in Paul (2020, S. 95ff.).

im Hinblick auf internationale Wissenschaftskooperationen sind.[3] Die Perspektive des Staates (Abschnitt 4) basiert auf einer umfassenden Recherche insbesondere der Veröffentlichungen von Forschungsförderorganisationen zur Gestaltung internationaler Wissenschaftszusammenarbeit, ergänzt durch Beiträge aus der Wissenschaftssoziologie, sowie zwei Telefoninterviews mit je einem Vertreter der DFG und des BMBF. Die Perspektive der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler (Abschnitt 5) stützt sich auf das oben beschriebene Interviewmaterial und die Analyse des Kodes „Kooperieren" sowie der induktiven Subkodes „Beziehungen" und „Vertrauen". Der Fokus beider Betrachtungen liegt dabei auf der kompetitiven Förderung von Forschungsprojekten (vgl. Gläser & Lange, 2007), da deutsch-chinesische Wissenschaftszusammenarbeit zum Großteil in dieser Form organisiert ist.

Dafür soll nach einem kurzen Überblick über die Besonderheiten des Sektors Wissenschaft im Allgemeinen und Kooperationen innerhalb dieses Sektors im Besonderen zunächst die Perspektive der Politik auf deutsch-chinesische Wissenschaftskooperationen skizziert werden; danach werde ich anhand von Interviewmaterial die Perspektive der Forscherinnen und Forscher dem gegenüberstellen. Schließlich sollen beide Perspektiven ‚zusammengeführt' werden, indem wir uns mit der Frage beschäftigen, was eine gelingende Governance internationaler Wissenschaftskooperation braucht.

3 Besonderheiten des Wissenschaftssektors und der Governance von Wissenschaft

Ein wesentliches Charakteristikum des Wissenschaftssektors ist der Umstand, dass die materiellen Ressourcen, die Forscherinnen und Forscher für die Erzeugung wissenschaftlichen Wissens benötigen, nicht von ihnen selbst erzeugt werden, d.h. die moderne Wissenschaft muss von anderen Sektoren, v.a. dem Staat und der Wirtschaft, unterhalten werden (Gläser & Lange, 2007, S. 440f.). Formal erfolgt dies vornehmlich auf einem der folgenden drei Wege: erstens, als von Wirtschaftsunternehmen organisierte Industrieforschung, welche die wohl am stärksten von marktwirtschaftlichen Prinzipien durchdrungene Form der Forschung darstellt; zweitens, als staatliche Finanzierung von bspw. Universitäten oder Forschungseinrichtungen; oder drittens, als programmförmige Forschungsfinanzierung. Im Hinblick auf internationale Wissenschaftskooperationen ist besonders die letztgenannte Variante von Relevanz: über kompetitive Projektförderung werden die Ressourcen verteilt, institutionelle Rahmenbedingungen (etwa in Form von arbeits- oder patentrechtlichen Regelungen) sowie die Themen- und Methodenwahl durch die Forschungspolitik, häufig vertreten durch Forschungsförde-

3 Der Richtigkeit halber sei hier kurz angemerkt, dass Wissenschaftseinrichtungen als solche keineswegs so homogene Gebilde sind, wie es der Terminus ‚die Wissenschaft' vermuten lässt – sind doch die handlungsleitenden Ziele und Interessen der Akteure innerhalb von Hochschulen und außeruniversitären Forschungsinstituten (Forscher*innen, Leitung, Verwaltung, interne und externe Interessengruppen etc.) zuweilen äußerst heterogen, z.T. sogar widersprüchlich (vgl. Horvath & Seiter, 2013, S. 29).

rorganisationen wie die DFG oder das BMBF, beeinflusst (vgl. Gläser & Lange, 2007, S. 445). Für die in der zugrunde liegenden Interviewstudie betrachteten deutsch-chinesischen Wissenschaftskooperationen gestaltete sich die Finanzierung zum Großteil als bilaterale Kofinanzierung, d.h. die deutsche Seite wurde durch DFG, BMBF oder eine andere Forschungsförderorganisation finanziert, die chinesische Seite durch entsprechende ministeriale Pendants (i.d.R. das Ministry of Science and Technology, MOST, oder das Ministry of Education, MOE).[4] Eine Ausnahme bildete im Rahmen der Studie ein Projekt, das über das Chinesisch-Deutsche Zentrum für Wissenschaftsförderung (CDZ), einer gemeinsamen Forschungsfördereinrichtung von DFG und der National Natural Science Foundation of China (NSFC), finanziert wurde.[5]

Als Gegenleistung für die Finanzierung von Forschung erwarten die wirtschaftlichen und staatlichen Geldgeber, dass die Wissenschaft die mit der Gewährung von Ressourcen verknüpften (inhaltlichen, methodischen, gesellschaftlichen…) Regeln und Leistungserwartungen erfüllt (ebd.). Jedoch lassen sich Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen

> nicht einfach durch die Politik vereinnahmen, sondern haben eigene Interessen. In der Ressourcenakquisition für ihre eigene Forschung nutzen Wissenschaftler die unvermeidlichen Unbestimmtheiten in den Forschungsprogrammen, um Etikettenschwindel zu betreiben, das heißt die einschlägige Relevanz ihrer Projekte zu behaupten, um mit den erhaltenen Ressourcen andere Forschungsziele zu verfolgen. (Gläser & Lange, 2007, S. 446)

Dieses Spannungsverhältnis zwischen staatlicher Steuerung auf der einen Seite und wissenschaftlicher Autonomie auf der anderen ist ein wesentliches Merkmal des Wissenschaftssystems und beileibe kein neues Phänomen (Grande et al., 2013; Knie & Simon, 2009). Über alle Veränderungsprozesse hinweg, die die Wissenschaft in den vergangenen Jahrzehnten durchlaufen hat, bleibt dieser umkämpfte Autonomieanspruch doch „konstitutiv für das moderne Wissenschaftsverständnis" (Grande et al., 2013, S. 15; zu Veränderungen hinsichtlich der Rahmenbedingungen von Wissenschaftsfreiheit s. a. Krücken, 2021).[6]

---

4 Häufig genannte Kritikpunkte solcher Forschungskooperationen waren neben unterschiedlichen administrativen Aspekten (z.B. Antragsfristen) vor allem das zum Teil sehr ungleiche Fördervolumen beider Seiten, was zu Unzufriedenheit, Machtasymmetrien und geringerem Engagement innerhalb der Kooperation führte.

5 Anders als bei den vorher genannten bilateralen Projekten, bei denen beide Partner getrennt voneinander bei ihrer jeweiligen Förderorganisation die Finanzierung beantragen, erfolgt hier eine gemeinsame Antragsstellung und Finanzierung beider Partner über das CDZ.

6 Hier sei angemerkt, dass in Bezug auf das Thema Wissenschaftsfreiheit fundamentale Unterschiede zwischen China und Deutschland bestehen, welche sich auch auf wissenschaftliche Kooperationen zwischen beiden Ländern auswirken (können). Anders als in Deutschland, wo die Wissenschaftsfreiheit verfassungsrechtlich verankert ist (Baer, 2015, S. 3), sind es in China in erster Linie wirtschaftsorientierte, politische Top-down-Vorgaben, welche die Aktivitäten der Wissenschaft steuern (BMBF, 2015; Christman-Budian, 2012).

Eine wichtige Transformation, welche die deutsche Wissenschaft immer stärker durchdringt, ist das Gebot, Forschung *kooperativ* zu organisieren. Richard Münch kritisiert diesen von staatlicher Seite verordneten Kooperationsdruck mit deutlichen Worten: „Es muss kooperiert werden, auch dann, wenn damit lediglich höherer Zeit- und Koordinationsaufwand, aber kein Erkenntnisgewinn verbunden ist" (Münch, 2009, S. 173).

Wissenschaftliche Kooperation, sowohl in regionalen, internationalen, interdisziplinären als auch intersektoralen Kontexten, verspricht zahlreiche Vorteile für die beteiligten Akteure (vgl. Georghiou, 1998; Weidemann, Paul & Brandl-Naik, 2019), wie etwa die Bündelung von Ressourcen und Knowhow oder die gemeinsame Nutzung von Großgeräten.[7] Demgegenüber stehen jedoch auch zahlreiche Herausforderungen, die kooperative Forschungsvorhaben aufgrund der erhöhten (nationalen, disziplinären, kulturellen, hierarchischen) Heterogenität mit sich bringen können (Weidemann, 2007, S. 671; Weidemann, 2010; Weidemann et al., 2019; Dusdal & Powell, 2021; Thomas, 2003). Dazu gehören neben der fremdsprachigen Kommunikation auch interkulturelle Dynamiken zwischen den kooperierenden Forscher*innen (z.B. unterschiedliche Arbeitsstile und Vorstellungen im Hinblick auf Rollenverteilung und Hierarchie, Umgang mit Terminen und Fristen, abweichende Konventionen bei der Erstellung wissenschaftlicher Texte etc.) (Weidemann et al., 2019, S. 26ff.). Die Bewältigung dieser besonderen Herausforderungen kooperativen Arbeitens erfordert von den Beteiligten einen deutlichen Mehraufwand an Zeit, Kommunikation, Offenheit, um einander kennenzulernen und sich auf einen gemeinsamen Handlungsrahmen zu einigen (Weidemann, 2007, S. 671; Weidemann, 2010; Dusdal & Powell, 2021). Wenn dieser Mehraufwand, wie es leider allzu oft der Fall ist, nicht ausreichend berücksichtigt wird, kann es dazu kommen, dass die Kooperation in erster Linie auf dem Papier existiert und der Austausch von Wissen, Daten und Informationen nur oberflächlich erfolgt oder sogar ganz vermieden wird, wie aus empirischen Untersuchungen hervorgeht (vgl. Paul, 2020, S. 208ff.; Van den Daele et al., 1979, zit. in Gläser & Lange, 2007, S. 437). Das zeigt, dass die Wissenschaft den staatlichen Vorgaben zwar bis zu einem gewissen Punkt Folge leistet, um die benötigten Ressourcen zu erhalten, zugleich jedoch Wege findet, das Diktat der Politik zu umgehen – oder, in anderen Worten, „dass die Steuerung der Wissenschaftler ohne die Beteiligung der Wissenschaftler nicht möglich ist" (Gläser & Lange, 2007, S. 437).

4 Die Perspektive der Forschungspolitik

Das wichtigste Governance-Instrument deutsch-chinesischer Forschungszusammenarbeit ist die kompetitive Projektförderung. Deutsch-chinesische Wissenschaftskoope-

7 Dabei sei jedoch angemerkt, dass die Vorteile und Interessen der wissenschaftlichen Akteure sich für gewöhnlich stark von denen der Forschungspolitiker*innen unterscheiden: Wissenschaft und Politik „[folgen] unterschiedlichen Systemrationalitäten […]. In der Sprache Luhmanns operiert das politische System unter dem Code der Macht, das Wissenschaftssystem unter dem der Wahrheit. […] Aus dieser Divergenz heraus ergeben sich alle interessanten Folgefragen" (Weingart, 2003, S. 91).

rationen findet häufig in Form von drittmittelfinanzierten Projekten statt, wobei die Antragsstellung, Finanzierung der Partner und Rechenschaftslegung für gewöhnlich getrennt voneinander über die jeweiligen Förderorganisationen als Vertreter des Staates (in Deutschland vor allem BMBF, DFG, DAAD; in China das Ministry of Science and Technology sowie das Ministry of Education) erfolgt.[8] Als formale Rahmungen für deutsch-chinesische Wissenschaftskooperation sieht der Staat vornehmlich *Verbundprojekte* (d.s. Projekte mit Partner*innen aus mindestens zwei verschiedenen Ländern), *2+2-Partnerschaften* (Projekte, an denen ein Wissenschaftspartner und ein Unternehmen je auf deutscher und chinesischer Seite zusammenarbeiten), *Plattformen und Netzwerke* (wie bspw. das Deutsch-Chinesische Kooperationsnetzwerk Industrie 4.0 und Smart Services) vor. Der Blick auf diese Formate lässt zwei zentrale Erkenntnisse in Bezug auf das staatliche Verständnis solcher Wissenschaftskooperationen zu.

Erstens wird deutlich, dass Kooperation in erster Linie als *Projekt* verstanden wird, d.h. als ein einmaliges, zeitlich und inhaltlich determiniertes und abgrenzbares Vorhaben mit konkreten Zielvorgaben und begrenzten Ressourcen zu deren Erreichung (Krämer, 2019). Projekte als Organisations- und Finanzierungsform wissenschaftlicher Vorhaben erscheinen gerade deshalb so attraktiv, weil sie zwei parallele Prozesse miteinander verbinden: die „Suche nach effizienten Formen der Koordination wissenschaftlicher Arbeit mehrerer Forschender sowie [die] Suche nach einer Form der Forschungsfinanzierung in Zeiten wirtschaftlicher Austerität" (Baur, Besio & Norkus, 2016, S. 389).

Zweitens zeigen die Forschungsformate deutsch-chinesischer Zusammenarbeit, dass von staatlicher Seite ein wesentliches Interesse darin besteht, möglichst *viele* Partner miteinander zu vernetzen. Dies mag vornehmlich auf zwei Grundüberlegungen zurückzuführen sein. Eine davon ist die Annahme, dass sich die Diversität der Forscherinnen und Forscher positiv auf deren Reflexivität und Kreativität auswirkt: „The huge variety of backgrounds, skills and knowledge of researchers is one of the assets of international research collaboration" (Weidemann, 2010, S. 365).[9] Ein weiterer Grund mag die verbreitete Vorstellung sein, persönliche Beziehungen entstünden durch Zusammenarbeit und Vertrauen sei somit quasi das *Ergebnis* von Kooperation (Axelrod, 1984; Gambetta, 1988).[10]

---

8 Diese getrennte administrativ-politische Organisation bilateraler Forschungskooperationen stellt in der Praxis nicht nur ein echtes Hindernis für Zusammenarbeit dar (z.B. durch unterschiedliche Antragsfristen, ungleiche Fördersummen), sie bietet auch die Möglichkeit nicht oder nur scheinbar zu kooperieren (vgl. Paul, 2020, S. 208ff.). Eine nennenswerte Ausnahme bildet hier die Förderung über das Chinesisch-Deutsche Zentrum für Wissenschaftsförderung (CDZ), das als Joint Venture zwischen der DFG und der National Natural Science Foundation of China (NSFC) die Kooperationspartner beider Seiten fördert.

9 Dieser Positivismus im Hinblick auf internationale Wissenschaftskooperation blendet jedoch häufig die Herausforderungen erhöhter Diversität der zusammenarbeitenden Forscher*innen aus: „Yet, while diversity initiates creativity, it also reduces group coherence and requires special efforts of establishing a shared frame of interaction" (Weidemann, 2010, S. 365).

10 Dies kann – unter bestimmten Voraussetzungen (Gambetta, 1988, S. 225f.) – sicherlich der Fall sein; auch können vorhandene vertrauensvolle Beziehungen durch positive Kooperationserfahrungen bestätigt und bestärkt werden: „trust may increase through use" (Gambetta, 1988, S. 234). Dies gilt jedoch nicht zwangsläufig für jede Kooperation: „the spontaneous evolution of a cooperative equilibrium among humans is only just as likely as that of a non-cooperative one" (Gambetta, 1988, S. 227).

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass Wissenschaftskooperation aus staatlicher Sicht in erster Linie als Zusammenarbeit auf *organisationaler* Ebene verstanden wird. Die interpersonale Ebene wird für solche Forschungskooperationen als weniger wichtig, wenn nicht gar als potentielles Risiko für die Zusammenarbeit erachtet:

> Auch wenn die forschenden Wissenschaftler für eine Kooperation von ganz wesentlicher Bedeutung sind, darf die Kooperationsform nicht derart auf sie zugeschnitten sein, dass sie mit ihnen stehen und fallen würde. Vielmehr muss die Kooperationsgesellschaft grundsätzlich darauf angelegt sein, unabhängig von einzelnen Wissenschaftlern fortzubestehen. Auf diese Weise können stabile, längerfristige Kooperationen eingegangen werden. (Kumpan, 2018, S. 117)

Zusammenfassen lässt sich die staatliche Perspektive auf deutsch-chinesische Wissenschaftskooperation also wie folgt: Deutsch-chinesische Wissenschaftskooperationen sind Projekte, die von deutschen und chinesischen Wissenschaftsorganisationen gemeinsam durchgeführt werden. Teilweise entwickeln sich aus solchen Kooperationen tiefere Beziehungen zwischen den Partnern, die dann im Idealfall zu Nachfolgeprojekten führen.

Der Staat sieht seine Hauptaufgabe dabei vornehmlich im Management und Controlling (Kleimann et al., 2019; Knie & Simon, 2009) dieser kooperativen Projekte, die Allokation von Ressourcen erfolgt i.d.R. durch kompetitive Verfahren.

5 Die Perspektive der Wissenschaftler*innen

Aus Sicht der interviewten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler stellen Forschungskooperationen zunächst einmal ein *Risiko* dar und eine der zentralen Fragen bei der Anbahnung, aber auch während der Durchführung kooperativer Projekte ist daher, wie die Forscher*innen dieses Risiko minimieren bzw. auf welche Weise sie die nötige Sicherheit erlangen, um trotzdem Wissen, Material, Informationen etc. miteinander zu teilen (vgl. Paul, 2020). Viele der Wissenschaftler*innen, die im Rahmen des Dissertationsprojektes befragt wurden, nannten das *persönliche Vertrauen* in ihre*n Kooperationspartner*in als wesentliche Voraussetzung für die Zusammenarbeit: es stiftet Sicherheit, es lenkt den Blick auf das, was die Partner*innen verbindet und minimiert Differenzen sowohl kultureller als auch fachlich-inhaltlicher Art (ebd.).[11] Eine

11 Hier sei angemerkt, dass keineswegs alle Interviewten ihre Kooperation durch persönliches Vertrauen rahmten. Eine häufig genannte, alternative Rahmung der Zusammenarbeit bestand in Verträgen (Vertragsvertrauen). Diese Kooperationen waren jedoch durch ein negatives Bild vom Partner und tiefes Misstrauen ihm oder ihr gegenüber gekennzeichnet sowie durch verschiedenartige Bemühungen, die darauf abzielten Zusammenarbeit zu vermeiden (vgl. Paul, 2020, S. 220ff.). Die Interviewaussagen deuten darauf hin, dass anwendungsnahe Forschungskooperationen stärker durch dieses Vertragsvertrauen geprägt sind als Kooperationen in der Grundlagenforschung. Ein möglicher Grund dafür könnte sein, dass für Anwendungsforscher*innen aufgrund der Marktnähe ihrer Forschung das Risiko eines Vertrauensbruchs durch den Kooperationspartner konkreter ist und deshalb schwerer wiegt. Dies gilt es jedoch erst durch weiterführende Untersuchungen abzusichern.

Wissenschaftlerin drückte dies im Hinblick auf die Kooperation mit ihrem chinesischen Partner so aus:

> There is already a proven history of trust, and doing research is based on TRUST and so […] If I was to start a collaboration with a Chinese colleague that I don't know, [I] would be careful about exchanging too much details […]. If you have a proven history of trust and respect, then it's fine. [Dr. Tracy Baker]

Diese Aussage verdeutlicht, wie wichtig für die Forschenden die interpersonale Ebene der Zusammenarbeit ist: Kooperation gestaltet sich hier also weniger als Projekt zwischen mehreren Organisationen, sondern vielmehr als persönliche *Beziehung* zwischen einigen (wenigen!) Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Ein Interviewter fasst es folgendermaßen:

> Sie müssen etwas finden, was diese Kooperation attraktiv macht […] Sie finden ja letztlich in den meisten Themen immer Kooperationspartner, die auch in Deutschland sind, also warum sechstausend Meilen in den Osten? […] Meine Überzeugung ist, dass Sie private Bindungen haben müssen, damit das für Sie persönlich auch irgendwie toll wird da hin zu kommen. [Prof. Carsten Meier]

Diese „privaten Bindungen" sind gerade auch im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit *chinesischen* Partner*innen umso mehr von Bedeutung, da der Pflege von persönlichen Beziehungen (*Guanxi*) in China ein wesentlich höherer Stellenwert beigemessen wird als in Deutschland:

> Guanxi stützt sich auf geteilte Erfahrung (oder Herkunft), auf Sympathie und Vertrauen und auf wechselseitigen Austausch von Gefälligkeiten. Menschliche Anteilnahme und Reziprozität sind Grundelemente von Guanxi, und gute Guanxi wiederum sichert den Zugang zu Ressourcen der anderen Person oder Gruppe. […] Beziehungspflege ist daher nicht nur aus emotionalen Gründen, sondern auch aus materiellen Gründen essenziell. (Weidemann & Tan, 2010, S. 149).

Einer der chinesischen Interviewten bringt dies wie folgt zum Ausdruck:

> I think, if people want to really have really close collaboration, you should understand each others, not only about research, but about their culture […] so, for example, I tried to invite our German professor to contact me often, so I try to look along, you know, contact a little bit so he knows how the things happen in China and then we could, you know, understand each other. Then it will make things simple. [Prof. WEI Zhang]

Kriz und Fang betonen, dass Voraussetzung für Erfolg in China sowohl Guanxi als auch Xinren (tiefes Vertrauen) seien: „*guanxi* tends to open the door, but it is *xinren* that helps make the deal" (Kriz & Fang, 2003, S. 8, Hervh. i.O.). Der Aufbau und die Pflege von Beziehungen und Vertrauen benötigen jedoch vor allem eines, nämlich Zeit. Dies wird auch in den Schilderungen der interviewten Forscher*innen deutlich:

> [Wenn] man dann also Kooperationen über Jahre, Jahrzehnte praktisch aufgebaut hat […], und uns ging‘s auch nicht wirklich um den Vertrag, also für uns war das nicht so wichtig […] Wir haben immer gedacht, ach Vertrag, blabla, und das haben wir nur gemacht, weil die Rechtsabteilung uns gezwungen hat, mehr oder weniger. [Prof. Doreen Schumann]

Wissenschaftliche Zusammenarbeit basiert also im Wesentlichen auf persönlichen Beziehungen, die über Jahre, teils sogar über Jahrzehnte hinweg zwischen einzelnen Forscher*innen aufgebaut wurden – das unterstreichen mehrere deutsche und chinesische Gesprächspartner*innen: „I did the cooperation work with him [gem. i. d. deutsche Kooperationspartner, Anm. TP] about twenty years… he is a very good person“ [Prof. Huang Jiabao].

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass wissenschaftliche Kooperation von den Befragten selbst in erster Linie als vertrauensvolle Beziehung auf interpersonaler Ebene, d.h. zwischen einzelnen Forscherinnen und Forschern verstanden wird, und dass diese persönliche Beziehung die Voraussetzung für die fachliche Zusammenarbeit darstellt.

6 Zusammenführung: Vertrauensgovernance – Utopie oder Vision?

Da Wissenschaftler*innen abhängig sind von der Unterstützung durch Forschungsförderorganisationen, müssen sie häufig – um die vorgegebenen Förderkriterien zu erfüllen – Kooperationen eingehen mit Angehörigen besonders renommierter Forschungseinrichtungen oder Forscher*innen aus bestimmten Ländern. Die Anbahnung, Aushandlung und Umsetzung solcher Kooperationen binden nicht nur unverhältnismäßig viel Zeit und Ressourcen (vgl. Weidemann, 2007, 2010) – die Zusammenschau der unterschiedlichen Perspektiven auf internationale Forschungskooperationen offenbart auch ein Dilemma: da die Bedeutung persönlicher Beziehungen und interpersonalen Vertrauens für solche Kooperationen von staatlicher Seite völlig verkannt wird, passen die vorgesehenen Formate und Governance-Instrumente augenscheinlich nicht zu dem, wie Zusammenarbeit von vielen Wissenschaftler*innen gesehen und gelebt wird. In der Folge bleiben die in der Einleitung erwähnten großen Erwartungen, die auf internationalen Wissenschaftskooperationen ruhen, z.T. unerfüllt, da Forscherinnen und Forscher Wege suchen um die geforderten (aber von der Wissenschaft als inadäquat empfundenen) Politiken zu umgehen:

> Lautet also das Diktat der Politik, Kooperationen sollten möglichst viele Personen bzw. Organisationen einschließen, so leistet die Wissenschaft diesem, aufgrund ihrer eigenen Abhängigkeit von Ersterer, zwar bis zu einem gewissen Punkt Folge – (er)findet dann aber eigene Wege, diese Art von Kooperation zu umgehen (Paul, 2020, S. 248).

Solche Strategien der Nicht-Kooperation können bspw. die Exklusion des Kooperationspartners sein, die Abgrenzung der Aufgaben, sodass beide Partner möglichst unabhängig voneinander arbeiten, aber auch die ‚Simulation' von Zusammenarbeit in den Rechenschaftsberichten gegenüber den Fördermittelgeber*innen (vgl. Paul, 2020, S. 208ff.).

Für Kooperationen mit *chinesischen* Partner*innen gestaltet sich die Situation noch einmal schwieriger, da in Verbindung mit den politischen Kursverschärfungen der vergangenen Jahre unter Xi Jinping und dem zunehmenden Systemwettbewerb zwischen China und den westlichen Demokratien der Boden für eine fruchtbare Zusammenarbeit steiniger geworden ist. Eine Folge ist, dass Kooperationen, die vornehmlich auf vertraglichen Vereinbarungen basieren, zunehmend unsicherer und damit auch anfälliger für Probleme oder gar Scheitern sind.

Wie kann es nun aber gelingen, die unterschiedlichen Perspektiven von Staat und Wissenschaft im Hinblick auf internationale Forschungskooperationen zusammenzuführen und intersektorale Zusammenarbeit zu stärken? Bislang folgen solche Kooperationen eher einer Government-Logik: der Staat macht, entsprechend seines eigenen Verständnisses von internationaler Wissenschaftszusammenarbeit, Vorgaben, wie (d.h. mit wie vielen Partner*innen aus welchen Ländern, zu welchen Themen, wie lange) die Wissenschaft arbeiten soll und konzentriert sich dann auf die bürokratisch-betriebswirtschaftliche ‚Abwicklung' dieser Arbeit (vgl. Kleimann et al. 2019, Knie & Simon, 2009, S. 527). Hier braucht es ein Umdenken. Von zentraler Bedeutung ist dabei, dass man den Faktor Vertrauen in das verbreitete Verständnis von Governance als „rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung einer Organisation" (Horvath & Seiter, 2013, S. 29) integriert.

Wie kann dies nun praktisch aussehen? Als erstes kann eine solche ‚Vertrauens-Governance' bedeuten, dass man anstelle groß angelegter Vernetzungsaktionen lieber die Zusammenarbeit einiger *weniger* Akteure fördert – diese dafür dann aber mit längeren Projektlaufzeiten als den üblichen drei Jahren, in dem Wissen, dass gerade internationale Wissenschaftskooperation eine längere Vorlaufzeit benötigt, da die gesteigerte Heterogenität der Forschenden die Aushandlung einer gemeinsamen Arbeitsgrundlage erschwert: „As any researcher who has ever been part of such an endeavor can testify, negotiating a shared understanding is a time consuming process that accompanies projects during their entire life span" (Weidemann, 2010, S. 365). Zweitens sollte man überlegen, ob (und wenn ja: wie) kooperative Projektvorhaben – neben den formalen und inhaltlichen Kriterien – auch im Hinblick auf das Vorhandensein einer Kooperationsbeziehung begutachtet werden können. Das bislang probate Mittel, Absichtserklärungen (Letters of Intend) der zukünftigen Partner im Anhang eines Projektantrages einzufordern, greift in dieser Hinsicht zu kurz. Eine Möglichkeit um bereits existierende Kooperationsbeziehungen zu belegen, könnten bspw. gemeinsame Publikationen oder frühere gemeinsame Projekte sein. Drittens empfiehlt sich gerade in Bezug auf internationale Wissenschaftskooperationen eine stärkere Zusammenarbeit der jeweils zuständigen nationalen Förderorganisationen, da sich gemeinsame Anträge, gemeinsame Fristen und gemeinsame Rechenschafts-

pflichten integrierend auf solche Kooperationspartnerschaften auswirken (Fan, Christmann-Budian & Seus, 2014).

Intersektorale Governance internationaler Wissenschaftskooperationen verlangt also in erster Linie ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Handlungslogiken von Staat und Wissenschaft. Die oben skizzierten Ansätze versuchen die Logiken beider Sektoren zusammenzuführen, indem sie insbesondere das Prinzip des interpersonalen Vertrauens, das für Wissenschaftler*innen für die Durchführung kooperativer Forschung von elementarer Bedeutung ist, stärker in die betriebswirtschaftlich-administrative Handlungslogik des Staates integrieren. Ein solcher ‚Kompromiss‘ beinhaltet in gewisser Weise natürlich eine „Entmächtigung“ des Staates (Stehr, 2015, S. 285), zumindest in der Hinsicht, dass die Entscheidung darüber, ob bzw. mit welchen Partner*innen man kooperiert, wieder stärker bei den Forscher*innen selbst liegt und nicht nur dem Diktat der Politik folgt (Münch, 2009).

Die Vision der hier skizzierten Ansätze einer Governance, die bei der Allokation von Ressourcen nicht nur Prinzipien des Wettbewerbs, sondern auch ‚weiche‘ Prinzipien wie persönliches Vertrauen berücksichtigt, mag zwar gegenüber dem herkömmlichen Vorgehen um einiges komplexer sein, ist aber m.E. auf jeden Fall einen Versuch wert – erhöht sie doch die Chancen, dass internationale Wissenschaftskooperationen ihr Potenzial tatsächlich ausschöpfen und die an sie gestellten hohen Erwartungen erfüllen können. Utopie bleibt dabei jedoch die Vorstellung einer standardisierten Lösung, die für alle deutsch-chinesischen Wissenschaftskooperationen anwendbar ist.

Literatur

Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation.* New York: Basic Books.

Baer, S. (2015). Verantwortung für die Wissenschaft. In: Wissenschaftsrecht 1, S. 3-13. https://doi.org/10.1628/094802115X14375615927253.

Baur, N.; Besio, C.; Norkus, M. & Petschick, G. (Hrsg.) (2016): *Wissen – Organisation – Forschungspraxis. Der Makro-Meso-Mikro-Link in der Wissenschaft.* Weinheim: Beltz Juventa.

BDI (2019). *Partner und systemischer Wettbewerber – Wie gehen wir mit Chinas staatlich gelenkter Volkswirtschaft um? Grundsatzpapier China*. https://bdi.eu/media/publikationen/%23/publikation/news/china-partner-und-systemischer-wettbewerber/.

Benz, A.; Lütz, S.; Schimank, U. & Simonis, G. (Hrsg.) (2007). *Handbuch Governance, Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90407-8.

Botzem, S.; Hofmann, J.; Quack, S.; Folke Schuppert, G. & Straßheim, H. (Hrsg.) (2009). *Governance als Prozess. Koordinationsformen im Wandel.* Schriften zur Governance-Forschung Bd. 16. Baden-Baden: Nomos. https://doi.org/10.5771/9783845215723.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2015). *China-Strategie des BMBF 2015-2020. Strategischer Rahmen für die Zusammenarbeit mit China in Forschung, Wissenschaft und Bildung.* www.bmbe.de/de/china-strategie-des-bundesministeriums-fuer-bildung-und-forschung-2015-2020-1881.html.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2017). *Internationalisierung von Bildung, Wissenschaft und Forschung. Strategie der Bundesregierung.* www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/pdf/internationalisierung-von-bildung-wissenschaft-und-forschung.pdf?__blob=publicationFile&v=2.

China Science Investigation (2022). Chinesisches Militär made in Germany. Wie Deutschland China hilft, zur militärischen Supermacht aufzusteigen. https://correctiv.org/aktuelles/wirtschaft/2022/05/18/wie-deutschlands-wissenschaft-china-hilft-zur-militaer-supermacht-aufzusteigen/.

Christmann-Budian, S. (2013). *Chinesische Wissenschaftspolitik seit den 1990er Jahren. Eine empirische Untersuchung zur praxispolitischen und ideologischen Funktionalisierung von Wissenschaft in einer transformativen Gesellschaft der Globalisierungsära.* Dissertation: Freie Universität Berlin. https://refubium.fu-berlin.de/bitstream/handle/fub188/6423/Dissertation_Christmann.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Dusdal, J. & Powell, J. J. W. (2021). Benefits, Motivations, and Challenges of International Collaborative Research: A Sociology of Science Case Study. In *Science and Public Policy,* 48(2), 2021, S. 235-245. https://doi.org/10.1093/scipol/scab010.

Fan, C.-B. et al. (2014). *Evaluation and Innovation Cooperation between the EU and China.* Study for the European Commission DGRTD by Fraunhofer ISI.

Fulda, A. (2021). Deutsch-chinesische Wissenschaftskooperationen. Rote Linien längst überschritten. In *Forschung & Lehre.* https://doi.org/10.37307/j.0945-5604.2021.09.14.

Gambetta, D. (1988). Can We Trust Trust? In ders. (Hrsg.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations,* S. 213–237, Oxford, New York: Basil Blackwell.

Georghiou, L. (1998): Global cooperation in research. In *Research Policy* 27, S. 611–626. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00054-7.

Gläser, J. & Lange, S. (2007). Wissenschaft. In Benz, A.; Lütz, S.; Schimak, U. & Simonis G. (Hrsg.), *Handbuch Governance, Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder,* S. 437–451. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90407-8_33.

Grande, E.; Jansen, D.; Jarren, O.; Schminank, U. & Weingart, P. (Hrsg.) (2013). *Neue Governance der Wissenschaft. Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung.* Bielefeld: transcript. https://doi.org/10.1515/transcript.9783839422724.

Horvath, P.; Küpper, H.-U. & Seiter, M. (Hrsg.) (2013). Strategie, Steuerung und Governance außeruniversitärer Forschungseinrichtungen. In *Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1/2013.* Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01677-7_1.

Horvath, P. & Seiter, M. (2013). Strategisches Management und Governance außeruniversitärer Forschungseinrichtungen. In *Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1/2013,* S. 13–36. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01677-7_3.

Kleimann, B.; Winde, M.; Wagner, N. & Dauchert, A. (2019). *Kooperationsgovernance. Herausforderungen bei der Organisation und Gestaltung kooperativer Wissenschaft. Future Lab – Diskussionspapier 1.* Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. https://innovationsfaktor-hochschule.de/download/file/fid/202.

Knie, A. & Simon, D. (2009). Verlorenes Vertrauen? Auf der Suche nach neuen Governance-Formen in einer veränderten Wissenschaftslandschaft. In Botzem, S. et al. (Hrsg.) (2009), *Governance als Prozess. Koordinationsformen im Wandel.* Schriften zur Governance-Forschung Bd. 16., S. 527–545 Baden-Baden: Nomos. https://doi.org/10.5771/9783845215723-527.

Krämer, T. (2019). *Projektepistemologie. Wissensproduktion zwischen Kontingenz und Disposition am Beispiel von Verbundforschung.* Bielefeld: transcript. https://doi.org/10.1515/9783839446393.

Kriz, A. & Fang, T. (2003). Interpersonal trust in Chinese relational networks: Moving vom Guanxi to Xinren. https://www.researchgate.net/publication/228781351_Interpersonal_trust_in_Chinese_relational_networks_Moving_from_Guanxi_to_Xinren.

Krücken, G. (2021): Wissenschaftsfreiheit als Institution – Überlegungen zum Wandel ihrer Rahmenbedingungen und Herausforderungen in Deutschland. In Mieg, H. A.; Schnell, C. & Zimmermann, R. E. (Hrsg.), *Wissenschaft als Beruf. Wissenschaftsforschung Jahrbuch 2020,* S. 179-193. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin.

Kumpan, C. (2018). Die Governance einer Kooperationsgesellschaft – Struktur, Kompetenzen und Verfahren. In *Die Ordnung der Wissenschaft 2,* S. 115–124.

Münch, R. (2009). *Globale Eliten, lokale Autoritäten. Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von PISA, McKinsey & Co.,* Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Paul, T. (2020). *Vertrag(en) oder Vertrauen – Wie gelingt deutsch-chinesische Wissenschaftskooperation?* Dissertation, TU Chemnitz, Dr. Kovac, Hamburg.

Stehr, N. (2015). *Die Freiheit ist eine Tochter des Wissens.* Wiesbaden: Springer VS.

Thomas, A. (2003). Interkulturelle Wissenschaftskooperation. In ders.; Kammhuber, S. & Schroll-Machl, S. (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit,* S. 290–308. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Weidemann, D. (2007). Wissenschaft und Forschung. In Straub, J.; Weidemann, A.; Weidemann, D. (Hrsg.), *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Grundbegriffe – Theorien – Anwendungsfelder,* S. 667–678. Stuttgart/Weimar: Metzler.

Weidemann, D. (2010). Challenges of International Collaboration in the Social Sciences. In Kuhn, M. & Weidemann, D. (Hrsg.), *Internationalization oft he Social Sciences. Asia – Latin America – Mididdle East – Africa – Eurasia,* S. 353–378. Bielefeld: transcript. https://doi.org/10.1515/9783839413074-016.

Weidemann, D. & Tan, J. (2010). *Fit für Studium und Praktikum in China. Ein interkulturelles Trainingsprogramm.* Bielefeld: transcript. https://doi.org/10.1515/transcript.9783839414651.

Weidemann, D.; Paul, T. & Brandl-Naik, A. (2019). *Interkulturelle Herausforderungen transnationaler Forschungsprojekte. Erfahrungen in der chinesisch-deutschen Wissenschaftskooperation*. Stuttgart: ibidem.

Weingart, P. (2003). *Wissenschaftssoziologie – Sociology of Science.* Bielefeld: transcript. https://doi.org/10.1515/9783839400371.

Organisationsform und intersektorale Zusammenarbeit: das Beispiel der JOBLINGE gAG Südwest

Sebastian Herbstreuth

1 Einleitung

633.922 gemeinnützige Organisationen in Deutschland zählt die jüngste Ausgabe des Surveys *Zivilgesellschaft in Zahlen* (ZiviZ). Die mit Abstand häufigste Form der organisierten Zivilgesellschaft bildet der Verein, gefolgt von Stiftungen, gemeinnützigen GmbHs (gGmbH) und Genossenschaften (Priemer, Krimmer & Labigne, 2017). Eine seltene und eher selten beachtete Form der Nonprofit-Organisation ist die gemeinnützige Aktiengesellschaft (gAG). Um den prozentualen Anteil der gAG unter den gemeinnützigen Organisationen in Deutschland überhaupt sichtbar machen zu können, müsste man eine dritte Nachkommastelle bemühen. Als Akteur der Zivilgesellschaft spielt sie also nicht mehr als eine „miniminoritäre Rolle" (Sprengel, 2007, S. 169).

Dessen ungeachtet steht die gemeinnützige Aktiengesellschaft im Mittelpunkt dieses Beitrags, weil sie – so das zentrale Argument – für die Frage, wie sich intersektorale Zusammenarbeit erfolgreich strukturieren lässt, relevante und in der Praxis weitgehend ungenutzte Potenziale mitbringt. Als Fallbeispiel dient die JOBLINGE gAG Südwest, ein regionales *Social Business* im Bereich der Arbeitsmarktintegration mit Sitz in Stuttgart und Teil der bundesweit tätigen JOBLINGE-Initiative. Als leitender Angestellter der gAG Südwest schreibt der Autor nicht als unabhängiger Beobachter. Die folgenden Betrachtungen sind vielmehr als sozialwissenschaftlich anschlussfähige Praxisperspektive beabsichtigt.

Warum ist die eine Organisation als Verein, eine andere als gGmbH verfasst? Die Frage der Rechtsformwahl wird maßgeblich von betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Erwägungen geleitet. Ebenfalls relevant sein dürften die sektoralen Wurzeln und vertrauten Handlungslogiken der Gründerinnen und Gründer sowie sozio-kulturelle und ideologisch-emotionale Faktoren (Billis, 2010; Nowotny, 2010; van Randenborgh, 2010; Sprengel, 2004). Um das Potenzial der gAG für multisektorale Kooperation sichtbar zu machen, ist es zielführend, hier eine *funktionale* Perspektive auf die Frage der Rechtsformwahl einzunehmen. Aus dieser Sicht erscheint die Form einer Organisation als Instrument zur Umsetzung bestimmter Gründungsmotive, wobei der Begriff Motiv hier nicht nur das *Was* (den gemeinnützigen Zweck), sondern auch das *Wie* (die praktische Umsetzung dieses Zwecks) beinhaltet. Bezogen auf die Frage der sektorübergreifenden Zusammenarbeit kann Organisationsform dementsprechend als *Instrument zur Organisation von Partizipation* von Akteuren aus mindestens zwei gesellschaftlichen Teilsystemen verstanden werden.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Abschnitt 2 stellt die Initiative JOBLINGE in aller Kürze vor. Abschnitt 3 gibt einen Überblick über die Organisationsform der gemeinnützigen Aktiengesellschaft. Abschnitt 4 behandelt die Organisation intersektoraler Zusammenarbeit anhand verschiedener Facetten des Begriffs *Partizipation*. Die wesentlichen Erkenntnisse für die Frage dieses Sammelbands nach Formen, Potenzialen und Gelingensbedingungen für intersektorale Kooperation werden in Abschnitt 5 in einem Fazit zusammengeführt.

2 Die Initiative JOBLINGE

JOBLINGE ist eine bundesweite Initiative, die chancenarme junge Menschen beim Einstieg ins Berufsleben unterstützt. Als freier Träger wirkt die Organisation durch die Arbeitsmarktintegration von Ausbildungs- und Arbeitssuchenden an der Verwirklichung von sozialstaatlichen Aufgaben mit. Im sechsmonatigen JOBLINGE-Programm werden teilnehmende Jugendliche beruflich orientiert und qualifiziert und sammeln über Unternehmenspraktika Berufserfahrung. Ziel ist im Regelfall der Einstieg in eine duale Ausbildung.

Die Organisation versteht sich als *Social Entrepreneur*. Zur Maximierung eines sozialen Mehrwerts setzt sie auf marktwirtschaftliche Organisationsprinzipien, einen unternehmerischen Auftritt, stringente Wirkungsmessung und soziale Innovation (Glänzel, Then, Scheuerle & Kehl, 2015). Gegründet wurde sie im Jahr 2007 durch die Unternehmensberatung The Boston Consulting Group und die Eberhard von Kuenheim Stiftung (Garanin, 2015).

Für die Frage der intersektoralen Kooperation ist JOBLINGE aus zwei Gründen ein gutes Fallbeispiel: Erstens versteht sich die Organisation explizit als Plattform für Akteurinnen und Akteure aller Art, die sich für chancenarme junge Menschen engagieren wollen. *Gebündeltes lokales Engagement* ist ein Kernkonzept von JOBLINGE. Ziel ist, die „stärksten gesellschaftlichen Kräfte aus Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft" für den Zweck der Initiative zu mobilisieren (JOBLINGE, 2022). Zweitens ist dieser Anspruch im Aufbau der Initiative bewusst institutionalisiert. Die Absicht ist, wie ein beteiligter Unternehmensberater schreibt, „die unterschiedlichen Kompetenzen in einer Struktur zu bündeln, die einerseits einen langfristig stabilen Rahmen schafft, andererseits Wachstum und Innovation in diesem Rahmen ermöglicht und fördert" (Dany, 2015, S. 226). Zwei Elemente dieser Struktur sind dafür besonders relevant.

Zum einen ist JOBLINGE als *Social Franchise* konzipiert. Eine Dachorganisation, bestehend aus einem Verein und einer Stiftung, agiert bundesweit als Franchisegeber. Mit der operativen Umsetzung des Programms sind eigenständige Regionalunternehmen als Franchisenehmer betraut, die mit der Dachorganisation über einen Lizenzvertrag verbunden sind. Über die Bildung von Filialen können diese Regionalunternehmen das JOBLINGE-Programm zudem in neuen Kommunen etablieren. Das Ergebnis ist eine skalierbare, dezentrale Organisationsstruktur, die aktuell neun Regionalunternehmen

mit rund 30 Filialen im Bundesgebiet umfasst. Darunter ist seit 2014 auch die gAG Südwest, die fünf Filialen in Baden-Württemberg unterhält.

Das zweite relevante Strukturmerkmal betrifft die Rechtsform der Franchisenehmer als gemeinnützige Aktiengesellschaften. Wie unten ausgeführt wird, wurde diese Form mit Blick auf den Leitgedanken des gebündelten lokalen Engagements ganz bewusst gewählt. Anders gesagt: Die gAG dient JOBLINGE explizit als Instrument zur Organisation von Partizipation. Um das verständlich zu machen, ist zunächst ein Blick auf die Rechtsform notwendig.

3 Die gemeinnützige Aktiengesellschaft

Die AG ist eine privatrechtliche Organisationsform für Gesellschaften, deren Grundkapital aus Aktienanteilen besteht. Die Verfassung und Geschäftstätigkeit von AGs sind im Wesentlichen im Aktiengesetz (AktG) geregelt. Wie bei allen Körperschaften steht der steuerrechtliche Status der Gemeinnützigkeit auch AGs offen, sofern die in der Abgabenordnung (AO) hierfür festgelegten Bedingungen erfüllt sind. Im Kern heißt das: Die Gesellschaft darf nicht in erster Linie im eigenwirtschaftlichen Interesse handeln, sondern muss selbstlos einen gemeinwohlorientierten Zweck verfolgen. Die Satzung der gAG Südwest definiert diesen Zweck als „Bildung und Erziehung" durch „Förderung der Ausbildungs- oder Arbeitsfähigkeit von Jugendlichen und jungen Erwachsenen."[1]

Aus dem Gebot der Selbstlosigkeit leitet sich außerdem ein Gewinnausschüttungsverbot ab. Entsprechend regelt §4 Abs. 3 der Satzung, dass Aktionäre keine Gewinnanteile oder Zuwendungen erhalten können. Der Ausschluss monetärer Renditen mag angesichts der Kernaufgabe der AG – Gewinne für Investorinnen und Investoren zu erwirtschaften – auf den ersten Blick absurd erscheinen. JOBLINGE begegnet diesem scheinbaren Paradox mit der Idee einer *ideellen Dividende*: Der Profit besteht aus dem Fortschritt bei der Erfüllung eines gemeinsam verfolgten sozialen Ziels (JOBLINGE, 2022b). Rein rechtlich lassen sich Gegensätze zwischen Kapitalgesellschaft und Gemeinnützigkeit so problemlos auflösen.

Als gemeinnützig anerkannte Aktiengesellschaften sind in Deutschland kein neues Phänomen. Der Berliner Zoo, um nur ein Beispiel zu nennen, wurde bereits 1844 als Aktiengesellschaft gegründet. Praktische Relevanz für den Nonprofit-Sektor gewann die Rechtsform aber erst ab 1994, als das besonders strenge Aktienrecht für „kleine Aktiengesellschaften" etwas dereguliert wurde.[2] Trotzdem ist die AG „immer noch die komplexeste und am wenigsten flexible unter den Gesellschaftsformen" (von Horstig, 2009, S. 63). Nicht zuletzt wegen dieser regulatorischen Strenge bleibt die gAG im Ökosystem sozialer Organisationen eine Randerscheinung. Für die zurzeit größte

1 Die Satzung ist gemäß den gesetzlichen Vorgaben unter der Nummer Stuttgart HRB 749241 am Registergericht Stuttgart öffentlich einsehbar.

2 Gesetz für kleine Aktiengesellschaften und zur Deregulierung des Aktienrechts vom 02.08.1994.

empirische Studie zur gAG zählt die Autorin lediglich 59 Beispiele (Rozwora, 2021). Allein neun dieser gAGs gehören zu JOBLINGE.

Trotz ihres „Exotendaseins" (Bregulla-Weber, 2014, S. 221) ist die gAG vereinzelt Gegenstand wissenschaftlicher Analyse, entweder aus rechtswissenschaftlicher (Bayer & Hoffmann, 2007; Bregulla-Weber, 2014; von Horstig, 2009) oder sozialwissenschaftlicher Perspektive (Rozwora, 2021; Sprengel, 2004, 2007). Diese Literatur ist nicht in erster Linie am Potenzial der gAG für sektorübergreifende Zusammenarbeit interessiert, mit ihrem Fokus auf den Begriff der Partizipation bietet sie aber einen hervorragenden Zugang zu diesem Thema.

4 Organisationsform und intersektorale Kooperation

4.1 Die gAG als Instrument zur Organisation von Partizipation

Damit Aktiengesellschaften effektiv Kapital sammeln und binden können, hat der Gesetzgeber das Aktienrecht grundsätzlich anlegerfreundlich gestaltet. Ohne großen Aufwand können Anlegerinnen und Anleger Anteile erwerben und so Gesellschafterstatus erlangen. Anders als etwa bei der GmbH ist keine notarielle Beurkundung von Veräußerungs- und Abtretungsverträgen erforderlich. Der Einstieg in eine AG ist deshalb nicht viel komplizierter als der Beitritt in einen Verein. Hinzu kommt, dass der Aktienkauf natürlichen und juristischen Personen aller Art offensteht. Unter dem Dach der AG können so – rein theoretisch – beliebig viele Akteurinnen und Akteure in jeder denkbaren und flexibel wechselnden Kombination zusammenkommen. Rozwora sieht Partizipation deshalb als das „historisch gewachsene Hauptelement" der AG und identifiziert die Organisation von Partizipation auch für die gemeinnützige AG als eines der wichtigsten Potenziale (Rozwora, 2021, S. 132).

Inwiefern dieses Potenzial in der Praxis verwirklicht wird, lässt sich am Beispiel von JOBLINGE anschaulich zeigen. Die Anlegerstruktur der gAG Südwest ist in der folgenden Tabelle dargestellt. Seit 2014 sind zu den drei Gründungsaktionären – zwei Unternehmensberatungen und einer Anwaltssozietät – noch drei institutionelle Anleger hinzugekommen. Zwei weitere, eine Landeskreditanstalt und eine Stiftung, hatten zunächst Anteile erworben, diese aber später wieder abgestoßen.

Tab. 1: Gesellschafterstruktur der JOBLINGE gAG Südwest

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
The Boston Consulting Group GmbH	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Compentus GmbH	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
CMS Hasche Sigle Verwaltungs GmbH	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Landeskreditbank Baden-Württemberg		•	•	•	•	•				
JOBLINGE Stiftung							•	•		
Trumpf SE + Co. KG							•	•	•	•
Stiftung Bildung und Soziales der Sparda-Bank Baden-Württemberg eG									•	•
U.I. Lapp GmbH									•	•

Quelle: Aktienregister der JOBLINGE gAG Südwest. Ein • bedeutet, dass die Organisation im betreffenden Jahr Aktienanteile des Unternehmens besaß.

Private Anlegerinnen und Anleger haben für die gAG Südwest bislang keine Rolle gespielt. Zwar schließen weder die Satzung noch grundsätzliche unternehmensstrategische Erwägungen solche Beteiligungen aus, in der Praxis wirken Privatpersonen aber auf andere Weise mit: durch einzelne Aufsichtsratsmandate oder, in viel größerer Zahl, im Rahmen eines bürgerschaftlichen Engagements im Programmverlauf. Der Gesellschafterkreis bleibt überschaubar und setzt sich aus institutionellen Akteuren zusammen. Auf Grundlage solcher Beobachtungen hat Rozwora die gAG Südwest mit Stand 2014 als gAG mit „schwacher Partizipationstiefe" klassifiziert (Rozwora, 2021, S. 383). Und weil nur wenige gAGs grundsätzlich anders strukturiert sind, konstatiert sie am Ende ihrer Untersuchung, dass die gAG insgesamt ihr partizipatives Potenzial nicht erfülle. Partizipation sei „für die wenigsten gAGs ein bedeutender Faktor, sondern scheint vielmehr eine Begleiterscheinung der Rechtsform zu sein, welcher kein übermäßiges Interesse beigemessen wird" (ebd., S. 163). Dieses Urteil basiert auf einem dezidiert zivilgesellschaftlichen Begriff von Partizipation, der eine möglichst offene, breit angelegte und bürgerschaftliche Beteiligungsstruktur als Verwirklichung eines partizipativen Ideals versteht. So gesehen wäre der Idealtypus der gAG eine „basisnahe" Organisation (Meyer & Simsa, 2013, S. 12), die in erster Linie Privatpersonen ansprechen soll. Solche gAGs sind selten, aber es gibt sie – zum Beispiel den oben erwähnten Berliner Zoo (Sprengel, 2004). Legt man diese Perspektive an, ist Rozworas Urteil über die schwache Partizipationstiefe der gAG Südwest nachvollziehbar. Allerdings erscheint so eine Perspektive insbesondere dann sinnvoll, wenn eine Organisation auch tatsächlich basisorientiert auftritt. Das ist im Fall von JOBLINGE nicht so.

