

Wasser, Wohnen, Werte. Genossenschaften stiften Mehrwert



Konferenzbroschüre

Rolf G. Heinze, Uli Paetzel, Torsten Bölting (Hrsg.)
2019

INHALTSVERZEICHNIS

ULI PAETZEL	
Vorwort	4
TAGUNGSPROGRAMM	7
ZUR RENAISSANCE VON GENOSSENSCHAFTEN	
Stand und Perspektiven	11
WINFRIED KLUTH	
Nachhaltige Infrastrukturen als Handlungsfeld für Genossenschaften	12
ROLF G. HEINZE / TORSTEN BÖLTING	
Strukturwandel an der Ruhr und die transformative Kraft der Emschergenossenschaft	24
INGRID BEUERLE	
Wohnungsgenossenschaften: Mehrwert für die Mitglieder	74
URSULA KREMER-PREISS	
Sozialgenossenschaften – Seniorengenossenschaften	80
LUDGER PRIES	
Die Genossenschaftsidee im Institutionengeflecht des 21. Jahrhunderts	84
THOMAS MÖLLER	
Diskussionsbeitrag: Welchen Mehrwert erbringen Genossenschaften in Feldern der Daseinsvorsorge? Das Beispiel der Baugenossenschaft Freie Scholle eG.	108
REFERIERENDE / AUTORINNEN UND AUTOREN	116

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Februar 2018 veranstalteten das Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung (InWIS), die Ruhr-Universität Bochum sowie die Emschergenossenschaft eine Konferenz zum Thema „Genossenschaften stiften Mehrwert“ und gingen der Frage nach der Bedeutung von Genossenschaften im 21. Jahrhundert nach.

Warum? Die Genossenschaftsidee entstand im 18./19. Jahrhundert als Reaktion auf die damaligen sozialen und ökonomischen Missstände und verfolgte das Ziel, eine neue und soziale Organisationsform – beruhend auf Solidarität und sozialen Werten – innerhalb der Marktwirtschaft zu etablieren. Die Devise: Hilfe zur Selbsthilfe. Genossenschaften sollten große Lösungen für große Probleme liefern.¹

Große Lösungen für große Probleme, die benötigen wir auch heute. Wir kämpfen mit sozialgesellschaftlichen Veränderungen als Folge von Globalisierungs- und Individualisierungsprozessen in einer sich zunehmend beschleunigenden Welt sowie mit den Folgen von Kapitalismus und Finanzkrisen. Diese Unsicherheitserfahrungen der Menschen äußern sich sozial, kulturell und auch politisch. Der Wunsch nach Sicherheit und solidarischen Organisationsformen, die gute und nachhaltige Lösungen bieten können, wird größer. Kein Wunder also, dass die Genossenschaftsidee derzeit nachweislich weltweit eine Renaissance erlebt. Genossenschaften haben das Potenzial als Problemlöser und als wichtiges Steuerungsinstrument für die soziale, wirtschaftliche und ökologische Entwicklung von Regionen zu agieren. Für uns als Emschergenossenschaft dient die Genossenschaftsidee als strategisches und politisches Leitbild – unsere partizipative Arbeitsform stärkt die kooperative Form der Zusammenarbeit mit unseren vielen Mitgliedern und Partnern und folglich auch den Zusammenhalt in der Emscher-Region. Das erfolgreiche

¹ Berthold Eichwald/Klaus Josef Lutz: Erfolgsmodell Genossenschaften. Möglichkeiten für eine wertorientierte Marktwirtschaft, Wiesbaden, 2011, S. 59 ff.

Meistern eines Mammut-Projekts wie den Emscher-Umbau wäre ohne diese partizipative Organisationsstruktur nicht möglich.

Dennoch: Genossenschaften sind bislang sowohl auf gesellschaftspolitischer als auch auf wissenschaftlicher Ebene eine wenig wahrgenommene Organisationsform. Ziel sollte es sein, diesen genossenschaftlichen Diskurs verstärkt zu thematisieren und zu befördern. Gerade in Zeiten einer gesellschaftlichen Rechtsorientierung kann das kooperative und integrative Genossenschaftsmodell demokratiestabilisierend wirken.

In dieser Konferenzbroschüre finden Sie einige (Text-) Beiträge der vortragenden Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis.

Mit besten Grüßen



Prof. Dr. Uli Paetzel

Vorstandsvorsitzender der Emschergenossenschaft

TAGUNGSPROGRAMM

PROGRAMM

Wasser, Wohnen, Werte. Genossenschaften stiften Mehrwert

Donnerstag, 15. Februar 2018 • 09:30 Uhr bis 16:30 Uhr

09:30 Uhr GET IN

10:00 Uhr Begrüßung und Einführung

Dr. Uli Paetzel, Vorstandsvorsitzender der Emschergenossenschaft

**10:15 Uhr ZUR RENAISSANCE DER GENOSSENSCHAFTEN:
STAND UND PERSPEKTIVEN**

Impuls

Prof. Dr. Winfried Kluth, geschäftsführender Direktor des Instituts für Genossenschafts- und Kooperationsforschung an der Uni Halle-Wittenberg (Jurist) zum Thema „Nachhaltige Infrastrukturen als Handlungsfeld für Genossenschaften“

Kommentare

Prof. Dr. Rolf G. Heinze, Inhaber des Lehrstuhls für allgemeine Soziologie, Arbeit und Wirtschaft der Ruhr-Universität Bochum

Dr. Iris Beuerle, Geschäftsführerin VNW Landesverband Hamburg e. V. und Referentin Genossenschaften und Quartiersentwicklung, Hamburg

Prof. Dr.-Ing. Manfred Fischedick, Vizepräsident des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie gGmbH

Ursula Kremer-Preiß, Leiterin des Bereichs Wohnen und Quartier des Kuratoriums Deutsche Altershilfe (KDA)

Prof. Dr. Sigrid Schaefer, Rektorin der EBZ Business School, Professur für Betriebswirtschaftslehre, Bochum

12:45 Uhr MITTAGSPAUSE

13:45 Uhr INTERNATIONALER ÜBERBLICK UND DISKUSSION

Prof. Dr. Ludger Pries, Inhaber des Lehrstuhls Soziologie / Organisation, Migration, Mitbestimmung der Ruhr-Universität Bochum

14:45 Uhr ABSCHLUSSDISKUSSION

„Welchen Mehrwert erbringen Genossenschaften in Feldern der Daseinsvorsorge?“

Moderation der Diskussion: Dr. Torsten Bölting, Geschäftsführer der InWIS Forschung & Beratung GmbH, Bochum

Wasserversorgung

Dr. Uli Paetzel, Vorstandsvorsitzender der Emschergenossenschaft-Wohnen

Thomas Möller, Prokurist, Abteilungsleiter Bestandsbewirtschaftung der Baugenossenschaft Freie Scholle eG, Bielefeld

Banken

Prof. Dr. Stephan Paul, Inhaber des Lehrstuhls für Finanzierung und Kreditwirtschaft der Ruhr-Universität Bochum

Offene Gesprächsrunde von Referenten und Tagungsteilnehmern

16:30 Uhr GET-TOGETHER

ZUR RENAISSANCE
VON GENOSSENSCHAFTEN
Stand und Perspektiven

Nachhaltige Infrastrukturen als Handlungsfeld für Genossenschaften

I. GRÜNDE FÜR DIE RENAISSANCE DER GENOSSENSCHAFT

Das Generalthema der Veranstaltung lenkt die Aufmerksamkeit auf eine historisch-sozialwissenschaftliche Dimension: die Renaissance, also die Wieder- oder Neuentdeckung von altem Gedanken- und Kulturgut. Eine juristische Betrachtungsweise der Genossenschaft deckt diese Dimension nicht direkt ab, denn der Rechtsrahmen für die eingetragenen Genossenschaften hat sich in den letzten 150 Jahren¹ nur marginal verändert und ist (bislang) keine spürbare Ursache für Veränderungen gewesen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, was ein Rechtswissenschaftler zum Thema beitragen kann, ohne die Grenzen seines Faches zu überschreiten? Die These des Vortrags lautet insoweit, dass die besondere Governance der Genossenschaft² einen wichtigen Grund für ihre Renaissance darstellt, wobei diese Governance selbst sich gar nicht oder kaum verändert hat, wohl aber das gesellschaftliche und wirtschaftliche Umfeld, das in den Augen vieler Akteure die Genossenschaft wieder attraktiv erscheinen lässt.

Die Merkmale dieser Veränderungen sind vielfältig und durchaus disparat. Ich möchte sie drei Fallgruppen zuordnen, die ich durch die Motivationsmerkmale „Bewahren“, „Kontrollieren“ und „soziale Innovation“ bezeichnen werde.

Für jede der drei Zielsetzungen, die sich in den konkreten Anwendungsfällen durchaus überlagern können, bietet die Governance der Genossenschaften durch die „interne Demokratie“ und den „Bezug zu den Interessen der Mitglieder“ spezifische Vorteile gegenüber anderen Rechts- und Organisationsformen.

Vor dem Blick auf die Fallgruppen ist es jedoch wichtig, die Bedeutung der Einordnung der Genossenschaft als Unternehmensrechtsform hervorzuheben, weil ent-

¹ Bezogen auf das Genossenschaftsgesetz des Norddeutschen Bundes aus dem Jahr 1869, das zeitlich mit der Gewerbeordnung beschlossen wurde. Siehe dazu *Kluth*, *GewArch* 2019, 278 ff.

² Dazu grundlegend *Picker*, *Genossenschaftsidee und Governance*, 2019.

gegen einem weit verbreiteten Verständnis Genossenschaften nicht mit Gemeinnützigkeit gleichzusetzen sind.³ Die Rechtsform eingetragene Genossenschaft ist stärker als andere Rechtsformen für unternehmerisches Handeln auf „gutes und nachhaltiges Wirtschaften“ ausgerichtet. Das wird an der Pflichtprüfung durch einen Prüfungsverband deutlich, die bei der Gründung und dann in regelmäßigen Abständen durchzuführen ist (§ 6 und § 53 GenG). Dahinter stehen zwei Grundgedanken: Erstens soll die Gründung von Genossenschaften auch dort ermöglicht werden, wo die kooperierenden Personen keine „Unternehmer“ sind (wie etwa bei den Wohnungsgenossenschaften) und zweitens sollen die zur Verfügung stehenden knappen Ressourcen optimal genutzt werden.

II. GENOSSENSCHAFTEN ALS ORGANISATION MIT EINER SOZIALEN DIMENSION

Genossenschaften sind als soziale Unternehmensorganisation verfasst und damit durch eine gemeinsame Zweckverfolgung gekennzeichnet. Nicht das Kapital, sondern die Personen und die von ihnen gemeinsam verfolgten Zwecke stehen im Vordergrund, und zwar von Gesetzes wegen.

Eine weitere Besonderheit besteht darin, dass der gemeinsame Zweck im Rahmen einer demokratischen Binnenverfassung verfolgt wird und die Leitungsmacht an den „Köpfen“ und nicht an den Kapitalanteilen ausgerichtet ist.

Schließlich muss sich der **Zweck** direkt auf die **Mitglieder** und ihre nicht auf Gewinnerzielung beschränkten Interessen beziehen. Man kann insoweit von „Rückbezüglichkeit“ sprechen. Daraus folgen wiederum spezifische soziale Wirkungen und Dimensionen von Genossenschaften.

Genossenschaften wurden und werden u. a. gegründet, um die Selbständigkeit von kleineren und mittleren Unternehmen im Wettbewerb mit großen Unternehmen zu stützen. So sind Einkaufs- und sonstige Kooperationsgemeinschaften entstanden. Die Beispiele der Wohnungsgenossenschaften (klassisch) sowie der Energie-

³ Dazu *Theurl*, in: Brazda/von Husen/Rößl (Hrsg.), *Perspektiven für die Genossenschaftsidee*, 2015, 305 ff.

genossenschaftlichen (modern) zeigen wiederum, dass auch in anderen Lebensbereichen „Eigenständigkeit“ durch Kooperation ermöglicht und gesichert werden kann. Praktisch weniger bedeutsam ist dagegen die Sicherung von Beschäftigung durch die Fortführung von Betrieben durch die Arbeitnehmer in Form einer Genossenschaft, die in den Anfängen der Entwicklung des Genossenschaftsgedankens in England relevant war.⁴

Das Ziel der Begründung oder Bewahrung von Eigenständigkeit hat als gruppenbezogene und regionalpolitische Zielsetzung in den letzten Jahren in neuen Aufgabenfeldern an Bedeutung gewonnen, die traditionell Gegenstand kommunaler Daseinsvorsorge waren und in vielen Bereichen weiterhin sind.⁵ Eigenständigkeit bezieht sich dabei auf die wirtschaftlich-organisatorische Eigenständigkeit, die die gestalterische Eigenständigkeit einschließt.⁶ Es geht also darum, dass die an den jeweiligen Dienstleistungen und Infrastrukturen „interessierten“ bzw. auf sie angewiesenen Personen zugleich Einfluss auf das Ob und Wie der Leistung haben und insoweit nicht von den Entscheidungen und Präferenzen anderer staatlicher oder privater Akteure abhängig sind. Genossenschaftliches Engagement zielt also in diesen Fällen auf Selbstgestaltung in einem umfassenden Sinne.⁷ Es soll letztlich die eigene Lebensumwelt gestaltet werden, die durch die Infrastrukturleistungen wesentlich geprägt wird.

Schulz-Nieswandt hat vor dem Hintergrund der besonderen Umweltbeziehungen der Genossenschaft den beeindruckenden Versuch der Entwicklung einer Morphologie der Genossenschaft unternommen.⁸ Darin macht er deutlich, dass die Genossenschaftsidee dazu dient, einen spezifischen Modus der sozialen Gestaltung von Wirtschaftsprozessen zu ermöglichen, bei denen die Gefahren von Abhängigkeit und Entfremdung, wie sie der kapitalistischen Wettbewerbsökonomik inhärent sind, zu vermeiden. Die Rolle der Genossenschaft wird dabei

⁴ Siehe im Überblick *Kluth*, in: ders. (Hrsg.), *Infrastrukturgenossenschaften*, 2017, S. 9 (11 ff.).

⁵ Dazu im Detail die Beiträge in Püttner/Mann (Hrsg.), *Handbuch der kommunalen Wissenschaft und Praxis*, Band 2: *Kommunale Wirtschaft*, 3. Aufl. 2011. Die Rubrizierung der Darstellungen unter den Oberbegriff „Kommunale Wirtschaft“ lässt erkennen, dass auch hier die organisatorische Sichtweise im Vordergrund steht.

⁶ Die gestalterische Eigenständigkeit ist der Anknüpfungspunkt für die Betrachtung der Infrastrukturgenossenschaft als Instrument bürgerschaftlicher Partizipation. Dazu näher *Kluth*, LKV 2017, 337 ff. sowie *ders.*, in: *Beaucamp/Schlacke/Schubert* (Hrsg.), *Infrastruktur-Recht*, Festschrift für Wilfried Erbguth, 2019, S. 69 ff.

⁷ Auf diesem Gedanken basiert auch das Gesellschaftsmodell bei *Collier*, *Sozialer Kapitalismus*, 2019. Die Darstellung beginnt mit dem Genossenschaftsgedanken und seiner Entwicklung in Großbritannien.

⁸ *Schulz-Nieswandt*, *Morphologie und Kulturgeschichte der genossenschaftlichen Form*, in: *ZögU*, Beiheft 51, 2018.

zusammenfassend wie folgt beschrieben: „Ohne Arbeitsteilung und disziplinäre Spezialisierung (d. h. ohne Wettbewerbsökonomik, Anm. d. Verf.) kommt kein weiterer Fortschritt zur Wirkung. Dennoch besteht Integrationsbedarf. Das Leben des personalen Menschen kommt in dieser Systemwelt nicht zur kohärenten Gestaltwahrheit. [...] Die Genossenschaftsidee bietet dazu einen Pfad schon recht langer geschichtlicher Dauer. [...] Gemeinwirtschaft kann in öffentlicher (d. h. auch kommunaler, Anm. d. Verf.), freier und z.T. in regulierter privater Trägerschaft erfolgen. Es geht daher um die sozialraum-orientierte Partnerschaft zwischen öffentlicher Daseinsvorsorge und Genossenschaften.“⁹ Damit wird deutlich, dass es bei der Genossenschaftsidee¹⁰ immer auch um die Lebensgestaltung der Mitglieder geht und damit um mehr als um einen reinen Produktionsvorgang. Da die genossenschaftliche Lebensgestaltung als Kooperationsprozess immer auch eine soziale Dimension besitzt, sind die sozialen Auswirkungen damit automatisch verbunden. Die so erzeugten „Formen“ treten zugleich in Wettbewerb und Kontrast zu anderen, stärker individualistischen Formen, wie sie durch den individualistisch geprägten Marktprozess hervorgebracht werden.¹¹

Die Vielzahl unterschiedlicher Aktivitäten, die damit zunächst einmal recht abstrakt umrissen sind, werden terminologisch als Sozial-¹², Bürger-¹³ und Infrastrukturgenossenschaften¹⁴ bezeichnet. Damit soll jeweils das Betätigungsfeld (soziale Dienstleistungen und Infrastrukturleistungen) bzw. der Akteurstatus hervorgehoben werden.

Während sich das Betätigungsfeld leicht erschließt, sind zum Akteurstatus weitere Klärungen erforderlich. Es geht dabei um die Frage, wie sich die Mitglieder der Genossenschaft zusammensetzen. Vordergründig denkt man dabei an Privatpersonen, die wie im Falle von Wohnungsgenossenschaften und Energiegenossenschaften eigene Bedürfnisse decken. Wie ein Blick die Handbücher zu kommunalen

⁹ Schulz-Nieswandt, (Fn. 8), S. 57.

¹⁰ Die auch unter Nutzung anderer Organisationsrechtsformen verwirklicht werden kann, wie Grünfeld, in: ders./Hildebrandt, Genossenschaftswesen, 1929, S. 7 schon früh betont hat. Die Besonderheit der eingetragenen Genossenschaft besteht darin, dass sie auf dieser Idee rechtskonstruktiv aufbaut und ihre Umsetzung gewissermaßen „erzwingt“ bzw. dazu anleitet.

¹¹ Allerdings führen Marktprozesse in Fällen von großer Marktmacht nicht selten zu uniformen Verhaltensmustern, so dass die Genossenschaften zu mehr Vielfalt der Lebensformen führen. Das kann man derzeit im Bereich der Energieversorgung beobachten.

¹² Beispiele bei Schmale/Blome-Drees (Hrsg.), Genossenschaft innovativ. Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft, 2016.

¹³ Beispiele bei Klie, Zivilgesellschaft und Aktivierung, in: Hüther/Naegele (Hrsg.): Demografiepolitik. Herausforderungen und Handlungsfelder, 2013, S. 344 ff.

¹⁴ Zu den Aktionsfeldern Kluth, (Fn. 4), S. 9 (20 ff.).

Unternehmen zeigt, wird die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft aber auch von Kommunen genutzt.¹⁵ Daraus ergibt sich, dass es Genossenschaften auch als Public-Private-Partnership geben kann mit der Folge, dass Akteure unterschiedlichen Status (auch) in dieser Rechtsform zusammen ein Ziel verfolgen können. Die Mitgliedschaft einer Kommune in einer Infrastrukturgenosenschaft hat insoweit besondere strukturelle Bedeutung, weil die Kommune zugleich ihre Einwohner repräsentiert mit der Folge, dass auch deren Interessen bei der Bestimmung des Förderzwecks bzw. der Angrenzung des Geschäftskreises (Mitglieder geschäft / Fremdgeschäft) zu berücksichtigen sind. Auf die Bedeutung dieses Umstandes für genossenschaftsrechtliche Würdigung wird später vertieft einzugehen sein.

III. BETRACHTUNG DER FALLGRUPPEN

Wie gezeigt wurde, kann man die Motive für die Gründung von Genossenschaften typisierend verschiedenen Fallgruppen zuordnen. Auf diese soll im nächsten Schritt genauer eingegangen werden. Zunächst auf die Fallgruppe „Bewahrung“.

1. Fallgruppe „Bewahren“

Bei dieser ersten Fallgruppe geht es darum, vorhandene Infrastruktureinrichtungen, die der bisherige Träger mangels ausreichender Leistungsfähigkeit nicht fortführen kann, durch einen genossenschaftlichen Träger fortzuführen.

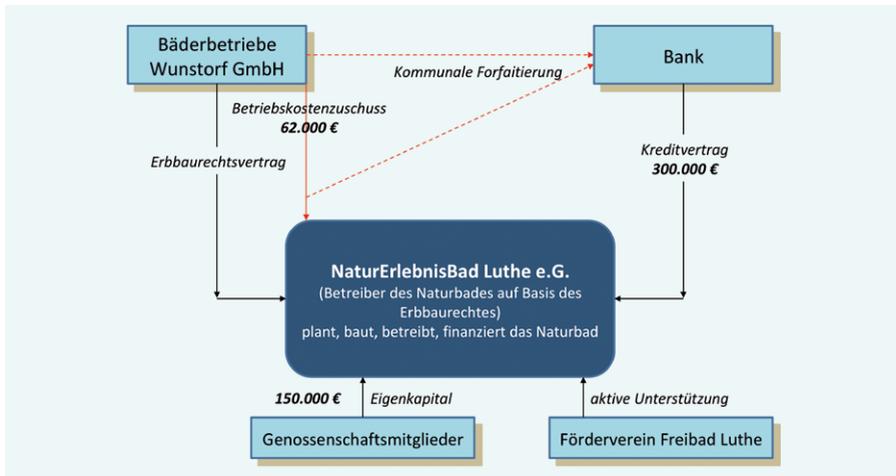
Für die Umsetzung kommen insbesondere zwei Modelle in Betracht. Erstens ein rein bürgerschaftliches Modell, bei dem die gesamte Aktivität aus der Gesellschaft entspringt und zweitens ein partnerschaftliches Modell unter Beteiligung der jeweiligen örtlichen Kommune bzw. des bisherigen Trägers (u. U. als rein investives Mitglied).

Das zweite Modell kann am Beispiel einer Schwimmbadgenossenschaft in der Stadt Wunstorf, Ortsteil Luthé veranschaulicht werden. Die Finanzierung des Freibades erfolgt dort kombiniert durch Eigenkapital der Genossenschaft, einen Betriebskos-

¹⁵ Siehe Korte, in: Wurzel/Schraml/Becker (Hrsg.), Rechtspraxis der kommunalen Unternehmen, 3. Aufl. 2015, Abschnitt D VI „Genossenschaften“. Zu weiteren Einzelheiten siehe auch Markmann, Lokale Leistungserbringung im kommunalen Interesse: Revival der Genossenschaft?, 2018.

tenzuschuss der Stadt Wunstorf, ein Bankdarlehen sowie Privatarlehen und private Spenden. Die rechtliche Struktur beruht auf einer Public- Private-Partnership (PPP) mit der Stadt Wunstorf, die im Schaubild verdeutlicht wird.

Die Genossenschaft hat ca. 1.000 Genossen als Mitglieder, womit ca. 75% aller Haushalte in Luthe bei der Genossenschaft eingetragen sind.



Quelle: Darstellung des Projekts NaturErlebnisBad Luthe eG.

