

## Gestaltung gesellschaftspolitischer Verbund- und Querschnittsaufgaben

### **Donat Knecht**

Dozent und Projektleiter

Institut Sozialmanagement, Sozialpolitik und Prävention

**7. INAS-Fachkongress, Bern, 13. Februar 2020**

### Die Steuerung der Integrationsförderung: zentrale Projektelemente

Modell basierte Analyse der heutigen Steuerung

Kriterien einer «guten Steuerung»

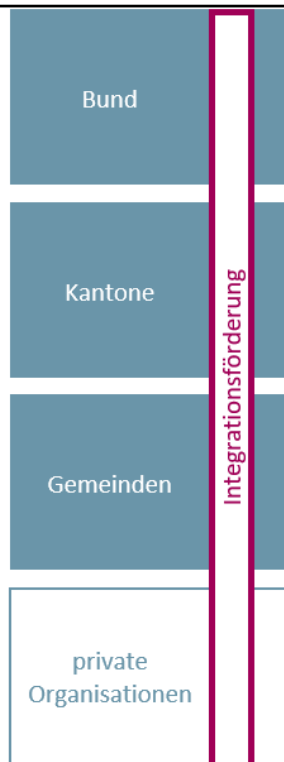
Ansätze für eine optimierte Steuerung

Empfehlungen für die Umsetzung neuer Ansätze

Einbezug der Akteursgruppen

Interviews, Workshops, Zwischenberichte

## Integrationsförderung als vertikale Verbundaufgabe



Hochschule Luzern  
Soziale Arbeit

Folie 3, 18.02.2020

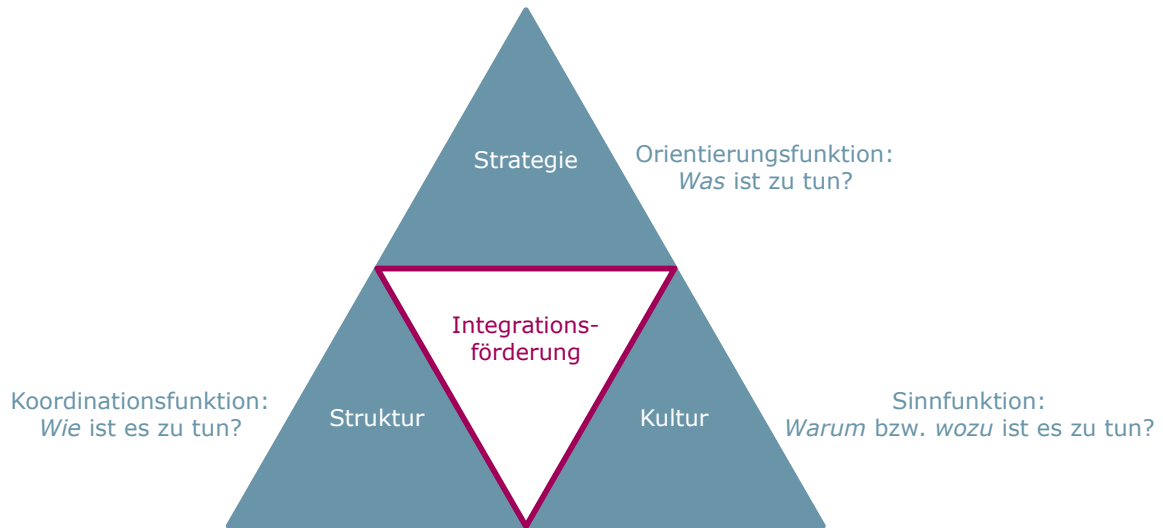
## Integrationsförderung als horizontale Querschnittsaufgabe



Hochschule Luzern  
Soziale Arbeit

Folie 4, 18.02.2020

## Integrationsförderung als Public Management Aufgabe Ordnungsmomente bzw. Handlungsgrößen des Public Managements (eigene Darstellung in Anlehnung an Rüegg-Stürm oder Thom & Ritz)