Der Blick auf die Motive und Überlegungen der Initiatorinnen und Initiatoren in der Gründungsphase von JOBLINGE macht deutlich, dass mit der Wahl der Organisationsform andere Ziele verbunden waren. Nach erfolgreicher Pilotierung sollte das JOBLINGE-Programm ab 2009 bundesweit ausgerollt werden. Die Skalierung sollte über ein *Social-Franchise*-Modell erfolgen (Lahme, 2018). Offen war aber zunächst die Frage der Organisationsform für die Franchisenehmer. Als Grundlage einer planvollen Rechtsformwahl wurden Kriterien definiert, die in der Form der Franchisenehmer umsetzbar sein sollten. Ganz oben standen formale „Knock-out"-Kriterien wie zum Beispiel die Vereinbarkeit mit den steuerrechtlichen Anforderungen der Gemeinnützigkeit. Aber auch die partizipative Dimension spielte eine wesentliche Rolle: Die funktionale Eignung der Rechtsform zur Organisation von Partizipation im Sinne des JOBLINGE-Credos von der Bündelung der stärksten gesellschaftlichen Kräfte wurde von Anfang an mitberücksichtigt. Ein Kriterium in der Kategorie „große Wichtigkeit" war beispielsweise die „Möglichkeit zur Partnereinbindung". Beteiligte Organisationen sollten Eigentümer der regionalen Franchisenehmer werden. Bereits die Gründung sollte gemeinschaftlich erfolgen und ein nachhaltiges Bekenntnis zum gemeinsamen Ziel ausdrücken. Ein zweites wichtiges Kriterium war die „Außenwirkung", verstanden als „Image der Unternehmensform in Unternehmerkreisen". Dazu passt auch ein weiteres Ziel, das als drittes „Knock-out"-Kriterium von höchster Bedeutung war: Die Franchisenehmer sollten unbedingt in einem „unternehmerischen Rahmen" agieren. Man suchte eine Organisationsform, die zum „Image und Selbstbild" neuer Partnerorganisationen passen und so *Win-Win*-Situationen ermöglichen sollte. Weil Vereine oder Stiftungen hierfür nicht ausreichend unternehmerisch erschienen, wurden diese Formen verworfen. Stattdessen wurden die gGmbH und die gAG in die engere Wahl gezogen. Bereits an einem Pilotstandort hatte die Initiative mit der Form der gAG experimentiert. Jetzt wurde ihr auch für das bundesweite Franchisesystem der Vorzug gegeben. Drei wesentliche Vorteile sprachen am Ende für die gAG: Sie sei „unternehmerisch", „partizipativ" und „innovativ."[3]

Der Blick auf diese Motivstrukturen verdeutlicht, dass es JOBLINGE gerade nicht um eine basisnahe Perspektive auf Partizipation und die Einbindung möglichst vieler Privatpersonen ging, sondern um Attraktivität und Außenwirkung für institutionelle Akteure – insbesondere solche, die wegen ihrer sektoralen Herkunft, ihrem Selbstbild oder ihrer dominierenden Handlungslogik zu einer unternehmerisch auftretenden Initiative passen. Aus dieser Perspektive erscheint die oben abgebildete, von wirtschaftsnahen Organisationen geprägte Anlegerstruktur der gAG Südwest nicht als unverwirklichtes Potenzial, sondern vielmehr als stringente Umsetzung einer spezifischen Gründungsintention. Dieser Befund deckt sich weitgehend mit der Beobachtung von Sprengel, dass zwischen zivilgesellschaftlich ausgerichteten gAGs und solchen unterschieden werden muss, „die von ihrer Trägerschaft und von ihren privilegierten Adressaten her wirtschaftsorientiert sind" (Sprengel, 2007, S. 175). Die gAG im JOBLINGE-

3 Die Quelle ist unveröffentlicht. Es handelt sich um eine organisationsinterne Ausarbeitung mit dem Titel „Rechtsform der Franchisenehmer" vom 09.05.2009.

Kontext gehört eindeutig zur zweiten Kategorie. Allerdings – und das ist für die Frage der Intersektoralität ein wichtiger Punkt – kann auch eine gAG dieser Orientierung ein effektives Instrument zur Einbindung von Organisationen aus *sämtlichen* gesellschaftlichen Teilbereichen sein. Das Gegenstück zur basisnahen gAG ist nicht zwingend die gAG für die Privatwirtschaft, sondern ein auf institutionelle Kooperation hin ausgerichtetes Instrument. Mit ihrer grundsätzlichen sektoralen Offenheit kann die gAG für den Nonprofit-Sektor, jedenfalls im Prinzip, mehr sein als nur eine „Brücke zur Wirtschaft" (Sprengel, 2004).

Dass sich die im JOBLINGE-Grundsatz des gebündelten lokalen Engagements angelegte sektorale Diversität auch in der Aktionärsstruktur niederschlägt, wird am Beispiel der gAG Südwest zumindest teilweise deutlich. Beispielsweise gehörte zwischen 2015 und 2019 eine dem Land Baden-Württemberg zugehörige Anstalt des öffentlichen Rechts zu den Anteilseignern – also ein Akteur, der nach Rechtsbereich, Aufgabe und Handlungslogik dem staatlichen Sektor zuzuordnen ist. Zwei Stiftungen repräsentieren die Zivilgesellschaft. Erweitert man den Blick auf die Gesellschafterstruktur von JOBLINGE bundesweit, wird dieser multisektorale Charakter noch deutlicher sichtbar. Wie in der gAG Südwest dominieren auch anderswo privatwirtschaftliche Organisationen. Allerdings finden sich im Gesellschafterkreis auch zahlreiche institutionelle Akteure aus anderen Sektoren sowie hybride Formen: Unternehmensstiftungen, zivilgesellschaftliche Stiftungen, Industrie- und Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, kommunale Betriebe, eingetragene Vereine, Wohltätigkeitsclubs, Kultureinrichtungen und sogar ein Karnevalsverein (JOBLINGE, 2020).

Relevant ist dabei aber, dass die primären lokalen Partnerorganisationen der gAGs üblicherweise nicht direkt als Anteilseigner auftreten: die Kommunen, in deren Auftrag JOBLINGE Arbeitsmarktintegration betreibt. Zwar sind Vertreterinnen und Vertreter von Jobcentern und Arbeitsagenturen durchaus in die Strukturen der gAG Südwest eingebunden – beispielsweise im Rahmen eines Aufsichtsratsmandats. Als Gesellschafter eines gemischtwirtschaftlichen privatrechtlichen Unternehmens nach dem Typus der „organisatorischen" öffentlich-privaten Partnerschaft treten die Gebietskörperschaften bei JOBLINGE aber nicht auf (Sack, 2009). Grundlage der Zusammenarbeit ist normalerweise ein Dienstleistungsvertrag oder eine informell-netzwerkartige Kooperationsform, in der JOBLINGE als zugelassener Träger nach dem Recht der Arbeitsförderung agiert. Trotz der sektoralen Offenheit der gAG findet die Bündelung lokalen Engagements also teilweise außerhalb ihrer Gesellschafterstruktur statt. So gesehen dient die gAG dazu, eine Partnerschaft zwischen öffentlichen Trägern und der Nonprofit-Organisation JOBLINGE, also eine *Public-NPO-Partnership* (Seitanidi, 2010, S. 13), um interessierte lokale Organisationen aus allen Sektoren zu erweitern und auf diese Weise in eine möglichst breitgefächerte trisektorale Kooperation zu verwandeln. An dieser Zusammenarbeit können sich neben Organisationen aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft wiederum auch andere staatliche oder verwaltungsnahe Akteure beteiligen.

4.2 Partizipation als Mitsprache und Zugehörigkeit

Der Begriff Partizipation lässt sich in zwei Dimensionen zerlegen. Partizipation ist einerseits Mitbestimmung, das „Teil haben", und andererseits Zugehörigkeit, das „Teil sein" (Rozwora, 2021, S. 133). Für beide Dimensionen bietet die gAG spezifische Rahmenbedingungen, die sowohl durch die strengen Vorgaben des Aktienrechts als auch durch die „Entkommerzialisierung" der gemeinnützigen AG geprägt sind.

Im Bereich von Partizipation als Mitbestimmung sind rechtliche Faktoren maßgeblich. Struktur und Gesellschafterrechte der AG sind genau geregelt und wegen des Grundsatzes der „Satzungsstrenge" in §23 Abs. 5 AktG – Abweichungen vom Gesetz sind nur möglich, wenn es ausdrücklich zugelassen ist – wenig flexibel. Zu den wesentlichen Gesellschafterrechten innerhalb der AG zählen, dass Gesellschafterinnen und Gesellschafter in der Hauptversammlung den Aufsichtsrat und einen Vorstand wählen und entlasten sowie Änderungen an der Satzung beschließen. In bestimmten Fällen kann die Hauptversammlung durch den Vorstand auch zur Entscheidung über Maßnahmen der Geschäftsführung herangezogen werden. Der Aufsichtsrat wiederum verfügt über weitgehende Einsichts- und Kontrollrechte. Der Gesetzgeber etabliert auf diese Weise ein System interner *Checks-and-Balances*, das Transparenz und Kontrollmechanismen garantiert, eine gute *Corporate Governance* befördert (Bregulla-Weber, 2014, S. 134) und außerdem eine strukturierte und berechenbare Grundlage für die Zusammenarbeit bietet.

Für das Beispiel JOBLINGE weitaus interessanter ist die zweite Dimension von Partizipation, die Zugehörigkeit bzw. das „Teil sein". Hier ändert die Entkommerzialisierung der gemeinnützigen AG den Charakter von Partizipation signifikant. Die Gesellschafterinnen und Gesellschafter eint nicht mehr das Streben nach individueller monetärer, sondern nach kollektiver ideeller Rendite. Die Aktie bringt keinen finanziellen, sondern einen „symbolischen" Gegenwert (Bregulla-Weber, 2014, S. 222). „Die monetäre Teilhabe ist mit einem Gemeinschaftsmoment verbunden" (Rozwora, 2021, S. 135). Darauf zielten, wie oben gezeigt, auch die Initiatorinnen und Initiatoren von JOBLINGE ab, als sie eine geeignete Organisationsform für die regionalen Franchisenehmer bestimmten. Die Partnereinbindung war ein wichtiges Kriterium, explizit verstanden als Partizipation durch Zugehörigkeit. Die beteiligten Organisationen sollten sich den gemeinwohlorientierten Zweck von JOBLINGE als Eigentümer der regionalen gAGs buchstäblich „zu eigen" machen. Der Aktienerwerb sollte die Zugehörigkeit zu einem „inner circle" bedeuten und im Vergleich zu einer klassischen finanziellen Zuwendung ein „stärkeres Bekenntnis zum nachhaltigen Engagement" darstellen (Dany, 2015, S. 230).

In der gelebten Praxis ist diese Idee von Partizipation als „Teil sein" insbesondere im Wirken des Aufsichtsrats umgesetzt, in dem sämtliche Gesellschafter der gAG Südwest sowie weitere engagierte Organisationen vertreten sind. Seine Hauptaufgabe – die Überwachung der Geschäftsführung – erfüllt der Aufsichtsrat in einem gesetzlich vorgegebenen Rhythmus von mindestens einer Sitzung pro Kalenderhalbjahr. JOBLINGE nutzt diese Struktur darüber hinaus konsequent zur Organisation intersektoraler Ko-

operation. Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten nicht nur detaillierte Einblicke in die finanzielle und operative Situation, es erfolgt auch ein intensiver Austausch über aktuelle Herausforderungen und Ziele. Beteiligte Organisationen bringen ihre Perspektiven ein, wirken kreativ an der strategischen Zielsetzung mit und bieten finanzielles, institutionelles, intellektuelles oder soziales Kapitel an, um die gAG voranzubringen. Es geht dabei nicht primär um Kontrolle oder Berichterstattung, sondern um das gemeinsame Verwirklichen des gemeinnützigen Organisationszwecks. Aufsichtsratssitzungen fungieren als Dialogforum, in dem organisiert werden kann, worum es JOBLINGE im Kern geht: die Bündelung der stärksten Kräfte aus allen Sektoren der Gesellschaft im Einsatz gegen Jugendarbeitslosigkeit.

Dass auch die beteiligten Organisationen ihr Engagement nicht primär als finanzielle Transaktion betrachten, zeigt sich im Fall der gAG Südwest etwa daran, dass diejenigen institutionellen Akteure, die seit 2014 die Arbeit von JOBLINGE in der Region Südwest in besonders großem Umfang finanziell gefördert haben, bis Ende 2021 entweder gar nicht oder maximal im Rahmen eines Aufsichtsratsmandats in die gAG integriert werden wollten. Im Fall von JOBLINGE fungiert der Aktienkauf also nicht primär als Fundraising-Instrument.[4] Das Erwerben von Anteilen ist besser als symbolischer Akt zu verstehen, der Zugehörigkeit etabliert und repräsentiert und sich im Rahmen einer *Corporate-Social-Responsibility*-Strategie auch effektiv öffentlich kommunizieren lässt.

4.3 Partizipation und Stabilität

Sektorübergreifende Kooperation beinhaltet nicht nur Potenziale, sondern immer auch Risiken. Verschiedene Handlungslogiken, Politisierung, Interessenkonflikte, Machtasymmetrien und andere Faktoren können die Zusammenarbeit untergraben und zu unerwünschten Effekten führen (vgl. McGuire, 2006; Sack, 2009; Straßheim, 2013). Für Nonprofit-Organisationen drohen unter anderem Legitimitäts-, Autonomie- und Flexibilitätsverluste.[5] Für JOBLINGE kommt die ungewöhnliche Herausforderung hinzu, dass wegen der regionalen Franchisestruktur neun solcher Kooperationsgeflechte mit verschiedenen lokalen Partnerorganisationen und Zusammensetzungen parallel bestehen. Nicht nur muss jede einzelne gAG sich gegen lokale Kooperationsrisiken absichern, gleichzeitig muss auch die Stabilität, Kontinuität und bundesweite Einheitlichkeit von Zweck und Identität der Initiative gewährleistet sein.

Trotz ihrer partizipationsfreundlichen Grundausrichtung verfügt die gAG über Schutzmechanismen, die eine tragfähige Balance zwischen Offenheit und Stabilität ermöglichen. Ein Beispiel hierfür ist die Weisungsunabhängigkeit des Vorstandes. Diese ist im Aktienrecht fest verankert und Teil des dreigliedrigen Organisationsaufbaus. Weder Hauptversammlung noch Aufsichtsrat können dem Vorstand konkrete Vorgaben bei der Geschäftsführung machen. In JOBLINGE-Regionalunternehmen obliegt

4 Zur gAG als Fundraising-Instrument siehe insbesondere (Bregulla-Weber, 2014) und (Rozwora, 2021).

5 Für einen Überblick über die Literatur zu diesen Risiken siehe beispielsweise Pillath (2020).

die operative Arbeit einer Geschäftsführung mit Prokura und einem hauptamtlichen Team. Operativ laufen alle Fäden aber beim Vorstand zusammen. Anders als zum Beispiel in einer GmbH, in der die Gesellschafterinnen und Gesellschafter auch die maßgeblichen Entscheidungen treffen, sind im Fall der AG die grundlegende Ausrichtung der Unternehmung und das laufende Tagesgeschäft aus dem Einflussbereich der Gesellschafterinnen und Gesellschafter weitgehend herausgenommen (Bregulla-Weber, 2014, S. 145ff.). Verstärkt wird diese Absicherung bei JOBLINGE noch dadurch, dass wesentliche Merkmale, Rechte und Pflichten der regionalen Franchisenehmer außerhalb der Satzung in einem separaten Lizenzvertrag mit der JOBLINGE-Dachorganisation geregelt sind.

Ein zweites Beispiel betrifft die so genannte „Vinkulierung" von Aktien. Vinkulierung bedeutet, dass die Weitergabe von Aktien an Dritte nur mit Zustimmung der Gesellschaft erfolgen kann. Je nach Satzung entscheidet hierüber der Vorstand, der Aufsichtsrat oder die Hauptversammlung. Die Satzung der gAG Südwest bestimmt in §6 Abs. 4, dass jede Übertragung durch den Vorstand genehmigt werden muss und insbesondere dann verweigert werden soll, wenn eine Übertragung „dem Gegenstand des Unternehmens oder den Interessen der bestehenden Aktionäre zuwiderläuft." Die unkontrollierte Erweiterung oder Änderung des Gesellschafterkreises oder gar eine „feindliche Übernahme" durch unliebsame Dritte werden auf diese Weise weitgehend unterbunden.

Einerseits können solche Schutzmechanismen als „Einstiegshürden" zu Lasten des partizipativen Potenzials der gAG betrachtet werden (Rozwora, 2021, S. 162). Andererseits gelingt es der gAG gerade durch solche Vorkehrungen, partizipative Tiefe und Offenheit zu gewährleisten, „ohne dabei die Souveränität der Gesamtunternehmung zu gefährden" (ebd., S. 135). Ähnlich schlussfolgert auch Pillath in seiner Fallstudie zu JOBLINGE. Durch den Aufbau der bundesweiten Organisation als Franchisesystem und der Gestaltung der Unternehmen als lokales „Engagementinstrument" ließen sich Kooperationsprobleme „von vornherein weitgehend minimieren" und das „Konfliktpotenzial innerhalb der Initiative vergleichsweise gering halten" (Pillath, 2020, S. 395, 392). Die Tatsache, dass kooperierende Organisationen keinen Zugriff auf die grundlegende Zielsetzung, den Organisationszweck oder verbindliche Elemente der Wirkungslogik haben, auf denen JOBLINGE basiert, spielt in der gelebten Praxis keine wesentliche Rolle. Organisationen beteiligen sich, weil sie die Ausrichtung und Struktur von JOBLINGE überzeugend finden, nicht, um diese zu ändern.

5 Fazit: Intersektoralität im Rahmen der gAG

Intersektoralität ist ein Kernanliegen von JOBLINGE. Schon bei der konzeptionellen Gestaltung der Initiative betrachteten die Initiatorinnen und Initiatoren die Struktur der neuen Organisation als Instrument zur Verwirklichung der Idee einer Bündelung von Kräften aus Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Ergebnis war ein „filigranes und

durchdachtes Rechtskonstrukt“ (Pillath, 2020, S. 391), in dem Franchisenehmer intersektorale Partnerschaften mit lokalem Charakter etablieren und gleichzeitig über einen Lizenzvertrag und die Mitgliedschaft im JOBLINGE e.V. fest in eine bundesweite Organisation eingebunden sind.

Die spezifische Form der gAG ist nicht das einzige Instrument, mit dem JOBLINGE sektorübergreifende Partizipation organisiert. Die Zusammenarbeit mit den lokalen Jobcentern und Arbeitsagenturen als *Public-NPO-Partnership* erfolgt üblicherweise nicht auf der Ebene der Organisationsform, sondern in einem vertraglichen oder informell-netzwerkartigen Rahmen. Auch die Einbindung von Wirtschaft und Zivilgesellschaft wäre in vielen anderen Organisationsformen problemlos möglich.

Trotzdem spielt die gAG in diesem multisektoralen Geflecht eine entscheidende Rolle. Gesucht wurde eine für Partizipation offene Rechtsform, die zur unternehmerischen Ausrichtung der Initiative passen und eine entsprechende Außenwirkung erzeugen sollte. Ein „inner circle“ aus institutionellen Kooperationspartnern sollte als Eigentümer der Regionalunternehmen nachhaltig eingebunden werden. Diesen Anforderungen wird die Rechtsform der gAG als Instrument zur Organisation von Partizipation in besonderem Maße gerecht. Abschließend werden die wesentlichen Punkte noch einmal zusammengeführt.

1. Externe Offenheit: AGs sind darauf ausgelegt, in ihrer Aktionärsstruktur eine beliebige Anzahl von natürlichen und juristischen Personen jedes Typs zu integrieren. Damit eignen sie sich im Grundsatz sehr gut zur Organisation intersektoraler Kooperation in allen denkbaren Größenordnungen sowie Konstellationen von Sektoren und Rechtsformen.
2. Flexibilität und Niedrigschwelligkeit: Das Instrument des Aktienkaufs erlaubt eine vergleichsweise unkomplizierte Organisation von intersektoraler Zusammenarbeit. Anders als etwa beim Erwerb von GmbH-Anteilen erfordert der Einstieg in die Gesellschaft keine notarielle Beurkundung oder Eintragung ins Handelsregister. Die AG eignet sich deshalb besonders, wenn eine Kooperation für einen potenziell wechselnden Kreis aus Beteiligten offenbleiben soll.
3. Steuerliche Gemeinnützigkeit: Wie viele andere Rechtsformen kann auch die AG durch die Anerkennung ihrer Gemeinnützigkeit entkommerzialisiert werden. Neben den steuerlichen Vorteilen, die so entstehen, kann die Zusammenarbeit auf diese Weise effektiv auf den eigentlichen Zweck intersektoraler Kooperation hin ausgerichtet werden: die gemeinsame Arbeit an gesellschaftlichen Problemlagen. Die gAG bietet so einen guten Schutz gegen die Gefahr von *Mission Drift* durch finanzielle Anreize und Sachzwänge.
4. Gute *Corporate Governance* durch formale Strenge: Gesetzliche Vorgaben etablieren ein weitgehend formalisiertes und vergleichsweise starres Gerüst für Zusammenarbeit im Rahmen der AG. Wo Flexibilität gefragt ist oder Kooperation informell-netzwerkartig organisiert werden soll, bietet sich die Rechtsform deshalb nicht an. Als starke Absicherung gegen verschiedene Kooperationsrisiken können die internen *Checks-and-Balances* der AG aber einen belastbaren Rahmen bieten.

5. Absicherung des Kooperationskerns: Zu diesen *Checks-and-Balances* gehört auch, dass sich besonders schützenswerte Aspekte einer Kooperation absichern lassen. So kann etwa über die Vinkulierung von Aktien der unkontrollierte Wechsel von Kooperationspartnern verhindert werden. Ein weiteres Beispiel betrifft die operative Unabhängigkeit des Vorstands, mit der einzelne Entscheidungen der Geschäftsführung dem Zugriff durch Partikularinteressen weitgehend entzogen werden können.

Jeder dieser fünf Aspekte für sich genommen ließe sich ohne Weiteres auch in anderen Rechtsformen verwirklichen. In der Kombination der Faktoren aber bietet die gemeinnützige Aktiengesellschaft einen einzigartigen Rahmen für die Organisation intersektoraler Kooperation.

Für die Frage, inwiefern sich diese Potenziale über das Beispiel JOBLINGE hinaus generalisieren lassen, kann abschließend die folgende Hypothese formuliert werden: Partizipation im Rahmen der gAG ist für institutionelle Akteure aus allen gesellschaftlichen Teilsystemen attraktiv, sofern zwei Bedingungen erfüllt sind. Erstens: Die Akteure sind nicht lediglich an operativer Mitsprache oder Kontrolle finanzieller Zuwendungen interessiert, sondern möchten ein langfristiges, symbolträchtiges Bekenntnis für den Unternehmenszweck zum Ausdruck bringen. Zweitens: Selbstverständnis und Identität der Akteure sind mit der privatwirtschaftlich dominierten Handlungslogik und Ausstrahlung einer Aktiengesellschaft kompatibel. Das Beispiel JOBLINGE deutet an, dass diese Voraussetzungen nicht nur klassische Wirtschaftsunternehmen erfüllen, sondern auch Organisationen mit Wurzeln in anderen gesellschaftlichen Teilsystemen: Körperschaften des öffentlichen Rechts, Vereine, Stiftungen, Verbände, Gewerkschaften und viele mehr. Aus der Perspektive intersektoraler Kooperation ist die gAG deshalb potenziell mehr als nur eine Brücke in die Wirtschaft.

Literatur

Bayer, W. & Hoffmann, T. (2007). Gemeinnützige Aktiengesellschaften (Beilage). *Die Aktiengesellschaft*, 16, 347–350.

Billis, D. (2010). Towards a Theory of Hybrid Organizations. In D. Billis (Hrsg.), *Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy* (S. 46–69). Basingstoke: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-0-230-36439-4_3.

Bregulla-Weber, I. J. (2014). *Die gemeinnützige Aktiengesellschaft.* Hamburg: Bucerius Law School Press. https://doi.org/10.17176/20181114-120310-0.

Dany, O. (2015). JOBLINGE: Unternehmerisch denken, sozial handeln. In J. Funk & N. Hummel (Hrsg.), *Gemeinsam gegen Jugendarbeitslosigkeit: Erfolgsmodell Joblinge. Tagungsband zum 11. Wiesbadener Gespräch zur Sozialpolitik* (S. 225–232). Frankfurt: FAZ Verlag.

Garanin, U. (2015). JOBLINGE: Ein Social Franchise zur bundesweiten Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit. In H. Kopf, S. Müller, D. Rüede, K. Lurtz & P. Russo (Hrsg.), *Soziale Innovationen in Deutschland* (S. 155–170). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02348-5_14.

Glänzel, G., Then, V., Scheuerle, T. & Kehl, K. (2015). Wissenschaftliche Einordnung des Phänomens Sozialunternehmertum: Konzepte, Begriffe und Abgrenzungen. In J. Funk & N. Hummel (Hrsg.), *Gemeinsam gegen Jugendarbeitslosigkeit: Erfolgsmodell Joblinge. Tagungsband zum 11. Wiesbadener Gespräch zur Sozialpolitik* (S. 209–224). Frankfurt: FAZ Verlag.

Horstig, B. von (2009). Exkurs: Die Aktiengesellschaft (AG) mit kommunaler Beteiligung und die gemeinnützige AG. In C. Ossola-Haring (Hrsg.), *Die GmbH mit kommunaler Beteiligung und die gemeinnützige GmbH* (S. 61–72). Stuttgart: Richard Boorberg.

JOBLINGE. (2020). Geschäftsbericht 2020. https://www.joblinge.de/fileadmin/user_upload/Mediathek/jahresberichte/JOBLINGE_Jahresbericht_2020.pdf.

JOBLINGE. (2022a). Webseite: Ziel & Konzept.https://www.joblinge.de/ueber-uns/ziel-konzept.

JOBLINGE. (2022b). Webseite: F.A.Q. https://www.joblinge.de/faq#deeplink5633.

Lahme, C. (2018). Social Franchising: S*ystematische Skalierung gesellschaftlich relevanter Tätigkeiten*. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21504-0.

McGuire, M. (2006). Collaborative Public Management. Assessing What We Know and How We Know It. *Public Administration Review, 66*, 33–43. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00664.x.

Meyer, M. & Simsa, R. (2013). NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge. In R. Simsa, M. Meyer & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management* (S. 3–14). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Nowotny, C. (2010). Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs. In R. Simsa, M. Meyer & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation*, S. 183–204. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Pillath, M. (2020). *Kooperationen zwischen Großunternehmen und Nonprofit-Organisationen im Sport. Eine sozialwissenschaftliche Studie.* Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-29570-7.

Priemer, J., Krimmer, H. & Labigne, A. (2017). *ZiviZ-Survey 2017. Vielfalt verstehen, Zusammenhalt stärken.* Berlin: Stifterverband. https://ziviz.de/ziviz-survey-2017.

Randenborgh, L. von (2010). Rechtsformwahl. In S. Schauhoff (Hrsg.), *Handbuch der Gemeinnützigkeit* (S. 29–38). München: C.H. Beck.

Rozwora, I. (2021). *Die gemeinnützige Aktiengesellschaft als Akteurin der Zivilgesellschaft.* Oldenburg: De Gruyter. https://doi.org/10.1515/9783110732627

Sack, D. (2009). *Governance und Politics. Die Institutionalisierung öffentlich-privater Partnerschaften in Deutschland.* Baden-Baden: Nomos. https://doi.org/10.5771/9783845212777.

Seitanidi, M. M. (2010). *The Politics of Partnerships. A Critical Examination of Nonprofit-Business Partnerships.* New York: Springer. https://doi.org/10.1007/978-90-481-8547-4.

Sprengel, R. (2004). *Die gemeinnützige Aktiengesellschaft (gAG): Renaissance einer Organisationsform für bürgerschaftliches Engagement? Ein sozialwissenschaftlicher Problemaufriss.* https://www.maecenata.eu/wp-content/uploads/2021/02/OP15.pdf.

Sprengel, R. (2007). Die gemeinnützige Aktiengesellschaft (gAG) in Deutschland im Spannungsfeld von Bürgerschaftlichem Engagement und Markt. In B. Helmig, R. Purtschert, R. Schauer & D. Witt (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen und Märkte. 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/Schweiz* (S. 167–179). Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9384-3_11.

Straßheim, H. (2013). Collaborative Governance: Mehrebenendynamiken und Mechanismen des Wandels. *dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, 2*, 345–360. https://doi.org/10.3224/dms.v6i2.05.

Corporate Social Responsibility (CSR) Standardübersetzungen: Intersektorale Governance in Aktion

Katharina Albrecht

1 Einführung: Intersektorale Governance in Aktion

Um das Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, im Englischen als Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet, ist in den letzten drei Jahrzehnten ein Governance-Typus entstanden, der auf einer Operationslogik der Selbst- und Ko-Regulierung beruht (Albareda, 2008), sich durch einen hohen Grad an privater Autorität und durch die Produktion eines weiten Portfolios an *soft law products* (Kourula, Moon, Salles-Djelic, & Wickert, 2019) auszeichnet. Die hieraus hervorgehenden Regulierungsinstrumente, insbesondere intersektoral formulierte, globale CSR und Nachhaltigkeitsstandards[1] definieren die *rules of the game* (Wieland, 2014) und gehören zu den zentralen Basiselementen eines nationale und sektorale Grenzen überschreitenden CSR-Governancegefüges. Diese „Welt der Standards" (Brunsson & Jacobsson, 2000a) prägt formal legitimiertes unternehmerisches CSR-Handeln und verändert damit auch unternehmerische Handlungslogiken. Anlehnend an die Metapher der *standards in action* (Loconto & Demortain, 2017) will der Beitrag das „in Aktion Kommen" einer durch Standards vermittelten intersektoralen Governance genauer beleuchten und den Blick auf die Mesoebene standardimplementierender Organisationen als konstitutive Orte der Herstellung von CSR-Governance lenken. Hierzu diskutiert der Beitrag die Intersektoralität von CSR-Governance zunächst auf der Grundlage eines sich verändernden Rollengefüges staatlicher, zivilgesellschaftlicher und wirtschaftlicher Akteure (Pkt. 2) und der hieraus resultierenden Funktionszuschreibung an CSR-Standards (Pkt. 2.1). Ausgehend von einem organisationstheoretischen Blick auf Prozesse der Standardübersetzung (Pkt. 2.2) werden schließlich drei Aspekte des relationalen Konstitutionsprozesses intersektoraler Governance vermittels CSR-Standards empirisch hergeleitet und diskutiert: (1.) *Rhythmik und Ökologie unternehmerischer CSR-Governanceprofile,* (2.) *Relationalität standardinduzierter Steuerung* sowie (3.) *Formalisierung organisationalen Lernens und Wissens* (Pkt. 3). Der Beitrag schließt mit einer Diskussion der Desiderata in Bezug auf die Intersektoralität von CSR-Governance und ihren Instrumenten (Pkt. 4).

1 Es wird hier die in Luxemburg gebräuchliche Konzepthierarchisierung übernommen, im Rahmen derer CSR als Umsetzung der Grundsätze für nachhaltige Entwicklung auf Unternehmensebene verstanden wird (vgl. Guichet, 2018).

2 Corporate Social Responsibility als Phänomen intersektoraler Governance

Im Rahmen der EU-Politik formuliert sich durch CSR die „Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft" (Europäische Kommission, 2011, S. 7) und der hieraus resultierende Auftrag an Unternehmen, Praktiken und Verfahren u.a. der Bearbeitung sozialer, ethischer und ökologischer Fragestellungen zu entwickeln und in ihre Kernstrategien zu integrieren (ebd.). Ein erfolgreiches Zusammenwirken marktlicher, staatlicher und zivilgesellschaftlicher Logiken und Normen kann hierfür als eine fundamentale Gelingensbedingung gesehen werden (Wieland, 2020, S. 92), so dass Intersektoralität als analytische Perspektive auf ganz unterschiedlichen Ebenen Relevanz für die Betrachtung von CSR erhält (vgl. Pkt. 4). Zur Darstellung der Intersektoralität von CSR-Governance konzentriert sich die Argumentationsführung des Beitrags jedoch ausschließlich auf die veränderten Rollenzuweisungen staatlicher, zivilgesellschaftlicher und wirtschaftlicher Akteure im Hinblick auf die Regulierung von CSR und die hieraus resultierende Bedeutungszunahme von CSR-Standards. Als eine weitestgehend freiwillige Form der Selbststeuerung wird CSR-Governance häufig mit einer geschwächten oder zurückgezogenen Rolle des Staates assoziiert (Gond, Kang & Moon, 2011; Scherer & Palazzo, 2011). Dagegen lässt sich jedoch zeigen, dass sich in der historischen Betrachtung intersektoraler Dynamiken lediglich die Rollen der beteiligten Sektoren verändern (Kourula et al., 2019, S. 1109). Aufschluss über die im Rahmen der EU-Politik angestrebte Rollenverteilung der Sektoren gibt die EU-Strategie (2011-14) zur sozialen Verantwortung von Unternehmen: Hier wird staatlichen Akteuren eine unterstützende Funktion zugewiesen, während Unternehmen die federführende Rolle in der Entwicklung von CSR erhalten, die jedoch durch die Aktivitäten zivilgesellschaftlicher Organisationen, in der Rolle der problembenennenden und an Lösungsfindungen beteiligten Akteure, ergänzt wird. (Europäische Kommission, 2011, S. 9). Im Rahmen dieser übergreifenden Veränderungen gewinnt die Steuerungsfunktion von CSR-Standards besondere Bedeutung. Da CSR-Steuerung nicht auf der Autorität eines souveränen Staates, sondern auf einer freiwilligen Verpflichtungsleistung von Unternehmen basiert, erfolgt die de facto Regulierung von CSR über ein weites Portfolio an Standards.

2.1 CSR-Standards als Instrumente intersektoraler Governance

Standards lassen sich als Regeln definieren, die für den allgemeinen und freiwilligen Gebrauch bestimmt sind und über die eine oder mehrere Personen oder Organisationen entschieden haben (Brunsson, Rasche & Seidl, 2012, S. 616). Verstanden als eine zunehmend bedeutsame Form der Organisation von modernen Gesellschaften (ebd., S. 626), bilden legitime Standards einen zentralen Teilbereich der zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft liegenden „weichen" CSR-Regulierung ab. Die EU erkennt Formen der Selbst- und Ko-Regulierung im Rahmen der Agenda für bessere

Rechtsetzung explizit an (Europäische Kommission, 2011, S. 12) und verweist auf die Funktion CSR-bezogener Instrumente in der Besetzung von Steuerungslücken, die zwischen durchsetzbaren Rechtsvorschriften und universellen Werten und Prinzipien liegen (Europäische Kommission, 2003, S. 5). In der Praxis bleibt die Regulierung durch Standards jedoch ein komplexes und unübersichtliches Gebiet. Dies ist einerseits auf die Vielzahl an existierenden Standards – die OECD verweist bereits im Jahr 2009 auf hunderte Initiativen (OECD, 2009, S. 236) – zurückzuführen, lässt sich aber auch unter Rückbezug auf die Heterogenität der CSR-bezogenen Standards in ihren Dimensionalitäten als Steuerungsinstrumente begründen: Unter CSR-Standards lassen sich u.a. Leitlinien, aber auch Reporting, Label- und Zertifizierungssysteme verstehen, die sich in ihren Fokussierungen, ihren eigenen Verortungen und Herstellungspraxen, in ihren angestrebten Wirkungen, aber auch in ihrer jeweiligen Komplexität und Kompatibilität sowie Operationsweise, z.B. betreffend der Inklusion von Überprüfungsverfahren, stark unterscheiden, um nur einige mögliche Ordnungskategorien aufzuführen (weitere z.B. de Colle, Henriques, & Sarasvathy, 2014; Rasche & Esser, 2006; Gilbert & Rasche, 2007, 2008; Waddock, 2008; Albareda, 2010, MSI Integrity, 2017; Fransen, Kolk & Rivera-Santos, 2019). Die, sowohl auf Standardvielfalt als auch Standardheterogenität zurückzuführenden, regulativen Problematiken im Hinblick auf Kompatibilität und Übersichtlichkeit von CSR-Standards bleiben weiterhin eine der zentralen Herausforderungen von CSR-Governance (Stolowy & Paugam, 2023, S. 3) und unternehmerischer CSR-Praxis. Grundsätzlich eröffnen sich hierdurch für Unternehmen jedoch formale Freiheitsgrade in der Entscheidung darüber, welcher Standard adoptiert werden soll.

2.2 CSR-Standard-Übersetzung

Während Standardadoption grundsätzlich als eine institutionalisierte Form organisationaler Legitimierungspraxis verstanden werden kann, ist die Überprüfbarkeit standardbasierter CSR-Praxis der maßgebliche Faktor in Bezug auf die Glaubwürdigkeit unternehmerischer CSR-Initiativen und deren Dokumentation. Um CSR-Umsetzung vor Vorwürfen des Greenwashings oder der Charakterisierung als substanzlose Public Relations Aktionen zu schützen, empfiehlt die EU bereits im Rahmen ihrer Grünbuchveröffentlichung 2001 die Stärkung intersektoral angelegter Überprüfungsprozesse (Europäische Kommission, 2001, S. 20). Die zunehmende Betonung von Transparenz und Überprüfbarkeit organisationaler Praxis bewirkt eine generelle Verschiebung organisationaler Handlungspraxis, die sich u.a. auch in Zusammenhang mit den CSR-bezogenen Steuerungsformen untersuchen und belegen lässt. Vor diesem Hintergrund muss jedoch auch der, aus der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie stammende, Begriff der *Entkopplung* (Meyer & Rowan, 1977) eine entscheidende Aktualisierung erfahren. Bromley & Powell (2012) lösen sich daher von der Fokussierung auf Schauseiteneffekte und hiermit zusammenhängenden *Policy-Practice Decouplings* auf organisationaler Ebene ab, indem sie den Begriff des *Means-End Decoupling* einführen. Im Falle von *Means-End Decoupling* sind *Policies* umfänglich implementiert,

weisen jedoch eine schwache Relation zu den Kernaktivitäten der Organisation bzw. des Unternehmens auf (ebd., S. 3). Potentielle Kopplungsschwierigkeiten zwischen CSR und unternehmerischen Kernprozessen sind sicherlich als eine der entscheidenden Herausforderungen in der CSR-Implementation zu benennen. Für CSR-Implementation gilt jedoch angesichts einer angepassten Perspektiventwicklung auf Entkopplungsprozesse die Einsicht, dass CSR-Standards grundsätzlich auch die Praxis von Unternehmen verändern können. Wenn jedoch als Reaktion auf Standardadoption als eine dominante Regulations- und Interaktionsform zwischen Organisation und Gesellschaft keine weitreichenden Entkopplungsvorgänge zwischen Aktivität und Struktur zu erwarten sind, gewinnt die Frage des „in Aktion Kommens" von CSR-Governance auf Unternehmensebene verstärkt an Bedeutung. Als breite Regeln stellen Standards „rules for the many" (Brunsson & Jacobsson, 2000b, S. 2) zur Verfügung, die in konkrete organisationale Kontexte übersetzt (Czarniawska & Sevón, 1996) werden müssen. In Anlehnung an die existierende Standardvielfalt ließe sich jedoch auch formulieren: *There are many rules for CSR* (vgl. Pkt. 2.1). Unternehmen finden sich so in einem hochkomplexen Standarduniversum wieder, das bestimmte Grade an Wahlfreiheit gewährt und dazu führt, dass CSR-Governance sich erst durch unternehmensspezifische Übersetzungsleistungen konkretisiert und konstelliert: CSR-Standardadoption lässt Unternehmen so zu konstituierenden Akteuren innerhalb eines durch Standards vermittelten intersektoralen CSR-Governancegefüges werden. Dessen konkrete Ausformung lässt sich jedoch nur über einen Blick auf die Prozesse auf der Ebene der CSR übersetzenden Unternehmen verstehen.

3 Instrumente intersektoraler Governance in Aktion – empirische Ergebnisse

3.1 Empirisches Setting und methodologischer Zugang

In Luxemburg hat sich, eingebunden in die nationalstaatliche Nachhaltigkeitsprogrammatik, in den letzten Jahren ein aktives institutionelles Feld um CSR und nachhaltigkeitsrelevante Themengebiete formiert. Dies hat zu der Entwicklung einer Vielzahl an nationalen CSR-Initiativen und Standards geführt, die, neben globalen CSR-Instrumenten, von ansässigen Unternehmen zur CSR-Implementierung genutzt werden können. Die folgenden Ergebnisse beruhen auf Teilergebnissen eines explorativen Fallstudiensets, das im Rahmen einer Dissertation zu den CSR-Übersetzungspraktiken in Luxemburg ansässiger Unternehmen angefertigt wurde. Untersucht wurden vier CSR praktizierende Unternehmen, die mindestens eine luxemburgische CSR bezogene Zertifizierung vorweisen konnten. Die Datenerhebung umfasste sowohl Daten aus den Unternehmen als auch Daten aus der unternehmensspezifischen Umwelt und erfolgte mittels Experteninterviews, Dokumenten, Artefakten und Internetrecherchen. Für den Beitrag werden Kategorien aus der, auf Basis einer Grounded-Theory-Strategie

erfolgten, Auswertung vorgestellt. Die hier dargestellten Auszüge aus dem Datenmaterial wurden stark anonymisiert, dekontextualisiert und im Falle der Verwendung von Interviewpassagen auch paraphrasiert, um die Anonymität der teilnehmenden Unternehmen zu wahren.

3.2 Ergebnisse

Während Unternehmen in organisational grenzüberschreitenden Prozessen auch selbst in die Gestaltung von Standards involviert sein können und hier als politische Akteure auf der institutionellen Bühne in Erscheinung treten (Matten, Crane & Chapple, 2003; Scherer, Palazzo & Baumann, 2006; Scherer & Palazzo, 2007) oder explizite Formen politisch-unternehmerischen CSR-Handelns, etwa „corporate practices pertaining to the 'pushing' of rules and auditors' practices in the construction of compliance" (Bartley, 2022, S. 189) als *local groundings* (Graz, 2022; Wood, 2022) beschrieben werden können, richtet sich das Interesse des Beitrags stärker auf diejenigen Prozesse, die sich durch CSR Übersetzung auf Unternehmensebene vermittels CSR-Standards ergeben. Ausgehend von der Frage, wie sich intersektorale Governance auf Unternehmensebene konstituiert und „in Aktion kommt", werden im Folgenden drei empirisch begründete Aspekte vorgeschlagen, anhand derer Konstitution (Rhythmik und Ökologie unternehmerischer CSR-Governanceprofile), Wirkung (Relationalität standardinduzierter Steuerung) und Folgen (Formalisierung organisationalen Lernens und Wissens) einer sich relational zwischen Standards und standardübersetzenden Unternehmen entwickelnden intersektoralen CSR-Governance aufzeigen lassen.

3.2.1 Rhythmik und Ökologie unternehmerischer CSR-Governanceprofile

Um standardbasierte unternehmerische CSR-Praxis aufzuschließen und Unternehmen infolgedessen als Orte einer jeweils spezifischen Konstitutionsform von CSR-Governance beschreiben zu können, richtet sich der Blick zunächst auf die Spezifika unternehmerischer CSR-Governanceprofile: Typischerweise bilden Unternehmen im Rahmen ihrer fortlaufenden CSR-Übersetzungsprozesse individuelle, mehr oder weniger komplex angelegte Standardökologien aus, die sich in ihrer Architektur und damit in der Kombination spezifischer Standards individuell unterscheiden. Das folgende Schaubild zeigt einen Teilausschnitt der aus Interviews, Artefakten und Webpräsenz rekonstruierten Standardökologie eines großen, im CSR-Bereich bereits langjährig aktiven Unternehmens, das zum Zeitpunkt der Fallkonstruktion über 10 CSR-bezogene Standards befolgt. Während die Überprüfungsrhythmen durch Rautensymbole gekennzeichnet sind, wurden im Zuge der geführten Experteninterviews auch die mit den in der Grafik aufgeführten Standards verbundenen Vorbereitungsphasen beschrieben, welche durch graue Flächen dargestellt sind.

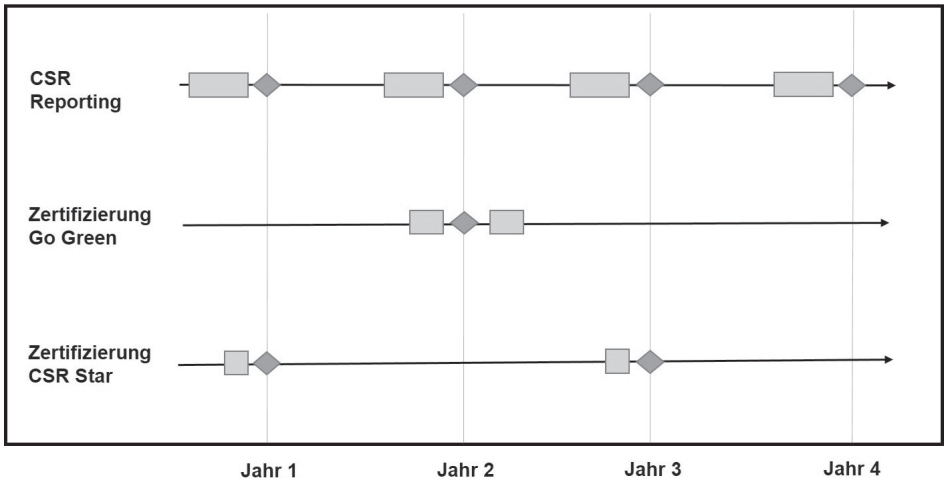

Abb. 1: Standardrhythmen innerhalb der Standardökologie der X-Lux AG (eigene Darstellung)

Was die Form der standardinduzierten Governance betrifft, lässt sich hier bereits auf eine charakteristische zeitliche, durch Evaluation und Re-Evaluation bestimmte Rhythmik verweisen, die eine handlungskonstituierende Komponente in Bezug auf das interne Standardmanagement und die internen Arbeitsprozesse darstellt. Der verantwortliche CSR Manager beschreibt etwa den erforderlichen Arbeitsaufwand im Rahmen des zuoberst in der Grafik dargestellten jährlichen Reporting-Prozesses als ein konstant wiederkehrendes Ereignis von fünfmonatiger Dauer. Standardübersetzungen, wie etwa das oben vermerkte „Go Green"-Zertifikat, erfordern dagegen bestimmte interne Vor- und Nachbereitungszeiten, die mit der Erhebung von unternehmensinternen Daten und der Verankerung von Kontrollstrukturen verbunden sind. Durch die Einspeisung dieser Standardinformationen z.B. im Rahmen des Reportingverfahrens kann im weitergehenden Prozessverlauf eine Korrespondenz beider Standards entstehen, wodurch sich einzelne oder großflächige Verschränkungen einzelner Standardformate in der Standardarchitektur ergeben können.

Das folgende Zitat ergänzt die bisherigen Ausführungen um zwei weitere Aspekte: zum einen um den Aspekt der grundlegenden Dynamik von Standards und zum anderen um den Aspekt standardinhärenter Verschränkungen, die sich aus der internen Komplexität eines Standards ergeben können. *Komplexe Standards* weisen eigene Standardökologien auf und umschließen mehrere Governance Instrumente. Ein Beispiel eines solch komplexen und auf die Herstellung von Intersektoralität ausgerichteten Standards ist der, auch in der oberen Grafik zu findende, „CSR Star" Standard:

> „Dann (ahm) in der Zwischenzeit, also dieses Label modifiziert sich glaube ich alle *2 Jahre*. Sie verändern es, sie fügen eine Menge hinzu und das ist gut, das ist perfekt, denn es ist sehr wichtig den Trends und den Gesetzen zu folgen. Leute, die die *nationale Common Future Charta* unterzeichnet haben, konnten damals schon ein paar Punkte

> in einem Bereich kriegen. Wir sind auch von der *luxemburgischen ClimatePro Vereinigung* zertifiziert und auch das hilft, direkt ein paar Punkte zu bekommen."
> (X.1.3, gekürzte Paraphrase)

Als Zwischenergebnis lässt sich zunächst festhalten, wie intersektorale Governance sich durch die Übersetzung von CSR-Standards in unternehmensspezifischen Standardökologien realisiert und zu unternehmensspezifischen CSR-Governanceprofilen verdichtet. CSR-Standards verbleiben dabei typischerweise dauerhaft an den Grenzen der Organisation und zeichnen sich durch ihre stark zeitlich operierenden Steuerungsmodi aus.

3.2.2 Relationalität standardinduzierter Steuerung

Die in den Standardökologien angelegten Governancekonfigurationen bedingen auch die Entwicklung unternehmensinterner Steuerungspraktiken und induzieren auf diese Weise direkte Steuerungswirkungen. Hiervon unterscheiden lassen sich jedoch auch indirekte Steuerungseffekte, die sich auf die Präsenz von Standards in der relevanten organisationalen Umwelt des Unternehmens zurückführen lassen und somit außerhalb der formal vorliegenden Standardökologie das CSR-Governanceprofil eines Unternehmens prägen können. Sowohl direkte, als auch indirekte standardinduzierte Steuerungswirkungen ergeben eine relational angelegte Textur von Steuerungsgraden, -orten und -praktiken innerhalb des Unternehmens. Im Folgenden werden die Aspekte der direkten und indirekten Steuerungswirkungen einer standardbasierten CSR-Governance entlang zweier Kategorien genauer ausgeführt.

1. Die Relationalität der direkten Steuerungswirkung von Standards
Der folgende Interviewauszug behandelt eine, sich übersetzungsbedingt, stark entfaltende und direkt induzierte Steuerungswirkung, welche eine direkte und standardbezogene Kopplung bzw. Etablierung von internen Kontrollsystemen (in diesem Fall des Monitorings) zur Folge hat:

> „Das *CO_2 SMART* ist eine ganz klare Verpflichtung und das wird auch intern machen wir ein Monitoring. Das fängt jetzt dieses Jahr an, mit dem *CO_2 Reduktionsplan*. Da gibt's auch Aspekte für den Fuhrpark und da machen wir ein Monitoring, wie wir weiterkommen, von Jahr zu Jahr. Ähhh wenn wir *30* Elektroautos kaufen müssten, dann werden *30* Elektroautos gekauft, wenn wir sehen, dass das nicht reicht, um auf unsere *50%* zu kommen (-) also die vom Fuhrpark, die wissen, wir müssen das schaffen die *50%* bis *2030*. Und wenn wir's nicht schaffen, verlieren wir das Label. Und die Leute, die drüber sind, denen würde das natürlich nicht gefallen, wenn wir das Label verlieren würden." (X.4.1, gekürzte Paraphrase)

Im Kontrast hierzu entwickelt der, auch unter Punkt 3.2.1 abgebildete, „CSR Star" Standard im Kontext dieses spezifischen Unternehmens keinen starken Steuerungseffekt

(mehr), wie sich aus dem entsprechenden Interview rekonstruieren lässt, und kann damit als Beispiel für einen schwachen externen Steuerungsgrad angeführt werden. Die Relationalität in der Steuerungswirkung von Standards zeigt sich insbesondere darin, dass genau dieser Standard im Rahmen der Übersetzung durch ein anderes Unternehmen, welches eine andere Standardarchitektur aufweist, eine starke Steuerungswirkung entfaltet. Hier entwickelt der Standard eine stark identitätsbildende Wirkung. Er dient, so zeigen für diesen Fall Rekonstruktionen aus internen Dokumenten und Experteninterviews, als eine bedeutende Basis zur Entwicklung weiterer interner Steuerungssysteme und zur Entfaltung und Praxis interner CSR-Aktivitäten, die schließlich – auch über die ursprünglichen Standardanforderungen hinausreichend – entwickelt werden.

2. *Die Relationalität der indirekten Steuerungswirkung von Standards*
Ein Kategorienpaar, das sich aus der grundsätzlichen Präsenz von Standards in der unternehmensrelevanten Umwelt des Unternehmens ergibt und eine indirekte Wirkung auf die relationale Entwicklung organisationaler Steuerung erzielt, bezieht sich auf die Steuerung einer *antizipierten Standardübersetzung* und auf *imitierende Standardübersetzungen*. Im Falle der Vorsteuerung einer antizipierten Standardübersetzung werden frühzeitig organisationale Steuerungspraxen etabliert, die auf die erfolgreiche Implementation eines bestimmten Standards abzielen. Einen solchen Fall illustriert der folgende Interviewauszug, der zugleich die Bedeutung strategischer Praktiken der Wissensakquisition in der Vorbereitung einer Standardübersetzung (vgl. Pkt. 3.2.3) aufzeigt:

> „Wir werden einen Report haben, denke ich, in *2 Jahren*, aber bis dahin machen wir einen Shadow Report. Der Report geht viel um Verbrauch, wie viel Papier oder Kilowattstunden für Elektrizität und Autos man intern verbraucht. Und diese Informationen sind nicht leicht zu finden, wir müssen mit verschiedenen Einheiten sprechen und Daten sammeln. Auch von einem Jahr zum anderen, sodass wir eine Variation bekommen. Also müssen wir anfangen, vor dem offiziellen Datum des Reports, weil wir komparative Daten in dem Report haben müssen. Das machen wir jetzt, wir sagen, ok, wir wollen einen Report in *2-3 Jahren*, glaube ich, aber wir erstellen schon jetzt einen *internen shadow report* um zu sehen, wo es schwer wird, wo wir Informationen (miteinander) austauschen müssen." (X.1.2, gekürzte Paraphrase)

Interessant ist zudem der Fall der Entwicklung standardimitierender Steuerungsprozesse im Rahmen einer *imitierenden Standardübersetzung.* Während auch hier vorsteuernde Prozesse auftreten, ist die tatsächliche Implementation eines bestimmten Standards jedoch nicht durchführbar. Es werden aber dennoch Steuerungssysteme eingerichtet und Praktiken installiert, welche die spezifischen Steuerungspraxen des jeweiligen Standards imitieren. Die Begründungen für dieses Vorgehen können vielfältig sein, im Rahmen der Interviews wurden beispielsweise mangelnde interne Kapazitäten, ideelle Gründe oder auch die Notwendigkeit der Marktkompatibilität genannt.