Fragt man mit Blick auf diese und ähnliche Initiativen nach den Gelingensbedingungen, so stellt man fest, dass zunächst eine positive Wertschätzung der bedrohten Einrichtungen / Leistungen unerlässlich ist. Zudem muss eine ausreichend leistungsfähige Personengruppe vorhanden sein, wobei neben der finanziellen Leistungsfähigkeit vor allem ausreichend Zeit für das ehrenamtliche Engagement vorhanden sein muss.

Mit dem Verweis auf das Engagement ist zugleich ein anderer Aspekt thematisiert: Die Initiative für eine Genossenschaft kann direkt aus der Zivilgesellschaft aber auch aus der Kommune bzw. den dort aktiven Personen heraus entstehen. Der bisherige (kommunale oder sonstige) Träger kann durchaus weiter beteiligt sein. Es kommt zu Wirtschaftlichkeitsvorteilen durch die ehrenamtliche Tätigkeit in der Genossenschaft und die mit der stärkeren Identifikation verbundenen höheren Nutzung der Einrichtung.

2. Fallgruppe „Kontrollieren“

Über das reine Bewahren hinaus gehen solche Projekte, bei denen es den Initiatoren darauf ankommt, sich aus der „Abhängigkeit“ von Politik und Wirtschaft zu „befreien“ und eigenständig über einige Bereiche der regionalen Infrastrukturen zu entscheiden. Ziel ist es, die Kontrolle und Steuerung von lokal oder regional bedeutsamen Dienstleistungen zurück zu gewinnen oder erstmalig zu etablieren. Vor allem die Abhängigkeit von überörtlichen Entscheidungen (wozu in Gemeinden mit mehreren Ortschaften auf die zentrale Gemeindeverwaltung gehört) oder von Unternehmen / Investoren soll überwunden oder vermindert werden. Beispiele sind Dorfläden, soziale und kulturelle Einrichtungen, aber auch lokale Versorgungseinrichtungen, die zum Verkauf bzw. zur Zentralisierung vorgesehen sind.

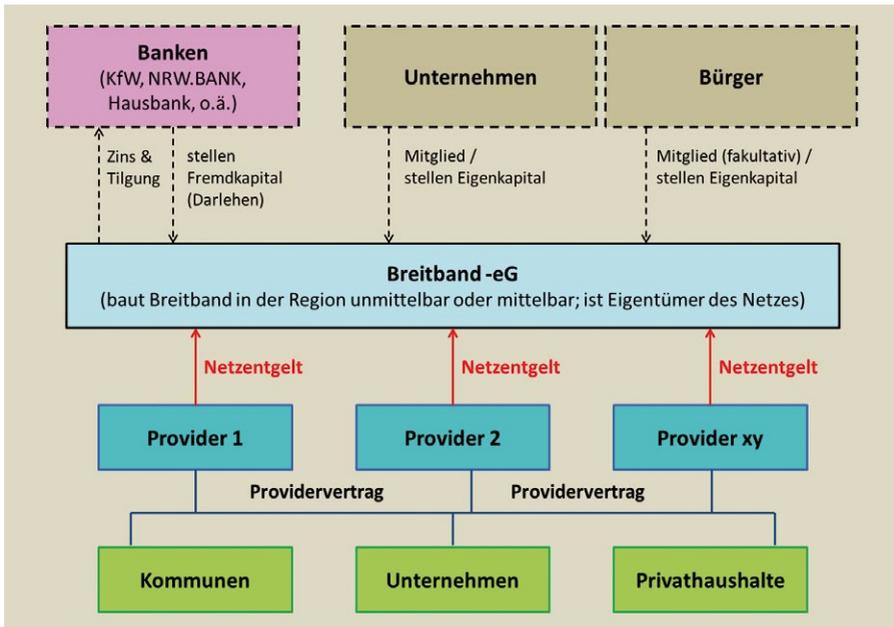
Exemplarisch sei hier auf die Elektrizitäts- und Wassergenossenschaft Vagen eG verwiesen. Anfang des 20. Jahrhunderts haben sich einige Bürger von Vagen zusammengeschlossen und eine Ortsgemeinschaft gegründet. Hauptgrund war, die zukunftsweisende Idee, die Stromversorgung für die Ortschaft Vagen in eigene Hände zu nehmen. Dem Weitblick der Gründer verdanken die Einwohner den heutigen Zustand, dass die kleine Ortschaft Vagen über eine eigenständige Stromversorgung und über eine ortsbezogene Wasserversorgung verfügt.

3. Fallgruppe „Innovation“

Bei der dritten Fallgruppe steht die Innovation im Vordergrund. Hier geht es den Akteuren darum, bislang nicht erbrachte Leistungen bereitzustellen oder als solche vorhandene Leistungen mit neuen Inhalten auf dem Markt zu etablieren. Die Projekte zielen somit auf inhaltliche Innovation im Bereich der technischen Infrastruktur, aber auch für soziale Lebensformen und damit zugleich auf soziale Innovation ab.

Ein Beispiel für technische Innovation sind die Breitbandgenossenschaften, mit denen Unternehmer auf Versorgungslücken vor allem im ländlichen Raum reagiert haben. So erfolgte die Gründung der Breitbandgenossenschaft Hagen eG im August 2016 als Reaktion auf Unterversorgung insbesondere im Industriegebiet. Gegenstand des Unternehmens sind „Auf- und Ausbau, die Erschließung und die Bereitstellung von Glasfasernetzen in der Stadt Hagen“. Die Akteure wurden durch den Genossenschaftsverband und das Wirtschaftsministerium des Landes unterstützt.

Weitere Beispiele mit Bezügen zur technischen Innovation stellen die Energiegenossenschaften dar, die teilweise auch mit Carsharingangeboten für Elektrofahrzeuge verbunden werden. Die 850 beim Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. organisierten Energiegenossenschaften leisten einen wichtigen



Quelle: Eigene Darstellung.

Beitrag, die Akzeptanz der und die Motivation für die Energiewende in breiten Teilen der Gesellschaft zu steigern. Über 180.000 Menschen engagieren sich in genossenschaftlichen Erneuerbare-Energien-Projekten, von der Energieproduktion und -versorgung, über den (Wärme-) Netzbetrieb bis hin zur Vermarktung.

Aus dem Bereich der sozialen Innovation sind z. B. das Mehrgenerationenwohnen in Wohnungsgenossenschaften mit besonderen Betreuungsangeboten (u. a. für demente Mieter) und die Bürgergenossenschaft Bocholt eG zu erwähnen, die soziale Dienste vermittelt.

Betrachtet man die Entwicklung insgesamt, so lässt sich z. B. für das Jahr 2017 konstatieren, dass unter dem Dach des DGRV 90 Genossenschaften gegründet

wurden. Die Zahl ist damit gegenüber dem Vorjahr (95 Gründungen) in etwa stabil geblieben. Mehr als die Hälfte der Neueintragungen entfiel auf die beiden Bereiche Dienstleistungen (24 Gründungen) und Energie (24). Weitere Schwerpunkte lagen in der Bildungs- & Beratungsbranche (9) sowie in der Gründung von Wohnprojekten (9) und Dorfläden (9).

Viele der jungen Genossenschaften sind auf innovativen Geschäftsfeldern tätig und bieten Lösungen für Herausforderungen der heutigen Zeit. So finden sich unter den Gründungen der letzten 12 Monate u. a. Genossenschaften im Bereich Elektromobilität, Breitbandversorgung, Generationenwohnen oder Ärzteversorgung im ländlichen Raum.

Im Bereich der erneuerbaren Energien ist die Zahl der Genossenschaftsgründungen gegenüber dem Vorjahr (19) wieder leicht angestiegen. Das liegt vor allem am Bereich der Wärmeversorgung. Jede dritte Energiegenossenschaft wird heute mit dem Ziel gegründet, ein Nahwärmenetz zu betreiben.

IV. ERKLÄRUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR DIE RENAISSANCE DER GENOSSENSCHAFT

1. Geringer Bekanntheitsgrad der Genossenschaft als Ausgangspunkt

Wenn von einer Renaissance gesprochen wird, muss zuerst geklärt werden, warum eine Idee oder Rechtsform in Vergessenheit geraten ist. Im Fall der Genossenschaft gibt es dafür sicher viele Gründe. Eine zentrale Rolle dürfte aber der Umstand spielen, dass die Genossenschaft in der juristischen Ausbildung in den letzten drei Jahrzehnte praktisch nicht mehr vorkommt mit der Folge, dass auch die juristische Beratung bei einer Unternehmensgründung nicht auf sie verweist. Denn ein Berater rät nur zu Rechtsformen, die ihm bekannt und vertraut sind.

Hinzu kommt, dass damit auch das Wissen um das spezifische Potenzial der Rechtsform nicht vermittelt wird. Im Gegenteil werden die höheren formalen und inhaltlichen Anforderungen an die Gründung einer Genossenschaft als Nachteil im Vergleich zur flexiblen GmbH eingestuft und nicht als Garantie oder Unterstützung für bessere Geschäftsmodelle.

2. Trend zu Kooperation und Nachhaltigkeit – Sharing Economy als Indiz

Die Trendwende der letzten Jahre wurde deshalb auch nicht durch die rechtliche Gründungsberatung, sondern durch ein wachsendes gesellschaftliches Interesse an kooperativen und nachhaltigen Lebens- und Wirtschaftsmodellen ausgelöst. Es ist deshalb auch nicht überraschend, dass viele der Initiativen Bezüge zum Umweltschutz und zur Nachhaltigkeit aufweisen. Schließlich zeigt das Buch von Paul Collier „Sozialer Kapitalismus“, dass übergeordnete gesellschaftliche Entwicklungen mit Hilfe von genossenschaftlichen Lösungen besser gesteuert werden können.

3. Die Genossenschaft als Partizipationsinstrument

Daran knüpft meine abschließende These an, dass mit Hilfe von Genossenschaften, insbesondere von Sozial-, Bürger- und Infrastrukturgenossenschaften, der soziale Zusammenhalt vor Ort und in überschaubaren Regionen revitalisiert werden kann. Genossenschaften können dazu beitragen, neue und größere Gestaltungsfreiräume für die Infrastrukturangebote zu erschließen, die für rein kommunales Handeln derzeit nicht bestehen. Zudem kann Bürgerpartizipation themen- und pfadspezifisch wirksamer ausgebildet werden als auch der Ebene des bestehenden kommunalen Systems. Es geht darum, durch die Kooperation von Kommune und Bürgern den rechtlichen und faktischen Gestaltungsrahmen im Sinne einer stärkeren Berücksichtigung der Interessen und Ideen der aktiven Bürger / Unternehmen zu erweitern.

Das Modell ist vor allem dort interessant, wo die öffentliche Hand stärkeren gesetzlichen Vorgaben unterliegt und zugleich durch die Erweiterung von Gestaltungsmöglichkeiten das Interesse für privates Engagement geweckt oder gesteigert werden kann. Ein Beispiel wäre eine durch Kommune und Bürger getragene private Grundschule. Bislang wird bei Public-Private-Partnerships ein privates Unternehmen mit passendem Know-how und Kapital eingebunden. Dadurch wird der Einfluss der Bürger gemindert. Durch die Kooperation mit Bürgern in einer Genossenschaft wird der umgekehrte Weg beschritten. Unternehmen können auch beteiligt werden, sind dann aber nicht dominant. Die Bürger werden dabei nicht nur punktuell in eine Entscheidung einbezogen, wie beim Bürgerentscheid. Sie werden vielmehr langfristig in die Gestaltung einbezogen und übernehmen damit auch Verantwortung, was beim Bürgerentscheid nicht der Fall ist. Das eigene Interesse an den Leistungen erhöht das Interesse und die Aufmerksamkeit. Es ergeben sich Innovationspotenziale, Akzeptanzsteigerungen und Wirtschaftlichkeitsvorteile.

Schließlich ist die lokale Relevanz zu beachten. Der gesellschaftliche Zusammenhalt wird durch verlässlichere Rahmenbedingungen verbessert und die Identifikation mit den sozialen Räumen kann gesteigert werden. Durch die Kooperation wird überdies die soziale Kommunikation verbessert. Dadurch können Anreize für weitere Projekte entwickelt werden.

Die Kombination von kommunaler Partizipation und genossenschaftlicher Demokratie ist aus dem Blickwinkel des Verfassungsrechts dann problematisch, wenn damit die Partizipation zu eng an private Leistungsfähigkeit gekoppelt wird. Es dürfen auf diesem Weg keine Gestaltungsprivilegien geschaffen werden. Eine übertriebene Grundsätzlichkeit ist hier aber auch zu vermeiden. Deshalb sollte nur über Missbrauchskriterien nachgedacht werden.

Das Gestaltungspotential genossenschaftlicher Kooperation

STRUKTURWANDEL AN DER RUHR UND DIE TRANSFORMATIVE KRAFT DER EMSCHERGENOSSENSCHAFT

In den letzten Jahren hat sich die Debatte um den Strukturwandel an der Ruhr ein wenig gedreht. Prägten jahrzehntelang Schlagzeilen über die hohe Dauerarbeitslosigkeit, Armut und Verödung städtischer Räume den Diskurs, so zeigen sich in letzter Zeit auch positivere Aspekte. Im Gegensatz zu vielen altindustriellen Regionen ist das Ruhrgebiet keine Wirtschaftsregion im Niedergang, und aus internationaler Sicht sind polyzentrische Stadtlandschaften wie das Ruhrgebiet sogar zukunftsweisend. Das Ruhrgebiet wird in einer Studie des wissenschaftlichen Beirates der Bundesregierung Globale Veränderungen („Der Umzug der Menschheit. Die transformative Kraft der Städte“/2016) als eine post-industrielle Metropole bezeichnet, die durch ihre polyzentrische Struktur als besonders zukunftsfähig eingeschätzt wird. Dies liegt sicherlich auch daran, dass hier europaweit mit derzeit über 275.000 Studenten die dichteste Hochschullandschaft entstanden ist. Hinzu kommt eine vielfältige Kulturszene, und auch innovative Wirtschaftsunternehmen sind anzutreffen – ganz zu schweigen von der erfolgreichen ökologischen Umgestaltung der Emscher¹⁶.

Die **Emschergenossenschaft** wird deshalb auch in der Studie als Vorreiter und federführende Instanz des ökologischen Umbaus des Ruhrgebiets hervorgehoben, vor allem ihre koordinierende Rolle bei der regionalen Kooperation. „Die zentrale ökologische Innovation der IBA ist die gemeinsam mit der Emschergenossenschaft umgesetzte komplette Renaturierung des Emscher-Flusssystem, das inklusive aller Nebenflüsse bis 2020 realisiert werden soll. Dabei kommt der Emschergenossenschaft eine entscheidende Rolle zu. Sie setzt sich für die Nutzung erneuerbarer Energien, die Verbesserung der Lebensqualität in urbanen Regionen durch Umnutzung sowie den Umbau von (Industrie-)Gebäuden ein. Hier wird durch

¹⁶ Vgl. zum Strukturwandel an der Ruhr Bogumil et al 2012, Lehner/Noll 2016, Polivka et al 2017 sowie die Beiträge in Leggewie et al 2017 und Scharioth/Schräpler 2017.

Umnutzung von Brachflächen oder z. B. Energiegewinnung durch Abwasser sowie Beheizung öffentlicher Gebäude mit Abwasser die Kreislaufwirtschaft gefördert“ (Wiss. Beirat 2016, S. 340; vgl. auch Wuppertal Institut 2013).

Diese Sichtweise – die Emschergenossenschaft als **Pionier des Strukturwandels** – wird zwar in Expertenkreisen diskutiert, müsste aber in der Öffentlichkeit noch breiter kommuniziert werden. Die Emschergenossenschaft zielt mit ihrer integrierten, präventiv ausgerichteten Wasser- und Stadtentwicklungspolitik auf eine gemeinwohlverträgliche Gestaltung des Strukturwandels. Sie unterstützt so die Quartiere bei der Gestaltung der unterschiedlichen Herausforderungen zur Sicherung und Verbesserung ihrer Standortattraktivität (auch für Unternehmen) und Lebensqualität. Für das Ruhrgebiet geht es um die Schaffung **moderner Urbanität**, die Zugänge zu Kultur, Familienfreundlichkeit und Freizeitmöglichkeiten bei gleichzeitig vorhandener Gesundheits- und Versorgungsinfrastruktur bietet. Vorreiterprojekte können hierbei nicht nur Innovationspotentiale „vor Ort“ freisetzen, sondern auch eine positive Signalwirkung für andere Kommunen entfalten und Spill-Over-Effekte anstoßen. Der Stellenwert gemeinwirtschaftlicher Genossenschaftsmodelle ist auch in anderen Themenfeldern wieder neu zu entdecken: „Es geht dann um die innere Bindung des Managements an öffentliche Aufgaben, die durch die Genossenschaft verwirklicht werden sollen. Dies mögen kulturelle, soziale, politische, wirtschaftliche Ziele sein. Viele Genossenschaften sind demnach als ‚freigemeinnützige Gebilde‘ (besser: frei-gemeinwirtschaftliche Gebilde, weil die Freigemeinnützigkeit in Deutschland steuerrechtlich anders und spezifischer verankert ist) zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben zu verstehen“ (Schulz-Nieswandt 2015, S. 45).

Was wird im Folgenden nun unter einer Genossenschaft verstanden? Hier kann eine breite **Definition** weiterhelfen: „Genossenschaften weisen spezifische Merkmale auf, die sie von anderen Unternehmenstypen abgrenzen. Von ihrem Charakter her sind Genossenschaften Selbsthilfeorganisationen mit eingerichtetem Geschäftsbetrieb. Ihre Mitglieder unterhalten gemeinsam einen demokratisch geführten Geschäftsbetrieb, dem bestimmte betriebliche Funktionen der rechtlich und wirtschaftlich eigenständig bleibenden Mitglieder zur Ausführung übertragen werden. Die Mitglieder kaufen entweder bei dem genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb ein, setzen als Lieferanten über den genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb ab oder arbeiten als Kapitalgeber und zugleich Beschäftigte im genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb. Man spricht in diesen Fällen vom Identitätsprinzip der Genossenschaft, d. h. von der Identität eines Mitglieds als Kapitalgeber und Kunde, als Kapitalgeber und

Lieferant oder als Kapitalgeber und Beschäftigter. Anhand des Identitätsprinzips können Fördergenossenschaften und Produktivgenossenschaften unterschieden werden. Während bei Fördergenossenschaften die Kapitalgeber zugleich Kunden und/oder Lieferanten sind, liegt bei Produktivgenossenschaften eine Identität von Kapitalgebern und Beschäftigten vor“ (Blome-Drees et al 2015, S. 19).

Die Emschergenossenschaft wurde 1899 als Reaktion auf den sich ausbreitenden Steinkohlebergbau mit all seinen Folgewirkungen, die die gewerblichen und die durch die Bevölkerungszunahme ebenso wachsenden häuslichen Abwässer verursacht haben, von Vertretern der anliegenden Städte und Kreise, des Bergbaus und der Industrie gegründet und weist somit eine spezifische **Pfadabhängigkeit**¹⁷ auf (vgl. zur Geschichte der Infrastrukturentwicklung van Laak 2017). In der über 100-jährigen Geschichte ist aber nicht nur spannend, wie erfolgreich aus historischer Sicht die Wasserwirtschafts-genossenschaft gewirkt hat und aus der Revierkloake in den letzten 30 Jahren eine neue Wasserlandschaft formte, sondern dass sich über diese Infrastruktur auch eine **regionale Vernetzung** ergeben hat, die man in moderner Terminologie als „Regional Governance“ bezeichnen und die gerade heute als Gestaltungsinstrument genutzt werden kann (zum Verständnis von Regional Governance vgl. Fürst 2007). Bezogen auf eine nachhaltige Wasserwirtschaft hat sie sich als äußerst zukunftsfähiges Modell zum effizienten Umgang mit Wasser und weiteren Infrastrukturen erwiesen. Diese, etwa für die Stadtentwicklungen, sozioökonomischen Folgewirkungen, der „Mehrwert“ der Genossenschaft, wird allerdings in den einschlägigen Debatten in der Öffentlichkeit noch zu wenig beachtet.

ZUR RENAISSANCE DER GENOSSENSCHAFTSIDEES

In den letzten Jahren ist es in vielen Bereichen zur Revitalisierung der Genossenschaftsidee gekommen und der langanhaltende Schrumpfungsprozess der Genossenschaften ist nicht nur zum Stillstand gekommen, sondern es wurde sogar ein Nettoüberschuss erzielt. Insbesondere seit 2007 ist die Zahl der Neugründun-

¹⁷ Formalrechtlich ist die Emschergenossenschaft als eine Körperschaft öffentlichen Rechts organisiert (die Mitgliedschaft der Kommunen, Unternehmen etc. beruht deshalb auch nicht auf Freiwilligkeit), agiert aber seit der Gründung bei der Aufgabenwahrnehmung in der Wasserwirtschaft als ruhrgebietsspezifische Infrastrukturgenossenschaft (vgl. hierzu auch Kluth 2017). Zur neueren Diskussion um Organisations- und Rechtsformen gemeinnützigen Handelns vgl. Weitemeyer 2014.

gen von Genossenschaften stetig angestiegen, insbesondere waren es Energiegenossenschaften, aber auch Genossenschaften neuen Typs wie Gesundheits- und Sozial- oder Schülergenossenschaften. „Seit Beginn des 21. Jahrhunderts kommt es allgemein nun wieder vermehrt zu Genossenschaftsneugründungen und diese betreffen – neben den verschiedenen Formen der Energiegenossenschaften – häufig auch solche Genossenschaften, die innerhalb und im Umfeld der Sozialwirtschaft bzw. der lokalen Daseinsvorsorge zu verorten sind. Besonders zahlreich waren dabei zunächst die Genossenschaftsgründungen im Gesundheitssektor, später kamen Dorfläden und genossenschaftlich organisierte Wohnformen, aber auch Kino-, Gaststätten-, Schwimmbadgenossenschaften u. ä. hinzu. Schon in den 1990er Jahren gründeten sich – nicht zuletzt auch aufgrund des Modellprojektes der Landesregierung von Baden-Württemberg – Senioren-genossenschaften zur Vermittlung alltagsnaher Dienstleistungen zwischen den Mitgliedern“ (Schmale 2017, S.12f).

