

# Governance als Steuerungskonzept für Versorgungsgestaltung im Alter

Paul-Stefan Roß, Stuttgart

„Demografischer Wandel“, „Differenzierung“, „Individualisierung“ und „Selbstbestimmungswille“ – mit diesen Stichworten wurde einleitend die aktuelle gesellschaftliche Entwicklung skizziert. Vor diesem Hintergrund erweist sich die Gewährleistung von Versorgung älterer Menschen als zunehmend komplexe Herausforderung. Dabei geht es auch, aber keineswegs allein um gesundheitliche Versorgung. Hinzu kommen die Bereiche Wohnen, Freizeitgestaltung usw.

Der vorliegende Band geht von der Basisannahme aus (s.o. Einleitung, S. 13f), dass diese Herausforderung nicht nur nach einem interdisziplinären Vorgehen verlangt (vgl. Stricker et al. 2015, S. 17), sondern auch spezifische Organisationsformen erfordert (nämlich Versorgungsnetzwerke bzw. Versorgungsverbünde) und spezifische Konzepte der Steuerung solcher Netzwerke (nämlich Governance als Steuerung im „mix of modes“ - s.u. den Beitrag Schäfer-Walkmann u.a., S. 53ff).<sup>1</sup>

Der folgende Beitrag rekapituliert in einem ersten Schritt die Ausgangssituation im Bereich sozial(wirtschaftlich)er Dienste. Er entfaltet sodann zweitens die Grundannahmen des seit einigen Jahren intensiv und durchaus kontrovers diskutierten Governance-Ansatzes und strebt damit auch eine begriffliche Klärung dieses recht schillernden Terminus an. Im Kern entwickelt er dabei die These, Versorgungsverbünde für ältere Menschen seien als Formen „gemischter Wohlfahrtsproduktion“ mit „governentieller Steuerung“ sowie als stark „hybridisierte“ Gebilde zu interpretieren. In solchen Verbünden kooperieren Organisationen miteinander, die ihrerseits unterschiedliche Grade der Hybridisierung aufweisen. Auf dieser Grundlage skizziert der Beitrag in einem dritten Schritt Perspektiven für die Analyse, Kon-

---

1 Eine sehr ähnliche Analyse ließe sich übrigens in einem ganz anderen Politikfeld durchführen: dem der Energieversorgung. Auch hier geht im Kontext der sog. „Energiewende“ die Tendenz eindeutig hin zu (Energie)Versorgungsverbünden, in denen versucht wird, nicht nur verschiedene Energieträger zu mischen, sondern auch unterschiedliche Energieproduzenten mit einander zu vernetzen: Von großen Produktionsanlagen wie klassische Kraftwerke oder Windparks über lokale Bürger-Energiegenossenschaften bis hin zu dezentrale von Privatpersonen betriebenen Kleinanlagen. Diese Parallele zeigt, dass der Trend hin zu immer stärker „gemischter Produktion“ und „gemischter Steuerung“ keineswegs ein Phänomen ist, das sich auf den sozialen Bereich der Wohlfahrt beschränken, sondern gesamtgesellschaftliche Entwicklungen reflektiert.

zeptionierung und Realisierung von Verbünden bzw. Netzwerken für eine angemessene Versorgung älterer Menschen gewinnen lassen.

## 1 Ausgangssituation

Den Ausgangspunkt der Reflexion bilden folgende Beobachtungen im Bereich der Erbringung sozialer Dienst- und Unterstützungsleistungen:

- Soziale Dienstleistungen (zum Begriff vgl. Grunwald 2012) werden immer stärker in einem Mix erbracht aus: Eigeninitiative der primär Betroffenen, privaten Unterstützungsleistungen informeller Netze (Familie, Freundeskreis usw.), staatlichen Unterstützungsleistungen, beruflich erbrachten Dienstleistungen öffentlicher, freier oder privat-gewerblicher Träger sowie freiwilligem Engagement.
- Die politische Steuerung der Erbringung sozialer Dienstleistungen erfolgt immer stärker in Verhandlungsnetzwerken, in denen sich die Steuerungslogiken von Staat, Markt und Assoziationen mischen, bzw. im Sinne von Kontextsteuerung. Damit einher geht ein sukzessiver Ausstieg aus dem für Deutschland über Jahrzehnte prägenden Modell des Korporatismus (vgl. EyBell 2015, S. 32-36).
- Die Steuerung von sozialwirtschaftlichen Diensten und Einrichtungen stellt sich immer mehr als Organisationsgestaltung dar, die mit Hilfe zirkulärer, nichtdeterministischer und dezentralisierter Ansätze versucht, der wachsenden Komplexität sowohl der Organisationen als auch ihrer Umweltbedingungen gerecht zu werden.
- Insgesamt folgen sozialwirtschaftliche Organisationen in ihrem Agieren nach außen wie nach innen zunehmend einer Mischung staatlicher, ökonomischer und zivilgesellschaftlicher Logiken.

Eine Antwort auf diese Entwicklung ist - bezogen auf die *Individualebene* der personenbezogenen Versorgungsregie - Case Management als Fachkonzept methodischen Handelns (vgl. Wendt 2014).

Bezogen auf die politische Steuerung der *Kontextbedingungen* sozialer Dienstleistungen, aber auch auf die Gestaltung sozial(wirtschaftlich)er Organisationen ist in jüngerer Zeit die Chiffre „Governance“ diskutiert worden (vgl. Nullmeier 2011; Grunwald & Roß 2014; Roß & Rieger 2015). Durch die kritische Rezeption der Diskurse zu Wohlfahrtsmix und Governance sowie auf Basis eines spezifischen Verständnisses von Organisationen und ihrer Steuerung lassen sich, so die These, ebenso theoriebasierte wie handlungsorientierte Perspektiven für den Aufbau bzw.

für die Gestaltung von Versorgungsverbünden bzw. -netzwerken entwickeln (ähnlich Eyßell 2015, S 51-68).<sup>2</sup>

## 2 Theoretischer Hintergrund: Governance Sozialer Arbeit<sup>3</sup>

### 2.1 Welfare-Mix: Gewährleistung von Wohlfahrt in gemischten Arrangements

Seit Anfang der 1990er Jahre (vgl. Evers & Olk 1996a) werden auch in der bundesdeutschen Fachdiskussion unter dem Begriff Welfare-Mix (oder Wohlfahrtsmix) das Zusammenwirken verschiedener gesellschaftlicher Sektoren bei der Erbringung von Wohlfahrtsleistungen sowie Veränderungen in diesem Zusammenwirken in analytischer und strategischer Absicht thematisiert. Zentral sind folgende Grundannahmen.

In modernen ausdifferenzierten Gesellschaften, von denen gesprochen werden kann als „prekärem Gefüge aus verschiedenen Teilsystemen mit unterschiedlichen rivalisierenden und konkurrierenden Ordnungsprinzipien“ (Evers 2004a, S. 5), sind an der Erbringung von Wohlfahrt – in unterschiedlichen Mischungsverhältnissen – verschiedene gesellschaftliche Sektoren beteiligt (Evers 2011; Klie & Roß 2007; Roß 2012, S. 312-341): Der Informelle Sektor, der Assoziative (Dritte) Sektor, der Staat sowie der Markt.<sup>4</sup> Diesen Sektoren lassen sich bestimmte Institutionen bzw. „kollektive Akteure“ zuordnen. Vor allem aber sind sie gekennzeichnet durch je eigene Systemlogiken, Zugangsregeln und Zentralwerte (vgl. Abb. 1.1).

---

2 Das Rahmenkonzept „Governance Sozialer Arbeit“ ist an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Grundlage für einen Masterstudiengang zu Leitungs-, Führungs- und Steuerungsaufgaben in sozial(wirtschaftlich)en Organisationen (vgl. <http://www.cas.dhbw.de/masterstudiengaenge/fakultaet-sozialwesen/governance-sozialer-arbeit/>) sowie für Governance-Analysen im Rahmen von Forschungsprojekten.

An dieser Stelle muss unmissverständlich darauf hingewiesen werden, dass die hier rezipierten Diskurse zwar eine sinnvolle, aber keineswegs eine hinreichende Grundlage für eine wissenschaftliche Reflexion des Phänomens „Versorgungsverbünde“ liefern. Für die analytische Perspektive wäre in jedem Fall auch auf aktuelle Netzwerktheorien (vgl. Windeler 2007) sowie Organisationstheorien zurück zu greifen (insbesondere auf ein institutionelles Management- und Organisationsverständnis; vgl. Grunwald & Roß 2014, S. 38-42 und Grunwald 2015), für die normative Perspektive etwa auf den Diskurs zur Zivilgesellschaft (vgl. Roß 2012, S. 82-152).

3 Die folgenden Ausführungen basieren im Wesentlichen auf Roß 2012, S. 312-391 und Grunwald & Roß 2014, S. 19-33 bzw. S. 43-51.

4 Für ausführliche Begründung zur Festlegung auf dieses Modell bzw. der für die Sektorenbezeichnungen (insbesondere den „Dritten Sektor“) gewählten Terminologie vgl. Roß (2012, S. 315f. sowie S. 191-193). Dieses Grundmodell wurde zunächst im Kontext des Diskurses zum Welfarremix skizziert. Es steht aber – insbesondere was die Unterscheidung von Sektor-Logiken und deren Zusammenspiel betrifft – ebenso im Hintergrund des Governance-Konzepts.