3.2.3 Formalisierung organisationalen Lernens und Wissens

CSR-Standards bieten generell Anlass zu organisationalen Lernprozessen und sind in vielen Fällen auch in ihrer Konzeption auf das Anstoßen organisationalen Lernens angelegt. Dabei formalisieren sie sowohl organisationale Lernprozesse als auch die Produktions- und Darstellungsformen organisationalen Wissens. Überprüfungsbasierte Standards geben hierfür z.B. festgelegte Prozessschritte vor, die zur Erreichung einer Zertifizierung als Nachweis eines organisationalen Lernprozesses gegenüber dem Standardsetzer dokumentiert werden müssen. Komplexe Standards, wie etwa Reportingverfahren, verschieben die zu repräsentierende Wissensbasis dagegen noch weiter über die Grenzen der Organisation hinaus, indem sie auf die öffentlich zugängliche Darlegung unternehmensspezifischer Informationen ausgerichtet sind. In beiden Fällen basieren solche Lernprozesse auf Praktiken der Wissensakquisition und Quantifizierung von Informationen über das Unternehmen (vgl. Interviewpassage X.1.2, Pkt. 3.2.2), so dass die Aufbereitung von Wissen und die Informationsgewinnung über die eigene Organisation zu einer Grundlage und Voraussetzung vermittels Standards formal strukturierter Lern- und Dokumentationsprozesse wird. Standardinduziertes organisationales Lernen umfasst daher nicht nur die inneren Wissens- und Praxisbestände und die Verankerung dieser in der Organisation, sondern betont die grenzüberschreitenden Wissens- und Praxisbestände und deren Verankerung auch außerhalb der Organisation. CSR-bezogene Governanceinstrumente stellen so eine Basis für ein Zusammenarbeiten zwischen Stakeholdern und Unternehmen, sowie für interorganisationales Lernen und interorganisationale Kooperation dar (vgl. Europäische Kommission, 2003, S. 23). Organisationales Lernen in Verbindung zu einer mehr oder weniger komplex angelegten unternehmensspezifischen Standardökologie zeigt sich ebenso divers und komplex, wie die Zielsetzungen und Operationsweisen der zugrundeliegenden Standards. Hinzu kommen darüber hinaus Standardanforderungen, die Unternehmen formal zu multiplikativen, lehrenden oder sensibilisierenden Handlungen verpflichten. Insgesamt erfordert die Formalisierung organisationalen Lernens und Wissens sowie organisationalen Lehrhandelns durch CSR-Standards neue Perspektiven auf organisationale Lernprozesse unter den Anforderungen und Bedingungen intersektoraler Governance.

4 Perspektiven und Anschlüsse

Als analytische Perspektive auf CSR gewinnt Intersektoralität gleich auf mehreren Ebenen an Relevanz: CSR-Konzeption (intersektorales Konzeptverständnis), CSR-Regulierung (intersektorale Governance) und CSR-Umsetzung (z.B. intersektorale Kooperationen). Im Rahmen des Beitrags wurde der Schwerpunkt auf die Betrachtung der Intersektoralität von CSR-Governance gelegt und diese zunächst in einer sich veränderten Funktionszuschreibung der Sektoren und einer hieraus folgenden Verschiebung von Regulierungsprozessen und -aufgaben verortet. CSR-Standards können aus dieser Perspektive insofern als Instrumente intersektoraler Governance verstanden

werden, als dass sie Steuerungslücken füllen. Gerade durch die formal weitestgehend freie Wählbarkeit von CSR-Standards und die hieraus resultierende Formation individueller CSR-Governanceprofile wird die Mesoebene der standardübersetzenden Unternehmen als Konstitutionsebene intersektoraler Governance relevant. Im Rahmen des Beitrags wurden hierzu drei empirisch begründete Aspekte formuliert, die zunächst sehr breite Impulse zu Konstitution und Herstellung von CSR-Governance auf der Ebene der standardadoptierenden Unternehmen herleiten:

Mit der Darstellung der *Rhythmik und Ökologie unternehmerischer CSR-Governanceprofile* werden grundsätzliche Qualitäten und Operationsweisen standardinduzierter CSR-Governance aufgezeigt. Während mit dem Begriff der Rhythmik auf die Qualität der zeitlichen Strukturierung standardvermittelter CSR-Governance abgestellt wird, bezieht sich der Begriff der Standardökologie auf das Emergieren einer unternehmensspezifischen dynamischen Standardökologie. In der Standardökologie eines Unternehmens erfolgt die Herstellung eines formalen Governancegefüges und die Verdichtung zu einem individuellen CSR-Governanceprofil, welches Unternehmen zu Konstituenten von CSR-Governance werden lässt und gleichzeitig externe Steuerungsinstrumente dauerhaft an die Organisation bindet. Die Auswirkungen von Standardkonkurrenz (Dietz & Grabs, 2022), das Zusammenwirken multipler Standards (Fransen, Kolk & Rivera-Santos, 2019; Arnold & Loconto, 2021) oder die temporären Dynamiken von Übersetzungen (Dille, Hernes & Vaagaasar, 2022) stellen in Bezug auf die dargestellten Dynamiken und Konstitutionsweisen von CSR-Governance auf Unternehmensebene ein Forschungsdesiderat dar. Einblicke in die Wirkung von Standards gibt der zweite Aspekt der *Relationalität standardinduzierter Steuerung*. Hier zeigt sich zunächst die Relationalität in der Entfaltung konkreter Steuerungswirkungen einzelner CSR-Standards innerhalb der unternehmensspezifischen Standardarchitekturen. Darüber hinaus verweisen die Praktiken der *antizipierenden oder imitierenden Standardübersetzung* auf Effekte, die sich außerhalb der formalen Standardadoption auf Grundlage einer Präsenz spezifischer CSR-Instrumente in der organisationalen Umwelt entfalten und so in „informaler" Weise unternehmerische CSR-Governanceprofile prägen. Eine weitere Konsequenz standardbasierter Governance wird in Bezug auf die *Formalisierung organisationalen Lernens und Wissens* dargestellt. Im Vordergrund steht hier die grundsätzliche Veränderung organisationalen Lernens durch standardvermittelte CSR-Governance. Diese erfordert die Entwicklung organisationaler Lernprozesse, im Rahmen derer Wissens- und Praxisbestände systematisch als grenzüberschreitende Wissens- und Praxisbestände angelegt und erzeugt werden.

Als Impuls bleibt zunächst festzuhalten: Standards zielen auf den unmittelbaren Zugang zu organisationalen Prozessen ab und sind wesentliche Mediatoren in der formalen Realisierung von CSR auf Unternehmensebene. In ihrer Funktion als Governance Instrumente bleiben Fragen nach der Intersektoralität von und in Standards relevant, sowohl in Bezug auf ihre Herstellungsweise als auch in Bezug auf ihre Vermittlungsabsicht. Auf der Ebene der organisationalen Handlungslogiken gewinnt jedoch insbesondere die Frage danach an Bedeutung, ob und wie durch Standards Intersektoralität

vermittelt und gefördert werden kann, was dies für die Handlungslogiken von Unternehmen zukünftig bedeutet und ebenso, wie intersektorale Kooperationsbeziehungen gestaltet werden können (Poret, 2019). Aktuell bleibt CSR-Regulation jedoch ein komplexes und widersprüchliches Feld: Sowohl Impakt als auch Effektivität selbst-regulativer Governance sind nicht evident, die Forschungsergebnisse hierzu heterogen und die Notwendigkeit, CSR-Governance besser zu verstehen, ein Desiderat (Arora, Kourula & Phillips, 2020, S. 266). Forschungen zeigen z.B., dass Unternehmen Sustainable Development Goals nur selektiv übernehmen (Lu, Liang, Zhang, Rong, Guan, Mazeikaite & Streimikis, 2021) oder, wie im Falle der Rana Plaza Katastrophe, das Versagen von auditierten globalen Accountability Standards (Reinecke & Donaghey, 2021). Die neue EU-Direktive von 2022 verstärkt demgegenüber die Strategie der intersektoralen standardbasierten Regulation und sieht u.a. die Erweiterung der zur Berichterstattung von Nachhaltigkeitsinformationen verpflichteten Unternehmen, die Weiterentwicklung der Reporting Frameworks und die Ausweitung von Audit Praktiken vor (Europäische Union, 2022). Während die Ergebnisse der empirischen Untersuchung in Bezug auf die Wirkung von Standards Hoffnung machen – alle vier standardadoptierenden Unternehmen des Fallsets haben ihre CSR-Aktivitäten zunehmend ausgeweitet – bleibt intersektorale Governance vermittels Standards und Standardsetting ein *Trial-and-Error*-Lernprozess (vgl. auch Wieland, 2014). Um besser zu verstehen, wie sich Selbstregulation auf Unternehmensebene konstituiert, wie sie umgesetzt wird, wo sie erfolgreich ist und woran sie in der Praxis scheitern kann, empfiehlt es sich in Rückbezug auf die Perspektivnahme des Beitrags, die Forschungsbemühungen um Standardimplementation z.B. auch unter Einbezug des soziologischen Diskursstrangs um *Micro CSR* (Aguinis & Glavas, 2012; Gond & Moser, 2021) zu intensivieren und den Blick auf die Umsetzungsebene(n) der adoptierenden Unternehmen zu schärfen.

Literatur

Aguinis, H. & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management,* 38(4), 932–968. https://doi.org/10.1177/0149206311436079.

Albareda, L. (2008). Corporate responsibility, governance and accountability: from self-regulation to co-regulation. *Corporate Governance, 8*(4), 430–439. https://doi.org/10.1108/MBR-08-2019-0083.

Albareda, L. (2010). Mapping the novel arrangements adopted to build the corporate responsibility institutional setting: A contested dynamic interplay. *Journal of Corporate Citizenship, 40,* 75–100. https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2010.wi.00007.

Arnold, N., & Loconto, A. (2021). Serving magically perfect fruit globally: Local nesting in translating multiple standards. *Organization Studies, 42*(2), 327-349. https://doi.org/10.1177/0170840620935858.

Arora, B.; Kourula, A. & Phillips, R. (2020). Emerging paradigms of corporate social responsibility, regulation, and governance: Introduction to the thematic symposium. *Journal of Business Ethics, 162,* 265–268. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04236-2.

Bartley, T. (2022). Power and the practice of transnational private regulation. *New political economy, 27*(2), 188–202. https://doi.org/10.1080/13563467.2021.1881471.

Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *The Academy of Management Annals, 6,* 483–530. https://doi.org/10.5465/19416520.2012.684462.

Brunsson, N., & Jacobsson, B. (2000a). *A world of standards.* Oxford/New York: Oxford University Press.

Brunsson, N., & Jacobsson, B. (2000b). The contemporary expansion of standardization. In Brunsson, N., & Jacobsson, B. (Hrsg.), *A world of standards* (S. 1–17). Oxford/New York: Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199256952.003.0001.

Brunsson, N.; Rasche, A. & Seidl, D. (2012). The Dynamics of Standardization: Three Perspectives on Standards in Organization Studies. *Organization Studies, 33*(5–6), 613–632. https://doi.org/10.1177/0170840612450120.

Czarniawska, B. & Sevón, G. (Hrsg.). (1996). *Translating organizational change*. Berlin/New York: de Gruyter. https://doi.org/10.1515/9783110879735.

De Colle, S.; Henriques, A. & Sarasvathy, S. (2014). The Paradox of Corporate Social Responsibility Standards. *J Bus Ethics, 125,* 177–191. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1912-y.

Dietz, T. & Grabs, J. (2022). Additionality and implementation gaps in voluntary sustainability standards. *New political economy, 27*(2), 203–224. https://doi.org/10.1080/13563467.2021.1881473.

Dille, T.; Hernes, T. & Vaagaasar, A. L. (2022). Stuck in Temporal Translation? Challenges of discrepant temporal structures in interorganizational project collaboration. *Organization Studies,* 0(0). https://doi.org/10.1177/01708406221137841.

Europäische Kommission (2001). *Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen.* Brüssel. https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:DE:PDF.

Europäische Kommission (2003). *Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility.* Brüssel. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/bfd01e20-5cfd-11ea-8b81-01aa75ed71a1/language-en.

Europäische Kommission (2011). *Mitteilungen der Kommission vom 25.10.2011: Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR). Brüssel. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=DE. https://doi.org/10.14512/oew.v25i4.1150.*

Europäische Union. (2022). *Richtlinie (EU) 2022/2464 des europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Dezember 2022 zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 und der Richtlinien 2004/109/EG, 2006/43/EG und 2013/34/EU hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464.*

Fransen, L.; Kolk, A. & Rivera-Santos, M. (2019). The multiplicity of international corporate social responsibility standards: Implications for global value chain governance. *Multinational Business Review, 27*(4), 397–426. https://doi.org/10.1108/MBR-08-2019-0083.

Gilbert, D. U. & Rasche, A. (2007). Discourse ethics and social accountability – The ethics of SA 8000. *Business Ethics Quarterly, 17*(2), 187–216. https://doi.org/10.5840/beq200717230.

Gilbert, D. U. & Rasche, A. (2008). From stakeholder management to stakeholder engagement. *Journal of Business Ethics, 82,* 755–773. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9591-1.

Gond, J. P.; Kang, N. & Moon, J. (2011). The government of self-regulation: On the comparative dynamics of corporate social responsibility. *Economy and Society, 40*, 640–671. https://doi.org/10.1080/03085147.2011.607364.

Gond, J. P. & Moser, C. (2021). Critical essay: The reconciliation of fraternal twins: Integrating the psychological and sociological approaches to 'micro'corporate social responsibility. *Human Relations, 74*(1), 5–40. https://doi.org/10.1177/0018726719864407.

Graz, J.-C. (2022). Grounding the Politics of Transnational Private Governance: Introduction to the Special Section, *New Political Economy, 27*(2), 177–187. https://doi.org/10.1080/13563467.2021.1881472.

Guichet (11.06.2018): Soziale Verantwortung der Unternehmen (SVU). Guichet.lu. https://guichet.public.lu/de/entreprises/urbanisme-environnement/entreprise-responsable/responsabilite-sociale/entreprise-socialement-responsable.html.

Kourula, A.; Moon, J.; Salles-Djelic, M.-L. & Wickert, C. (2019). New Roles of Government in the Governance of Business Conduct: Implications for Management and Organizational Research. *Organization Studies,* 40(8), 1101–1123. https://doi.org/10.1177/0170840619852142.

Loconto, A., & Demortain, D. (2017). Standardisation as spaces of diversity. *Engaging Science, Technology, and Society, 3,* 382–392. https://doi.org/10.17351/ests2017.155.

Lu, J.; Liang, M.; Zhang, C.; Rong, D.; Guan, H.; Mazeikaite, K. & Streimikis, J. (2021). Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28*(2), 686–703. https://doi.org/10.1002/csr.2081.

Matten, D.; Crane, A. & Chapple, W. (2003). Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics, 45,* 109–120. https://doi.org/10.1023/A:1024128730308.

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology, 83*(2), 340–363. https://doi.org/10.1086/226550.

MSI Integrity (2017). The New Regulators? Assessing the Landscape of Multi-Stakeholder Initiatives, MSI Integrity and the Duke Human Rights Center at the Kenan Institute for Ethics, San Francisco, CA. https://msi-database.org/data/The%20New%20Regulators%20-%20MSI%20Database%20Report.pdf.

OECD. (2009). Annual report on the OECD guidelines for multinational enterprises 2008 employment and industrial relations. Part II, Chapter 6. Overview of selected initiatives and instruments relevant to corporate social responsibility. https://www.oecd.org/corporate/mne/40889288.pdf.

Poret, S. (2019). Corporate-NGO partnerships through sustainability labeling schemes: motives and risks. *Sustainability, 11*(9), 2689. https://doi.org/10.3390/su11092689.

Rasche, A. & Esser, D. E. (2006). From stakeholder management to stakeholder accountability – applying Habermasian discourse ethics to accountability research. *Journal of Business Ethics, 65*(3), 251–267. https://doi.org/10.1007/s10551-005-5355-y.

Reinecke, J., & Donaghey, J. (2021). Political CSR at the coalface – The roles and contradictions of multinational corporations in developing workplace dialogue. *Journal of Management Studies, 58*(2), 457-486. https://doi.org/10.1111/joms.12585.

Scherer, A. G. & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of Management Review, 32,* 1096–1120. https://doi.org/10.5465/amr.2007.26585837.

Scherer, A. G. & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of management studies, 48*(4), 899–931. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x.

Scherer, A. G.; Palazzo, G. & Baumann, D. (2006). Global rules and private actors. Toward a new role of the TNC in global governance. *Business Ethics Quarterly, 16*, 505–532. *https://doi.org/10.5840/beq200616446*.

Stolowy, H. & Paugam, L. (2023). Sustainability Reporting: Is Convergence Possible? *Accounting in Europe,* 1–27. https://doi.org/10.1080/17449480.2023.2189016.

Waddock, S. (2008). Building the institutional infrastructure for corporate responsibility. *Academy of Management Perspectives, 22*(3), 87–108. https://doi.org/10.5465/amp.2008.34587997.

Wieland, J. (2014). Global Standards as Global Public Goods and Social Safeguards. In Wieland, J. (Hrsg.), *Governance Ethics: Global value creation, economic organization and normativity,* S. 61–72. Ethical Economy, vol 48. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-07923-3_5.

Wieland J. (2020). Normativity and Polycontextual Governance. In Wieland, J. (Hrsg.), *Relational Economics. A political Economy*, S. 85–103. Relational Economics and Organization Governance. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-45112-7_7.

Wood, S. (2022). Local Grounding of Transnational Private Governance Authority: Translation, Contestation, Legitimation and Communities of Practice, *New Political Economy, 27*(2), 240–256. https://doi.org/10.1080/13563467.2021.1881469.

Migrantenselbstorganisationen als zivilgesellschaftliche Akteure der intersektoralen Kooperation in der kommunalen Flüchtlingsarbeit

Elif Yakac

1 Einleitung

Die Kooperation zwischen verschiedenen Sektoren ist in Deutschland kein neues Phänomen, sondern existiert seit dem Ende des 19. Jahrhunderts (Zimmer, 2019, S. 42). Die intersektorale Kooperation beschreibt die Zusammenarbeit von staatlichen Stellen, wirtschaftlichen Akteuren[1] und dem sogenannten Dritten Sektor. Diese drei Bereiche werden entsprechend als Sektoren erfasst. Der Dritte Sektor erfasst zivilgesellschaftliche Akteure wie „Wohlfahrtsverbände, gemeinnützige Einrichtungen wie im Kultur- und Freizeitbereich, Entwicklungshilfe- und Umweltorganisationen, Verbraucher- und Interessenverbände, staatsbürgerliche Vereinigungen, Stiftungen sowie andere nicht-staatliche Organisationen" (Birkhölzer, Klein, Priller & Zimmer, S. 9; siehe auch Etzioni, 1973, S. 315). Bei der intersektoralen Kooperation unterstützen sich die einzelnen Akteure etwa im Hinblick auf Ressourcen, Personal und Material gegenseitig, um gewisse Aufgabe gemeinsam zu erledigen (Helmig, 2018). Diese Form der Zusammenarbeit zwischen den Sektoren „Staat" und „Dritter Sektor", um es genauer auszudrücken: zwischen öffentlich kommunalen Stellen und etablierten zivilgesellschaftlichen Organisationen[2], ist bei der Bereitstellung sozialer Dienstleistungen zu beobachten (Zimmer, 2019, S. 42) und war ein fester Bestandteil des deutschen Wohlfahrtsstaates (Freise & Zimmer, 2019, S. 396; Liebig, 2005, S. 17), bis ab den 1990er-Jahren eine „Pluralisierung der Trägerlandschaft" (Heinze, Schmid & Strünck, 1999, S. 191) bei der Bereitstellung von sozialen Dienstleistungen stattgefunden hat. Anders formuliert: Die Zusammenarbeit zwischen Staat und Zivilgesellschaft fand überwiegend mit wenigen, fest etablierten Wohlfahrtsverbänden statt, bis ab den 1990er Jahren weitere private und somit auch „neue" zivilgesellschaftliche Akteure wie Migrantenselbstorganisationen (MSO) hinzukamen.

---

1 Im gesamten Beitrag wird der Begriff „Akteur" nicht gegendert, weil hier nicht von Personen, sondern von Organisationen oder staatlichen Institutionen – wie etwa dem Kommunalem Integrationszentrum, dem Integrationsrat oder dem Sozialamt – gesprochen wird.

2 Hunger und Metzger zählen folgende Organisationen zu den etablierten zivilgesellschaftlichen Organisationen: „Wohlfahrtsverbände, Freiwilligenagenturen, Jugendeinrichtungen, Kulturzentren, Begegnungsstätten, Sportvereine usw. (…) die überwiegend nicht von Menschen mit Migrationshintergrund gegründet wurden" (2011, S. 4).

In diesem Zusammenhang kamen auch vermehrt die Rolle und das Potenzial von MSO als zivilgesellschaftliche Akteure zum Vorschein (Halm & Sauer, 2020; Klie, 2017, S. 222–23), die insbesondere durch den starken Zuwachs der Fluchtmigration ab 2015 noch einmal ins Rampenlicht der Öffentlichkeit und Wissenschaft gerückt sind (Alexander-Kenneth, El-Menouar & Nagel, 2019; Halm & Sauer, 2020; Hoesch & Harbig 2019). Die tradierte Zusammenarbeit der staatlichen Stellen mit den bereits etablierten zivilgesellschaftlichen Akteuren (Liebig, 2005, S. 15–16) wurde im Rahmen der Flüchtlingsarbeit allmählich um MSO als weitere zivilgesellschaftliche Akteure erweitert (Ceylan & Charchira, 2019, S. 190). Insofern agieren sie für viele kommunale Stellen – Integrationsbüro, Jugendamt, Kulturamt, Sozialamt, Schulamt etc. – als Kooperationspartner in der Flüchtlingsarbeit (Halm & Sauer, 2020, S. 93).

Das Engagement von MSO als zivilgesellschaftliche Akteure wird seit einigen Dekaden zunehmend untersucht (Hirseland, 2011; Priemer & Schmidt, 2018). In diesem Zusammenhang wurde auch ihre Kooperationsbereitschaft mit unterschiedlichen kommunalen Akteuren zum Gegenstand zahlreicher Studien (Friedrichs, 2020; Hunger & Metzger, 2011); vor allem wurde ihre Kooperation mit kommunalen Akteuren in der Flüchtlingsarbeit seit 2015 in unterschiedlichen Publikationen thematisiert (Ceylan & Charchira, 2019; Gerlach, 2017; Halm & Sauer, 2020). Zur Frage der Kooperation zwischen kommunalen Akteuren und MSO in der Flüchtlingsarbeit, welche von der Bundesebene forciert wurde, liegen allerdings bisher kaum theoretische oder empirische Untersuchungen vor. Studien belegen, dass auf kommunaler Ebene Kooperationen stattfinden. Basierend auf dieses Erkenntnis wird in der vorliegenden Arbeit der Frage nachgegangen, inwiefern äußere Faktoren, wie etwa eine Bundesförderung, diese begünstigen können. So bleibt unbeantwortet, wie weit die vom Bund finanzierten Flüchtlingsprojekte die intersektorale Zusammenarbeit auf kommunaler Ebene forcieren können. Hierfür bietet die Flüchtlingsarbeit ein besonders geeignetes Feld, da die Kooperationen zwischen MSO und Kommunen nach 2015 zunahmen (Hoesch & Harbig, 2019, S. 103) sowie deutlich stärker mit öffentlichen Geldern -auch wenn es nahezu ausschließlich projektbasiert war- finanziert wurden (Henn, 2019, S. 215–16). Durch diese Untersuchung werden erstmals die Auswirkungen der vom Bund finanzierten Flüchtlingsarbeit erhoben. Diese Erkenntnisse werfen somit ein neues Licht auf die Arbeit der Migrantenorganisationen sowie ihrer Rolle als zivilgesellschaftliche Akteure.

Selbstverständlich war es nicht möglich, alle initiierten Bundesprojekte vollumfassend zu eruieren, sondern der Schwerpunkt dieses Beitrages liegt auf zwei Beispielprojekten, die mittels einer kooperativen Flüchtlingsarbeit zwischen staatlichen Akteuren und MSO auf kommunaler Ebene etabliert wurden. Als empirische Fallbeispiele werden zwei Projekte, samo.fa und SUEM-DIK, untersucht, bei denen es um ähnliche Schwerpunkte, welche die Flüchtlingsarbeit in den MSO mit einer Bundesförderung strukturieren und qualifizieren sollen, geht. Beide Projekte wurden auf Bundesebene zwischen Bundesministerien und Migrantenverbänden initiiert, während ihre tatsächliche Umsetzung auf kommunaler Ebene stattfand. Insofern sind beide Projekte geeignet, um die Forschungsfrage zu beantworten.

Mit 13 VertreterInnen beider Organisationen wurden leitfadengestützte Interviews durchgeführt und mittels der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Der Beitrag umfasst einschließlich dieser Einführung sechs Abschnitte. Der Abschnitt 2 beginnt mit der Darstellung des Forschungsdesigns, der dritte Abschnitt beleuchtet die MSO sowie ihre Rolle als zivilgesellschaftliche Akteure. Der vierte Abschnitt behandelt die beiden Projekte samo.fa und SUEM-DIK und stellt anschließend die Interviewergebnisse mit dem Schwerpunkt der Kooperation vor. Der Abschnitt 5 beinhaltet die Diskussion, und im Schlusskapitel werden die Kernergebnisse der Untersuchung zusammengefasst.

2 Forschungsdesign

Dieser Abschnitt skizziert die methodologische Basis der Studie, in der sich die empiriegeleitete Forschung auf die qualitativen Methoden, mit dem Ziel der Datenerhebung sowie deren Auswertung und Analyse stützt. Um die intersektorale Zusammenarbeit zwischen MSO und kommunalen Akteuren untersuchen zu können, wurden die Erkenntnisse mithilfe von Interviews generiert, in denen nicht die Person als Privatperson, sondern ihr Wissensvorsprung im Rahmen des untersuchten Feldes im Vordergrund steht (Meuser & Nagel, 2002, S. 469).

Bei der Zusammenstellung des Samples wurde die purposive Methode angewandt; sie bedeutet, dass die Auswahl der Teilnehmenden nicht zufällig oder willkürlich stattfindet, sondern es werden Personen identifiziert, die über ein spezifisches Wissen und Erfahrung hinsichtlich des Forschungsschwerpunktes verfügen (Schreier, 2017, S. 6).

Bei den MSO ergibt sich die Stichprobe aus Organisationen, die dieses Projekt in ihren Standorten umsetzten. Hierfür konnte auf die Internetseiten der Migrantendachverbände[3], welche diese Informationen offen zugänglich machen, zurückgegriffen werden. Bei der Auswahl der kommunalen Akteure hingegen kamen direkt die Kommunen, bei denen eine Zusammenarbeit vonseiten der MSO bestätigt wurde, ins Spiel.

Für die Interviews wurden semistrukturierte Fragebögen als Erhebungsinstrument herangezogen, die teils mit vorher definierten Fragen und teils mit der Möglichkeit eines offenen Gesprächs fernmündlich über Skype oder Telefon durchgeführt wurden. Insgesamt wurden von 20. April 2021 bis 16. Februar 2022 zehn ExpertInneninterviews mit VertreterInnen von MSO und drei mit VertreterInnen staatlicher Akteure in Nordrhein-Westfalen durchgeführt. Bei den Interviews mit muslimischen MSO wurde auf das breitere Themenspektrum des Dissertationsprojektes der Verfasserin zurückgegriffen. Hierbei geht es ebenfalls um eine empirische Forschung,

3 https://www.bv-nemo.de/samofa/partner
https://fluechtlingshilfe.ditib.de/de/moscheen-foerdern-fluechtlinge/

wo das Engagement der muslimischen Wohlfahrtsanbietern in der Flüchtlingsarbeit sowie ihre Kooperationsverhältnisse mit kommunalen Akteuren analysiert wird. Bei den MSO hingegen, die für samo.fa interviewt wurden, liegt der Schwerpunkt auf der Zusammenarbeit im Rahmen dieses Projektes. Für die Auswertung des Datenmaterials kam die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring, 2015) unter Rückgriff auf das Auswertungsprogramm MaxQDA zum Einsatz.

Als Fallstudie fiel die Wahl zum einen aus pragmatischen Gründen auf Nordrhein-Westfalen, weil dort bereits Kontakte zu potenziellen InterviewpartnerInnen bestanden, und zum anderen deshalb, weil dort die großen Dachverbände der MSO – nemo und DİTİB –, die als Projektträger der Projekte SUEM-DIK und samo.fa agieren, ihren Sitz haben.

3 Migrantenselbstorganisationen

In der Literatur gibt es bislang keine allgemeingültige Definition für MSO. Für diese Untersuchung gilt die Definition von Pries: MSO werden „allgemein als Verbände verstanden, (1) deren Ziele und Zwecke sich wesentlich aus der Situation und den Interessen von Menschen mit Migrationsgeschichte ergeben und (2) deren Mitglieder zu einem Großteil Personen mit Migrationshintergrund sind und (3) in deren internen Strukturen und Prozessen Personen mit Migrationshintergrund eine beachtliche Rolle spielen“ (Pries, 2013).

MSO waren lange Zeit sowohl in der Forschung (Pries & Sezgin, 2010, S. 7; Thränhardt, 2013, S. 5) als auch in der Politik (Priemer & Schmidt, 2019, S. 2) unsichtbar. Diese Nichtwahrnehmung der MSO hat sich deutlich gewandelt. Die große Vielfalt ihrer Betätigungsfelder sind inzwischen Gegenstand zahlreicher Forschungen (Thränhardt, 2013, S. 7), und nicht zuletzt erfahren seit einigen Dekaden ihre Rolle und ihr Potenzial in der Zivilgesellschaft ein zunehmendes Forschungsinteresse (Halm & Sauer, 2007; Huth, 2013; Klatt, 2013; Klie, 2022). Gemäß den Daten des ZiviZ-Survey engagieren sich die MSO in den Handlungsfeldern „Erziehung“, „Bildung“, „Kultur“, „Religion“ und „Sport“ (Priemer & Schmidt, 2018, S. 1) sowie überdurchschnittlich in der Flüchtlingsarbeit. Zum Zeitpunkt der Befragung 2016/2017 hat sich jede zweite MSO (53 Prozent) für die Geflüchteten engagiert (Priemer & Schmidt, 2018, S. 3).

Diese Daten legen nahe, dass die MSO über ein beachtliches Potenzial im zivilgesellschaftlichen Engagement, insbesondere in der Flüchtlingsarbeit (Karakayali, 2018) verfügen, welches zu ihrer deutlichen Aufwertung geführt hat (Meyer & Ziegler, 2018). Studien belegen (Hoesch & Harbig, 2019; Priemer & Schmidt, 2018), dass MSO inzwischen immer öfter als Kooperationspartner der Stadtverwaltungen fungieren – insbesondere im Bereich der Integrationsarbeit und der Flüchtlingsarbeit, wobei Letztere zusätzlich durch Bundesprojekte forciert wird.

4 Projektbasierte Kooperationen in der Flüchtlingsarbeit

4.1 „Stärkung der Aktiven in Migrantenorganisationen in der Flüchtlingsarbeit"[4] (samo.fa)

Das Projekt samo.fa wurde 2016 durch den Bundesverband Netzwerke von Migrantenorganisationen e.V.[5] gegründet und wird von 500 lokalen MSO mit über 9000 Ehrenamtlichen und 50 Hauptamtlichen in aktuell 31 Städten im Bundesgebiet durchgeführt; vom Umfang und von der Reichweite her ist es mit keinem anderem Projekt der MSO zu vergleichen (Hoesch & Harbig, 2019, S. 113).

Seit 2016 wird dieses Projekt von der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration gefördert. Der Fokus liegt auf der koordinierten Zusammenarbeit, um so die Flüchtlingsarbeit von Menschen mit Migrationshintergrund effizienter und strukturierter zu gestalten. Langfristig zielt das Projekt darauf ab, Geflüchteten die gleichberechtigte Teilhabe in allen Bereichen des lokalen Lebens zu ermöglichen. Mithilfe des samo.fa-Projektes wurden hauptamtliche Strukturen aufgebaut, um so die bestehende ehrenamtliche Arbeit der MSO in der Flüchtlingsarbeit koordinieren und strukturieren zu können. Hierfür wurden 50 Stellen für Projektkoordination, -management und -leitung sowie für die Öffentlichkeitsarbeit geschaffen. Ihre Aufgaben bestehen darin, die einzelnen lokalen MSO in unterschiedlichen Handlungsfeldern der Flüchtlingsarbeit mithilfe von Veranstaltungen, Workshops, Konferenzen etc. zu qualifizieren und zu professionalisieren (Hoesch & Harbig, 2019, S. 117-18). In einer Forschungsstudie vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend werden die Merkmale der Professionalisierung von MSO als „finanzielle Ressourcen, Räumlichkeiten und Sachmitteln als auch personelle Ressourcen wie Mitarbeiterinnen und deren Qualifikation" (Reinecke, M. & Kristine, 2010, S. 61) beschrieben.

Neben der Professionalisierung und Strukturierung der Flüchtlingsarbeit gehören die Vernetzung sowie die Kooperation von MSO in der Flüchtlingsarbeit zu den zentralen Zielen des samo.fa-Projektes, was auf drei Ebenen erreicht werden soll: Vernetzung und Kooperation untereinander und mit den kommunalen Akteuren sowie überregionaler Austausch auf Bundesebene. Mit Blick auf das Forschungsinteresse an der intersektoralen Zusammenarbeit zwischen staatlichen Akteuren und MSO liegt der Fokus auf dem zweiten Vernetzungsziel dieses Projektes.

Damit MSO im Rahmen solcher Netzwerke ernst genommen und in kommunale Arrangements einbezogen werden, kommen Erwartungen (ebd., S. 115), wie zum Bei-

4 www.samofa.de

5 Der Bundesverband besteht aus 700 Migrantenselbstorganisationen aus 20 Städten, die unterschiedliche ethnische und kulturelle Ausrichtungen haben. Das Ziel dieses Verbandes ist es, den Mitgliedern die Möglichkeit zu bieten, sich auszutauschen und zu vernetzen. Darüber hinaus setzt sich der Verband für die Interessen seiner lokalen Migrantenselbstorganisationen auf Bundesebene ein (www.bv-nemo.de).

spiel ein fester Ansprechpartner oder eine strukturierte Arbeitsform, auf. Für die überwiegend ehrenamtlich organisierten MSO kann diese Anpassung an die professionellen kommunalen Strukturen eine Hürde darstellen, vor allem für diejenigen, die aufgrund ihrer ehrenamtlichen Arbeit die zeitlichen und fachlichen Kapazitäten dafür nicht bereitstellen können, was von mehreren InterviewpartnerInnen so beschrieben wurde.

4.2 Zusammenarbeit auf kommunaler Ebene durch das samo.fa-Projekt

In Rahmen dieses Projektes findet ein reger Austausch zwischen unterschiedlichen Ämtern, wie dem Sozialamt, dem Gesundheitsamt und dem kommunalen Integrationszentrum sowie den MSO statt (Teilnehmer 6, persönliche Kommunikation, 16. Februar 2022). Während die kommunalen Stellen grundlegende Informationen über die Zahl der Geflüchteten sowie ihre Unterkünfte und Bedarfe an die MSO vermitteln und Zugänge in die Flüchtlingsunterkünfte schaffen (Teilnehmer 6, persönliche Kommunikation, 16. Februar 2022), setzen Letztere Ressourcen wie „Mehrsprachigkeit" und „interkulturelle Sensibilität" (Teilnehmer 5, persönliche Kommunikation, 15. Februar 2022) in der Flüchtlingsarbeit ein und können vor allem dort „intervenieren, wo der Staat nicht intervenieren kann" (Teilnehmer 6, persönliche Kommunikation, 16. Februar 2022). Es ist augenscheinlich, dass beide Akteure sich in der Flüchtlingsarbeit gegenseitig unterstützen und ergänzen, indem alle Kompetenzen und Möglichkeiten wie zum Beispiel, Sprache und Zugang bei MSO und Finanzen bei Kommunen eingesetzt werden. Entsprechend legt ein Interviewpartner dar: „Im Laufe des samo.fa-Projektes sind wir auf jeden Fall Kooperationspartner (in der kommunalen Kooperationslandschaft) geworden …" (Teilnehmer 5, persönliche Kommunikation, 15. Februar 2022); ferner sehen sie sich sogar als „unverzichtbarer" Teil der kommunalen Kooperationslandschaft (Teilnehmer 6, persönliche Kommunikation, 16. Februar 2022).

Die finanziellen Rahmenbedingungen, die vom Bund bereitgestellt werden, spielen hierbei eine besondere Rolle, denn, so ein Interviewpartner, „der Unterschied des samo.fa-Projektes [liegt darin], dass es sehr gut [vom Bund] gefördert wird" (Teilnehmer 6, persönliche Kommunikation, 16. Februar 2022). Durch diese Förderung werden Personalstellen in den MSO generiert, welche, wie bereits erwähnt, als ein Merkmal der Professionalisierung zu verstehen sind.

Neben den finanziellen Ressourcen tragen die im Rahmen des samo.fa-Projektes initiierten Fortbildungen, Austauschveranstaltungen und Vernetzungen dazu bei, dass die MSO themenspezifisches Wissen erwerben (Hoesch & Harbig 2019, S. 115). Eine Interviewpartnerin bestätigt dies mit folgenden Worten: „… wir sind in diesem Projekt eingestiegen, damals waren wir fast ohne irgendeine rechten Kenntnisse, was Flüchtlingsarbeit angeht, und in den Jahren haben wir diese Fachkenntnis wirklich erworben, in sehr vielen Bereichen sowie der Arbeitsmarkt, Wohnungsmarkt, Bildung und Weiterbildung der Flüchtlinge und auch Gesundheitsfragen [alles sic!]" (Teilnehmerin 7, persönliche Kommunikation, 16. Februar 2022).

Mit Blick auf die obige Definition von Professionalisierung können der Wissenserwerb und die Qualifikation von MitarbeiterInnen ebenfalls als ein Prozess der Professionalisierung betrachtet werden, welcher mit diesem Projekt einhergeht.

Hoesch und Harbig (2019, S. 117) heben das Professionalisierungsargument als einen ausschlaggebenden Beweggrund hervor, damit MSO bei dem Projekt samo.fa mitmachen. Die Ergebnisse der ExpertInneninterviews zeigen, dass sich dieses Argument bestätigt hat. Die finanziellen Ressourcen, die Vernetzung und die Kooperationen sowie das erworbene themenspezifische Fachwissen hat die Flüchtlingsarbeit in den MSO zunehmend qualifiziert und professionalisiert.

4.3 „Strukturaufbau und Unterstützung von Ehrenamtlichen in den Moscheegemeinden für die Flüchtlingshilfe durch die Verbände der Deutschen Islamkonferenz" (SUEM-DIK)[6]

Auch bei diesem Projekt handelt es sich um eine bundesweite Kooperationsform der MSO und staatlicher Akteure in der Flüchtlingsarbeit seit 2016. Anders als bei dem ersten Projekt geht es hier speziell um die muslimische Flüchtlingsarbeit, die vom muslimischen Dachverband Türkisch Islamische Union e.V. (DİTİB) und weiteren muslimischen Dachverbänden getragen wird.[7] Gefördert wird das Projekt seit 2016 vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), vom Bundesinnesministerium des Inneren (BMI), der Integrationsbeauftragten des Bundes (IntB) und vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF).

Ziel des SUEM-DIK-Projektes ist es auf der einen Seite, das ehrenamtliche Engagement in den muslimischen Gemeinden zu unterstützen, und auf der anderen Seite, die ohnehin geleistete Flüchtlingsarbeit durch die Initiierung und Förderung von kleinen Projekten zu strukturieren und zu professionalisieren. Hierfür wurden 34 hauptamtliche Flüchtlingsbeauftragte – regional und überregional – eingesetzt, die die Ehrenamtlichen in den Moscheegemeinden zu Flüchtlingsbeauftragten schulen und sie bei der Bereitstellung und Umsetzung von Mini-Projekten unterstützen sollen; ferner sollen sie dazu beitragen, eine Vernetzung zwischen Verbänden, Zivilgesellschaft und kommunalen Akteuren zu installieren (An-Nusrat, 2021, S. 7).

Dieses Projekt beinhaltet drei Arbeitsfelder: „Konzeption", „Netzwerk und Professionalisierung" sowie „Stabilisierung". Bei diesem Projekt hat die Vernetzung und die Kooperation insofern eine besondere Bedeutung, weil neben der Zusammenarbeit mit kommunalen Stellen auch die Kommunikation der muslimischen MSO untereinander gestärkt werden soll, denn nicht selten kann aufgrund unterschiedlicher muslimischer Strömungen die Zusammenarbeit untereinander behindert werden (Ceylan & Char-

6 https://fluechtlingshilfe.ditib.de/de/moscheen-foerdern-fluechtlinge/

7 Die Projektpartner sind die in der Deutschen Islamkonferenz (DIK) beteiligten Verbände: Verband der Islamischen Kulturzentren e.V. (VIKZ), Islamische Gemeinschaft der Bosniaken in Deutschland (IGBD), Zentralrat der Marokkaner in Deutschland (ZRMD) und Ahmadiyya Muslim Jamaat Deutschland (AMJ).

chira, 2019, S. 196–97); jedoch wird in diesem Beitrag das Augenmerk gerade auf die Vernetzung und Kooperation zwischen den muslimischen MSO und den kommunalen Akteuren gelegt.

4.4 Kommunale Zusammenarbeit mithilfe des SUEM-DIK-Projektes

Durch das SUEM-DIK-Projekt werden unterschiedliche Mini-Projekte in den lokalen Moscheegemeinden umgesetzt. Während MSO zum Beispiel bei der Umsetzung von Kinderbetreuungsmaßnahmen sowie Sportaktivitäten für die Geflüchteten auf die Räumlichkeiten der Kommune angewiesen sind, profitieren die kommunalen Stellen insbesondere von den religiös ausgerichteten Diensten der muslimischen MSO, wie zum Beispiel Fastenbrechen und Beten (An-Nusrat, 2021, S. 16).

Für eine Zusammenarbeit zwischen kommunalen Akteuren und muslimischen MSO werden „Transparenz und Vertrauen" (Teilnehmer 3, persönliche Kommunikation, 28. Januar 2022) von den InterviewpartnerInnen als eine notwendige Grundlage angesprochen. Genau dieses Vertrauen konnten sowohl die muslimischen MSO als auch die kommunalen Akteure mithilfe der kooperativen Flüchtlingsarbeit stärken, denn die muslimischen MSO haben mit der Umsetzung dieses Projektes die Gelegenheit, sich als engagierter Kooperationspartner in der kommunalen Flüchtlingsarbeit zu zeigen – so auch ein Interviewpartner: „Ich halte die Förderung durch die Ministerien damals für diese Projekte für sehr sehr wichtig, und auch dahingehend, dass sie vielen Menschen zusätzlich gezeigt haben: Ah die Muslime sind auch mit von der Partie ..." (Teilnehmer 2, persönliche Kommunikation, 29. Januar 2022).

Neben der Sichtbarkeit durch die Umsetzung von öffentlich geförderten Projekten bringen Bundesprojekte auch den weiteren Vorteil mit sich, dass sich kommunale Akteure abgesichert fühlen und Kooperationen mit muslimischen MSO eher eingehen, da der Bund oder das Land diese fördert und sie somit davon ausgehen, dass diese bereits „geprüft [sind] auf Herz und Nieren (…) dann kann man diesen Muslimen trauen" (Teilnehmerin 1, persönliche Kommunikation, 31. Januar 2022). Auch wenn es nicht das primäre Ziel dieses Projektes war, hat es offensichtlich dazu beigetragen, dass die muslimischen Organisationen als sichere zivilgesellschaftliche Akteure sichtbar wurden.

Auch vonseiten der staatlichen Akteure hat dahingehend ein Perspektivenwechsel stattgefunden: Während muslimische MSO früher eher aus der sicherheitspolitischen Perspektive betrachtet wurden (Klie, 2022, S. 7–8), konnte die muslimische Flüchtlingsarbeit dazu beitragen, dass ihr integratives Potenzial erkannt wurde (Ceylan & Charchira, 2019, S. 199). So berichtet eine staatliche Akteurin, die auch in künftigen Notsituationen auf die muslimischen MSO setzt: „Die [Geflüchteten-]Zahlen steigen, und was ich aber so beruhigend finde, ist, wenn es wieder zu einer Notfall- oder Krisensituation kommt, weiß ich auf jeden Fall, wen ich zusammenholen muss, wen ich ansprechen muss, das ist…das ist ein ganz beruhigendes Gefühl" (Teilnehmerin 4, persönliche Kommunikation, 27. Januar 2022). Der rege Austausch konnte in den kommunalen Stellen die Sichtbarkeit von muslimischen MSO, aber auch das Vertrauen in

sie erhöhen (Teilnehmer 3, persönliche Kommunikation, 28. Januar 2022), sodass sie in einigen Kommunen inzwischen als wichtiger Akteur in der Flüchtlingsarbeit berücksichtigt werden.

Neben Sichtbarkeit und Vertrauen hat dieses Projekt, wie auch das samo.fa-Projekt, dazu beigetragen, dass auch die muslimischen MSO ihre Arbeit um weitere Felder wie Nachhilfe, Bildungsreisen, Deutschkurse usw. erweitern und mit dieser Förderung eine strukturierte und professionelle Flüchtlingsarbeit anbieten können (Teilnehmer 10, persönliche Kommunikation, 20. Januar 2021).

5 Diskussion

Um den Beitrag der vom Bund finanzierten Flüchtlingsprojekte in den Kommunen zu untersuchen, wurde anhand einer qualitativen Forschung die Zusammenarbeit zwischen kommunalen Akteuren und MSO analysiert. Die Ergebnisse der ExpertInneninterviews zeigen, dass die vom Bund geförderten Flüchtlingsprojekte sich positiv auf die intersektorale Zusammenarbeit auf kommunaler Ebene auswirken.

Durch die öffentliche Förderung der Flüchtlingsprojekte vonseiten des Bundes gelingt es den lokalen MSO, die überwiegend nur begrenzte finanzielle Ressourcen haben (Reinecke & Kristine, 2010, S. 61), ihre Arbeit durch personelle Ressourcen, Sachmittel und Räumlichkeiten zu verbessern. Das hat zur Folge, dass zum Beispiel eine Personalstelle in einer MSO den Kontakt zu kommunalen Akteuren aufrechterhalten und eine Zusammenarbeit forcieren kann. Andernfalls haben Ehrenamtliche in den MSO nur begrenzte zeitliche Kapazitäten, weshalb der Austausch und die Zusammenarbeit mit kommunalen Akteuren nur punktuell stattfinden können. Klie (2022) gelangt in ihrer Arbeit über die zivilgesellschaftliche Performanz von MSO ebenfalls zu dem Ergebnis, dass MSO mit Hauptamtlichen ein breiteres Kooperationsspektrum gewährleisten können (Klie, 2022, S. 493).

Neben den finanziellen Ressourcen tragen beide Projekte dazu bei, dass die geleistete Flüchtlingsarbeit der MigrantInnen um ein themenspezifisches Fachwissen ergänzt wird. Die im Rahmen dieser Projekte stattfindenden Workshops, Seminare und Austauschplattformen qualifizieren die Arbeit, sodass das (ehrenamtliche und hauptamtliche) Personal in der Flüchtlingsarbeit die erforderliche Fachlichkeit erwerben und mit kommunalen Akteuren auf Augenhöhe zusammenarbeiten kann. Hoesch und Harbig (2019, S. 114–15) heben in ihrer Untersuchung hervor, dass das Fachwissen eine wichtige Voraussetzung ist, damit sich MSO in kommunalen Kontexten behaupten und auf Augenhöhe mit den kommunalen Partnern zusammenarbeiten können. Allerdings sei darauf hingewiesen, dass die kommunalen Akteure vom Fachwissen, den Kompetenzen und dem Know-how der MSO in vielen Kontexten zwar Gebrauch machen, diese jedoch nicht immer finanziell fördern (Reinecke, M. & Kristine, 2010, S. 71). Durch eine Bundesförderung kann diese Prekarität teilweise umgangen werden. Die besonderen Kompetenzen und das Know-how der MigrantInnen kann gewinnbringend in

die Flüchtlingsarbeit in den Kommunen einfließen, während diese vom Bund öffentlich gefördert wird.

Eine weitere Auswirkung dieses Projektes ist die dadurch entstandene Sichtbarkeit der MSO als zivilgesellschaftliche Akteure in der Flüchtlingsarbeit, denn obgleich Flüchtlingsarbeit bereits vor der Initiierung dieser Projekte geleistet wurde (Priemer & Schmidt, 2018, S. 3), waren die staatlichen Akteure nicht immer über die Angebote informiert. Erst durch die zunehmenden professionellen Strukturen, welche die Projekte bewirken, steigen die „Wahrnehmbarkeit" und „Sichtbarkeit" ihres Engagements (Hoesch & Harbig, 2019, S. 118). Infolgedessen ist anzunehmen, dass die Sichtbarkeit dieser Organisationen und ihres Engagements dazu führt, dass sie in der Flüchtlingsarbeit vermehrt als KooperationspartnerInnen von staatlichen Akteuren berücksichtigt werden.

Außerdem legen die Ergebnisse dar, dass durch die Projekte, insbesondere das SUEM-DIK-Projekt, das gegenseitige Vertrauen gestärkt wird, denn Vorbehalte, die gegenüber den MSO bestehen, können oft eine Zusammenarbeit mit staatlichen Akteuren behindern (Hoesch & Harbig, 2019, S. 115). Wenn aber die MSO mit einer öffentlichen Förderung vom Bund finanziert werden, können sich die kommunalen Akteure leichter auf eine Zusammenarbeit einlassen, ohne Bedenken über die Verlässlichkeit und „Sicherheit" des Kooperationspartners zu haben.

Zusammenfassend ist hervorzuheben, dass die Professionalisierungsmerkmale beim samo.fa-Projekt, wie zum Beispiel personelle Ressourcen oder Fachwissen, als elementare Auswirkungen dieses Projektes im Fokus stehen. Beim SUEM-DIK-Projekt hingegen treten neben diesen Ressourcen auch Faktoren wie Vertrauen und Verlässlichkeit hervor. Womöglich sind diese Ergebnisse darauf zurückzuführen, dass nach wie vor Vorbehalte bestehen oder gar Radikalisierungstendenzen bei den muslimischen MSO befürchtet werden (Molthagen, 2018, S. 4).

Die vorliegende Literatur zeigt, dass sich MSO in der Flüchtlingsarbeit engagieren (Priemer & Schmidt, 2018, S. 3) und diesem Engagement zunehmend eine formale Struktur verleihen konnten, was in der Flüchtlingsarbeit zur Professionalisierung beiträgt (Gerlach, 2017, S, 84). Studien belegen zudem, dass dabei eine starke Vernetzung mit kommunalen Akteuren entstanden ist (Halm, D., Sauer, M., Naqshband, S. & Nowicka, M., 2020, S. 93). Diese Vernetzung und Kooperation kann laut einer Untersuchung von Klie (A. W. Klie 2022, S. 493) insbesondere bei MSO beobachtet werden, welche Ressourcen wie ein hauptamtliches Personal aufweisen.

Mit Blick auf die bestehende Literatur weisen die Ergebnisse darauf hin, dass die MSO durch die Förderung des Bundes ihre Ressourcen signifikant erhöhen und somit häufiger als Akteur der intersektoralen Zusammenarbeit auf kommunaler Ebene mitagieren können. Obgleich auf kommunaler Ebene die Kooperationen bereits stattfinden, können der Bund und das Land zum Beispiel in Form von projektbasierter Förderung die Kommunen dazu veranlassen, neben den bereits etablierten zivilgesellschaftlichen Akteuren weitere Akteure in der kommunalen Flüchtlingsarbeit zu berücksichtigen. Insbesondere bei den MSO, die lange nicht als zivilgesellschaftliche

Akteure wahrgenommen wurden (Huth, 2007, S. 24) und immer noch gegen Vorbehalte vonseiten der Kommunen zu kämpfen haben (Hoesch & Harbig, 2019, S. 115), können solche Förderungen eine bedeutende Rolle in der intersektoralen Zusammenarbeit auf kommunaler Ebene spielen.

6 Fazit

Die vom Bund finanzierten Flüchtlingsprojekte bewirken eine Professionalisierung und Qualifizierung der Flüchtlingsarbeit in den MSO. Diese Entwicklung macht Letztere für kommunale Akteure sichtbar und verstärkt infolgedessen die Kooperation zwischen ihnen, was sowohl das Vertrauensverhältnis untereinander fördert als auch dazu führt, die bestehenden Vorbehalte gegenüber MSO aufseiten der kommunalen Akteure abzubauen. Somit lässt sich der Schluss ziehen, dass eine Förderung vonseiten des Bundes die intersektorale Zusammenarbeit auf kommunaler Ebene durchaus begünstigen kann. Die erzielten Ergebnisse zeigen Parallelen zur Untersuchung von Klie auf, die nachweist, dass die Anzahl der Hauptamtlichen in den Migrantenorganisationen umso höher ist, je mehr Kooperationspartner sie aufweisen (Klie, 2022). Die vorliegende Untersuchung hebt zusätzlich hervor, dass die Förderung vom Bund die personellen Ressourcen, das Fachwissen und die Sachmittel in den MSO unterstützen kann, was sich positiv auf die intersektorale Zusammenarbeit auf kommunaler Ebene auswirkt.

Diese Erkenntnisse zeigen, dass der Bund oder auch das Land über das Potenzial verfügen, die intersektorale Zusammenarbeit auf kommunaler Ebene zu steuern, vor allen Dingen dann, wenn es um Akteure geht, die ohnehin aufgrund von Vorbehalten Schwierigkeiten haben, in den Kommunen mitzuwirken. Auch wenn auf kommunaler Ebene oft davon ausgegangen wird, die eigenen Problemlagen, Bedarfe und Bedürfnisse selbst am besten identifizieren zu können, kann es durchaus hilfreich oder gar elementar sein, dass andere politische Ebenen bei neuen Entwicklungen mitsteuern.

Eine Frage, die noch weiterer empirischer Untersuchung bedarf, ist eine vergleichende Studie zwischen Förderungen von den Kommunen, vom Land oder vom Bund, um zu eruieren, ob die Forcierung der Flüchtlingsarbeit sich auf anderen Ebenen ähnlich auf die intersektorale Zusammenarbeit auswirkt oder ob Unterschiede vorliegen.