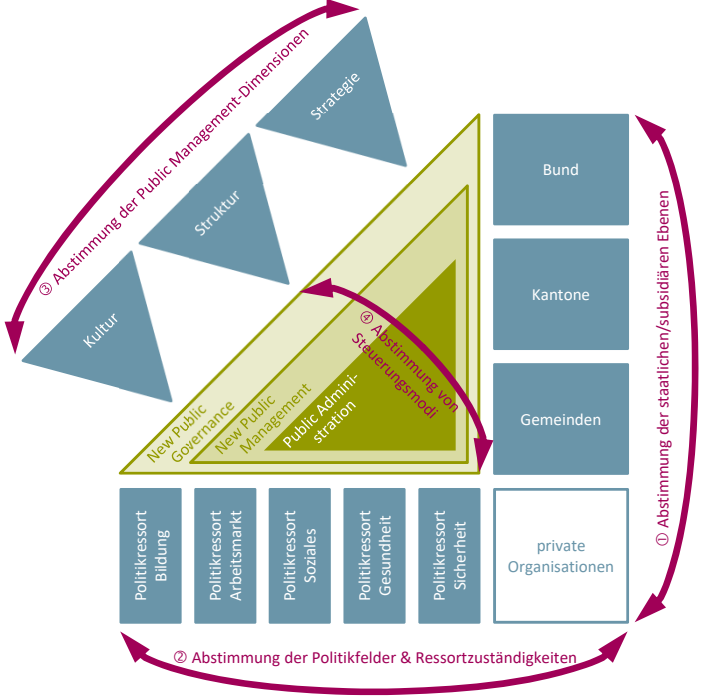
Folie 5, 18.02.2020

## Integrationsförderung als politische Steuerungsaufgabe Steuerungsmodi im Public Management (in Anlehnung an Tabatt-Hirschfeldt bzw. KGSt.)