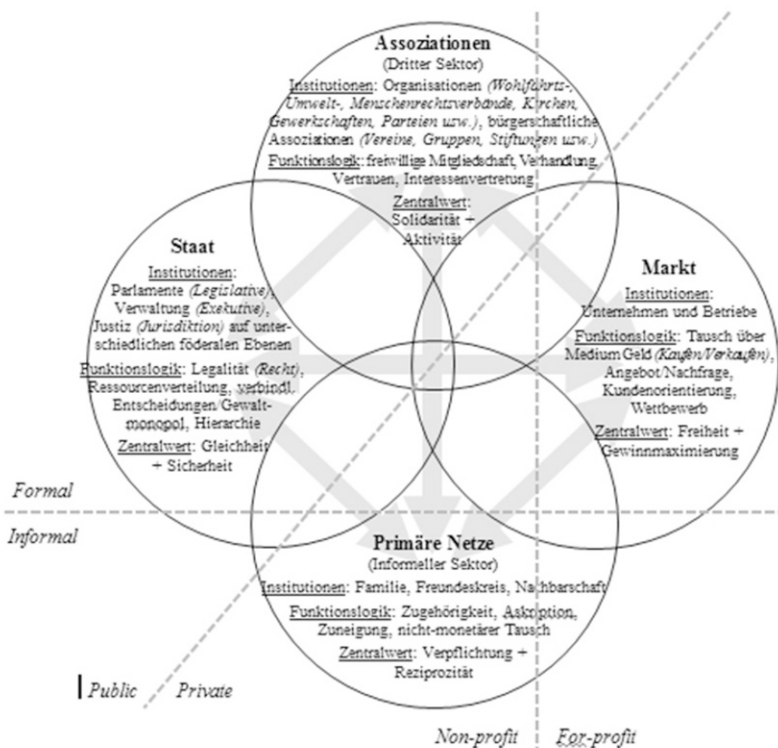


Abb. 1.1: Gesellschaftliche Sektoren von gemischter Wohlfahrtsproduktion und Politiksteuerung (vgl. Roß 2012, S. 317).

Die genannten Sektoren sind jedoch in sich *keineswegs homogen* und lassen sich nicht – im Sinne klar zu umreisender „Territorien“ – völlig trennscharf durch „starre Demarkationslinien“ (Evers & Ewert 2010, S. 103) voneinander abgrenzen, sondern *überlappen einander* teilweise: Jeder Sektor verfügt gewissermaßen über eine „Stammlogik“, 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. Der Staat reguliert (bzw. de-reguliert) durch seine Gesetzgebung das Marktgeschehen ebenso wie die Handlungsspielräume 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 in primären Netzen und bürgerschaftlichen Assoziationen gebildet wird.

In Bezug auf die Erbringung von Wohlfahrt hat jeder dieser Sektoren einerseits *spezifische Leistungsfähigkeiten*, andererseits spezifische *systemimmanente Leistungsgrenzen* (vgl. Offe 2000; Evers & Olk 2006, S. 24f). Daher ist keiner der gesellschaftlichen Teilbereiche in der Lage, allein mittels seiner „eigenen“ Institutionen und Funktionslogiken Wohlfahrt zu gewährleisten. „In einer wohlfahrtspluralistischen Perspektive geht es also 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). Die konkreten *Mischungsverhältnisse*, in denen Sektorlogiken miteinander kombiniert werden, sind dabei nicht statisch, sondern unterliegen dynamischen historischen Entwicklungen (vgl. Tab. 1.1).

Tab. 1.1: Idealtypik spezifischer Systemstärken und -schwächen der Sektoren (vgl. Roß 2012, S. 319)

	<u>spezifische Systemstärken</u>	<u>spezifische Systemschwächen</u>
<b>Primäre Netze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ emotionale Nähe</li> <li>+ direkte wechselseitige Unterstützung im Alltag</li> <li>+ keine monetären Voraussetzungen oder Erwartungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überforderung/mangelnde Verlässlichkeit</li> <li>- komplizierte Dynamiken (Bevormundung, soziale Verstrickungen usw.)</li> <li>- unsichere Fachlichkeit</li> </ul>
<b>Assoziationen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Freiwilligkeit von Ein- und Austritt</li> <li>+ Abbildung und Bündelung pluraler Interessen/Werte, freie Meinungsbildung</li> <li>+ Identifizierung von Handlungsbedarfen, Umsetzung in Aktion</li> <li>+ Ermöglichung persönlicher Solidarität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- voraussetzungsreich hinsichtlich Entstehung und Bestand</li> <li>- hohe Heterogenität</li> <li>- eingeschränkte Durchsetzungsmacht</li> <li>- aufwändige Ressourcengewinnung</li> </ul>
<b>Staat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Durchsetzung verbindlicher Regelungen</li> <li>+ Gewährleistung von Sicherheit, Legalität und Rechtsansprüchen</li> <li>+ Umverteilung von Ressourcen entsprechend legitimer Prioritätensetzungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- langsame Reaktion auf Veränderungen bzw. Innovationsanforderungen</li> <li>- Tendenz zu Bürokratie/Abkopplung</li> <li>- Angewiesenheit auf politische Mehrheiten</li> </ul>
<b>Markt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Versorgung mit nachgefragten Gütern</li> <li>+ Wertschöpfung</li> <li>+ Innovationskraft/Anpassungsfähigkeit an veränderte Bedarfe</li> <li>+ Produktverbesserung und/oder Kostensenkung durch Wettbewerb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abhängigkeit von zahlungskräftiger Nachfrage, Verschwinden wenig nachgefragter Produkte</li> <li>- ungleiche Verteilung von Gütern</li> <li>- Einebnung spezifischer Werten</li> </ul>

Eine *stete latente Tendenz* besteht darin, dass die spezifische Funktionslogik eines der Sektoren die anderen Bereiche dominiert. Die Funktionslogiken überschreiten gewissermaßen die Sektorgrenzen, und ihre wechselseitige Balance gerät in Schieflage. Galt die Erbringung von Wohlfahrt lange Zeit als stark staatlich reguliert, so wird in den letzten Jahren eine einseitige Dominanz der Marktlogik beklagt, die die anderen Bereiche zu kolonialisieren droht (so bereits Evers 2004b, S. 3).

Versuche, „*Wohlfahrts-Mixturen*“, die aus Beiträgen der genannten Sektoren bestehen, *zu arrangieren, auszubalancieren und zu steuern*, lassen sich auf verschiedenen Ebenen identifizieren: auf der individuellen Ebene im Sinne personalisierter Unterstützungs- oder Hilfemixe, 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 sowie auf Ebene der Gestaltung, von auf bestimmte Sozialräume bezogenen Versorgungsarrangements, -netzwerken oder -verbünden.

Innerhalb dieses Wohlfahrtsmixes lassen sich für die zurückliegenden zwei Jahrzehnte *fünf zentrale Trends* identifizieren (vgl. bereits Evers 1992, Klie & Roß 2007):

- Der informelle Sektor wird 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).

Die strategische Ebene erreicht die Theorie des Wohlfahrtsmix dort, wo sie zu der Aussage gelangt, ein Mix in der Erbringung von Wohlfahrt sei nicht nur eine faktisch *vorzufindende* Tatsache, sondern ein *anzustrebender* Zustand: Es komme auf die richtige Mischung an. Für diese Forderung gibt es eine „schwache“ und eine „starke“ Argumentation. Die schwache verweist die je spezifischen Systemschwächen der beteiligten Sektoren und folgert daraus, nur ein Zusammenwirken bzw. ein Mix von Handlungslogiken führe zu tragfähigen Lösungen in der Erbringung von Wohlfahrt. Die starke Argumentation verweist auf empirisch feststellbare positive Effekte wohlfahrtspluralistischer Arrangements. Wie eine gemischte Wohlfahrtsproduktion konkret aussehen kann und welchen konkreten „Mehrwert“ sie erbringt, ist mittlerweile insbesondere für verschiedene Felder des sozialen Hilfesystems durchbuchstabiert worden, gerade auch für verschiedene Bereiche der gesundheitlichen,

pflegerischen oder gerontopsychiatrischen Versorgung älterer Menschen (vgl. Bubolz-Lutz & Kricheldorf 2006, Schäfer-Walkmann & Vater 2006, Fink 2007, Samariterstiftung und Stiftung Liebenau 2007, Strasser & Stricker 2007, Hämel 2011; zusammenfassend Roß 2012, S. 335f).<sup>5</sup>

## 2.2 Governance: Politische Steuerung im mix of modes

„Governance“ als Begriff und Konzept hat Konjunktur in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften und findet zunehmend Eingang in die Praxis politischen und unternehmerischen Handelns (vgl. Benz et al. 2007, Benz & Dose 2010a, Roß & Rieger 2015). Dabei wird der Terminus, für den es keine exakte deutsche Übersetzung gibt, keineswegs einheitlich verwendet (vgl. Lahner & Zimmermann 2005, S. 223). *Grundmotiv des Governance-Diskurses* ist die Frage, wie unterschiedliche Steuerungsmechanismen bzw. -logiken ineinander greifen (müssen), um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen. Dabei sind eine *analytische* und eine *normative* bzw. *strategische* Perspektive (Good Governance, Corporate Governance) zu unterscheiden. Mit Blick auf Soziale Arbeit und Sozialwirtschaft leisten Governance-Analysen einen wichtigen Beitrag, 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).

Insbesondere in der Politikwissenschaft, aber auch in der Verwaltungswissenschaft steht Governance 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). 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 Wohlfahrtspluralismus ansetzt.

---

5 Zu den Stärken und Schwächen des Wohlfahrtsmix-Konzepts vgl. Grunwald & Roß (2014, S. 26).



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 Darstellung das oben im Kontext des Welfaremix-Diskurses vorgestellte Grundmodell gesellschaftlicher Sektoren (s.o. Abb. 1.1) hilfreich ist.

(1) Politische Steuerung erfolgt *immer weniger allein durch den (vermeintlich souveränen) Staat* und seinen Steuerungsmodus „Hierarchie“, also zunehmend weniger durch „government“. „Man erkannte, dass Regierungen und Verwaltungen ihre Aufgaben meistens nicht autonom, sondern nur im Zusammenwirken mit anderen Akteuren erfüllen können. Auch wurde offenbar, dass zahlreiche kollektiv verbindliche Regeln auch ohne den Staat gesetzt und durchgesetzt werden“ (Benz & Dose 2010b, S. 21).

(2) 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. Grunwald 2001, S. 57ff.). 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).

(3) Politische Steuerung erfolgt also nicht mehr exklusiv durch den Staat, lässt sich aber auch nur sehr begrenzt den Mechanismen des Marktes anheimstellen. 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). Im Vordergrund stehen dabei Aushandlungen, innerhalb derer „Entscheidungen [...] nicht oktroyiert, sondern in direkter Interaktion der Beteiligten vereinbart“ werden (Mayntz 2010, S. 41). Damit unterscheiden sich Governance-Strukturen sowohl von staatlichen (hierarchie-basierten) und marktförmigen (konkurrenz-basierten) Systemen. „An die Stelle eines dirigistischen Politikstils tritt ein eher ‚horizontaler‘ Modus kollektiven Entscheidens in Politiknetzwerken. Diese Netzwerke umfassen Akteure aus dem öffentlichen Sektor, aus Regierungen und insbesondere Verwaltungen ebenso wie Experten und Vertreter gesellschaftlicher Interessen, die durch öffentliche Politiken betroffen sind (stakeholders).“ (Papadopoulos 2010, S. 225).