Vor allem nach der Finanzkrise haben die Grundwerte der Genossenschaften wie Selbstverantwortung und Nachhaltigkeit wieder an Aktualität gewonnen¹⁸. Diese Werthaltung zeigt sich beispielsweise konkret im Vertrauen in Genossenschaftsbanken, aber auch generell haben sich nach Meinung vieler Bürger Genossenschaften gerade in der Finanzkrise bewährt, was sicherlich an den bestimmenden Organisationsprinzipien der Genossenschaften, insbesondere der Mitgliederfokussierung und dem auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Geschäftsmodell liegt. Am Beispiel der Genossenschaftsbanken zeigt sich auch quantitativ die große Bedeutung von Vertrauen, das bewirkt hat, dass die genossenschaftliche Finanzgruppe seit Ausbruch der Finanzkrise besser dasteht als die traditionellen Banken und Sparkassen. Vor dem Hintergrund der finanziellen Situation vieler Kommunen in Deutschland bietet sich das Genossenschaftsmodell ebenfalls in anderen Feldern der Daseinsvorsorge als zukunftsfähiges Gestaltungsinstrument an – auch als Ausgleich zum **Markt- und Politikversagen**. Genossenschaften haben seit Jahrzehnten im Feld des Wohnens, aber auch in der Energie- und Wasserversorgung bewiesen, dass sie nicht nur Kommunen entlasten, sondern auch langfristig eine sichere und effektive Leistungserstellung gewährleisten können. Dies wird von

¹⁸ Die Genossenschaftsidee ist 2017 als erste Eintragung Deutschlands in die Unesco-Liste des Immateriellen Kulturerbes aufgenommen worden. Als einer der Pioniere gilt der aus dem Westerwald stammende Friedrich Wilhelm Raiffeisen, der 1848 den „Flammersfelder Hilfsverein zur Unterstützung unbemittelter Landwirte“ gründete und dessen 200. Geburtstag im März 2018 gefeiert wurde – mit dem nachdrücklichen Hinweis darauf, dass die Genossenschaften anders als viele politisch-soziale Organisationen in Deutschland Mitgliedergewinne zu verzeichnen haben und eine „Renaissance“ erleben.

den verantwortlichen Akteuren auf lokaler Ebene auch explizit so formuliert: „Die Förderung von Lebensqualität und Standortfaktoren ist in Zusammenarbeit mit verschiedenen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteuren in gemeinsamen Strukturen erfolgversprechender als das Silodenken. Zudem kann die gemeinsame Aufgabenwahrnehmung im Sinne der Genossenschaftsidee Städte und Gemeinden maßgeblich entlasten und zusätzliche Mehrwerte generieren: Von der Nahversorgung über Pflege und Kinderbetreuung bis hin zur Schaffung medizinischer und sozialer Infrastrukturen oder altersgerechter Wohnformen lassen sich Ziele gemeinsam umsetzen, die ansonsten von der öffentlichen Hand allein organisiert würden. Genossenschaften können hier als Steuerungsinstrument für die Bereitstellung öffentlicher Dienstleistungen effizienzsteigernd wirken. Davon profitieren auch die Städte und Gemeinden, wenn sie mit Genossenschaften zusammenarbeiten oder selbst Mitglied sind“ (Ott/Landsberg 2018, S. 3). Und auch die neue Bundesregierung hat in ihrem Koalitionsvertrag die weitere Unterstützung der Genossenschaften festgeschrieben: „Wir wollen Genossenschaften als nachhaltige und krisenfeste Unternehmensform in den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen stärken. Dazu benötigen wir Maßnahmen, die eine starke Mitgliederbeteiligung unterstützen und kleineren Genossenschaften Orientierungshilfen bieten“ (Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD 2018, S. 64).

In den letzten Jahren konnten die Genossenschaften in verschiedenen Feldern der **lokalen Infrastruktur** wieder stärkere Bedeutung erlangen. Insbesondere zwischen 2009 und 2013 kann von einem regelrechten „Gründungsboom“ bei Energiegenossenschaften gesprochen werden. Ende 2014 waren etwa 11 Prozent aller in Deutschland eingetragenen Genossenschaften Energiegenossenschaften. Die jährlichen Neueintragungsraten in den Genossenschaftsregistern erreichten ihren Höhepunkt 2011 und nehmen seitdem wieder ab. Der Gründungsboom endete allerdings bereits etwa Mitte des Jahres 2013. „Vor dem Hintergrund der mit der Energiewende einhergehenden Subventionierung erneuerbarer Energien ist die Zahl der Energiegenossenschaften in Deutschland in den letzten Jahren stark angestiegen. In diesem Zusammenhang ist häufig von einem „Gründungsboom“ die Rede, der in etwa im Zeitraum von 2009 bis 2013 stattfand. Für den Anstieg der Gesamtzahl der Genossenschaften sind Energiegenossenschaften maßgeblich verantwortlich; 2014 waren 11 % der deutschen Genossenschaften Energiegenossenschaften. Begünstigend wirkte sich weiterhin die Novellierung des Genossenschaftsgesetzes im Jahr 2006 aus, die unter anderem Gründungen erleichterte (etwa, da seitdem nur noch drei Mitstreiter zur Gründung benötigt werden und

nicht mehr sieben) und Förderungszwecke sozialer, kultureller und ökologischer Natur für zulässig erklärte. Nachdem die gesetzlich garantierte Einspeisevergütung vor allem für Strom aus Photovoltaik-Anlagen durch Novellierungen des EEG abgesenkt wurde, kam auch die Gründungsdynamik mehr und mehr zum Erliegen. Aktuell gibt es in Deutschland etwa 900 bis 1000 Energiegenossenschaften. Die Angaben variieren in Abhängigkeit von der gewählten Definition, dem Zeitpunkt der Erhebung und der verwendeten Datenquelle“ (Drewing 2018, S. 3; vgl. auch Dorniok 2017). Erstmals seit einigen Jahren sind die Energiegenossenschaften nicht mehr der dominierende Bereich in der Gründungsstatistik. Neben dem Wandel der regulatorischen Rahmenbedingungen bei erneuerbaren Energien, ist dies vor allem auf Sättigungstendenzen zurückzuführen. Bedingt durch jüngere Novellierungen des Erneuerbare-Energien-Gesetzes werden in den letzten Jahren weniger Photovoltaik- und zunehmend mehr Windenergieanlagen projektiert – ein Unterfangen, für das sich andere Rechtsformen eher anbieten als die Genossenschaft.

Im Gründungstrend liegen **Dienstleistungsgenossenschaften** – derzeit entfällt jede dritte Neueintragung auf diesen Bereich –, wobei die Bandbreite der Dienstleistungen groß ist. Sie reicht von IT- oder Personaldienstleistungen für die Mitgliedsunternehmen, über betriebliches Gesundheitsmanagement, Ärzte- und Familiengenossenschaften bis hin zu Angeboten aus dem gemeinnützigen Bereich (Jugendbetreuung oder Seniorenpflege, Integration von Zugewanderten etc.). So gründeten beispielsweise im September 2015 fünfzehn Personen, darunter der Bürgermeister, Vertreter aller im Gemeinderat vertretenen Fraktionen, der katholischen und der evangelischen Kirche und des lokalen Wirtschaftsverbandes, in Sögel/Emsland die Bürgergenossenschaft „Willkommen in Sögel eG“. Dort wurden rasch zentrumsnah Wohnunterkünfte für Geflüchtete mit insgesamt 23 Wohnungen errichtet, um die soziale Integration zu erleichtern. Inzwischen gibt es mehr als 260 Mitglieder, die vielfältige Aktivitäten entfalten (vgl. Newsletter genossenschaften.de, Ausgabe 1/2018). Generell sind in den letzten 10 Jahren rund 2.000 Genossenschaften gegründet worden, unter ihnen in verschiedenen Orten **Genossenschaften des Gemeinwesens**. „Von den insgesamt 315 neu gegründeten Genossenschaften des Gemeinwesens sind mehr als ein Drittel im Bereich der Nahversorgung entstanden, mehrheitlich Dorfläden im ländlichen Raum. Aber auch Gasthäuser, Erzeuger-Verbraucher-Kooperationen und Weltläden (vor allem im städtischen Bereich). Mehr als ein Viertel dieser Genossenschaften wurden im Bereich der Sozialwirtschaft gegründet, die sich zum Teil auch mit staatlichen Geldern finanzieren und an denen beispielsweise Unternehmen oder Wohlfahrtsverbände

beteiligt sind. Dazu zählen Genossenschaften Erwerbsloser, Behindertenwerkstätten, Palliativ- und Pflegeeinrichtungen sowie genossenschaftliche Kindergärten und Schulen. Einen Beitrag zum Gemeinwesen leisten auch viele Genossenschaften im Bereich der Raumentwicklung, indem sie beispielsweise Bürgerhäuser erhalten, Denkmalschutz betreiben, regionale Wirtschaftskreisläufe durch Regionalwährungen stärken oder Ackerflächen in Gemeinschaftseigentum überführen. Jede zehnte Genossenschaft stellt Leistungen in den Bereichen Freizeit und Kultur bereit, zum Beispiel Sporteinrichtungen wie Schwimm- und Turnhallen, Theater, Kino und andere Kultureinrichtungen“ (Thürling 2018; vgl. auch Stephan/Krämer 2017).

Die Gründung von Genossenschaften wird zur Behebung eines Missstands oder zur Befriedigung eines Bedarfs (einer bestimmten Gruppe von Individuen) vor allem dann interessant, wenn passende „Lösungen“ am Markt oder durch staatliche Intervention auf sich warten lassen, oder der Staat sich aus entsprechenden Feldern zurückzieht. So wurde zum Beispiel im Zuge des Verkaufs großer (öffentlicher) Wohnungsbestände Mitte der 2000er Jahre diskutiert, ob deren Übertragung in eine genossenschaftliche Trägerschaft eine gute Alternative sein könnte (vgl. Crome 2007, S. 220). Zwar ist dieses Modell letztlich nicht in größerem Umfang zum Tragen gekommen, doch frei nach dem Motto „Wenn dir keiner hilft, hilf dir selbst“ kommt es in den vergangenen Jahren verstärkt zu Neugründungen, da im Zuge wachsender Wohnungsnot in vielen größeren Städten aber auch angesichts fehlender „Sonderwohnformen“, beispielsweise für ältere Menschen, in urbanen und suburbanen Räumen andere Alternativen kaum verfügbar sind (vgl. Streit / Handelsblatt 2017; GdW 2013).

Die **Grundwerte** der Genossenschaften wie Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung sind also noch immer aktuell und in den letzten Jahren gab es – wie am Beispiel der Energiegenossenschaften kurz aufgeführt – auch real einen Wiederaufschwung dieser Organisationsform. Allein in Deutschland gehören derzeit rund **22,6 Millionen Menschen** den über **8.000 Genossenschaften** an. Das Wirtschaften nach genossenschaftlichen Werten bietet den Menschen Sicherheit in einer unsicher gewordenen Umwelt. In einer Gesellschaft mit immer mehr Optionen wachsen auch die subjektiven Verunsicherungen. Da die traditionellen politischen Organisationen von einer Vertrauenskrise betroffen sind, werden auch alternative soziale Kontaktformen wie Genossenschaften gesucht. Auch wenn nicht immer der Begriff „Genossenschaft“ gewählt wird, gewinnt die Idee auch vor dem Hintergrund der Kritik an der Externalisierung sozialer und ökologischer Effek-

te neue Bedeutung. „Es geht um neue Formen der Organisation und Verteilung von Erwerbsarbeit sowie die Förderung lokaler Wertschöpfung durch die Verbindung von lokaler Produktion und lokalem Konsum, um die systematische Verknüpfung von Bedürfnissen und Potenzialen, lokalregionale Netzwerke oder Primär- und Sekundärgenossenschaften zur Sicherung und Bewirtschaftung von Gemeingütern“ (Elsen 2017, S. 137; vgl. auch Mori 2014 sowie die Beiträge in Mayer-Erben et al 2017). So gesehen erfüllen Genossenschaften alle Anforderungen an pragmatische Visionen, wie sie derzeit oft eingefordert werden. Genossenschaften sind aber nicht nur als lokale Selbstorganisationsmodelle zu verstehen, sondern können auch Großunternehmen sein. So ist in Deutschland die genossenschaftlich organisierte Edeka-Gruppe der größte Verbund im deutschen Einzelhandel mit über 350.000 Mitarbeitern und einen Jahresumsatz von rund 50 Milliarden Euro (2016).

Allerdings sollte Genossenschaften nicht quasi automatisch eine Organisationsvitalität zugeschrieben werden, die teilweise auch nicht (mehr) gegeben ist. Viele traditionelle Genossenschaften werden entweder kaum (vor allem von Jugendlichen) oder eher als „verkrustet“ wahrgenommen. Der fehlende Nachwuchs der Genossenschaften entwickelt sich immer mehr zu einem zentralen Organisationsproblem. Tatsächlich sind Genossenschaften nur wenigen Jugendlichen und jungen Erwachsenen überhaupt bekannt. Bei einer Befragung waren nur 31% der 16- bis 20-Jährigen, die kein Mitglied in einer Wohngenossenschaft sind, Wohngenossenschaften bekannt (vgl. Büscher et al 2009 /bei Theurl/Wendler (2011) sind es 48,7% der 14- bis 19-Jährigen u. 65,4% der 20- bis 29-Jährigen). In einer 2014 durchgeführten InWIS-Befragung unter RUB-Studierenden mit rund 2400 Teilnehmerinnen und Teilnehmern hatten 80% keine Erfahrungen mit Wohngenossenschaften, 40% kannten sie überhaupt nicht (Bölting et al 2015). Es zeigte sich aber auch, dass genossenschaftliche Prinzipien durchaus beliebt sind, allerdings ist nicht bekannt, dass sie mit Genossenschaften zu tun haben. Teilweise war sogar Gleichgültigkeit oder Abneigung zu spüren – Genossenschaften wurden im Wohnungswesen wie normale Anbieter wahrgenommen, hohe Genossenschaftsanteile und lange Kündigungsfristen als „unseriös“ wahrgenommen. Man könnte daraus schlussfolgern, dass ein Bewerben der genossenschaftlichen Idee bei jungen Menschen nicht zielführend sei. Allerdings zeigt sich auch, dass die Prinzipien, wenn „die Genossenschaft“ einmal verstanden ist, positiv bewertet werden. Deshalb sollten Genossenschaften weiter daran arbeiten, sich als eigenständige Akteure zu präsentieren. Vorteile und Wirkungen genossenschaftlicher Prinzipien sollten plakativ und mehrwertbezogen dargestellt werden. „Für die brei-

te Diffusion der Kenntnis über die Genossenschaft spielt Bildung eine besondere Rolle. Interaktive Projekte wie Schülergenossenschaften helfen, ein Bewusstsein für kooperatives Wirtschaften zu schaffen, das in diesem Umfang unmöglich per Lehrplan vermittelt werden kann [...] Ein großes Problem stellt gegenwärtig die mangelnde Präsenz der Genossenschaft in der Bildung derer dar, aus denen sich der Nachwuchs für spätere Berater und andere Multiplikatoren rekrutiert, also vor allem in der Hochschulbildung. Man kann heutzutage einen Master in Betriebswirtschaftslehre abschließen, ohne einmal von der Rechtsform der Genossenschaft gehört zu haben“ (Blome-Drees et al 2015, S. 320). Inzwischen gibt es wenigstens Schülergenossenschaften, aber das gesamte Bildungssystem muss sich stärker mit Genossenschaften beschäftigen, andererseits müssen die Genossenschaften sich stärker dem Nachwuchssystem widmen.

Auch wenn die Genossenschaft in Deutschland trotz steigender Gründungszahlen in den letzten Jahren nur noch eine „randständige“ Unternehmensform ist, ist sie auch nach 150 Jahren noch eine attraktive „lebendige Wertegemeinschaft“. Vor dem Hintergrund wachsender Unsicherheiten und angesichts der Finanzkrisen der letzten Jahre könnte sie zukünftig vielleicht sogar eine noch **stärkere Rolle** als „Aktivierungs- und Steuerungsinstrument“ (Kluth 2017) einnehmen. „Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung ist ein anreizkompatibles Element der genossenschaftlichen Governance: Das Streben nach einzelwirtschaftlichem Erfolg durch die genossenschaftliche Zusammenarbeit induziert gleichzeitig positive Wirkungen, die darüber hinausgehen. Gesellschaftliche Verantwortung ist also der genossenschaftlichen Kooperation inhärent und bedeutet nicht eine Korrektur ihrer Strategie oder ihrer einzelwirtschaftlichen Zielsetzungen. Einzelwirtschaftliche Effizienzziele und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sind nicht widersprüchlich, sondern sie harmonisieren“ (Theurl 2013, S. 93).

Anlässlich des Jahresempfangs der Deutschen Genossenschaften in Berlin im Februar 2018 würdigte Bundeswirtschaftsministerin Brigitte Zypries die Bedeutung der Genossenschaften für die wirtschaftliche Entwicklung weltweit: „Genossenschaften haben nicht nur eine lange Tradition, sondern sie sind auch außerordentlich krisenfest und fortschrittlich. Eine gesunde, mittelständisch geprägte Volkswirtschaft wäre ohne Genossenschaften nicht denkbar.“ Ende 2016 wurde die „Idee und Praxis der Organisation gemeinsamer Interessen in Genossenschaften“ als erster deutscher Eintrag in die „Repräsentative Liste des immateriellen Kulturerbes der Menschheit“ der UNESCO aufgenommen. „Mit Recht“, so Zypries.

„Genossenschaften spielen bei zentralen Fragen für den gesellschaftlichen Zusammenhalt und unsere wirtschaftliche Zukunft eine wichtige Rolle, sei es bei der Digitalisierung oder der Energiewende. Genossenschaft ist nicht nur eine Rechtsform, sondern auch eine Geisteshaltung“.

Die derzeit wieder oft entdeckte wachsende Bedeutung von Nachbarschaften und Selbsthilfenetzwerken und der Wunsch nach Engagement und Mitwirkung entsprechen den genossenschaftlichen Prinzipien (vgl. bspw. die Beiträge in Zimmer/Simsa 2014, Kopf et al 2015 sowie Reutlinger et al 2017). Wohnungsgenossenschaften könnten beispielsweise nicht nur für vorwiegend ältere Menschen eine sichere Daseinsvorsorge darstellen, sondern auch Vermieter für junge Menschen sein, die sich einbringen und selbst in ihrer Nachbarschaft mitbestimmen möchten. Dadurch könnte auch der „Veralterung“ der Wohnungsgenossenschaftspopulation entgegengewirkt werden. Insbesondere hinsichtlich der Mitbestimmung haben sich jedoch die Bedürfnisse gerade junger Menschen geändert. Heute steht weniger der Wunsch nach einer langfristig orientierten, formalisierten Mitbestimmung im Vordergrund. Vielmehr suchen junge Leute nach Möglichkeiten, sich anlassbezogen einzubringen. Auch das Interesse an „Posten“ beziehungsweise Ämtern ist oft nicht so stark ausgeprägt. Vielmehr sind es junge Leute gewohnt, sich anlassbezogen bei Themen, die sie interessieren einzubringen, erwarten dann aber auch möglichst zeitnah konkrete Änderungen oder Effekte. Vorbild ist das Internet, wo es Interaktivität in vielfacher Hinsicht gibt. Übertragen ließe sich das durch Beteiligungsstrukturen, die auf Freiwilligkeit basieren und Anreize schaffen (Treffen nicht am traditionellen Stammtisch, sondern in modernem Ambiente), eine Entformalisierung von Sitzungsstrukturen und die Förderung von projektbezogenem Engagement.

Der Trend zur alternden Gesellschaft spiegelt sich exemplarisch in der **Mitgliederstruktur** von Genossenschaften wider. In der Studie von Büscher et al. (2009) wird darauf hingewiesen, dass die Mitgliedsstruktur der Genossenschaften gekennzeichnet ist durch 1- und 2- Personen-Haushalte, eine häufig lange Mitgliedschaft sowie einen hohen Anteil von über 50-Jährigen (mehr als 50%). Der Großteil der Mieter und Genossenschaftsmitglieder zählt zu den Älteren. Es ist daher zu erwarten, dass in der Folge die Anzahl der Personen in Genossenschaften steigt, die auf Unterstützungsleistungen angewiesen sein werden. Der Bedarf nach sozialen Dienstleistungen oder neuen seniorengerechten Wohnformen wird sich schon in naher Zukunft drastisch erhöhen, zumal das familiäre Hilfspotential schrumpft. Während die Kinder oft berufs- oder ausbildungsbedingt wegziehen, bleiben die

Älteren zumeist in der alten Umgebung zurück. Studien belegen, dass Ältere meist ihre gewohnte Umgebung nicht verlassen wollen, weil sie den **Verlust sozialer Beziehungen** befürchten. Manche Genossenschaften bieten schon heute erfolgreiche, innovative Ansätze zum altersgerechten Wohnen an und sind „eine geeignete Basis zur Realisierung von Wohnformen, die einerseits durch Individualisierung und Autonomie geprägt sind (eigene Wohnung mit selbstbestimmten Tagesabläufen), andererseits aber auf dem Grundpfeiler gemeinschaftlicher Selbsthilfe ruhen und damit prädestiniert sind, geeignete Unterstützungsstrukturen entweder in der Gemeinschaft selbst zu schaffen (z. B. über organisierte Nachbarschaftshilfe) oder gemeinschaftlich zu erwerben“ (Hanrath 2011, S. 134; vgl. zu den Möglichkeiten und derzeitigen Grenzen gemeinschaftlicher Wohnformen auch InWIS et al 2012, 2012a sowie die Beiträge in Spellerberg 2018).

Generell bekommen familienübergreifende soziale Netzwerke, Nachbarschaften etc. durch den demografischen und sozialen Wandel eine größere Bedeutung – und davon können auch Genossenschaften profitieren. „So ermöglichen beispielsweise Sozial- und Gesundheitsgenossenschaften bedarfsspezifische Lösungen, die kosteneffizienter als ihre marktwirtschaftlichen Konkurrenten arbeiten, da keine Ressourcenabflüsse an Investoren oder Overheadkosten an Unternehmen der Wohlfahrtsindustrie abgeführt werden. Auch im Fall öffentlicher Förderung garantieren Genossenschaften optimale Ressourcennutzung, Transparenz und die demokratische Mitsprache der Nutzer/-innen. Genossenschaftsgründungen im Bereich sozialer und gesundheitlicher Dienste reagieren zudem auf neue soziale Bedürfnisse und Selbstvertretungsansprüche Betroffener“ (Elsen 2012, S. 88). In diesem Sinne sind Sozial- oder Seniorengenossenschaften ein Bestandteil von neuen netzwerkartigen Formen **organisierter bürgerschaftlicher Selbsthilfe**, wobei aus den selbst gewählten Bezeichnungen nicht immer auf den Inhalt und die Rechtsfigur geschlossen werden kann. Wir haben es sowohl mit unterschiedlichen Mitgliederstrukturen zu tun als auch mit unterschiedlichen Aufgaben. Folglich sind sie aber „Orte der Rollenorientierung, Identitätsstiftung und sinngebenden Personenwerdung“ (Köstler/Schulz-Nieswandt 2010, S. 13) mit dem Ziel der Bearbeitung und gegebenenfalls Lösung sozialer Probleme.

Ein konkretes Beispiel mag dies anhand der **Senioren-gemeinschaft Kronach Stadt und Land e.V.** verdeutlichen, die 2015 mit einem Pflegepreis des Städte- und Gemeindebundes ausgezeichnet wurde, obwohl sie gar keine Pflege, sondern nur Alltagshilfen außerhalb des Pflegegarde leisten. „In Kronach in Oberfranken

hat eine junge Frau eine Seniorengemeinschaft gegründet, weil sie selbst auf Nachbarschaftshilfe angewiesen war und niemand kam. Mit öffentlichen und anderen privaten Mitteln und einem Anteil des Generali Zukunftsfonds hat sie einen Verein gegründet, der inzwischen 887 Mitglieder hat, die sich gegenseitig unterstützen mit mehr als 30.000 geleisteten Stunden Nachbarschaftshilfe: Vom Rasenmähen über Wäschewaschen, Begleitung zum Rathaus oder zum Arzt. Die Aktiven bekommen dafür ein Taschengeld von den Betreuten und führen einen Teil an den Verein ab, um die Koordination zu bezahlen. Wer kein Geld nimmt, dem wird die Stunde auf einem Zeitkonto gutgeschrieben, das er später selbst in Form von Dienstleistungen abrufen kann, wenn er Hilfe braucht, ohne dafür zu zahlen. Wenn das richtiggemacht wird, könnte das zu einer vierten Säule der Altersvorsorge führen, gerade für diejenigen, die wenig Geld haben und in den anderen Säulen (gesetzliche, betriebliche und private Altersvorsorge) nicht viel zu erwarten haben. Das Modell ließe sich auf andere Gemeinden übertragen“ (Sittler 2018, S. 13; vgl. auch die Vortragsfolien von Beuerle sowie Kremer-Preiß im Anhang).