Literatur

An-Nusrat (2022). Projektdokumentation SUEM-DIK. https://www.an-nusrat.de/wp-content/uploads/2021/07/CDR_SUEM-DIK_PD-FINAL-komprimiert.pdf.

Birkhölzer, K.; Klein, A.; Priller, E. & Zimmer, A. (2005). Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven des Dritten Sektors/Dritten Systems – eine Einleitung. In Birkhölzer, K. et al. (Hrsg.), *Dritter Sektor/Drittes System: Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven* (S. 9–15). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-663-05985-1_1

Ceylan, R. & Charchira, S. (2019). Muslimische Gemeinden in der Flüchtlingsarbeit. In Hidalgo, O. & Pickel, G. (Hrsg.), *Flucht und Migration in Europa* (S. 251–278). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23309-9_8.

Etzioni, A. (1973). The third sector and domestic missions. *Public adiministration review,* 33 (4), S. 314–323. https://doi.org/10.2307/975110.

Freise, M. & Zimmer, A. (2019). Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat in Deutschland: Ein kurzer Überblick. In Freise, M. & Zimmer, A. (Hrsg.), *Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat im Wandel: Akteure, Strategien und Politikfelder* (S. 395–402). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16999-2_18.

Friedrichs, N. (2020). *Vielfältig engagiert – breit vernetzt – partiell eingebunden?: Migrantenorganisationen als gestaltende Kraft in der Gesellschaft* (SVR-Forschungsbericht). Berlin.

Gerlach, J. (2017). Hilfsbereite Partner: *Muslimische Gemeinden und ihr Engagement für Geflüchtete* (Bertelsmann Stiftung). Gütersloh.

Halm, D. & Sauer, M. (2007): *Bürgerschaftliches Engagement von Türkinnen und Türken in Deutschland.* Wiesbaden: Springer.

Halm, D. & Sauer, M. (2015). *Soziale Dienstleistungen der in der Deutschen Islam Konferenz vertretenen religiösen Dachverbände und Gemeinden* (Studie im Auftrag der Deutschen Islamkonferenz). Berlin.

Halm, D., Sauer, M., Naqshband, S. & Nowicka, M. (2020). *Wohlfahrtspflegerische Leistungen von säkularen Migrantenorganisationen in Deutschland, unter Berücksichtigung der Leistungen für Geflüchtet.* Baden-Baden: Nomos. https://doi.org/10.5771/9783748923152.

Heinze R. G., Schmid, J. & Strünck, C. (1999). Neue Strategien und politisch-institutionelle Rahmenbedingungen in Deutschland. In Heinze, R. G.; Schmid; J. & Strünck, C. (Hrsg.), *Vom Wohlfahrtsstaat zum Wettbewerbsstaat: Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik in den 90er Jahren* (S. 165–226). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-322-99940-5_4.

Helmig, B. (2018). *Intersektorale Partnerschaften.* https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/intersektorale-partnerschaften-53761/version-276828.

Hirseland, K. (2011). Migrantenorganisationen als zivilgesellschaftliche Akteure stärken. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen, 24* (2), S. 74–81. https://doi.org/10.1515/fjsb-2011-0211.

Hoesch, K. & Harbig, G. (2019). Migrantenorganisationen in der Flüchtlingsarbeit: Neue Chancen für die kommunale Integrationspolitik? Überlegungen anhand des Projektes Samo.fa und des lokalen Verbundes VMDO. In Blättel, B. et al. (Hrsg.), *Flüchtigkeiten – Sozialwissenschaftliche Debatten* (S. 103–131). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27216-6_6.

Hunger, U. & Metzger, S. (2011). *Kooperation mit Migrantenorganisationen* (Studie im Auftrag des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge). Nürnberg.

Huth, S. (2007). *Bürgerschaftliches Engagement von Migrantinnen und Migranten.* (Studie, gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und Mitteln des Europäischen Sozialfonds). Berlin.

Huth, S. (2013). Vergleichende Fallstudien zum freiwilligen Engagement von Menschen mit Migrationshintergrund. *eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft,* (9).

Karakayali, S. (2018). *Ehrenamtliches Engagement für Geflüchtete in Deutschland.* IMIS. https://flucht-forschung-transfer.de/wp-content/uploads/2017/05/SoR-09-Karakayali.pdf

Klatt, J. (2013). Sachen für Deutsche? – Zur Perspektive von Migrantinnen und Migranten auf soziales Engagement und Bürgergesellschaft. In Schnur, O.; Zakrzewski, P. & Drilling, M. (Hrsg.), *Migrationsort Quartier* (S. 135–149). Tübingen, Stuttgart & Schweiz: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01048-5_9.

Klie, A.W. (2022). *Zivilgesellschaftliche Performanz von religiösen und säkularen Migrantenselbstorganisationen.* Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34298-2.

Klie, T. (2017). Notwendigkeit einer muslimischen Wohlfahrtspflege – Konsequenzen demografischer Entwicklungen. In Ceylan, R. & Kiefer, M. (Hrsg.), *Ökonomisierung und Säkularisierung* (S. 317–326). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15256-7_15.

Liebig, R. (2005). *Wohlfahrtsverbände im Ökonomisierungsdilemma: Analysen zu Strukturveränderugen am Beispiel des Produktionsfaktors Arbeit im Lichte der Korporatismus- und der Dritte Sektor-Theorie.* Freiburg: Lambertus.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse* (12., neu bearbeitete Aufl.). Weinheim: Beltz.

Meuser, M. & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In Meuser, M. & Nagel, U. (Hrsg.), *Das Experteninterview* (S. 71–93). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9_3.

Meyer, H. & Ziegler, R. (2018). Migrantenselbstorganisationen in der Flüchtlingshilfe – Das Beispiel Münster. *Z'Flucht. Zeitschrift für Flucht-und Flüchtlingsforschung, 2* (1), S. 143–162. https://doi.org/10.5771/2509-9485-2018-1-143.

Molthagen, D. (2018). Vorwort des Herausgebers. In Molthagen, D. (Hrsg.), *Die Finanzierung muslimischer Organisationen in Deutschland.* Berlin: Friedrich Ebert Stiftung. https://library.fes.de/pdf-files/dialog/14198.pdf.

Nagel, A. K. & El-Menouar, Y. (2019). Religiöse Hintergründe der Flüchtlingshilfe. In Hidalgo, O. & Pickel, G. (Hrsg.), *Flucht und Migration in Europa* (S. 251–278). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23309-9_11.

Priemer, J. & Schmidt, M. (2018). Engagiert und doch unsichtbar. *Migrantenorganisationen in Deutschland.* Policy Paper, 2, 26. https://www.stifterverband.org/download/file/fid/6830.

Priemer, J. & Schmidt, M. (2019). Flüchtlingshilfe in der organisierten Zivilgesellschaft. *Forum Wohnen und Stadtentwicklung,* (6), S. 331–334.

Pries, L. (2013). Was sind Migranten(selbst)organisationen? https://www.bpb.de/gesellschaft/migration/kurzdossiers/158870/was-sind-migrantenselbstorganisationen?rl=0.20830578202927208.

Pries, L. & Sezgin, Z. (2010). Einleitung: Migrantenorganisationen als Grenzüberschreiter - ein (wieder) erstarkendes Forschungsfeld. In Pries, L. & Sezgin, Z. (Hrsg.), *Jenseits von Identität oder Migration* (S. 7–13). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92280-5_1.

Reinecke, M. & Kristine, S. (2010). *Forschungsstudie Migrantinnenorganisationen in Deutschland* (Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend).

Schreier, M. (2017). Fallauswahl in der qualitativ-psychologischen Forschung. In Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 1–21). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18387-5_19-1.

Thränhardt, D. (2013). Migrantenorganisationen. Engagement, Transnationalität und Integration. In Schultze, G. & Thränhardt, D. (Hrsg.), *Projektdokumentation im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung* (S. 5–20). https://library.fes.de/pdf-files/wiso/10092.pdf.

Zimmer, A. (2019). Wohlfahrtsstaatlichkeit in Deutschland: Tradition und Wandel der Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Organisationen. In Freise, M. & Zimmer, A. (Hrsg.), *Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat im Wandel: Akteure, Strategien und Politikfelder* (S. 23–54). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16999-2_2.

Governance Sozialer Arbeit

Klaus Grunwald | Paul-Stefan Roß | Monika Sagmeister

Die Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit unterliegen beständigen Veränderungen. Stichworte, die aktuell Konjunktur haben, sind bspw. zunehmende Komplexität, beschleunigter, z.T. disruptiver Wandel und wachsende Unsicherheit. Diese Mega-Trends bestimmen das Handeln aller, die in der Sozialen Arbeit bzw. der Sozialwirtschaft tätig sind, in besonderem Maße aber das von Führungskräften. Sie stehen nicht nur unter dem Anspruch, Fachlichkeit Sozialer Arbeit anhand der Theorien der Disziplin zu gewährleisten, sondern sie müssen sich zudem mit Organisations- und Steuerungsfragen sozialwirtschaftlicher Organisationen befassen und eine entsprechende Professionalität in Leitungsfragen entwickeln.

Die Führungskräfte sozialwirtschaftlicher Organisationen, ihre Handlungsmöglichkeiten und ihre Kompetenzen stehen im Fokus dieses Beitrags. Wir möchten zeigen, dass sich aus einer Zusammenführung der Theoriekonzepte von Welfaremix und Governance ein ebenso *theoriebasiertes wie handlungsorientiertes Rahmenkonzept* generieren lässt, das Ansatzpunkte für die Reflektion und Ausrichtung des Führungshandelns in sozialwirtschaftlichen Organisationen bietet.

Dazu werden zuerst relevante Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit wie gesellschaftliche Megatrends und Änderungen des Wohlfahrtsregimes vorgestellt; zudem wird die Relevanz angemessener Konzepte für die Steuerung sozialwirtschaftlicher Organisationen am Beispiel des Dilemmatamanagements skizziert (Kapitel 1). Anschließend wird der theoretische Hintergrund des Rahmenkonzeptes in Bezug auf die Konzepte von Welfaremix und Governance sowie das hier zugrunde gelegten Modell gesellschaftlicher Sektoren erläutert (Kapitel 2), bevor abschließend die Bedeutung des Rahmenkonzeptes für Fach- und Führungskräfte in der Sozialen Arbeit dargelegt wird (Kapitel 3).

1 Kontexte und Herausforderungen

Die Performance sozialwirtschaftlicher Organisationen ist geprägt von den je aktuellen gesellschaftlichen, ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen. Diese Bedingungen lassen sich auf verschiedenen Ebenen beschreiben.

1.1 Globale gesellschaftliche Megatrends

Auf einem hohen Aggregierungsniveau werden seit den 1980er Jahren sog. „Megatrends“ (vgl. Naisbitt, 1982) beschrieben. Dabei handelt es sich um Entwicklungen, die von längerer zeitlicher Dauer (mehrere Jahrzehnte) sind, alle Lebensbereiche (Ökonomie, Politik, Kultur, Alltagsverhalten) betreffen, weltweit beobachtbar und in sich

mehrschichtig bzw. mehrdimensional sind (vgl. Zukunftsinstitut, 2021). Genannt werden z.B. Globalisierung, Individualisierung, Mobilität oder Neo-Ökologie. Zur Kategorisierung solcher Megatrends sind verschiedene Modelle vorgelegt worden.

Eines dieser Modelle ist die sog. „VUCA-Welt" (vgl. Gerras, 2010; Scheller, 2017, S. 19ff.; Wilms & Größler, 2018; Grunwald, 2022b, S. 81ff.). Das Akronym ist gebildet aus den englischen Trendbezeichnungen *Volatility* (Volatilität), *Uncertainty* (Unsicherheit), *Complexity* (Komplexität) und *Ambiguity* (Ambiguität). Gemeint ist, dass die Welt, in der wir leben, starken Schwankungen in kurzer Zeit unterworfen ist (sie ist volatil), dass Sicherheiten zunehmend und radikaler in Frage gestellt werden, die Komplexität vieler Phänomene gestiegen ist und die Mehrdeutigkeit unserer Umwelt zugenommen hat.

Das ‚VUCA'-Konzept hat seine „Wurzeln im militärischen Kontext": „In den Kriegen im Irak und Afghanistan und in dem damit verbundenen Kampf gegen Terrororganisationen sah sich das amerikanische Militär neuen Herausforderungen gegenüber, die die bisherigen Prinzipien der Militärführung auf den Kopf stellten. (...) Eine komplette Umstellung der Militärdoktrin sowie der gesamten Ausbildung war die Folge" (Lenz, 2019, S. 51; vgl. ebenso Birgmeier, 2021, S. 192f.). Birgmeier verweist darauf, dass ‚VUCA' aus sozialpädagogischer Sicht „nicht unbedingt etwas Neues" ist (2021, S. 193), weil Soziale Arbeit „das durch VUCA zum Ausdruck gebrachte Problem des Handlungs- und Entscheidungsdrucks in ihren vielfältigen sozialen Praxen, Arbeits- und Handlungsfeldern nur allzu gut" kennt (ebd., S. 195).

In diesem Zusammenhang werden häufig Anforderungen an das Management sozialwirtschaftlicher Organisationen benannt, die aktuell auch mit dem Begriff der ‚*Agilität*' umschrieben werden. Luczak definiert ‚Agilität' als die „Fähigkeit eines Unternehmens, sich proaktiv auf Unsicherheiten vorzubereiten und sich so in die Lage zu versetzen, innerhalb kürzester Zeit auf Veränderungen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg zu reagieren, um wirtschaftliche Chancen zu realisieren" (2017, S. 19). Lernprozesse in sozialwirtschaftlichen Organisationen werden nicht mehr als „inkrementelle", sondern als „disruptive" Lernprozesse oder als „organisationale Wissenstransformation" verstanden, die deutlich radikaler sind (Wolf & Hilse, 2014, S. 174f.). In diesen werden die „in einer Organisation vorhandenen Routinen und Erfahrungen explizit gemacht" und es wird „bewusst über sie hinausgegangen und experimentiert" (ebd.). Kaduk und Osmetz sprechen hier von „Musterbrechen" (vgl. Kaduk & Osmetz, 2020; Kaduk, Osmetz & Wüthrich, 2020). Strategische Positionierungen der Vergangenheit und bisherige Einschätzungen zukünftiger Entwicklungen sind vor diesem Hintergrund lediglich als Hinweise zu nehmen, die immer wieder neu zu hinterfragen sind. Entscheidungen für zukünftige Entwicklungen sind in dem Wissen zu treffen, dass die vermeintlich sichere Wissensbasis problematisch und unvollständig etc. sein kann, sich die angenommenen Umweltbedingungen binnen kürzester Zeit signifikant und disruptiv ändern können und so bislang getroffene, auch weitreichende Entscheidungen erneut intensiven Lern- und Veränderungsprozessen unterzogen werden müssen (vgl. Grunwald, 2022b, S. 79ff.).

Wie auch immer sie im Einzelnen definiert werden: Die genannten Trends markieren die Umwelt, in der sich nicht nur Profit-Unternehmen, sondern auch (und gerade) sozialwirtschaftliche Organisationen bewegen und in der sie bestehen müssen (vgl. Ludwig, 2019; Winter & Nagy, 2022).

1.2 Wandel des deutschen Wohlfahrtsregimes

Im Kontext dieser Megatrends hat sich in den zurückliegenden Jahren ein grundlegender Wandel des deutschen Wohlfahrtsregimes vollzogen („post-wohlfahrtsstaatliche Transformation", Kessl & Otto, 2011, S. 399). Die Entwicklung des bundesrepublikanischen Sozialstaats wird dabei in drei Phasen gezeichnet: die des Korporatismus, die des New Public Managements und die der Governance.

Bis in die 1980er Jahre dominiert ein als *Korporatismus* bezeichnetes Regime: „Von Sozialpartnern verwaltete Transfersysteme garantieren Unterstützungsansprüche […], und im Bereich sozialer Dienste trafen Politik und Verwaltung verbindliche Arrangements mit gemeinnützigen Anbietern. Kostenträger vergaben Ressourcen und Vertrauen, die Leistungserbringer lieferten Kostennachweise für die von ihnen unterhaltene Infrastruktur (Personal, Einrichtungen). Dies korrespondierte mit expandierender Sozialstaatlichkeit sowie […] einer vergleichsweise weitreichenden Regulierung der Marktwirtschaft durch Politik und Verbände" (Bode, 2007, S. 404f.).

Dieses Arrangement gerät seit Mitte der 1970er Jahre zunehmend unter Druck. Die oben genannten Megatrends – namentlich Individualisierung und Wertewandel, nationaler wie internationaler Wandel von Produktionsbedingungen und Marktökonomien – fordern den Sozialstaat heraus. Die in diesem Zusammenhang konstatierte Krise und Überforderung des (Sozial-)Staates führt im Rahmen neoliberaler Reformkonzepte der Privatisierung, der Vermarktlichung und Dezentralisierung zu einer markorientierten Steuerungskonstellation. Entsprechende Konzepte werden vorgelegt unter den Chiffren ‚*New Public Managements*' bzw. ‚*Neue Steuerung*' (vgl. Kegelmann, 2007).

Schließlich erzeugen aber die mangelnde Umsetzung und offensichtliche Begrenzung dieser stark ökonomischen Lösungsstrategien und betriebswirtschaftlich inspirierten Konzepte weiteren Reformdruck in Richtung einer dann als ‚*new governance*' bezeichneten „Herausbildung eines dritten Weges zwischen Top-down-Steuerung und Quasimarktherrschaft" (Bode, 2007, S. 406).

In der Folge stehen sozialwirtschaftliche Organisationen aktuell in einem *spezifischen Spannungsfeld* von 1. seitens der öffentlichen Hand gesetzten Rahmenbedingungen, 2. einer nach wie vor zunehmenden Markt- und Wettbewerbsorientierung, 3. einer (aus verschiedenen Gründen) zunehmend forcierten sozialräumlichen Verankerung und Einbeziehung bürgerschaftlicher Ressourcen sowie 4. sich immer mehr ausdifferenzierenden Lebenslagen ihrer Kund*innen bzw. Klient*innen. Dieser Wandel ist seit Beginn der 2000er Jahre vielfach beschrieben, analysiert und nicht selten kritisiert worden (vgl. Dahme, Otto, Trube & Wohlfahrt, 2003; Bode, 2007; Heinze, Schneiders & Grohs, 2011, S. 87-90).

1.3 Angemessene Konzepte für die Steuerung sozialwirtschaftlicher Organisationen

Unabhängig von den gerade angedeuteten Bewertungen: Führungskräfte in sozialwirtschaftlichen Organisationen stehen vor der Aufgabe, ihre jeweilige Organisation unter den Bedingungen der VUCA-Welt in diesem Spannungsfeld zu positionieren und mit entsprechenden Dienst- und Unterstützungsleistungen auf einem erfolgreichen Kurs zu halten. Dabei sollten sie, wie oben ausgeführt, einen spezifisch sozialarbeiterischen Blickwinkel mit weiteren (ökonomischen, politischen usw.) Perspektiven integrieren.

Um Führungskräfte in der Sozialwirtschaft für diese komplexe Aufgabe angemessen zu qualifizieren, reicht die additive Vermittlung betriebswirtschaftlicher Zusatzkompetenzen (aufbauend z.B. auf ein grundständiges Studium der Sozialen Arbeit) nicht aus. Erforderlich ist vielmehr ein ebenso *theoriebasiertes wie handlungsorientiertes Rahmenkonzept*, das die besonderen Bedingungen der Sozialen Arbeit und der Sozialwirtschaft reflektiert und aufnimmt.

Unsere Kernthese lautet: Ein solches Rahmenkonzept für Steuerungsaufgaben in Sozialer Arbeit und Sozialwirtschaft lässt sich entwickeln durch die kritische Rezeption der Diskurse zu Welfaremix, Governance und Netzwerken sowie auf Basis eines spezifischen Verständnisses von Organisationen und ihrer Steuerung, insbesondere des Managements von Dilemmata. Diesen konzeptionellen Rahmen möchten wir in Eckpunkten vor und zur Diskussion stellen. Der Schwerpunkt liegt dabei in diesem Beitrag auf den Theorien von Welfaremix und Governance, während das Konzept des Dilemmatamanagements nur knapp skizziert wird (ausführlicher: Grunwald, 2022b, S. 92ff.; Grunwald & Roß, 2017).

Dabei entwickeln wir unsere Überlegungen explizit im Horizont der Disziplin und Profession *Soziale Arbeit*, die wir als Überbegriff für die miteinander verwobenen Traditionen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik verstehen, sowie vor dem Horizont der aktuellen Debatte zur *Sozialwirtschaft* (vgl. Grunwald & Langer, 2018). Den Begriff der ‚Sozialwirtschaft' fassen wir weit: Sozialwirtschaft dient der Gewährleistung und Herstellung sowohl individueller als auch kollektiver Wohlfahrt primär durch individuelle oder gemeinschaftliche Selbstversorgung sowie weiter durch verschiedene Formen von Versorgung seitens öffentlicher, frei-gemeinnütziger oder privat-gewerblicher Träger/Einrichtungen (vgl. Wendt, 2013, S. 965; Wendt, 2016; zu Begriffsentstehung und Gegenstandsbereich vgl. genauer Grunwald, 2022b, S. 32ff.). Der „hybride" oder „Doppelbegriff" der „Sozial-Wirtschaft" verweist grundsätzlich „auf Spannungen und Vermittlungen zwischen wirtschaftlicher Rationalität und sozialer Qualität und verknüpft die betriebliche Organisation von primär ökonomischen Interessen mit den eher ideellen Interessen der Assoziationen solidarischen Engagements" (Pankoke, 2008, S. 432).

Eine *sozialwirtschaftliche Organisation* kann insofern eine wohlfahrtsverbandliche, privat-gewerbliche oder öffentliche sein. In sozialwirtschaftlichen Organisationen sollte zum fachlich inspirierten „sozialpädagogischen Blick" (Rauschenbach, Ortmann &

Karsten, 1993) ein *„sozialwirtschaftlicher Blick"* (Grunwald, 2011) hinzukommen, der sowohl die Ressourcen- als auch die Management- und Organisationsfrage dezidiert von der Sozialen Arbeit aus diskutiert, um dieses Feld nicht anderen Disziplinen und Professionen zu überlassen. Es ist also zu differenzieren zwischen Zielsetzung und Gegenstandsbereich (der ‚Branche') der Sozialwirtschaft einerseits sowie der sozialwirtschaftlichen Perspektive andererseits, aus der Soziale Arbeit und die Erbringung von Dienstleistungen in ihr betrachtet werden können.

Um das im Folgenden zu entfaltende Rahmenkonzept realisieren zu können, benötigen gerade Führungskräfte in der Sozialwirtschaft in besonderer Weise die Kompetenz, Polaritäten, Widersprüche und Dilemmata zu erfassen und in ihnen handlungsfähig zu bleiben bzw. zu werden – also die Befähigung zum Dilemmatamanagement.

Dilemmatamanagement baut auf den *Diskussionen der neueren Organisationslehre* auf (vgl. Grunwald, 2022b, 2018a, 2018b). Betont wird, dass die Bedeutung von Rationalität für Organisationen häufig überschätzt wird. An die Stelle einer allgemeinen Zweckbestimmung, die in ihrer Abstraktheit oft die ‚Realität' in Organisationen verfehlt, tritt eine Vielzahl von Zweck- und Sinnbestimmungen der verschiedenen Bereiche und Abteilungen.

Hervorgehoben wird weiter die Bedeutung von impliziten und emergenten Prozessen und Strukturen. Diese existieren neben expliziten Absichten und Zwecken und bewegen sich außerhalb der formalen Strukturen. Sie sind nicht primär auf einzelne Intentionen zurückzuführen. Die Ergebnisse von Prozessen sind kaum vorhersehbar und entwickeln sich erst im „Prozess des Organisierens", so der Titel eines bekannten Werkes von Weick (vgl. 1998). Emergente Prozesse und Strukturen sind lediglich partiell steuerbar und lassen sich gut mit zentralen Perspektiven neuerer Organisationssoziologie verknüpfen (vgl. Grunwald, 2022b, S. 17ff.).

Konsequenzen aus den Erkenntnissen der neueren Organisationslehre *für das Management sozialwirtschaftlicher Organisationen* zeigen sich insbesondere für Führungsentscheidungen. Sie sind in dieser Sichtweise in erster Linie nicht von (Zweck-) Rationalität, sondern von (Mikro-)Politik, den Kulturen einer Einrichtung, dem organisationalen Wandel und der Einbindung in die Gesellschaft bestimmt. Sie stehen vor der Herausforderung, zwischen lokalen Rationalitäten einzelner Bereiche und Personen zu vermitteln und Ungewissheit zu absorbieren (vgl. Cyert & March, 1995, S. 158ff.). Insofern sind Führungsentscheidungen – gerade auch in hybriden sozialwirtschaftlichen Organisationen (vgl. Grunwald & Roß, 2017: Evers & Ewert, 2010) – geprägt durch *vielfältige Spannungsfelder und Dilemmata*, die nicht einfach aufzuheben sind.

Hier ist zunächst zu klären, was unter einem Dilemma zu verstehen ist (vgl. Grunwald 2022b, 2018a). Blessin & Wick definieren ein *Dilemma* auf der Grundlage der führungstheoretischen Diskussion unter Rückgriff auf Neuberger (vgl. 2002, 2000) folgendermaßen: „Es muss eine Entscheidung getroffen werden zwischen mindestens zwei gegebenen, gleichwertigen und gegensätzlichen Alternativen" (Blessin & Wick, 2014, S. 458). Das bedeutet, es besteht ein Zwang zu Entscheidungen („muss"), der auch nicht durch reine Analyse oder Reflexion erledigt werden kann („Entscheidung"). Die

Formulierung „gegebenen, gleichwertigen und gegensätzlichen Alternativen" meint, dass es um eindeutig bezeichnete Alternativen geht, die auch tatsächlich existent sind („gegeben"), und dass beide Seiten der Alternativen prinzipiell anzustreben („gleichwertig") aber konträr („gegensätzlich") sind.

Typische Dilemmata sind die Dualität von Effizienz und Slack, aber auch die Gegensatzpaare Stabilität versus Wandel, Kontrolle versus Autonomie, Expansion versus Konzentration, Integration versus Differenzierung, Kooperation versus Konkurrenz, Innovation versus Konzentration auf Bewährtes, Homogenität versus Heterogenität von Teams und Kulturen, Spezialisierung versus Generalisierung und Eindeutigkeit versus Mehrdeutigkeit (vgl. Grunwald, 2018a; vertiefend: Grunwald, 2022b, S. 93ff.).

Die Herausforderung, die mit Dilemmata verbunden ist, wird bereits von Müller-Stewens & Fontin sehr schön beschrieben: „Grundsätzlich beschreibt ein Führungsdilemma eine Situation, in der ein Entscheidungsträger vor die Schwierigkeit der Wahl zwischen zwei einander widersprechenden Handlungslogiken gestellt wird, wobei für beide i.a. gute Gründe sprechen" (1997, S. 3). Und sie formulieren bereits eine Idee, warum Dilemmata als schwierig erlebt werden: „Das, was als unangenehm empfunden wird, sind nicht die Optionen, sondern die notwendig erscheinende Wahl. Dies rührt daher, dass – nach dem Prinzip ‚Entweder-Oder' – ein Dilemma im Sinne einer unversöhnlichen Opposition unterstellt wird" (ebd.).

Für im Dilemmatamanagement notwendige *Führungskompetenzen* – die sich aber durchaus auch auf Fachkräfte beziehen lassen – können folgende Punkte festgehalten werden:

- Eine zentrale „Kernkompetenz von Führung ist das Unplanbare zu managen" (Backhausen, 2009, S. 85) oder mit anderen Worten die „Steuerung des Unsteuerbaren" (Wimmer, 2011).
- Dilemmatische Konstellationen aushalten und gestalten zu können, ist eine kognitive wie emotionale Herausforderung.
- Wichtig ist eine hohe Ambiguitätstoleranz als die Fähigkeit, „Vieldeutigkeit, Ambivalenz, Widersprüchlichkeit, Grautöne, Paradoxien zu ertragen" (Simon, 2007, S. 86).
- Eine hierfür hilfreiche Haltung ist für Fach- und Führungskräfte die Wachheit für Unerwartetes und ein detailliertes Fachwissen, um Neues wahrnehmen zu können.
- Sie sollten über genügend Selbstbewusstsein verfügen, um die eigene Wirklichkeitskonstruktion einerseits zu kommunizieren, andererseits aber auch in Frage stellen zu lassen.
- Damit verbunden ist die Lernbereitschaft, die in der Organisation vorhandene Pluralität im Sinne eines Diversity Managements als Chance zu sehen.

Die Entwicklung dieser Führungskompetenzen ist unverzichtbar, um das im Folgenden auszuführende Rahmenkonzept realisieren zu können.

2 Theoretischer Hintergrund des Rahmenkonzeptes

Die Kernannahmen der beiden hier vorrangig rezipierten Konzepte von Welfaremix und Governance lassen sich so zusammenfassen:

- Soziale Dienstleistungen werden immer stärker im *Welfaremix* erbracht, d.h. in einem Mix aus a) Eigeninitiative und Eigenbeiträgen der Adressat*innen der Dienstleistungen, b) im Rahmen informeller Netze durch Gemeinschaften (Familie, Freundeskreis, unmittelbare Nachbarschaft usw.) erbrachter Unterstützung, c) staatlichen Unterstützungsleistungen, d) beruflich erbrachte Dienstleistungen öffentlicher, freier oder gewerblicher Träger sowie e) freiwilligem Engagement engagierter Bürger*innen.
- Politische Steuerung erfolgt auf verschiedenen Ebenen immer stärker im Sinne von *Governance*, d.h. in Verhandlungsnetzwerken, in denen sich die Steuerungslogiken von Staat, Markt und Assoziationen mischen.

Gemeinsam ist beiden Konzepten, dass sie sich als Basis auf ein bestimmtes Modell zur Beschreibung von Gesellschaft beziehen. Dieses Modell soll zunächst skizziert werden (2.1), bevor dann die zentralen Aspekte von Welfaremix (2.2) und Governance (2.3) erläutert werden.

2.1 Grundmodell: Gesellschaftliche Sektoren gemischter Wohlfahrtsproduktion und Politiksteuerung

Moderne ausdifferenzierte Gesellschaften lassen sich darstellen „als prekäres Gefüge aus verschiedenen Teilsystemen mit unterschiedlichen rivalisierenden und konkurrierenden Ordnungsprinzipien“ (Evers, 2004a, S. 5). Unterschieden werden können die *Gemeinschaften*, der *Assoziative (Dritte) Sektor freier Vereinigungen*, der *Staat* sowie der *Markt* (vgl. Evers, 2011; Roß, 2012, S. 317). Diese Sektoren stellen keine klar voneinander abgegrenzten ‚Territorien‘ dar, sondern sind vor allem gekennzeichnet durch je eigene Systemlogiken, Zugangsregeln und Zentralwerte. Jedem Sektor können dabei Institutionen zugeordnet werden, die seine Kernlogiken bzw. seine Zentralwerte in hohem Maß repräsentieren.

- Für den als *Staat* bezeichneten Sektor sind – zumindest im Rahmen einer freiheitlich-demokratischen Grundordnung – die *Leitwerte* der Gleichheit aller Bürger*innen sowie die Garantie von Grundrechten und körperlicher, seelischer und materieller Sicherheit charakteristisch. *Kernorganisationen* sind die Organe der drei staatlichen Gewalten auf den verschiedenen föderalen Ebenen: Legislative (Parlamente), Exekutive (Verwaltungen) und Jurisdiktion (Gerichte). Bestimmende *Funktionslogiken* des Staats sind Gewaltenteilung (mit den damit einhergehenden gegenseitigen ‚Checks and Balances‘ der drei staatlichen Gewalten), staatliches Gewaltmonopol, Hierarchie des Staataufbaus (Beschlüsse der Parlamente binden die Verwaltungen, die diese in ihrem hierarchischen Aufbau zu

vollziehen haben; Beschlüsse der Parlamente auf den höheren föderalen Ebenen binden die unteren Ebenen; Vorgaben der staatlichen Gewalten setzen verbindliche Rahmenbedingungen für die übrigen gesellschaftlichen Sektoren) sowie gesetzlich legitimierte und gerichtlich überprüfbare Ressourcenverteilung (Steuereinnahmen auf der einen und Leistungen bzw. Förderungen auf der anderen Seite).

- Für den als *Markt* bezeichneten Sektor sind die Leitwerte Freiheit (der Märkte, der Vertragsschließung und der Verhandlung zwischen Individuen usw.) und Gewinnmaximierung charakteristisch. *Kernorganisationen* sind alle Unternehmen und Betriebe die mit Gewinnerzielungsabsicht Waren und Dienstleistungen zum Kauf anbieten. Bestimmende *Funktionslogiken* des Marktes sind Tausch im Sinne von Verkaufen und Kaufen (in modernen Gesellschaften vermittelt über das Medium Geld), Preisbestimmung durch Angebot und Nachfrage sowie Wettbewerb der Anbieter (einschließlich der damit verbundenen Kund*innen-Orientierung).
- Für den als *Assoziationen* bezeichneten Sektor sind die Leitwerte Solidarität und Aktion charakteristisch. *Kernorganisationen* sind sowohl (z.T. hoch) formal strukturierte Organisationen wie Wohlfahrts-, Sport-, Umwelt- oder Menschenrechtsverbände, Kirchen, Parteien, Gewerkschaften, Stiftungen usw., eingetragene Vereine; aber auch wenig formal organisierte Vereinigungen wie Bürgerbewegungen, Bürgerinitiativen oder bürgerschaftliche Gruppen. Bestimmende *Funktionslogiken* des assoziativen Sektors sind Freiwilligkeit des Zusammenschlusses bzw. der Mitgliedschaft, Ausrichtung auf die gemeinsame Um- bzw. Durchsetzung verbindender Interessen, Verhandlung der Mitglieder untereinander (insbesondere bezüglich der Bestimmung des gemeinsam verfolgten Ziels und der Wege der Umsetzung) sowie Vertrauen in das Zusammenwirken der Mitglieder.
- Für den als *Gemeinschaften* bezeichneten Sektor sind die Leitwerte Verpflichtung und Reziprozität charakteristisch. Dabei handelt es sich um Verpflichtungen und Gegenseitigkeitserwartungen, die weniger aus freien Entscheidungen resultieren, sondern in gewisser Weise ‚selbstverständlich' vorgegeben sind (z.B. durch Geburt). Der Grad, in dem man sich dennoch diesen Erwartungen gegenüber differenziert verhalten kann, hängt dabei eng mit dem Grad gesellschaftlicher Modernisierung zusammen. *Im Zentrum* stehen traditionale Gemeinschaften wie Familien, ethnisch-kulturelle Communities, Freundeskreise oder Nachbarschaften. Zu nennen sind aber auch neue Vergemeinschaftungsformen wie ‚Wahlverwandtschaften' oder „Neo-Gemeinschaften" (Reckwitz, 2018, S. 10). Bestimmende *Funktionslogiken* dieser in Gemeinschaften vorherrschenden primären Netze sind Zugehörigkeit (eben v.a. durch Geburt, aber auch durch Kooptation, d.h. Aufnahme), Zuneigung und nicht-monetärer Tausch.

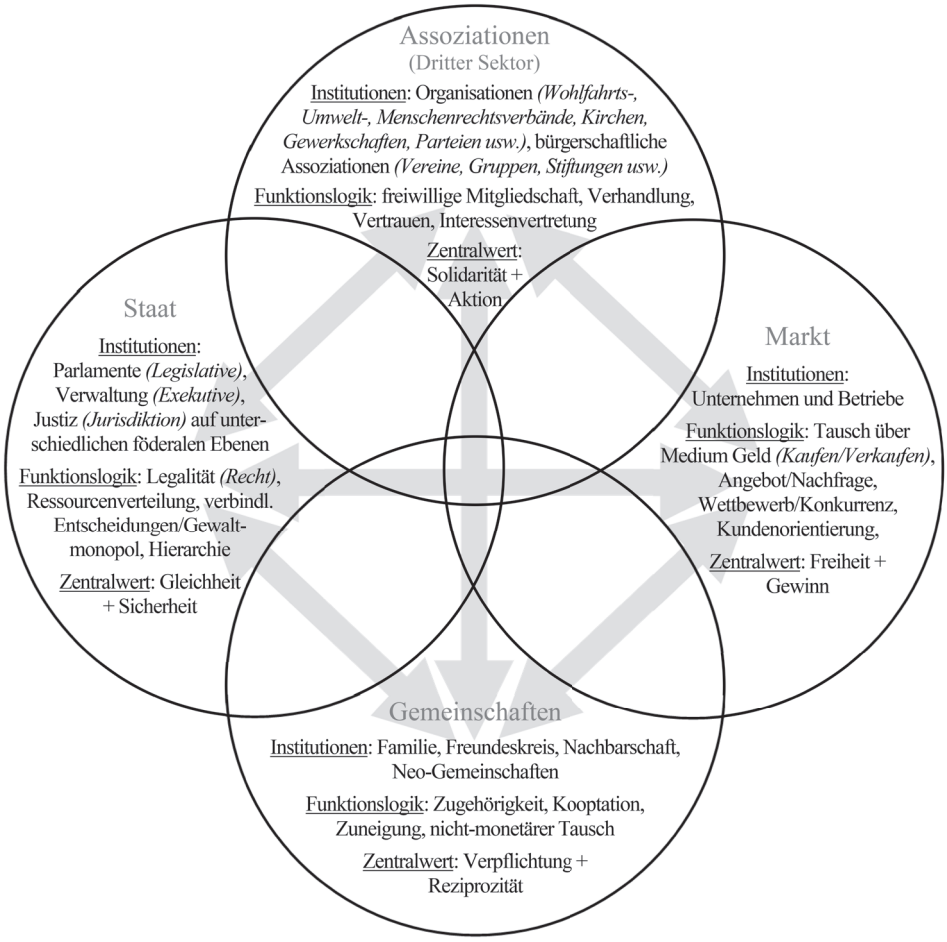

Abb. 1: Gesellschaftliche Sektoren von gemischter Wohlfahrtsproduktion und Politiksteuerung

Die genannten Sektoren sind jedoch in sich *keineswegs homogen* und lassen sich nicht völlig trennscharf durch „starre Demarkationslinien" (Evers & Ewert, 2010, S. 103) voneinander abgrenzen, sondern überlappen einander teilweise: Jeder Sektor verfügt gewissermaßen über eine ‚Stammlogik' bzw. eine dominante Logik, weist aber auch (unterschiedlich stark ausgeprägte) Anteile der jeweiligen Grundlogiken der übrigen Bereiche auf. Beispiele: kommunale Energieversorgungsunternehmen kombinieren die staatliche mit der ökonomischen Logik, Wohlfahrtsverbände die assoziative Logik sowohl mit der staatlichen als auch mit der ökonomischen, usw. Gerade Überlappungsbereiche und Grauzonen sind spannend.

Die vier Sektoren setzen sich wechselseitig *Kontextbedingungen*. Zugleich ist jeder Sektor *angewiesen* auf Kontextbedingungen, die er selbst nicht gewährleisten kann, sondern die seitens der jeweils anderen Sektoren gesetzt werden. Der Staat reguliert (bzw. de-reguliert) durch seine Gesetzgebung das Marktgeschehen ebenso wie die Hand-

lungsspielräume freier Assoziationen. Die Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft beeinflusst den Handlungsspielraum des Staates. Staat und Markt wiederum sind für ihr Funktionieren darauf angewiesen, dass in der Gesellschaft zwischenmenschliche Werte wie Solidarität, Verlässlichkeit und Vertrauen wirkmächtig sind; dass ‚Soziales Kapital' vorhanden ist, das in hohem Maße von Gemeinschaften und in bürgerschaftlichen Assoziationen gebildet wird.

Eine *stete latente Tendenz* besteht darin, dass die spezifische Funktionslogik eines der Sektoren die anderen Bereiche mit ihren je eigenen Funktionslogiken zu dominieren droht. Die Funktionslogiken überschreiten gewissermaßen die Sektorgrenzen, und ihre wechselseitige Balance gerät in Schieflage. Anfang der 2000er Jahre sieht Evers jedenfalls eine zentrale Herausforderung für Arrangements gemischter Wohlfahrtsproduktion darin, „dass … sich vor allem die Maximen des marktwirtschaftlichen Teilsystems (Wettbewerb, marktwirtschaftliche Erfolgskriterien) ‚entgrenzt' und in alle anderen Sphären ausgebreitet zu haben scheinen" (2004b, S. 3).

2.2 Welfaremix: Gewährleistung von Wohlfahrt in gemischten Arrangements

Mit dem gerade skizzierten Modell als Grundlage wird unter dem Begriff *Welfaremix* das Zusammenwirken verschiedener gesellschaftlicher Sektoren bzw. ihrer Kernlogiken bei der Erbringung von Wohlfahrtsleistungen bzw. Veränderungen in diesem Zusammenwirken in analytischer und strategischer Absicht thematisiert. Begriff und Konzept des *Welfaremix* (auch, ‚mixed economy of welfare', ‚Wohlfahrtsmix' oder ‚Wohlfahrtspluralismus') wurden Anfang der 1990er Jahre v.a. durch Adalbert Evers und Thomas Olk in die bundesdeutsche Fachdiskussion eingeführt (vgl. Evers & Olk, 1996). In der Folge wurde und wird das Konzept theoretisch entfaltet (vgl. Evers, 2004b, 2011, 2019; Wendt, 2010) und in praxisbezogenen Fachkonzepten vielfach rezipiert (vgl. insbesondere Netzwerk Soziales neu gestalten, 2009a, 2009b, 2018).

Die Chiffren Welfaremix, Wohlfahrtsmix usw. stehen dabei zunächst für eine *empirische* und *analytische* Perspektive, die im Folgenden skizziert werden soll. Am Anfang eines empirischen Zugangs steht die Beobachtung, dass Welfaremix als solches kein neues Phänomen darstellt, sich aber ab den 1990er Jahren innerhalb dieses Mixes fünf zentrale Trends identifizieren lassen (vgl. bereits Evers, 1992; Klie & Roß, 2007):

- Die Gemeinschaften werden zunehmend gezielt und systematisch in Wohlfahrtsmixturen einbezogen (z.B. Mitwirkung von Familienangehörigen).
- Die Landschaft der Anbieter sozialer Dienstleistungen diversifiziert sich immer mehr, insbesondere werden verstärkt privat-gewerbliche Anbieter in Wohlfahrtsmixturen einbezogen.
- Der Staat wird mehr und mehr in der Rolle eines Initiators, Regulators und Moderators von Wohlfahrtsmixturen gesehen. Ihm wird eine (überwiegend durch Kontextsteuerung wahrzunehmende) Gewährleistungsfunktion für Wohlfahrt zugewiesen.

- Individualisierte und „personalisierte Versorgungsgestaltung" (Wendt, 2010, S. 10) im Sinne ‚maßgeschneiderter' personen- und situationsbezogener Hilfe-Pakete gewinnt in allen Feldern sozialer Dienste an Bedeutung.
- Systematisch wird versucht, freiwilliges bürgerschaftliches Engagement als festen Bestandteil in gemischte Wohlfahrtsarrangements einzubeziehen (vgl. Steinbacher, 2004).

Zum Zweiten lassen sich auf verschiedenen Ebenen Versuche identifizieren, ‚Wohlfahrts-Mixturen', die aus Beiträgen der genannten Sektoren bestehen, *zu arrangieren, auszubalancieren und zu steuern:*

- auf der individuellen Ebene im Sinne personalisierter Unterstützungs- oder Hilfemixe (vgl. Roß, 2015);
- auf staatlicher Ebene im Sinne der Etablierung eines bestimmten wohlfahrtsstaatlichen Regimes;
- auf organisationaler Ebene im Sinne der Ausprägung einer hybriden, unterschiedliche Systemlogiken integrierenden Organisationskultur bzw. -struktur (vgl. Evers & Ewert, 2010) sowie
- auf Ebene der Gestaltung von auf bestimmte Sozialräume bezogenen Versorgungsarrangements, -netzwerken oder -verbünden.

Eine Analyse im Horizont des Sektoren-Modells führt zu der Einschätzung, dass jeder der oben beschriebenen Sektoren in Bezug auf die Erbringung von Wohlfahrt einerseits *spezifische Leistungsfähigkeiten*, andererseits spezifische *systemimmanente Leistungsgrenzen* hat (vgl. Evers & Olk, 1996, S. 24f.; Offe, 2000; Roß, 2016, S. 24):

- So ist bspw. der Staat in der Lage, Rechtsansprüche verbindlich zu definieren und durchzusetzen – während sein Tempo in der Reaktion auf neue Bedarfe i.d.R. eher langsam ist.
- Auf neue Bedarfe schnell mit neuen Produkten zu reagieren, ist eine klare Stärke des Marktes – die ungleiche Verteilung von Gütern und Dienstleistungen bzw. der Marktausschluss nicht-zahlungskräftiger Gruppen dagegen eine eindeutige Grenze der ökonomischen Logik.

Daher erscheint keiner der gesellschaftlichen Teilbereiche in der Lage, allein mittels seiner ‚eigenen' Institutionen und Funktionslogiken Wohlfahrt zu gewährleisten. Die konkreten *Mischungsverhältnisse*, in denen Sektorlogiken miteinander kombiniert werden, sind dabei nicht statisch, sondern unterliegen dynamischen historischen Entwicklungen.[1]

1 Adalbert Evers fasst zusammen: „Wohlfahrtspluralismus gewinnt in dem Maße Konturen, wie in der öffentlichen Diskussion ausdrücklich anerkannt wird, dass man Aufgaben nicht allein oder fast ausschließlich Staat oder Markt anvertrauen sollte. Allerdings bleibt genug Raum für Kontroversen: Wie viel Staat, Markt und Verantwortung des Dritten Sektors und der Familien soll es denn jeweils sein? Wer soll wie viel beitragen (Ressourcen) und wer soll auf die Entscheidungen und Regelungen

Damit erreicht die Theorie des Welfaremix die *normativ-strategische* Ebene und gelangt zur Aussage, ein Mix in der Erbringung von Wohlfahrt sei nicht nur eine faktisch *vorzufindende* Tatsache, sondern ein anzustrebender Zustand: „In einer wohlfahrtspluralistischen Perspektive geht es … um den rechten `Mix´ verschiedener Logiken und Beiträge von Teilsystemen, in der Hoffnung, dabei `synergetische´ Effekte erzielen und die Nachteile der jeweiligen Teillogiken und -systeme ausgleichen zu können" (Evers, 2004b, S. 3; vgl. auch Evers, 2011, S. 275). Denn auf Grund der je spezifischen Systemschwächen der beteiligten Sektoren führe nur ein *Zusammenwirken* bzw. ein Mix von Handlungslogiken zu tragfähigen Lösungen in der Erbringung von Wohlfahrt (bzw. von Daseinsvorsorge insgesamt2). Wie eine solche gemischte Wohlfahrtsproduktion konkret aussehen kann und welchen ‚Mehrwert' sie erbringt, ist mittlerweile insbesondere für verschiedene Felder des sozialen Hilfesystems durchbuchstabiert worden (vgl. Bubolz-Lutz & Kricheldorff, 2006; Schäfer-Walkmann & Vater, 2006; Fink, 2007; Samariterstiftung & Stiftung Liebenau, 2007; Strasser & Stricker, 2007; Hämel, 2011; zusammenfassend Roß, 2012, S. 335f).[3]

Wenn damit die Frage nach der „*Steuerung* der sozialen Dienstleistungsproduktion" (Nullmeier, 2011, S. 285; Hervorh. durch G/R/S) – oder breiter formuliert: nach der Steuerung der Gewährleistung von Wohlfahrt – aufgeworfen wird, verbindet sich der Diskurs zum Welfaremix mit dem zu Governance.

2.3 Governance: Politische Steuerung im *mix of modes*

‚Governance' hat als Begriff und Konzept Konjunktur in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften und findet zunehmend Eingang in die Praxis politischen und unternehmerischen Handelns (vgl. Benz, Lütz & Simonis, 2007; Benz & Dose, 2010a; Roß & Rieger, 2018; Dose, 2013; Möltgen-Sicking & Winter, 2019; Rieger, 2022). Dabei wird der Terminus, für den es keine exakte deutsche Übersetzung gibt, keineswegs einheitlich verwendet (vgl. Lahner & Zimmermann, 2005, S. 223).[4] Allgemein gesprochen geht es um *Steuerung*. Dabei werden unter Governance „drei unterschiedliche, jedoch miteinander zusammenhängende Ebenen verstanden: die Steuerung ganzer Gesellschaft, die Steuerung einzelner Organisationen und die Verbindung dieser beiden Aspekte" (Maier & Meyer, 2022, S. 547).[5]

---

welchen Einfluss haben (Steuerung)? Das berührt Fragen von sozialer Gerechtigkeit und von Demokratie" (Evers, 2004b, S. 3).

2 Vgl. Roß in diesem Band: Governance-Perspektive: Nutzen für die Praxis der Steuerung lokaler Daseinsvorsorge.

3 Zu den Stärken und Schwächen des Welfaremix-Konzepts vgl. Grunwald & Roß 2014.

4 „Die englischen Begriffe Government und Governance sind wortgeschichtlich gleichen Ursprungs. Sie lassen sich von griechisch kybernan (κυβερνᾶν) und lateinisch gubernare herleiten. Beide Begriffe beziehen sich gleichermaßen auf Tätigkeiten des Führens, Leitens, Lenkens, Regierens und Steuerns" (Rieger, 2022, S. 42). Ausführlich zur Begriffsgeschichte vgl. a.a.O.

5 Um die Steuerung von Staaten geht es dort, wo in politischen Kontexten und mit normativer Konnotation von ‚Good Governance' die Rede ist, z.B. im Zusammenhang mit Kriterien für die Kreditvergabe

Wir rezipieren an dieser Stelle im Wesentlichen den insbesondere von A. Benz, N. Dose und weiteren Autor*innen in die Debatte eingeführten deutschen, *politik-, sozial- und verwaltungswissenschaftlich geprägten Governance-Diskurs* (vgl. Benz, 2004; Benz, Lütz & Simonis 2007; Benz & Dose, 2010a und Dose, 2013). Dieser theoretische Ansatz, der mit dem oben skizzierten Modell gesellschaftlicher Sektoren und deren Grundlogiken arbeitet, erscheint uns zum einen hinreichend differenziert entfaltet zu sein und zum anderen für das Nachdenken über die künftige Ausgestaltung von Sozialer Arbeit und Sozialwirtschaft in Deutschland sehr produktiv zu sein. Grundmotiv dieses Diskurses ist die Frage, wie in der „postkonventionellen Demokratie" (Willke, 2013, S. 64) unterschiedliche Steuerungsmechanismen bzw. -logiken ineinandergreifen (müssen), um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen. Dabei sind eine *analytische* und eine *normative* bzw. *strategische* Perspektive zu unterscheiden. Mit Blick auf Soziale Arbeit und Sozialwirtschaft können Governance-Analysen einen wichtigen Beitrag leisten, um Organisation und Verfassung des Sozialstaats (welfare governance) sowie „der einzelnen Bereiche sozialer Dienste zu erfassen, analytisch aufzuschlüsseln und dadurch auch genauer zu bestimmen, welche Reformen welche Folgen nach sich ziehen" (Nullmeier, 2011 S. 292).

Im hier rezipierten Diskurs steht Governance (ganz ähnlich wie Welfaremix) zunächst „für eine analytische Perspektive, die angesichts scheinbar undurchschaubarer und überkomplex gewordener Strukturen und Verfahren kollektiven Handelns in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft für Übersicht sorgen soll" (Benz & Dose, 2010b, S. 32). Beschrieben werden Regelungsstrukturen und Regelungsweisen auf unterschiedlichen Ebenen (z.B. Organizational Governance, Local Governance, Governance im Staat und Global Governance) und für unterschiedliche Felder (z.B. educational governance, welfare governance usw.). Dabei geht es im Wesentlichen um zwei Phänomene.

Erstens werden *zunehmende – und zunehmend komplexere – gesellschaftliche Verflechtungen bzw. Interdependenzen* in den Blick genommen. Analysiert wird die stärkere Verflüssigung der Grenzen zwischen

a) kommunaler, nationaler und internationaler Ebene,
b) verschiedenen Funktionssystemen,
c) Staat, Markt und Assoziationen sowie
d) Politikfeldern.

Dabei handelt es sich bei den unter b) und c) genannten Punkten um jene Phänomene, bei denen auch die Theorie des Welfaremix ansetzt.

---

durch die Weltbank (vgl. Adam, 2000; ESCAP, 2006). Unter dem Stichwort ‚Corporate Governance' wird die konkrete Ausgestaltung einer angemessenen Steuerung (und damit auch Beaufsichtigung) privatwirtschaftlicher Unternehmen, aber auch gemeinnütziger und öffentlicher Organisationen diskutiert (vgl. Schober & Djukíc, 2015; Bachert, 2017, 2020; Expertenkommission, 2021; Papenfuß, 2021).

Zweitens und vor allem geht es um das Phänomen von *Veränderungen bei der Steuerung solcher komplexen Interdependenzen*. Dieses Phänomen weist mehrere Aspekte auf, für deren Analyse auf das in 2.1 vorgestellte Grundmodell gesellschaftlicher Sektoren zurückgegriffen wird.