Die damit skizzierten Veränderungen der politischen Steuerung werden in der Governancedebatte überwiegend als *adäquate Antwort auf gesellschaftliche Komplexität* gedeutet. So spricht Y. Papadopoulos in diesem Zusammenhang von einer „Reakti-

on auf funktionale Erfordernisse komplexer Gesellschaften“ (2010, S. 227). Damit wird die analytische Perspektive überschritten.

Im Sinne eines normativen Reformkonzepts ist „Governance“ zunächst in den Wirtschaftswissenschaften verwendet worden (vgl. Benz & Dose 2010b, S. 17). Ebenso taucht er im Sinne von „*Good Governance*“ in politischen Kontexten auf. Schließlich beziehen sich Diskussionen unter dem Stichwort „*Corporate Governance*“ auf die konkrete Ausgestaltung einer angemessenen Steuerung (und damit auch Beaufsichtigung) privatwirtschaftlicher Unternehmen, aber auch gemeinnütziger und öffentlicher Organisationen (vgl. etwa den Deutschen Corporate Governance Kodex: Regierungskommission 2012).<sup>6</sup>

In den drei gerade genannten Kontexten ist von Governance eher allgemein die Rede. Demgegenüber wird in Politik- und Verwaltungswissenschaft auf Basis der oben skizzierten Governance-Analysen *Governance explizit als Reformkonzept* formuliert und als ein „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. R.). In dieser Weise als Leitbild und „Reformkonzept der Verwaltungspolitik“ (Jann & Wegrich 2010, S. 176) verstanden, sehen die Autoren „Governance“ zugleich als konzeptionelle Alternative „zu dem die 80er und 90er Jahre prägenden Reformmodell des New Public Management (NPM)“ (ebd., S. 176), das eine „übertrieben binnenorientierte und managerialistische Ausrichtung der Verwaltungspolitik“ impliziert habe (ebd., S. 182). In *Abgrenzung zum Neuen Steuerungsmodell* müsse jetzt der Weg „von Management zu Governance“ beschritten werden (vgl. ebd., S. 183–185).<sup>7</sup> Damit wäre – sicher stark typisierend – ein Paradigmenwechsel von ‚Politiksteuerung im Sinne von *Government*‘ über ‚(*New Public*) *Management*‘ hin zu ‚*Governance*‘ skizziert.<sup>8</sup>

Mit Blick auf die wesentlichen Inhalte von „*Governance als Reformkonzept*“ sind insbesondere *folgende Aspekte zentral*:

---

6 „Corporate Governance“ wird im Zusammenhang der Nonprofit-Forschung und des Nonprofit-Managements ebenfalls diskutiert unter den Bezeichnungen „Nonprofit Governance“ oder „Nonprofit Corporate Governance“ (Helmig & Boenigk 2012, S. 61ff.). „Nonprofit Governance“ wird hier definiert als „ein übergeordneter Prinzipienkatalog zur langfristigen Steuerung einer Nonprofit-Organisation bzw. des Nonprofit-Sektors (...), in dem grundlegende Aufgaben und Verhaltensweisen des Vorstands mit dem Ziel festgehalten sind, Transparenz, Vertrauen sowie die Effizienz und Effektivität zu erhöhen“ (2012, S. 62; vgl. auch Eberle 2010, 2007; v. Werder 2007, 2004; Bachert 2006; Stricker et al. 2015, S. 22f).

7 „Governance als Reformkonzept“ werde allerdings, so fügen die Autoren sogleich hinzu, nie „die Kohärenz des Managementmodells“ erreichen: „was weniger am Entwicklungsstadium der Debatte, sondern in dem Charakter des Konzepts liegt, das sich einer versimplifizierenden Vermarktungsstrategie ... systematisch entzieht“ (Jann & Wegrich 2010, S. 195).

8 Zur Kritik an dem Steuerungsverständnis und insbesondere dem Neuigkeitscharakter des Neuen Steuerungsmodells vgl. Kegelmann (2007).

(1) Governance als (normativ begründetes) strategisches Konzept fokussiert v.a. auf die inter-organisatorische Perspektive, also auf die Beziehungen und Prozesse zwischen Organisationen und Akteursgruppen (vgl. Jann & Wegrich 2010, S. 186f.). Demgegenüber hat das Neue Steuerungsmodell einen starken Akzent auf die intra-organisatorische Perspektive (v.a. bezogen auf die öffentliche Verwaltung) gelegt.

(2) 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, S. 187f.; Brocke 2005, S. 244).

(3) 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; Hervorh. im Orig.). Insbesondere die Bürger erscheinen explizit „als Ko-Produzenten öffentlicher Güter“ (ebd., S. 193).

(4) 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, um sie nicht länger von oben herab, top down, zu steuern oder zu versorgen“ (a.a.O.). Anders ausgedrückt: Das Governance-Leitbild fragt, inwieweit Stakeholder gemeinwohlorientierter Aufgaben systematisch mit einbezogen werden können (zur Perspektive des Stakeholder-Managements in Nonprofit Organisationen vgl. Theuvsen et al. 2010 und Speckbacher 2007).

(5) Im Kontext eines strategischen 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. Dementsprechend basiert die Umsetzung der Ergebnisse der Entscheidung auf einer gemeinsam getroffenen Vereinbarung, weniger auf einer hierarchischen Durchsetzung top down.

(6) Dienstleistungsorientierung und Effizienz – Kernziele des New Public Managements – werden nicht aufgegeben, aber durch ein weiteres, letztlich zivilgesellschaftliches 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“ (Jann & Wegrich 2010, S. 184). Die mit Governance-Strukturen tendenziell verbundene Exklusion bestimmter gesellschaftlicher Gruppen (vgl. a.a.O.) zu über-

winden, wird damit zu einer wichtigen Herausforderung normativer Konzepte von Governance.

(7) Zentrales Ergebnis von Governance-Analysen ist, dass von einer exklusiven Verantwortung des Staates für politische Steuerung und Koordination zunehmend weniger ausgegangen werden kann. Wo versucht wird Governance als normatives Konzept zu formulieren, wird der Staat dennoch nicht schlicht als „Gleicher unter Gleichen“ aufgefasst: Ihm wird sehr wohl eine besondere Funktion zugewiesen, die u.a. mit den Begriffen „Systemverantwortung“, „Interdependenzmanagement“, „Gewährleistungsverpflichtung“ und „Aktivierung“ beschrieben wird. Renate Mayntz geht davon aus, dass auch im Kontext von Governance-Strukturen eine Instanz nötig ist, „die wenigstens dem Anspruch nach Verantwortung für das Ganze, eine Art Systemverantwortung trägt. Auch in einem demokratischen Gemeinwesen ist und bleibt diese Verantwortung die grundsätzliche Staatsfunktion“ (2010, S. 44). Ihre nüchterne Begründung: Die gesellschaftliche Selbstregelung funktioniert dann, „wenn hinter der verbandlichen Selbstdisziplinierung oder der freiwilligen Einigung von Verbänden mit unterschiedlichen Interessen die Drohung staatlicher Intervention steht [...]“ (Mayntz 2010, S. 44). Anders gesagt: die Verantwortung für das, was im weitesten Sinne als „Allgemeinwohl“ (im Unterschied zu Partikularinteressen) bezeichnet werden kann, wird letztlich nur beim Staat in guten Händen gesehen. Eine weitere Begründung, weshalb der Staat eine Systemverantwortung übernehmen müsse, wird darin gesehen, dass allein er in der Lage sei, Grundrechte zu gewährleisten (vgl. Meyer 2009).

Wird Governance auch als strategisches, letztlich normativ aufgeladenes Reformkonzept verstanden, tauchen auch etliche kritische Fragen auf.

Zu nennen ist hier erstens die Frage nach der demokratischen Legitimation von Governance-Strukturen bzw. -prozessen (vgl. Roß 2012, S. 374-377; Roß & Rieger 2015): Die für Governance-Regime typischen Verhandlungssysteme und Kooperationsnetzwerke drohen repräsentativdemokratische Institutionen zu umgehen und tendieren dazu, ein Eigenleben gegenüber parlamentarischen Strukturen und damit auch gegenüber parlamentarischer Kontrolle zu führen.

Zweitens – und mit dem ersten Kritikpunkt unmittelbar verbunden – stellt sich die Frage nach der Exklusion schwacher Interessen aus Governance-Strukturen bzw. -Prozessen (vgl. Rieger 2012): Einiges deutet „darauf hin, dass in Governance-Arrangements die besser organisierten und besser finanziell ausgestatteten Akteure beziehungsweise solche, die einen besseren Zugang zum politischen System haben, eher beteiligt werden als andere Interessengruppen“ (Walk 2009, S. 25).

Schließlich gibt es grundlegende Zweifel an der Leistungsfähigkeit von Governance-Regimen, die dort postuliert wird, wo von Governance als (Reform)Konzept die Rede ist. Konkrete Forschungsergebnisse würden, so Edgar

Grande, darauf hindeuten, „dass wir nicht allzu große Erwartungen in die Leistungsfähigkeit von Governance haben sollten“ (Grande 2012, S. 576).

Zusammenfassend (und um immer wieder auftretenden Verwechslungen vorzubeugen) ist festzuhalten: Wenn im Folgenden der Begriff „Governance“ verwendet wird, erfolgt dies nicht in einem allgemeinen Sinn von „Steuerung“ oder im Sinne des Diskurses um „Corporate Governance“ (so etwa die Verwendung in Stricker et al. 2015). Der Terminus dient vielmehr zur Bezeichnung einer bestimmten Weise von (von politischer oder organisationaler) Steuerung: nämlich einer Steuerung im „mix of modes“, d.h. einer Steuerung, die verschiedene Logiken miteinander kombiniert.

### *2.3 Hybridisierung und Ausbildung organisationaler Governance auf Ebene sozialwirtschaftlicher Organisationen*

Der gerade skizzierte Wandel der Governance of Welfare bzw. das parallele Phänomen einer grundlegenden Pluralisierung der Erbringung von Wohlfahrt (Welfaremix) bleiben nicht ohne *Auswirkungen auf sozialwirtschaftliche Organisationen*.