Auf der politischen Bühne werden solche **lokalen Initiativen** (auch explizit Senioren-, Familien- oder Sozialgenossenschaften) verstärkt beachtet und auf Länderebene neue Förderprogramme hierfür aufgelegt. In Bayern begann man beispielsweise 2013 mit dem Aufbau von **Sozialgenossenschaften**. „Im Unterschied zu „Senioren-genossenschaften“ haben „Sozialgenossenschaften“ nicht nur Hilfeleistungen für die älteren Menschen im Fokus. Zielgruppen können hier nicht nur Seniorinnen und Senioren sein, sondern z. B. auch bedürftige Familien, Alleinerziehende, Arbeitslose, von Diskriminierung Betroffene etc. Bei „Sozialgenossenschaften“ liegt der Fokus mehr auf der sozialen Integration verschiedener Gruppen miteinander, bei „Senioren-genossenschaften“ können zwar auch jüngere Mitglieder dabei sein (im Sinne einer Altersvorsorge), der Schwerpunkt liegt jedoch auf der Leistungserbringung für ältere Menschen“ (Rosenkranz/Dörpler 2013, S.34; vgl. auch die Beiträge in Beyer et al 2015 sowie Göler von Ravensburg 2015).

Nach dieser groben Definition dürften derzeit in Deutschland rund **220 Senioren-genossenschaften** mit ca. 75.000 Mitglieder bestehen – durchschnittlich liegt die Anzahl der Gründungsmitglieder bei 36 Personen (vgl. Kremer-Preiß im Anhang). Aber auch circa 350 Tauschringe und Zeitbanken in Deutschland und gut 30 Dorfläden, kooperativ organisierte Schwimmbäder und Kindergärten existieren (vgl. die Beiträge in Münkner/Ringle 2010 sowie Kluth 2017). Angesichts der neuen Herausforderungen, etwa durch den demografischen Umbruch verursacht, können

sie als **Netzwerk** Leistungen erbringen (beispielsweise Hilfen im Haushalt oder Fahr- und Begleitdienste) und Älteren auch das Gefühl geben, gebraucht zu werden. Genossenschaften erfüllen somit soziale Integrationsaufgaben. „Sie finden eine gemeinsame Lösung für ihren homogenen Bedarf. Beispiele dafür sind z. B. die Organisation des Seniorenwohnens oder die Nahraumversorgung oder genossenschaftliche Initiativen zur Erhaltung von Lebensräumen. Zweitens können die Agenten der Betroffenen die Mitglieder von Genossenschaften sein. Dies können etwa Eltern oder Kinder oder Arbeitgeber sein. Entsprechende Beispiele sind Genossenschaften mit der gemeinsamen Organisation der Kinderbetreuung oder der Palliativmedizin oder genossenschaftlich organisierte Werkstätten mit ihren Beschäftigungsmöglichkeiten für behinderte Jugendliche. Zu dieser Kategorie zählen auch die Familiengenossenschaften, deren Mitglieder Unternehmen sind, die die Betreuungsleistungen (Kinder, Eltern) ihrer Mitarbeiter organisieren“ (Theurl 2013, 81f; vgl. exemplarisch zu sozialen Bürgergenossenschaften FFG/LiA 2015).

Gerade Wohnungsgenossenschaften, die rund drei Viertel der Bevölkerung bekannt sind, können **soziale Sicherheit** in unruhigen Zeiten bieten, wie der Historiker Holger hervorhob: „Genossenschaften sind identitätsstiftend. Die Genossenschaftsgründer haben mit ihrem Engagement eine vielschichtige Leistung für unsere Gesellschaft erbracht. Diese reicht von der Verbesserung der Wohnsituation bis hin zu Errungenschaften wie Kindergärten und Kinderspielflächen, die in die genossenschaftlichen Anlagen integriert wurden. Dass sie damit vielen Menschen die Perspektive eröffneten, durch Selbsthilfe die Lebenssituation zu verbessern, ist ein Umstand, der nicht hoch genug eingeschätzt werden kann. Genossenschaftliches Wohnen sorgt damals wie heute für soziale Stabilität in unserem Land“ (Ders. 2012, S. 46). Wie oben bereits erläutert, kann daher auch die Neugründung von Wohnungsgenossenschaften als Alternative gesehen werden. Zwar gibt es hier einen Anstieg in den vergangenen Jahren, doch schon wegen der – auch für Genossenschaften – bestehenden Schwierigkeiten, zum Beispiel ausreichend Grundstücke zu akzeptablen Preisen akquirieren zu können, ist eine größere Gründungswelle bislang noch nicht erkennbar.

Hinzu kommt, dass – trotz der nachvollziehbaren Gründe für eine stärkere Beachtung des Genossenschaftsgedankens und einiger Initiativen in ausgewählten Sektoren – bislang keine allzu breite Resonanz für das Genossenschaftswesen in der Bevölkerung erkennbar ist. Dies kann auch im veränderten **sozialen Engagement** begründet liegen, das in den vergangenen Jahrzehnten einen schrittweisen Struk-

turwandel vollzogen hat. Wenn auch nach wie vor freiwilliges Engagement häufig in organisierten Strukturen wie etwa Verbänden stattfindet, hat „das Engagement in individuell organisierten Gruppen an Bedeutung gewonnen“ (Freiwilligensurvey 2016). Der Zuwachs des oft projektförmigen Engagements ist in einzelnen Feldern differenziert zu betrachten, in der Summe dürfte es aber immer mehr „neben“ den traditionellen Verbänden angesiedelt sein. In den derzeitigen Debatten um den Wandel des Engagements werden vermehrte Entstrukturierungs- und Pluralisierungsprozesse sowie eine zunehmende Heterogenität von Organisationsformen des Engagements diagnostiziert. Das „neue“ Engagement ist **zeitlich befristet, heterogener, situativer**, während das „alte“ Ehrenamt an Ämtern und Pflichten orientiert war. Real wird die Engagementlandschaft in Deutschland deshalb **vielgestaltiger**, aber auch unübersichtlicher. Generell scheint das Engagement nach verschiedenen empirischen Studie noch immer zu wachsen und es gibt Konsens: Das Engagement wird zukünftig noch wichtiger werden – zum einen, weil die Anzahl der Menschen mit Hilfe- oder Pflegebedarf deutlich steigen wird und zum anderen, weil die familiären Ressourcen zurückgehen.

In einem empirischen Projekt zum sozialen Engagement im Ruhrgebiet, insbesondere in der Flüchtlingshilfe, haben wir **neue Akzentuierungen** festgestellt (Heinze et al 2017): Auf individueller Ebene der Engagierten beobachten wir erstens die Zentralität von Selbstverwirklichungsansprüchen. Zweitens zeigt sich eine hohe Präferenz für das Einbringen persönlicher Interessen und Fähigkeiten. Es geht für einen großen Teil der Befragten nicht primär darum, „irgendetwas“ zu machen, sondern die Aufgaben und Tätigkeiten im Rahmen des Engagements nach eigenen Vorlieben zu gestalten. Drittens besteht in hohem Maße der Wunsch nach **Gestaltungsfreiheiten** sowie Autonomie im Rahmen des freiwilligen Engagements. Die Engagierten möchten ihre Aufgaben eigenständig interpretieren, ausfüllen und gestalten können. Hierarchische Top-Down-Organisationsstrukturen und Fremdbestimmung werden mehrheitlich abgelehnt – und dieses Image haben auch noch immer viele Genossenschaften, obwohl es gerade bei den Neugründungen der letzten Jahre oft nicht mehr vorhanden ist. Etwaige Vorgaben zum Umfang, Aufgabenfeld oder der konkreten Tätigkeit seitens der Organisation werden nicht gewünscht – was im Übrigen nicht bedeutet, dass sich die Engagierten einer Planbarkeit und Verlässlichkeit des Engagements zu entziehen versuchen. Vielmehr wird der **dialogische Charakter** im Zusammenspiel mit der Organisation betont, in dessen Rahmen nach dem bestmöglichen Konsens zwischen organisationalen Anforderungen und individuellen Präferenzen gesucht wird. Allerdings spielt die

Subjektivität zunehmend auch auf der Ebene der jeweiligen Organisationen eine zentrale Rolle für die organisationale Einbindung der Engagierten. Vor allem neu gegründete Vereine und Netzwerke bieten einerseits einen sehr niedrigschwelligen Zugang für potentiell Engagierte. Gleichzeitig werden von ihnen häufig Eigeninitiative und die Fähigkeit zur Selbstmotivation verlangt. Gemeinsam mit den Engagierten wird dann ausgelotet, welche Interessen, Fähigkeiten und Erwartungen an das Engagement vorhanden sind, um dies mit den Erfordernissen der Institutionen abzugleichen. Die Organisation fungiert hierbei häufig als „Lotse“: Information und Beratung werden angeboten, die Engagementinteressierten jedoch nicht kleinteilig „an die Hand genommen“.

Ähnlich den arbeitssoziologischen Diagnosen einer intensivierten Subjektivierung von Arbeit lässt sich daher auch in Bezug auf freiwilliges soziales Engagement ein **Subjektivierungsprozess** beobachten: Individuen tragen vermehrt subjektive Ansprüche und Fähigkeiten in das Engagement hinein. Generell kann das Engagement auch „Resonanzräume“ eröffnen, allerdings immer weniger in formal strukturierten Großorganisationen, sondern in „sozialen Nahbeziehungen und kleinen Gemeinschaften, aber darüber hinaus auch in der Kunst (im Tanz und in der Musik, in der Malerei oder beim Töpfern), in der Religion oder in der Natur (an der Mulde oder am Lagerfeuer)“ (Beetz et al 2014, S. 390; vgl. auch Rosa 2016). Durch den Wandel der Arbeitsverhältnisse und die Zersplitterungen der Arbeits- und Sozialstrukturen werden immer mehr solche Resonanzräume gesucht: „Als einer der bemerkenswertesten Befunde unserer Untersuchung lässt sich in der Rückschau die Einsicht werten, dass das bürgerschaftliche Engagement in Ost- wie in Westdeutschland seinen kraftvollen, ja vielleicht entscheidenden Antrieb aus dem Versuch der Akteure gewinnt, sich (je spezifische) soziale Resonanzräume zu erschließen und diese zu sichern oder mitunter auch zäh zu verteidigen gegen die instrumentellen Zwänge der ökonomischen, politischen oder bürokratischen Sphären und gegen die oft als ‚Wüsten‘ erlebten Kontexte des Wettbewerbs, der Effizienz und der Steigerungszwänge“ (Beetz et al 2014, a.a.O., S. 385).

Junge Menschen scheinen sich angesichts der enorm gewachsenen Mobilität also ebenfalls nach lokaler Identität zu sehnen. Sozialgenossenschaften und genossenschaftlich betriebene Einrichtungen der Kinderbetreuung weisen auf diesen Trend zu **Infrastrukturgenossenschaften** hin. Durch ihre lokale Verbundenheit sind Genossenschaften die adäquate Adresse für solche Organisationsformen, da sie sich generell „mit ihren Geschäftsfeldern in der Regel an lokalen Bedürfnissen

orientieren und lokale Lösungen für lokale Probleme finden: Was in Zeiten globalisierter Märkte zunächst ein Nachteil war, erweist sich aktuell durchaus wieder als Vorteil, da Genossenschaften sehr viel einfacher in einen Dialog mit ihren Mitgliedern treten und dadurch auch Identität vor Ort befördern können. Dies kann auch für Klimaschutzaktivitäten von Vorteil sein, wenn Genossenschaften zum Beispiel lokale Vorbildfunktionen für die Umsetzung technischer Maßnahmen vor Ort übernehmen, wenn sie direkt und gemeinsam mit ihren Mitgliedern Wissen vor Ort bündeln: Große Potenziale im Kontext Klimaschutz bestehen hier vor allem in den Bereichen Wohnen, Ressourcennutzung sowie der Schaffung lokaler bzw. regionaler Wertschöpfungsketten, zum Beispiel für regional produzierte Lebensmittel: In infrastrukturschwachen Gegenden beleben zum Beispiel kleine Konsumgenossenschaften in Gestalt von Lebensmittelläden aktuell wieder Dörfer. Im Sinne eines solidarischen Miteinanders spielen solche Ansätze kollektiver Verantwortungsübernahme eine ganz besondere Rolle, da die Verantwortung nicht einzelnen Individuen übertragen und auch nicht dem Staat oder den Unternehmen zugeschoben wird, sondern Gruppen durch gemeinsame Aktivitäten und durch ein demokratisches Miteinander selbstverantwortlich tätig werden. Und dies ist häufig ein erster wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen, solidarischen Gesellschaft“ (Schröder/Walk 2014, S. 305).

WACHSENDE VERUNSICHERUNGEN ALS EIN AUSLÖSER FÜR DIE SUCHE NACH „GEMEINWIRTSCHAFTLICHEN“ ALTERNATIVEN

Diagnosen zur gegenwärtigen Gesellschaftsformation beschreiben in letzter Zeit eine wachsende Dynamik sozioökonomischer Verunsicherungen; allgemein werden grundlegende soziale Umbrüche konstatiert. Insbesondere zielen sie auf die Veränderung von Familien- und Haushaltsstrukturen, aber auch auf den Wandel von Wertvorstellungen und Arbeitsmärkten. Richtet man den Blick auf Gesellschaftsdiagnosen, wird immer mehr von einer „Abstiegsgesellschaft“ gesprochen sowie vom „erschöpften“ Selbst als gesamtgesellschaftliches Phänomen (vgl. Nachtwey 2015 sowie Ehrenberg 2011). Diese soziologischen Deutungen sind sicher Folgewirkungen verschiedener Prozesse: einerseits der umfassenden Digitalisierung der letzten Jahre, der schon länger anhaltenden Individualisierungs- und Globalisierungsprozesse wie auch der wachsenden sozialen Ungleichheit in allen westlichen Gesellschaften. Insbesondere für Deutschland gilt, dass sich die **kollektive Aufstiegsdynamik**, wie sie sich in der Prosperitätsperiode nach dem Zweiten

Weltkrieg entfaltet und ausgebreitet hat, deutlich abgeschwächt hat und es insbesondere in der gesellschaftlichen Mitte zur Ausbreitung kollektiver Abstiegsängste kommt. Der mediale „Zeitgeist“ entspricht diesem Gefühl und thematisiert auf breiter Front soziale Abstiegsprozesse; Nervosität galt allerdings schon zu Zeiten der Industrialisierung als Signatur der damaligen modernen Zeiten. Real ist allerdings in westlichen Gesellschaften die Ungleichheit trotz wirtschaftlichen Wachstums angestiegen, während sie zwischen den entwickelten Wohlfahrtsstaaten des Westens und dem Rest der Welt geringer geworden ist. „Obwohl der Kuchen insgesamt größer geworden ist, gibt es eine ganze Menge Leute, die ein kleineres Stück davon abbekommen. Das ist insofern neu, als über eine lange Nachkriegszeit im G 7-Zentrum der Weltwirtschaft eine Profitierungslogik vorherrschte, nach der am Ende auch die unteren und peripheren Schichten an der allgemeinen Wohlstandssteigerung beteiligt waren“ (Bude/Staab 2016, S. 12f; vgl. auch die weiteren Beiträge in Bude/Staab 2016 sowie Hagelüken 2017).

Mehr noch als Zahlen spielen derzeit Gefühle in der Öffentlichkeit und der Politik eine große Rolle – viele fühlen sich nicht verstanden, sind schnell beleidigt, skandalisieren soziale Ungleichheiten und sind extrem kritisch vor allem gegenüber politischen Eliten. In einer repräsentativen Umfrage stimmt die Mehrheit der befragten Wahlberechtigten Aussagen wie "Die da oben in der Politik machen sowieso, was sie wollen, meine Meinung zählt da nicht" zu. Die Debatten um Lobbyismus und vor allem den Einfluss der Wirtschaft in Verbindung mit vielen Politikern zeigen offensichtlich Wirkung. Generell wird ein **Unbehagen** an der Demokratie konstatiert, was sich in der Schwächung der traditionellen Volksparteien exemplarisch manifestiert. Wenn wir auch noch ein Stück weit von der politischen Situation in Frankreich entfernt sind, wo sich innerhalb eines Jahres ein massiver Umsturz der politischen Parteienlandschaft ereignet hat, so deuten doch auch viele Zeichen auf einen „Herbst“ der Volksparteien. Allerdings sollte man sich vor vorschnellen Krisendiagnosen und Zusammenbruchsszenarien hüten, Phasen gesellschaftlicher Kritik und neuer Gesellschaftsdeutungen gibt es seit Jahrzehnten. Diagnosen über eine „blockierte Gesellschaft“ waren beispielsweise Ende der 90er Jahre en vogue, eine „erschöpfte Gesellschaft“ wurde auch schon vor rund 10 Jahren thematisiert (vgl. Heinze 2011). Nun scheinen solche Gesellschaftsdiagnosen den akademischen Raum verlassen zu haben und tauchen im Alltagsbild vieler Menschen auf. Die Gesellschaft scheint „gereizter“, zum Teil aggressiver zu werden („Wutbürger“), das Misstrauen gegenüber der Politik ist deutlich gewachsen und äußert sich in vielen westlichen Ländern im Wahlverhalten.

Die derzeitigen Verunsicherungen sind in Deutschland vor dem Hintergrund eines erfolgreichen Wohlfahrtsstaates zu sehen, der einen historisch einmaligen Aufstieg für viele Menschen ermöglicht hat. Allerdings mehren sich die Zweifel, ob zukünftig das Wohlfahrtsniveau gehalten werden kann und es mehren sich Zweifel, ob das Land nicht überfordert sei (vgl. etwa Steingart 2016). Der „kurze Traum immerwährender Prosperität“ (B. Lutz) wird für immer mehr Bürger unwirklicher – auf der anderen Seite ist Deutschland „Hoffungsland“ für viele Externe. Abschottungs- und Diskriminierungstendenzen breiten sich aus, was auch am Wachstum rechtspopulistischer Strömungen sichtbar wird, die demokratische Errungenschaften bedrohen. Vor diesem Hintergrund gewinnen auch kulturpsychologisch orientierte Gesellschaftskonzeptionen an Bedeutung, die auf die Rastlosigkeit und Unruhe in der Gesellschaft aufmerksam machen (vgl. Konersmann 2015).

Als Gründe für die gewachsene soziale Desintegration werden die zunehmende Individualisierung und die Erosion primärer sozialer Netzwerke genannt. Ausgangspunkt für die in den Vordergrund gerückten Individualisierungen war die „Vermittelschichtung“ der Sozialstruktur und deren Aufstieg in der deutschen Nachkriegszeit. Der dadurch eingeleitete „Fahrstuhleffekt“ erlaubte es der sich ausbreitenden gesellschaftlichen Mitte, die Potentiale ihrer Selbstständigkeit auszuleben. Hier geht es nicht nur um einen historischen Freisetzungsprozess des Individuums aus traditionsbestimmten Lebensformen, der verschiedene Muster sozialer Bindungen wie die Familie oder auch die Verwandtschaft betrifft, sondern auch um die Verbindung von individuellen Lebensentwürfen und sozioökonomischen Lebenslagen. Die Ansätze zur Individualisierung und Pluralisierung der Lebensformen und Lebensstile gehen davon aus, dass die Lebensstile der Menschen immer weniger nach Klasse und Stand geordnet sind, sondern in einer verflüssigten Sozialstruktur neue Autonomie-, aber auch Risikospelräume eröffnen. Die Lebensstile sortieren sich zu neuen sozialen Milieus, die sich nicht mehr in erster Linie über Beruf, Bildung und Einkommen definieren. Individualisierung führt so zur Entgrenzung, indem bislang von außen definierte Lebenslaufoptionen mehr und mehr in die Hand des Individuums gelegt und die Menschen dadurch zu „Wählenden“ werden, allerdings in den Grenzen individuell nur bedingt steuerbarer Phänomene wie etwa den Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

Auch wenn man darüber streiten kann, ob Deutschland auf dem Weg in die „Abstiegsgesellschaft“ (vgl. Nachtwey 2016) sei oder ob nicht eher Bilder von der „Zwei-Drittel-Gesellschaft“ oder der zersplitterten beziehungsweise granularen

Gesellschaft (Kucklick 2015) realitätstauglicher seien, so gibt es doch einen Konsens darin, dass der Traum eines prosperierenden und schützenden Wohlfahrtsstaates Risse bekommen hat. Es deutet sich die Krise eines Gesellschaftsmodells an, das über Jahrzehnte als **aufstiegsorientierte Wohlfandsgesellschaft** mit einer ausgebauten sozialen Sicherung erfolgreich war. Nun scheinen die Säulen dieses Modells zu bröckeln und die Menschen suchen nach Sicherheit, nehmen allerdings solidarische Organisationsformen, die ein Stück weit Sicherheit gewährleisten (etwa Wohnungsgenossenschaften) kaum wahr. Diese Überlegungen haben uns schon vor einiger Zeit veranlasst, zu untersuchen, wie die für eine wachsende Zahl von Individuen verfügbare **Zeit in Wohlfandswerte** überführt werden könnte, ohne dass diese Zeit zuvor als bezahlte Arbeitszeit oder als selbständige wirtschaftliche Tätigkeit in Geldeinkommen umgewandelt werden müsste (vgl. zur theoretischen Ausarbeitung und einen internationalen Vergleich Offe/Heinze 1990 und die Beiträge in Heinze/Offe 1990). Andere Autoren fordern „besser balancierte“ Marktwirtschaften, die „die Produktion von Kapital und Kredit reurbanisieren und relokalisieren, mit einer eher am Eigenkapital orientierten Logik“ (Sassen 2009) oder sprechen von einem Wachstum des „Tauschhandels“ (Galtung 2011) und sogar von der Schwelle zu einem „neuen Zeitalter“, in dem „die egoistischen Jahrzehnte hinter uns liegen“ (Judt 2011, S. 184). Auch wenn diese Hinweise auf eine Erweiterung der eng begrenzten Erwerbsarbeit und neue, kooperativ organisierte Interaktionsformen richtig und für die soziale Integration auch wichtig sind, so wenig helfen sie jedoch bislang den aus dem Beschäftigungssystem ausgegrenzten Gruppen. Die sozialen Fliehkräfte werden so nur punktuell gebremst, bieten allerdings Alternativen zu einer politischen Ökonomie der Unsicherheit, die Formen einer lokalen Vertrauenskultur und einer lokalen Ökonomie bislang oft ins Leere laufen lässt.

