

## Public Value

# Gesellschaftlichen Mehrwert schaffen, aber für wen?

Der Begriff des Gemeinwohls («Public Value») bezeichnet den öffentlichen Mehrwert jenseits traditioneller Leistungsziele. Seine Erzeugung erfordert ein dediziertes Wertemanagement sowie Kooperation und Austausch zwischen verschiedenen Akteuren.



Der Aufstieg von Konzepten wie «Mission Economy» oder «Open Government» verdeutlicht einen Trend hin zu einem neuen Paradigma, das sich auf den Begriff des Gemeinwohls (Public Value) beruft. Während es beim Public-Service-Gedanken um die Schaffung von Mehrwert für das Individuum geht, beschreibt Public Value einen öffentlichen Mehrwert, der nur teilweise durch traditionelle finanzbasierte Bilanzen und Leistungsmessungen erfasst werden kann. Stattdessen orientiert sich der Mehrwert an gesellschaftlichen normativen Werten wie Nachhaltigkeit, Sicherheit oder Freiheit. Damit findet eine Ausweitung des in den 1990er-Jahren eingeführten New Public Managements statt, das den Fokus auf Effizienz, Effektivität und Leistung legte. Die wirkungsorientierte Verwaltungsführung wird Schritt für Schritt zu einer sich an gesellschaftlichen Werten und dem Gemeinwohl orientierenden Verwaltung des Public Value Managements. Das Verhältnis von Verwaltung, Privatwirtschaft und Bevölkerung verschiebt sich dabei von einem Dienstleistungsverhältnis zu einer Partnerschaft, in welcher Public Value gemeinsam erzeugt wird. Diese Entwicklung ist eine bewusste Rückbesinnung auf den Auftrag des Staates, so wie er z. B. in der Bundesverfassung in Art. 2 Abs. 2 festgehalten ist: Der Staat «[...] fördert die gemeinsame Wohlfahrt, die nachhaltige Entwicklung, den inneren Zusammenhalt und die kulturelle Vielfalt des Landes.»

### Public Value Management bedeutet Wertemanagement

Public Value zu erzeugen bedeutet, Wirkungen und Ergebnisse zu schaffen, die mit gesellschaftlichen Werten übereinstimmen. Doch je nach Situation können sich die betrachteten Werte, wie etwa Sicherheit und Freiheit, teilweise widersprechen. Werte sind darüber hinaus subjektiv. Nicht alle Teile der Gesellschaft teilen die gleichen Werte oder priorisieren, definieren und interpretieren geteilte Werte auf die gleiche Weise. Eine Massnahme kann also gemessen an den Werten eines Teils der Gesellschaft Public Value erzeugen und gleichzeitig gemessen an den Werten eines anderen Teils der Bevölkerung Public Value zerstören. Ein Beispiel wäre ein Sozialprogramm, das für Menschen mit starken Werten der Nächstenliebe und der gegenseitigen Unterstützung Public Value schafft, während es für andere Menschen mit starken Werten der Autarkie und der Nichteinmischung potenziell Public Value zerstört. Eine Einschätzung, ob und für wen mit einer Massnahme Public Value erzeugt oder zerstört wird, braucht daher ein begleitendes Wertemanagement, bei dem sowohl die eigenen zugrundeliegenden Werte als auch die Werte der betroffenen Stakeholder und der allgemeinen Öffentlichkeit festgestellt und im Hinblick auf die Ergebnisse abgewogen werden. Ein möglicher Ausgangspunkt dafür können die von der UNO und der Schweiz angestrebten 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung sein (Sustainable Development Goals, kurz SDGs).

## Public Value Ko-Kreation: Gemeinsam geht es besser

Public Value kann nicht nur vom öffentlichen Sektor, sondern von allen Teilen der Gesellschaft gleichermaßen erzeugt werden. Die gesellschaftliche Vielfalt von Perspektiven und Werten bedeutet allerdings, dass Public Value nur durch einen gesellschaftlichen Aushandlungsprozess bestimmt werden kann. Dem Staat kommt dabei die Rolle des Vermittlers zu, der einen offenen und sicheren Raum für Austausch und Meinungsbildung schafft. Idealerweise findet dieser Aushandlungsprozess bereits in der Planungsphase eines Projekts oder der Formulierung einer Strategie statt. Durch die Einbindung von relevanten Stakeholdern sowie der Bevölkerung in den Planungs- und Umsetzungsprozess – sei es im Rahmen einer formalen, sektorübergreifenden Partnerschaft oder durch andere physische oder digitale Partizipationsinstrumente – wird ein gezielter Austausch über Werte und Bedürfnisse ermöglicht. Dadurch kann eine geteilte Wertebasis geschaffen sowie gemeinsame Ziele formuliert und damit Public-Value-Erzeugung aus allen beteiligten Perspektiven sichergestellt werden.

### Unsere Empfehlungen



#### 1. Werte angeben

Durch die Angabe, auf welche gesellschaftlichen Werte (z. B. durch Verweis auf spezifische SDGs) eine gewisse Massnahme abzielt, wird klar, welche Art von Public Value erzeugt werden soll und für wen.

#### 2. Public Value abwägen

Bei der Schaffung von Public Value müssen auch die Trade-off, das heisst die gleichzeitige Zerstörung von Public Value, mitberücksichtigt werden.

#### 3. Ko-Kreation praktizieren

Die frühe und partizipative Einbindung von Stakeholdern in die Planung und Umsetzung erlaubt es, Projekte und Massnahmen auf eine gemeinsame Wertebasis zu stützen und so gemeinsamen Public Value zu schaffen.

### Mehr Informationen



Kontaktmöglichkeiten und weitere Informationen zu Public Value:

[bfh.ch/ipst/public-sector-innovation](https://bfh.ch/ipst/public-sector-innovation)

## Kontakt



### Dr. Jurek Müller

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

[jurek.mueller@bfh.ch](mailto:jurek.mueller@bfh.ch)

T +41 31 848 52 49