Innerhalb des deutschen Sozialstaatregimes ist es für soziale Dienste und Einrichtungen lange Zeit selbstverständlich gewesen, sich primär *einem* gesellschaftlichen Teilbereich, seiner Handlungslogik und seinen Leitzielen zuzuordnen. Die Organisationen haben sich also z.B. entweder als „öffentlicher“ (= staatlicher) oder als „freier“ Träger verstanden und sind dementsprechend im Wesentlichen entweder der Handlungslogik des Staates (hierarchische Steuerung) oder der des Bereichs der Assoziationen (Steuerung über Meinungsbildung der Mitglieder) gefolgt. Auch die Finanzierung von Wohlfahrtsdienstleistungen hat sich – abgesehen von Spenden – aus wenigen zumeist staatlichen Quellen gespeist (Leistungsentgelte, Zuschüsse). Spätestens seit Mitte der 1980er Jahre sehen sich sozialwirtschaftliche Einrichtungen und Dienste im Kontext eines Wandels des Wohlfahrtsregimes zunehmend mit der Anforderung konfrontiert, Ressourcen, Zielvorgaben und Entscheidungsmodi verschiedener gesellschaftlicher Teilbereiche in unterschiedlichsten Mixturen miteinander zu kombinieren (zum Begriff der Sozialwirtschaft vgl. Grunwald 2014). Dabei geht es erstens um die Forderung, sich verstärkt ökonomischen Denkweisen und Instrumentarien zu öffnen, zweitens um die (u.a. im Kontext sozialraum- und teilhabeorientierter Fachkonzepte forcierte) verstärkte Einbeziehung lokaler Ressourcen und insbesondere bürgerschaftlichen Engagements sowie drittens um eine verstärkte Orientierung an den sich immer stärker individualisierenden Bedarfen potentieller Adressat/-innen. Hinzu kommt, dass immer mehr privat-gewerbliche Anbieter sozialer Dienstleistungen entstehen.

Politiksteuerung erfolgt zunehmend in Governance-Strukturen, Wohlfahrt wird zunehmend in einem pluralen Mix von Beiträgen, die unterschiedlichen Logiken folgen, erbracht. Diese Phänomene bilden sich auf Ebene sozial(wirtschaftlich)er Organisationen ab in der Entstehung „hybrider Organisation“ bzw. „hybrider sozialer Unternehmen“ (Billis 2010; Evers & Ewert 2010; Evers 2013; Wasel & Haas 2012). Oder prozessbezogen formuliert: in Phänomenen der „Hybridisierung“ (Evers et al. 2002; Heinze et al. 2011) bzw. in der Ausprägung einer „organisationalen Hybridität“ (Glänzel & Schmitz 2012, S. 183) oder „organisationaler Governance“ (vgl. Schubert 2010). Abgehoben wird auf „Verschränkungsmöglichkeiten“ von Einflussfaktoren, „die nicht nur die von außen einwirkenden Kräfte im Spannungsfeld von Staat, Markt und Gesellschaft/Gemeinschaft, sondern die *internen Organisationsstrukturen selbst betreffen*“ (Evers et al. 2002, S. 22f.; Hervorh. im Orig.). „Hybride Organisationen“ sind, kurz gesagt, Organisationen, „die in ihren Strategien und Dienstleistungen Merkmale kombinieren, die normalerweise eindeutig dem Staat, dem Markt oder dem dritten Sektor zugeschrieben werden“ (Wasel & Haas 2012, S. 588).<sup>9</sup>

Die als „Hybridisierung“ bezeichneten Veränderungen lassen sich präzisieren mit Blick auf die vier Dimensionen „Ressourcen“, „Zielvorgaben“, „Einfluss- bzw. Entscheidungsstrukturen“ und „Identitäten“ (vgl. Evers et al. 2002, S. 23-44; Evers 2013; Glänzel & Schmitz 2012).

(1) Sozialwirtschaftliche Organisationen versuchen Strategien zu entwickeln, um *Ressourcen* nicht nur im Sinne staatlicher Finanzierungslogik – dem bei Organisationen des staatlichen und des assoziativen Sektors bislang dominierenden Weg – einzuwerben, also in Form von Zuschüssen, Leistungsvergütungen und geldwerten Vergünstigungen. Hinzu kommen Strategien, die auf ökonomisches Handeln setzen (also durch den Verkauf von Dienstleistungen auf einem mehr oder weniger freien Markt) und durch die Erschließung von Sozialem Kapital (Spenden, Sponsoring und freiwilliges Engagement), aber auch durch Vernetzung, informelle Kontakte und erworbenes Vertrauen im lokalen Raum (vgl. Evers et al. 2002, S. 26-28).

(2) Sie versuchen Strategien zu entwickeln, um *Zielvorgaben*, die unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren entstammen und für diese jeweils charakteristisch sind, in ein „Zielbündel“, in ein „Ensemble von Handlungs- und Organisationszielen“ (ebd., S. 29) bzw. ein „Amalgam“ (Glänzel & Schmitz 2012, S. 181) zu integrieren: also etwa die allgemeine Zugänglichkeit von Leistungen und Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards (staatliche Zielvorgaben), die Erwirtschaftung von

---

9 Klargestellt sei, dass Hybridisierung weder ein grundsätzlich neues noch ein Ausnahmephänomen darstellt (vgl. Roß 2012, S. 322): „Hybride Organisationen sind der Normalfall oder ... sogar der einzig denkbare Fall“ (Glänzel & Schmitz 2012, S. 183; Hervorh. im Orig.). Was neu ist, sind die konkreten Treiber, die Hybridisierungsprozesse induzieren, sowie der Trend hin zu Organisationen, die einen besonders ausgeprägten Grad der Kombination verschiedener Sektorlogiken aufweisen (vgl. Glänzel & Schmitz 2012, S. 182f., 188).

Überschüssen zur Erhaltung von Handlungs- und Dispositionsfreiheit (wirtschaftliche Zielvorgaben) sowie der Aufbau lokaler Netzwerke und Partizipation der Adressat/-innen (bürgergesellschaftliche Ziele).

(3) Die Organisationen versuchen Strategien zu entwickeln, um *Einfluss- und Entscheidungsstrukturen*, die zunächst unterschiedlichen Sektorlogiken entsprechen und u.U. in Konkurrenz zueinander stehen, zu kombinieren: die hierarchisch durchgesetzten Vorgaben des Staates (Gesetze, Förderrichtlinien, Qualitätsstandards usw.), die Entscheidungslogik des Marktes (Angebot-Nachfrage-Relation, Wettbewerbssituation, Rentabilität der Dienstleistungsproduktion usw.) sowie die formelle oder informelle Einflussnahme von Stakeholdern im Sinne „interessierter Beteiligter und Betroffener“ (Evers et al. 2002, S. 32). Die Autoren fassen zusammen: „Betrachtet man Organisationen unter dem Gesichtspunkt, inwieweit sie marktbezogene, staatlich-hierarchische Elemente und Formen des Sozialkapitals verschränken, wird man feststellen, dass sie je nach Gewicht dieser Elemente auch die Bedeutung der für sie typischen Entscheidungsformen (parlamentarische Entscheidung, Nutzermitbestimmung, Einflussnahme der Konsumenten) variieren“ (ebd., S. 243).

(4) Schließlich versuchen die Organisationen, verschiedene *Identitäten* miteinander zu verknüpfen: etwa die Identität einer staatlichen Einrichtung, die eines lokalen Gemeinschaftsprojekts oder die einer unternehmerisch geführten Organisation (vgl. Evers 2013).

Hybridisierung bzw. die Ausbildung organisationaler Governance hat *extra-organisationale* und *intra-organisationale* Aspekte.

In ihren *Außenbeziehungen* muss eine hybride sozialwirtschaftliche Organisation (gleichgültig welchem Sektor sie ursprünglich bzw. primär zugehört) in der Lage sein, mit ihren verschiedenen relevanten Stakeholdern – also denjenigen Akteuren, die in irgendeiner Weise eigene Interessen mit dem Handeln der jeweiligen Organisation verbinden – angemessen und entsprechend deren je spezifischer Funktionslogik zu interagieren (vgl. Schubert 2010, S. 215); sie muss also sowohl die Ressourcen dieser Stakeholder nutzen als auch auf sie Einfluss nehmen können. Denn es sind „gerade die Beziehungen zu den Stakeholdern, die den Reichtum einer gemeinnützigen Einrichtung ausmachen“ (Reiser 2010, S. 14). „Nicht das rationalisierte System der Dienstleistungsproduktion verschafft Non-Profits einen Wettbewerbsvorteil, sondern die gute Qualität ihrer Stakeholder-Beziehungen und der Netzwerke, über die eine Einrichtung verfügt“ (a.a.O.; vgl. auch Gourmelon et al. 2011). Zugleich muss die Organisation in der Lage sein, in für sie relevanten Governance-Strukturen – also in Verhandlungsnetzwerken zwischen staatlichen, wirtschaftlichen, assoziativen und informellen Akteuren – agieren zu können. Auf diese Weise entstehen „Multi-Stakeholder-Organisationen“ (vgl. Evers et al. 2002, S. 33), die nicht länger nur auf einen Interessenträger ausgerichtet sind (die Kommune, die Kirche, die Partei, die

Gründerpersönlichkeit usw.), sondern sich in Netzwerkbeziehungen orientieren und systematisches „Stakeholder Management“ (vgl. Theuvsen et al. 2010) betreiben. Dies wiederum führt tendenziell zu dem Bemühen, „Einrichtungen, Dienste und Träger stärker auf örtliche Gegebenheiten einzustellen“ (Evers et al. 2002, S. 34).