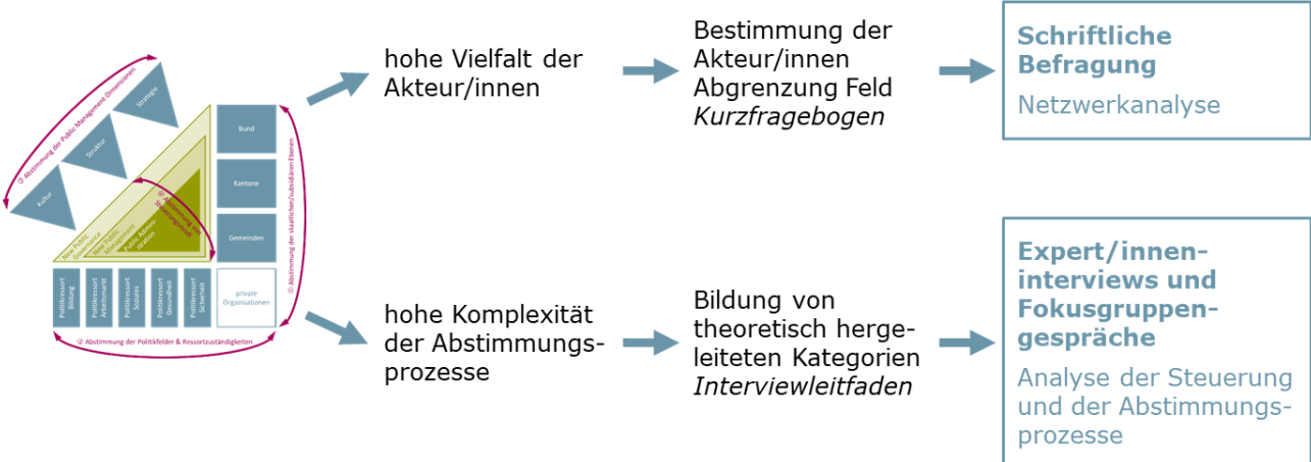
Folie 6, 18.02.2020

# Analysemodell