- Politische Steuerung erfolgt *immer weniger allein durch den (vermeintlich souveränen) Staat* und seinen Steuerungsmodus ‚Hierarchie' bzw. ‚Legalität', also zunehmend weniger durch ‚government'. Dies hängt damit zusammen, „…dass Problemzusammenhänge vielfach Kompetenzgrenzen der Regierungs- und Verwaltungseinheiten überschreiten, Formen der autoritativen Steuerung angesichts der Komplexität öffentlicher Aufgaben häufig versagen" (Benz & Dose, 2010b, S. 29).
- Politische Steuerung kann offenbar auch *nicht allein über den Markt* und seinen zentralen Steuerungsmodus ‚Wettbewerb' bzw. ‚Konkurrenz' erfolgen. Insbesondere mit der in den 1990er Jahren auf allen föderalen Ebenen unter dem Leitbegriff der Neuen Steuerung bzw. des New Public Managements vorangetriebenen Verwaltungsreform hatte sich die Hoffnung verbunden, Steuerungs- und Effizienzprobleme staatlicher Lenkung durch die Übernahme (betriebs-) wirtschaftlicher Denkweisen und Instrumente zu lösen (vgl. Kegelmann, 2007; Siegel, 2018). Jedoch erwies sich bald, „dass…eine Verlagerung von Aufgaben auf den Markt nur für Teilaspekte der öffentlichen Leistungen möglich ist" (Benz & Dose, 2010b, S. 29).
- Politische Steuerung erfolgt also nicht mehr exklusiv durch den Staat, lässt sich aber auch nur sehr begrenzt durch Mechanismen des Marktes sicherstellen. Vielmehr erfolgt sie *zunehmend in einem Mix verschiedener Steuerungsmechanismen,* d.h. in komplexen „Kombinationen aus unterschiedlichen Regelsystemen (Vertragsregeln, Kompetenzregeln und Kontrollbefugnisse, Mehrheitsregeln, Verhandlungsregeln)" (Benz & Dose, 2010b, S. 25). Damit unterscheiden sich Governance-Strukturen sowohl von staatlichen (primär hierarchie-basierten) und marktförmigen (primär konkurrenz-basierten) Systemen.

Anders gesagt: Auf verschiedenen Ebenen und an verschiedenen Orten entstehen Steuerungsstrukturen und -regime, in denen die Logiken der gesellschaftlichen Sektoren kombiniert werden.

Solche ‚Governance-Regime' finden sich auch im Bereich der Sozialwirtschaft bzw. der Sozialen Arbeit zunehmend, insbesondere auf regionaler und lokaler Ebene (vgl. Roß, 2020, S. 63f.). Ein Beispiel mit langer Tradition sind etwa die Jugendhilfeausschüsse nach § 71 SGB VIII, jüngere Beispiele die vielerorts gegründeten Inklusions-Konferenzen, Gesundheits-Konferenzen, Pflege-Konferenzen, Gemeindepsychiatrische Verbünde, Bündnisse für Familien, Runde Tische Frühe Hilfen / Kinderschutz, Runde Tische Flüchtlinge und Ausbildung, Regionale Arbeitskreise Europäischer Sozialfond usw. Auf lokaler Ebene sind bspw. Lenkungsgruppen zur Quartiersentwicklung zu nennen. Schließlich haben auch

Verfahren zu personenbezogenen Hilfeplanung den Charakter von ‚Mikro-Governance-Strukturen': Etwa die Erstellung und Überprüfung des Hilfeplans in der Kinder- und Jugendhilfe (§ 36 SGB VIII) oder die Teilhabeplankonferenz in der Eingliederungshilfe (§ 20 SGB IX).

Die damit skizzierten Veränderungen der politischen Steuerung werden in der Governance-Debatte überwiegend als (angemessene) Reaktion auf gesellschaftliche Komplexität gedeutet. G. Rieger interpretiert die Entstehung von Governance-Regimen bzw. -strukturen in Rekurs auf U. Beck als folgerichtige Antwort in der Politiksteuerung auf die zweite Moderne (vgl. Rieger, 2022, S. 37), Y. Papadopoulos spricht von einer „Reaktion auf funktionale Erfordernisse komplexer Gesellschaften" (2010, S. 227). Insofern ist die Entstehung von Governancestrukturen und -prozessen auch „der dramatisch werdenden Schwierigkeit, sowohl die Input-Legitimität als auch die Output-Legitimität mit herkömmlichen Mitteln und Institutionen der Demokratie hinreichend zu gewährleisten" (Willke, 2013, S. 64), geschuldet. Der Governance-Begriff impliziert, so F. Nullmeier, die Annahme, „dass es bessere, leistungsfähigere Regelungen als Staat und Markt gibt" (Nullmeier, 2011, S. 291). Damit wird die analytische Perspektive überschritten.

In Teilen der Politik- und Verwaltungswissenschaft wird *Governance* auf Basis der gerade skizzierten Analysen *explizit als Reformkonzept* und „neuartiges Konzept des Regierens" (Jann & Wegrich, 2010, S. 175) verhandelt. Governance sei nicht nur ein *faktisch gegebenes* Phänomen, sondern scheine „*unabdingbar* für das Regieren moderner Gesellschaften zu sein" (Papadopoulos, 2010, S. 227; Hervorh. G/R/S). Die Entwicklung von Governance-Regimen solle gezielt forciert und systematisch betrieben werden, weil man sich von ihnen eine „Steigerung der *inhaltlichen* Kompetenz der Politik" (Willke, 2013, S. 64; Hervorh. im Original) erhoffen könne, „der Hyperkomplexität gesellschaftlicher Problemlagen noch angemessen entgegentreten zu können" (ebd.). Zudem stelle Governance eine konzeptionelle Alternative „zu dem die 80er und 90er Jahre prägenden Reformmodell des New Public Management(s) (NPM)" (Jann & Wegrich, 2010, S. 176) dar.

Mit Blick auf die wesentlichen Inhalte von ‚*Governance als Reformkonzept*' sind insbesondere *folgende Aspekte zentral:*

- Governance als (normativ begründetes) strategisches Konzept fokussiert vor allem auf die inter-organisatorische Perspektive, also auf die Beziehungen und Prozesse zwischen Organisationen und Akteursgruppen (vgl. Jann & Wegrich, 2010). Demgegenüber hat das Neue Steuerungsmodell einen starken Akzent auf die intra-organisatorische Perspektive (v.a. bezogen auf die öffentliche Verwaltung) gelegt (vgl. Tabatt-Hirschfeldt, 2018).
- Governance als strategisches Konzept setzt auf die gezielte Bildung und Pflege von sektorübergreifenden Politiknetzwerken als neuen Institutionalisierungsformen politischer Steuerung – im Unterschied zu einer primär staatlich-hierarchischen und einer primär ökonomisch-wettbewerblich orientierten Steuerung (vgl. Jann & Wegrich, 2010).

- Governance als normatives Konzept zielt damit explizit auf eine Kombination von Steuerungsformen (mix of modes) aus den verschiedenen gesellschaftlichen Teilbereichen Staat, Markt und Assoziationen. „Stichworte in diesem Zusammenhang sind Public-Private-Partnerships oder Koproduktion" (Jann & Wegrich, 2010, S. 188). Insbesondere die Bürger*innen erscheinen explizit als Ko-Produzenten öffentlicher Güter.
- Eine wichtige normative Begründung sowohl für die Forderung, Politiknetzwerke aufzubauen, als auch für die Forderung nach gemischter Steuerung ist das Stakeholder-Prinzip: „ausgehend von der einfachen Überlegung, dass soziale Probleme auch durch eine noch so effiziente Verwaltung nicht grundlegend zu lösen sind" (Jann & Wegrich, 2010, S. 184), gehe es darum, „gesellschaftliche Akteure in die Problembewältigung einzubinden, sie zu motivieren und zu aktivieren" (ebd.).
- Im Kontext eines strategisch eingesetzten Governance-Konzepts erfolgt Entscheidungsfindung wesentlich durch Verhandlung und Beratung, jedenfalls nicht allein auf dem Wege von an der Mehrheitsregel orientierten Abstimmungen. Insofern wird hier ein konsens-demokratisches Modell gegenüber einem konkurrenz-demokratischen in den Vordergrund gestellt.
- Dienstleistungsorientierung und Effizienz – Kernziele des New Public Managements – werden nicht aufgegeben, aber durch ein weiteres Zielbündel ergänzt und v.a. balanciert: „Die neuen Ziele lauten also … Stärkung von sozialer, politischer und administrativer Kohäsion, von politischer und gesellschaftlicher Beteiligung, von bürgerschaftlichem und politischem Engagement" (ebd.). Die mit Governance-Strukturen tendenziell verbundene Exklusion bestimmter gesellschaftlicher Gruppen (im Übrigen ein zentraler Kritikpunkt – vgl. Rieger, 2012) zu überwinden, wird damit zu einer wichtigen Herausforderung normativer Konzepte von Governance (zu kritischen Aspekten vgl. Roß & Rieger, 2018, S. 597f.).

3 Governance Sozialer Arbeit: Perspektiven für eine theoriegeleitete Handlungsorientierung für Führungskräfte

3.1 Grundlegende Orientierungen

Die Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit in Deutschland und damit für sozialwirtschaftliche Organisationen, in denen die Dienstleistungen erbracht werden, sind geprägt von gesellschaftlichen Megatrends sowie von der sich im Kontext dieser Trends vollziehenden Transformation des deutschen Wohlfahrtsregimes. Daraus ergeben sich Spannungsfelder, denen Fach- und vor allem Führungskräfte sozialwirtschaftlicher Organisationen ausgesetzt sind. Im Sinne des skizzierten Dilemmatamanagements lassen

sich diese Spannungsfelder nicht ‚auflösen' oder ‚erledigen', sondern Führungskräfte müssen in und mit ihnen arbeiten und diese gestalten. Die hier rezipierten Ansätze von Welfaremix und Governance können ihnen dabei helfen, sich in den beschriebenen Spannungsfeldern zu orientieren.

Governance und Welfaremix stellen zunächst und vor allem ein *analytisches Instrumentarium* zur Verfügung, eine Art ‚Radarsystem'. Diese Theoriekonzepte erlauben, die Kräfte und Strömungen, die in Feldern Sozialer Arbeit bzw. im Umfeld sozialwirtschaftlicher Organisationen virulent sind und auf sie einwirken, klarer zu identifizieren und sie in ihrer jeweiligen Logik kritisch zu analysieren. ‚Governance Sozialer Arbeit' als noch weiter aus zu buchstabierendes theoriegeleitetes Konzept methodischen Handelns ist geeignet, um insbesondere Führungskräfte der Sozialen Arbeit bzw. der Sozialwirtschaft

a) anzuleiten, Welfaremix-Arrangements und Governance-Regime auf verschiedenen Ebenen – von der staatlichen über die organisationale bis zur individuellen Ebene der Adressat*innen – zu *identifizieren*, diese Arrangements und Regime auf die Logiken ihres Funktionierens sowie auf ihre Stärken bzw. Schwächen hin zu *analysieren* und sich auf dieser Grundlage ihnen gegenüber kritisch begründet zu *positionieren* sowie
b) in die Lage zu versetzen, im Sinne der eigenen fachlichen und normativen Grundvorstellungen einerseits in Welfaremix-Arrangements und Governance-Regimen wirksam zu *agieren*, andererseits solche Arrangements bzw. Regime selbst aktiv aufzubauen bzw. zu *implementieren*.

Auf dieser Basis werden zugleich fundierte Debatten darüber möglich, *in welchem Maß* sich eine sozialwirtschaftliche Organisation diese oder jene Logik zu eigen machen will, in welchem *konkreten* ‚mix of modes' sie also agieren will. Hier sind in Organisationen der Sozialwirtschaft immer wieder neu Entscheidungen zu treffen. Ganz praktisch geht es bspw. darum,

- wie das Leistungsportfolio einer sozialwirtschaftlichen Organisation zusammengesetzt sein soll; in welchem Umfang sich hier also staatlich refinanzierte, am Markt verkäufliche, durch freiwilliges Engagement erbrachte oder auf die Eigenkräfte von Gemeinschaften setzende Dienstleistungen finden;
- wie personenbezogene Welfaremix-Arrangements konkret gestaltet sein sollen; welche Komponenten (auf Rechtsansprüchen gegenüber dem Staat basierende, auf (Quasi)Märkten eingekaufte, durch freiwilliges Engagement erbrachte oder in Gemeinschaften geleistete Unterstützungsleistungen) sie also in welchem Mischungsverhältnis enthalten;[6]

6 Für Konkretisierungen am Beispiel der Versorgung dementiell erkrankter Menschen vgl. Roß, 2016, am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe Roß, 2020 sowie mit Blick auf die lokale Daseinsvorsoge den Beitrag von Roß in diesem Band: Governance-Perspektive: Nutzen für die Praxis der Steuerung lokaler Daseinsvorsorge.

- wie ein Governance-Regime zur Steuerung der Gewährleistung von Wohlfahrtsleistungen (für Kinder und Jugendliche, für pflegebedürftige Menschen, für wohnungslose Menschen usw.) auf örtlicher oder überörtliche Ebene aufgestellt sein soll; wie hier staatliche, ökonomische, assoziative und gemeinschaftliche Kernlogiken konkret balanciert sind.

Schließlich werden Führungskräfte dabei unterstützt, sowohl die *Außenbeziehungen* sozialwirtschaftlicher Organisationen als auch deren *Binnenstruktur* so zu gestalten, dass die gerade skizzierten Positionierungen in Welfaremix-Arrangements und Governance-Regimen (bzw. deren aktive Mitgestaltung) erfolgreich möglich werden. Dabei geht es immer darum, die jeweilige sozialwirtschaftliche Organisation mit passgenauen, innovativen Dienst- und Unterstützungsleistungen auf einem fachlich qualitätsvollen, ethisch vertretbaren und wirtschaftlich erfolgreichen Kurs zu halten.

Der seit 2011 an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg durchgeführte Masterstudiengang „Governance Sozialer Arbeit" (M.A.) vermittelt dieses Rahmenkonzept und die dafür notwendigen Kompetenzen wie insbesondere Dilemmatamanagement an (künftige) Führungskräfte der Sozialen Arbeit, das seit 2020 angebotene Zertifikatsprogramm „Intersektorale Governance" an Fach- und Führungskräfte aus öffentlicher Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft (Kapitel 3.2).

In allen gerade skizzierten Handlungsfeldern von der Portfoliogestaltung über personenbezogene Arrangements bis zur Organisationsgestaltung geht es aber nicht nur um *Analysen*, sondern um sehr konkrete *Entscheidungen* über Mixes of Modes in Leistungserbringung und Leistungssteuerung. Die Diskurse zu Welfaremix und Governance legen beide die Schlussfolgerung nahe, dass unter den Rahmenbedingungen einer VUCA-Welt sowohl die *Erbringung* von Wohlfahrt als auch die organisationale und politische *Steuerung* dieser Wohlfahrtsproduktion dadurch zielführender und leistungsfähiger werden, wenn sie in einem Mix of Modes realisiert werden, also nicht nur einer Sektorlogik folgen (so z.B. explizit Wasel & Haas, 2012; Haas & Wasel, 2017).

Wie aber die Mixes konkret ausgestaltet werden – mit wieviel gemeinschaftlicher, staatlicher, assoziativer oder ökonomischer Logik – für diese Entscheidungen bieten die Diskurse zu Welfaremix und Governance jedoch *per se* keine normativen ‚Kursvorgaben' oder ‚Beurteilungsmaßstäbe', sondern sind diesbezüglich grundsätzlich offen. Jede Führungskraft muss sich den Blickwinkeln der Disziplin Sozialer Arbeit und ihren ethisch-normativen Implikaten einerseits sowie den ökonomischen, politischen, assoziativen und lebensweltlich-gemeinschaftlichen Herausforderungen andererseits stellen. Sie muss in diesem hybriden Setting selbst Entscheidungen über die jeweilige Balance fällen bzw. dafür sorgen, dass diese (ggf. partizipativ) getroffen werden. Alle Logiken haben dabei ihre Berechtigung, und in unserem Verständnis dominiert keine a priori die andere. Fach- und Führungskräfte brauchen jedoch Analyseinstrumente, auf deren Basis sie Entscheidungen fällen können. Dies und das damit verbundene Dilemmatamanagement, sind wesentliche Aspekte der Professionalität von Führungskräften (vgl. Grunwald, 2022b, S. 161ff.; Grunwald & Steinbacher, 2013).

Das Konzept des Dilemmatmanagements betont dabei, dass Führungskräfte dafür bürgen, den Umgang mit den Paradoxien und Dilemmata sowie mit Spannungsfeldern in Organisationen in eine kanalisierte und damit bearbeitbare Form zu bringen. Die von Führungskräften angestoßene Auseinandersetzung mit der Komplexität der Umwelt einer Organisation im Allgemeinen und der Ausgestaltung der jeweiligen Mixes of Modes im Rahmen des Konzepts „Governance Sozialer Arbeit" im Besonderen ist dabei nicht irgendwann einmal abgeschlossen, sondern stellt vielmehr eine immer wieder neu anzugehende Herausforderung dar. Daher sind sozialwirtschaftliche hybride Organisationen auch immer als lernende Organisationen zu begreifen. Die Frage, was neu bedacht und entschieden werden muss und an welchen Stellen die Organisation auf bestehende Muster im Umgang mit Paradoxien und Dilemmata zurückgreifen kann – also: wo kann ‚Ungewissheit absorbiert' werden und wo muss sie wieder neu integriert werden –, ist immer wieder neu zu stellen und zu bearbeiten (genauer vgl. Grunwald 2022b, S. 97ff.). Manager*innen können somit auch als „Paradoxieentfaltungsinstanz" verstanden werden, deren Aufgabe darin besteht, widersprüchliche Anforderungen und komplexe Herausforderungen nicht oder nur bedingt von der eigenen Organisation oder Abteilung fernzuhalten, sondern sie immer wieder neu in einer bearbeitbaren Form in die Einrichtung eindringen zu lassen und mit ihnen zu arbeiten (vgl. Kühl, 2015, S. 28).

Hybridisierungsprozesse bzw. organisationale Governance gezielt zu gestalten, verlangt von Leitungskräften, für die von ihnen geleiteten Organisationen, aber auch für sich selbst eine „multiple", eine „hybride Identität" zu entwickeln, wie sie auch im kurz skizzierten Konzept des Managements von Dilemmata und Paradoxien gefordert wird. Sie sollten in der Lage sein, ein Handeln in unterschiedlichen (und z.T. widersprüchlichen) Logiken bzw. in Steuerungs-Dilemmata sowohl in ihrer eigenen professionellen Identität als Führungspersönlichkeit zu integrieren als auch intra-organisational (also v.a. gegenüber den Mitarbeitenden und anderen Führungskräften) und extra-organisational (gegenüber den Stakeholdern) zu kommunizieren (vgl. Wasel & Haas, 2012, S. 591f.).

Auf der Basis der Befähigung zum Dilemmatamanagement und den mit ihm verbundenen Führungskompetenzen müssen Führungskräfte in sozialwirtschaftlichen Organisationen heute das Handlungsrepertoire sowohl assoziativ-solidarischer wie staatlich-hierarchischer und markt-ökonomischer Steuerung beherrschen und zudem die besondere Funktionslogik von Gemeinschaften im Blick haben. Sie müssen über die Kompetenz verfügen, diese – unterschiedlichen Systemlogiken folgenden – Steuerungsstrategien sinnvoll miteinander zu kombinieren, also quasi ‚hybride' Steuerungsstrategien zu entwickeln. Was dabei jeweils ‚sinnvoll' bedeutet, erschließt sich jedoch nicht aus den Konzepten von Governance und Welfaremix, sondern aus fachlichen Zielsystemen, die sich insbesondere aus den konzeptionellen und ethischen Implikationen der Profession und Disziplin Sozialer Arbeit ergeben (vgl. Grunwald, 2022b, S. 175ff.).

3.2 Umsetzung in weiterbildenden Studienangeboten

Um diese keineswegs triviale Aufgabe leisten zu können, benötigen (angehende) Führungskräfte entsprechende Grundlagen. Hier setzt der seit 2011 an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg angebotene weiterbildende Masterstudiengang „Governance Sozialer Arbeit" (M.A.) an, für den die soeben zusammengefassten Grundorientierungen für Führungshandeln in der Sozialwirtschaft den konzeptionellen Rahmen bilden.[7]

Die zentrale Konsequenz, die sich aus Rezeption der Konzepte Welfaremix, Governance und Dilemmatamanagement ergibt, lautet: Für die Führung und Leitung sozialwirtschaftlicher Unternehmen sind in der heutigen Situation betriebswirtschaftliche Managementkompetenzen unerlässlich, jedoch keinesfalls hinreichend. Um fundierte Entscheidungen treffen zu können, braucht eine Führungskraft zusätzlich Wissen aus anderen Disziplinen.

Deshalb umfasst das Studienprogramm auf der einen Seite drei Module zu den klassischen Themen der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung: betriebliche Funktionen, Ebenen und Aufgaben des Managements, Strategisches Management, Grundlagen der Finanzierung und des Rechnungswesens, Fundraising, Controlling, Risikomanagement, Marketing, Qualitätsmanagement. Hinzu kommen ein Modul zu den rechtlichen Rahmenbedingungen sozialwirtschaftlicher Organisationen sowie ein Modul zum Personalmanagement (Gewinnung, Führung, Entwicklung).

Auf der anderen Seite sind Module verankert, die sozialarbeitswissenschaftlich, soziologisch und politikwissenschaftlich ausgerichtet sind. Im einführenden Grundlagenmodul wird – im Kontext Sozialer Arbeit – in die Grundlagen von Governance als analytisches, normatives und strategisches Konzept eingeführt sowie Modelle und Transformationsprozesse sozialstaatlicher Regime diskutiert. Im Modul zur Governance sozialwirtschaftlicher Organisationen geht um ein Grundverständnis von Organisation, aber auch um Organisationskultur, lernende und agile Organisationen sowie um Dilemmata-Management. In einem weiteren Modul werden Methoden der Politikfeldanalyse, der Entwicklung politischer Strategien sowie der Kooperation mit

7 Vgl. https://www.cas.dhbw.de/gsa/. Der Studiengang umfasst 13 Studienmodule sowie die Masterarbeit und führt in einer Regelstudienzeit von vier Semestern nach erfolgreichem Abschluss zu 90 ECTS Credit Points. Entsprechend dem dualen Grundkonzept der DHBW kann zum Masterstudiengang nur zugelassen werden, wer im Bereich der Sozialwirtshaft berufstätig ist. Sowohl in der Didaktik der Lehrveranstaltungen als auch in der Gestaltung der Prüfungsleistungen wird systematisch darauf geachtet, Rückkoppelungen zwischen Studieninhalten und Berufsrealität herzustellen.
Noch ein weiteres Studienangebot auf Masterniveau referenziert auf das Governancekonzept: Das Zertifikatsprogramm „Intersektorale Governance" der an der DHBW angesiedelten Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg (vgl. https://www.isog.dhbw.de/angebot/executive-programme-intersectoral-governance/#anchor-main-content). Hier geht es um die Vermittlung der Kompetenz zur intersektoralen Kooperation bei Zukunftsprozessen und -projekten in allen gesellschaftlichen bzw. politischen Bereichen. Ein besonderes Merkmal: Die Kursgruppen setzen sich möglichst paritätisch aus Vertreter*innen staatlicher Behörden, privatwirtschaftlichen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen zusammen.

zivilgesellschaftlichen Initiativen vermittelt. Wie diese vielfältigen und widerstreitenden Anforderungen im Sinne der Entwicklung einer Führungspersönlichkeit integriert werden können, ist schließlich Gegenstand eines über mehrere Semester laufenden Moduls, in dessen Rahmen auch persönliches Coaching angeboten wird.

Bildet der erste Modulstrang im Grunde die Entwicklung ‚von Government zu Management' (bzw. hin zur ‚Ökonomisierung der Sozialen Arbeit') ab, so greift der zweite Strang – durch seine Integration ins Curriculum als solche sowie durch die konkreten Inhalte – die Entwicklung ‚von Management zu Governance' auf. Diese Synthese macht das Kerncharakteristikum des Masterstudiengangs und zugleich sein Alleinstellungsmerkmal aus. Durch sie werden die Kompetenzen vermittelt, um (im Sinne von Governance als Steuerung im ‚mix of modes') als sozialwirtschaftliche Führungskraft im Spanungsfeld von Adressat*innen-Orientierung, sozialarbeiterischer Fachlichkeit, politischen Vorgaben und ökonomischen Erfordernissen erfolgreich zu navigieren.

Module zur empirischen Sozialforschung sowie Wahlmodule, die eine persönliche Schwerpunktsetzung erlauben, runden das Curriculum ab. Im Wahlbereich können weitere vertiefende Module zum Themenkomplex Führung und Leitung gewählt werden. Alternativ kann ein zusätzlicher bzw. erweiternder inhaltlicher Akzent gesetzt werden, indem Module aus den anderen Masterstudiengängen Sozialer Arbeit der DHBW belegt werden. Dadurch besteht die Möglichkeit, Führungskompetenzen mit Kompetenzen im Bereich der Digitalisierung Sozialer Arbeit, im Bereich der Orientierung sozialwirtschaftlicher Organisationen an der Realität einer Migrationsgesellschaft oder im Bereich der Planung und Koordination innovative Angebote Sozialer Arbeit zu kombinieren.

Der Masterstudiengang Governance Sozialer Arbeit ist in seinen konkreten Inhalten, seinem Aufbau und seiner Didaktik von einem durchaus anspruchsvollen theoretischen Rahmenkonzept inspiriert. Damit unterscheidet er sich zugleich von gängigen Management-Studiengängen. Zwölf Jahre Erfahrung mit der Durchführung zeigen eindeutig: Das Konzept „Governance Sozialer Arbeit" hat für (angehende) Führungskräfte der Sozialwirtschaft sowohl einen hohen Erklärungswert als auch einen hohen Orientierungswert.

Literatur

Adam, M. (2000). Die Entstehung des Governance-Konzepts bei Weltbank und UN. Die EZ wird politischer. In *Entwicklung und Zusammenarbeit (E+Z)* 41/2000, S. 272-274.

Bachert, R. (2017). *Diakonischer Corporate Governance Kodex. Ein wertebasiertes Führungsinstrument in unternehmensethischer Reflexion*. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.

Bachert, R. (Hrsg.) (2020). *Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen am Beispiel der Diakonie,* Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.

Backhausen, W. J. (2009). *Management 2. Ordnung. Chancen und Risiken des notwendigen Wandels*. Wiesbaden: Gabler.

Benz, A.(Hrsg.) (2004). *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90171-8.

Benz, A. & Dose, N. (Hrsg.) (2010a). *Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung,* 2., aktualisierte und veränderte Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92325-3.

Benz, A. & Dose, N. (2010b). *Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept?* In Benz, A. & Dose, N. (Hrsg.). *Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung,* S. 13-36. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92325-3_1.

Benz, A.; Lütz, S. & Simonis, G. (Hrsg.) (2007). *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90407-8.

Birgmeier, B. (2021): „VUCA"? – *ein sozialpädagogisch inspirierter Kommentar.* In Surzykiewicz, J.; Birgmeiner, B.; Hofmann, M. & Rieger, S. (Hrsg.), *Supervision und Coaching in der VUCA-Welt,* S. 191-204. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32692-0_11.

Blessin, B. & Wick, A. (2014). *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung,* 7., vollst. überarb. Aufl. Konstanz/München: UVK/Lucius/UTB.

Bode, I. (2007). Wohlfahrt. In Benz, A.; Lütz, S. & Simonis, G. (Hrsg.). *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder,* S. 401-412. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90407-8_30.

Bubolz-Lutz, E. & Kricheldorff, C. (2006). *Freiwilliges Engagement im Pflegemix: neue Impulse.* Freiburg im Breisgau: Lambertus. https://doi.org/10.1024/1012-5302.20.2.119c.

Cyert, Richrad M. & March, J. G. (1995). *Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Dahme, H.-J.; Otto, H.-U.; Trube, A. & Wohlfahrt, N. (Hrsg.) (2003). *Soziale Arbeit für den aktivierenden Staat.* Opladen: Leske + Budrich. https://doi.org/10.1007/978-3-322-87369-9.

Dose, N. (2013). Von Government zu Governance. Regieren unter veränderten Bedingungen. In Korte, K.-R. & Grunden, T. (Hrsg.). *Handbuch Regierungsforschung.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 53-60. https://doi.org/10.1007/978-3-531-94031-1_4.

ESCAP - United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (2006). *What is Good Governance?* http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp.

Evers, A. (2019). *State, market and civil society. The political dimension of combining their different logigics.* Heidelberg (Manuskript) https://www.soz.uni-heidelberg.de/wp-content/uploads/2019/04/Adalbert-Evers_State-Market-Civil-Society.pdf.

Evers, A. (2018). Hybridisierung und Modernisierung der Sozialwirtschaft. In Grunwald, K. & Langer, A. (Hrsg). *Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis.* Baden-Baden: Nomos, S. 890-902. https://doi.org/10.5771/9783845279060-890.

Evers, A. (2011). Wohlfahrtsmix und soziale Dienste. In Evers, A., Heinze, Rolf G. & Olk, T. (Hrsg.). *Handbuch Soziale Dienste.* Wiesbaden: VS Verlag, S. 265-283. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92091-7.

Evers, A. (2004a). *Sektor und Spannungsfeld. Zur Politik und Theorie des Dritten Sektor.* Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor 27, Berlin: Aktive Bürgerschaft. http://www.dritte-sektor-forschung.de.

Evers, A. (2004b). Wohlfahrtspluralismus. Es geht um mehr als Staat und Markt. In Aktive Bürgerschaft e.V. (Hrsg.). *Aktive Bürgerschaft aktuell* 4/2004, S. 3.

Evers, A. (1992). Megatrends im Wohlfahrtsmix. Soziale Dienstleistungen zwischen Deregulierung und Neugestaltung. In *Blätter der Wohlfahrtspflege* (139) (1992), S. 3-7.

Evers, A., Ewert, B. (2010). Hybride Organisationen im Bereich sozialer Dienste. Ein Konzept, sein Hintergrund und seine Implikationen. In Klatetzki, T. (Hrsg.). *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen.* Wiesbaden: VS Verlag, S. 103-128. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92474-8_4.

Evers, A.; Olk, T. (1996). Wohlfahrtspluralismus – Analytische und normativ-politische Dimensionen eines Leitbegriffs. In Dies. (Hrsg.). *Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft.* Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 9-60. Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex: *Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex* (D-PCGM), Fassung vom 15.01.2021.

Fink, F. (2007). Ohne Solidarität geht es nicht. In *neue caritas* 17/2007, Heft 17, S. 23-25.

Gerras, S. J. (Hrsg.) (2010). *Strategic Leadership Primer 3rd Edition.* U.S. Army War College, Department of Command, Leadership, and Management. Carlisle, PA. https://doi.org/10.1037/e660342010-001.

Grillitsch, W. & Sagmeister, M. (2021). *Projektmanagement in Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung,* Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33945-6.

Grote, J. R. (2007). Local Governance und organisierte Zivilgesellschaft. In Schwalb, L. & Walk, H. (Hrsg.). *Local Governance – Mehr Transparenz durch Bürgernähe?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 39-66. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90571-6_3.

Grunwald, K. (2022a). Arbeit mit wissenschaftlichen Texten in Lehr- und Weiterbildungsveranstaltungen des Sozialmanagements. In Kolhoff, L. (Hrsg.). *Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft IV,* Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 135-153. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38677-1_8.

Grunwald, K. (2022b). *Management sozialwirtschaftlicher Organisationen. Eine Einführung,* Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26340-9.

Grunwald, K. (2018a). Management sozialwirtschaftlicher Organisationen zwischen Steuerungsskepsis, Dilemmatamanagement und Postheroischer Führung. In Grunwald, K. & Langer, L. (Hrsg.), *Sozialwirtschaft. Ein Handbuch für Wissenschaft und Praxis,* S. 369-390. Baden-Baden: Nomos. https://doi.org/10.5771/9783845279060-369.

Grunwald, K. (2018b). Organisationen aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. In Grunwald, K. & Langer, A. (Hrsg.). *Sozialwirtschaft. Ein Handbuch für Wissenschaft und Praxis.* Baden-Baden: Nomos, S. 221-238. https://doi.org/10.5771/9783845279060-221.

Grunwald, K. (2011). Zu Notwendigkeit und Spezifika eines sozialwirtschaftlichen Blicks in der Sozialen Arbeit. In Thiersch, H. & Treptow, R. (Hrsg.). *Zur Identität der Sozialen Arbeit. neue praxis Sonderheft* 10, S. 171-173.

Grunwald, K. & Langer, A. (2018) (Hrsg.). *Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis,* Baden-Baden: Nomos. https://doi.org/10.5771/9783845279060.

Grunwald, K. & Roß, P.-S. (2014). Governance Sozialer Arbeit. Versuch einer theoriebasierten Handlungsorientierung für die Sozialwirtschaft. In Tabatt-Hirschfeldt, A. (Hrsg.). *Öffentliche und Soziale Steuerung - Public Management und Sozialmanagement im Diskurs*, Baden-Baden: Nomos, S. 17-64. https://doi.org/10.5771/9783845245386-15.

Grunwald, K. & Roß, P.-S. (2017). Sozialmanagement als Steuerung hybrider sozialwirtschaftlicher Organisationen. In Wöhrle, A.; Fritze, A.; Prinz, T. & Schwarz, G. (Hrsg.). *Sozialmanagement – eine Zwischenbilanz,* Wiesbaden: Springer VS, S. 171-184. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14896-6_11.

Grunwald, K. & Steinbacher, E. (2013). Kompetenz und Professionalität in der Sozialwirtschaft. In Kaufmann, D. & Knapp, K. (Hrsg.). *Demografischer Wandel in der Sozialwirtschaft. Herausforderungen, Ansatzpunkte, Lösungsstrategien.* Stuttgart: Kohlhammer, S. 101-120.

Haas, H.-S. & Wasel, W. (2017). Hybride sozialwirtschaftliche Unternehmen auf der Suche nach hybriden Strategien. In Hofmann, B. & Büscher, M. (Hrsg.). *Diakonische Unternehmen multirational führen. Grundlagen – Kontroversen – Potentiale.* Baden-Baden: Nomos, S. 47-72.

Hämel, K. (2011). *Öffnung und Engagement. Altenpflegeheime zwischen staatlicher Regulierung, Wettbewerb und Zivilgesellschaft.* Wiesbaden: Springer VS.

Heinze, R. G.; Schneiders, K. & Grohs, S. (2011). Social Entrepreneurship im deutschen Wohlfahrtsstaat – Hybride Organisationen zwischen Markt, Staat und Gemeinschaft. In Hackenberg, H. & Empter, S. (Hrsg.). *Social Entrepreneurship. Social Buisness: Für die Gesellschaft unternehmen.* Wiesbaden: VS Verlag, S. 86-102. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92806-7_5.

Jann, W. & Wegrich, K. (2010). Governance und Verwaltungspolitik. Leitbilder und Reformkonzepte. In Benz, A. & Dose, N. (Hrsg.). *Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung,* 2., aktualisierte und veränderte Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 175-200. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92325-3_9.

Kaduk, S. & Osmetz, D (2020). *Musterbrecher. Die Kunst, das Spiel zu drehen*, kompl. überarb. Neuaufl. Hamburg: Murmann Publishers.

Kaduk, S.; Osmetz, D. & Wüthrich, H. A. (2020). *Musterbrecher X. Ein Prospekt für mutige Führung,* 3. Aufl. Hamburg: Murmann Publishers.

Kegelmann, J. (2007). *New Public Management. Möglichkeiten und Grenzen des Neuen Steuerungsmodells.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kessl, F. & Otto, H.-U. (2011). Soziale Arbeit und Soziale Dienste. In Evers, A., Heinze, R. G. & Olk, T. (Hrsg.). *Handbuch Soziale Dienste.* Wiesbaden: VS Verlag, S. 389-403. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92091-7_20.

Klie, T. & Roß, P.-S. (2007). WelfareMix. Sozialpolitische Neuorientierung zwischen Beschwörung und Strategie. In Dies. (Hrsg.). *Sozialarbeitswissenschaft und angewandte Forschung in der Sozialen Arbeit.* Festschrift für Prof. Dr. Konrad Maier. Freiburg: Verlag Forschung – Entwicklung – Lehre, S. 67-108.

Kühl, S. (2015). *Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur.* 2., aktual. Aufl., Frankfurt a.M./New York: Campus

Lahner, M. & Zimmermann, K. (2005). Integrierte Stadtteilentwicklung: Bedeutung, Zusammenhang und Grenzen von Place-making, Sozialkapital und neuen Formen der Local Governance. In Greiffenhagen, S. & Neller, K. (Hrsg.). *Praxis ohne Theorie? Wissenschaftliche Diskurse zum Bund-Länder-Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt".* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 219-236. https://doi.org/10.1007/978-3-322-81026-7_14.

Lenz, U. (2019). Coaching im Kontext der VUCA-Welt: Der Umbruch steht bevor. In Heller, J. (Hrsg.). *Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln,* S. 49-68. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21044-1_4.

Luczak, D. (2017). Agil – Erfolgsfaktor agiles Unternehmenssystem. In Ramsauer, C., Kayser, D. & Schmitz, C. (Hrsg.). *Erfolgsfaktor Agilität. Chancen für Unternehmen in einem volatilen Marktumfeld,* S. 17-32. Weinheim: Wiley-VCH.

Ludwig, C. (2019). Unternehmensführung in einem volatilen Umfeld: Ist strategische Führung in Zeiten von VUCA-Bedingungen obsolet? In Fürst, R. A. (Hrsg.). *Gestaltung und Management der digitalen Transformation.* Wiesbaden: Springer (AKAD University Edition), S. 105–118. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24493-4_7.

Maier, F. & Meyer, M. (2022): Nonprofit-Governance. In Meyer, M., Simsa, R. & Badelt, C. (Hrsg.). *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management,* Stuttgart:

Schäffer Poeschel, 6., aktualisierte und überarbeitete Auflage, S. 547-565. https://doi.org/10.34156/9783791055633-547.

Möltgen-Sicking, K. & Winter, T. (2019): *Governance. Eine Einführung in Grundlagen und Politikfelder.* Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24280-0.

Müller-Stewens, G. & Fontin, M. (1997). *Management unternehmerischer Dilemmata. Ein Ansatz zur Erschließung neuer Handlungspotentiale.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Naisbitt, J. (1982). Megatrends: *Ten New Directions Transforming Our Lives*. New York: Warner Books.

Netzwerk: Soziales neu gestalten (SONG) e. V. (Hrsg.) (2009a). *Hilfe-Mix – Ältere Menschen in Balance zwischen Selbsthilfe und (professioneller) Unterstützung.* Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden Themenheft 1. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Netzwerk: Soziales neu gestalten (SONG) e. V. (Hrsg.) (2009b). *Eine neue Architektur des Sozialen – Sechs Fallstudien zum Welfare Mix. Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden.* Band 2. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Netzwerk: Soziales neu gestalten (SONG) e. V. (Hrsg.) (2018). *Neu denken, mutig handeln. Gemeinsame Position des Netzwerk: Soziales neu gestalten* (SONG) e. V. Manuskript. Meckenbeuren September 2018.

Neuberger, O. (2002): *Führen und führen lassen.* Stuttgart, 6. völlig neubearbeitete und erweiterte Auflage 2002.

Neuberger, O. (2000): Dilemmata und Paradoxa im Managementprozess. In Schreyögg, G. (Hrsg.). *Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung,* Berlin, S. 173-219.

Nullmeier, F. (2011). Governance sozialer Dienste. In Evers, A., Heinze, R. G. & Olk, T. (Hrsg.). *Handbuch Soziale Dienste.* Wiesbaden: VS Verlag, S. 284-298. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92091-7_14.

Nullmeier, F. (2007). Elementare Mechanismen. In Benz, A.; Lütz, S.; Schimank, U. & Simonis, G. (Hrsg.). *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 29-45.

Offe, C. (2000). Staat, Markt und Gemeinschaft. Gestaltungsoptionen im Spannungsfeld dreier politischer Ordnungsprinzipien. In Ulrich, P. & Maak, T. (Hrsg.). *Die Wirtschaft der Gesellschaft. Perspektiven an der Schwelle zum 3. Jahrtausend*. St. Gallener Beiträge zu Wirtschaftsethik. Bern: Haupt, S. 104-129.

Pankoke, E. (2008). Solidarwirtschaft. In Maurer, A. (Hrsg.). *Handbuch der Wirtschaftssoziologie*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 431-450. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90905-9_22.

Papadopoulos, Y. (2010). Governance und Demokratie. In Benz, A. & Dose, N. (2010a), S. 225-250. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92325-3_11.

Papenfuß, U. (2021). Selbstregulierung mit Corporate Governance Kodizes für nachhaltige Unternehmensführung in Gemeinwirtschaft und Nonprofit-Organisationen. In *Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl* (Z`GuG), 44. Jahrgang 2021, Heft 1, S. 77-92. https://doi.org/10.5771/2701-4193-2021-1-79.

Rauschenbach, T.; Ortmann, F. & Karsten, M.-E. (Hrsg.) (1993). *Der sozialpädagogische Blick. Lebensweltorientierte Methoden in der Sozialen Arbeit.* Weinheim/München: Juventa

Reckwitz, A. (2018). *Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne.* Suhrkamp Berlin, 5. Aufl. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21050-2_2.

Rieger, G. (2022). Von Government zu Governance. In Fischer, J.; Hilse-Carstensen, T. & Huber, S. (Hrsg.). *Handbuch Steuerung. Planung, Gestaltung, Beteiligung,* S. 36-51.

Rieger, G. (2012). Schwache Interessen in Governanceprozessen. In Effinger, H.; Borrmann, S.; Gahleitner, S. B.; Köttig, M.; Kraus, B. & Stövesand, S. (Hrsg.). *Diversität und Soziale*

Ungleichheit. Analytische Zugänge und professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit. Berlin: Barbara Budrich, S. 193–203. https://doi.org/10.2307/j.ctvddzmnr.18.

Roß, P.-S. (2020). Governance-Strukturen, Welfaremix und organisationale Hybridisierung in der Kinder- und Jugendhilfe. In Polutta, A. (Hrsg.). *Kooperative Organisations- und Professionsentwicklung in Hochschule und Sozialwesen? Gleichstellungspolitik und Professionalisierung in geteilter Verantwortung* (Festschrift für Professorin Brigitte Reinbold). Wiesbaden: Springer VS, S. 53-76. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31603-7_6.

Roß, P.-S. (2016). Governance als Steuerungskonzept für Versorgungsgestaltung im Alter. In Schäfer-Walkmann, S. & Traub, F. (Hrsg.). *Evolution durch Vernetzung. Beiträge zur interdisziplinären Versorgungsforschung*. Heidelberg: Springer VS, S. 19-46. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14809-6_2.

Roß, P.-S. (2015). Governancekompetenz und Case Management: Regiefunktion in komplexen Handlungsfeldern. In *case management* 01/2015, S. 7-13.

Roß, P.-S. (2013). Koproduktion. In Grunwald, K., Horcher, G. & Maelicke, B. (Hrsg.). *Lexikon der Sozialwirtschaft*. Baden-Baden: Nomos, 2., aktualisierte und vollständig überarbeitete Auflage 2013, 567-570.

Roß, P.-S. (2012). *Demokratie weiter denken. Reflexionen zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements in der Bürgerkommune*. Baden-Baden: Nomos. https://doi.org/10.5771/9783845238265.

Roß, P.-S. & Rieger, G. (2018). Governance. In Otto, H.-U.; Thiersch, H.; Treptow, R. & Ziegler, H. (Hrsg.). *Handbuch Soziale Arbeit,* 6., überbearb. Aufl., München: Ernst Reinhardt Verlag, S. 590-603.

Sagmeister, M. (2018). Netzwerke in der Sozialwirtschaft. In Grunwald, K. & Langer, A. (Hrsg.). *Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis,* Baden-Baden: Nomos, S. 781-791. https://doi.org/10.5771/9783845279060-781.

Sagmeister, M. (2014). *Netzwerke in der Freien Wohlfahrtspflege. Umgang mit Veränderungen durch Vernetzung der Führungskräfte*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.

Samariterstiftung; Stiftung Liebenau (Hrsg.) (2007). *Das Zusammenspiel von hauptamtlicher Arbeit und Bürgerengagement. Bürger und Profis gemeinsam für die Zukunft der Alten- und Behindertenarbeit und der Sozialpsychiatrie. Eine gemeinsame Position der Stiftung Liebenau und der Samariterstiftung Nürtingen*. Nürtingen-Meckenbeuren.

Schäfer-Walkmann, S. & Vater, W. (2006). Gemeinsam gegen das Vergessen. Bürgerschaftliches Engagement im Bereich der gerontopsychiatrischen Versorgung. In *Kerbe - Forum für Sozialpsychiatrie* 2006, Heft 2, S. 24-26.

Scheller, T. (2017). *Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten*. München: Vahlen. https://doi.org/10.15358/9783800652723.

Schober, C. & Djukić, B. (2015). Governance. In Eschenbach, R.; Horak, C.; Meyer, M. & Schober, C. (Hrsg.). *Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz*. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 173-197.

Siegel, J. (2018). Public Management und Neues Steuerungsmodell. In Grunwald, K. & Langer, A. (Hrsg.). *Sozialwirtschaft. Handbuch für Wissenschaft und Praxis,* Baden-Baden: Nomos, S. 421-433. https://doi.org/10.5771/9783845279060-421.

Simon, F. B. (2007). Paradoxiemanagement oder: Genie und Wahnsinn der Organisation. In *Revue für postheroisches Management* 1, S. 68-87.

Stahl, H. K. (1999). Unternehmensführung als Balanceakt. Der schwierige Übergang vom „Entweder-Oder" zum „Sowohl-Als-auch". In Heitger, B., Schmitz, C. & Gester, P. (Hrsg.), *Managerie. 5*. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management. Heidelberg: Carl Auer, S. 179-195.

Steinbacher, E. (2004). Bürgerschaftliches Engagement. In *Wohlfahrtsverbänden. Professionelle und organisationale Herausforderungen in der Sozialen Arbeit,* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Strasser, H. & Stricker, M. (2007). *Bürgerschaftliches Engagement und Altersdemenz: Auf dem Weg zu einer neuen Pflegekultur? Eine vergleichende Analyse.* Duisburger Beiträge zur Soziologischen Forschung No. 2/2007. Duisburg.

Svetlik, I. (1991). The Future of Welfare Pluralism in the Postcommunist Countries. In Evers, A. & Svetlik, I. (Hrsg.) *Balancing pluralism – new welfare mixes in care for elderly.* Eurosocial Reports 40, Vol.3. Wien, S. 13-23.

Tabatt-Hirschfeldt, A. (2018). *Öffentliche Steuerung und Gestaltung der kommunalen Sozialverwaltung im Wandel. Eine Einführung,* Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18011-9.

Wasel, W. & Haas, H.-S. (2012). Hybride Organisationen – Antworten auf Markt und Inklusion. In *Nachrichtendienstverein,* 92. Jahrgang, Heft 12, S. 586-593.

Weber, S. (2018). Nach der Ökonomisierung kommt die… Möglichkeiten der Steuerung Sozialer Arbeit aus Sicht der Governance-Theorie. *In Sozial Extra* 5, 2018, S. 27-30. https://doi.org/10.1007/s12054-018-0081-8.

Wendt, W. R. (2016). *Sozialwirtschaft kompakt. Grundzüge der Sozialwirtschaftslehre,* Wiesbaden: Springer VS, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11884-6.

Wendt, W. R. (2013). Sozialwirtschaft. In Grunwald, K.; Horcher, G. & Maelicke, B. (Hrsg.). *Lexikon der Sozialwirtschaft,* Baden-Baden, 2., aktualisierte und vollständig überarbeitete Auflage, S. 953-956.

Wendt, W. R. (2010). Versorgungsmix. Wohlfahrt neu gemischt. In *SOZIALwirtschaft* 6/2010, S. 10-12. https://doi.org/10.5771/1613-0707-2010-6-10.

Weick, K. E. (1998). *Der Prozess des Organisierens* (2. Aufl.). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Wieland, J. (2017). Relationale Führung und intersektorelle Governance. In Lehmann, M. & Tyrell, M. (Hrsg.). *Komplexe Freiheit. Komplexität und Kontingenz.* Wiesbaden: Springer VS, S. 237-257. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14969-7_11.

Willke, H. (2013). Corporate Governance in der globalen Wissensgesellschaft. In Schumacher, T. (Hrsg.). *Professionalisierung als Passion. Aktualität und Zukunftsperspektiven der systemischen Organisationsberatung.* Heidelberg: Carl-Auer Verlag, S. 56-66.

Wilms, F. & Größler, A. (2018) (Hrsg.). *Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität - Kybernetische Ansätze für die Unternehmensführung.* Konferenz für Wirtschafts- und Sozialkybernetik vom 8. bis 9. November 2016 in Dornbirn, Berlin: Duncker & Humblot. https://doi.org/10.3790/978-3-428-55557-4.

Wimmer, R. (2011). Die Steuerung des Unsteuerbaren. In Pörksen, B. (Hrsg.) *Schlüsselwerke des Konstruktivismus*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 520-547. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93069-5_30.

Winter, S. & Nagy, A. (2022). *Komplexe Organisationen steuern.* SOZIALwirtschaft 2/2022, 24f. https://doi.org/10.5771/1613-0707-2022-2-24.

Wolf, P. & Hilse, H. (2014). Wissen und Lernen. In Wimmer, R., Meissner, J. O. & Wolf, P. (Hrsg.), *Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf,* 2., überarb. u. erw. Aufl., S. 167-191. Heidelberg: Carl Auer.

Zukunftsinstitut (2021). *Die Megatrends* https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/.

Investitionen und Wirkungen sozialer Innovationslabore – Formate der Innovationsförderung im Spannungsfeld wohlfahrtsspezifischer Intersektoralität

Research Design einer empirischen Untersuchung im Rahmen des EU-Interreg Donauraum Projekts ‚D-Care Labs'

Moritz Lackas | Tim Zebahl | Andreas Schröer

1 Einleitung

Innovationsförderung in Organisationen wird immer häufiger in Laborformaten realisiert. Für die Entwicklung von innovativen Projekten benötigen die Labore als semi-autonome Einheiten (Gryszkiewicz, Lykourentzou & Toivonen, 2017) Ressourcen, die sich in Kooperationsnetzwerken aus Stakeholdergruppen verschiedener gesellschaftlicher Sektoren erschließen lassen. Im Rahmen von Innovationsförderung sozialer Dienste, machen sich soziale Innovationslabore die von Wohlfahrtsregimen geprägte Sektorenumwelt in besonderer, ressourcenorientierter Weise zunutze. Wohlfahrtsspezifische Intersektoralität kann so als Chance begriffen werden, Innovationen durch die Kopräsenz verschiedener Sektorumwelten und deren wechselseitige Bezugnahme zu fördern. Tradierte Pfadabhängigkeiten nationaler Wohlfahrtsregime wirken hierbei in einem für soziale Dienste typischen Spannungsfeld aus Markt, Staat, Zivilgesellschaft sowie Gemeinschaft (Bode, 2007). Ein solches intersektorales Spannungsfeld ermöglicht die zur Auslotung von Neuerungspotentialen notwendige Perspektiven- und Ressourcenvielfalt. In dieser produktiven Lesart werden potentiell gegenläufigen Sektorlogiken zum Aufbau hybrider Kooperationsstrukturen genutzt und für die Erneuerung sozialer Dienstleistungen fruchtbar gemacht (Schröer, 2021 sowie Evers & Ewert, 2010).

Der Beitrag erfasst am Beispiel des EU-Interreg geförderten Projekts D-Care Labs[1] zur Innovationsförderung der häuslichen Pflege, die intersektoralen Governancestrukturen von Innovationslaboren zunächst theoretisch, um anschließend das produktive Zusammenspiels zur Verstetigung der Labore empirisch zu analysieren. Dabei wird vorgeschlagen, die D-Care Labs als soziale Investitionen in die Erneuerung von Pflegedienstleistungen zu verstehen. Im Rahmen des Projekts wurde das Ziel verfolgt, die

1 Die D-Care Labs sind die im gleichnamigen Projekt entwickelten, makroregionalen Innovationslabore zur Förderung neuer Dienstleistungsmodelle im Bereich der häuslichen Pflege. Insgesamt verteilen sich die Labore auf neun verschiedene Länder (Donau Anrainerstaaten) und sind in ihrer Aufbauphase durch Projektgelder der Förderlinie Interreg Donauregion finanziert. Betrieben werden die Labore von den ortsansässigen Partnerorganisationen des D-Care Labs Projekts.

Labore im Anschluss an ihre öffentlich finanzierte Inkubationsphase mithilfe eines intersektoralen Kooperationsnetzwerks nachhaltig zu verstetigen. Die Einbettung in nationale Wohlfahrtsregime und Pflegesysteme lässt sich dabei als eine für die Wohlfahrtsproduktion charakteristische intersektorale Governance verstehen, die aus ressourcenbasierter Perspektive hybride Kooperationsmöglichkeiten mit sozialen Investor:innen ermöglicht.

Im ersten Schritt (Kap. 2) wird sozialtheoretisch der Zusammenhang von sozialen Investitionen und Innovationsförderung in sozialen Innovationslaboren beleuchtet. Ausgehend vom Begriff sozialer Investitionen werden Innovationslabore als Beiträge zum Gemeinwohl beschrieben. Nach einer kurzen Beschreibung des Forschungsfeldes im Rahmen des EU-Interreg Projekts ‚D-Care Labs' (Kap. 3) werden die D-Care Labs unter Bezug auf eine erweiterte Wohlfahrtstypologie (Esping-Andersen 1990) als Innovationsprogramme im Kontext einer intersektoralen, wohlfahrtsstaatlichen Governance beleuchtet. Dabei wird das Ineinandergreifen intersektoraler Governanceformen anhand von Investitionen zur Verstetigung der D-Care Labs betrachtet (Kap. 4).