*Intern* müssen Aufbauorganisation, Ablauforganisation und Organisationskultur so gestaltet sein, dass eine sozialwirtschaftliche Organisation in dieser Weise als „Multi-Stakeholder-Organisation“ handeln kann. Es gilt, intra-organisationale Governance-Strukturen herauszubilden, die geeignet sind, a) strukturelle Koppelungen zu den verschiedenen Stakeholdern der Organisation herzustellen (vgl. Schubert 2010, S. 215) und b) die spezifischen und komplexen Transaktionen zu bewältigen, die mit der „gemischten“ Produktion sozialer Dienstleistungen unter gegenwärtigen gesellschaftlichen Bedingungen verbunden sind (vgl. a.a.O.). Konkrete, in diesen Zusammenhang einzuordnende intra-organisationale Entwicklungen sozialer Träger sind nach Schubert (2010, S. 215) beispielsweise der Wandel von der stabilen „Palastorganisation“ hin zur flexiblen „Zeltorganisation“ (vgl. auch Gomez & Zimmermann 1993), der Wandel von einem festen Portfolio langfristiger Dienste hin zur „temporären Projektförmigkeit von Dienstleistungen“ (Schubert 2010, S. 215) und von weitgehend einheitlichen Angeboten zur Individualisierung von Dienstleistungen.

## 2.4 Weiterführende Überlegungen

Die damit skizzierten Hybridisierungsprozesse sozialwirtschaftlicher Organisationen bzw. die Ausbildung organisationaler Governance verlaufen bislang überwiegend inkrementalistisch und intuitiv, d.h. auf Grund pragmatischer Entscheidungen von Fall zu Fall und mit oft ausgesprochen experimentellem Charakter. Hinzu kommen nicht selten massive Identitäts- und Loyalitätskonflikte innerhalb vieler derjenigen Organisationen, die ihre ursprüngliche Verankerung im staatlichen bzw. assoziativen Sektor haben (vgl. Wasel & Haas 2012, S. 588f.).

Diese Beobachtung trifft jedoch nicht nur für die je einzelnen Organisationen zu, sondern auch für von Organisationen gebildete Netzwerke. Solche Netze oder Verbünde sind bislang noch kaum als Strukturen gemischter Wohlfahrtsproduktion, als hybride Organisationsformen oder als Governance-Strukturen thematisiert worden. Wenn im folgenden dritten Schritt dieses Beitrags von Perspektiven die Rede ist, die sich aus dem Governancekonzept für die Gestaltung von Versorgung im Alter gewinnen lassen, so geht es (auch) darum, von einer eher zufälligen zu einer theoriebasierten, normativ begründeten, strategisch geplanten sowie professionell umgesetzten *Governance von Versorgung in hybriden Verbünden* zu gelangen.



### 3 Zur Governance von Versorgungsnetzwerken im Alter: Perspektiven

#### 3.1 Versorgungsnetzwerke und ihre Steuerung verstehen: Analytische Perspektiven

*Die Diskurse zu Welfaremix, Governance und Hybridisierung liefern einen theoretischen Rahmen, innerhalb dessen es möglich ist, die Tendenz, Versorgung im Alter zunehmend über Netzwerke und Verbünde zu gewährleisten und für die Steuerung dieser Netzwerke bzw. Verbünde neue Formen zu entwickeln, präziser zu verstehen. Dies wiederum ist, so meine These, eine wichtige Voraussetzung dafür, die Kooperation in solchen Verbünden zielführend zu gestalten.*

Auf dieser analytischen Ebene geht es zunächst um zwei grundlegende Einsichten:

*Die Tendenz, Versorgung im Alter mehr und mehr über Netzwerke und Verbünde zu gewährleisten, ist Teil des oben beschriebenen Gesamttrends, Wohlfahrt zunehmend in Mixturen aus verschiedenen Komponenten zu erbringen, die sich jeweils primär an der Funktionslogik des Staates, des assoziativen Sektors, des Marktes oder des primären Sektors orientieren.*

*Die Strukturen, die zur Steuerung des von Versorgungsverbünden erbrachten Wohlfahrtsmixes entwickelt werden, lassen sich als Governance-Strukturen im Sinne von Verhandlungsnetzwerken verstehen, in denen Steuerungslogiken, die für verschiedene gesellschaftliche Sektoren charakteristisch sind, miteinander kombiniert werden.*

Die Entstehung von Versorgungsnetzwerken erweist dabei als zweierlei: Als Folge der insgesamt zu verzeichnenden Entwicklungen hin zur Ausbildung von Welfaremix und Governance - und zugleich als ein *Motor* dieser Trends.

Die gerade formulierten grundlegenden Einordnungen haben für die Praxis in mehrfacher Hinsicht einen Erklärungswert, aber auch einen prognostischen Wert.

(1) In Versorgungsverbünden Akteure treffen aufeinander, kooperieren miteinander und versuchen Formen einer gemeinsam verantworteten Netzwerksteuerung zu entwickeln, die unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren entstammen; Sektoren, für die wiederum jeweils eigene Funktionslogiken charakteristisch sind. Dies gilt

- für Akteure, die ursprünglich in der staatlichen Logik verankert sind (z.B. Kommunen oder Landkreise), genauso wie
- für Akteure, die zunächst der Logik des Assoziativen Sektors verpflichtet sind (z.B. Wohlfahrtsverbände), aber auch
- für bürgerschaftliche Gruppen (wie Senioreninitiativen, Demenzbegleiter oder Nachbarschaftshilfen); Akteure, die grundlegend marktorientiert sind (z.B. private Heimträger); oder Akteure, die vorrangig in der Rationalität

primärer Netze denken und handeln (etwa als Vertreter/-innen von Angehörigen oder alten Menschen selbst).

Die angesprochenen Logiken sind verschieden, keineswegs immer kompatibel und z.T. widerstreitend. Dies bedeutet: Zwischen den im Verbund kooperierenden Partnern sollte nüchtern mit potentiellen Spannungen, Missverständnissen und Irritationen gerechnet werden. Sie sind eher wahrscheinlich als überraschend und tendenziell weniger Folge persönlicher Befindlichkeiten als vielmehr grundlegend verschiedener Denk- und Handlungsrationaltäten.

(2) In den Versorgungsnetzwerken werden (und zwar unabhängig von den konkreten beteiligten Personen) die jeweils charakteristischen Systemstärken und -schwächen sichtbar und wirksam werden, die den beteiligten Akteuren mit Blick auf die Gewährleistung von Wohlfahrt für ältere Menschen aufweisen.

(3) Mit Blick auf die in den Verbünden miteinander vernetzten Akteure ist mit dem Auftreten jenes Phänomens zu rechnen, dass seit einiger Zeit unter den Chiffren „Coopetion“ (Bouncken et al. 2015) oder „Koopkurrenz“ (vgl. Schönig 2015) thematisiert wird: Die gleichen Organisationen, die im Versorgungsverbund eng und ausgerichtet auf ein gemeinsames Ziel *kooperieren*, treffen an anderer Stelle als *Konkurrenten* um Ressourcen, Kunden und öffentliche Aufmerksamkeit aufeinander. Diese Widersprüchlichkeit hängt unmittelbar damit zusammen, dass im Kontext der Tendenz hin zu Welfaremix, Governance und Hybridität widerstreitende Systemlogiken zusammentreffen bzw. gezielt zusammengebracht werden. Treibender Akteur ist in diesem Zusammenhang in der Regel die öffentliche Hand, die über die ihr zu Gebote stehenden Steuerungsinstrumente hier *marktförmiges* und dort *kooperatives* Handeln einfordert; und zwar sowohl von Organisationen, die in der Solidarlogik des assoziativen Sektors beheimatet sind, als auch von Profit-Organisationen. Diese Widersprüchlichkeit der Koopkurrenz kann für die Arbeit der Versorgungsverbünde verschiedene Folgen haben:

- Das durch sie induzierte ambivalente Agieren der Organisationen kann sich auf die Netzwerke immer wieder irritierend auswirken.
- Es kann die Tendenz geben, den Widerspruch zu mildern, indem das Netzwerk im Laufe der Zeit zu einem „neo-“ oder „post-korporatistischen“ Arrangement findet. Gemeint ist ein Arrangement, das sich auf der einen Seite nicht (wie im klassischen, durch eine entsprechende Auslegung des Subsidiaritätsprinzips legitimierten Korporatismus) auf Staat und weltanschaulich geprägte Wohlfahrtsverbände beschränkt, sondern das weitere Akteure einbezieht; das dabei aber auf der anderen Seite nicht auf harte Marktkonkurrenz setzt (wie im klassischen bzw. im Neo-Liberalismus), sondern auf gemeinsame Aushandlungsprozesse. Wenn nicht alles täuscht, ist diese Ent-

wicklung im Bereich der Wohlfahrtsdienstleistungen bereits vielerorts Realität.

(4) Aus der Welfaremix-Theorie lässt sich die Hypothese ableiten, dass mit Blick auf das Ziel, eine möglichst optimale Versorgung älterer Menschen zu gewährleisten, insbesondere diejenigen Verbünde erfolgreich sind, die einen möglichst breiten und zugleich möglichst ausgewogenen Mix an Leistungen unterschiedlicher Organisationen (die in verschiedenen gesellschaftlichen Sektoren verankert sind) realisieren. Dieses Postulat wäre freilich in der Praxis zu überprüfen (s.u.).

(5) Es ist davon auszugehen, dass die in Versorgungsnetzwerken etablierten Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen die oben benannten, für Governance-Regime charakteristischen Stärken und Schwächen aufweisen. Dies gilt bspw. für die Vor- und Nachteile deliberativer Entscheidungsfindung ebenso wie für die Interessenrepräsentation: So werden die Interessen einiger Stakeholder stärker vertreten sein (i.d.R. die Interessen mächtiger institutioneller Akteure wie staatliche Organe oder Krankenkassen), als die anderer (i.d.R. die wenig organisierten Interessen der älteren Menschen selbst, die der Angehörigen oder die von bürgerschaftlich Engagierten).

(6) Schließlich ist damit zu rechnen, dass die Arbeit der Verbünde bzw. Netzwerke von der kritischen Frage nach der (politischen) Legitimation ihres Zustandekommens, ihrer Performanz und insbesondere ihrer Steuerung begleitet wird. Dabei wird insbesondere nach der Anbindung an verfasste repräsentativ-demokratische Entscheidungsstrukturen (Gemeinde-, Stadt- oder Kreisrat) gefragt werden. Erwartbar sind in diesem Zusammenhang schließlich einflussnehmende Interventionen solcher Gremien in die Governance-Strukturen von Versorgungsnetzwerken hinein.