Zusammenfassend werden makrostrukturell **Unsicherheitszonen** systematisch erzeugt, die mikrostrukturell vor dem Hintergrund sozioökonomischer Abstiege und einer sich ausbreitenden „Entscheidungsgesellschaft“ (Schimank) die Individuen zunehmend überfordern und Statusängste verursachen. Aber auch wenn es eine Rückkehr zur Normalität gibt und der Traum dauerhafter Prosperität ausgeträumt ist, so bedeutet das nicht, dass gerade in Deutschland eine „tiefe, historisch gewachsene Sehnsucht nach Harmonie, ökonomisch gesprochen nach einem störungsfreien Entwicklungsgleichgewicht“ (Plumpe 2012, S. 67) weiterhin stark vorhanden sei und deshalb auf rasche Wandlungsprozesse empfindlich reagiert werde. Wie könnten nun genossenschaftliche Organisationsmodelle helfen, auf die großen Trends zu reagieren?

Vor dem Hintergrund der Verunsicherung kommen die Genossenschaften ja auch in einigen Feldern der Infrastrukturausstattung auf die politische Tagesordnung; ihnen wird von vielen Beobachtern eine Modernitätsfunktion zugesprochen (vgl. die Beiträge in Allgeier 2011). „Betrachtet man die Bereiche, in denen sich die aktuellen Gründungen vollziehen, zeigt sich jedoch eine neue Dimension der Kumulation gesellschaftlicher Unsicherheiten, Bedrohungen und Krisen, sowie eines hohen Transformationsdrucks. Es geht um den Zugang zu Krediten für kleine Unternehmen unter den Bedingungen der Finanzkrise, um Zugang zu sozialen und gesundheitlichen Diensten unter Bedingungen des sozialstaatlichen Abbaus, um den Zugang zu Einrichtungen der Daseinsvorsorge, insbesondere der Lebensgüter (z. B. Wasser) unter Bedingungen der Privatisierung sowie um eine gesicherte Versorgung der lokalen Bevölkerung in weitgehender Eigenständigkeit und unabhängig von den Unsicherheiten des Weltmarktes. Einen starken Impuls erfährt die neue Welle der genossenschaftlichen Selbstorganisation durch das wachsende Bewusstsein der Zivilgesellschaft für die überlebensnotwendige ökosoziale Transformation zur Bewältigung des Klimawandels und der bevorstehenden Knappheiten an lebenswichtigen Ressourcen sowie den damit verbundenen neuen Bewegungen zur Dezentralisierung und Relokalisierung der Steuerung und Versorgung“ (Elsen 2014, S. 33f). Interessant ist auch das breite politische Spektrum in Deutschland, das sich für eine Öffnung gegenüber genossenschaftlich-solidarischen Strategien ausspricht und nahezu alle politischen Strömungen umfasst.

Auf EU-Ebene wird ebenfalls die Revitalisierung des Genossenschaftsgedankens im Rahmen der Debatte um soziale Innovationen angestrebt (vgl. die Beiträge in Franz et al 2013; zur internationalen Genossenschaftsdebatte die Beiträge in Webster et al 2012). Derzeit entwickeln sich in Deutschland in den verschiedenen Sektoren sozialer Dienste neue Vernetzungen von Akteursgruppen, die Impulse aussenden für den gesellschaftlichen Wandel und am Trend zu Genossenschaften mitwirken. Derartige Innovationen zeigen sich oft in hybriden Organisationskonzepten (vgl. Grohs et al 2014) und sind experimentell ausgerichtet. Es ist daraus zwar noch nicht das erforderliche „neue Leitbild der Innovationspolitik“ (Howaldt et al 2014, S. 95) entstanden, aber es entwickeln sich „im Stillen“ strategische Lösungen, die insgesamt dem sozialen Wandel ein neues Gesicht geben. Um den oft noch fragilen Zustand dieser neuen Organisationsformen zu beschreiben, könnte man von einem demokratischen Experimentalismus auf lokaler Ebene sprechen (vgl. Sabel 2012, Sabel et al 2017 sowie Evers 2017 und Strünc 2017), der sich aus Reaktionen auf die wachsenden Globalisierungstendenzen

und das Versagen hierarchischer Governance in einzelnen Bereichen speist und eher **interaktive Steuerungsformen** präferiert.

Auch die offizielle Regierungspolitik sieht inzwischen die Grenzen der eigenen Handlungsfähigkeit und ist in vielen Fragen auf die Koproduktion und selbstverantwortliche Eigenleistung individueller wie kollektiver gesellschaftlicher Akteure angewiesen. Dies wird deutlich sichtbar bei der Übertragung öffentlicher Aufgaben auf alternative Organisationsformen – von der Privatisierung bis hin zu Genossenschaften. Da über den Markt viele Aufgaben (etwa Theater, Museen oder Schwimmbäder, ganz zu schweigen von sozialen Betreuungsformen) nur begrenzt oder gar nicht organisiert werden können, dürften Genossenschaften oder ähnliche Organisationsformen zukünftig an Bedeutung gewinnen. „So ein Thema wie dezentrale Energieselbstversorgung ist ein zunehmendes Thema. Wasserversorgung ist ein Thema der Bürgerselbstverwaltung. Da sieht man aber die Achillessehne im Kapitalaufwand. Dieser scheint ein zentrales Thema zu sein, aber ich glaube in dem Bereich soziale Dienstleistung, also Gesundheit, Alter, Soziales, Kindheit und Jugend, da wird die Frage, wie man PPPs unter Einbezug verschiedener Formen bürgerschaftlichen Engagements forciert, sicherlich zunehmen. Da wird man sich fragen, ob dies genossenschaftliche oder auch genossenschaftsähnliche Lösungen sind“ (Schulz-Nieswandt 2017, S. 352f; vgl. auch Heinze 2009).

Genossenschaften als Organisation der Selbsthilfe und als Wertegemeinschaft können neuen Halt bieten, da sie sich von anderen Rechtsformen dadurch unterscheiden, dass die Mitglieder sowohl Kunden als auch Miteigentümer sind und dadurch beispielsweise lebenslanges Wohnrecht und Mitsprachemöglichkeiten besitzen. Gerade vor dem Hintergrund dringend benötigter Wohnungen ist deshalb aktuell das Genossenschaftsprinzip zu stärken. Angesichts der dynamisch gewachsenen Globalisierungsprozesse, gekoppelt mit der Ausbreitung von „Shareholder-Value-Prinzipien“, auch in den in Deutschland traditionell geschützten Sektoren wie dem Wohnen, der Bildung oder der Gesundheit, werden nicht nur in Minderheitsdiskursen Stimmen laut, die nach der sozialen Verantwortung und Nachhaltigkeit solcher Steuerungsmodelle fragen. Generell schwingt das Pendel von einer radikalen Marktorientierung wieder um in Richtung einer Renaissance staatlicher oder „gemischtwirtschaftlicher“ Regulierungen. Gerade vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und Erschöpfungssymptome bei den traditionellen Organisationsstrukturen wird der Stärkung der Selbstorganisationsfähigkeit und Eigen-

verantwortung auf lokaler Ebene eine große Bedeutung beigemessen. Manche sehen Genossenschaften als „Herzkammer“ der Zivilgesellschaft, die sich selbst zum Motor eines umfassenden sozialen Wandels machen kann, Hier richtet sich der Blick explizit auf den Nahbereich der Versorgung mit öffentlichen Gütern, und dieser Fokus überwiegt auch generell bei der Rethematisierung der Genossenschaftsfrage. Dabei geht es um die aktive **Gestaltung eigener assoziativer Sozialräume** und die Mobilisierung von Eigenproduktivität.

Genossenschaften stellen aber nicht nur eine nachhaltige Gesellschaftsrechtsform dar, sondern können durch ihre kooperativen Governancestrukturen auch als ein Baustein für gesellschaftliche Transformationen gesehen werden. In der aktuellen soziologischen Debatte betont dies Erik O. Wright, der in seinem Buch *Reale Utopien* (2017) verschiedene aktuelle Alternativprojekte untersucht hat, deren Ziel darauf gerichtet ist, primär direkt Bedürfnisse zu befriedigen denn Profit zu erzielen: beispielsweise sind dies ein genossenschaftliches Unternehmen wie Mondragon in Spanien, aber auch Wikipedia oder der Rat für Sozialwirtschaft von Quebec mit den dort etablierten Zentren der Tagesfürsorge, Sorgeangebote für Ältere, Zentren der beruflichen Weiterbildung und Sozialwohnungen. Der bekannte amerikanische Soziologe Michael Burawoy spricht mit Blick auf diese Alternativprojekte von einer „molekularen Transformation der Zivilgesellschaft – kleinräumige Visionen von Alternativen wie Genossenschaften, Bürgerhaushaltsverfahren und allgemein gesichertes Grundeinkommen, die sich gegen die Markttyrannei auf der einen und die staatliche Regulierung auf der anderen Seite wenden“ (ders. 2015, S. 51f).

GENOSSENSCHAFTEN ALS REGULIERUNGS- UND GESTALTUNGSINSTANZ IM FELD DER DIGITALISIERUNG

Die Digitalisierung ist der derzeit am stärksten thematisierte Megatrend des 21. Jahrhunderts und verändert sämtliche Lebens- und Wirtschaftsbereiche stark – mal inkrementell, mal radikal. So wichtig der Diskurs um die mit der Digitalisierung verbundenen Risiken ist, so wichtig ist es auch, Digitalisierung als komplexe optionssteigernde Selbststeuerung zu begreifen, die heterogene Eigendynamiken „verschaltet“, allerdings schwer zu regulieren ist. Bisher bleiben zu viele Potentiale der Digitalisierung ungenutzt oder im Konzeptionellen stecken. Angesichts der aktuellen Debatten um eine Renaissance der Genossenschaften ist es deshalb span-

nend, wenn von politischer Seite der Steuerungsbeitrag der Genossenschaften in einer zunehmend digitalen Welt aufgerufen und von der Bundesministerin Katarina Barley als Zukunftsmodell propagiert wird: „Genossenschaften bringen die Chance, in Zeiten des Umbruchs durch die Digitalisierung die Wirtschaft sozial zu gestalten und gemeinschaftlich zu handeln. Denn in der digitalen Welt finden sich viele klassische Gedanken von Genossenschaften wieder – Menschen zu vernetzen, Ideen zu finden und Bedürfnisse zu erkennen. Die genossenschaftliche Rechtsform ist im Grunde eine frühe Form der Schwarmintelligenz und des Crowd-funding“ (dies. 2018).

Die Digitalisierung als Chance für Genossenschaften zu begreifen, sei es in der Form von selbstorganisierter **digitaler Selbstständigkeit** oder in Bezug auf die **Verwaltung** der vielfältigen Daten, die in den letzten Jahren digital gesammelt wurden, ist ein interessanter Ansatz für politische Innovationen. Eine aktive Beteiligung der Bürger an ihren Daten ist auch deshalb notwendig, da sonst eine „digitale Leibeigenschaft“ droht. Eine Lösung für mehr digitale Selbstbestimmung könnte beispielsweise eine „Persönliche Daten Genossenschaft“ sein, die sich um die sichere Aufbewahrung, Verwaltung und das Teilen der persönlichen Daten kümmert. Über eine derartige Demokratisierung des persönlichen Datenmarktes ist eine Begrenzung der Macht der großen Internetkonzerne potentiell möglich, steht allerdings auch vor dem Problem, das viele Nutzer ihre persönlichen Daten bereitwillig herausgeben und auch insgesamt die angebotenen Dienste der großen Internetkonzerne intensiv nachgefragt werden.

Genossenschaften eignen sich folglich nicht nur auf lokaler und regionaler Ebene als Gestaltungsinstrument, sondern könnten vor dem Hintergrund der umfassenden Digitalisierung auch die (fast unbegrenzte) Macht der Internetkonzerne begrenzen. Kritische Beobachter warnen bereits vor Monopolbildungen in der Internetwirtschaft, speziell durch die großen Big-Data-Player aus dem Silicon Valley wie Amazon, Apple, Facebook und Google (vgl. zu dieser Debatte u. a. Greenfield 2017, Mau 2017, von Gehlen 2017 und Weigend 2017). So kontrolliert Facebook 75 Prozent der mobilen Kommunikationsdienste (zusammen mit Google erzielen sie rund 90 Prozent aller Digitalwerbeerlöse). Google dominiert allein mit rund 90 Prozent den Suchmaschinenmarkt und der neu gegründete „Mutterkonzern“ Alphabet weitet sich verstärkt in andere Branchen wie die Medizintechnik und E-Health aus. Amazon beherrscht rund zwei Drittel des Onlinebuchhandels in den USA und engagiert sich nun auch im stationären Handel. Diese gigantische Markt-

macht birgt nicht nur Gefahren hinsichtlich einer demokratischen Gesellschaft in sich, vor allem in der Verkoppelung mit der dominanten Algorithmenlogik, sondern kann auch wirtschaftliche Risiken befördern, denn Monopolbildungen verhindern kreative Existenzgründungen beispielsweise werden lukrativ erscheinende Gründungsunternehmen von den Megakonzernen rasch aufgekauft. So können wirtschaftliche Dynamiken geschwächt werden. Dies gilt verstärkt für selbstorganisierte Unternehmensformen wie Genossenschaften, die nur in einem fairen Wettbewerb ihre Potentiale nutzen können. Genossenschaften könnten sich allerdings bereits heute stärker in die Gestaltung und Steuerung von „Big-Data“ einschalten.

Derzeit sind zwar persönliche Gesundheitsdaten in Deutschland durch Datenschutzgesetze geschützt, allerdings haben die Patienten keine Kontrolle über die Datenverwendung. Eine aktive Beteiligung der Bürger in allen erhobenen Datenbereichen ist aber aus demokratietheoretischer und Verbraucherschutzsicht sinnvoll, da sonst sich der Trend zur „Algokratie“ durchsetzt. Eine Lösung für eine **digitale Selbstbestimmung** wäre eine Genossenschaft, die auch bereits in der Schweiz unter dem Namen „Persönliche Daten Genossenschaft“ (MIDATA.COOP / Verein „Daten und Gesundheit“) existiert. „Die Plattform wird von einer gemeinnützigen Genossenschaft betrieben, die als Treuhänderin der Datensammlung agiert und die Souveränität der Bürger über die Verwendung ihrer Daten garantiert. Die Bürger tragen einerseits als Nutzer der Plattform aktiv zur Forschung bei, indem sie Zugang zu Datensets geben, andererseits als Genossenschaftsmitglieder zur Kontrolle und Entwicklung der Genossenschaft. Die Statuten der Genossenschaft schreiben ihre Natur als Non-Profit-Organisation fest und verankern die Souveränität der Nutzer über ihre Daten und deren Verwendung (auch in anonymisierter Form). Zur Kontrolle der datenethischen Qualität der Dienstleistungen und angebotenen Projekte existiert eine genossenschaftsinterne Ethikkommission, deren Mitglieder von der Generalversammlung gewählt werden“ (Bignens/Steiger 2017). Folgende konkrete Ziele werden verfolgt (vgl. Hafen/Brauchbar 2014):

- Sichere Aufbewahrung, Verwaltung und Teilen der persönlichen Daten
- Bürger entscheiden, welche Daten sie mit wem, zu welchem Zweck und wann teilen und entscheiden, wie Gewinne aus der Zweitnutzung investiert werden.
- Genossenschaft übernimmt gegenüber Mitgliedern die Verantwortung für Datensicherheit und Verwendung

Genossenschaften könnten also auch in der aktuellen Digitalisierungswelle eine wichtige Rolle spielen, da sie idealtypisch die Anforderungen erfüllen, die an Organisationen der Bürgergesellschaft zu stellen sind. Sie produzieren öffentliche Güter in kooperativen Strukturen und leisten damit einen großen Beitrag zum Zusammenhalt der Gesellschaft, der angesichts der gewachsenen sozioökonomischen Zersplitterungen und sozialen Fliehkräfte nicht zu unterschätzen ist. Und trotz der Ökonomisierungs- und Monopolisierungstendenzen etwa im Feld der Internetwirtschaft tauchen auch Alternativen zur renditeorientierten Privatwirtschaft auf: etwa soziale Netzwerke, die gemeinnützige Zwecke verfolgen wie zum Beispiel Wikipedia bis hin zu anderen Formen der Selbstorganisation auf lokaler Ebene und sogar Unternehmen. In Deutschland bleibt zwar im Gegensatz zu anderen Ländern die Zahl der Produktivgenossenschaften beschränkt (vgl. hierzu im Anhang Pries), aber dennoch finden sich neue kollektive Unternehmensformen. „Insgesamt können wir ein Experimentieren mit Formen eines „kollektiven Selbst Eigentums“ feststellen, dass sich sowohl vom konventionellen Privateigentum an Produktionsmitteln als auch gegenüber einem Staatseigentum ohne Selbstverantwortung abgrenzt. Möglicherweise werden wir in Zukunft feststellen, dass Demokratie im Unternehmen vor allem dort eine Chance besitzt, wo es gelingt, solche neuen Eigentumsformen bestandsfest zu machen“ (Dörre 2015, S.106).

Zwar gehen nach wie vor die meisten Erwerbstätigen einer Beschäftigung nach, die dem sogenannten Normalarbeitsverhältnis entspricht, jedoch kommt es zur Herausbildung neuer Typen von Unternehmungen, die vom „Arbeitskraftunternehmer“ (Pongratz/Voss 2001) bis hin zu kollektiven Arbeitsformen (auch auf genossenschaftlicher Basis) reichen. Demnach werden bisherige Managementfunktionen der Arbeitssteuerung und Kontrolle gewissermaßen von den Arbeitenden selbst übernommen. Die gleichen Motive lassen sich bei genossenschaftlichen „Pionieren“ auffinden. Diese Suche nach Selbstständigkeit ist kompatibel mit neuen Wertorientierungen bei jungen Menschen, die mit einem wachsenden Pragmatismus und dem Wunsch nach mehr Selbstbestimmung (nach der Formel „Mach dein Ding“) beschrieben werden. Aber auch bei hochqualifizierten Solo-Selbstständigen kommt es vermehrt zur Gründung von Genossenschaften, die in der angelsächsischen Diskussion noch stärker beachtet werden. „Genossenschaften in den IT-Dienstleistungen und in der Medizin verfolgen das Kerngeschäft von Agenturen, das heißt die Vermittlung von Aufträgen sowie die Aushandlung der Vergütung und versuchen, sich am Markt zum Beispiel über die Steigerung der Vermittlungsqualität und Verringerung der Vermittlungsgebühren zu etablieren. Gleichzeitig

verhandeln sie dezidiert im Interesse ihrer (solo-selbstständigen) Mitglieder und folgen demokratisch-kooperativen Organisationsprinzipien. Damit sind sie gewissermaßen Hybride zwischen membership-based und labor market intermediaries“ (Apitzsch et al 2016, S. 492).

DIE DEBATTE UM DAS GEMEINWOHL, CORPORATE SOCIAL PARTNERSHIP UND DIE ROLLE VON LOKALEN ALLIANZEN

Nicht nur die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sind unsicherer geworden, auch die sozialpolitischen Governancestrukturen haben sich in Richtung einer Ökonomisierung gewandelt. Historisch betrachtet wurden soziale Dienstleistungen wie die Armenfürsorge, aber auch andere Formen der Daseinsvorsorge, wie eine geregelte Wasserver- und -entsorgung, zunächst auf kommunaler Ebene vor allem aus gesundheits- beziehungsweise ordnungspolitischen Motivationen durch die öffentliche Hand erbracht. In den letzten Jahren setzte jedoch gerade im Feld der Infrastrukturen eine breite Privatisierungswelle durch, die derzeit aber wieder kritisch hinterfragt wird. Nach der „markteuphorischen“ Phase wird seit der Finanzmarktkrise das Steuerungsparadigma des „Marktes“ wieder zunehmend hinterfragt. Die Zweifel an den Ökonomisierungsstrategien werden wachsen, auch weil zunehmend deutlich wird, dass mit der Erosion der korporatistischen Gesellschaftsordnung der Nachkriegsprosperitätsphase Sicherheiten verschwunden sind. Anstelle von „einfachen“ Marktlösungen kommen nun aber auch genossenschaftliche Organisationsformen als **Alternative** zur Geltung, was sich auch in der aufblühenden Landschaft der Infrastrukturgenossenschaften zeigt. Genossenschaften haben sich vielfach als soziale „Stabilisatoren“ erwiesen, die gerade in „unsicheren“ Zeiten Sicherheit bieten können und identitätsstiftend wirken. Insbesondere nach der Finanzkrise haben deshalb die Grundwerte der Genossenschaften wie Selbstverantwortung und Nachhaltigkeit wieder an Aktualität gewonnen. Deshalb wäre jetzt ein guter Zeitpunkt, um die Genossenschaftsfrage auch aus wissenschaftlicher Sicht neu zu fokussieren. In den Medien wird insbesondere das nachhaltige und zukunftsfähige Wirtschaften nach genossenschaftlichen Werten hervorgehoben, welches den Menschen Sicherheit in Krisenzeiten bietet. Angesichts der dynamisch gewachsenen Globalisierungsprozesse und der Ausbreitung von „Shareholder-Value-Prinzipien“ auch in traditionell geschützten Sektoren (z. B. Wohnen, Bildung, Gesundheit) werden nicht nur in Minderheitsdiskursen Stimmen laut, die nach der sozialen Verantwortung und Nachhaltigkeit sol-

cher Steuerungsmodelle fragen. Generell schwingt das Pendel von einer radikalen Marktorientierung um in Richtung einer Renaissance staatlicher oder „gemischt-wirtschaftlicher“ Regulierungen. Der Stärkung der Selbstorganisationsfähigkeit und Eigenverantwortung auf lokaler und regionaler Ebene wird inzwischen in der Politik eine weitaus größere Bedeutung beigemessen. Manche sehen Genossenschaften als die „Herzkammer der Zivilgesellschaft“ (Sittler 2018), die sich selbst zum Motor eines umfassenden sozialen Wandels machen können.

Hier richtet sich der Blick explizit auf den Nahbereich der Versorgung mit öffentlichen Gütern, und dieser Fokus überwiegt auch generell bei der Rethematisierung der Genossenschaftsfrage. Bei der Erledigung der Daseinsvorsorge und der Erstellung von Leistungen ist der Staat aufgrund seiner geschrumpften Handlungsfähigkeit vermehrt auf die **Koproduktion und selbstverantwortliche Eigenleistung** individueller wie kollektiver gesellschaftlicher Akteure angewiesen. Dass Genossenschaften aufgrund ihrer Organisationsprinzipien „punkten“ können, weil sie einen sozialintegrativen Beitrag leisten, ist an sich nicht überraschend. Genossenschaften erfüllen idealtypisch die Anforderungen, die ein moderner Staat an Organisationen der Bürgergesellschaft stellt, weil sie die Eigenorganisation unterstützen, Sicherheit bieten und in geeigneter Weise ein ‚öffentliches Gut‘ produzieren. „In theoretisierender Absicht, so wird hier argumentiert, können Neugründungen von Genossenschaften im sozialen Bereich als eine Antwort auf den Ökonomisierungsdruck in der sozialen Daseinsvorsorge verstanden werden. Angesichts angespannter kommunaler Kassenlage und zunehmend wettbewerblich organisierter Steuerung, stellen Genossenschaften eine unternehmerische Rahmung, die es ermöglicht, soziale, kulturelle und gesellschaftliche Belange zu verfolgen und zugleich wirtschaftlichen Aspekten Beachtung zu schenken. Morphologisch dem Verein ähnlich, bieten sie das Potenzial autonomieerhaltend und partizipationsorientiert soziale Ziele zu verfolgen“ (Ahles 2017, S. 130; vgl. auch weitere Beiträge in Schmale/Blome-Dress 2017 und Kluth 2017).