Dabei wird die Bedeutung der Sektoren Staat, Markt, Dritter Sektor und Informeller Sektor im Hinblick auf deren Investitionsbeiträge für die Labore empirisch ermittelt. Nach Erläuterung des empirischen Vorgehens zur Datenerhebung aus strukturell visualisierenden Netzwerkkarten und leitfadengestützten Expert:inneninterviews fokussieren die Analyseergebnisse auf die Einbindung konkreter Sozialinvestor:innen zum Aufbau- und Verstetigungsprozess der D-Care Labs. Zudem werden anhand der Expert:inneninterviews Veränderungen in der Entscheidungsstruktur der Betreiberorganisationen zur Initiierung und Verstetigung der Innovationslabore aus einer Organisationsentwicklungsperspektive deutlich. Der Beitrag geht der Frage nach, welche Ressourcenbeiträge die D-Care Labs zur nachhaltigen Etablierung im Kontext unterschiedlicher Wohlfahrtstypologien und organisationaler Hintergründe nutzen. Dabei verfolgt das aktuelle Forschungsdesign das Ziel, ein theoretisches Analysemodell zur Untersuchung der Wechselwirkungen von Wohlfahrtsregimen, Pflegesystemen und Betreiberorganisationen und deren Einfluss auf die Entwicklung der D-Care Labs zu entwickeln.

2 Innovationslabore als soziale Investitionen

Investitionen adressieren Erwartungen als in die Zukunft gerichtete Nutzenkalküle. Die Bereitstellung von Ressourcen, mit dem Ziel, konkret beobachtbare Effekte in der Zukunft zu erzielen, kennzeichnet den Investitionsbegriff im Gegensatz zum reinen Konsum. Investitionen in Organisationen beziehen sich auf Geschäftsmodelle, die mithilfe von Kontrakten abgesichert sind und im Rahmen der darin formulierten Ziele einen attraktiven Return on Investment versprechen. Durch die komplexitätsreduzierende Funktion von Organisationen in Form von Zielformulierungen, Leitbildern, Sektorzugehörigkeiten etc., wird der Blick in die Zukunft im Sinne eines antizipierten Nutzens von Investitionen möglich. Zugleich zielen Investitionen auf die Beeinflussung

künftiger Erträge ab, die sich mithilfe von Organisationen, oder formalen Äquivalenten wie Innovationslaboren realisieren lassen.

Mit dem Konzept der *sozialen* Investition geraten im Unterschied zur eigennützigen Gewinnmaximierung die Nutzeneffekte Dritter im Spiegel gemeinwohlorientierter Bezugsnormen in den Blick. Die Unterscheidung zum ökonomisch geprägten Investitionsverständnis wird durch Ertragsabsichten markiert, die in Abgrenzung zu rein wirtschaftlichen Investitionen über die ökonomischen Berechnungen eines Returns on Investment hinausgehen, indem auch veränderte Gemeinwohlpraktiken in die Betrachtung einbezogen werden. Motive und Erträge sozialer Investitionen werden entlang ihres zivilgesellschaftlichen Nutzens legitimiert. Demnach werden auch nicht-monetäre und über den individuellen Profit hinausgehende Nutzenkategorien im Rahmen zivilgesellschaftlicher Normen- und Wertideen, wie Solidarität oder Gerechtigkeit, von Investitionsbeiträgen mitberücksichtigt (Then & Kehl, 2012). In Abgrenzung zur wirtschaftlichen Gewinnerzielungsabsicht von Investitionen, die idealtypisch im Marktsektor verortet werden, wird für soziale Investitionen die spezifische Balance von Eigennutz und Gemeinwohl zur kritischen Beurteilungskomponente (ebd.). In der begrifflichen Verwendung bei Then & Kehl 2012 wird die Engführung zivilgesellschaftlicher Beiträge auf die rechtssystematische Gemeinnützigkeit damit explizit vermieden und zugunsten eines erweiterten Verständnisses privater Ressourcenbeiträge zum Gemeinwohl gefasst.

Nach dem hier skizzierten Verständnis sozialer Investitionen können die D-Care Labs als soziale Innovationslabore indes nur eingeschränkt als private Beiträge zum Gemeinwohl verstanden werden. Zwar stellen die beteiligten Organisationen und Projektpartner:innen, sowie ihre Kooperationspartner:innen wichtige private Ressourcen zur Implementierung der Labore bereit. Letzteres soll insbesondere in der empirischen Analyse untersucht werden. Aufgrund der maßgeblichen Finanzierung durch öffentlich bereitgestellte Projektgelder seitens der EU muss der am Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) Heidelberg verwendete Begriff von Sozialinvestitionen zur Analyse der D-Care Labs erweitert werden. Es wird hier als Summe *privater und öffentlicher* Beiträge zum Gemeinwohl verstanden. Dadurch fließen öffentliche Fördermittel und Unterstützung durch kommunale Akteure in die Analyse mit ein. Im Vordergrund stehen so die Beiträge zum Gemeinwohl. In Hinblick auf deren Herkunft als privaten und öffentlichen Beiträge, gilt es deren jeweilige Intention mit in die Betrachtung einzubeziehen.

3 Intersektorale Governance hybrider Innovationslabore: das Beispiel D-Care Labs

Mit der Ausrichtung an der Weiterentwicklung häuslicher Pflegemodelle stehen die D-Care Labs exemplarisch für die Förderung gemeinwohlorientierter Innovationsvorhaben durch Laborformate. Labore kompensieren die gering ausgeprägte Innovationsentwicklungsmöglichkeiten im Bereich der häuslichen Pflege. Die im Zuge des Projekts

erarbeiteten Länderberichte konstatieren übereinstimmend die mangende soziale Innovationsinfrastruktur, zunächst allgemein, insbesondere jedoch für den Pflegebereich. Im Horizont nationaler Wohlfahrtsregime leisten soziale Innovationslabore einen Beitrag zur Wohlfahrtsproduktion unter den Vorzeichen intersektoraler Governanceformen. Unter letzterem wird im Zusammenhang mit Wohlfahrt der „Gesamtkontext der Planung, Ausführung und Steuerung sozialer Daseinsvorsorge" begriffen (Bode, 2007, S. 402). In Anlehnung an das vorgestellte Verständnis sozialer Investitionen wird unter intersektoraler Governance das Institutionengefüge idealtypischer Sektoren verstanden, deren governancetheoretische Grundformen sich in den jeweiligen Teilbereichen wohlfahrtsstaatlicher Dienstleistungen, wie der häuslichen Pflege, vermischen (Bode, 2007). Während das Plädoyer Governance- und Sektorlogiken getrennt zu betrachten grundsätzlich einleuchtet, da governancetheoretische Grundformen wie Hierarchie, Wettbewerb und Netzwerk in allen Sektoren zu finden seien (Nullmeier, 2011), scheint uns vor dem Hintergrund des vorliegenden Forschungsinteresses an intersektoraler Governance Bodes Konzept der Welfare Governance über ausreichende analytische Trennschärfe zu verfügen.

Für die Finanzierung sozialer Dienste verdeutlicht sich dies in einer hierarchisch zentralisierten Ressourcenvergabe des öffentlichen Sektors sowie einer dezentralisierten, wettbewerbsorientierten Finanzierung durch Akteur:innen des Markts andererseits. Die zur Innovationsförderung der Pflege notwendige finanzielle Ressourcenmobilisierung ergibt sich demnach aus dem Spannungsfeld der idealtypisch entgegengesetzten Sektorpole Staat und Markt. Die Förderung von Pflegeinnovationen durch Innovationslabore erschöpft sich jedoch nicht ausschließlich in deren finanzieller Unterstützung. Möglichkeiten und Grenzen sozialer Innovationsförderung lassen sich zudem in politischer Dimension analysieren. Dabei stehen zentralisierte Entscheidungsstrukturen der staatlichen Sozialpolitik selbstorganisierten, in Netzwerken kooperierenden Zivilgesellschaft gegenüber. In der Gegenüberstellung staatlicher Regulierungspolitik und zivilgesellschaftlicher Bewegungen werden soziale Bedarfe im Spiegel des Gemeinwohls debattiert, die, zum Teil als normative politische Forderungen, die Aufmerksamkeit für Innovationspotentiale schärfen (Zimmer, 2019 sowie Zimmer & Priller, 2007).

Erkennbar werden hier zum einen die unterschiedlichen Governanceformen zur Bereitstellung von Ressourcenbeiträgen. Darüber hinaus wird deutlich, dass die konkrete Form der Beiträge, sprich Expertise, finanzielle Mittel sowie sozialpolitische Einflussnahme jeweils über verschiedene Sektorbezüge erfolgt. Die Bedeutung der Sektoren für die Bereitstellung der genannten Ressourcen soll im Folgenden entlang der analytischen Unterscheidung verschiedener Wohlfahrtsregime untersucht werden.

3.1 Intersektoralität in unterschiedlichen Wohlfahrtregimen

Ausgehend von Esping-Andersens Wohlfahrtstypologie unterscheiden sich Wohlfahrtsregime in ihrem jeweiligen Zusammenwirken kapitalistischer Wirtschaftssysteme und politischer Kräfte. Die Typologien ergeben sich aus dem Grad der De-

Kommodifizierung sowie den politischen Aushandlungsprozessen und bilden dabei Pfadabhängigkeiten für die Ausgestaltung der jeweiligen wohlfahrtsstaatlichen Programme aus. Letztere werden als Entscheidungshilfen über Eintrittsbarrieren und Leistungen verstanden, die einer historisch spezifischen „Logik der Organisation der Sozialpolitik" (Schmid, 2010, S. 100) folgen. In ihrer konkreten Ausgestaltung werden wohlfahrtsstaatliche Programme im Horizont der normativen Funktionszuschreibung von Wohlfahrtsstaatlichkeit und damit verbundener Leit- und Wertideen zudem zivilgesellschaftlich verhandelt. Als Gegenstand sozialpolitischer Auseinandersetzungen ist Wohlfahrtsstaatlichkeit somit immer auch zivilgesellschaftlich beeinflusst (Zimmer, 2019, S. 28). Schelke (2012) fasst die unterschiedlichen Typen nach Esping-Andersen wie folgt zusammen:

> "There is, first, the Scandinavian Social-democratic World with generous decommodification and the stratification of inclusive social citizenship, financing universal benefits through taxes. The state is the main welfare provider in this regime. Second, we have the Continental European Conservative World with a varying degree of decommodification and stratification that preserves the status of workers, white collar employees, civil servants, or the self-employed through separate insurance schemes. The family is supposedly the main welfare provider in this regime. And third, the Anglo-Saxon Liberal World is characterised by minimal decommodification and stigmatising stratification through residual, means-tested benefits. Here, the market is the main welfare provider (Schelke, 2012, S. 5)."

Für die Erbringung personenbezogener sozialer Dienste als Fürsorgebereich des Wohlfahrtsstaates, ergibt sich ein Welfare Mix aus organisierter und gemeinschaftlicher Dienstleistungserbringung, mit den von Esping-Andersen beschriebenen Pfadabhängigkeiten.

Mit Blick auf die Entwicklung postsozialistischer Wohlfahrtsstaaten in Osteuropa zeichnet sich indes ein weiterer Typus ab: Einen Vorschlag von Wood & Gough (2006) aufgreifend, die in einer vergleichenden Analyse von Wohlfahrtstypologien einen 'liberal informalen' Typus für lateinamerikanische Länder vorsehen, zeigen sich Gemeinsamkeiten zur Situation in einigen postsozialistischen Wohlfahrtsstaaten Osteuropas. In Anlehnung dazu schreiben Anheier & Krlev (2014): „a large part of social welfare depends on less formal, community-based processes. Wood and Gough thus advocate shifting the social policy focus from decommodification to de-clientelization, which has to be overcome to move to a more formal state" (Anheier & Krlev, 2014, S. 1399). Der liberal-informale Typus zeichnet sich im Vergleich zum liberalen Typus nach Esping-Andersen ebenfalls durch eine schwache Rolle des Staates aus. Zugleich ist aber die Familie im Gegensatz zum Markt bzw. korporatistischen Engagements mit For- und Nonprofit Organisationen, maßgeblich in der Verantwortung für die Erbringung von Fürsorgeleistungen. Absicherungsmechanismen zur Finanzierung und Erbringung sozialer Dienstleistungen wie der häuslichen Pflege sind durch Staat und Markt somit

lediglich rudimentär gedeckt.[2] Aufgrund der Heterogenität der nationalen Wohlfahrtsregime in Osteuropa dient die Bezeichnung des liberal-informalen Typus als Heuristik zur Erschließung des Verhältnisses formaler und informeller Dienstleistungen in den jeweiligen osteuropäischen Staaten. Für das Forschungsdesign ergeben sich daraus je nach Wohlfahrtsregime spezifische Ressourcen und Ressourcendefizite für die Entwicklung innovativer Pflegelösungen.

3.2 Intersektorale Spannungsfelder als Möglichkeit der Innovationsförderung

Im Horizont von Kontinuität und Wandel wohlfahrtsstaatlicher Entwicklungen finden Erneuerungsprozesse der sozialen Dienste, wie bereits beschrieben, in einem komplexen Gefüge intersektoraler Governance statt. Die Förderung von Innovationen speist sich aus der Pfadabhängigkeit von Wohlfahrtsregimen als historisch gewachsenes Verhältnis der Sektoren Staat, Markt, Zivilgesellschaft und informellen Sektor ab. Die Kopräsenz intersektoraler Governanceformen bietet jedoch in der wechselseitigen Inanspruchnahme zur Verfügung stehender Sektorressourcen zugleich neue Möglichkeiten der Innovationsförderung in Laborformaten. Wohlfahrtsregime stellen, wenngleich in historischen Pfaden vorgeprägt, immer auch die Voraussetzung für den Wandel sozialer Dienste dar (Bode, 2007). In der Tradition des Governancebegriffs lässt sich der Wandel sozialer Dienste demnach nicht ausschließlich anhand staatszentrierter Reformentscheidungen beobachten, sondern anhand des Zusammenspiels staatlicher und

2 In der gegenwärtigen Betrachtung der Wohlfahrtsstaatlichkeit in osteuropäischen, ehemals sozialistischen Staaten zeichnet sich in der Struktur und Qualität wohlfahrtsstaatlicher Pflegeleistungen ein heterogenes Bild postsozialistischer Wohlfahrt in Osteuropa ab. Die Ausgestaltung von regionalen und ministeriellen Zuständigkeiten der Leistungsvereinbarung und –Erbringung, die Erstellung von Qualitätskriterien sowie Finanzierung haben sich in den jeweiligen Staaten unterschiedlich entwickelt (Moghadam Saman & Kaderabkova 2015, S. 16 sowie Aidukate, 2009). Postsozialistische Wohlfahrtsstaatlichkeit scheint in der Betrachtung länderspezifischer Entwicklungspfade daher eher ein Sammelbegriff für einen historisch sozialistisch geprägten Staatenkomplex darzustellen, als einen weiteren Wohlfahrtstypus in Anlehnung an Esping-Andersen. Einige gemeinsame Merkmale lassen sich nach Aidukate (2009) dennoch hervorheben: "Thus, it could be argued that though at the micro level the East European region is very diverse, it still possesses similar macrolevel features" (Aidukate, 2009, S. 34). Kennzeichnend, so Aidukaite, ist das schwache Leistungsniveau des Staates bei gleichzeitig starker Verantwortung und Einbindung der Familie für die soziale Sicherung: "Even if the state plays a vital role in protecting its citizens from social risks, the market and the family are still two of the most important agents for guaranteeing an adequate standard of living for the population" (Ebd., S. 35). Für den Bereich der häuslichen Pflege konkretisiert sich diese Beobachtung, wenn Genet et.al (2012) von einem „Laissez-faire type of home care governance" sprechen (Genet et al., 2012, S. 38). Daran anknüpfend führen sie aus, dass informelle Pflegeleistungen zwar europaweit eine zentrale Rolle spielen – so auch in den Strategiepapieren vieler Staaten – jedoch in Ländern wie Bulgarien oder Rumänien nicht als Substitut organisierter Dienstleistungen, sondern eher als traditionsgebundenes Selbstverständnis familiärer, gemeinschaftlicher Versorgung vorausgesetzt werden. Informelle Pflegeleistungen werden demzufolge innerhalb der wohlfahrtsstaatlichen Programme nicht oder nur rudimentär gestützt, sondern den Familien und Angehörigen mehr oder weniger ohne staatliche Entlastung zugemutet.

nicht-staatlicher Akteur:innen, deren Einbeziehung anhand hybrider Kooperationsstrukturen zur Förderung innovativer Dienstleistungsmodelle analysiert werden kann.

Das zeitgleiche Nebeneinander sektortypischer Governanceformen wird in jener ressourcenfördernden Lesart als Chance zur Beteiligung verschiedener Kooperationsformen gesehen. Was ohnehin als charakteristisches Merkmal für Nonprofit Organisationen gilt, nämlich der Aufbau hybrider Strukturen, erfährt dann in Innovationslaboren explizit eine produktive Wendung, indem die Differenz vorhandener Handlungslogiken nicht als Problem, sondern als Potenzial für kreative Lösungsentwicklung verstanden wird (Schröer, 2021). In der Orientierung an differenten sektoralen Umwelterwartungen besteht die Möglichkeit, diese als Ressourcen zur nachhaltigen Etablierung von Laborformaten fruchtbar zu machen. Das Operieren der Labore im intersektoralen Institutionengefüge stellt aus ressourcenbasierter Perspektive Möglichkeiten zur Inanspruchnahme verschiedener Sektorressourcen bereit. Entlang der idealtypischen Sektorpole Staat, Markt, Zivilgesellschaft sowie informellen Gemeinschaften entsteht ein wohlfahrtsspezifischer Ressourcenmix zur Förderung von Pflegeinnovationen. Die sich daraus ergebenden hybriden Kooperationsmöglichkeiten mit sozialen Investor:innen zum Aufbau und der Verstetigung der Labor ergeben sollen im Folgenden empirisch analysiert werden.

4 Ziel des Forschungsdesigns und methodisches Vorgehen

D-Care Labs sind Innovationsstrukturen, die Sozialunternehmen, Verbänden und social startups die Möglichkeit geben sollen, innovative Lösungen für die gesellschaftlichen Herausforderungen erhöhter häuslicher Pflegebedarfe für ältere Menschen, Kinder und für Menschen mit Beeinträchtigungen zu entwickeln. Im Rahmen des Förderprojektes wurden im Verbund mit sozialen Dienstleistern und Verbänden in neun Partnerländern Innovationsstrukturen und -programme innerhalb der Donauregion aufgebaut. Der Laborprozess beinhaltete methodische Elemente des Design Thinking und der Geschäftsmodellentwicklung für Sozialunternehmen und wurde von sozial Intrapreneurs und Gründer:innen innerhalb von sechs bis neun Monaten durchlaufen. Die Labore bieten dabei Räumlichkeiten, moderierte Workshops, Prozessbegleitung und Unterstützung bei der Kontaktanbahnung zu externen Partnern und Sozialinvestoren an. Dabei wurden wichtige Stakeholder, wie nationale und regionale Behörden und soziale Investoren (z.B. Stiftungen, öffentliche und private Investoren) über öffentliche Veranstaltungen adressiert und miteinbezogen.

Soziale Innovationslabore, hier im Speziellen die D-Care Labs, binden also jene Sozialinvestor:innen in ihre Netzwerkstruktur ein, denen für die Erbringung sozialer Dienstleistungen, wie der häuslichen Pflege, eine besondere Relevanz beigemessen wird. Das Ziel des aktuellen Forschungsdesigns ist die Entwicklung eines theoretischen Analysemodells zur Untersuchung der Wechselwirkungszusammenhänge von Wohlfahrtsregimen, Pflegesystemen und Betreiberorganisationen und deren Einfluss auf

die Entwicklung der D-Care Labs. Mithilfe der Charakterisierung der drei Ebenen aus Wohlfahrtsregimen (vgl. Kap. 3), Pflegesystemen und den Fallbeschreibungen der Betreiberorganisationen, werden Start- bzw. Gründungsbedingungen der 2020 initiierten D-Care Labs sichtbar gemacht, deren Entwicklung anhand von zwei Untersuchungszeitpunkten empirisch nachgezeichnet werden sollen. Neben der Charakterisierung der genannten Ebenen wird der Netzwerkaufbau der Labore dazu an zwei unterschiedlichen Erhebungszeitpunkten nachgezeichnet.

Die Analyse baut auf einem methodischen Design auf, welches sich in der Datenerhebung aus Netzwerkkarten und leitfadengestützten Expert:inneninterviews zusammensetzt. Im Detail zielt die Netzwerkanalyse auf die detaillierte Informationsgewinnung zum Entwicklungsprozess der jeweiligen D-Care Labs. Es bietet sich an mit Entscheidungsträger:innen zu sprechen, die diesen Prozess aus dem Inneren der Organisation kennen und von Anfang an begleitet haben (Friebertshäuser& Langer 2013). Als Methode wurden hierfür deshalb leitfadengestützte Expert:inneninterviews ausgewählt. Als Expert:innen wurden Personen bestimmt, die den Aufbau der jeweiligen Labore koordinieren und maßgeblich für deren Entwicklung verantwortlich sind. Die soziale und institutionelle Umwelt der jeweiligen Organisation beeinflusst das Handeln der Labore und muss deshalb in die Analyse integriert werden (Herz, Peters & Truschkat, 2015). Daher werden Netzwerkkarten als komplementierende Methode ausgewählt, um die Einbindung von sozialen Investor:innen entlang unterschiedlicher Sektorzugehörigkeiten einzuordnen und zu visualisieren. Pandemisch bedingt wird sich eines Onlinetools für virtuelle Zusammenarbeit bedient. Die Vorlage zeigt eine Grafik aus konzentrischen Kreisen, die in vier Bereiche unterteilt ist – Staat, Markt, Dritter Sektor und Informelle Gemeinschaft/Familien. Forschungspragmatisch bedingt, erfolgt eine eindeutige Zuordnung der Sozialinvestor:innen jeweils zu einem der letztgenannten Sektoren, wenngleich die Sozialinvestor:innen empirisch Elemente verschiedener Sektoren aufweisen können. Die zu interviewende Person ist selbst mit seinem/ihrem D-Care Lab im Zentrum der Karte platziert. In einem ersten Schritt wird der/die Interviewte gebeten, Akteur:innen zu benennen, mit denen im Entwicklungsprozess des Labs kooperiert wurde. Die interviewte Person notiert jede/n Akteur:in auf einem virtuellen Klebezettel und platziert ihn auf der Netzwerkkarte. Hinsichtlich der Anordnung ist darauf zu achten, dass 1. die jeweiligen Akteur:innen dem Viertel zugeordnet werden, dessen Charakteristika sie erfüllen und 2. die Distanz des jeweiligen Klebezettels zum D-Care Lab im Zentrum die Enge der Zusammenarbeit widerspiegelt. Durch eine Kombination aus tiefgreifenden Expert:inneninterviews und strukturellvisualisierenden Netzwerkkarten wird ein Gesamtbild der jeweiligen Labs und ihrer institutionellen, sektoralen und wohlfahrtstaatlichen Einbettung gezeichnet, welches aufgrund desselben methodischen Vorgehens mit weiteren projektinternen Labs aus anderen nationalen Kontexten verglichen werden kann. Die erste Datenerhebung wird im Jahr 2022 um eine zweite während der Labdurchführungsphase ergänzt. Auf diese Weise ist die Möglichkeit der Abbildung von Aussagen über die Verstetigung der Labs möglich. Im Rahmen dieser zweiten Erhebungsphase werden erneut Expert:innenin-

terviews durchgeführt und Netzwerkkarten erhoben. Im Abgleich der ersten mit der zweiten Erhebung besteht die Möglichkeit der Rekonstruktion eines Entwicklungsprozesses der Labore, im Speziellen ihrer sozialen Investitionsmodelle.

Im Anschluss an beide Erhebungsphasen erfolgt die Auswertung der Daten aus den Expert:inneninterviews durch die Qualitative Inhaltsanalyse mittels Extraktion nach Gläser und Laudel. In weiten Teilen baut diese Methode auf der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring auf. Das Kategoriensystem wird jedoch nicht wie bei Mayring an etwa 50% des Datenmaterials abgeglichen, sondern das Hinzufügen neuer Erkenntnisse bleibt möglich. Ein geschlossenes Kategoriensystem, wie von Mayring vorgeschlagen, hat darüber hinaus nicht das Potenzial der Herstellung von Kausalzusammenhängen innerhalb des Datenkorpus, welcher sich durch die Extraktion ergibt (Gläser & Laudel, 2010). Bei der Extraktion entsteht im Verlauf der Analyse ein neuer Datenkorpus. Die forschende Person entscheidet anhand des Datenmaterials wann eine Information relevant ist und extrahiert diese Information. Anschließend werden diese extrahierten Informationen miteinander in Verbindung gesetzt und ausgewertet. Beim Codieren wie etwa bei der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, werden hingegen Textstellen in Kategorien verschoben. Der Datenkorpus bleibt dort identisch (ebd.).

Es wird zunächst ein Kategoriensystem anhand eines vorher entwickelten Hypothesenkorpus erstellt, der sich, theoretisch fundiert, für die Rekonstruktion von Kausalzusammenhängen zwischen Interviewaussagen der einzelnen Kategorien eignet. Die Kategorien, als auf der Theorie aufbauend, können zwar im Nachhinein noch induktiv ergänzt werden, eine grundlegende Veränderung ist zu diesem Zeitpunkt jedoch nicht mehr möglich, da der Vergleich von Theorie und Daten andererseits gefährdet würde (Schreier, 2014). Der Unterschied zur bekannteren Variante der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ist die Extraktion. Informationen des Datenmaterials werden noch zusammengefasst, verdichtet und innerhalb des Rasters der sektoralen Dimensionen Staat, Markt, Dritter Sektor und informelle Zivilgesellschaft und Variablen, wie bspw. finanzielle, sozial-politische und wissensbezogene verortet. Auf diese Weise entsteht ein neuer Text als Analysebasis, der durch entsprechende Verweise mit der Ursprungsquelle verbunden ist. Nach der Aufbereitung der Extraktion, durch Zusammenfassen vergleichbarer Informationen wird nicht mehr mit dem ursprünglichen Datenmaterial, sondern ausschließlich mit dieser Extraktion gearbeitet.

Auf Basis des Materials und der Analyse von Wohlfahrtsregimen, Pflegesystemen und organisationalen Fallbeschreibungen zeigt eine Ex-Post Theoretisierung den Zusammenhang der institutionellen Umwelt und der Entwicklung der Labore auf. Das explorative Vorgehen ermöglicht zunächst die Deskription verschiedener Laborkonstellationen. Mit dem Modell von Avelino, Monticelli & Wittmayer (2019) wird ein Ansatz zur Darstellung transformativer Veränderungen des Labor-Umwelt-Systems gewählt. So können Zusammenhänge zwischen Labor und den Einflüssen der institutionellen Umwelt hergestellt werden, sodass verschiedene soziale Investitionsmodelle differenzierte Rückschlüsse zu Wohlfahrtsregime, Pflegesystem oder der Betreiberorganisation zulassen.

5 Ausblick

Das aktuelle Forschungsdesign stellt einen ersten Schritt in der Entwicklung eines theoretischen Analysemodells sozialer Investitionen von Innovationslaboren dar. Dazu ist es notwendig die Einbettung der Labore in das vorherrschende institutionelle Gefüge aus Wohlfahrtsregime und Pflegesystem sowie der Betreiberorganisation zu untersuchen, die eine nachhaltige Implementierung der Laborformate beeinflussen. Die Analyse von Ressourcennetzwerken sozialer Investitionen legt es zudem nahe, die dazu entwickelten Kategorien als Basis einer wissenschaftlich basierten Wirkungsanalyse zu nutzen. Mit Hilfe des Modells wird gezeigt, in welchen Wohlfahrtskontexten, welche Ressourcen (durch Laborformate) sozial investiert werden. Dem Investitionsbegriff ist die Frage nach der Rendite inhärent. Deshalb schließt sich die Frage an, welche gesellschaftliche Wirkung diese sozialen Investitionen erzeugen. Insofern kann die theoriegeleitete Analyse sozialer Investitionen im Horizont von Wohlfahrtsregimen, Pflegesystemen und Betreiberorganisationen als Input im Rahmen des IOOI-Schemas (Input – Output – Outcome – Impact) von Wirkungsanalysen betrachtet werden.

Weiterführende, auf die Wirkungsanalyse fokussierende Forschungsvorhaben können daher auf dieser Basis Wirkungsmodelle für die ermittelten Stakeholdergruppen entwickeln. Outputs sind dabei direkt beobachtbare und kennzahlenbasierte Produkte des jeweiligen D-Care Labs. So können beispielweise die Anzahl der Teilnehmer:innen der Innovationslabore an den jeweiligen Standorten als konkrete *Outputs* gelten. *Outcomes* können als häufig erst längerfristig ermittelbare Resultate untersucht werden. Sie zielen weniger auf die kennzahlenorientierte Leistung der Labore, sondern vielmehr auf die gesellschaftliche Wirkung der adressierten Stakeholder. So kann etwa der Aufbau sozialunternehmerischer Kompetenzen der Teilnehmenden als *Outcome* gelten. Dafür gilt es schließlich entsprechende Messinstrumente und Indikatoren zu entwickeln. *Impact* schließt sich nun in einem letzten Schritt als an *Outcomes* rückgekoppeltes Resultat an. Anhand des Beispiels der sozialunternehmerischen Kompetenzentwicklung ist damit die tatsächliche Zurechnung des Kompetenzerwerbs auf die Laboraktivitäten gemeint, in dem Sinne, dass der Erwerb der Kompetenzen ohne die Teilnahme an Labor nicht stattgefunden hätte. „The central understanding of impact […] comprises not merely what happens, but what would not have happened without the intervention" (Then, Schober, Rauscher & Kehl, 2017, S. 1).

Indikatoren für die Wirkung von Innovationslaboren, insbesondere D-Care Labs, werden dazu aus einer fundierten Literaturrecherche einerseits sowie der Projektstruktur andererseits hergeleitet und entlang des IOOI-Schemas (Input-Output-Outcome-Impact) miteinander in Verbindung gesetzt. Hinsichtlich des auf die D-Care Labs zur Förderung von Pflegeinnovationen ausgerichteten Forschungsdesigns werden die Indikatoren zur stakeholderorientierten Wirkungsanalyse unter Berücksichtigung des Wohlfahrtssystems, des Pflegesystems und der Betreiberorganisationen erhoben. Die bereits vorgenommen Netzwerkanalyse kann hierbei wiederum als Grundlage dienen,

auf die Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen den Akteur:innen aufmerksam zu machen.

Literatur

Aidukate, J. (2009). Old welfare state theories and new welfare regimes in Eastern Europe: Challenges and implications. *Communist and Post-Communist Studies,* 42(1), 23–39. https://doi.org/10.1016/j.postcomstud.2009.02.004.

Anheier, H. K. & Krlev, G. (2014). Welfare Regimes, Policy Reforms, Hybridity. *American Behavioral Scientist,* 58 (11), 1395–1411. https://doi.org/10.1177/0002764214534669.

Avelino, F., Monticelli, L. & Wittmayer, J. M. (2019). How transformative innovation movements contribute to transitions. In Howaldt, J.; Kaletka, C.; Schröder, A. & Zirngiebl, M. (Hrsg.). *Atlas of Social Innovation, 2nd volume,* S. 71–75. München: oekom. http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783962386887.

Bode, I. (2007). Wohlfahrt. In Benz, A.; Lütz, S.; Schimank, U. & Simonis, G. (Hrsg.). *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder,* S. 401–412. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90407-8_30.

Esping-Andersen, G. (1990). *The Three Worlds of Warfare Capitalism*. Princeton, New Jersey. Princeton University Press. https://doi.org/10.1177/095892879100100108.

Evers, A. & Ewert, B. (2010). Hybride Organisationen im Bereich sozialer Dienste. Ein Konzept, sein Hintergrund und seine Implikationen. In Klatetzki, T. (Hrsg.). *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven,* S. 103–128. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92474-8_4.

Friebertshäuser, B. & Langer, A (2013). Interviewformen und Interviewpraxis. In Friebertshäuser, B.; Prengel, A. & Langer, A. (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft.* 4., durchgesehene Auflage, S. 437–455. Weinheim und Basel: Beltz Juventa Verlag.Genet, N., Kroneman, M., Chiatti, C., Gulácsi, L. & Boerma, W. (2012). Home Care Across Europe. Current Structure and Future Challenges. In European Observatory on Health Systems and Policies (Hrsg.). *Observatory Studies Series,* S. 25–54. URL: https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0008/181799/e96757.pdf.

Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Expert:inneninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen.* 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91538-8.

Gryszkiewicz, L., Lykourentzou, I., & Toivonen, T. (2017). Innovation Labs: Leveraging Openness for Radical Innovation? *Journal of Innovation Management,* 4(4), S. 68–97. https://doi.org/10.24840/2183-0606_004.004_0006.

Herz, A., Peters, L. & Truschkat, I. (2015). How to do qualitative strukturale Analyse? Die qualitative Interpretation von Netzwerkkarten und erzählgenerierenden Interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung (FQS),* 16(1), Art. 9. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs150190.

Moghadam Saman, S. & Kaderabkova, A. (2015). Social Innovation in New Member States. Part I – Theoretical Investigation on Economic Underpinnings. *SIMPACT Working Paper,* (2). Gelsenkirchen: Institute for Work and Technology.

Nullmeier, F. (2011). Governance sozialer Dienste. In Evers, A.; Heinze, R. G. & Olk, T. (Hrsg.), *Handbuch Soziale Dienste,* S. 284–298. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92091-7_14.

Østergaard, C. R., Timmermans, B. & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy,* 40(3), S. 500–509. https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.11.004.

Schelkle, W. (2012). Collapsing Worlds and Varieties of Welfare Capitalism. In Search of a New Political Economy of Welfare. *SSRN Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.2175840.

Schmid, J. (2010). *Wohlfahrtsstaaten im Vergleich. Soziale Sicherung in Europa: Organisation, Finanzierung, Leistungen und Probleme.* 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92548-6.

Schröer, A. (2021): Hybride Organisationen als Orte der Hervorbringung sozialer Innovationen. In Ders., Köngeter, S.; Manhart, S.; Schröder, C. & T. Wendt (Hrsg.). *Organisation über Grenzen Jahrbuch der Sektion Organisationspädagogik,* S. 93–108. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33379-9_6.

Schreier, M. (2014). Ways of Doing Qualitative Content Analysis: Disentangling Terms and Terminologies. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research,* 15(1), URL: *https://doi.org/10.17169/fqs-15.1.204.*

Then, V. & Kehl, K. (2012). Soziale Investitionen: Ein konzeptioneller Entwurf. In Anheier, H. K.; Schröer, A. & Then, V. (Hrsg.). *Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven,* S. 39–86. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-94105-9_3.

Then, V; Schober, C.; Rauscher, O. & Kehl, K. (Hrsg.) (2018). *Social Return on Investment Analysis.* Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71401-1.

Wood, G. & Gough, I. (2006). A Comparative Welfare Regime Approach to Global Social Policy. *World Development,* 34(10), S. 1696–1712. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2006.02.001.

Zimmer, A. (2019). Wohlfahrtsstaatlichkeit in Deutschland. Tradition und Wandel der Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Organisationen. In Friese, M. & Dies. (Hrsg.). *Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat im Wandel,* S. 23–54. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16999-2_2.

Zimmer, A. & Priller, E. (2007). *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichenWandel.* Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90748-2.

Social Intrapreneurship Labs als intersektorale Lernsettings

Zur Chance methodisch vermittelter Intersektoralität für den intrapreneurialen Kompetenzerwerb

Friederike Schütz

Vor dem Hintergrund komplexer gesellschaftlicher Problemlagen gewinnt die Verbindung der gesellschaftlichen Sektoren zunehmend an Bedeutung. Durch intersektorale Kooperation sollen Krisen nachhaltig und systemumfassend bewältigt werden. Gerade im Bereich (sozialer) Innovationen wird daher verstärkt eine Zusammenarbeit von Akteuren unterschiedlicher Sektoren angestrebt. Diversität, beispielsweise bezüglich interdisziplinärer Zusammenarbeit, wird als zentrales Charakteristikum für erfolgreiche Gründungsteams benannt (Bell, Villado, Lukasik, Belau & Briggs, 2011), aber auch Innovationsförderungsformate wie soziale Innovationslabore setzen auf die Kollaboration unterschiedlicher Akteure. Diese Labore unterstützen Teilnehmende in der kollaborativen, ko-kreativen Generierung neuer Lösungen (Gryszkiewicz, Lykourentzou & Toivonen, 2016). Solche neuen Lösungen werden einem breiten Begriffsverständnis in Anschluss an Zapf als soziale Innovationen im Sinne neuer Wege zur Zielerreichung, neuer Organisationsformen, Regulierungen oder Lebensstile bezeichnet, sofern sie „Probleme besser lösen als frühere Praktiken, und […] deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden" (Zapf, 1989, S. 177). Sie bieten neue Bearbeitungsmöglichkeiten für gesellschaftliche Bedarfslagen (Mulgan et al., 2007, S. 21f.), die im sozialen Bereich zumeist marginalisierte Gruppen betreffen. Während Innovationen im marktwirtschaftlichen Bereich hauptsächlich von Gründer/innen der Startup-Szene hervorgebracht werden, spielen im sozialen Bereich bestehende Organisationen, insbesondere die freien Wohlfahrtsverbände, eine zentrale Rolle bei der Entwicklung sozialer Innovationen. Hierzu greifen traditionelle Nonprofit Organisationen zunehmend auf in marktlichen Settings etablierte Innovationsförderungsinstrumente zurück (Phills, Deiglmeier & Miller, 2008), benötigen dabei aber auch Unterstützung. Im Nonprofit Bereich bieten Innovationslabore im Allgemeinen und Intrapreneurship Labore im Speziellen Möglichkeiten zur Bearbeitung des Innovationsdrucks, der sich beispielsweise aus veränderten staatlichen Rahmenbedingungen oder neuen gesellschaftlichen Bedarfslagen ergibt (Becher & Hastedt, 2019). Mit der Innovationsentwicklung in solchen an der Schnittstelle von Markt und Zivilgesellschaft angesiedelten Förderungssettings erproben Nonprofit Organisationen und deren Mitarbeitende zugleich Ansätze intersektoralen Lernens, die auf die produktive Auseinandersetzung mit Irritationen durch Funktionslogiken anderer Sektoren angewiesen sind.

Der vorliegende Beitrag nimmt ein solches Innovationslabor in den Blick, das sich an Social Intrapreneurs – unternehmerisch tätige Mitarbeiter/innen bestehender Organisationen (Schmitz & Schröer, 2016) – richtet und diese in der Entwicklung innovativer sozialer Dienstleistungen für ihre Organisationen unterstützt. Der Beitrag fokussiert die dort angewandten, dem marktlichen Sektor entstammenden Methoden und bearbeitet die Frage, inwieweit methodisch vermittelte Intersektoralität eine Chance für den Kompetenzerwerb im Social Intrapreneurship Labor eröffnet. Hierzu wird zunächst der Forschungsgegenstand theoretisch erschlossen (1). Es folgt eine Beschreibung des methodischen Vorgehens und des Forschungsfeldes (2). Daraufhin wird das Labor als intersektorales Lernsetting anhand qualitativer Daten in sechs Kategorien rekonstruiert (3). Die Ergebnisse werden abschließend hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Erwerb intrapreneurialer Kompetenzen in und durch intersektorale Lernsettings diskutiert (4).

1 Social Intrapreneurship Labs als intersektorale Settings

Der Begriff Intersektoralität adressiert die Verbindung zwischen unterschiedlichen Sektoren, setzt also eine Unterteilung gesellschaftlicher Bereiche voraus, deren Überbrückung – beispielsweise durch cross-sector Partnerschaften (Selsky & Parker, 2005) – dann als Intersektoralität bezeichnet wird. Die Prominenz des Begriffs kann in Zusammenhang mit Prozessen funktionaler Differenzierung in der modernen Gesellschaft beschrieben werden: Durch Spezialisierungsprozesse im Zuge gesellschaftlicher Entwicklungen (Durkheim, 1988) geraten gesellschaftliche Teilbereiche mit spezifischen Funktionen in den Blick, die als Funktionssysteme (Luhmann, 1994) oder Sektoren (Kaufmann, 2002) bezeichnet werden. Den so unterschiedenen Bereichen wird eine Zuständigkeit für bestimmte Probleme zugeschrieben, die auf Basis einer Systemzuordnung systematisch bearbeitet werden sollen. Ebendiese Zuordnung wird jedoch häufig unter dem Stichwort der Versäulung und Verinselung kritisiert, durch die für komplexe soziale Bedarfe kein ganzheitliches Unterstützungsangebot mehr vorliege (Schubert, 2008, S. 19-22). Infolgedessen wird der Verbindung sektoraler Handlungslogiken und Lösungsansätze – beispielsweise durch interorganisationale Kooperation und Vernetzung auch zwischen gesellschaftlichen Teilbereichen – eine immer größere Rolle zugeschrieben (Austin, 2000; Waddell 2005; Santen & Seckinger, 2005).

Was unter dem Begriff Intersektoralität diskursiv verhandelt wird, ist jedoch für Nonprofit Organisationen bereits ihr spezifischer *modus operandi*. Dieser ergibt sich durch ihre aus den unterschiedlichen Funktionserwartungen resultierende intermediäre Stellung zwischen Markt, Staat und Gemeinschaft, die eine Verbindung von Ressourcen und handlungsleitenden Logiken unterschiedlicher Sektoren notwendig macht (Evers, 1995). Unter dem Stichwort Multifunktionalität wird dem Dritten Sektor sowohl die ökonomische Funktion der Dienstleistungserstellung als auch die staatlich-politische Funktion der Interessenvertretung und die gemeinschaftliche Funktion der sozialkulturellen Integration zugeschrieben (Zimmer & Priller, 2007, S. 54f.). Organisationen

des Dritten Sektors werden zwar von Staat, Markt und Gemeinschaft als Sektoren abgegrenzt, müssen durch die in die anderen Sektoren hineinwirkenden Funktionen aber marktliche Prinzipien wie Angebot und Nachfrage, Konkurrenz und Wettbewerb ebenso wie staatliche Logiken der Bündelung, Artikulation und Vertretung von Interessen und gemeinschaftliche Aspekte von Zugehörigkeit und Sozialisation integrieren. Resultat der daraus entstehenden intermediären Stellung von Nonprofit Organisationen ist eine Hybridität dieses Organisationstypus: Als hybride Organisationen überschreiten Nonprofit Organisationen in der Integration staatlicher, marktlicher und je nach Modell gemeinschaftlicher Bezüge demzufolge stets sektorale Grenzen (Evers, 2011). Das zeigt sich beispielsweise auf der Ebene organisationaler Identität in der Integration zivilgesellschaftlicher und marktlicher Bezüge (Jäger & Schröer, 2014). Diese Hybridität erzeugt ein Spannungsfeld, das für die Entwicklung neuer und flexibler Lösungsansätze insbesondere im sozialen Bereich als Triebfeder gilt (Schröer, 2021). Gleichzeitig stellt gerade dieser *modus operandi* Nonprofit Organisationen in der Integration differenter oder sogar widersprüchlicher sektoraler Bezüge vor Herausforderungen, die sich v.a. auf Mitgliedsebene beispielsweise in der wahrgenommenen Inkompatibilität wirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Wertorientierungen (Sanders & McClellan, 2012, S. 70) und einer daraus folgenden Ökonomisierungsskepsis zeigen (Zimmer, 2014). Aus diesem Grund ist die Funktionsweise von intersektoralen Lernsettings zur Bewältigung dieser Herausforderungen von besonderem Interesse.

Intersektoralität wird zumeist als Ergebnis der Kooperation von Akteuren unterschiedlicher Sektoren beschrieben. Im Bereich der Innovationsförderung werden intersektorale Kooperationen und Partnerschaften systematisch aufgebaut, um durch die wechselseitige Irritation verschiedener Akteure kreative Potentiale freizusetzen. Intersektoralität wird auch von Nonprofit Organisationen gezielt genutzt, um die Entwicklung sozialer Innovationen in der Kooperation unterschiedlicher sektoraler Akteure zu unterstützen (Selsky & Parker, 2005; Murphy, Perrot & Rivera-Santos, 2012). Nonprofit Organisationen bauen aber auch beispielsweise im Rahmen von Innovationslaboren selbst intersektorale Lernsettings auf. Intersektoralität erhält in diesem Kontext neben der Kooperation intersektoraler Akteure eine zweite Bedeutung als methodisches Mittel der Lernunterstützung: Die Mehrzahl der methodischen Ansätze, die die Entwicklung sozialer Innovationen in solchen Settings unterstützen sollen, entstammen nicht dem sozialen Bereich. Beim Design Thinking (Plattner, Meinel & Weinberg, 2009) und Lean Startup (Ries, 2014) beispielsweise handelt es sich um Problemlösungsansätze mit Ursprung im Bereich der Produktentwicklung. Design Thinking greift auf Dynamiken und Prinzipien des Designs zur Verbesserung von Aussehen und Funktionalität bestimmter Produkte zurück. Im wirtschaftlichen Bereich wurde diese Logik zuerst aufgegriffen, um Produkte und Dienstleistungen nicht nur zu verbessern, sondern um sie überhaupt zu entwickeln (Brown & Wyatt, 2010). Die charakteristische Kundenorientierung und Problemzentrierung ermöglichen dem Anspruch nach eine passgenaue Lösung, sodass ein (teures) Scheitern sukzessive ausgeschlossen und im Idealfall die Nachfrage erhöht wird. Zunehmend wird die Methode auch im Nonprofit Bereich

angewandt. Dem Ansatz wird eine Überschreitung traditioneller Sektorgrenzen zugeschrieben (ebd., S. 32), auch wenn er gerade für den unternehmerischen Bereich Chancen im Sinne eines durch Design Thinking zu generierenden Marktvorteils eröffnet (Brown, 2008, S. 86). Auch die Ursprünge des Lean Startup Ansatzes liegen im marktlichen Bereich, wie die Einführung in den Ansatz zeigt (Ries, 2014, S. 9-14): Als Produktentwickler war Eric Ries an diversen Gründungen beteiligt. Nachdem diese erfolglos blieben, wurde er im Bereich der industriellen Güterproduktion auf den Lean Manufacturing Prozess aufmerksam. Durch die Verbindung dieses Prozesses mit den eigenen Gründungserfahrungen wurde die Lean Startup Methode begründet, die in der Iteration der Build-Measure-Learn-Schleife die Optimierung von Produkten ermöglicht. Die hypothesengeleitete Herangehensweise wird im Bereich profitorientierter Gründungen zur Vermeidung kostenintensiver Fehlschläge angewandt, lässt sich aber auch auf die Entwicklung sozialer Innovationen übertragen. Business Modeling (Osterwalder & Pigneur, 2010) als prominente Methode der Geschäftsmodellentwicklung zielt auf die strategische Erstellung einer wirtschaftlich tragfähigen Unternehmung und macht marktliche Mechanismen zur handlungsleitenden Logik. So liegt das Ziel in der Kostendeckung bzw. Gewinnerzeugung über ein zielgruppenadäquates Wertangebot mit effizienter Infrastruktur: Die Canvas-Struktur soll zeigen, „how a company intends to make money" (ebd., S. 15). Deutlich wird die Dominanz wirtschaftlicher Logiken auch darin, dass in der Erläuterung des Business Model Canvas Spezifika drittsektoraler Geschäftsmodelle nicht direkt berücksichtigt werden, wie die Unterscheidung von zahlenden Kund/innen und den tatsächlichen Nutzer/innen (Portales, 2019 , S. 105f.), von einer Kombination von ehrenamtlichen, freiwilligen und hauptamtlichen Mitarbeitenden geprägte Personalstrukturen (Helmig & Boenigk, 2012, S. 101-103), Finanzierungsstrukturen, die neben Leistungsentgelten auch Spenden, öffentliche Fördermittel oder (solidarische) Mitgliedsbeiträge vorsehen (Vilain, 2016), und das Ziel der Generierung von gesellschaftlichem Wert (BMWi, 2016, S. 19). Mit der Vermittlung dieser marktlich orientierten Ansätze in sozialen Innovationsförderungssettings wird Intersektoralität zwischen Markt und Zivilgesellschaft selbst zum methodischen Mittel der Lernunterstützung, das auf die Übertragung fremder Vorgehensweisen auf die Innovationsentwicklung im Nonprofit Sektor abzielt.

Dieser Zusammenhang, dass Innovationslabore selbst eine methodisch vermittelte Form der Intersektoralität zur Lernunterstützung nutzen, wird im vorliegenden Beitrag genauer beleuchtet. Bei der Frage, inwiefern Social Intrapreneurship Labs als intersektorale Lernsettings verstanden werden können, gerät deshalb die Anwendung solcher Methoden in den Blick, die ursprünglich gerade nicht aus dem Kontext sozialer Dienstleistungen stammen. Die Hypothese lautet, dass die Fremdheit der Methoden und ihr dadurch inhärentes Irritationspotential für eine gemeinwohlorientierte Praxis der Angebotserstellung eine Perspektiverweiterung ermöglicht, die der individuellen Kompetenzentwicklung zugutekommt.

Social Intrapreneurship Labore werden als methodisch-didaktisch gestaltete Lehr-Lern-Settings verstanden, in denen Mitarbeitende aus bestehenden Sozialunternehmen

angeleitet einen Innovationsentwicklungsprozess durchlaufen (Schröer & Schmitz, 2019). Tiesinga und Berkhout (2014) beschreiben Innovationslabore als Plattformen, die unterschiedliche Akteure für Innovation zusammenbringen und dabei auf die Förderung von Lernprozessen durch Experimentieren und Systemdenken angewiesen sind (ebd., S. 71). Die Besonderheit von Social Intrapreneurship Laboren ist, dass sie sich explizit an Social Intrapreneurs – sozialunternehmerisch agierende Mitglieder bestehender Organisationen (Schmitz & Schröer, 2016) – richten, über deren Kompetenzerwerb die Entwicklung von Innovationen für die Organisation gefördert werden soll. Um innovative Lösungen zu entwickeln, sind Organisationen darauf angewiesen, dass ihr Personal die für die Entwicklung notwendigen Kompetenzen besitzt. Als Kompetenzen werden „geistige oder physische Selbstorganisationsdispositionen [bezeichnet], sie umfassen Fähigkeiten, selbstorganisiert und kreativ zu handeln und mit unscharfen oder fehlenden Zielvorstellungen und Unbestimmtheit umzugehen" (Erpenbeck, Rosenstiel, Grote & Sauter, 2017, S. XII). Kompetenzen ermöglichen also einen Umgang mit ergebnisoffenen und unbestimmten Prozessen wie dem der Innovationsentwicklung. Unter für die Innovationsentwicklung notwendigen Kompetenzen lassen sich spezifisch unternehmerische Kompetenzen wie ‚Andere mobilisieren', ‚unternehmerische Gelegenheiten erkennen' oder ‚Kreativität' (Bacigalupo, Kampylis, Punie & van de Brande, 2016) ebenso verstehen wie spezifisch intrapreneuriale Kompetenzen, die beispielsweise im Einnehmen einer Außenperspektive oder dem Umgang mit Widerständen liegen (Schmitz & Schröer, 2016). Zum Kompetenzerwerb wird insbesondere die Gefühlswelt der Individuen als relevant markiert: So gilt eine „emotionale[] Labilisierung" (Arnold & Erpenbeck, 2015, S. 43) im Sinne einer von Beunruhigung und Irritation geprägten Interiorisation und einer anschließenden Erfahrung von Selbstwirksamkeit als notwendig, um tiefgreifende Lernprozesse überhaupt zu ermöglichen. Social Intrapreneurship Labore eröffnen die Chance, diesen Kompetenzerwerb durch die gezielte Bereitstellung von Lerngelegenheiten zu fördern. Sie können somit als intersektorale Lernsettings verstanden werden, deren Mehrwert in der Verflechtung unterschiedlicher Perspektiven besteht.

2 Forschungsfeld und Forschungsvorgehen

Um die Frage nach dem Lernunterstützungscharakter methodisch vermittelter Intersektoralität zu beantworten, wird im Folgenden auf Datenmaterial aus einem Social Intrapreneurship Lab zurückgegriffen, das von einer Hochschule in Kooperation mit regionalen Wohlfahrtsverbänden betrieben wird. Davon versprechen sich Teilnehmende und entsendende Organisationen sowohl einen individuellen Kompetenzzuwachs als auch die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle und eine daraus folgende Weiterentwicklung der Organisation. Für den vorliegenden Beitrag wurde die Begleitforschung in zwei Kohorten einbezogen. Der Laborprozess umfasst Bedarfsidentifikation, Ideenfindung, Prototypisierung, Geschäftsmodellentwicklung und Präsentation der

Geschäftsidee vor den entsendenden Organisationen. Methodisch orientiert sich der Laborprozess an Design Thinking (Plattner et al., 2009), Lean Startup (Ries, 2014) und Business Modeling (Osterwalder & Pigneur, 2010). Im Labor werden diese dem marktlichen Sektor entstammenden Ansätze für die Entwicklung sozialer Innovationen genutzt. Die Laufzeit betrug 9-12 Monate.[1] In dieser Zeit nahmen die Teilnehmenden ein Angebot wahr, das aus eintägigen Workshops bestand, zwischen denen Selbstlerntage besucht und bei Schwierigkeiten Beratung in Anspruch genommen werden konnte.