Eine dritte Grundeinsicht kommt hinzu, die vor dem Hintergrund der skizzierten Analysen unmittelbar einleuchten dürfte:

*Die (als Formen gemischter Wohlfahrtsproduktion und governentieller Steuerung zu interpretierenden) Versorgungsverbünde erweisen sich als stark hybridisierte Gebilde, in denen Organisationen miteinander kooperieren, die ihrerseits unterschiedliche Grade der Hybridisierung aufweisen.*

Auch diese dritte grundsätzliche Einordnung erlaubt einige praxisrelevante Schlussfolgerungen.

Versorgungsverbünde vernetzen - wie soeben dargelegt - in der Regel Organisationen miteinander, die aus verschiedenen gesellschaftlichen Sektoren stammen (vgl. auch die in diesem Band vorgestellten Beispiele). Damit haben diese Verbünde von vornherein einen „hybriden“ Charakter im Sinne des oben entfalteten Modells: Als

eine Form der „Organisation von Organisationen“ sind sie sozusagen „Hybride 2. Ordnung“. Dies bedeutet u.a.:

- Wie bei einzelnen Organisationen ist auch bei Verbünden davon auszugehen, dass es stark oder schwach hybridisierte Netzwerke gibt. Der Grad der Hybridität dürfte dabei davon abhängen, wie viele Organisationen in einem Netzwerk mitwirken, aus wie vielen der vier Sektoren sie stammen, wie eng sie jeweils der Stammlogik ihres Ursprungssektors folgen und wie viel Macht sie innerhalb des Netzwerkes ausüben.
- Es kann damit gerechnet werden, dass stärker hybridisierte Versorgungsverbünde mit einer ausgeprägten intraorganisationalen Governancestruktur eher in der Lage sind, sich a) mit einem breiten Spektrum weiterer externer Kooperationspartner zu vernetzen (und damit entsprechende Ressourcen zu generieren) sowie b) flexibler auf sich verändernde Konstellationen in ihrer Umwelt zu reagieren, als Verbünde mit schwacher Hybridität.
- Im Laufe der Zeit wird jedes Versorgungsnetzwerk zu einem spezifischen, es ggf. von anderen Verbünden unterscheidenden Amalgam der verschiedenen Sektorlogiken finden, wird also eine eigene „Netzwerkidentität“ (s.u. Schäfer-Walkmann u.a., S. 62) ausprägen. Dies gilt sowohl für die Art und Weise der Versorgungsgestaltung im Welfaremix als auch für die governentielle Versorgungssteuerung. Die konkrete Charakteristik dieser Netzwerkidentität dürfte u.a. davon abhängen, wie hoch der Hybridisierungsgrad des Verbundes ist, aus welchem Sektor der Anstoß zur Netzwerkbildung kam (von Seiten der öffentlichen Hand, von Seiten „Betroffener“, von Seiten etablierter Wohlfahrtsverbände, von Seiten der Krankenkassen usw.) und in welchem Sektor die Netzwerk-Regie verankert ist. Insgesamt besteht die Wahrscheinlichkeit, dass dabei einzelne Sektorlogiken dominanter sind als andere. Insofern wird es möglicherweise tendenziell etatistisch, ökonomisch oder korporatistisch geprägte Versorgungsnetzwerke geben.
- Auf dieser Grundlage sind auch auf Ebene der Verbünde als solcher Hybridisierungsanalysen und in der Folge Typenbildung von unterschiedlichen Governance-Regimen von Versorgungsnetzwerken möglich (s.u. Schäfer-Walkmann u.a., S. 55-58).

Folgt man der Theorie der Hybridisierung (sozialer bzw. sozialwirtschaftlicher) Organisationen, so ist zudem von folgender Dialektik auszugehen: Organisationen, die in stark hybridisierten Gebilden, wie Versorgungsverbünden es sind, mitwirken, können dies einerseits nur, wenn sie ihrerseits einen gewissen Grad an Hybridität aufweisen; wenn sie also an ihre „Stammlogik“ bereits Aspekte anderer Sektorlogiken angelagert haben. Denn nur so sind sie in der Lage, sich an die Netzwerke bzw. die übrigen hier mitwirkenden Akteure anzukoppeln. Andererseits werden durch die Mitwirkung in (sektorübergreifenden) Versorgungsnetzwerken und deren Gover-

nance-Strukturen bei den beteiligten Organisationen die Hybridisierungsprozesse weiter bestärkt werden. Auch diese Überlegungen haben Konsequenzen, die für die Praxis bedeutsam sind:

- Es kann damit gerechnet werden, dass sich stärker hybridisierte Organisationen bei der Mitwirkung in Versorgungsverbünden leichter tun, als wenig hybridisierte.
- Es kann damit gerechnet werden, dass die – durch die Mitwirkung in Versorgungsverbünden induzierte – fortschreitende Hybridisierung der Partnerorganisationen bei diesen jeweils zu innerorganisationalen Konflikten führt (bspw. Neubalancierung der Identität der Organisation). Diese Konflikte können wiederum (i.d.R. irritierend) auf die Mitarbeit im Verbund zurück wirken.

Die hier skizzierten Versuche, Versorgungsnetzwerke als Welfaremix-, Governance- und Hybridisierungs-Phänomene zu interpretieren, sind ohne Frage komplex und bewegen sich auf einem relativ hohen Abstraktionsniveau. Meine Argumentation lautet jedoch, dass es für die Praxis der Initiierung und Gestaltung von Versorgungsverbünden von Vorteil ist, vor dem Hintergrund der herangezogenen Theorien erstens klarer zu verstehen, was in ihnen faktisch geschieht; zweitens zu antizipieren, was mit hoher Wahrscheinlichkeit passieren wird. Doch bevor in Kapitel 3.3 entsprechende Handlungsperspektiven skizziert werden, ist ein Zwischenschritt zu gehen.

### *3.2 Versorgungsnetzwerke und ihre Steuerung konzipieren: Normative Perspektiven*

*Die Diskurse zu Welfaremix, Governance und Hybridisierung liefern einen theoretischen Rahmen, innerhalb dessen es möglich ist, normativ begründete Eckpunkte für die Ausgestaltung von Versorgungsverbünden bzw. -netzwerken und ihrer Governance zu gewinnen.*

Diese These impliziert verschiedene Aspekte. Der grundlegendste lautet: Unter Rekurs auf die Debatten zu Welfaremix, Governance und organisationaler Hybridisierung kann argumentiert werden, dass Versorgungsverbünde mit ihrer Netzwerkstruktur sowohl in der Gewährleistung von Versorgung als auch in deren Steuerung *eine angemessene Antwort* – wenn nicht *die* angemessene Antwort – auf aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen insgesamt bzw. auf Verschiebungen in der Tektonik des wohlfahrtsstaatlichen Regimes im Besonderen darstellen. Die zentrale Begründung lautet: Von Verbünden bzw. Netzwerken ist eine höhere Versorgungsqualität für die Adressat/-innen – hier: ältere Menschen – zu erwarten, als von Strukturen, die auf der Funktionslogik nur eines Sektors beruhen. Damit kann die Argumentation noch einen Schritt weiter gehen: Die Bildung von Versorgungsver-

bünden *sollte systematisch angestrebt* werden. Sinnvoll ist dabei – so die insbesondere im Diskurs zum Welfaremix entfalteten Überlegungen zu den spezifischen Systemstärken und -schwächen der von den beteiligten Akteuren repräsentierten Sektoren – auf einen möglichst breiten und möglichst ausgewogenen Leistungsmix hinzuwirken.

Zu diesen eher affirmativen Aussagen, die im Ergebnis darauf hinauslaufen, für eine systematische Bildung von Versorgungsnetzwerken plädieren, tritt allerdings auch eine Reihe kritischer Hinweise:

- Die Produktion von Dienstleistungen im Sinne einer „gemischten“ Gewährleistung von Daseinsvorsorge basiert nicht auf einer harmonisierenden Angleichung dieser Logiken, sondern darauf, die Systemrationalitäten in ihrer Unterschiedlichkeit auszubalancieren und durchaus auch wechselseitig zu „bändigen“. Dabei ist es wichtig, dass die beteiligten Organisationen (ungeachtet ihrer zwischenzeitlich erreichten Hybridität) ihre ursprünglichen Handlungslogiken nicht einfach aufgeben, sondern vielmehr im Sinne ihres Propriums in das Netzwerk einbringen. Ebenso ist es keineswegs problematisch, wenn auch der Verbund als solches eine spezifische, möglicherweise durch eine bestimmte Sektorlogik geprägte Netzwerkidentität entwickelt.
- Wenn jedoch innerhalb des Gesamtgefüges eines Versorgungsnetzwerks einzelne Sektorlogiken derart an Übergewicht gewinnen, dass sie andere Logiken zu überformen drohen, ist konsequent gegenzusteuern. Hier dürfte unter den derzeit gegebenen Verhältnissen insbesondere darauf zu achten sein, dass nicht die Marktlogik zum zentralen Erbringungs- und Steuerungsparadigma wird und die reziproke Grundlogik der primären Netze bzw. die Solidarlogik der Assoziationen „kolonialisiert“.
- Innerhalb der Versorgung älterer Menschen haben „Gemischte Wohlfahrtsproduktion“ und (damit zusammenhängend) auch Governance-Strukturen eine eindeutige Finalität: Im Mittelpunkt aller Produktions- und Steuerungsbemühungen haben die älteren Menschen selbst und ihr Wohlergehen zu stehen, nicht aber der Verbund oder die in ihm kooperierenden (sozialwirtschaftlichen) Organisationen. Hier liegt zugleich der Maßstab für die Bewertung des „Erfolgs“ eines Versorgungsnetzwerks. Diese Adressaten-Orientierung (vgl. Grunwald & Roß 2014, S. 54), die nach einer entsprechenden einer Institutionalisierung von Formen der Bedürfnis- und Interessenartikulation verlangt, lässt sich sowohl aus Sicht der Dienstleistungsorientierung (Konzept der „Nutzerorientierung“ - vgl. Schaarschuch 2010) als auch aus Sicht der Lebensweltorientierten Sozialen Arbeit begründen (vgl. Grunwald & Thiersch 2011, Bitzan & Bolay 2011).