Einerseits hat in den letzten Jahren durch ökonomische Umstrukturierungen die Verunsicherung in der Bevölkerung zugenommen und es wird nach Solidarlösungen gesucht, andererseits überfluten Publikationen über die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen, über Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship den Markt. Der Zusammenhang ist deutlich: infolge einer dynamischen Globalisierung und Digitalisierung wird der Strukturwandel forciert und viele Bürger fürchten den sozialen Abstieg. „Den normalen Bürger hat die

Sorge erfasst, dass sich die Wirtschaft mit ihrem Kapitalverwertungsinteressen die Politik nach ihrer Pfeife tanzen lässt. Dabei sollte es in einer Demokratie, auf die wir im Westen immer große Stücke gehalten haben, genau umgekehrt sein. Diese **Skepsis gegenüber der Wirtschaft** sitzt sehr tief [...] und erhält durch die zahlreichen **Verstöße gegen die marktwirtschaftlichen Regeln** permanent neue Nahrung, durch Verstöße auf der systemischen wie auf der individuellen Ebene“ (Homann 2017, S. 11f; zur aktuellen Wertedebatte vgl. die Beiträge in Rodenstock/Sevsay-Tegethoff 2018).

Deshalb ist es nicht überraschend, wenn Konzepte, wie beispielsweise Corporate Social Responsibility (CSR), in der Öffentlichkeit, aber auch real im Feld der Stadtentwicklung an Relevanz gewinnen. Solche sozialen Aktivitäten der Unternehmen sollen mithelfen, das negative Unternehmerbild in Deutschland zu korrigieren, dienen aber auch ganz konkret der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Image des Unternehmens für zukünftige Fachkräfte. „Die Ziele und Motive für lokales gesellschaftliches Engagement haben sich im Laufe der Zeit und im Zuge des wirtschaftlichen Fortschritts weiterentwickelt und ausdifferenziert. Mit der Entwicklung eines modernen CSR-Verständnisses sowie von professionalisierten CSR-Instrumenten und -Konzepten stehen für das Aktionsfeld „CSR und Stadtentwicklung“ gegenwärtig mehr Mittel und Methoden zur Verfügung als dies je der Fall war. Jedoch stehen dieser positiven Entwicklung äußerst komplexe Herausforderungen und dementsprechend weitreichende Betätigungsräume gegenüber. Umweltschutz, Ressourcenverknappung, demografischer Wandel und die generellen Folgen der Globalisierung sind nur einige der aktuell dominierenden Gesellschaftsthemen. Die Dimension und Verschränkung dieser Belange führt zu einer neuen Motivation für Verantwortungs- und Nachhaltigkeitsaspekte und zu einem wachsenden ethisch-moralischen Anspruch an alle Wirtschaftsakteure. Gleichzeitig stehen politische, ökonomische und gesellschaftliche Entscheidungsträger vor der Herausforderung, den technischen Fortschritt – gerade im Bereich der umfassenden Digitalisierung – mit den Anforderungen von Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung sinnvoll zu verbinden“ (Albers/Hartenstein 2017, VIIIf; vgl. auch die weiteren Beiträge in diesem Band sowie in Hüther et al 2015 und Hildebrandt/Landhäußer 2017). Genossenschaften haben an sich keinen Grund, sich an CSR-Kampagnen zu beteiligen, denn diese Prinzipien sind ihrer Organisationsstruktur inhärent. Den Unternehmen ist andererseits klargeworden, dass Vertrauen das zentrale „Schmiermittel“ jeglicher Wirtschaftstransaktionen und das soziale Umfeld für den Unternehmenserfolg von großer Bedeutung ist. Neben den schon immer im deutschen Modell („rheinischer

Kapitalismus“) festzustellenden sozialen Bezügen (auch einer Mitbestimmungskultur) zeigt sich nun ein neues Unternehmensengagement im **Öffentlichkeitsraum**. So gehen bislang nebeneinanderstehende Säulen, wie Bildung und Wirtschaft, in Form von Kooperationsprojekten zwischen Schulen sowie Hochschulen und lokalen Unternehmen neue Verantwortungsgemeinschaften ein. Die Debatte um Verantwortung und CSR thematisiert aber auch die Frage nach den Grenzen einer Ökonomisierung der Gesellschaft und eine Moralisierung der Ökonomie.

Insgesamt kommt es zu einem öffentlichen Diskurs über eine Neufassung der Rolle von Unternehmen, insbesondere um die Einbindung in den öffentlichen Raum, in einer Gesellschaft, die einerseits immer stärker von Ökonomisierungstendenzen, andererseits immer weniger von einer strategischen Führung durch den Staat und damit der Politik geprägt wird. Empirische Studien bestätigen die These, dass CSR-Aktivitäten inzwischen zum selbstverständlichen Bestandteil deutscher Unternehmenspolitik gehören, wenngleich dies vor allem für Großunternehmen gilt. Die Wiedergewinnung von Vertrauen als existenzielles Merkmal einer erneuerten sozialen Marktwirtschaft und „resozialisierten“ Unternehmen ist ein schwieriger und langwieriger Prozess, zumal in den nächsten Jahren keine neuen Wohlstandsschübe zu erwarten sind. Über CSR lassen sich jedoch neue Verknüpfungen zwischen Wirtschaft, Staat und Gesellschaft in Form von **„shared values“** konkret umsetzen, worauf Michael E. Porter und Mark R. Kramer hingewiesen haben: „Companies must take the lead in bringing business and society back together. The recognition is there among sophisticated business and thought leaders, and promising elements of a new model are emerging. Yet we still lack an overall framework for guiding these efforts, and most companies remain stuck in a “social responsibility” mindset in which societal issues are at the periphery, not the core. The solution lies in the principle of shared value, which involves creating economic value in a way that also creates value for society by addressing its needs and challenges. Businesses must reconnect company success with social progress. Shared value is not social responsibility, philanthropy, or even sustainability, but a new way to achieve economic success. It is not on the margin of what companies do but at the center. We believe that it can give rise to the next major transformation of business thinking“ (dies., 2011, S. 64).

Vor diesem Hintergrund erklärt es sich aber auch, dass in den Medien die Genossenschaften allgemein als „Erfolgsmodell“ diskutiert werden, das auch nach 150 Jahren noch eine attraktive „lebendige Wertegemeinschaft“ darstellt, die gerade

angesichts der Finanzkrisen der letzten Jahre mit ihrer „manchmal belächelten Bodenständigkeit“ erfolgreich war und zukünftig vielleicht sogar eine noch stärkere Rolle einnehmen kann. “Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung ist ein anreizkompatibles Element der genossenschaftlichen Governance: Das Streben nach einzelwirtschaftlichem Erfolg durch die genossenschaftliche Zusammenarbeit induziert gleichzeitig positive Wirkungen, die darüber hinausgehen. Gesellschaftliche Verantwortung ist also der genossenschaftlichen Kooperation inhärent und bedeutet nicht eine Korrektur ihrer Strategie oder ihrer einzelwirtschaftlichen Zielsetzungen. Einzelwirtschaftliche Effizienzziele und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sind nicht widersprüchlich, sondern sie harmonisieren“ (Theurl 2013, S. 93).

Bei aller Euphorie, die in manchen öffentlichen Debatten aufflammt, sollte man allerdings bedenken, dass es sich bei den Genossenschaftsgründungen nicht um eine kleine „Graswurzelrevolution“ handelt, zumal viele Genossenschaften eher als Unternehmensform gegründet wird. Deshalb muss man “nüchtern feststellen, dass die Genossenschaft in Deutschland nur noch eine randständige Unternehmensform ist. Trotz leicht ansteigender Gründungszahlen in den letzten Jahren wurden im Jahr 2012 bei insgesamt circa 311.000 Unternehmensgründungen nur 209 Genossenschaften gegründet, dagegen circa 42.000 GmbHs und knapp 10.000 Unternehmengesellschaften (haftungsbeschränkt). Existierten 1970 noch gut 18.000 Genossenschaften, sind es heute noch circa 9.500. Aktuell ist die Rechtsform Genossenschaft offenbar für Existenzgründer nur selten attraktiv“ (Philipps 2014, S. 2).

In den letzten Jahren ist es vor dem Hintergrund grundlegender sozio-ökonomischer und kultureller Wandlungsprozesse zu einer Debatte um die Neujustierung des Verhältnisses zwischen der Bürger- oder Zivilgesellschaft, der Wirtschaft und dem Staat gekommen. Es wird zunehmend gefragt, wie das Gemeinwohl definiert wird, wer dieses auf welchen Ebenen generiert und wie es bewahrt werden kann. Aktuell zeigt es sich unter anderem in der Ausbreitung von sozialinnovativen Netzwerken auf lokaler Ebene, die neue Formen integrierter sozialer Versorgung aufbauen wollen, beispielsweise in Form von Sozial-, Energie- und Seniorengenossenschaften.

Solche gemeinwohlorientierten Initiativen verstehen sich mit ihren Aktivitäten als Gegenmodell zu den etablierten Routinen der traditionellen politischen Institutio-

nen, wobei von den Initiativen betont wird, dass sie nicht die professionelle Arbeit ersetzen, sondern nur unterstützen können: „Sie organisieren und unterstützen Aktive, Betroffene und interessierte Gruppen in einem speziellen Lebens- und Politikbereich (Selbsthilfekontaktstellen, Seniorenbüros, Mütterzentren), sprechen die Bevölkerung in bestimmten Räumen an (Quartiersbüros, Mehrgenerationenhäuser, soziokulturelle Zentren), oder sie richten ihre Angebote als Entwicklungs-, Vermittlungsagenturen und ‚Mitmachzentralen‘ auf die Förderung von Aktivbürgerschaft ganz allgemein (Freiwilligenagenturen, Bürgerstiftungen)“ (Evers, 2017, S. 239). Empirische Studien zeigen einen breiten Radius der Freiwilligenorganisationen, die sich auch in benachteiligten Stadtquartieren ausgebreitet haben. Sie verfügen dort „über ein eng geknüpfted Netzwerk von Kooperationsbeziehungen [...] Bildungseinrichtungen [kommt] dabei eine zentrale Bedeutung zu. Von den befragten Freiwilligenorganisationen kooperieren die meisten mit Schulen (84 Prozent), Kindertageseinrichtungen (76 Prozent) oder Jugendfreizeiteinrichtungen (70 Prozent)“ (Gesemann/Roth 2015, S. 35). Und das Engagement in überschaubaren, lokalen Gruppen, die sich explizit über ihre Gemeinwohlorientierung definieren und auf eine Politik der sozialen Integration und ökologischen Nachhaltigkeit setzen, wächst.

Inhaltlich lehnen sich solche lokalen gemeinwohlorientierten Initiativen, zu denen auch Genossenschaften zählen, an Konzepte der sozialen Innovation (vgl. Howaldt et al. 2008 sowie die Beiträge in Franz et al 2012) an und zielen auf eine **Neukonfiguration sozialer Arrangements** in bestimmten Handlungsfeldern, mit dem Wunsch, soziale und sozialpolitische Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen beziehungsweise zu befriedigen, als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist. Es geht somit um die begründete und explizit intendierte Integration unterschiedlicher Konstellationen von Akteuren und Praktiken in ein neues sozialbeziehungsweise gesellschaftspolitisches Handlungs- und Gestaltungskonzept. Die organisationalen Felder, inhaltlichen Bezugspunkte und Erscheinungsformen solcher sozialen Innovationen und speziell innovativer sozialer Dienstleistungen sind dabei sehr vielfältig (vgl. Kopf et al. 2015). Indes handelt es sich bei diesen Initiativen keineswegs um gänzlich neue oder einzigartige Akteure im Feld der gemeinwohlorientierten Organisationen. In Deutschland existiert sowohl eine lange gesellschaftliche Tradition des Genossenschaftswesens als auch der Sozialwirtschaft mit starken „Non-Profit-Organisationen“ wie den Wohlfahrtsverbänden (vgl. Evers 2017 und Grohs et al. 2014). Deshalb ist es erforderlich, in Analysen auch die Querverbindungen zu diesen „gemeinnützigen“ Organisationen herauszuarbeiten.

Aus soziologischer Sicht zeigt sich in den Sozialprojekten ein Suchprozess aus der Krise der Ökonomie und insbesondere der Staatsfinanzen. Gemeinsam ist den Initiativen, dass sie öffentliche Güter ohne die („Zwangs“) -Institution Staat realisieren und damit als institutionelle Innovatoren wirken wollen. Zweifellos zeigen sich hier jenseits von Markt und Staat neue soziokulturelle Ordnungsschemata, wenngleich die Darstellung mancher Projekte aus dem Social-Entrepreneur-Umfeld überhöht ist. Empirische Indikatoren verdeutlichen allerdings, dass sich eine „Kultur der Selbstständigkeit“ zukünftig weiter ausbreiten wird. Es geht dabei um eine neue Komplementarität zwischen Politik, Wirtschaft, gemeinschaftlicher Handlungsfähigkeit (einer „aktiven“ Bürgergesellschaft) und auch Eigenverantwortung.

Dies zeigt sich exemplarisch an den **Sozial- und Seniorengenossenschaften**, die auf lokaler Ebene neue Organisationsformen einer alternden Gesellschaft darstellen und innovative Versorgungskonzepte aufbauen. Die Gestaltung des Wohnumfeldes ist gerade für ältere Menschen von erheblicher Bedeutung für Lebensqualität und gesellschaftliche Teilhabe. Die Wohnung wird zunehmend zum Lebensmittelpunkt, für sehr alte Menschen nicht selten zum einzigen Aufenthaltsort; hier werden Kommunikation, soziales Leben und Freizeit erlebt, hier verbringen die Menschen im Falle von schwerer Krankheit und Pflegebedürftigkeit nicht selten vollständig die letzten Jahre ihres Lebens. Möglichst lange selbstständig zu Hause »in den eigenen vier Wänden« zu leben, selbst im Falle körperlicher und gesundheitlicher Einschränkungen beziehungsweise erheblich eingeschränkter Mobilität, ist daher der dominante Wunsch der Älteren. Mit Blick auf die wachsenden Herausforderungen im Bereich des Wohnens im Alter und der Pflege ist es eine zentrale Aufgabe des Staates, auf lokaler Ebene „sorgende Gemeinschaften“ aufzubauen. In dem intelligenten und effizienten Zusammenwirken von Angehörigen, Freunden, professionellen sozialen Dienstleistungsanbietern und bürgerschaftlich Engagierten liegt die Zukunft einer gelingenden Sorge für Menschen mit Unterstützungsbedarf. Zudem gilt es, eine quartiersbezogene Infrastruktur inklusive der Versorgung mit Einkaufs- und sonstigen Dienstleistungsangeboten aufzubauen. Integrierte Wohnstrukturen, die ein individuelles und selbstbestimmtes Leben für ältere Menschen mit Hilfe-, Pflege- und Unterstützungsbedarf im eigenen Quartier ermöglichen, bieten viele Vorteile. So können Bewohner ihr Leben (in Abhängigkeit vom Hilfebedarf) selbstbestimmt gestalten und in einer Gemeinschaft mit stabiler Nachbarschaft leben. Eine quartiersbezogene Versorgungsstruktur, die auch vernetzte technische Assistenzsysteme beinhalten kann, impliziert allerdings einen erheblichen politischen Handlungsbedarf, der auf den unterschiedlichen Ebenen des politischen Systems

ansetzt. Eine vernetzte Versorgung bedeutet das Ineinandergreifen unterschiedlicher Hilfen und Unterstützungsformen, was wiederum impliziert, die starren Sektorenabgrenzungen zu lockern und verschiedene Professionen zu vernetzen. Konkret bedeutet dies beispielsweise die Kooperation sozialer Dienste (etwa eines Wohlfahrtsverbandes), eines Kostenträgers (Kranken- und Pflegeversicherung) und der Wohnungswirtschaft. Ohne diese vernetzten Versorgungskonzepte und einen Welfare-Mix wären Ältere bei größerem Pflegebedarf alternativlos auf eine Heimunterbringung angewiesen. Einen Umzug in eine stationäre Einrichtung lehnen jedoch die meisten älteren Menschen gemäß verschiedenen Umfragen ab.

Um anspruchsvolle integrierte Versorgungslösungen realisieren zu können, muss jedoch in Deutschland und speziell auch in den Kommunen noch ein Klima der **Innovationsbereitschaft** erzeugt werden. „Die Politik muss innovativer denken; die sozialwirtschaftlichen/sozialunternehmerischen Anbieter der Einrichtungen müssen die Möglichkeiten nicht-stationärer Konzepte als Modernisierung ihres nicht nur architektonisch-wohnkonzeptionellen Designs, sondern auch ihrer normativen Handlungslogik begreifen und willentlich akzeptieren“ (Schulz-Nieswandt et al 2012, S. 117f; vgl. auch die Beiträge in Hüther/Naegele 2013). Ohne neue Initiativen des Bundes und auch der Länder dürfte dieser Policywechsel kaum gelingen. Wenn auch die sozialräumliche Dimension sozialer Versorgung insbesondere bei älteren Menschen erkannt wird und „Community Building“ ein Schlüsselwort für neue Kooperationen zwischen sozialen Diensten, Netzwerken, Kommunen und anderen Trägern (etwa der Wohnungswirtschaft) geworden ist, bleiben noch viele Handlungsvorschläge im „Konzeptionellen“ stecken. Dennoch hat sich eine lebendige Praxis vernetzten, altengerechten Wohnens in vielen Regionen entwickelt, die zunehmend auch von der Politik aufgegriffen wird. Für soziale Aufgabenfelder wie das „vernetzte Wohnen“, die quer zu den etablierten Strukturen liegen, ist es jedoch schwierig, adäquate Finanzierungsstrukturen aufzubauen. Im deutschen System der sozialen Dienste existiert ein hoher Regulierungsgrad entlang der Säulen der Sozialgesetzgebung und deshalb stoßen neue integrative Angebote für „sorgende Gemeinschaften“ in dieser Landschaft auf zahlreiche institutionelle Hürden. Es existiert für sie häufig keine klare öffentliche Finanzierungsverantwortung. Vor dem Hintergrund einer abgeschotteten Politiksegmentierung ist es somit keine leichte Aufgabe, auf lokaler Ebene kleinteilig vernetzte Versorgungsstrukturen zu etablieren, die es älteren Menschen ermöglichen, notwendige Versorgung und Dienstleistungen einschließlich Pflege und Betreuung innerhalb ihres Quartiers zu erreichen (vgl. Heinze 2013).

Generell stellt sich der Politik die Aufgabe, Angehörige, Nachbarn, Bekannte und ehrenamtlich Tätige dabei zu unterstützen, sich in sozialen Netzwerken auf Quartiersebene, in denen ältere Menschen eingebunden sind, zu engagieren. Hier gilt es, als eine zentrale Aufgabe der Kommunen entsprechende Gelegenheits- und Ermöglichungsstrukturen zu schaffen. Bereits bestehende Erfahrungen aus der sozialräumlichen Quartiersgestaltung, die auch entsprechende Dienstleistungsstrukturen und Plattformen für bürgerschaftliches Engagement einschließt, zeigen, dass durch die Einrichtung von Begegnungsstätten wie auch durch eine gute Pflege- und Dienstleistungsstruktur ein wichtiger Beitrag zur sozialen Kohäsion im Quartier wie auch zur Netzwerkbildung geleistet werden kann. Ohne eine aktivierende staatliche Politik, die vor allem auf der kommunalen Ebene ansetzen muss, sind diese sozialintegrativen Fragen nicht zu lösen. Problematisiert werden sie in verschiedenen Konzepten, wie etwa dem Wohlfahrtspluralismus oder Welfare Mix, der Hybridisierung sozialer Dienste oder auf sozialpolitischer und philosophischer Ebene dem Subsidiaritätsprinzip. In all diesen Konzepten, die sich aus verschiedenen Denktraditionen und Disziplinen speisen, läuft es im Kern auf eine Neuvermessung und Verantwortungsteilung zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft hinaus. **Subsidiarität** soll bspw. nicht als Weg zum Abbau des Sozialstaates, sondern vielmehr als eine Möglichkeit verstanden werden, neue und alte Formen der Selbstorganisation verbunden mit Bürgerbeteiligung zu stärken und damit auch das Zusammenspiel von Professionellen, Familienangehörigen, Freunden und bürgerschaftlich engagierten Menschen zu fördern (vgl. u. a. Grohs et al sowie die Beiträge in Heinze et al 2018 und Heinze et al 2019).

Die aktuelle Revitalisierung des Subsidiaritätsprinzips, wie auch des Genossenschaftsprinzips, spielt sich vor der Kulisse neuer Konturen des Regierens und **eingegengter finanzieller Handlungsspielräume** des Staates ab und ist auch deshalb für viele politische Akteure verlockend, weil im Subsidiaritätsbegriff immer das Staatseinschränkungsprinzip und die Präferenz für kleine soziale Einheiten enthalten sind. Die Wiederbelebung des Subsidiaritätsprinzips verspricht hier eine finanzielle Entlastung des Staates, weil bislang staatlich erledigte Aufgaben wieder verschoben werden können. Das Interesse an finanziellen Einsparungen und Kürzungen im Sozialsektor sind allerdings nicht die einzigen Motive, die in den Debatten zur Revitalisierung einer Subsidiaritätspolitik zu finden sind. In verschiedenen Publikationen wird zudem darauf hingewiesen, das Subsidiaritätsprinzip fehl zu interpretieren, wenn man es mit einer Enthaltensamkeit des Staates gleichsetzt. Zudem sind die im klassischen Subsidiaritätsprinzip immer mitgedachten hierarchischen

Verantwortungszuschreibungen – manche sprechen auch vom „Paternalismus“ – aufgrund der Ausdifferenzierung der Gesellschaft und kultureller Pluralisierungen zu relativieren. Dies bedeutet auch die Aushandlung eines neuen „Wohlfahrtsmix“ zwischen den verschiedenen Akteursgruppen (Individuum, Familie, Vereine und Verbände, Nachbarschaft, Selbsthilfegruppen, aber auch Kommunen oder die Bundesebene).