In der Datenerhebung kam die Teilnehmende Beobachtung der Workshops und Selbstlerntage in Verschränkung mit Audioaufzeichnungen zu ausgewählten Zeitpunkten und leitfadengestützte Interviews mit Teilnehmenden (TN) und entsendenden Vorgesetzten (E) zu zwei bzw. drei Zeitpunkten zum Einsatz.[2] Die Teilnehmende Beobachtung wurde von zwei Mitgliedern des Forschungsteams während der sechs bzw. sieben Workshops (WS) und drei bzw. ein Selbstlerntage (SLT) durchgeführt. Die leitfadengestützten Interviews mit den Teilnehmenden und Entsendenden fanden telefonisch zu zwei Zeitpunkten (t1 vor WS2, t2 nach WS6; TN n=27, E n=9) statt. Mit den Teams der ersten Kohorte wurden zudem Interviews zu einem dritten Zeitpunkt (t3 = 1 Jahr nach WS6; n=6) zum aktuellen Stand der Projekte geführt. In Kohorte II ist dieser Erhebungsschritt noch nicht vollständig abgeschlossen. Alle Daten wurden mittels Qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) codiert und in mehreren Durchgängen ausgewertet.

3 Das Labor als intersektorales Lernsetting

In der Qualitativen Inhaltsanalyse zeigen sich Spuren der methodisch vermittelten Intersektoralität bzw. der Auseinandersetzung der Teilnehmenden mit selbiger in sechs Kategorien. Diese Kategorien werden im Folgenden näher erläutert und jeweils mit Ankerbeispielen veranschaulicht, die exemplarisch und in verdichteter Form darstellen, welche Art von Materialausschnitt zu dieser Kategorie zählt.

3.1 Notwendigkeit von Unterstützung bei der Umsetzung von Methoden

Bei der Auseinandersetzung der Teilnehmenden mit der methodisch vermittelten Intersektoralität im Labor als Lehr-Lern-Setting gerät insbesondere die Lernunterstützungsebene in den Blick. Im Material zeigt sich, dass die Methoden anderer Sektoren ein Lerngegenstand sind, der bei den Teilnehmenden aufgrund neuer Herangehensweisen, Fachtermini oder inhärenter Logiken Irritation hervorruft. Um den Gegenstand, z.B. die Methode der Geschäftsmodellentwicklung mit dem Business Model Canvas,

1 In der zweiten Kohorte fanden nach einer Pause von 3 Monaten zwischen Workshop 4 und 5 alle Veranstaltungen digital statt.

2 Darüber hinaus wurden im Forschungsprojekt weiteres Material erhoben, das für die vorliegende Analyse nicht einbezogen wird.

zu erschließen, benötigen die Teilnehmenden Unterstützung, die das Labor z.B. in Form kurzer Inputs, individueller Beratungen durch Moderator/innen und Expert/innen, aber auch Literaturhinweise oder Fallbeispielarbeit bietet. Diese Lernunterstützung wird z.B. in der folgenden Äußerung thematisiert, wenn Schwierigkeiten mit als wirtschaftlich charakterisierten Prinzipien und deren gemeinsame Bearbeitung mit betriebswirtschaftlichen Expert/innen für Finanzierungsfragen beschrieben werden:

> „als die W12 dann in diesem Workshop mit dabei war, das war wirklich so der Punkt, wo ich gedacht habe ‚Ey okay, es läuft'. […] wir haben denen das ja dann auch so vorgestellt, auch mit den ganzen Finanzierungen und wie das aufgebaut ist und dann kamen einfach Fragen von außen, (.) die wir gar nicht gesehen haben. […] wenn TN28 und ich beide in [der mehrtägigen Maßnahme] sind, sind wir ja weg. […] So, und wer steht dann da im Büro und organisiert alles? Und das waren so Sachen, die wir gar nicht mitbedacht haben, weil wir einfach nur in diesem Fokus waren ok, wir fahren da (.) in [die mehrtägige Maßnahme], aber wer kommt dann hierhin und vertritt uns? […] da kamen dann halt so kleine Eindrücke rein, die […] ich […] als Erzieherin in dem Sinne gar nicht habe. Ich bin kein BWLer, ich habe nichts mit vielen Kosten zu tun […] aber da ging es halt nochmal um ganz andere Aspekte von der Finanzierung. […] Und das konnten wir dann auch so miteinbringen." (TN27, t2)

TN27 spricht vor dem Hintergrund einer Professionszuordnung die eigenen Schwierigkeiten mit der Finanzplanung des Innovationsprojektes an. Aus TN27s Perspektive als Erzieherin steht die Maßnahme, die sie konzipieren, und deren Vorbereitung und Durchführung im Fokus. Die aus betriebswirtschaftlicher Perspektive primär relevante Frage der personellen und finanziellen Sicherung des Alltagsgeschäfts und der durch die Abwesenheit zweier Hauptamtlicher entstehenden Kosten gerät in dieser von der zivilgesellschaftlichen Solidarität als handlungs- und planungsleitende Logik geprägte Sichtweise aus dem Blickfeld, kann aber durch den Hinweis von Betriebswirtin W12 letztlich integriert werden. Bemerkenswert ist die explizite disziplinäre Abgrenzung von pädagogischen und betriebswirtschaftlichen Aufgaben und Denkmustern, deren Verbindung von TN27 als neu und gewinnbringend beschrieben wird. Durch die aus der labortypischen Perspektivverflechtung entstehende Irritation konnte das Team neue Finanzierungsaspekte einbringen, was sich im Spektrum unternehmerischer Kompetenzen unter ‚finanzieller und ökonomischer Kenntnis' oder ‚Planung und Management' einordnen lässt (Bacigalupo et al., 2016). Die Irritation durch die betriebswirtschaftliche Perspektive wird in der Bearbeitung produktiv gewendet zu einer interdisziplinären Perspektivverschränkung, die das Geschäftsmodell in der eigenen Wahrnehmung tragfähiger und überzeugender für die entsendende Organisation macht.

3.2 Einsatz von Methoden im Alltag

Die Teilnehmenden lernen im intersektoralen Laborsetting durch die verschiedenen Methoden Ansätze kennen, mit denen sie in Situationen von Ergebnisoffenheit und Ungewissheit situationsunabhängig agieren können. Die Methoden unterstützen also den

Kompetenzerwerb. Hinweise hierauf gibt die Anwendung dieser Methoden in anderen Kontexten. Obwohl durch den fehlenden Zugriff auf den Organisationsalltag keine Methodenanwendung direkt in der Organisation beobachtet werden konnte, berichten die Teilnehmenden übereinstimmend von einem Einsatz der erlernten Methoden in ihrem beruflichen Alltag:

> „ich versuche halt dann, über diese Instrumente der Bedarfsermittlung und wie wir es gemacht haben mit […] Brainstorming, mit (.) umgekehrten Ideen, also umgekehrtes Brainstorming und so, also dass man das alles so ein bisschen da einfließen lässt, soweit ich da noch mich daran erinnere." (TN5, t3)

> „wenn ich mir die einzelnen Felder des Geschäftsmodells angeschaut habe, hat [Moderator/in] das immer nochmal gesagt, versuchen Sie, durch diese Brille möglichst viele Organisationen […] mal zu schauen. Und das ist tatsächlich interessant, wenn man dann wirklich überlegt, übertragen auf unsere ganze Organisation, wo haben wir Baustellen, was sind unsere Beziehungen, was sind unsere Kanäle, die wir bedienen" (TN2, t2)

Obgleich die Methoden im Labor beispielsweise durch betriebswirtschaftliches Wording, marktliche Beispiele und ungewohnte Herangehensweisen irritieren, eröffnen sie für die Teilnehmenden nach eigener Aussage auch neue Möglichkeiten, in der reflexiven Befremdung des eigenen Arbeitsalltags Probleme zu bewältigen und Arbeitsaufgaben zu erledigen.

3.3 Irritation durch intersektoralen Lernprozess

Die Anwendung der marktlichen Methoden durch zivilgesellschaftliche Akteure erzeugt auch Spannungsmomente, weil sie eine Differenzerfahrung ermöglicht: Etwas ist mit diesen Methoden anders als es sonst, vorher, ohne sie war. Diese Differenzerfahrung wird durch die methodisch gestützte Befremdung üblicher Angebotsentwicklungsverfahren ausgelöst und sorgt für Irritation bei den Teilnehmenden:

> „Meine Vorstellungen waren klarer als ich hierher kam, als ich jetzt nach Hause fahre. (.) [...] jetzt haben sich jede Menge Fragezeichen bei mir im (.) Kopf aufgetürmt, die jetzt erst mal (.) zerbröselt werden müssen […] Aber ich bin zuversichtlich" (TN25, WS1)

Durch die im Workshop methodisch unterstützte Differenzerfahrung werden scheinbar klare Vorstellungen in Frage gestellt und das eigene Herangehen ebenso hinterfragt wie das eigene Innovationsprojekt. Die Irritation durch die marktlichen Methoden regt zur Selbstbeobachtung an, wodurch neue Potentiale freigesetzt werden können. Während TN25 aus dieser Selbstbeobachtung zuversichtlich herausgeht, wird diese Erfahrung in anderen Materialausschnitten auch als *„echt ein bisschen frustrier[end]"* (TN22, WS3) beschrieben. Diese Frustration kann auch jenseits des individuellen Empfindens im organisationalen Kontext zum Tragen kommen:

„ich finde ich habe mich fachlich weitergebildet, ich habe eine neue Methode, eine neue Arbeitsweise kennen gelernt. Aber die Menschen um mich herum nicht. Und die sind genervt von mir und ich von denen. Weil ich die nervigen Fragen stelle, weil ich Haltungen, Arbeitsweisen infrage stelle, gerne anders hätte." (TN2, WS7)

Durch die neue Perspektive, die TN2 über die Methoden erworben hat, wird innerhalb der Organisation eine Differenzerfahrung zwischen ihr und den Kolleg/innen angeregt, die TN2 in der Beobachtung ihrer selbst und auch der Organisation als frustrierend erlebt. Zugleich wird gerade in dieser Differenzerfahrung der eigene Zugewinn einer neuen Perspektive auf den organisationalen Alltag durch die reflexive Befremdung deutlich.

3.4 Kommunikation mit für Zielgruppe und Geschäftsmodell relevanten Akteuren

Der Lernunterstützungscharakter des intersektoralen Laborsettings zeigt sich auch in der methodisch angeregten sektorübergreifenden Ausrichtung der Projekte. So wird beispielsweise im Business Model Canvas die Etablierung intersektoraler Kooperationsbeziehungen angeregt und diesen mit dem Feld Schlüsselpartnerschaften auch eine entsprechende Relevanz zugeschrieben (Osterwalder & Pigneur, 2010, S. 38f.). Im Labor wird diese Intersektoralität in den Partnerschaften auch von Moderationsseite häufig angeregt. Die Teilnehmenden beschreiben eine Vielfalt von auch sektorenübergreifenden Partnerschaften, die sie für ihr jeweiliges Projekt aufbauen bzw. nutzen möchten:

„Da besteht einfach ganz viel langjährige Zusammenarbeit, ne. In allen möglichen Bereichen, also Jugendamt, Sozialamt, [Kommune], [Sparkasse], was weiß ich." (TN5, t1)

„Es gibt auch von der pastoralen Seite her schon Interesse. […] vielleicht gibt es eine Möglichkeit, im Anschluss zu kooperieren." (TN23, t1)

Hervorgehoben werden von den Teilnehmenden staatliche Akteure wie Jugendamt, Sozialamt und Stadt, marktliche Akteure wie Sparkassen und kirchliche Akteure in Gestalt der Gemeindepfarreien. Diese Kooperationsbeziehungen aufzubauen und zu nutzen, gehört für die Teilnehmenden als Mitarbeitende hybrider Organisationen aber auch gewissermaßen zum Standardrepertoire und taucht schon zu Laborbeginn bei der Beschreibung bestehender Kooperationen der entsendenden Organisationen auf. Die Vielfalt von Kooperationen mit Akteuren anderer Sektoren bleibt bei allen Projektplanungen bis zum Laborende bestehen und wird bei einzelnen Projekten noch gestärkt. Durch die marktlichen Methoden stehen den Teilnehmenden mit einem wirtschaftlichen Vokabular und im marktlichen Bereich verbreiteten Präsentationsformen wie Business Model Canvas oder Elevator Pitch aber auch neue Kommunikations- und Legitimationsmuster für die entwickelten Innovationsprojekte zur Verfügung, welche im Sinne der Kompetenzen ‚Mobilisierung von Ressourcen' und ‚Mobilisierung von

Anderen' (Bacigalupo et al., 2016) für die Gewinnung von marktlichen Schlüsselpartnern genutzt werden können.

3.5 Nutzung organisationaler Ressourcen

Bei intrapreneurialen Projekten, die für die jeweilige Organisation entwickelt werden, ist der Zugriff auf organisationale Ressourcen zur Projektentwicklung essentiell. Dieser Zugriff ist im Laborsetting insofern angelegt, als die Teilnehmenden von Moderationsseite immer wieder auf etwaige organisationale Ressourcen aufmerksam gemacht werden oder die Entsender/innen von Laborseite aufgefordert werden, entsprechende Zugriffsmöglichkeiten zu eröffnen. Im Labor zeigt sich, dass beim Aufgreifen marktlicher Aspekte wie der Sicherung der Tragfähigkeit der Idee oder der Konkurrenzeinschätzung Verunsicherungen entstehen, die dafür sorgen, dass auf organisationale Ressourcen zurückgegriffen wird. Das ist beispielsweise bei der Kalkulation der Fall, für die TN3 zwecks Einschätzung und Sicherung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit des Vorhabens auf organisationales Expertenwissen zurückgreift:

> „die Kalkulation, da habe ich zwei Stunden mit unserer Haushälterin zusammengesessen. [...] Aber da denke ich auch, warum muss ich da Stunden reinhängen. Ich bin Pädagogin. Ich muss hier schon immer Verwaltungskraft, Juristin, Psychologin, Buchhalterin sein, aber da sehe ich jetzt einfach meine Aufgabe nicht drin. (..) Dafür haben wir eben Experten." (TN3, t2)

Hier wird die Irritation in der Selbstbeobachtung aufgelöst, die in einer disziplinären Verortung resultiert und letztlich für den Einbezug organisationsinterner Fachexpert/innen sorgt. Interessant ist, dass TN3 sich nicht als rein disziplinär agierende Fachkraft versteht, sondern mit der Bezeichnung als Verwaltungskraft, Juristin, Psychologin und Buchhalterin interdisziplinäre Bezüge, auch in andere Sektoren, als zentral für ihre sozialpädagogische Arbeit im zivilgesellschaftlichen Sektor markiert.

3.6 Finanzierung inner- bzw. außerhalb des sozialrechtlichen Dreiecks

Im Nonprofit Bereich sind Finanzierungsmodelle zumeist innerhalb des sozialrechtlichen Dreiecks angelegt, bei dem Leistungserbringer für die Erbringung von Dienstleistungen für Leistungsnutzer/innen von Kostenträgern bezahlt werden. In den marktlichen Methoden ist hingegen eine Finanzierung außerhalb des sozialrechtlichen Dreiecks vorgesehen (Osterwalder & Pigneur, 2010, S. 30f.), zu deren Erwägung die Teilnehmenden auch von Moderationsseite angeregt werden. Im Ergebnis wird durch die Irritation die Chance erzeugt, Kompetenzen im Bereich ‚finanzieller und ökonomischer Kenntnisse' aufzubauen (Bacigalupo et al., 2016). Letztlich soll in den Projekten eine Mischfinanzierung entstehen, die sowohl auf Nonprofit-typische (z.B. Projektförderung, Spenden) als auch auf marktliche Finanzierungsansätze (z.B. Leistungsentgelt, Sponsoring) zurückgreift:

> „Also, zum einen, damit haben wir auch ein bisschen Erfahrung, Anträge, Fördermöglichkeiten […]. Wenn eine Einrichtung eine Fortbildung bucht, dann bezahlen die die Fortbildung. Wenn eine Einzelperson sich zu einer Fortbildung [...] anmelden will, bezahlt die die. […] wo wir Erfahrung mit haben […] sind diese ganzen Finanzierungsmöglichkeiten, die fallbezogen sind, über Fachleistungsstunden und Entgelte […] der Topf oder der Bereich, mit dem wir uns dann wirklich nochmal beschäftigen sollten, […] ist so dieser ganze Bereich Spenden, Sponsoren, Crowdfunding." (TN29, WS7)

TN29 stellt eine für sie und die Organisation neue und umfassende Mischfinanzierung als Möglichkeit vor, die (1) auf antragsbezogener Förderung, (2) der Bezahlung durch die Kund/innen, ob Einrichtung oder Einzelperson, (3) einer fallbezogenen staatlichen Finanzierung und (4) Spenden, Sponsoring und Crowdfunding besteht. Eine Kombination solcher Finanzierungselemente wurde in allen Projekten zumindest erwogen und in einigen auch umgesetzt, was aber durchaus auch mit Bedenken der Teilnehmenden einherging und erneut den befremdenden Charakter des intersektoralen Laborsettings zeigt.

4 Diskussion und Fazit

Die Anwendung wirtschaftlicher Methoden in einem intersektoralen Setting zur Entwicklung neuer Angebote für den Dritten Sektor erfordert für die Teilnehmenden zwar Unterstützung und birgt Frustrationspotential, bietet durch das kontextfremde Vorgehen aber gleichzeitig Möglichkeiten zur reflexiven Befremdung etablierter Verfahrensweisen und damit das Potenzial zu einer Perspektiverweiterung und -verschränkung, die für die entsendenden Organisationen das Entstehen innovativer Angebote begünstigt. Die Empirie deutet darauf hin, dass gerade der Kontextwechsel der Methoden einen Unterschied macht. Im Social Intrapreneurship Labor werden Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung durch methodisch vermittelte Intersektoralität sichtbar. Mit den Methoden werden Widerstände durch die kontextfremde Vorgehensweise für die Teilnehmenden aufgebaut, sodass diese mit einem neuen und nicht im eigenen professionellen Kontext begründeten Vorgehen konfrontiert werden, das gängige Praxen reflexiv befremdet und hinterfragt. Durch die methodisch erzeugten Widerstände wird eine permanente Selbstbeobachtung im Prozess der Innovationsentwicklung angeregt, die die Reflexion der eigenen Arbeit ebenso wie die organisationaler Verfahren ermöglicht. Das eröffnet für die Teilnehmenden auch im Arbeitsalltag Chancen: So können im Sinne eines erfolgreichen Kompetenzerwerbs Aufgaben mit unbestimmten Mitteln und komplexe Probleme durch die Anwendung der im Labor erlernten neuen Herangehensweisen bearbeitet werden. Im Labor wird der individuelle Kompetenzerwerb durch das Bereitstellen von Widerständen und Irritationsmöglichkeiten unterstützt.

Durch die methodische Befremdung etablierter Verfahrensweisen wird im Labor ein auf intersektoralen Differenzerfahrungen basierendes Spannungsfeld erzeugt, das Entwicklungsmöglichkeiten ebenso wie Frustrationspotential birgt. So kann metho-

disch eine Selbstbeobachtung angeregt werden, die zwar für die Personen stellenweise unangenehm und frustrierend ist, aber auch eine Reflexion des Status Quo und das Hinterfragen des eigenen etablierten Vorgehens ermöglicht. Durch unterschiedliche Umgangsstrategien, die in der methodischen Vermittlung durch ein multiperspektivisches Setting oder Iterationsmöglichkeiten (Plattner et al., 2009) angelegt sind, soll dieses Potenzial produktiv genutzt werden und die Entwicklung von Kompetenzen und hybriden Lösungsmodellen für gesellschaftliche Problemlagen vorangetrieben werden. Vor dem Hintergrund eines auf reflexivem Bewusstsein basierenden Kompetenzverständnisses (Erpenbeck & Heyse, 1999) eröffnet die Tatsache, dass die Teilnehmenden im Labor auf sich selbst verwiesen werden und sich selbst dabei beobachten, wie sie mit unbekannten Methodentools konfrontiert werden, Chancen für den Kompetenzerwerb, die in Anschluss an diesen Beitrag noch genauer untersucht werden können. Die Befremdungserfahrung regt Reflexionsprozesse an, das eigene Vorgehen zu hinterfragen und macht so alternative Handlungsmöglichkeiten sichtbar. Durch Irritation wird somit ein Setting erzeugt, das durch die Auseinandersetzung mit Methoden anderer Sektoren unterstützen kann, professionelles Handeln weiterzuentwickeln, und zwar ganz unabhängig davon, welchen Output das Labor liefert.

Literatur

Arnold, R., & Erpenbeck, J. (2015). *Wissen ist keine Kompetenz. Dialoge zur Kompetenzreifung.* Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Austin, J. E. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. Nonprofit and *Voluntary Sector Quarterly, 29*(1), S. 69–97. https://doi.org/10.1177/0899764000291S004.

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & van de Brande, G. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework.* Luxembourg: Publication Office of the European Union. https://data.europa.eu/doi/10.2791/593884.

Becher, B., & Hastedt, I. (2019). Innovationen in der Sozialwirtschaft. Modethema oder Erfolgsnotwendigkeit? In Dies. (Hrsg.) *Innovative Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Herausforderungen und Gestaltungserfordernisse,* S. 3–53. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19504-5_1.

Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of Management, 37*(3), S. 709–743. https://doi.org/10.1177/0149206310365001.

BMWi. (2016). *Praxisleitfaden Soziales Unternehmertum.* Berlin.

Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review, 86*(6), S. 84–92.

Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review, 8*(1), S. 30–35. https://doi.org/10.1596/1020-797X_12_1_29

Durkheim, E. (1988). *Über soziale Arbeitsteilung. Studie über die Organisation höherer Gesellschaften.* Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Erpenbeck, J., & Heyse, V. (1999). *Kompetenzbiographie – Kompetenzmilieu – Kompetenztransfer* (QUEM-report, Heft 62). Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V.

Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. v., Grote, S., & Sauter, W. (2017): Einführung. In Dies. (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (S. IX-XXXVIII), 3., überarbeitete und erweiterte Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. https://doi.org/10.34156/9783791035123.

Evers, A. (2011). Wohlfahrtsmix und soziale Dienste. In Evers, A., Heinze, R. G., & Olk, T. (Hrsg.), *Handbuch Soziale Dienste* (S. 265–283). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92091-7_13.

Evers, A. (1995). Part of the welfare mix: The third sector as an intermediate area. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 6*(2), S. 119–139. https://doi.org/10.1007/BF02353995.

Gryszkiewicz, L., Lykourentzou, I., & Toivonen, T. (2016). *Innovation Labs: Leveraging Openness for Radical Innovation?* Working Paper. Verfügbar unter https://doi.org/10.2139/ssrn.2556692.

Helmig, B., & Boenigk, S. (2012). *Nonprofit Management.* München: Vahlen. https://doi.org/10.15358/9783800646142.

Jäger, U. P., & Schröer, A. (2014). Integrated Organizational Identity: A Definition of Hybrid Organizations and a Research Agenda. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 25,* 1281–1306. https://doi.org/10.1007/s11266-013-9386-1.

Kaufmann, F.-X. (2002). *Sozialpolitik und Sozialstaat: Soziologische Analysen.* Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-322-99962-7.

Luhmann, N. (1994). Die Gesellschaft und ihre Organisationen. In Derlien, H.-U., Gerhardt, U., & Scharpf, F. W. (Hrsg.), *Systemrationalität und Partialinteresse,* S. 189–201. Baden-Baden: Nomos.

Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken,* 11. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8_42.

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social Innovation. What it is, why it matters and how it can be accelerated.* Working Paper. Oxford: Oxford University Press.

Murphy, M., Perrot, F., & Rivera-Santos, M. (2012). New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations. *Journal of Business Research, 65*, S. 1700–1709. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.011

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation.* Hoboken, NJ: Wiley.

Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Social Innovation Review, 6,* S. 1–11.

Plattner, H., Meinel, C., & Weinberg, U. (2009). *Design Thinking. Innovation lernen – Ideenwelten öffnen.* München: mi-Wirtschaftsbuch.

Portales, L. (2019). *Social Innovation and Social Entrepreneurship. Fundamentals, Concepts, and Tools.* London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-13456-3.

Ries, E. (2014). *Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen.* München: Redline Verlag.

Sanders, M. L., & McClellan, J. G. (2012). Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing. *Organization, 21*(1), S. 68–89. https://doi.org/10.1177/1350508412464894.

Santen, E. v., & Seckinger, M. (2005). Fallstricke im Beziehungsgeflecht: die Doppelleben interinstitutioneller Netzwerke. In Bauer, P., & Otto, U. (Hrsg.), *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Band 2: Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive,* S. 201–219. Tübingen: dgvt-Verlag.

Schmitz, B., & Schröer, A. (2016). How Giants Learn to Dance: Towards Conceptualizing the Social Intrapreneur. *Arbeitspapiere der Evangelischen Hochschule Darmstadt, 21,* S. 1–24.

Schröer, A. (2021). Hybride Organisationen als Orte der Hervorbringung sozialer Innovation. In Schröer, A.; Köngeter, S.; Manhart, S.; Schröder, C. & Wendt, T. (Hrsg.), *Organisation über Grenzen. Jahrbuch der Sektion Organisationspädagogik,* S. 93–107. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33379-9_6.

Schröer, A., & Schmitz, B. (2019). Methoden der Innovationsförderung in der Sozialwirtschaft – Das Labor für Diakonisches Unternehmertum (LaDU). In Becher, B., & Hastedt, I. (Hrsg.), *Innovative Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft: Herausforderungen und Gestaltungserfordernisse,* S. 143–170. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19504-5_6.

Schubert, H. (2008). Netzwerkkooperation – Organisation und Koordination von professionellen Vernetzungen. In Ders. (Hrsg.), *Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen – Grundlagen und Praxisbeispiele,* S. 7–105. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91011-6_1.

Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management, 31*(6), S. 849–873. https://doi.org/10.1177/0149206305279601.

Tiesinga, H., & Berkhout, R. (2014). *Labcraft. How innovation labs cultivate change through experimentation and collaboration.* London & San Francisco: Labcraft Publishing.

Vilain, M. (2016). Finanzierung von Nonprofit-Organisationen im Wandel. In Zimmer, A. & Hallmann, T. (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen,* S. 331–362). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-10587-7_25.

Waddell, S. (2005). *Societal Learning and Chance: How Governments, Business and Civil Society are Creating Solutions to Complex Multi-Stakeholder-Problems*. Sheffield, UK: Greenleaf.

Zapf, W. (1989). Über soziale Innovationen. *Soziale Welt, 40*(1), S. 170-183.

Zimmer, A. (2014). Money makes the world go round! Ökonomisierung und die Folgen für NPOs. In Zimmer, A., & Simsa, R. (Hrsg.), *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement. Quo vadis?* S. 163–180. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06177-7_9.

Zimmer, A., & Priller, E. (2007). *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung*, 2. Auf). Wiesbaden: Springer VS.

Der Geist der Gemeinschaft oder die Geister, die ich rief

Zu den Gelingensbedingungen und Risiken community-basierter Online-Content-Moderation am Beispiel Reddit

Paula Wallmeyer | Wolf J. Schünemann

1 Einleitung

In den weit verbreiteten digitalisierungsbezogenen Problemdiskursen unserer Zeit gehören die verwandten Phänomene der Hassrede und des Online-Extremismus zu den meist diskutierten Bedrohungen. Ihre Bekämpfung ist in vielen Gesellschaften weltweit zu einem bedeutenden Regulationsziel geworden und bildet auch in liberaldemokratischen Staaten den Gegenstand zunehmender Regulierungsaktivitäten. Gerade für liberale Demokratien ist die Regulierung von Online-Kommunikation allerdings eine legitimatorische Gratwanderung (Vick, 2001). Eingriffe in die Informationsfreiheit und das Recht auf freie Meinungsäußerung müssen gut begründet werden. Rechtsstaatliche Prinzipien verlangen eine sorgsame Abwägung zwischen Rechtsgütern, auf welche die Betroffenen in vielen Fällen nicht warten können oder möchten (Sirsch, 2013). Die Vorstellung einer Ex-ante-Kontrolle von Online-Inhalten durch staatliche Aufsichtsbehörden in einer hybriden Medienumgebung, in der nutzer:innengenerierte Inhalte eine essentielle Bedeutung haben, ist weder technisch umsetzbar noch normativ wünschenswert. Die Bekämpfung von Hassrede und Extremismus ‚im Netz' ist damit notwendig eine Aufgabe intersektoraler Governance. Ihre effektive Regulierung kann nur durch ein Zusammenwirken staatlicher, privatwirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Maßnahmen und Initiativen gelingen.

Tatsächlich ist das Bewusstsein für die Bedrohungen durch Online-Hassrede und Extremismus für Individuum und Gesellschaft in den vergangenen Jahren nicht nur auf Ebene politischer Entscheidungsträger:innen gewachsen, sondern das Thema beschäftigt die allgemein-öffentliche Diskussion und bringt zahlreiche zivilgesellschaftliche Aktivitäten hervor. Eine wachsende Zahl von Organisationen und Bewegungen, Counter-Speech- und Aufklärungsinitiativen, Beratungsstellen etc. ist in den vergangenen Jahren angetreten, um Online-Hass zu bekämpfen und seine Auswirkungen zu reduzieren. Beispiele hierfür sind das vom Europarat finanzierte No Hate Speech Movement, das Ableger in 45 Ländern hat und insbesondere das *Em-powerment* von Betroffenen und Beisteher:innen fokussiert, das Monitoring und Bildungsprojekt de:hate der Amadeu Antonio Stiftung sowie die Organisation HateAid, die Betroffenen von digitaler Gewalt psychologische und rechtliche Unterstützung entgegenbringt. Eine Übersicht über die in Deutschland

aktiven Initiativen stellt die Vernetzungsstelle gegen Hass im Netz *das NETTZ* auf ihrer Homepage bereit.[1]

Eine zentrale Rolle bei der Problembewältigung kommt privatwirtschaftlichen Online-Kommunikationsplattformen in ihrer Rolle als Intermediäre und Moderatoren zu. Die Plattformen werden ihrer gesellschaftlichen Verantwortung dabei aus Sicht vieler Beobachter:innen allerdings nur unzureichend gerecht. Die jüngeren Enthüllungen der US-Whistleblowerin Frances Haugen haben der Weltöffentlichkeit erneut vor Augen geführt, dass Konzerne wie Facebook als nach wie vor dominierender Anbieter auf dem Markt sozialer Netzwerke keine hinreichenden Anstrengungen zur Bekämpfung von Hassrede und Extremismus auf ihren Plattformen unternehmen.[2]

Im vorliegenden Beitrag wenden wir uns einer Plattform zu, die im Vergleich zu Facebook und Twitter im deutschsprachigen Raum bislang weniger im Fokus der öffentlichen wie auch der wissenschaftlichen Aufmerksamkeit steht: der Plattform Reddit. Am Beispiel dieser bereits seit 2005 existierenden Nachrichten- und Diskussionsplattform möchten wir die Gelingensbedingungen und Risiken einer dezidiert community-basierten Online-Content-Moderation untersuchen. Tatsächlich hat gerade Reddit in den vergangenen Jahren durch die Tendenz einzelner Communities zu Hassrede, diskriminierendem Verhalten und organisierten Hasskampagnen gegen Einzelpersonen die politische und mediale Aufmerksamkeit in den USA, wo die Plattform sich großer Beliebtheit erfreut, auf sich gezogen. Vermehrt ist Reddit als Host für Communities, in denen Rassismus gegen schwarze Menschen, die Sexualisierung Minderjähriger sowie Hass gegen Frauen und Vertreter:innen der LGBTIQ+ Community proklamiert werden, in die Kritik geraten. Mit seiner problemspezifischen Entwicklung steht Reddit geradezu beispielhaft für das demokratische Regulierungsdilemma im Umgang mit Online-Kommunikation (Schünemann, 2021; Sirsch, 2013).

In den folgenden Abschnitten nähern wir uns der Fragestellung zunächst theoretisch an. Dabei definieren wir den Gegenstand so genannter toxischer Kommunikation in Online-Foren, um Klarheit über die Problemwahrnehmung und die Regulierungsziele zu schaffen. Da sich die Verantwortlichkeit der Plattformen aus den postulierten theoretischen Zusammenhängen von digitaler Kommunikation und einer Verschlechterung der Diskursqualität mit besonderem Bezug zu Hassrede und Extremismus speist, überblicken wir den Stand der theoretischen und empirischen Literatur zum Thema anhand einer Reihe zentraler Annahmen. Wir fokussieren für unsere eigene Untersuchung das unter der geradezu populären Metapher der Echokammer diskutierte Phänomen der Gruppenpolarisierung. Das entscheidende Theorem wird in Abschnitt 2.2 ausführlich vorgestellt. In dem darauffolgenden Abschnitt 3 stellen wir die Plattform Reddit vor, ihre technischen Grundlagen und ihre soziotechnischen Governance-Arrangements, einschließlich des von Reddit modellhaft vertretenen Ansatzes einer community-ba-

1 Vgl. *das NETTZ,* URL: https://www.das-nettz.de/initiativen-gegen-hass-im-netz-wer-engagiert-sich-wie)

2 Die sog. *Facebook files* wurden im Wall Street Journal veröffentlicht, URL: https://www.wsj.com/articles/the-facebook-files-11631713039. 18.12.2021.

sierten Content-Moderation. In Abschnitt 4 begründen wir unsere Fallauswahl und beschreiben unser multimethodisches Vorgehen. Das empirische Kapitel 5 fasst die Ergebnisse konkreter Fallstudien anhand von betroffenen Subreddits zusammen. Schließlich bietet Abschnitt 6 Raum für die Diskussion der Ergebnisse und Schlussfolgerungen.

2 Theoretische Grundlagen: Toxische Online-Kommunikation und Gruppenpolarisierung

2.1 Toxische Online-Kommunikation

Die Zunahme hasserfüllter und inflammatorischer Medien- und Kommunikationsinhalte, die Präsenz offensiver Sprache und Kommunikationsverhaltens in Online-Foren sowie die notorische Durchsetzungsschwäche etwaiger Ethik-Richtlinien in Foren und auf Plattformen haben die Entwicklung des Internets schon seit dessen qualitativen Sprung zu einem Massenphänomen in den 1990er Jahren begleitet (beispielhaft Buchstein, 1996). Im Anschluss an das Aufkommen der sozialen Medien und insbesondere im Zuge der als *Techlash* zusammengefassten Ernüchterungsprozesse der 2010er Jahre hat sich insbesondere die Kritik an den großen Internetplattformen verschärft und ist nicht zuletzt mit der Zunahme von Hass und extremistischer Hetze im Netz begründet worden. Dabei stehen nicht allein strafbare Inhalte im Fokus, sondern werden weiterhin schädliche Auswirkungen auf den gesellschaftlichen Diskurs jenseits der Strafbarkeit beklagt. Als Sammelbegriff für die in Rede stehenden Kommunikate verwenden wir den Begriff der toxischen Kommunikation.

Der Begriff des Toxischen in Kommunikation und Sprache hat eine Konjunktur auch in der allgemein-öffentlichen Debatte zum Themenkomplex gefunden. Für die NGO *das NETTZ – Vernetzungsstelle gegen Hate Speech* zählt jene Sprache als toxisch, „die das Klima eines Gesprächs vergiftet und sie gegebenenfalls für Hass und sprachliche Gewalt öffnet“[3]. In der wissenschaftlichen Diskussion finden wir den expliziten Gebrauch der Vokabel vor allem im Zusammenhang mit automatisieren Detektionsverfahren für Hassrede durch künstliche Intelligenz, wo sie hasserfüllte, inflammatorische und profane Kommunikate bezeichnet (exemplarisch De Smedt et al., 2021 und Zhou et al., 2021). De Smedt et al. (2021) operationalisieren den Begriff wie folgt: “We focus on toxicity, where toxic means language use on a scale from unnecessary to unpleasant to unacceptable, with a spectrum of manifestations such as profanity, ridicule, verbal aggression and targeted hate speech.” (S. 3). Auch in anderen wissenschaftlichen Publikationen zum Thema Hassrede auf Reddit findet der Begriff des „Toxischen“ Anwendung, darunter in Massanaris (2017) Ausführungen zu „toxic techno cultures“ auf Reddit und der Arbeit von Almerekhi et al. (2020). Massanari (2017) bedient sich des Begriffs, um die hasserfüllten Dynamiken in einzelnen Subreddits zu charakterisieren, die sich durch

3 Vgl. *das NETTZ*, URL: https://www.das-nettz.de/glossar/toxic-speech

Belästigung, Beschimpfungen sowie Herabwürdigungen auszeichnen und mitunter sogar als rechtswidrig einzustufen sind (S. 333). Der Begriff toxisch hat nicht allein eine inhaltliche, also substanzielle Dimension, sondern zugleich eine performative, also auf das Gruppenverhalten und seine Wirkung bezogene Dimension. In ihrem Verhalten, so Massanari, strebe die so genannte *Ingroup* eines Subreddit nach Distinktion u.a. durch Diskreditierung einer wahrgenommenen *Outgroup*. Bei Letzterer handelt es sich vielfach um gesellschaftlich marginalisierte Gruppen. Bei sprachlichen Diskriminierungen dieser Art spielen rassistische und misogyne Ressentiments, ausgehend von heteronormativen oder evolutionsbiologischen Vorstellungen, eine prominente Rolle (ebd.).

Neben Massanari haben auch verschiedene andere Studien, darunter jene von Farrell et al. (2019), Gaudette et al. (2020), LaViolette and Hogan (2019) und Topinka (2018) gezeigt, dass gerade die Plattform Reddit Host für eine Vielzahl von Communities ist, die sich durch *gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit* (zum Begriff: Zick et al., 2012) auszeichnen. Die Interaktion innerhalb dieser Communities ist geprägt von Hassrede, Aufrufen zu Gewalt und Belästigung gegen die jeweilige Outgroup sowie das Teilen strafbarer Inhalte. Mitunter würden aus jenen Communities organisierte Hasskampagnen hervorgehen (Massanari, 2017, S. 333–334). Neben dem Voting-Algorithmus als architektonischem Plattformmerkmal begünstigt auch die Community-Selbstmoderation, so unsere Argumentation, als eine der zentralen Regulierungsstrategien auf Reddit das Aufkommen von Hassrede und die Polarisierung von Communities. Um dies zu erklären, sind jenseits der rein inhaltlichen Ebene auch Prozesse der Gruppenpolarisierung zu betrachten.

2.2 Gruppenpolarisierung in der Online-Kommunikation

Mit der performativen Dimension der identifizierten Gruppenmechanismen zeigt schon Massanari ein klares Gespür für die soziologischen und sozialpsychologischen Erklärungen für die günstigen Bedingungen, womöglich gar die Zunahme von hasserfüllten und extremistischen Botschaften in Online-Kommunikationsumgebungen. In der theoretischen und empirischen Forschungsliteratur zu Hass im Netz sind diese generellen Mechanismen im Kontext verschiedener gesellschaftlicher Teilbereiche (etwa politischer Kommunikation) ausführlich behandelt worden (Brown, 2018; Coe et al., 2014; Rowe, 2014; Sobieraj & Berry, 2011).

Gesellschaftsschädigende gruppendynamische Prozesse in und durch digitale Kommunikation sind in den vergangenen Jahren unter dem Schlagwort der Echokammer thematisiert worden, sowohl in der wissenschaftlichen als auch der breiteren gesellschaftlichen Diskussion. Die Metapher ist ursprünglich vom US-amerikanischen Medien- und Kommunikationswissenschaftler Cass Sunstein (2017) geprägt worden. Die zentrale Hypothese ist in jüngeren empirischen Studien vornehmlich anhand von Homophilienetzwerken und selektiver Medienwahrnehmung verschiedentlich problematisiert und infrage gestellt worden (Dubois & Blank, 2018; Guess et al., 2018). Zum Teil hängen diese perspektivbedingt berechtigten Einwände aber mit einer unvollständigen

Rezeption der Grundannahmen von Sunstein zusammen. So wird insbesondere dem Mechanismus der Gruppenpolarisierung in der Regel nicht ausreichend Beachtung geschenkt. Gerade auf diesen Aspekt stützt sich hingegen der theoretische Ansatz dieser Untersuchung.

Mit Blick auf die Gruppenpolarisierung scheinen digitale Kommunikationsräume durch technische Merkmale, Affordanzen und spezifische Interaktionsformen für destruktive Tendenzen tatsächlich prädestiniert. Die Rechtswissenschaftlerin Citron (2014) hat sich in ihrem 2014 erschienen Buch „Hate crimes in cyber space" mit den Entstehungsdynamiken, Ausprägungen und Auswirkungen von Hasskriminalität im digitalen Raum befasst. Digitale Kommunikationsangebote trügen aufgrund ihrer spezifischen Merkmale dazu bei, dass Menschen weniger Hemmungen empfinden, destruktiven Impulsen nachzugehen, so eine der zentralen Thesen der Autorin. Die wahrgenommene Anonymität online sowie die physische Distanz zu den digitalen Gesprächspartner:innen würden ein Gefühl der Unaufspürbarkeit und Unangreifbarkeit auslösen (Citron, 2014, S. 58–59). So entstünde der Eindruck, dass die eigenen Handlungen im digitalen Raum nicht sanktionierbar seien. Die direkten Wirkungen relativer, d.h. wahrgenommener Anonymität auf das Kommunikationsverhalten und die Qualität von Inhalten sind in der empirischen Forschung zum Thema jedoch durchaus umstritten (Ho & McLeod, 2008).

Größere Plausibilität und Relevanz für das hier vertretene Argument hat erneut die performative Dimension, unter Betrachtung derer sich schließen lässt, dass die Konnektivität des Internets es ermögliche und vereinfache, Menschen auf Basis geteilter Interessen und Weltanschauungen zusammenzubringen (Citron, 2014, S. 61–62; siehe auch van Dijck & Poell, 2013, S. 8). Somit würde auch die Bildung von teils anonymen „cyber mob[s]" (Citron, 2014, S. 61) und "online hate groups" (Citron, 2014, S. 62), die sich durch destruktive Tendenzen und gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit auszeichnen, einfacher. Das Gefühl von Gemeinschaft und Gesinnungsverwandtschaft, die Vehemenz der Argumentation, die die dominierende Weltanschauung stützt sowie das Streben nach Anerkennung in der Community könnten zu Radikalisierungstendenzen unter den Mitgliedern führen (Citron, 2014, S. 63; siehe auch Sunstein, 2018, S. 71–75). Diesen Prozess beschreibt Citron (2014) in Anlehnung an Sunstein als Gruppenpolarisierung, bei der es sich wie folgt verhält: „They [the members of a like-minded group] often exaggerate their views to convince others of their credibility, which leads to the sort of competition for persuasiveness that the poster described. This phenomenon is known as group polarization"[4] (S. 63). Das Phänomen verweist auf den Prozess der Meinungshomogenisierung und -radikalisierung in gesinnungsverwandten Gruppierungen (siehe auch Sunstein, 2018, S. 68). Der Effekt würde überdies extremer ausfallen, wenn die Gruppenmitglieder sich als solidarische Gemeinschaft mit geteilter Identität

4 Citron (2014) nimmt an dieser Stelle Bezug auf die Aussagen eines High-School-Schülers, der versucht, seine hasserfüllten, homophoben, einem Klassenkameraden geltenden Beiträge in einem Online-Forum zu begründen (S. 62-63). Der Schüler beschreibt eine Gruppen-Dynamik, die einem Wettbewerb ähnele, in dem versucht wird, einander an Grausamkeit zu übertreffen (ebd.).

verstehen, so Sunstein (2018, S. 76). Citron (2014) und Sunstein (2018) zufolge sei der digitale Raum für die Bildung von Echokammern und Prozesse der Gruppenpolarisierung prädestiniert.

Empirische Anwendung fand die Theorie der Gruppenpolarisierung auch in einer Studie von Wojcieszak (2010) zu Radikalisierungstendenzen in White Supremacy-Foren. Neben strukturellen Makrofaktoren des Internets und digitaler Kommunikation sind es auch die Architektur einer Plattform sowie ihre plattforminternen Regulierungsstrategien, die die Gruppenpolarisierung und damit die Entstehung toxischer Kommunikation in digitalen Echokammern begünstigen können, wie Massanari (2017), Topinka (2018) und Gaudette et al. (2020) vermuten. Diese Annahme möchten wir in unseren empirischen Abschnitten überprüfen.

3 Die Plattform Reddit

3.1 Entstehung und Entwicklung

Als Fallbeispiel für diese Untersuchung dient die Plattform Reddit. Bei der im Jahr 2005 gegründeten Plattform handelt es sich um ein digitales Kommunikationsformat, in dem Nachrichten gesammelt und diskutiert werden können (LaViolette & Hogan, 2019, p. 325; Squirrell, 2019, S. 1910). Die Plattform, die sich selbst als „Titelseite des Internet" bezeichnet, hat seit ihrer Gründung signifikant an Beliebtheit gewonnen (Gaudette et al., 2020, 3; LaViolette & Hogan, 2019, S. 325). Weltweit hat Reddit derzeit etwa 430 Mio. aktive Nutzer:innen. In den zurückliegenden Monaten kamen etwa 3,5% aller Besuche der Plattform aus Deutschland.[5] Die auf die deutsche Nuter:innenschaft bezogene Größe ist ausschlaggebend für die Anwendung strikterer Regulierung auf Basis des Netzwerkdurchsetzungsgesetzes (kurz: NetzDG) aus dem Jahr 2018.

Der Austausch auf Reddit erfolgt in einer Vielzahl an Communities, die unterschiedliche Themenschwerpunkte fokussieren, den sogenannten *Subreddits*. Die vielfältigen Themen der Subreddits reichen von Politik, über Nachrichten und Popkultur, bis zu Gaming. Auch zahlreiche Nischenthemen sind vertreten (ebd.). Der Name eines Subreddits beginnt mit der Kombination *r/*, welche Teil von Reddits URLs ist. Ein Subreddit kann von jeder Person, die über einen Reddit-Account verfügt, der mindestens seit 30 Tagen aktiv ist, erstellt werden (Topinka, 2018, S. 2053; Wideman, 2021). Im Unterschied zu beispielsweise Facebook, wo Nutzer:innen ihren Klarnamen anzugeben haben, können Accounts auf Reddit auch mit Pseudonym angelegt werden. Nutzer:innen können eine unbegrenzte Anzahl an Subreddits abonnieren (Wideman, 2021). Auf Reddit haben User:innen die Möglichkeit, Posts zu verfassen und zu teilen oder Verweise zu Content außerhalb von Reddit, beispielsweise durch das Posten von Links, zu tätigen. Posts wiederum können von allen Mitgliedern eines Subreddits kommentiert werden.

5 Vgl. die Angaben zu den Reddit-Nutzungsstatistiken unter: https://backlinko.com/reddit-users (28.03.2022).

Reddit hat sich initial und programmatisch dem Prinzip der Redefreiheit verschrieben. Die Plattformaffordanzen sind primär auf die Anhäufung von Inhalten ausgerichtet; die Verwaltung von Content und dessen Moderation sind dem klar unterstellt (Massanari, 2017, S. 339). Auch ist zu bedenken, dass es sich bei dem Großteil der Posts auf Reddit um Verweise auf Inhalte anderer Plattformen, darunter YouTube und Twitter, handelt (ebd.). Unter Berufung darauf, dass die auf Reddit geteilten Inhalte auf anderen Plattformen bereits online verfügbar sind, kann die Plattformadministration die Urheber:innenschaft dieser Inhalte und die damit einhergehende Verantwortung regelmäßig von sich weisen (Massanari, 2017, S. 339–340; Matias, 2016a, S. 2; van Dijck & Poell, 2013, S. 6). Alles in allem ist Reddit damit besonders anfällig für toxische Kommunikation (s. Abschnitt 2).

Reddits besondere Prädisposition für toxische Inhalte ist in der Vergangenheit immer wieder deutlich geworden. In mehreren Schritten wurden darauf seitens der Plattform Reformen bei der Content-Moderation durchgeführt. So wurde im Jahr 2015, angestoßen durch die Vorfälle um das so genannte *GamerGate* und *The Fappening*, eine neue Anti-Belästigungsrichtlinie für Reddit verabschiedet (Massanari, 2017, S. 342). Das Schlagwort GamerGate verweist auf eine mediale Hasskampagne gegen weibliche Gamerinnen, Spielentwicklerinnen und Journalistinnen im Jahr 2015, die unter anderem in dem Subreddit r/KotakuInAction ausgetragen wurde (Massanari, 2017, S. 335). Auf dem Subreddit r/TheFappening wurden im selben Jahr gehackte Nacktfotos von weiblichen Prominenten veröffentlicht (ebd.). In beiden Fällen wurde der Reddit-Administration von der medialen Öffentlichkeit Passivität unterstellt und Druck in Richtung stärkerer Regulierung ausgeübt (Isaac, 2014, 2015; Topinka, 2018). Begleitet wurde die neue Richtlinie zudem von der Schließung einzelner, mitunter sehr beliebter Subreddits mit bis zu 150.000 Mitgliedern, die der neuen Policy nicht entsprachen (Chandrasekharan et al., 2017, S. 1–2; Fiesler et al., 2018, S. 73; Topinka, 2018, S. 2053).

Die Verabschiedung der neuen Richtlinien und die damit einhergehenden Löschungen trafen in der Reddit-Community auf scharfe Kritik (Fiesler et al., 2018, S. 73; Massanari, 2017, S. 342). Nutzer:innen sahen die Neuerungen als einen Schritt in Richtung der Kapitulation vor einem vermeintlichen Diktat der politischen Korrektheit (Massanari, 2017, S. 342). Aus übergeordneter Perspektive kann die dargestellte Entwicklung von Reddits Regulierungsstrategie mit Stephan (2020) als typisch für die Wachstumsphase von Plattformen gelten:

> As platforms scale, they inevitably face pressure to moderate content or risk public backlash. While some platforms may initially aim to differentiate themselves by implementing policies favorable to free speech and minimal intervention, their policies often converge towards industry standards.

So sähen sich Internetintermediäre, die nach ihrer Gründung zunächst einen Pfad der minimalen Regulierung eingeschlagen haben, im Laufe ihrer Evolution mit zunehmenden Nutzer:innenzahlen gezwungen, ihre Communities einer stärkeren Kontrolle zu

unterziehen. Eine jüngere Bestätigung der Annahme auch in Bezug auf Reddit ist die Löschung des einflussreichen Subreddits „The_Donald" im Juni 2020. In der Community tummelten sich Anhänger:innen des ehemaligen US-amerikanischen Präsidenten Donald Trump. Die Mitglieder teilten Trump-Memes, die später viral gehen sollten, Verschwörungserzählungen sowie rassistische Hassrede und stachelten einander zu Gewalt gegen und Belästigung von nicht-weißen Menschen an. Neben „The_Donald" wurden insgesamt weitere 2.000 Communities wegen Hassrede und Belästigung von der Plattform gelöscht.

Neben den beschriebenen allgemeinen Zugangsregeln und Plattformaffordanzen sind die Vorgaben und Verfahren der Content-Moderation für diesen Beitrag zentral. Im Fokus steht die community-basierte Content-Moderation. Reddits Regeln und Verfahren sind variabel, basieren aber auf einem gemeinsamen Mindestmaß für die gesamte Plattform. Hierzu hat Reddit ein mehrschichtiges Dispositiv implementiert, so dass es zum einen generische Regeln und Mechanismen für die gesamte Plattform und spezifische Vorgaben und Verfahren für die Subreddits gibt. Im Folgenden stellen wir die allgemeinen Grundlagen sowie den Spielraum für community-spezifische Ansätze vor. Wir fokussieren unsere Illustrationen und empirischen Beispiele dabei auf das Subfeld misogyner Hassrede, weil sie eine große und besonders sichtbare Menge toxischer Kommunikate umfasst und in den vergangenen Jahren dank größeren gesellschaftlichen Bewusstseins für genderbezogene Diskriminierung und Belästigung auch für die Regulierungsdiskussion eine besondere Rolle gespielt haben.

3.2 Plattformweite Regeln und Verfahren

Grundlegend können drei Ebenen der plattforminternen Content-Moderation auf Reddit unterschieden werden: Neben den offiziellen Nutzungsbedingungen und der Content-Policy der Plattform, wird die Interaktion der Reddit-Nutzer:innen durch eine plattformweite Verhaltensetikette, die sogenannte „Reddiquette" (angelehnt an Netiquette), und das jeweilige Regelwerk der einzelnen Subreddits reguliert. Trotz des grundsätzlichen Laissez-faire-Ansatzes der Reddit-Administration, gibt es somit plattformweite Nutzungsbedingungen, denen die Nutzer:innen bei dem Erstellen eines neuen Accounts zuzustimmen haben. Zu den zentralen plattformweiten Regeln auf Reddit zählt des Verbot der Verbreitung privater Informationen gegen den Willen oder ohne das Wissen der betroffenen Person, die Verbreitung sexualisierten Bildmaterials von Minderjährigen, das Produzieren und Reproduzieren von Spam, das Eingreifen in die Funktionsweisen der Plattform sowie das Manipulieren des Voting-Algorithmus. Zudem besteht ein grundsätzliches Verbot der Verbreitung von Inhalten, die nach dem US-Recht als illegal eingestuft werden (Fiesler et al., 2018, S. 78–79; Massanari, 2017, S. 331).

Zuständig für die Durchsetzung plattformweiter Regeln ist die Personengruppe der Administrator:innen, in der Regel Beschäftigte des Unternehmens. Die Administrator:innen verfügen über eine breite Palette von Sanktionsmitteln, die von der Löschung einzelner Inhalte über Warnungen und Sperrungen einzelner Accounts bis hin zur so genannten

Quarantäne einzelner Subreddits reichen. Communities, die unter Quarantäne stehen, sind für die Öffentlichkeit nicht mehr einzusehen; lediglich jene Nutzer:innen, die bereits vorm Eintreten der Quarantäne Mitglied waren, haben noch Zugriff auf die Community.[6]

Bei der Reddiquette handelt es sich um einen plattformweiten Codex aus Verhaltensempfehlungen, der von Reddit-Nutzer:innen auf Basis ihrer Erfahrungen verfasst wurde. Sie reglementieren die Interaktion der Nutzer:innen maßgeblich und beinhalten beispielsweise Verhaltensempfehlungen, nach denen jeglicher Spam zu melden ist und keine Spoiler zu teilen sind.