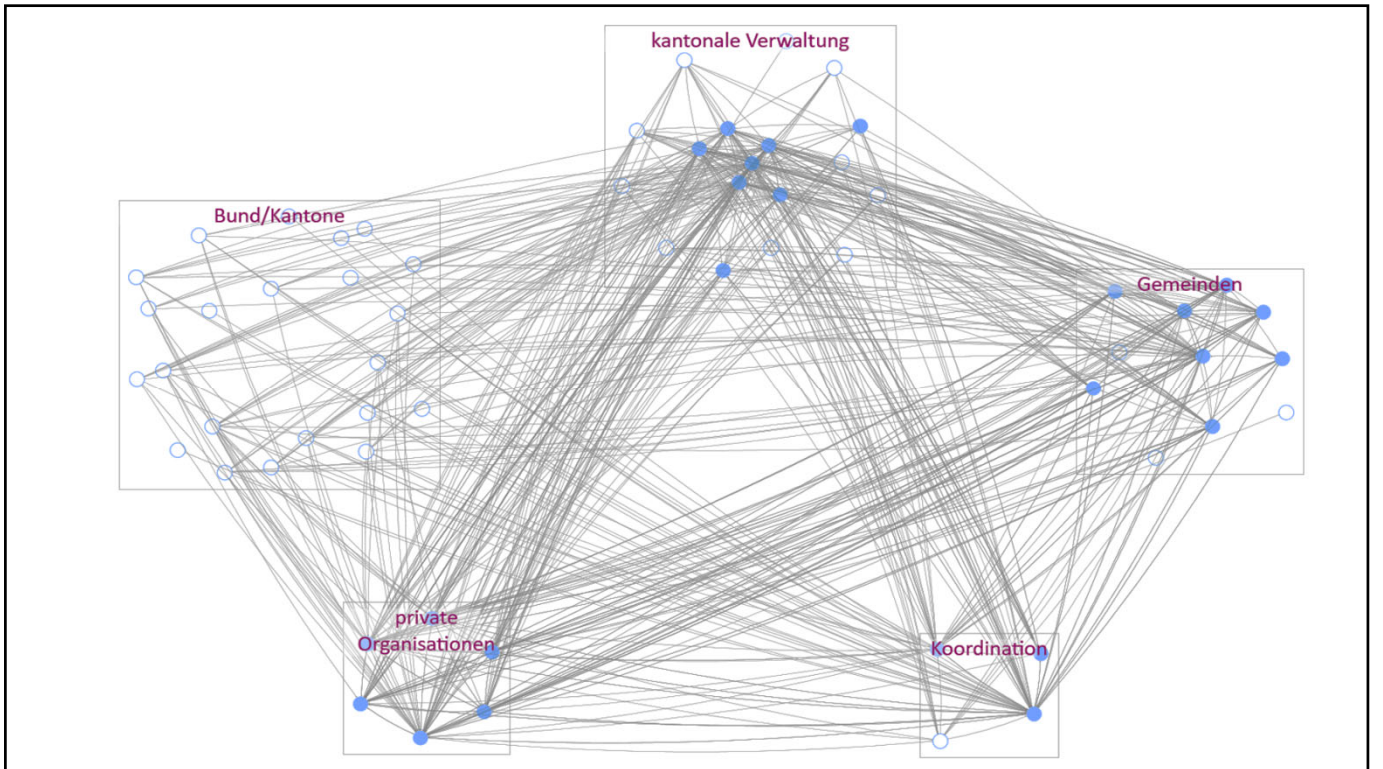
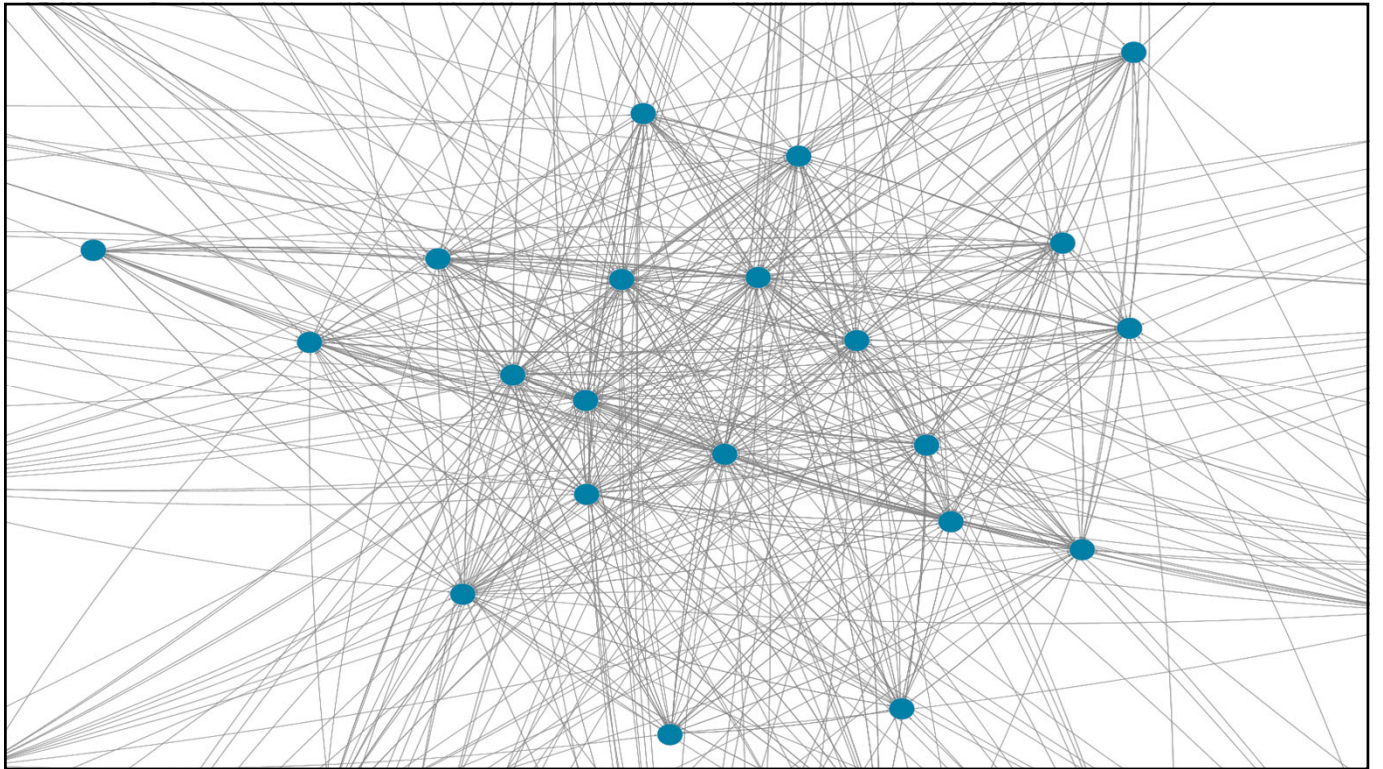