Dabei sollten allerdings die zu aktivierenden Potentiale sowohl zivilgesellschaftlicher Vergemeinschaftungsformen als auch genossenschaftlicher Solidarformen nicht **überschätzt** werden. Die Zivilgesellschaft ist keine „Zauberformel“ zur Lösung gesamtgesellschaftlicher Problemlagen. Das neue Interesse an bürgerrechtlichen Aktivitäten birgt also auch Risiken. Einmal aus dem Schatten des Minderheiten- und Expertendiskurses herausgetreten, steht es nun in der Gefahr, als kostengünstiger **Lückenbüßer** für minimalstaatliche Sparstrategien instrumentalisiert zu werden. Dieses „Schicksal“ trifft bereits seit einiger Zeit beispielsweise die traditionellen Wohlfahrtsverbände beziehungsweise einzelne ihrer Untergliederungen auf lokaler Ebene, wo sich neue Sparstrategien im Sozialsektor ausgebreitet haben. „Vor allem aus Sicht der öffentlichen Verwaltung werden die Organisationen inzwischen überwiegend in ihrer Funktion als Erbringer von sozialen Dienstleistungen wahrgenommen. Damit laufen sie Gefahr, in turbulenten Krisenzeiten zum Lückenbüßer für staatliche Aufgabenwahrnehmung zu werden. Die Sonderstellung gemeinnütziger Organisationen, die sich aus ihrem weltanschaulichen Profil oder breiteren gemeinwohlorientierten Zielstellungen (z. B. sozialintegrativer oder partizipativer Natur) ableitet, kann dabei ins Hintertreffen geraten. Die traditionelle subsidiäre Einbindung geht mehr und mehr in ein Dienstleistungsmodell über, in dessen Zentrum das Verhältnis zwischen Kostenträgern, Leistungserbringern und Leistungsempfängern steht“ (Droß 2013, S.10). Aber auch andere Akteure werden in die Konsolidierungsstrategien der öffentlichen Haushalte im Rahmen der Austeritätspolitik einbezogen.

Die Fokussierung auf Eigenverantwortung und Selbstorganisation im Rahmen eines Wohlfahrtsmixes sollte jedoch gerade nicht als Aufforderung zu Privatisierung und zu einem Rückzug des Staates verstanden werden, vielmehr geht es um die Mobilisierung und Stärkung sozialen Engagements (auch in Genossenschaftsformen) sowie um die Modernisierung verkrusteter Organisationsstrukturen. Dazu werden jedoch innovative Gestaltungsakzente durch eine aktivierende Dienstleistungspolitik benötigt, die bislang hierzulande noch unterentwickelt sind.

Die aktive Einbindung außerstaatlicher Akteure kann die Steuerungsfähigkeit der Politik insofern erhöhen, als hierdurch neue Wissensressourcen erschlossen werden können. Allerdings ist sie mit notwendigen Strukturveränderungen des Regierens verbunden: staatliche Institutionen müssen ihre eigenen Handlungsabläufe überprüfen und **institutionelle Lernfähigkeit** beweisen. Wenn es auch noch kein klar konturiertes Bild von der vernetzenden Rolle des Staates gibt und auch verschiedene Formeln für die Transformation des Staates zirkulieren, so gibt es doch in einem Punkt Konsens. Das neue Konzept der Staatlichkeit setzt sich sowohl von etatistischen Vorstellungen eines Maximalstaates ab, der die individuelle und gesellschaftliche Wohlfahrt durch „mehr Staat“ zu erhöhen beabsichtigt, wie von neoliberalen Minimalstaatsvorstellungen, die auf die Maxime „immer weniger Staat“ hinauslaufen. Aber auch die Fokussierung auf neue **kooperative, netzwerkförmige Governanceformen** besitzt ihre Risiken. Entgegen mancher Mythenbildungen sind auch solche Steuerungskonzepte erstens oft schwer zu inszenieren, zweitens hinsichtlich einer effizienten Steuerung schwierig zu „managen“ und besitzen zudem erhebliche Konfliktpotentiale. Sie können also schwerlich als „Allzweckwaffe der Politikwissenschaft für jede Art von gesellschaftlichen Regelungsproblem“ (Grande 2012, S. 565f) dienen. Die Übernahme von Verantwortung durch private Akteure und Netzwerke ist ohne die Daseinsvorsorge durch die Kommune beziehungsweise den Staat nicht denkbar.

Und hier kommen nun auch wieder die Genossenschaften als „erfahrene“ und krisenerprobte Player ins Spiel. Gerade weil sie noch immer Vertrauen in der Bevölkerung besitzen, können sie Antworten auf die oft diagnostizierte Orientierungskrise und die gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen und Unternehmen geben.

DER GESELLSCHAFTLICHE MEHRWERT DER REVITALISIERUNG DER EMSCHER UND DES UMFELDES

In einer globalen Wissensgesellschaft hängt die Wettbewerbsfähigkeit eines Wirtschaftsstandortes sowohl von den „harten“ Standortfaktoren wie Anbindung an das Verkehrssystem, Bildungsstand etc., als auch davon ab, wie attraktiv er sich als Wohnstandort präsentiert. Wenn die Attraktivität des direkten Lebensumfeldes der Bewohner einer Region sinkt, kann dies zu einem Engpassfaktor für deren wirtschaftliche Entwicklung werden. Die von den bestehenden Unternehmen be-

nötigten qualifizierten Ausbildungskandidaten, Fachkräfte und auch Akademiker sind so schwer für eine Arbeit in der Region zu gewinnen. Auch für die Ansiedlung neuer Unternehmen droht sich dies zu einem dauerhaften Problem zu entwickeln. Das direkte Lebensumfeld, die Wohnangebote, aber auch die Möglichkeit zu Naturangeboten und zur Naherholung spielen also beim Aufbau einer **Wissensregion** eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Das Ruhrgebiet hat frühzeitig die Weichen auf Wandel gestellt und die negativen Altlasten der Montanindustrie nach und nach beseitigt. Die Internationale Bauausstellung Emscher Park ist nicht nur ein leuchtendes Beispiel, das verdeutlicht, wie erfolgreich der Wandel des Ruhrgebiets zum Wohn- und Lebensraum verlaufen ist. Hier zeigt sich paradigmatisch, wie ein nachhaltiger, ökologischer Umbau einer traditionellen Industrielandschaft erfolgreich gestaltet werden kann. Dies lässt sich exemplarisch an der Renaturierung der Emscher studieren. Der Umbau der Emscher auf 85 Kilometern von der Quelle in Holzwickede bis zur Rheinmündung in Dinslaken gibt dem Ruhrgebiet entlang des Flusses ein neues Gesicht. Ein Abwasserlauf verschwindet unter der Erde und oben kehrt ein Fluss ins Stadt- und Landschaftsbild des größten Ballungsraums Europas zurück. Die damit gewonnene höhere Lebensqualität lässt sich schon jetzt an vielen Orten im Ruhrgebiet beobachten, wo die Renaturierung der Emscher bereits abgeschlossen ist (vgl. die Beiträge in Leggewie et al 2016 sowie Polivka et al 2017).

Dennoch steht das Ruhrgebiet weiterhin vor großen Herausforderungen: Der Strukturwandel geht weiter in Richtung des Aufbaus einer wettbewerbsfähigen Wissensregion und der aktiven Gestaltung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Megatrends. Über allem schwebt hierbei das Thema Digitalisierung, welche sämtliche Lebens- und Wirtschaftsbereiche aktuell stark verändert. So wichtig auch der Diskurs um die mit der Digitalisierung verbundenen Gefahren ist, so wichtig ist es, Digitalisierung auch als Wachstumschance für regionale Wirtschaftssysteme zu begreifen. Ähnliches gilt auch bezüglich des demografischen Wandels, dessen Folgen für das Ruhrgebiet auf die griffige Formel „weniger, älter, bunter“ gebracht werden kann. Auch wenn die verstärkte Zuwanderung von Flüchtlingen die Schrumpfungsprozesse in einzelnen Städten abschwächen kann, bleiben die demografischen Umbrüche und die wachsende kulturelle und soziale Vielfalt weiterhin zentrale Herausforderungen. Es gilt, neue Wege zu finden, um derartigen Herausforderungen innovativ zu begegnen. Eine Region, die über Jahrzehnte erfolgreich das Zusammenleben verschiedener Kulturen verinnerlicht hat,

ist auf diese neuen Aufgaben gut vorbereitet. Anstatt auch in diesem Feld nur die Problemlagen und möglichen Risiken zu betonen, scheint es ratsam, zukunftsgerichtete Strategien umzusetzen – und kann dabei von dem erfolgreichen Emscher-Umbau profitieren.

Die EmscherGenossenschaft zielt mit ihrer integrierten, präventiv ausgerichteten Wasser- und Stadtentwicklungspolitik auf eine gemeinwohlverträgliche Gestaltung des Strukturwandels in einer traditionell starken Industrieregion. Sie unterstützt so die Quartiere bei der Gestaltung der unterschiedlichen Herausforderungen zur Sicherung und Verbesserung ihrer Attraktivität und Lebensqualität. Für das Ruhrgebiet geht es weiterhin um die Schaffung **moderner Urbanität**, die Zugänge zu Kultur, Familienfreundlichkeit und Freizeitmöglichkeiten bei gleichzeitig vorhandener Gesundheits- und Versorgungsinfrastruktur bietet. Vorreiterprojekte können hierbei nicht nur Innovationspotentiale „vor Ort“ freisetzen, sondern auch eine positive Signalwirkung für andere Kommunen entfalten und im besten Falle Spill-Over-Effekte anstoßen.

Ein wichtiger Weg für erfolgsversprechende Zukunftsinitiativen ist in diesem Zusammenhang eine stärkere **ressortübergreifende** Vernetzung von Stadtentwicklungs-, Wohnungs-, Bildungs- und Strukturpolitik. Insbesondere für das Ruhrgebiet ist es essentiell, ressortübergreifende Programme für benachteiligte Sozialräume aufzulegen, um deprivierte Stadtteile und Quartiere zusätzlich zu unterstützen. Inzwischen gibt es Konsens, dass die Stärkung sozialer Bindungen auf Quartiers-ebene zur Bewältigung wichtiger gesellschaftlicher Herausforderungen, wie etwa den demographischen Wandel, von zentraler Bedeutung ist.

Der **Quartiersbegriff** ist heute ausgesprochen populär und wird sowohl in der Wissenschaft als auch in der Politik gern gebraucht. Konsens besteht darüber, dass mit dem Quartiersbegriff versucht wird, administrative Bezeichnungen wie „Bezirk“, „Orts- oder Stadtteil“ zu umgehen und sich auf „gewachsene“, kulturell geprägte sozialräumliche Strukturen zu konzentrieren. Vereinfachend kann das Quartier als ein abgegrenztes, überschaubares Gebiet mit klar bestimmbar baulichen und infrastrukturellen Gegebenheiten betrachtet werden. Quartiere sind „sozial konstruiert“ durch das Handeln interner und externer Akteure. Ein Quartier „ergibt“ sich also aus der Wahrnehmung von Bewohnern, aber auch durch die Perspektive externer Akteure und ihr Verhalten. Wo sich die „Lebenswelten“ vieler Bewohner überschneiden, ist der „Kern“ des Quartiers. Viel schwieriger gestaltet sich die Ab-

grenzung aus der Binnenperspektiven. Gemäß Schnur (2014, S. 44) handelt es sich um einen „Ort fokussierter Unschärfe“, dessen Grenzen nicht klar feststellbar sind, da sich die „Soziosphären“ der Bewohner unterschiedlich stark im und über das Quartier hinweg verorten. Bölting/Neitzel (2017) orientieren sich zur Abgrenzung von Quartieren an „geografischen Trennlinien“, „Flächen- und Nutzungsarten“ sowie an „Bau- und Siedlungsstrukturen“, die sie unter anderem über geografische Daten und Luftbilder des interessierenden Gebiets ermitteln. Dabei handelt es sich um „räumlich-identifikatorische Merkmale“, an welchen sich auch die Anwohner orientieren. Auf wissenschaftlicher Ebene gibt es trotz vieler Debatten um die Definition eines Quartiers keine fest in Theorie und Praxis verankerte Begriffsbestimmung. Gerade weil der Begriff zumeist im politischen Kontext verwendet wird, ist zu Pragmatismus zu raten. Als Ausgangspunkt kann gelten: ein Quartier ist überschaubar (ein Dorf in der Stadt), basiert auf räumlichen und kulturell-sozialen Gegebenheiten (unter anderem lokale Identität, hohe Interaktionsdichte, Aktivitäten beispielsweise in Vereinen) und zeichnet sich durch eine eigenständige städtebauliche, infrastrukturelle und soziale Vielfalt aus. Im Siebten Altenbericht der Bundesregierung (BMFSFJ 2016, S. 41) wird das Quartier als spezifischer Sozialraum definiert, der

- sozial produziert beziehungsweise (um)gestaltbar ist,
- vielfältige (soziale) Funktionen erfüllt,
- überschaubar und primär lebensweltlich geprägt ist,
- die Wahrnehmungen und Handlungen der Bewohner beeinflusst und
- Identifikationspotenziale bietet.

Die Betrachtung von Quartieren hat in der Stadtentwicklung und -planung eine lange Tradition. Städte wurden seit jeher in kleineren Einheiten organisiert. Noch heute stehen Ortsbezeichnungen für diese Tradition (etwa „Krämerviertel“). Mit der Industrialisierung ging eine Funktionstrennung von Wohnen und Arbeiten einher, die immer breitere Teile der Bevölkerung ergriff. Quartiere wurden zu Wohnquartieren, die zumeist nach unterschiedlichen städtebaulichen Leitbildern etwa für Arbeiter- oder Beamstensiedlungen, Villenviertel usw. gestaltet wurden. Seit einigen Jahren verändern sich jedoch grundlegend die wohn- und stadtpolitischen Schwerpunktsetzungen. Das Quartier als neuer „Ort“ für vernetzte Politiken, etwa im Bereich des altengerechten Wohnens und der Pflege, aber auch im Feld der Energieversorgung oder der urbanen Mobilität, gewinnt an Bedeutung. Aber auch generelle Umbrüche in der Wirtschaftslandschaft führen zu einem „Reset“ des Quartiers: etwa der Rückgang der Industriearbeit, flexible Arbeitsverhältnisse,

kleine projektförmige Unternehmen (zum Teil Start-ups) sowie generell die Digitalisierung („Arbeiten zuhause“) generieren neue Anforderungen an das Quartier und die Infrastruktur. Generell erfordern die neuen Herausforderungen, etwa im Feld Energieeffizienz, integrierte Gesundheitsversorgung oder integrierte Mobilitätskonzepte, einerseits **branchenübergreifende Wertschöpfungsnetzwerke**, andererseits eine starke Quartiersorientierung.

Der demografische Wandel ist derzeit ein Treiber für das Denken in Quartierslösungen. Der stetig wachsenden Zahl von Pflegebedürftigen steht zudem ein abnehmendes familiales Pflegepotenzial gegenüber. Rund zwei Drittel der älteren Menschen, auch mit gesundheitlichen Einschränkungen wie etwa Demenz, werden zu Hause versorgt, nur ein Drittel in stationären Einrichtungen gepflegt. Ohne quartiersnahe Versorgungskonzepte und einen Welfare-Mix wären hilfs- und pflegebedürftige Ältere oft alternativlos auf eine Heimunterbringung angewiesen. In wohnquartiersbezogenen Projekten kann man den Verbleib in der eigenen Wohnung in vielen Fällen ermöglichen. Essentiell ist dafür eine adäquate pflegerische, medizinische und soziale Betreuung durch professionelle wie bürgerschaftliche Hilfen, die durch technische Assistenzsysteme komplettiert werden kann. „Wohnen im Alter“ wird sich deshalb künftig nicht mehr nur auf die Anpassung des unmittelbaren Wohnraumes beschränken können. Vielmehr gilt es, umfassende Konzepte zu entwickeln, die auch eine Anpassung des Wohnumfeldes, der quartiersbezogenen Infrastruktur sowie der Versorgung mit Einkaufs- und sonstigen Dienstleistungsangeboten einschließen. Hierfür braucht es **neue Allianzen**: Akteure aus Wohnungsunternehmen, sozialen Dienstleistungsträgern (von Wohlfahrtsverbänden bis hin zu privaten Pflegeunternehmen), aus Wirtschaft, Verwaltung, Politik und Wissenschaft müssen motiviert werden, besser zusammenzuarbeiten.

Neben der Funktion als Ort des Wohnens kommt dem Quartier als Ort des sozialen Austauschs und der Teilhabe an gesellschaftlichen Institutionen, wie Vereinen, eine wichtige Bedeutung zu – insbesondere, wenn die Mobilität eingeschränkt ist. Als „Mittelpunkt-Ort“ alltäglicher Lebenswelten sind das Quartier wie auch die Wohnung im höheren Alter – nach Erwerbs- und Familienphase – oft neu anzueignen. Dabei kann schon die Vertrautheit mit dem Ort nach langer Wohndauer unterstützend wirken. Insbesondere in solchen Quartieren, in denen die Sozialeinbindung nicht mehr gegeben ist – beispielsweise durch eine hohe Bewohnerfluktuation, durch den Generationenwechsel in Eigenheimquartieren oder den Fortzug der mittleren Generation in ländlichen Regionen – ist die Funktion als Ort sozialer Teilhabe ge-

fährdet. Möglichkeiten des Mitgestaltens sind dort zu fördern und neu zu schaffen. Dies ist am Anfang sicherlich mit Kosten verbunden, allerdings „zahlt“ es sich durch Einsparungen an anderen Stellen relativ rasch wieder aus. „Quartierentwicklung kostet zunächst einmal Geld; sie bietet aber auch eine Vielzahl von Einsparmöglichkeiten, die genutzt werden können. Spareffekte sind unter anderem:

- Ausbau der ambulanten häuslichen Versorgung: Finanzieller Vorteil wegen Ressourcenorientierung und dem Herauszögern bzw. Vermeiden des Übergangs in die stationäre Versorgung.
- Aktivieren von Nachbarschaften: Ermöglicht rechtzeitiges Eingreifen bei drohender sozialer Isolation, Verarmung, chronischer Erkrankung und beim Auftreten einschränkender Umstände.
- Präventive und gesundheitsfördernde Maßnahmen: Verzögert z. B. das Eintreten von Pflegebedürftigkeit.
- Aktivieren der Zivilgesellschaft zur (Mit-)Gestaltung des Wohn-, Sozial- und Lebensumfeldes: Einsparungen durch bürgerschaftliche Hilfe und Unterstützung (z. B. handwerkliche Dienstleistungen, Behördengänge, Einkäufe).
- Lokale Online-Gemeinschaften: Erhöhen der Kompetenz für den Umgang mit neuen Technologien und Einsparungen im Bereich Information, Beratung und Versorgung“. (Vogt-Janssen 2015, S. 359f)

So offenkundig die Wohnpräferenzen der Älteren, die zu ihrer Realisierung notwendigen Bausteine und die damit verbundenen sozialstaatlichen Entlastungspotenziale und zivilgesellschaftlichen Chancen sind, so schwierig stellt sich die Implementierung adäquater Lösungen oft dar. Neue integrative Versorgungsangebote im Quartier stoßen auf zahlreiche institutionelle **Hürden**. Hier gibt es erheblichen Handlungsbedarf, der auf den unterschiedlichen Ebenen des politischen Systems ansetzt. Im deutschen System der sozialen Dienste existiert ein hoher Regulierungsgrad entlang der Säulen der Sozialgesetzgebung, der häufig mit den etablierten Strukturen der Wohlfahrtsproduktion kongruent ist. Die ausgeprägte institutionelle Segmentierung erschwert eine sektorenübergreifende Aufgabenbewältigung. Vergleichende Wohlfahrtsstaatsanalysen sprechen mit Blick auf Deutschland von einer „frozen welfare state landscape“ (Esping-Andersen 1999; vgl. auch Heinze 2014), die zugunsten integrativer Lösungen „aufgetaut“ werden muss. Kommunen können als Verantwortungsinstanz ein zentraler Akteur im Hilfesystem sein und durch kluges Schnittstellenmanagement ein selbstbestimmtes Altern vor Ort ermöglichen. Perspektivisch kann hierbei auf eine Strategie der aktivierenden Ko-

operation gesetzt werden, um die Akteure vom konkreten Mehrwert zu überzeugen. Um das Schnittstellenmanagement effizient zu gestalten (damit aus „runden Tischen“ nicht „lange Bänke“ werden), könnten die Treiber an bestehende Organisationseinheiten „angedockt“ werden. Ein entscheidender Faktor für erfolgsversprechende Zukunftsinitiativen ist in diesem Zusammenhang eine stärkere **ressortübergreifende Vernetzung** von Stadtentwicklungs-, Energie-, Wohnungs-, Bildungs- und Strukturpolitik.

Solch zukunftsfähige Quartiersentwicklungen können auch wesentlich durch Genossenschaften mitgeprägt werden, wie es beispielsweise in der Schweiz in einem Modellprojekt „Lebendiges Quartier statt Siedlung“ geschieht (vgl. auch die Beiträge in Reutlinger et al 2017). 2010 übernahm die Baugenossenschaft „mehr als wohnen“ das Hunziker Areal in Zürich. Hier soll ein exemplarisches **Genossenschaftsquartier** entstehen, das Wohnen, Leben und Arbeiten verbindet. Seit 2014/2015 bietet das Hunziker Areal Wohnraum für über 1.200 Personen und etwa 150 Arbeitsplätze. Die Mieter sind zugleich Genossenschafter und gestalten das Quartier aktiv mit. „mehr als wohnen“ gibt Antworten auf **veränderte Wohnbedürfnisse**. Mit Wohnungen für altbewährte und neue Wohnformen, zu mietbaren Wohn- und Arbeitszimmern, einem breiten Angebot an „Allmenderäumen“ und Freizeitinfrastruktur sollen langfristige Wohnperspektiven entstehen. Vision ist die „2000-Watt-Gesellschaft“: Energieeffiziente Gebäude, neue Technologien und wenige Autos unterstützen einen umweltschonenden Lebensstil und sparen Ressourcen. Wert wird auf hochwertige Architektur, auf Qualität in der Bauausführung und auf Nachhaltigkeit im Unterhalt der Gebäude gelegt. Demokratische Mitwirkungsrechte und eine Vielfalt von Lebensrealitäten unter den Bewohnenden sollen zur sozialen Nachhaltigkeit beitragen.

Diese Bedeutung des „Quartiers“, der Nachbarschaft oder auch des Wohnumfeldes, spiegelt sich auch in zahlreichen Haushaltsbefragungen wider. Auf die Frage, was den Menschen in Bezug auf ihre Wohn- und Lebenssituation besonders wichtig ist, erreichen regelmäßig Merkmale obere Rängen, bei denen es nicht um die konkrete Wohnung oder deren Ausstattung geht, sondern um andere Qualitäten außerhalb der Wohnung. Diese Aspekte der Bewohnerbindung sind vielfältig. Dazu gehören vorhandene und funktionierende Infrastrukturen, wie Einkaufsmöglichkeiten und die medizinische Versorgung. Aber vor allem spielt auch die wahrnehmbare Qualität der Wohngegend, und damit verbunden ihr Image, eine große Rolle bei der Wohnzufriedenheit. Als – mit Abstand – häufigstes Merkmal nennen Haushalte die

Qualität von Grünanlagen und Freizeitmöglichkeiten (Parks, Seen, Grünstrukturen), gefolgt von der Lage selbst wie auch Verkehrsanbindung und Infrastruktur.¹⁹ Genau an dieser Stelle entfaltet der Emscher-Umbau ein immenses Potenzial. Während die Funktionstüchtigkeit der wasserwirtschaftlichen Infrastruktur selbst – zumindest in entwickelten Ländern – von den Menschen in der Regel vorausgesetzt wird, entstehen durch die im Zuge des Emscher-Umbaus zwangsläufig notwendige Neugestaltung und Aufwertung von Quartieren und Grünzügen sowie durch das „Sichtbarmachen“ von Wasser im städtischen Kontext erhebliche Potenziale für die Aufwertung und Stabilisierung ganzer Stadtquartiere. Bezeichnenderweise spielt das auch für das Ruhrgebiet und die Ruhrgebietsstädte beziehungsweise deren Bevölkerung eine große Rolle, zumal die Emscher in großen Teilen durch eben den Teil der Region fließt, der aufgrund der industriellen Vergangenheit in besonderer Weise auch mit städtebaulichen und sozialen beziehungsweise ökonomischen Herausforderungen umgehen muss. Warum tut sich trotz dieser positiven Wirkungsmöglichkeiten die **Renaissance** der Genossenschaften in Deutschland so schwer, obwohl hierüber der soziale Zusammenhalt vor Ort revitalisiert werden und neue Gestaltungsfreiräume für Infrastrukturangebote erschlossen werden können? Dies hat verschiedene Gründe. So scheint die Genossenschaft als konzeptionelle Idee und Partizipationsform, aber auch als Rechtsform weiterhin wenig bekannt zu sein. 2017 wurde durch eine Reform des Genossenschaftsgesetzes die Gründung von kleinen Genossenschaften erleichtert, um dadurch die Nutzung der Rechtsform für zivilgesellschaftliches Engagement zu verbessern. Die praktischen Wirkungen sind bislang nicht allzu hoch einzuschätzen und es wäre deshalb sicherlich sinnvoll, auch in der Forschung stärker auf empirischer Grundlage die sozialökonomischen Mehrwerte von Genossenschaften zu erforschen und auch medial zu vermitteln.