- Versorgungsverbünde sollten nicht grundsätzlich von den verfassten repräsentativ-demokratischen Strukturen politischer Willensbildung abgekoppelt sein. Dafür sprechen pragmatische Gründe (werden verfasste Gremien „außen vor“ gehalten, tendieren sie zu abrupten Interventionen), v.a. aber grundsätzliche Überlegungen. Demokratietheoretisch stellen sich Governance-Regime – und damit auch die Steuerung von Versorgungsverbünden – als „legitimationsarm(e) Handlungszusammenhänge“ (Schmalz-Bruns 1994, S. 22; zitiert nach Klein 2001, S. 205) dar. Will sagen: Sie sind zunächst durch nicht mehr und nicht weniger legitimiert, als durch die Interessen und das Engagement der beteiligten Netzwerkmitglieder (=schwache Legitimation), nicht aber durch Gremien, die zumindest dem Prinzip nach auf die freie und gleiche Wahl aller Bürger/innen zurückgehen (=starke Legitimation). 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; 391f). Daraus folgt jedoch nicht automatisch, Versorgungsverbünde sollten stets unter öffentlicher Regie oder Moderation 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.
- Die für Governance-Strukturen typischen Tendenz, schwache Interessen nicht oder nur wenig zu berücksichtigen, darf nicht übersehen oder gar akzeptiert werden. Vielmehr gilt es, von vornherein strukturelle und prozedurale Vorkehrungen für eine systematische Stärkung dieser Interessen zu treffen. Im vorliegenden Kontext dürfte es sich dabei (einem intersektionalen Blick folgend) z.B. um die Interessen finanziell schlecht gestellter, bildungsferner, gesundheitlich stark eingeschränkter, weiblicher und nach Deutschland zugewanderter älterer Menschen gehen.

### *3.3 Versorgungsnetzwerke und ihre Steuerung realisieren: Strategische und operative Perspektiven*

*Auf Grundlage der analytischen, insbesondere aber der normativen Überlegungen ergeben sich schließlich einige unmittelbar handlungsorientierte Perspektiven für die Praxis.*

(1) Versorgung im Alter über sektorübergreifend vernetzte Verbünde zu gewährleisten, sollte weiter forciert werden. Dabei erscheint es sinnvoll, in der Regie dieser Verbünde konsequent darauf zu achten und darauf hinzuwirken, dass sowohl in der Leistungserbringung als auch in der Steuerung *alle* Sektorlogiken – bei jeweils unter-

schiedlichen Akzentsetzungen – ausgewogen repräsentiert sind. Dies bedeutet zugleich, einer einseitigen Dominanz der Marktlogik (aber freilich auch der Staatslogik) entgegenzutreten und die Orientierung der Versorgungsverbünde an den Lebenswelten der Adressat/-innen zu stärken.

(2) Für die Arbeit in den Verbünden und insbesondere für deren Steuerung sollten von vorn herein klare Spielregeln - also das „Governance-Regime“ des jeweiligen Netzwerks - gemeinsam ausgehandelt und transparent definiert werden. Dabei geht es insbesondere um die angemessene Beteiligung aller betroffenen Stakeholder und um verlässliche Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozeduren. Auch die Rückkoppelung zwischen Verbund und verfassten demokratischen Gremien (s.u.) kann hier geregelt werden.

(3) Bei der Konstituierung, aber auch in der laufenden Arbeit solcher Versorgungsverbünde bzw. -netzwerke kommt es darauf an, zwischen den unterschiedlichen Sektorlogiken systematisch zu moderieren und (im übertragenen wie im Wortsinn) zu „dolmetschen“. Auf diese Weise können Unterschiede transparent gemacht, Missverständnisse reduziert und wechselseitiges Verständnis für die jeweils anderen Handlungsrationalitäten geweckt werden.

(4) 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 angemessen wahrzunehmen.

(5) Unverzichtbar ist, innerhalb des Verbundes sog. „schwache Interessen“ systematisch zu identifizieren und die jeweiligen Akteure konsequent in ihrer Mitwirkung zu stärken. Dabei kann auf professionelle Verfahren des Empowerment zurückgegriffen werden, aber auch auf geeignete Formen der Selbstvertretung (Beiräte usw.) bzw. der anwaltschaftlichen Vertretung (Fürsprecher/-innen, Ombudspersonen usw.).

(6) Die in 3.2 formulierte Forderung, Versorgungsnetzwerke sollten in geeigneter Weise mit den verfassten repräsentativ-demokratischen Strukturen politischer Willensbildung gekoppelt sein, kann in folgender Weise umgesetzt werden:

- Die Konstituierung von Versorgungsbünden sollte durch Beschluss des zuständigen politischen Gremiums (bspw. Gemeinde-, Stadt- oder Kreisrat) erfolgen.
- Es erscheint sinnvoll, dass auch die Strukturen und Verfahren der „Selbstregierung“, die der Verbund sich gibt (also sein „Governance-Regime“), dem politischen Gremium zur Zustimmung vorgelegt werden.



- In diesen Regelungen (s.o.) könnte zudem vorgesehen werden, dass Mitglieder des politischen Gremiums in den Governance-Strukturen des 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 gehalten werden. So besteht die Möglichkeit, bei problematischen Entwicklungen gegenzusteuern.

(7) Die höhere Leistungsfähigkeit von Verbünden, die eine „gemischte Wohlfahrtsproduktion“ gewährleisten und im Sinne von Governance gesteuert werden, ist und bleibt im Kern ein Postulat. Dieses Postulat ist zu überprüfen, und zwar gemessen am tatsächlichen Outcome, den die Verbünde für ihre eigentliche Zielgruppe leisten. Daher ist es wichtig, sowohl die durch den jeweiligen Verbund realisierte Breite, Tiefe und Ausgewogenheit des Leistungs-Mixes genauer zu untersuchen als auch die jeweiligen Hybridisierungsgrade der beteiligten Partner in den Blick zu nehmen. V.a. aber ist eine kontinuierliche (Selbst)Evaluation der Wirkung geboten.

## Literatur

- Bachert, R. (Hrsg.) (2006). *Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen*. München: WRS.
- Benz, A., & Dose, N. (Hrsg.) (2010a). *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung* (2., aktualisierte und veränderte Aufl.). Wiesbaden: VS.
- Benz, A., & Dose, N. (2010b). Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept? In: A. Benz, & N. Dose (Hrsg.), *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung* (2., aktualisierte und veränderte Aufl.) (S. 13-36). Wiesbaden: VS.
- Benz, A., Lütz, S., Schimank, U., & Simonis, G. (Hrsg.) (2007). *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*. Wiesbaden: VS.
- Billis, D. (Hrsg.). (2010). *Hybrid organizations and the third sector. Challenges for practice, theory and policy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bitzan, M., & Bolay, E. (2011). Adressatin und Adressat. In: H.-U. Otto, & H. Thiersch (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit* (4., völlig neu bearbeitete Aufl.) (S. 18-24). München: Reinhardt.
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: A systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science* 9(3), 577-601.
- Brocke, H. (2005). Soziale Arbeit als Koproduktion. In: Projekt „Netzwerke im Stadtteil“ (Hrsg.), *Grenzen des Sozialraums* (S. 235-260). Wiesbaden: VS.
- Bubolz-Lutz, E. & Kricheldorf, C. (2006). *Freiwilliges Engagement im Pflegemix – neue Impulse*. Freiburg: Lambertus.
- Eberle, D. (2010). Governance in der politischen Ökonomie II: Corporate Governance. In: A. Benz, & N. Dose (Hrsg.), *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung* (2., aktualisierte und veränderte Aufl.) (S. 155-174). Wiesbaden: VS.
- Eberle, D. (2007). Corporate Governance. In: A. Benz, S. Lütz, U. Schimank, & G. Simonis (Hrsg.), *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder* (S. 378-389). Wiesbaden: VS.

- Evers, A. (2013). Hybride Organisationen. In: K. Grunwald, G. Horcher, & B. Maelicke (Hrsg.), *Lexikon der Sozialwirtschaft* (2., völlig überarbeitete Aufl.; im Erscheinen). Baden-Baden: Nomos.
- Evers, A. (2011). Wohlfahrtsmix und soziale Dienste. In: A. Evers, R. G. Heinze, & T. Olk (Hrsg.), *Handbuch Soziale Dienste* (S. 265-283). Wiesbaden: VS.
- Evers, A. (2004a). Sektor und Spannungsfeld. Zur Politik und Theorie des Dritten Sektor. *Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor* 27. <http://www.dritte-sektor-forschung.de>. Zugriffen: 1. Februar 2015
- Evers, A. (2004b). Wohlfahrtspluralismus. Es geht um mehr als Staat und Markt. *Aktive Bürgerschaft aktuell* 4, 3.
- Evers, A. (1992). Megatrends im Wohlfahrtsmix. Soziale Dienstleistungen zwischen Deregulierung und Neugestaltung. *Blätter der Wohlfahrtspflege* 139, 3-7.
- Evers, A. & Ewert, B. (2010). Hybride Organisationen im Bereich sozialer Dienste. Ein Konzept, sein Hintergrund und seine Implikationen. In: T. Klatetzki (Hrsg.), *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen* (S. 103-128). Wiesbaden: VS.
- Evers, A., & Olk, T. (1996a). *Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Evers, A., & Olk, T. (1996b). Wohlfahrtspluralismus – Analytische und normativ-politische Dimensionen eines Leitbegriffs. In: A. Evers, & T. Olk (Hrsg.), *Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft* (S. 9-60). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Evers, A., Rauch, U., & Stütz, U. (2002). *Von öffentlichen Einrichtungen zu sozialen Unternehmen. Hybride Organisationsformen im Bereich sozialer Dienstleistungen*. Berlin: Edition Sigma.
- EyBell, T. (2015). *Vom lokalen Korporatismus zum europaweiten Wohlfahrtsmarkt. Der Wandel der Governance sozialer Dienste und zugrundeliegende Strategien*. Wiesbaden: VS.
- Fink, F. (2007). Ohne Solidarität geht es nicht. *neue caritas* 17, 23-25.
- Glänzel, G., & Schmitz, B. (2012). Hybride Organisationen – Spezial- oder Regelfall? In: H. Anheier, A. Schröer, & V. Then (Hrsg.), *Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven* (S. 181-204). Wiesbaden: VS.
- Gomez, P., & Zimmermann, T. (1993). *Unternehmensorganisation* (2. Aufl.). Frankfurt: Campus Verlag.
- Gourmelon, A., Mroß, M., & Seidel, S. (2011). *Management im öffentlichen Sektor. Organisationen steuern – Strukturen schaffen – Prozesse gestalten*. Heidelberg: HJR.
- Grande, E. (2012). Governance-Forschung in der Governance-Falle? – Eine kritische Bestandsaufnahme. *Politische Vierteljahresschrift* 53, 565-592.
- Grunwald, K. (2015). Organisation und Organisationsgestaltung. In: H.-U. Otto, & H. Thiersch (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit* (5., erweiterte Aufl.) (S. 1139-1150). München: Reinhardt.
- Grunwald, K. (2014). Sozialwirtschaft. In: U. Arnold, K. Grunwald, & B. Maelicke, (Hrsg.), *Lehrbuch der Sozialwirtschaft* (4., erweiterte Aufl.) (S. 33-63). Baden-Baden: Nomos.
- Grunwald, K. (2012). Dienstleistung. In: W. Schröer, & C. Schweppe (Hrsg.), *Enzyklopädie Erziehungswissenschaft Online*, Fachgebiet: Soziale Arbeit (S. 1-50). [http://www.erzwissonline.de/fachgebiete/soziale\\_arbeit/beitraege/14120220.htm](http://www.erzwissonline.de/fachgebiete/soziale_arbeit/beitraege/14120220.htm). Zugriffen: 6. April 2013.
- Grunwald, K. (2001). *Neugestaltung der freien Wohlfahrtspflege. Management des organisationalen Wandels und die Ziele der Sozialen Arbeit*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Grunwald, K., & Roß, P.-S. (2014). „Governance Sozialer Arbeit“. Versuch einer theoriebasierten Handlungsorientierung für die Sozialwirtschaft. In: A. Tabatt-Hirschfeldt (Hrsg.), *Öffentliche und Soziale Steuerung – Public Management und Sozialmanagement im Diskurs* (S. 17-64). Baden-Baden: Nomos.
- Grunwald, K., & Thiersch, H. (2011). Lebensweltorientierung. In: H.-U. Otto, & H. Thiersch (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit* (4., völlig neu bearbeitete Aufl.) (S. 854-863). München: Reinhardt.
- Hämel, K. (2011). *Öffnung und Engagement. Altenpflegeheime zwischen staatlicher Regulierung, Wettbewerb und Zivilgesellschaft*. Wiesbaden: VS.

