

Luzern, 13. Februar 2019
Seite 1/2

*7. Fachkongress der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialwirtschaft/Sozialmanagement (INAS)
12.-14. Februar 2020, Berner Fachhochschule BFH, Bern/Schweiz*

Einreichung eines Beitrags für das Themenfeld 1 «Politik, Staat und Verwaltung»

Gestaltung gesellschaftspolitischer Verbund- und Querschnittsaufgaben

Der Beitrag untersucht die Gestaltung von Verbund- und Querschnittsaufgaben am Beispiel der Integrationspolitik eines grossen Schweizer Kantons. Grundlage des Beitrags ist ein aktuell laufendes Forschungsprojekt der Hochschule Luzern, welches die bestehende Steuerung der Integrationsförderung untersucht und Ansätze für eine optimierte Gestaltung dieser öffentlichen Aufgabe entwickelt.

Viele gesellschaftspolitische Herausforderungen sind als vertikale Verbundaufgabe mehrerer staatlicher bzw. subsidiärer Ebenen und als horizontale Querschnittsaufgabe verschiedener Politikfelder bzw. Politikressorts angelegt. Beispiele dazu sind etwa die Familienpolitik, die Gesundheitsförderung, die soziale Sicherheit, die Gleichstellung von Menschen mit Behinderung oder eben die Integrationspolitik.

Die globalisierte Welt, der Zuwachs an Komplexität in vielen Aufgabenfeldern, aber auch der Anspruch der Dienstleistungs- und Kundenorientierung verlangen von politischen Exekutiven, öffentlichen Verwaltungen und privaten Organisationen ein vernetztes Denken über den eigenen, manchmal eng definierten Zuständigkeitsbereich hinaus. Wechselwirkungen mit anderen Aufgabenfeldern müssen berücksichtigt, Schnittstellen geklärt und Massnahmen aufeinander abgestimmt werden. Trotzdem ist deswegen lange nicht jede öffentliche Aufgabe eine Verbund- und Querschnittsaufgabe.

Eine Querschnittsaufgabe orientiert sich quer zur üblichen Spartenorganisation der öffentlichen Verwaltung. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass sie nicht eindeutig einem Politikbereich zuzuordnen, sondern gleichzeitig Teil unterschiedlicher Politikfelder, also zum Beispiel der Sozial-, Wirtschafts- und Bildungspolitik, ist. Bei einer Verbundaufgabe sind mehreren staatlichen Ebenen (Politikverflechtung) und - vor dem Hintergrund der historisch gewachsener Subsidiarität - häufig auch private Initiativen involviert, die alle auf vielfältige Weise miteinander agieren. Die Probleme, die einer Verbund- und Querschnittsaufgabe zu Grunde liegen, können nicht rein sektorial oder rein föderalistisch gelöst werden.

Aus der beschriebenen vertikalen und horizontalen Verflechtung entstehen komplexe Arrangements unterschiedlichster Akteursgruppen, Zuständigkeiten, rechtlicher und strategischer Grundlagen, Prozesse, Steuerungsverständnisse und Steuerungsinstrumente. Verbund- und Querschnittsaufgaben können nur wirkungsvoll gestaltet werden, wenn die staatlichen und subsidiären Ebenen sowie die involvierten Politikfelder kohärent aufeinander abgestimmt werden.

Das ist einerseits eine grosse Herausforderung für diejenigen Instanzen, die mit der Koordination einer Verbund- und Querschnittsaufgabe betraut werden. Die Koordination erfolgt häufig unter grundsätzlich selbständigen oder gleichgestellten Akteurinnen und Akteure. Diese stehen andererseits vor der Herausforderung, die Anliegen der Querschnittsaufgabe mit der Binnenlogik ihres sektorialen bzw. föderalen Zuständigkeitsbereichs auszubalancieren. Dabei verhalten sie sich untereinander in einem anforderungsreichen Kontinuum zwischen Kooperation und Konkurrenz.

Luzern, 13. Februar 2019
Seite 2 / 2

Der Beitrag schlägt einen analytischen Rahmen vor, um die Vielzahl und Vielfalt der involvierten öffentlichen und privaten Akteurinnen und Akteure und der notwendigen Abstimmungsprozesse zu fassen. Gestützt auf Grundlagen der Policy-Analyse, der Netzwerkorientierung, der Sozialplanung, der Organisationslehre und des Managementdiskurses werden Kriterien einer «guten» Steuerung von Verbund- und Querschnittsaufgaben und konkrete Handlungsansätze skizziert.

Donat Knecht
Hochschule Luzern – Soziale Arbeit