Folie 7, 18.02.2020

# Methodisches Vorgehen



Folie 8, 18.02.2020

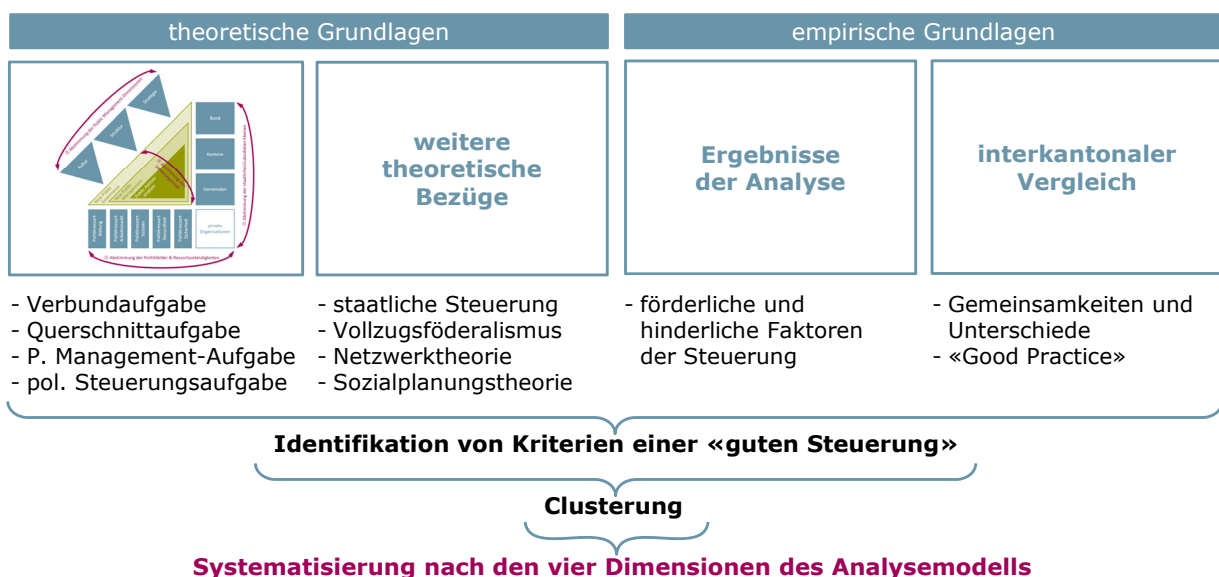


## Typische Probleme einer Verbund- und Querschnittsaufgabe

- rudimentäre gesetzliche Grundlagen: Handlungsspielräume vs. mangelnde Verbindlichkeit
- nicht gefestigte Strukturen und Prozesse
- Kampf um die Fördermittel bei offenen strategischen Fragen
- traditionelle Verwaltungskultur mit ausgeprägtem Hierarchie- und Sektordenken
- heterogene Integrationsförderung in den Gemeinden
- stark veränderte Rolle der privaten Organisationen (vom Pionier zum Marktteilnehmer)
- Akzeptanzprobleme der koordinierenden Fachstelle
- zu wenig Kontaktpunkte, Austauschplattformen und Informationsfluss zwischen den Akteuren
- Steuerungsebenen und -rollen zu wenig differenziert und geklärt

Folie 11, 18.02.2020

## Kriterienbildung: Grundlagen und Vorgehen



Folie 12, 18.02.2020

## Kriterien einer «guten Steuerung» der Integrationsförderung (1)

### 1. Abstimmung zwischen den Staatsebenen (vertikale Kohärenz)

- a) Einbindung aller Ebenen
- b) Sinnvolle Aufgabenteilung
- c) Institutionalisierte Verknüpfung

### 2. Abstimmung zwischen den Politikressorts (horizontale Kohärenz)

- a) Gemeinsame Politik und Strategie
- b) Legitimierte Koordinationsstelle
- c) Pragmatischer Koordinationsaufwand

## Kriterien einer «guten Steuerung» der Integrationsförderung (2)

### 3. Abstimmung der Public Management-Dimensionen

#### *Strategie*

- a) Integrale Strategie
- b) Wirkungsorientierung

#### *Struktur*

- c) Geregelte Verantwortungsebenen
- d) Eigeninitiative und Innovation
- e) Rationale Ressourcenallokation

#### *Kultur*

- f) Zusammenarbeitskultur
- g) Überzeugung, Vertrauen und Transparenz

### 4. Abstimmung der Steuerungsmodi (Governance-Mix)

- a) Ergebnisorientierter Instrumentenmix
- b) Netzwerkorientierung

## Fragen und Diskussion



Folie 15, 18.02.2020

## Quellen

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement [KGSt]. (2013). *Das Kommunale Steuerungsmodell (KSM) (5/2013)*. Köln.

Knecht, D., Schmid, W., Rüdisühli, T., Da Rui, G., Koschmieder, N. & Willisegger, J. (erscheint 2020). *Die Steuerung der Integrationsförderung im Kanton Zürich. Studie im Auftrag der Direktion der Justiz und des Innern*. Luzern: Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

Rüegg-Stürm, J. (2003). *Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre*. Der HSG Ansatz. Bern: Paul Haupt Verlag.

Thom, N., & Ritz, A. (2006). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*. Wiesbaden: Gabler.

Tabatt-Hirschfeldt, A. (2018). *Öffentliche Steuerung und Gestaltung der kommunalen Sozialverwaltung im Wandel. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer

Folie 16, 18.02.2020