- Heinze, R. G., Schneiders, K., & Grohs, S. (2011). Social Entrepreneurship im deutschen Wohlfahrtsstaat – Hybride Organisationen zwischen Markt, Staat und Gemeinschaft. In: H. Hackenberg, & S. Emptner (Hrsg.), *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen* (S. 86-102). Wiesbaden: VS.
- Helmig, B., & Boenigk, S. (2012). *Nonprofit Management*. München: Vahlen.
- Jann, W., & Wegrich, K. (2010). Governance und Verwaltungspolitik: Leitbilder und Reformkonzepte. In: A. Benz, & N. Dose (Hrsg.), *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung* (2., aktualisierte und veränderte Aufl.) (S. 175-200). Wiesbaden: VS.
- Kegelmann, J. (2007). *New Public Management. Möglichkeiten und Grenzen des Neuen Steuerungsmodells*. Wiesbaden: VS.
- 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.
- Klie, T., & Roß, P.-S. (2007). WelfareMix. Sozialpolitische Neuorientierung zwischen Beschwörung und Strategie. In: T. Klie, & P.-S. Roß (Hrsg.), *Sozialarbeitswissenschaft und angewandte Forschung in der Sozialen Arbeit* (S. 67-108). Freiburg: FEL.
- Lahner, M., & Zimmermann, K. (2005). Integrierte Stadtteilentwicklung: Bedeutung, Zusammenhang und Grenzen von Place-making, Sozialkapital und neuen Formen der Local Governance. In: S. Greiffenhagen, & K. Neller (Hrsg.), *Praxis ohne Theorie? Wissenschaftliche Diskurse zum Bund-Länder-Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“* (S. 219-236). Wiesbaden: VS.
- Mayntz, R. (2010). Governance im modernen Staat. In: A. Benz, & N. Dose (Hrsg.), *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung* (2., aktualisierte und veränderte Aufl.) (S. 37-48). Wiesbaden: VS.
- Meyer, T. (2009). Soviel Markt, soviel Zivilgesellschaft wie möglich. In: *Die Zeit* vom 07. September 2009.
- Nullmeier, F. (2011). Governance sozialer Dienste. In: A. Evers, R. G. Heinze, & T. Olk (Hrsg.), *Handbuch Soziale Dienste* (S. 284-298). Wiesbaden: VS.
- Offe, C. (2000). Staat, Markt und Gemeinschaft. Gestaltungsoptionen im Spannungsfeld dreier politischer Ordnungsprinzipien. In: P. Ulrich, & T. Maak (Hrsg.), *Die Wirtschaft der Gesellschaft. Perspektiven an der Schwelle zum 3. Jahrtausend (St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik)* (S. 104-129). Bern: Haupt.
- Papadopoulos, Y. (2010). Governance und Demokratie. In: A. Benz, & N. Dose (Hrsg.), *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung* (2., aktualisierte und veränderte Aufl.) (S. 225-250). Wiesbaden: VS.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (Hrsg.). (2012). Deutscher Corporate Governance Kodex (Fassung vom 15. Mai 2012). [http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/kodex\\_2012/D\\_CorGov\\_Kodex\\_Entwurf\\_de.pdf](http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/kodex_2012/D_CorGov_Kodex_Entwurf_de.pdf). Zugriffen: 11. Januar 2013.
- Reiser, B. (2010). Koproduktion. Vom Klienten zum Bürger. *sozialwirtschaft* 6, 13-15.
- Rieger, G. (2012). Schwache Interessen in Governanceprozessen. In: Effinger, H., Borrmann, S., Gahleitner, B. S., Köttig, M., Kraus, B., Stövesand, S. (Hrsg.) (2012): *Diversität und Soziale Ungleichheit. Analytische Zugänge und professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit*. (S. 193-203). Berlin: Budrich.
- Roß, P.-S. (2012). *Demokratie weiter denken. Reflexionen zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements in der Bürgerkommune*. Baden-Baden: Nomos.
- Roß, P.-S., & Rieger, G. (2015). Governance. In: H.-U. Otto, & H. Thiersch (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit* (5. erweiterte Aufl.) (S. 644-657). München: Reinhardt.
- 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*.

- Schaarschuch, A. (2010). Nutzenorientierung – der Weg zur Professionalisierung der Sozialen Arbeit? In: P. Hammerschmidt, & J. Sagebiel (Hrsg.), *Professionalisierung im Widerstreit. Zur Professionalisierungsdiskussion in der Sozialen Arbeit – Versuch einer Bilanz* (S. 149-160). Neu-Ulm: Verein zur Förderung der sozialpolitischen Arbeit.
- Schäfer-Walkmann, S., & Vater, W. (2006). Gemeinsam gegen das Vergessen. Bürgerschaftliches Engagement im Bereich der gerontopsychiatrischen Versorgung. *Kerbe - Forum für Sozialpsychiatrie* 2, 24-26.
- Schmalz-Bruns, R. (1994). Zivile Gesellschaft und reflexive Demokratie. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen* 1, 18-33.
- Schönig, W. (2015). *Kooperkurrenz in der Sozialwirtschaft. Zur sozialpolitischen Nutzung von Kooperation und Konkurrenz*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Schubert, H. (2010). Governance sichert Legitimität. Organisationale Aspekte in der Sozialwirtschaft. *Blätter der Wohlfahrtspflege* 157, 217-220.
- Speckbacher, G. (2007). Stakeholder-orientiertes Performance Management und Nonprofit Governance. In: C. Badelt, M. Meyer, & R. Simsa (Hrsg.). *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management* (4., überarbeitete Aufl.) (S. 581-595). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Steinbacher, E. (2004). *Bürgerschaftliches Engagement in Wohlfahrtsverbänden. Professionelle und organisationale Herausforderungen in der Sozialen Arbeit*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Strasser, H., & Stricker, M. (2007). Bürgerschaftliches Engagement und Altersdemenz: Auf dem Weg zu einer neuen Pflegekultur? Eine vergleichende Analyse. *Duisburger Beiträge zur Soziologischen Forschung* 2, Duisburg: Universität Duisburg-Essen.
- Stricker, S., Renz, P., Knecht, D., Lötscher, A., & Riedweg, W. (2015). *Soziale Organisationen wirkungsvoll führen. Entwicklung dank ganzheitlicher Governance – ein Fitnessradar*. Baden-Baden: Nomos.
- Theuvsen, L., Schauer, R., & Gmür, M. (Hrsg.). (2010). *Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltungen. 9. Internationales NPO-Forschungssymposium 2010, Georg-August-Universität Göttingen, 18. und 19. März 2010. Eine Dokumentation*. Linz: Trauner.
- Walk, H. (2009). Krise der Demokratie und die Rolle der Politikwissenschaft. *Aus Politik und Zeitgeschichte* 12, 22-27.
- Wasel, W., & Haas, H.-S. (2012). Hybride Organisationen – Antworten auf Markt und Inklusion. *Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge* 92, 586-593.
- Wendt, W. R. (2014). Governance – Begreifen, wie Problemsituationen beherrscht werden. *Case Management* 3, 108-110.
- Wendt, W. R. (2010). Versorgungsmix. Wohlfahrt neu gemischt. *sozialwirtschaft* 6, 10-12.
- Werder, A. v. (2007). Corporate Governance. In: R. Köhler, H.-U. Küpper, & A. Pfingsten (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft* (6., vollständig neu gestaltete Aufl.) (S.221-229). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Werder, A. v. (2004). Corporate Governance (Unternehmensverfassung). In: G. Schreyögg, & A. Werder (Hrsg.). *Handwörterbuch der Unternehmensführung und Organisation* (4., völlig neu bearbeitete Aufl.) (S. 160-170). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Windeler, A. (2007). Interorganisationale Netzwerke: Soziologische Perspektiven und Theorienansätze. In: K.-D. Altmeyden, T. Hanitzsch, & C. Schlüter (Hrsg.), *Journalismustheorie. Next Generation. Soziologische Grundlegung und theoretische Innovation* (S. 347-370). Wiesbaden: VS.

Evolution durch Vernetzung

Beiträge zur interdisziplinären Versorgungsforschung

Schäfer-Walkmann, S.; Traub, F. (Hrsg.)

2017, VIII, 187 S. 17 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-14808-9