3.3 Community-spezifische Content-Moderation

Bei der dritten Ebene der Regulierung handelt es sich um die Subreddit-internen Regeln. Diese werden von den jeweiligen Moderator:innen aufgestellt und umgesetzt. Der/die Initiator:in eines Subreddits wird automatisch zu dessen Moderator:in und kann weitere Modarator:innen ernennen. Während die offiziellen Nutzungsbedingungen und die Reddiquette plattformweite Gültigkeit besitzen, beschränkt der Regulierungsmechanismus der Moderation sich auf den jeweiligen Subreddit. Die Regelwerke sind als Ergänzung zu den Nutzungsbedingungen, der Content-Policy und der Reddiquette zu verstehen und orientieren sich an der thematischen Ausrichtung des Subreddits. Die Variation zwischen den untersuchten Communities ist groß (s. unten). Die Spannbreite der Regeln reicht weit, von inhaltebasierten Regeln – hierzu zählen das Verbot illegaler Inhalte allgemein, das Verbot von Aufrufen zu Gewalt, die Einschränkung offensiver Sprache, darüber hinausgehend das explizite Verbot von Hassrede oder spezifischer: misogyner Hassrede, die Einschränkung von Desinformation und ein allgemeines Gebot zur Sachlichkeit – bis zu aktivitätsbasierten Regeln – darunter fallen das Verbot von Trolling, das Verbot disruptiver Aktivitäten, etwa mit Blick auf andere, ‚feindliche' Communities, sowie Einschränkungen künstlicher Amplifizierung.

Es ist die Aufgabe der Moderator:innen, ihre Community auf die Einhaltung der Nutzungsbedingungen, der Reddiquette und ggf. der Subreddit-internen Regeln zu überprüfen, deren Nicht-Einhaltung zu sanktionieren, entsprechende Posts zu löschen und möglicherweise Nutzer:innen aus dem Subreddit zu entfernen (Fiesler et al., 2018; Massanari, 2017, S. 340; Topinka, 2018, S. 2053; Wideman, 2021). Bei Reddit-Moderator:innen handelt es sich um Privatpersonen, die die Aufgabe der Moderation freiwillig und unbezahlt ausüben (Massanari, 2017, S. 340). Die Verantwortung für das Prüfen der Konformität der geteilten Inhalte mit den plattformweiten und Subreddit-internen Richtlinien liegt somit nicht bei der Plattformadministration, sondern bei den Nutzer:innen selbst (Massanari, 2017, S. 340). Die Aufgaben der Moderator:innen reichen von der Pflege der Community, über die Eingliederung neuer Nutzer:innen, bis hin zum Aushandeln von sozialen Spannungen (Matias 2016 a, S.3).

6 Vgl. Reddit Transparancy Report 2021, URL: https://www.redditinc.com/policies/transparency-report-2021-2

Moderator:innen befinden sich im Spannungsfeld zwischen den Erwartungen der Plattformadministration, der Community sowie jener anderer Moderator:innen, die es täglich auszuhandeln gilt (Matias, 2016a, S. 1–2). Die Mitglieder einer Community erwarten in der Regel ein hohes Maß der Aktivität und Partizipation von ihren Moderator:innen. Es kommt nicht selten zu Konflikten, wenn die Nutzer:innen mit den Governance-Entscheidungen der Moderator:innen nicht zufrieden sind (Matias, 2016b, S. 1144). Damit handelt es sich bei der Content-Moderation auf Reddit um eine komplexe und zeitintensive Aufgabe, die angesichts der Anfälligkeit der Plattform für toxische Kommunikation von weitreichender gesellschaftlicher Bedeutung ist. Untersuchungen haben gezeigt, dass Moderator:innen oftmals auf die Reddiquette verweisen und so ihre Gültigkeit für den jeweiligen Subreddit betonen (Fiesler et al., 2018, S. 79). Anders verhalte es sich bei der offiziellen Policy der Plattform, auf die nur selten Bezug genommen wird. Das zu Grunde liegende Prinzip sei auch hier: Die Regeln, die der jeweiligen Community am nächsten sind, verfügen über die ausgeprägteste Geltungskraft und Sichtbarkeit (ebd.). In einer Rangfolge stünden somit die Regeln des Subreddits an erster Stelle, gefolgt von der Community-generierten Reddiquette und an letzter Stelle die offiziellen Nutzungsbedingungen der Plattform.

Neben den Administrator:innen für die Gesamtplattform und die Moderator:innen für einzelne Subreddits kommt auch allen Nutzer:innen eine Rolle bei der Content-Moderation zu. Dafür ist die Reddit-typische Voting-Funktion zentral, über die Nutzer:innen Inhalte mit einem „upvote" positiv oder einem „downvote" negativ bewerten können (Gaudette et al., 2020, 3; Topinka, 2018, S. 2053; Wideman, 2021). Die Reihenfolge, in der die geteilten Postings in einem Subreddit erscheinen, ergibt sich aus deren Votings (Topinka, 2018, S. 2053). Die Sortierung erfolgt über einen Algorithmus, der upvotes und downvotes, die Aktualität von Posts sowie die Schnelligkeit, in der sie Aufmerksamkeit erregen, verrechnet (Topinka, 2018, S. 2053). Je besser Inhalte in dieser Rechnung abschließen, desto weiter oben, das heißt für die Nutzer:innen schnell ersichtlich, werden sie in dem Feed des Subreddits platziert. Der für Reddit charakteristische Voting-Algorithmus erlaubt es den User:innen, die Sichtbarkeit von Inhalten zu begünstigen oder zu unterdrücken (Fiesler et al., 2018, S. 73). Den Nutzer:innen komme somit ausgeprägte Handlungsmacht in der Kuration der Inhalte zu (van Dijck & Poell, 2013, S. 6). Dieses Prinzip schlägt sich auch in der plattforminternen Regulierungsstrategie der community-basierten Content Moderation nieder. Allerdings ist nicht sicher, ob die Amplifizierungseffekte über die community-basierten Mechanismen im Einklang mit den gesetzten Regeln stehen oder diesen sogar – normativ paradox – zuwiderlaufen. Ebendies soll weiter unten geprüft werden.

4 Auswahl der Subreddits und methodisches Vorgehen

Die Auswahl der zu beobachtenden Communities erfolgte auf Basis sowohl Reddit-interner sowie externer nutzer:innengenerierter Listen. Zum einen werden Subreddits,

die auf Grund ihrer Tendenz zu toxischen und menschenfeindlichen Inhalten in die öffentliche Wahrnehmung und Kritik geraten sind, in einer Liste mit dem Titel „Controversial Reddit communities", verfügbar in der Wikipedia,[7] aufgeführt. Aus dieser Liste haben wir, unserem Fokus auf frauenfeindliche Kommunikation entsprechend solche Communities gewählt, denen Misogynie und Antifeminismus zugeschrieben werden. Innerhalb des Plattformkontexts haben wir zum anderen weitere Communities für die Untersuchung ausgewählt. Hierzu haben wir auf den Subreddit r/AgainstHateSubreddits zurückgegriffen, auf dem Reddit-Nutzer:innen die Plattform auf Hass untersuchen und die Radikalisierungstendenzen einzelner Communities dokumentieren. Auch hier erfolgte die Fallauswahl unter der Prämisse vermeintlich misogyner Tendenzen. Die fünf ausgewählten Communities, *r/KotakuInAction, r/holup, r/PurplePillDebate, r/antifeminists und r/MensRights*, sollen nachfolgend kurz vorgestellt werden.

Unsere methodische Herangehensweise ist eine Kombination aus einer qualitativen Analyse der subreddit-spezifischen Regelwerke mit einer automatisierten computerlinguistischen Filterung nach toxischen Kommunikationsinhalten. Für die qualitative Analyse haben wir uns an der in der sozialwissenschaftlichen Forschung etablierten Standardpraxis des offenen Kodierens orientiert (Strauss, 1998) und für die praktische Durchführung auf die Software MaxQDA zurückgegriffen. Die Echtzeitbeobachtung der ausgewählten Communities erfolgte über eine entsprechende Programmierschnittstelle, die mittels des Tools RedditExtractoR[8] für R zugänglich gemacht wurde, um alle Kommunikate für die Subreddits zu erheben. Wir haben die Datenerhebung über den Monat August 2022 laufen lassen. Tabelle 1 gibt die Anzahl gesammelter Posts und Comments für die relevanten Subreddits wieder. Die Identifikation toxischer Inhalte in den gesammelten Daten wiederum funktionierte über eine Programmierschnittstelle zum Backend der zentralen Plattform für Forschende im Rahmen des *European Observatory of Online Hate* (eooh.eu).[9] Die EOOH-Analyseplattform ermöglicht die suchwortbasierte Erhebung von Kommunikationsdaten einer breiten Palette von Anbietern, einschließlich Reddit. Die Kommunikate werden automatisiert computerlinguistisch bearbeitet und auf Toxizität hin untersucht.[10] Durch offenes Kodieren wurden ausgewählte Inhalte von uns gesichtet und qualitativ ausgewertet. Das im Zuge der Materialarbeit entwickelte qualitative Analyseschema zeichnet sich im Wesentlichen durch eine systematische Differenzierung von übergeordneten Kategorien toxischer

7 Vgl. Wikipedia: Controversial Reddit communities, URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Controversial_Reddit_communities (28.30.2022).

8 Das Tool wurde von Ivan Rivera entwickelt: https://github.com/ivan-rivera/RedditExtractoR (01.04.2023).

9 Das Projekt wird unter Leitung des Unternehmens Textgain von einem internationalen Konsortium durchgeführt und im Rahmen des Rights, Equality and Citizenship Programme von der Europäischen Union gefördert. Die Autor:innen des Beitrags haben als core expert bzw. Projektmitarbeiterin Zugriff die Analyseinfrastruktur.

10 Mehr zur Methodik in: Tom De Smedt, Pierre Voué, Sylvia Jaki, Melina Röttcher & Guy De Pauw: Profanity & Offensive Words (POW). Multilingual fine-grained lexicons for hate speech, URL: https://www.textgain.com/wp-content/uploads/2020/06/TGTR3-pow.pdf.

Kommunikation aus. So zeigen sich einerseits Posts, die als toxisch eingestufte Worte und Phrasen, darunter fallen Kraftausdrücke und Profanitäten, beinhalten. In diesen Fällen liegt die Toxizität an der sprachlichen Oberfläche. Andererseits finden sich Kommentare, deren Toxizität sich aus der interpretativen Rekonstruktion misogyner und antifeministischer Narrative ergibt.

Tab. 1: Ausgewählte Subreddits und Anzahl Comments im Datensatz

Subreddit	n
r/antifeminists	12.921
r/holup	78.263
r/Kotaku-InAction	27.398
r/MensRights	21.777
r/PurplePillDebate	149.444
gesamt	289.803

5 Community-basierte Governance und toxische Kommunikation auf Reddit

In diesem Abschnitt untersuchen wir die ausgewählten Subreddits anhand der community-spezifischen Regelwerke (s. Überblick in Tabelle 2) und der toxischen Kommunikation.

Tab. 2: Übersicht über community-spezifische Regelwerke

Regel \ Community-Ebene	allgemein – Content Policy	r/Kotaku-InAction	r/holup	r/PurplePill-Debate	r/Mens-Rights	r/antifemi-nists
inhaltebasiert						
1 Verbot illegaler Inhalte	X				X	
2 Verbot von Aufrufen zu Gewalt	X	X				
3 Einschränkung offensiver Sprache		X		X	X	
4 Verbot von Hassrede	X	X		X	X	X

Regel \ Community-Ebene	allgemein – Content Policy	r/Kotaku-InAction	r/holup	r/PurplePill-Debate	r/Mens-Rights	r/antifeminists
4a Verbot von misogyner Hassrede					X	X
5 Einschränkung von Desinformation		X			X	X
6 Sachlichkeitsgebot	X	X		X	X	X
aktivitätsbasiert						
7 Verbot von Trolling		X		X	X	
8 Verbot von disruptiven Aktivitäten	X	X				X
9 Einschränkungen von Amplifizierung		X			X	

5.1 r/KotakuInAction

5.1.1 Ursprung und community-spezifisches Regelwerk

Der Subreddit r/KotakuInAction diente im Jahr 2014 als Ankerpunkt einer Hasskampagne gegen weibliche Repräsentation in der Gaming-Szene, die unter dem Schlagwort #GamerGate bekannt wurde (s. oben). Auch heute beschreibt die Community sich nach wie vor als „main hub for GamerGate on Reddit" und wehrt sich gegen jegliche Formen der Political Correctness in den beschriebenen Sphären. Der thematische Schwerpunkt liegt auf Gaming, Science-Fiction und Comics – hierbei handelt es sich um für Reddit-typische Ausprägungen von „geek and nerd culture" (Massanari 2017, S. 332). Der 2014 ins Leben gerufene Subreddit hat 130.000 Mitglieder und zehn Moderator:innen. Das community-spezifische Regelwerk[11] ist umfassend. Über die allgemeinen Regularien der Plattform hinaus schränken die Regeln des Subreddit den Gebrauch offensiver Sprache insgesamt ebenso ein wie das Verbreiten von Desinformation. Auch explizite aktivitätsbasierte Vorgaben wie ein Verbot von Trollen sowie eine Einschränkung künstlicher Amplifizierung finden sich in dem Regelwerk für den Subreddit.

11 URL: https://www.reddit.com/r/KotakuInAction/wiki/rules#wiki_general_rules (31.03.2022)

5.1.2 Toxische Kommunikation

Unsere Untersuchung zeigt, dass sich innerhalb der Community *r/KotakuInAction* nach wie vor eine starke Ablehnung gegenüber jeglicher Repräsentation von Frauen und Feminismus - oftmals gefasst unter dem Begriff *wokeness* -, denen eine gewalttätige Aneignung des Gaming-Szene sowie destruktive Tendenzen zugeschrieben werden, findet. So schreibt ein Nutzer:

> "Woke" can mean a lot of things, two of the aspects is definitely:
>
> 1. The injection of non-sexualized ugly/average-looking female characters with obnoxious and odious personalities for the sake of feminism and defeating the "Male Gaze"
>
> 2. Replacing a male character with the type of female character as described in point 1 above; this happens in existing IPs"Since feminism really started to attack video games [name], it's clearly been going on behind the scenes for a decade now. They've successfully infested, subverted and taken over the Western games industry as proven by the fact developers always follows the sjw-feminist ideology, resulting the ugly, stronk, empowahed and obnoxious female lead characters that litter their games today.

In diesem Zitat zeigt sich das Grundmuster eines, in diesem wie auch den anderen untersuchten Subreddits aufscheinenden antifeministischen Narrativs. Dem Feminismus und dessen Vertreter:innen wird unterstellt, die Gaming-Industrie zu infiltrieren und ihr Vorstellungen von politischer und sozialer Korrektheit aufzuzwingen. Der Ausdruck „sjw-feminist ideology" aus dem vorangegangenen Beispiel verweist auf den Ausdruck „Social Justice Warriors", der vor Allem in Alt-Right-Kreisen Verwendung findet. Er steht für das angeblich monströse, außer Kontrolle geratene Feminine und wird als abwertender Ausdruck für Feminist:innen und deren Unterstützer:innen verwendet (Massanari & Chess, 2018, S. 4). Primär liegt die Toxizität in diesem Fall auf der diskursiven Ebene; über den Bezug auf einen rechtsextremen Sozioloekt und somit die Bezugnahme auf die entsprechende misogyne Ideologie jedoch zusätzlich auf sprachlicher Ebene. Um zweiteres zu erkennen, bedarf es der Kenntnis rechtsextremer Lingo. Verschwörungserzählungen wie diese haben im Jahr 2014 die Hasskampagne um GamerGate befeuert.

5.2 r/holup

5.2.1 Ursprung und community-spezifisches Regelwerk

Der Subreddit r/holup wurde 2018 gegründet, eine Einsicht in die Mitgliederanzahl gibt es nicht. Ähnlich anderen Subreddits (Topinka 2018, S. 2054) hat sich die Community um r/holup einem Humor verschrieben, der sich durch Ironie, das Überschreiten von Grenzen des Sagbaren und bewusste politische Unkorrektheit auszeichnet. Bei r/holup werden vornehmlich Memes geteilt und kommentiert. Die Community hat zehn Mo-

derator:innen, die auf ein spezifisches Regelwerk verzichten und stattdessen lediglich auf die allgemeine Content Policy der Plattform verweisen.[12]

5.2.2 Toxische Kommunikation

In dem Subreddit r/holup lässt sich toxische Kommunikation einerseits auf sprachlicher Ebene über die Verwendung misogyner Hassausrücke – hierbei werden diese zur Diffamierung von Menschen jeglicher Gender-Identität verwendet – beobachten, wie der folgende Kommentar zeigt: „Any husband who lets his woman do that is a fucking Pussy ass cuck. If my woman even so much as thought about that shit, we're through". Darüber hinaus liegt die Toxizität ebenfalls auf diskursiver Ebene über antifeministische und misogyne Narrative. Ein Beispiel hierfür ist die Abwertung von Frauen auf Grund der Klassifizierung ihrer Genitalien: „Because I'd rather play video games than dump my time into a condescending bitch with c tier [C-Klasse] pussy". Auch in diesem Subreddit werden deutlich misogyne Haltungen von den Nutzer:innen zum Ausdruck gebracht.

5.3 r/PurplePillDebate

5.3.1 Ursprung und community-spezifisches Regelwerk

Der 2013 gegründete Subreddit *r/PurplePillDebate* zählt 109.000 Mitglieder und zehn Moderator:innen, darunter Reddits AutoModerator. Die Community stellt einen Raum dar, in dem Fragen und Theorien rund um den Themenkomplex Gender verhandelt werden können. Fokus liegt hierbei auf der Red Pill- bzw. Blue Pill-Philosophie, die auf den verlogenen und misandrinen Charakter des Feminismus verweist und damit eine Kernidee des digitalen Männerrechtsaktivismus darstellt (Ging 2019, S. 640). Der Subreddit verfügt über ein detailliertes Regelwerk.[13] Neben dem Verweis auf die Reddiquette sowie auf Reddits allgemeine Content Policy sind rassistische Aussagen, das Attackieren von Einzelpersonen sowie der Jargon der Incel-Community untersagt. Vor allem gegen letzteres wird rigoros vorgegangen - so heißt es im Regelwerk.

5.3.2 Toxische Kommunikation

Entsprechend der thematischen Ausrichtung des Subreddits ist die Kommunikation durchzogen von einem, für die Manosphere charakteristischem Vokabular. Ein Beispiel hierfür ist der folgende Kommentar, der die Idee von Alpha- und Beta-Männlichkeit[14] aufgreift:

> Women seriously don't understand why AF/BB [Alpha Fucks/Beta Bucks] bothers men. It's like, its fine for them to fuck chads and then marry a beta who they would have swiped

12 URL: https://www.redditinc.com/policies/content-policy.

13 URL: https://www.reddit.com/r/PurplePillDebate/ (31.03.2023)

14 In der Ideenwelt der Manosphere wird die Alpha-Männlichkeit als der Beta-Männlichkeit überlegen dargestellt. Alpha-Männer sind somit auch jene, die von Frauen begehrt werden (weiterführend dazu s. Ging 2019).

> left on, just cause their looks are fading and no chad wants to commit to them. They don't understand why this behaviour annoys and bothers men at all.
> Then they shit their pants at a guy who fucks around in his youth but wants to settle down with a ""good girl"".

Die Darstellung von Frauen ist geprägt von Dämonisierung einerseits und Sexualisierung andererseits. Insbesondere prävalent in dem Subreddit ist die Abwertung von Frauen auf Grund ihrer Sexualität. Frauen, die außerhalb einer monogamen Paarbeziehung sexuell aktiv sind, werden enthumanisiert und zu Ware degradiert. Ein weiteres Beispiel hierfür ist die folgende Aussage: „Either the girl has kept her legs closed and you go for long term, or shes fucked around and a lot of men will just see a body". Ihrer Objektifizierung durch Männer habe die sexuell aktive Frau selber zu verantworten

5.4 r/MensRights

5.4.1 Ursprung und community-spezifisches Regelwerk

Der Subreddit r/MensRights hat sich dem Männerrechtsaktivismus verschrieben und wurde 2003 eröffnet. Mit seinen 324.000 Mitgliedern, davon neun Moderator:innen, ist er der größte Subreddit der untersuchen Stichprobe. Unter den untersuchten Subreddits weist r/MensRights den umfangreichsten Katalog community-spezifischer Regeln auf.[15] Zum einen werden allgemein geltende Regeln wie das Verbot illegaler Inhalte, von Hassrede und Trollen sowie das allgemeine Sachlichkeitsgebot explizit verstärkt, zum anderen gehen die Regeln über die allgemeinen Standards hinaus. So ist die Verwendung offensiver Sprache laut Regelwerk insgesamt nur eingeschränkt möglich ebenso wie das Verbreiten von Desinformation. Auch die artifizielle Amplifizierung von Inhalten unterliegt community-spezifischen Einschränkungen. Schließlich sieht das Regelwerk für den Subreddit explizit auch ein Verbot misogyner Hassrede vor. Allerdings ist die Bestimmung schon im Wortlaut des Regelwerks geschwächt. So heißt es darin:

> Serious misogyny or misandry will be removed – this doesn't include posts about general traits of women/men, but attacks on either gender as a whole. For example, 'all women are whores' is unacceptable, but 'women who marry men only for money are whores' is acceptable.
> (Regel Nr. 10)

Die Formulierung der Regel und insbesondere die Beispiele stehen in deutlicher Spannung zu anderen Vorschriften des eigenen Regelwerks (z.B. offensive Sprache) und können geradezu als Aufforderung der Community verstanden werden, die eigenen Regeln in der Umsetzung nicht zu streng auszulegen bzw. in die eröffneten Graubereiche offensiver Sprache vorzustoßen.

15 URL: https://www.reddit.com/r/MensRights/ (31.03.2022)

5.4.2 Toxische Kommunikation

Obwohl in diesem Subreddit weniger explizite Sprache verwendet wird, sind auch hier die zuvor angesprochenen Grundmuster antifeministischer Narrative prävalent. So schreibt ein Nutzer:

> If the Feminist movement is also for men like Feminists claim, then why don't they ever say anything nice about men?
> It only is on the surface level. There is the dictionary defition [sic!] of feminism, which is something everybody knows. It says it's about equality for everyone and all that. And then there is the actual feminism which is the one that passes specials laws only for the benefit of women, supports misandry, fights rights for men, etc. They will never do anything good for men (they do plenty of evil things, though) because real feminism is all about hate, but they need that surface level definition to attract people. Kinda like nazism.

Dem Feminismus und seinen Vertreter:innen wird das Streben nach einer Rechtsordnung, die Frauen bevorzugt und Männer kriminalisiert, unterstellt. In ihren systematischen Bestrebungen, Männer zu unterdrücken, würden sie die gesellschaftliche Öffentlichkeit bewusst täuschen - ihre Strategien werden hier mit denen der Nationalsozialisten gleichgesetzt. Gleichzeitig werden Frauen von den Mitgliedern des Subreddits sexualisiert und objektifiziert. Dies geht zuweilen mit einer eindeutigen Abwertung der weiblichen, selbstbestimmten Sexualität einher, wie der folgende Beitrag zeigt:

> Honestly, I knew some teenage sluts back in highschool, and if a guy who looks like Ryan Reynolds got the opportunity to pound some teenage twat, then more power to him!

5.5 r/antifeminists

5.5.1 Ursprung und community-spezifisches Regelwerk

Bei dem Subreddit r/antifeminsts handelt es sich um eine Community, in der die Ideologie des Antifeminismus im Zentrum steht. Eines ihrer erklärten Ziele ist es, die angenommene Doppelmoral, Heuchelei und bösartige Natur von Feminismus und dessen Vertreter:innen zu entlarven. Der 2013 erstellte Subreddit zählt zum Zeitpunkt der Untersuchung 31.300 Mitglieder und neun Moderator:innen. Das community-spezifische Regelwerk geht über die allgemeine Content Policy hinaus.[16] Zu den spezifischen Regeln gehören auch hier eine Einschränkung von Desinformation und das Verbot von disruptiven Aktivitäten, etwa gegenüber ideologisch anders orientierten Subreddits. Auch dieser Subreddit spricht in seinem Regelwerk zum Problem misogyner Hassrede. Allerdings ist die gewählte Formulierung nicht eindeutig und lässt großen Interpretationsspielraum, der frauenfeindliche, insbesondere antifeministische Positionen im Sinne des Gesamtziels des Subreddit durchaus zulässt. So heißt es in der ersten community-spezifische Regel, Frauen dürften nicht „dämonisiert" werden. Weiter heißt es:

16 URL: https://www.reddit.com/r/antifeminists/ (31.03.2022)

> We will allow discussion about gendered traits, including negative traits and potentially evolved traits. But there is a line, albeit difficult to define, where this crosses into demonization of women.
> (Regel Nr. 1)

5.5.2 Toxische Kommunikation

In ihren Narrativen ähnelt die Community jenen der bereits vorgestellten Subreddits. Auch hier wird die Omnipräsenz feministischer Propaganda und gesellschaftliche Misandrie beklagt. Ein hierfür charakteristischer Post ist der folgende, in dem Feminist:innen die planmäßige Ermordung aller Männer unterstellt wird:

> don't forget 5th wave..... its comes after ""kill all men"" movement.. where they will want to burn all corpses after they killed all men... its just militant misandry..disguised

Das Streben nach Gleichberechtigung sei diesem Narrativ folgend lediglich ein Vorwand; in Wirklichkeit sei Feminismus durch Vernichtungsgedanken gegenüber Männern motiviert. Auch in diesem Subreddit wird die feministische Agenda mit jener der Nationalsozialisten verglichen und die Lebenssituation von Männern mit jenen von Jüdinnen und Juden gleichgesetzt: „Its not misandry. Its basically the nazi movement in its mid stage. Just replace jews with men".

6 Diskussion: Subreddits als Echokammern und normative Paradoxien der Plattformregulierung

Die Befunde unterstreichen die Notwendigkeit der Unterscheidung zwischen toxischer Kommunikation als sprachlichem Oberflächenphänomen, das sich leicht durch Nutzer:innen, Moderator:innen und Administrator:innen, ja zunehmend gut auch automatisiert durch Software-Algorithmen erkennen lässt, einerseits und toxischer Kommunikation, die sich im Rahmen von Diskursen rekonstruieren lässt, andererseits. Beschränken wir den Blick nämlich zunächst auf sprachliche Oberflächenphänomene, so scheinen community-spezifische Regelwerke durchaus eine disziplinierende Wirkung auf die Nutzer:innen zu haben. Dies zeigt sich darin, dass Profanitäten und Kraftausdrücke innerhalb der Communities mit community-spezifischen Regularien, insbesondere auch einem expliziten Verbot misogyner Hassrede (*r/Men's Rights* und *r/antifeminists*), seltener zu beobachten sind. Anders verhält es sich hingegen mit der toxischen Kommunikation, die sich in diskursiven Mustern niederschlägt, insbesondere in Gestalt antifeministischer und misogyner Narrative. Diese finden wir in gleicher Häufigkeit und Ausprägung auch bei den Subreddits mit eigenen Regelwerken.

Die Ergebnisse unserer Untersuchung verstärken den Eindruck, dass die Plattform Reddit weiterhin, also auch nach den Reformmaßnahmen in Folge zurückliegender Skandale, einen im Vergleich zu anderen Plattformen sehr fruchtbaren Boden für to-

xische Kommunikation bietet. Ein bekannter Erklärungsansatz, wie er etwa von Autor:innen wie Massanari (2017) und Gaudette et al. (2020) angeführt wird, ist das für Reddit richtungsweisende Primat der Redefreiheit, das die generelle Zurückhaltung der Plattformadministration in der Regulierung von Communities, die sich durch Hass und Radikalisierungstendenzen auszeichnen, begründet. Diese ideologische Orientierung resultiere in einem „hands-off approach" als grundsätzlicher Regulierungsstrategie der Moderator:innen auf Reddit (Topinka, 2018, S. 2053). Hier zeigt sich, dass die Involviertheit der Moderator:innen in die Community sowie die Ansprüche, die die Nutzer:innen an sie stellen, ihre Handlungswilligkeit im Vorgehen gegen Hassrede negativ zu beeinflussen/einzuschränken drohen.

Über das Laissez-faire als plattformweite Grundhaltung für die Content-Moderation hinaus bietet aber auch der von Citron und Sunstein theoretisch eingeführte Mechanismus der Gruppenpolarisierung einen plausiblen Faktor für die mögliche Radikalisierung in einzelnen Subreddits. Die Wirkungsweise ist hier also prozedural oder performativergibt sich grundlegend durch eine doppelte Verantwortungsdiffusion in der Content-Moderation, nämlich zum einen mit Blick auf die Inhalte, die vielfach aus anderen Online-Quellen stammen, so dass die Urheber:innenschaft einfacher zu bestreiten ist, zum anderen mit Blick auf die Zuständigkeit der Content-Moderation, die der Plattformadministration an Content-Moderator:innen und damit involvierte Nutzer:innen delegiert wird. Es sind diese involvierten Nutzer:innen selbst, die Subreddits etablieren können und zu ihren ersten Moderator:innen werden. Schon die Einrichtung eines Subreddit kann innerhalb der diskursiven Umgebung auf Reddit als Ergebnis von Gruppenpolarisierung interpretiert werden, worauf die Subreddits *r/MensRights* oder *r/antifeminists* hindeuten, die eine antagonistische Position bereits im Titel implizieren.

Günstige Bedingungen für Gruppenpolarisierung ergeben sich weiterhin aus der community-basierten Content-Moderation. Denn im Unterschied zu einer plattformweit durchgeführten Content-Moderation auf Basis von Community-Standards oder Content Policies, die für Reddit nur eine untergeordnete Rolle spielt, sind die für die spezifische Plattform-Governance von Reddit wesentlichen Moderator:innen auch Teil der als solidarisch empfundenen Gemeinschaft mit geteilter Identität. Dieses Gefühl der ideologischen Eingebundenheit ist für Sunstein (2018, S. 76) ein entscheidender Faktor für extreme Effekte der Gruppenpolarisierung. Dass die Sanktionierung community-spezifischer Regeln unter diesen Vorzeichen verläuft und Spielräume für die ideologisch motivierte Auseinandersetzung lässt, wird durch Relativierungen und Einschränkungen innerhalb der Regelwerke selbst deutlich. Diese formulieren zwar einerseits Grenzen des Sagbaren, unterstreichen aber regelmäßig selbst die Berechtigung der jeweiligen ideologischen Position. Vom zweiten community-basierten Regulierungsmechanismus, dem up- und down-voting ist nach bisherigen Erkenntnissen überdies keineswegs ein mildernder Effekt zu erwarten, weil innerhalb der digitalen Aufmerksamkeitsökonomie häufig drastische und Aussagen besonderen Zuspruch erfahren (s. Gaudette et al., 2020).

7 Fazit und Ausblick

Die spezifischen Interaktions- und Kommunikationsformen des digitalen Raums prädisponieren ihn für die Bildung toxischer Communities, die sich durch gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit und Hassrede auszeichnen. Communities dieser Art drohen zu Echokammern zu werden, in denen extreme Ansichten fortwährend bestätigt und reproduziert werden. Das Gefühl der Gesinnungsverwandtschaft und kollektiven Identität einerseits und das Streben nach Anerkennung anderseits können zu Tendenzen der Gruppenpolarisierung unter den Mitgliedern führen. Auch die Nachrichten- und Diskussionsplattform Reddit ist Host für zahlreiche Communities, die in der Öffentlichkeit kontrovers diskutiert werden. Die Bildung Communities dieser Art wird zum einen durch den Laissez-faire-Ansatz der Plattformadministration, nach dem die Community sich vornehmlich selbst reguliert und von top-down-Eingriffen abzusehen ist, begünstigt. Dieses Prinzip schlägt sich in der Strategie der Content-Moderation wieder, die auf freiwilliger Basis von Nutzer:innen ausgeübt wird.

Reddit ist in der Vergangenheit vermehrt durch misogyne Communities, die sich durch Hass und Hetze gegen Frauen auszeichnen und mitunter in orchestrierten Hasskampagnen wie jener um GamerGate gipfeln, aufgefallen. Vor diesem Hintergrund erscheint die Prävalenz misogyner und antifeministischer Narrative in den untersuchten Subreddits besorgniserregend. Vor dem Hintergrund der vorliegenden Untersuchung ist zu fragen, ob Reddits Bemühungen um Governance-Reformen der vergangenen Jahre ausreichen, um das Problem der toxischen Sprache auf der Plattform einzudämmen. Das Prinzip der community-basierten Content-Moderation konnte exemplarisch in seinen normativen Paradoxien herausgestellt werden.

Literatur

Almerekhi, H., Jansen, Supervised by Bernard J., & Kwak, c.-s. b. H. (2020). Investigating Toxicity Across Multiple Reddit Communities, Users, and Moderators. In *Companion Proceedings of the Web Conference 2020*. ACM. https://doi.org/10.1145/3366424.3382091.

Brown, A. (2018). What is so special about online (as compared to offline) hate speech? *Ethnicities, 18*(3), S. 297–326. https://doi.org/10.1177/1468796817709846.

Buchstein, H. (1996). Bittere Bytes. Cyberbürger und Demokratietheorie. *Deutsche Zeitschrift Für Philosophie, 44*(4), S. 583. https://doi.org/10.1524/dzph.1996.44.4.583.

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. (Stand 2020, April 6). *Netzwerkdurchsetzungsgesetz*. bmjv.de.

Chandrasekharan, E., Pavalanathan, U., Srinivasan, A., Glynn, A., Eisenstein, J., & Gilbert, E. (2017). You Can't Stay Here. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, 1*(CSCW), S. 1–22. https://doi.org/10.1145/3134666.

Citron, D. K. (2014). *Hate crimes in cyberspace*. Harvard Univ. Press. https://doi.org/10.4159/harvard.9780674735613.

Coe, K., Kenski, K., & Rains, S. A. (2014). Online and Uncivil? Patterns and Determinants of Incivility in Newspaper Website Comments. *Journal of Communication, 64*(4), S. 658–679. https://doi.org/10.1111/jcom.12104.

De Smedt, T., Voué, P., Jaki, S., Duffy, E., & El-Khouri, L. (2021). *A feast for trolls—Engagement analysis of counternarratives against online toxicity.*

Dosono, B., & Semaan, B. (2019). Moderation Practices as Emotional Labor in Sustaining Online Communities. In Brewster, S.; Fitzpatrick, G.; Cox, A. & Kostakos, V. (Hrsg.), *Proceedings of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems,* S. 1–13. ACM. https://doi.org/10.1145/3290605.3300372.

Dubois, E., & Blank, G. (2018). The echo chamber is overstated: the moderating effect of political interest and diverse media. *Information, Communication & Society, 21*(5), S. 729–745. https://doi.org/10.1080/1369118X.2018.1428656.

Eifert, M., Landenberg-Roberg, M. von, Theß, S., & Wienfort, N. (2020). *Netzwerkdurchsetzungsgesetz in der Bewährung: Juristische Evaluation und Optimierungspotenzial. Materialien zur rechtswissenschaftlichen Medien- und Informationsforschung.* Nomos. https://doi.org/10.5771/9783748909477.

Farrell, T., Fernandez, M., Novotny, J., & Alani, H. (2019). Exploring Misogyny across the Manosphere in Reddit. In Boldi, P.; Welles, B. F.; Kinder-Kurlanda, K.; Wilson, C.; Peters, I. & Meira, W. (Hrsg.), *Proceedings of the 10th ACM Conference on Web Science - WebSci '19,* S. 87–96. ACM Press. https://doi.org/10.1145/3292522.3326045.

Fiesler, C., Jiang, J., McCann, J., Frye, K., & Brubaker, J. (2018). Reddit Rules! Characterizing an Ecosystem of Governance. *Proceedings of the International AAAI Conference on Web and Social Media, 12*(1), S. 72–81. https://doi.org/10.1609/icwsm.v12i1.15033.

Gaudette, T., Scrivens, R., Davies, G., & Frank, R. (2020). Upvoting extremism: Collective identity formation and the extreme right on Reddit. *New Media & Society,* S. 1-18. https://doi.org/10.1177/1461444820958123.

Guess, A., Lyons, B., Nyhan, B., & Reifler, J. (2018). *Avoiding the echo chamber about echo chambers: Why selective exposure to like-minded political news is less prevalent than you think.* Knight Foundation.

Ho, S. S., & McLeod, D. M. (2008). Social-Psychological Influences on Opinion Expression in Face-to-Face and Computer-Mediated Communication. *Communication Research.* Advance online publication. https://doi.org/10.1177/0093650207313159.

Isaac, M. (2014, November 8). Reddit and 4chan Begin to Buttom Up. *New York Times.*

Isaac, M. (2015, May 14). Reddit Introduces Anti-Harassment Policy. *New York Times.*

Isaac, M. (2020, June 29). Reddit, Acting Against Hate Speech, Bans ‚The_Donald' Subreddit. *New York Times.*

LaViolette, J., & Hogan, B. (2019). Using platform signals for distinguishing discourses: The case of men's rights and men's liberation on Reddit. *Proceedings of the International AAAI Conference on Web and Social Media* (13), S. 323–334. https://doi.org/10.1609/icwsm.v13i01.3357.

Leavitt, A. (02282015). „This is a Throwaway Account". In D. Cosley, A. Forte, L. Ciolfi, & D. McDonald (Eds.), *Proceedings of the 18th ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work & Social Computing,* S. 317–327. ACM.

Massanari, A. (2017). #Gamergate and The Fappening: How Reddit's algorithm, governance, and culture support toxic technocultures. *New Media & Society, 19*(3), S. 329–346. https://doi.org/10.1177/1461444815608807.

Massanari, A. L., & Chess, S. (2018). Attack of the 50-foot social justice warrior: The discursive construction of SJW memes as the monstrous feminine. *Feminist Media Studies, 18*(4), S. 525–542. https://doi.org/10.1080/14680777.2018.1447333.

Matias, J. N. (2016a). The Civic Labor of Online Moderators. *Internet Politics and Policy Conference, Oxford, UK*.

Matias, J. N. (2016b). Going Dark. In J. Kaye, A. Druin, C. Lampe, D. Morris, & J. P. Hourcade (Eds.), *Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems,* S. 1138–1151. ACM. https://doi.org/10.1145/2858036.2858391.

Reddit Inc. (updated 2021). *Germany - Network Enforcement Act („NetzDG")* Reporting. reddit.com.

Rowe, I. (2014). Civility 2.0: a comparative analysis of incivility in online political discussion. *Information, Communication & Society, 18*(2), S. 121–138. https://doi.org/10.1080/1369118X.2014.940365.

Schünemann, W. J. (2021). Das Desinformationsdilemma: Demokratische Herausforderungen durch Falschnachrichten und ihre Bekämpfung. In Deichmann, C. & Partetzke, M. (Hrsg.), *Demokratie im Stresstest: Reaktionen von Politikdidaktik und politischer Bildung.* Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33077-4_11.

Sirsch, J. (2013). Die Regulierung von Hassrede in liberalen Demokratien. In Meibauer, J. (Hrsg.), *Linguistische Untersuchungen: Vol. 6. Hassrede/Hate Speech: Interdisziplinäre Beiträge zu einer aktuellen Diskussion,* S. 165–193. Gießener elektronische Bibliothek.

Sobieraj, S., & Berry, J. M. (2011). From Incivility to Outrage: Political Discourse in Blogs, Talk Radio, and Cable News. *Political Communication, 28*(1), S. 19–41. https://doi.org/10.1080/10584609.2010.542360.

Squirrell, T. (2019). Platform dialectics: The relationships between volunteer moderators and end users on reddit. *New Media & Society, 21*(9), S. 1910–1927. https://doi.org/10.1177/1461444819834317.

Stephan, A. (Juli 2020). *Comparing Platform Hate Speech Policies: Reddit's Inevitable Evolution.* Stanford Internet Observatory.

Sunstein, C. R. (2017). *#republic: Divided Democracy in the Age of Social Media*. Princeton University Press. https://doi.org/10.1515/9781400884711.

Sunstein, C. R. (2018). *#Republic: Divided Democracy in the Age of Social Media*. Princeton University Press. https://doi.org/10.1515/9781400890521.

Topinka, R. J. (2018). Politically incorrect participatory media: Racist nationalism on r/ImGoingToHellForThis. *New Media & Society, 20*(5), S. 2050–2069. https://doi.org/10.1177/1461444817712516.

van Dijck, J., & Poell, T. (2013). Understanding Social Media Logic. *Media and Communication*(1), Article 1, S. 2–14. https://doi.org/10.12924/mac2013.01010002.

Vick, D. W. (2001). Exporting the First Amendment to Cyberspace: The Internet and State Sovereignty. In N. Morris, S. R. Waisbord, & K. Nordenstreng (Eds.), *Media and globalization: Why the state matters,* S. 3–19. Rowman & Littlefield.

Wideman, J. (2021, February 8). *What is Reddit?* digital trends. https://www.digitaltrends.com/web/what-is-reddit/.

Wojcieszak, M. (2010). 'Don't talk to me': effects of ideologically homogeneous online groups and politically dissimilar offline ties on extremism. *New Media & Society, 12*(4), S. 637–655. https://doi.org/10.1177/1461444809342775.

Zhou, X., Sap, M., Swayamdipta, S., Choi, Y., & Smith, N. (2021). Challenges in Automated Debiasing for Toxic Language Detection. In *Proceedings of the 16th Conference of the European Chapter of the Association for Computational Linguistics: Main Volume.* Association for Computational Linguistics. https://doi.org/10.18653/v1/2021.eacl-main.274.

Zick, A., Küpper, B., & Heitmeyer, W. (2012). Vorurteile als Elemente Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit – eine Sichtung der Vorurteilsforschung und ein theoretischer Entwurf. In A. Pelinka (Hrsg.), *Vorurteile: Ursprünge, Formen, Bedeutung*, S. 287–316. De Gruyter. https://doi.org/10.1515/9783110267198.287.

Autor*innen

Katharina Albrecht (M.A.)
Universität Trier, Abteilung Organisationspädagogik
Katharina Albrecht (M.A.) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung Organisationspädagogik an der Universität Trier. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Corporate Social Responsibility (CSR), Standardisierung von und in Organisationen, formales organisationales Lernen sowie Digitalität und Digitalisierung in Organisationen.
E-Mail: albrechtk@uni-trier.de

Michael Bigos, Dr.
Vertretungsprofessor für Soziologie und internationale soziale Ungleichheit an der FH Erfurt Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich (digitale) Bildungsprozesse, soziale Ungleichheiten und Berufsorientierung.
E-Mail: michael.bigos@fh-erfurt.de

Monika Gonser, Prof. Dr.
Intersectoral School of Governance BW (ISoG BW), DHBW CAS
Sie ist Leiterin der ISoG BW, Dipl.-Sozialwirtin und staatlich geprüfte Dolmetscherin für Russisch mit langjähriger Arbeitserfahrung in der internationalen Zusammenarbeit mit Osteuropa und der Schnittstellenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis. Ihre Forschungsschwerpunkte sind im Bereich intersektorale Governance, Migrationsforschung, Transfer, transdisziplinäre Forschung und Third Mission.
E-Mail: Monika.Gonser@cas.dhbw.de

Klaus Grunwald, Prof. Dr. rer. soc., Dipl.-Päd.
Leitung der Studienrichtung Soziale Arbeit in Pflege und Rehabilitation an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg
Er ist Mitglied, teils Vorsitzender, in Aufsichtsgremien von Einrichtungen der Alten-, Behinderten und Jugendhilfe. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Lebensweltorientierte Soziale Arbeit, Sozial- und Qualitätsmanagement, Sozialwirtschaft, Organisationsgestaltung und -entwicklung.
E-Mail: klaus.grunwald@dhbw-stuttgart.de

Andrea Helmer-Denzel, Prof. Dr.
Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) am Standort Heidenheim, Fakultät Sozialwesen
Sie ist Studiengangsleiterin für die Studienrichtungen „Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen“ und „Soziale Arbeit mit älteren Menschen/Bürgerschaftliches

Engagement". Die Forschungsschwerpunkte der Sozialwissenschaftlerin liegen in den Bereichen Organisationssoziologie, Gerontologie und Zivilgesellschaft.
E-Mail: andrea.helmer-denzel@dhbw-heidenheim.de

Sebastian Herbstreuth, Dr.
JOBLINGE gAG Südwest
Er hat in Cambridge im Bereich Sozialwissenschaften promoviert. Als Deputy Managing Director der JOBLINGE gAG Südwest beschäftigt er sich mit Social-Impact-Konzepten und intersektoraler Kooperation im Bildungssektor. Daneben ist er als Lehrbeauftragter für Social Entrepreneurship, Nachhaltigkeit und soziale Innovation tätig.
E-Mail: sebastian.herbstreuth@joblinge.de

Ludger Kolhoff, Prof. Dr.
Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel
Er vertritt seit 1993 an der Fakultät Soziale Arbeit der Ostfalia (Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel) das Lehrgebiet Soziales Management mit den Schwerpunkten Organisation, Finanzierung, Personalmanagement, Existenz- und Unternehmensgründung. Er leitet dort seit 2001 den Masterstudiengang „Sozialmanagement" und ist Vorsitzender der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/ Sozialwirtschaft an Hochschulen e. V.
E-Mail: l.kolhoff@ostfalia.de

Editha Marquardt, Dr. phil.
Senior Researcher am Geographischen Institut an der Universität Heidelberg
Sie ist Stadtforscherin am Geographischen Institut an der Universität Heidelberg. Sie beschäftigt sich mit aktuellen Stadtentwicklungen in der Wissensgesellschaft, nachhaltigen Transformationen in urbanen Räumen, urbaner Mobilität sowie Reallaborforschung. Ein Forschungsschwerpunkt liegt derzeit auf der Rolle von Wissenschaftseinrichtungen in der Stadt und in Wissenskooperationen.
E-Mail: editha.marquardt@uni-heidelberg.de

Tina Paul, Dr. phil.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Westsächsischen Hochschule Zwickau, Fakultät Wirtschaftswissenschaften
Sie studierte an der Westsächsischen Hochschule Zwickau und der University of International Business and Economy Beijing Wirtschaftssinologie, anschließend promovierte sie im Fach Interkulturelle Kommunikation an der Technischen Universität Chemnitz. Als Wissenschaftliche Mitarbeiterin lehrt und forscht sie an der Westsächsischen Hochschule über interkulturelle Kommunikation sowie deutsch-chinesische Wissenschaftszusammenarbeit.
E-Mail: Tina.paul@fh-zwickau.de

Paul-Stefan Roß, Dr. rer. soc., Dipl.-Theol., Dipl.-Sozialarb.
Professur für Theorien und Methoden der Sozialen Arbeit an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg
Er ist Dekan des Fachbereichs Sozialwesen am Center for Advanced Studies der DHBW sowie dessen stellvertretender Direktor und leitet das Institut für angewandte Sozialwissenschaften Stuttgart. Die Schwerpunkte in Lehre, Forschung und Transfer sind Ehrenamt/bürgerschaftliches Engagement, Bürgerbeteiligung, Gemeinwesenarbeit/ Sozialraumorientierung, Zivilgesellschaft, Governance und Wohlfahrtspluralismus.
E-Mail: paul-stefan.ross@cas.dhbw.de

Monika Sagmeister, Prof. Dr. phil., Dipl.-Soz.päd. Sozialbetriebswirtin (M.A.)
Professur für Sozialökonomie an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg im Studiengang Soziale Arbeit
Sie hat die wissenschaftliche Leitung des Masterstudiengangs Governance Sozialer Arbeit inne, ist Prodekanin und Mitglied im Vorstand des Fachbereichstages Sozialer Arbeit, der internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/ Sozialwirtschaft e.V. und im erweiterten Vorstand der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/ Sozialwirtschaft e.V. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Netzwerke, Führung, Sozial- und Projektmanagement.
E-Mail: Monika.Sagmeister@dhbw-stuttgart.de

Verena Schmid, Dr.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Intersectoral School of Governance BW (ISoG BW), DHBW CAS
Zurzeit forscht sie zu lokaler Klimagovernance und Gelingensbedingungen von intersektoralen Dialogformaten. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Zivilgesellschaft und Dritter-Sektor, Governance, Migrations- und Organisationssoziologie sowie qualitativen Forschungsmethoden.
E-Mail: Verena.schmid@cas.dhbw.de

Wolf J. Schünemann, Apl. Prof. Dr.
Professor für Politikwissenschaft an der Universität Hildesheim.
Er lehrt zudem an der Universität Heidelberg. Sein Schwerpunkt ist die digitalpolitische Governance. Seit April 2023 arbeitet er als Referent für Grundsatzfragen der Telekommunikations- und Netzinfrastrukturpolitik im rheinland-pfälzischen Digitalministerium.

Friederike Schütz (M.A.)
Universität Trier, Organisationspädagogik
Sie ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin mit den Arbeitsschwerpunkten Theorie und Empirie sozialer Innovationsförderung in und von Organisationen, Social Intrapreneurship und Intrapreneurial Learning, Social Innovation Labs und Design Thinking.
E-Mail: schuetzf@uni-trier.de

Christian Spletter (M.A.), (B.A.), (B.Sc.)
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen (MCM-HSG)
Er studierte Sozialwissenschaften, Kommunikationswissenschaften und Psychologie. Vor der wissenschaftlichen Mitarbeiterstelle war er an der DHBW Heilbronn u.a. als Projektbetreuer von EdCoN tätig. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Higher Education Research.
E-Mail: christian.spletter@unisg.ch

Iren Steiner, Dipl.-Psych.
z. Zt. freiberuflich
Langjährige Projekt- und Beratungstätigkeit mit Bezug zu gemeinwesenorientierter Altenhilfe u.a. in Projekten der Robert-Bosch-Stiftung. 2011-2022 war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für angewandte Sozialwissenschaften, Stuttgart. Ihre Forschungs- und Evaluationsprojekte im Themenbereich bürgerschaftliches Engagement im Umfeld von Pflege, Altenhilfe und Pflegeinfrastruktur. Seit 2017 macht sie Prozessbegleitung von Kommunen und Vereinigungen in Programmen der Landesregierung zu Quartiersentwicklung sowie Gesundheit.
E-Mail: steiner@iren-steiner.de

Paula Wallmeyer (M.A.)
Sie ist seit Juli 2023 Doktorandin an der Universität Luxembourg im Fachbereich für Erziehungswissenschaft und Soziale Arbeit.

Elif Yakac (M.A.)
Doktorandin im Fachbereich Sozialwissenschaften der Universität Osnabrück Ihre Forschungsschwerpunkte sind Religionspolitik, Staat-Verbände-Beziehungen, Soziale Arbeit und Migration, Zivilgesellschaftliche Flüchtlingsarbeit und Rassismus und Migration.
E-Mail: Elif.yakac@uni-osnabrueck.de

Tim Zebahl (M.A.)
Berater Internationalisierung und Innovation beim Enterprise Europe Network Hamburg
Seine Arbeitsschwerpunkte sind Social Economy and Proximity und die Vernetzung europäischer Akteure zu diesem Thema.
E-Mail: zebahl@tutech.de

Judith Fritz, Nino Tomaschek (Hrsg.)

Partizipation: das Zusammenwirken der Vielen für Demokratie, Wirtschaft und Umwelt

University – Society – Industry,
Band 12, 2023, 230 Seiten, br., 34,90 €,
ISBN 978-3-8309-4731-8

Die Lebensweise auf unserem Planeten muss sich ändern, um seine ökologischen Grenzen zu wahren. Zur Umsetzung der erforderlichen Strategien ist allerdings das Zutun der Vielen erforderlich. Wie gelingt es, die Beteiligung der Menschen für Demokratie, Nachhaltigkeit und wirtschaftliche Zielsetzungen in einem wirkungsvollen Maßstab zu erreichen?

Im diesem Band diskutieren Autor:innen unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen und Praxisfelder wirkungsvolle Methoden der Beteiligung. Gemeinsam erörtern sie die Frage: „Wie bündeln wir unsere Kräfte, um den zukünftigen Herausforderungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt gemeinsam zu begegnen?“ Sie geben Impulse für eine inklusive Gestaltung der Demokratie, diskutieren partizipative Wirtschaftsmodelle und gehen der Frage nach, welche Tranformationspfade beschritten werden müssen, um nachhaltige Verhaltensweisen und klimaschützende Entscheidungen zu unterstützen.

WAXMANN
www.waxmann.com
info@waxmann.com

Thomas Lindenberg,
Arnulf D. Schircks, Falk Hecker

Fit for Leadership 4.0

Mut zum Wandel mit GRID

2021, 362 Seiten, br., 36,90 €,
ISBN 978-3-8309-4436-2
E-Book: 32,99 €,
ISBN 978-3-8309-9436-7

Wie hat die Welt sich doch innerhalb kurzer Zeit verändert! Einerseits forciert Industrie 4.0 – durch Komplexität, hohen Veränderungs- und Handlungsdruck – die digitale Transformation und Chancen in jeder Organisation. Andererseits hat nicht zuletzt die Corona-Pandemie zu einem unsichtbaren, aber spürbaren Banner der Unsicherheit geführt. Weitermachen wie bisher ist keine Option. Selbst an Führungskräfte und deren Teams haben sich die Anforderungen immens verändert. Alle müssen sich quasi neu erfinden, um in ihrem Beruf fit zu bleiben – eingebettet in eine leistungsfähige und lebenswerte Unternehmenskultur.

„Fit for Leadership 4.0 – Mut und Wandel mit GRID 5“ lautet die Antwort der Autoren auf die genannten Herausforderungen. Das GRID-Führungsmodell, quasi als Erbe zu den bewährten Grundlagen von Robert Blake und Jane Mouton, erfährt eine praxisgerechte und systematische Weiterentwicklung im Hinblick auf die neuen Rahmenbedingungen.

WAXMANN
www.waxmann.com
info@waxmann.com