¹⁹ Die Erkenntnisse basieren auf verschiedenen Haushaltsbefragungen der vergangenen Jahre in ganz Deutschland; zuletzt u. a. in Berlin und im Ruhrgebiet (durchgeführt von InWIS Forschung & Beratung im Auftrag der berlinovo AG Berlin und der Kooperation WIR – Wohnen im Revier).

LITERATUR

- Ahles, L.**, 2017: Konkurrenz oder Kooperation? Genossenschaften und Perspektiven der Wohlfahrtsverbände, in: I. Schmale / J. Blome-Drees (Hg.), Genossenschaft innovativ, a.a.O., S. 111ff.
- Albers, H.H. / Hartenstein, F.**, 2017, CSR und Stadtentwicklung: Vorwort, in: H.H. Albers / F. Hartenstein (Hg.): CSR und Stadtentwicklung, a.a.O., S. VIIIff.
- Albers, H.H. / Hartenstein, F.** (Hg.), 2017: CSR und Stadtentwicklung. Unternehmen als Partner für eine nachhaltige Stadtentwicklung, Berlin.
- Allgeier, M.** (Hg.), 2011: Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe. Zur Modernität der Genossenschaftsidee, Wiesbaden.
- Apitzsch, B. / Ruiner, C. / Wilkesmann, M.**, 2016: Traditionelle und neue intermediäre Akteure in den Arbeitswelten hochqualifizierter Solo-Selbstständiger, in: Industrielle Beziehungen, H. 4/2016, S. 477ff.
- Barley, K.**, 2018: Genossenschaften sind noch immer aktuell, in: Weser Kurier v. 12.3. 2018.
- Bogumil, J. / Heinze, R.G. / Lehner, F. / Strohmeier, P.**, 2012: Viel erreicht – wenig gewonnen. Ein realistischer Blick auf das Ruhrgebiet, Essen.
- BBSR** (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung), 2012: Neues Wohnen in Genossenschaften (BBSR-Berichte Kompakt 04/2012), Bonn.
- Beyer, T. / Görtler, E. / Rosenkranz, D.** (Hg.), 2015: Seniorengenossenschaften. Organisierte Solidarität, Weinheim/Basel.
- Bignens, S. / Steiger, D.**, 2017: Forschen mit Gesundheitsdaten unter Kontrolle der Bürger, in: Netzwoche (13.9. 2017: <http://www.netzwoche.ch/news/2017-09-13/forschen-mit-gesundheitsdaten-unter-kontrolle-der-buerger>).
- Blome-Drees, J.** et al, 2015: Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi), Düsseldorf/Köln.
- Bölting, T. / Heinze, R.G. / Schewerda, A. / Vogelsang, E.**, 2015: Bezahlbarer Wohnraum für Starterhaushalte – Wohnen in Genossenschaften, Bochum (InWIS).
- Bölting, T. / Neitzel, M.**, 2017: Perspektivwechsel. Das Quartier als Handlungsebene der Wohnwirtschaft, in: F. Hoose / F.Beckmann / A.-L. Schönauer (Hg.): Fortsetzung folgt. Kontinuität und Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft. Wiesbaden, S. 377ff
- Bude, H. / Staab, P.** (Hg.), 2016: Kapitalismus und Ungleichheit. Die neuen Verwerfungen, Frankfurt a.M.
- Bude, H. / Staab, P.**, 2016: Einleitung: Kapitalismus und Ungleichheit – Neue Antworten auf alte Fragen, in: dies. (Hg.), Kapitalismus und Ungleichheit, a.a.O., S. 7ff.
- Burawoy, M.**, 2015: Public Sociology. Öffentliche Soziologie gegen Marktfundamentalismus und globale Ungleichheit, Weinheim.
- Crome, B.** 2007: Entwicklung und Situation der Wohnungsgenossenschaften in Deutschland. In: Informationen zur Raumentwicklung 4/2007, BBSR (Hg.) Bonn/Berlin.

Dörre, K., 2015: Das demokratische Unternehmen – ein zukunftstaugliches Leitbild?, in: Sattelberger, T. / Welppe, I. / Boes, A. (Hg.), Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft, Freiburg/München, S. 95ff.

Dorniok, D., 2017: Energiegenossenschaften als soziale Innovation und Initiator sozialer Innovationen – Neoinstitutionalistische Untersuchung von Energiegenossenschaften und ihrer funktionalen Wirkungen, in: M. Jaeger-Erben / J. Rückert-John / M. Schäfer (Hg.), Soziale Innovationen für nachhaltigen Konsum, a.a.O., S. 149ff.

Drewing, E., 2018: Nahwärmegenossenschaften. Perspektiven für die Wärmewende im Quartier?, MS Ruhr-Universität Bochum (LS Allgemeine Soziologie, Arbeit und Wirtschaft).

DStGB (Deutscher Städte- und Gemeindebund) (Hg.), 2004: Genossenschaften – Miteinander von Bürgern, örtlicher Wirtschaft und Kommunen, Berlin.

Ehrenberg, A., 2011: Das Unbehagen in der Gesellschaft, Berlin.

Elsen, S., 2012: Genossenschaften als Organisationen der sozialen Innovation und nachhaltigen Entwicklung, in: G. Beck / C. Kropp (Hg.), Gesellschaft innovativ, Wiesbaden, S. 85ff.

Elsen, S., 2014: Genossenschaften als transformative Kräfte auf dem Weg in die Postwachstumsgesellschaft, in: C. Schröder / H. Walk (Hg.), Genossenschaften und Klimaschutz, a.a.O., S. 31ff... -

Elsen, S., 2017: Das innovative Potenzial genossenschaftlichen Wirtschaftens, in: I. Schmale / J. Blome-Drees (Hg.), Genossenschaft innovativ, a.a.O., S. 135ff.

Evers, A., 2017: Lokale Governance. Engagement und die Rolle der Wohlfahrtsverbände, in: F. Hoose / F. Beckmann / A.-L. Schönauer (Hg.), Fortsetzung folgt. Kontinuität und Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft, a.a.O., S. 231ff...-....

FFG/LiA (Hg.), 2015: Soziale Bürgergenossenschaften: Handlungsempfehlungen auf Basis der Bocholter Erfahrungen, Dortmund/Bocholt.

Franz, H. W. / Hochgerner, J. / Howaldt, J. (Hg.), 2012: Challenge Social Innovation – Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society, Berlin.

Fürst, D. 2007: Regional Governance, in: Benz, A. / Lütz, S. / Schimank, U. / Simonis, G. (Hg.), 2007: Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden, S. 353ff.

GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (Hg.) 2013: Genossenschaften – Ein(s) Plus! Maßnahmen zur Förderung der Neugründung von Wohnungsgenossenschaften, Berlin.

Göler von Ravensburg, N., 2015: Sozialgenossenschaften in Deutschland, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG) H. 2/2015, S. 135ff.

Greenfield, A., 2017: Radical Technologies. The Design of Everyday Life, London/New York.

Grohs, S. / Schneiders, K. / Heinze, R. G., 2014: Mission Wohlfahrtsmarkt. Institutionelle Rahmenbedingungen, Strukturen und Verbreitung von Social Entrepreneurship in Deutschland. Baden-Baden.

- Hafen, E. / Brauchbar, M.**, 2014: Befreiung aus der digitalen Leibeigenschaft, in: NZZ v. 5.3. 2014 (<https://www.nzz.ch/meinung/debatte/befreiung-aus-der-digitalen-leibeigenschaft-1.18256191>)
- Hagelüken, A.**, 2017: Das gesplittene Land, München.
- Hanrath, S.**, 2011: Selbstbestimmung in Gemeinschaft – Wohnungs- und Sozialgenossenschaften als Zukunftsoption, in: M. Allgeier (Hg.), Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe: Zur Modernität der Genossenschaftsidee, a.a.O., S. 121ff.
- Heinze, R.G.**, 2009: Rückkehr des Staates? Politische Handlungsmöglichkeiten in unsicheren Zeiten, Wiesbaden.
- Heinze, R.G.**, 2011: Die erschöpfte Mitte, Weinheim/Basel.
- Heinze, R.G.**, 2013: Altengerechtes Wohnen: Aktuelle Situation, Rahmenbedingungen und neue Strukturen, in: Informationen zur Raumentwicklung H. 2/2013, S. 1ff.
- Heinze, R.G.**, 2014: Anpassung oder Gestaltung? Institutionelle und kulturelle Erblasten in der Demografiepolitik, in: M. Hüther / G. Naegele (Hg.), Demografiepolitik. Herausforderungen und Handlungsfelder, Wiesbaden, S. 49ff.
- Heinze, R.G. / Lange, J. / Sesselmeier, W.** (Hg.), 2018: Neue Governancestrukturen in der Wohlfahrtspflege, Baden-Baden.
- Heinze, R.G. / Kurtenbach, S. / Üblacker, J.** (Hg.), 2019: Digitalisierung und Nachbarschaft. Erosion des Zusammenlebens oder neue Vergemeinschaftung?, Baden-Baden. Heinze, R.G. / Offe, C. (Hg.), 1990: Formen der Eigenarbeit: Theorie, Empirie, Vorschläge, Opladen.
- Heinze, R.G. / Beckmann, F. / Hoose, F. / Schönauer, A.-L.**, 2017: „Ich mach' mein Ding“ – Wie Subjektivierung und Digitalisierung das soziale Engagement verändern, in: Bonner Akademie für Forschung und Lehre praktischer Politik (BAPP) (Hg.): Integration vor Ort. Praxiserfahrungen aus dem Ruhrgebiet, S. 20ff.
- Hildebrandt, A. / Landhäußer, W.** (Hg.), 2017: CSR und Digitalisierung. Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft, Wiesbaden.
- Homan, K.**, 2017: Werteorientierte Führung: Richtung weisen und Bedingungen gestalten, in: K. Homann / P. Paschek (Hg.), Führen mit Werten, München, S. 6ff.
- Howaldt, J. / Jacobsen, H.** (Hg.), 2010: Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma, Wiesbaden.
- Howaldt, J. / Kopp, R. / Schwarz, M.**, 2008: Innovationen (forschend) gestalten – Zur neuen Rolle der Sozialwissenschaften, in: WSI Mitteilungen, 2, S. 63ff.
- Howaldt, J. / Kopp, R. / Schwarz, M.**, 2014: Zur Theorie sozialer Innovationen, Weinheim/Basel.
- Hüther, M. / Bergmann, K. / Enste, D. H.**, (Hg.) 2015: Unternehmen im öffentlichen Raum. Zwischen Markt und Mitverantwortung, Wiesbaden.
- InWIS / Witthaus, K. / Dymarz, M.**, 2012: Gemeinschaftliches Wohnen in Wohnungsgenossenschaften, (Hg. vom Kuratorium Qualitätssiegel Betreutes Wohnen für ältere Menschen NRW e.V. | Wohnen in Genossenschaften e.V.), Bochum.

- InWIS / Witthaus, K. / Dymarz, M. / Borchard, S.**, 2012a: Betreutes Wohnen in Wohnungsgenossenschaften, (Hg. vom Kuratorium Qualitätssiegel Betreutes Wohnen für ältere Menschen NRW e.V. | Wohnen in Genossenschaften e.V.), Bochum.
- Jaeger-Erben, M. / Rückert-John, J. / Schäfer, M.** (Hg.), 2017: Soziale Innovationen für nachhaltigen Konsum, Wiesbaden.
- Judt, T.**, 2011: Dem Land geht es schlecht. Ein Traktat über unsere Unzufriedenheit, München.
- Kluth, W.**, 2017: Die Infrastrukturgenossenschaft: Begriff und Systematik sowie ihre Bedeutung als Aktivierungs- und Gestaltungsinstrument, in: ders. (Hg.), Infrastrukturgenossenschaften, a.a.O., S. 9ff.
- Kluth, W.** (Hg.), 2017: Infrastrukturgenossenschaften, Halle an der Saale.
- Köstler, U. / Schulz-Nieswandt, F.**, 2010: Genossenschaftliche Selbsthilfe von Senioren, Motive und Handlungsmuster bürgerschaftlichen Engagements, Stuttgart.
- Konersmann, R.**, 2015: Die Unruhe der Welt, Frankfurt a.M. (4. Aufl.).
- Kopf, H. / Müller, S. / Rüede, D. / Lurtz, K. / Russo, P.** (Hg.), 2015: Soziale Innovationen in Deutschland. Von der Idee zur gesellschaftlichen Wirkung, Wiesbaden.
- Kucklick, C.**, 2015: Die granulare Gesellschaft. Wie das Digitale unsere Wirklichkeit auflöst, Berlin.
- Leggewie, C. / Reicher, C. / Schmitt, L.** (Hg.), 2016: Geschichten einer Region. AgentInnen des Wandels für ein nachhaltiges Ruhrgebiet, Dortmund.
- Lehner, F. / Noll, H.-P.**, (Hg.), 2016: Ruhr: Das Zukunftsprojekt. Von der eingebildeten zur wirklichen Metropole, Essen.
- Martens, H.**, 2012: Durch Selbsthilfe die Lebenssituation verbessern, in: Die Wohnungswirtschaft H. 2/2012, S. 46.
- Mau, S.**, 2017: Das metrische Wir. Über die Quantifizierung des Sozialen, Berlin.
- Mori, P.A.**, 2014: Community and Cooperation: The Evolution of Cooperatives towards new Models of Citizens democratic Participation in Public Services Provision, in: Annals of Public and Cooperative Economics 3/2014, S. 327ff.
- Münkner, H.-H. / Ringle, G.**, 2010: Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder, Baden-Baden.
- Nachtwey, O.**, 2016: Die Abstiegs-gesellschaft, Berlin.
- Offe, C. / Heinze R.G.**, (Hg.), 1990: Organisierte Eigenarbeit: Das Modell Kooperationsring, Frankfurt/New York.
- Ott, E. / Landsberg, G.**, 2018: Vorwort, in: Deutscher Städte- und Gemeindebund/Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband (Hg.), Genossenschaften und Kommunen. Erfolgreiche Partnerschaften, Berlin, S. 3.
- Polivka, J. / Reicher, C. / Zöpel, C.** 2017: Raumstrategien Ruhr 2035+: Konzepte zur Entwicklung der Agglomeration Ruhr, Dortmund.

- Reutlinger, C. / Stiehler, S. / Lingg, E.** (Hg.), 2017: Soziale Nachbarschaften. Geschichte, Grundlagen, Perspektiven, Wiesbaden.
- Rosenkranz, D. / Görtler, E.,** 2013: Wegweiser zur Gründung und Gestaltung von „Senioren-genossenschaften“, (Hg. vom Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen), München.
- Sabel, C.F.,** 2012: Individualised service provision and the new welfare state: Are there lessons from Northern Europe for developing countries?, in: L. de Mello / M.A. Dutz (Eds.), Promoting Inclusive Growth, Challenges and Policies, OECD Publishing, S. 75ff..
- Sabel, C.F. / Zeitlin, J. / Quack, S.,** 2017: Capacitating Services and the Bottom-Up Approach to Social Investment, in: A. Hemerijck (Ed.), The Uses of Social Investment, Oxford, S. 140ff.
- Scharioth, J. / Schräpler, J.-P.** (Hg.), 2017: Wege zur Metropole Ruhr – Heimat im Wandel, Essen.
- Schmale, I.,** 2017: Sozialgenossenschaften: eine wieder entdeckte Rechts- und Wirtschaftsform in der Sozialwirtschaft, in: I. Schmale / J. Blome-Drees (Hg.), Genossenschaft innovativ, a.a.O., S11ff.
- Schmale, I. / Blome-Drees, J.** (Hg.), 2017: Genossenschaft innovativ. Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft, Wiesbaden.
- Schröder, C. / Walk, H.,** (Hg.), 2014: Genossenschaften und Klimaschutz. Akteure für zukunfts-fähige, solidarische Städte, Wiesbaden.
- Schröder, C. / Walk, H.,** 2014: Chancen und Grenzen von Genossenschaften als Akteure einer sozial-ökologischen Transformation, in: dies. (Hg.), Genossenschaften und Klimaschutz, a.a.O., S. 299ff..
- Schulz-Nieswandt, F.,** 2015: Metamorphosen zur gemeinwirtschaftlichen Genossenschaft, Baden-Baden.
- Schulz-Nieswandt, F. / Schmale, I.** (Hg.), 2013: Entstehung, Entwicklung und Wandel von Genos-senschaften, Münster.
- Sevsay-Tegethoff, N. / Rodenstock, R.** (Hg.), 2018: Werte – und was sie uns wert sind. Eine interdisziplinäre Anthologie, München.
- Sladek, S.,** 2015: EWS Schönau: Die Schönauer Stromrebelln – Energiewende in Bürgerhand, in: H. Kopf et al (Hg.), Soziale Innovationen in Deutschland, a.a.O., S. 277ff.
- Sittler, L.,** 2018: Daseinsvorsorge als gesamtgesellschaftliche Aufgabe erfordert eine neue Hal-tung, MS.
- Spellerberg, A.** (Hg.), 2018: Neue Wohnformen – gemeinschaftlich und genossenschaftlich. Erfolgsfaktoren im Entstehungsprozess gemeinschaftlichen Wohnens, Wiesbaden.
- Stephan, F. / Krämer, L.,** 2017: Erfolgreiche Beispiele für genossenschaftliche Trägerschaft im Bereich örtlicher und regionaler Infrastruktureinrichtungen, in: W. Kluth (Hg.), Infrastrukturen-genossenschaften, a.a.O., S. 27ff.

- Streit, M.**, 2017: Wohnungsnot macht solidarisch. Handelsblatt-Online, v. 18.11.2017; <http://www.handelsblatt.com/my/finanzen/immobilien/wohngenossenschaften-wohnungsnott-macht-solidarisch/20596444.html?ticket=ST-4670053-BEne65aPieDc4ERvRCaT-ap1>
- Strünck, C.**, 2017: Experimentelle Sozialpolitik. Ein Kampf gegen Kostenträgerlogik und Fragmentierung im deutschen Wohlfahrtsstaat, in: F. Hoose, F. Beckmann, A.-L. Schönauer (Hg.), Fortsetzung folgt, a.a.O., Wiesbaden. S. 309ff.
- Theurl, T.**, 2013: Gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften an durch MemberValue-Strategien, in: Zeitschrift für Genossenschaftswesen H. 2/2013, S. 81ff.
- Theurl, T. / Wendler, C.**, 2011: Was weiß Deutschland über Genossenschaften?, Aachen.
- Thürling, M.**, 2013: Genossenschaftliche Neugründungen: Lösungspotential in Zeiten der Krise?, in: F. Schulz-Nieswandt / I. Schmale (Hg.), Entstehung, Entwicklung und Wandel von Genossenschaften, a.a.O., S. 85ff.
- Thürling, M.**, 2018: Genossenschaftliche Selbsthilfe stärkt das Gemeinwesen, in: Contraste (Februar 2018: <http://www.contraste.org/index.php?id=295/abger>. am 17.2. 2018).
- Töpfer, K.**, 2014: Vorwort, in: Schröder, C / Walk, H. (Hg.), Genossenschaften und Klimaschutz. Akteure für zukunftsfähige, solidarische Städte, a.a.O., S. 7ff.
- Van Laak, D.**, 2017: Eine kurze (Alltags-)Geschichte der Infrastruktur, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) H. 16-17/2017, S. 4ff.
- Vogt-Janssen, D.**, 2015: Von einer versäulten Versorgungsstruktur zu einem bedürfnisgerechten Sozialraum. Die kommunale Daseinsvorsorge vor neuen Aufgaben, in: B. Becher / M. Hölscher (Hg.): Wohnen und die Pflege von Senioren, Hannover, S 349ff.
- Von Gehlen, D.**, 2017: Meta! Das Ende des Durchschnitts, Berlin.
- Webster, A. / Brown, A. / Stewart, D. / Walton, J.K. / Shaw, L.** (Eds.), 2012: The hidden alternative. Cooperative values, past, present and future, Manchester.
- Weigand, A.**, 2017: Data for the People. Wie wir die Macht über unsere Daten zurückerobern, Hamburg.
- Weitemeyer, B.**, 2014: Eine neue Gemeinnützigkeit? Organisations- und Rechtsformen von Non-profit-Organisationen, in: A.E. Zimmer / R. Simsa (Hg.), Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement, a.a.O., S. 42ff.
- Wiss. Beirat der Bundesregierung**, 2016: Der Umzug der Menschheit: Die transformative Kraft der Städte, Berlin.
- Wright, E.O.**, 2017: Reale Utopien. Wege aus dem Kapitalismus, Berlin.
- Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH** (Hg.), 2013: Emscher 3.0. Von Grau zu Blau, Bönen/Wuppertal.
- Zimmer, A.E. / Simsa, R.** (Hg.), 2014: Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement, Wiesbaden.

Wohnungsgenossenschaften: Mehrwert für die Mitglieder

Wohnungsgenossenschaften unterscheiden sich von anderen Anbietern auf dem Wohnungsmarkt insbesondere durch den Förderauftrag gegenüber ihren Mitgliedern. Das Motiv des genossenschaftlichen Wirtschaftens ist die Erzielung möglichst großer wirtschaftlicher Leistungen und Vorteile für die Mitglieder. Das Potenzial dieser besonderen Organisationsform liegt in den Prinzipien, die das Wesen der Genossenschaften bestimmen.

STRUKTURDATEN

In den Mitgliedsverbänden des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. sind 1.754 Wohnungsgenossenschaften organisiert, davon 47 mit einer Spareinrichtung. Sie bewirtschaften rund 2,2 Mio. Wohnungen (vgl. GdW 2017). Weitere 175 Wohnungsgenossenschaften sind in anderen Verbänden außerhalb des GdW organisiert. Der genossenschaftliche Wohnungsbestand entspricht damit fast 10% des gesamten Mietwohnungsbestandes in Deutschland. Schätzungsweise 5 Mio. Menschen wohnen in Genossenschaftswohnungen.

BESONDERHEITEN DER WOHNUNGSGENOSSENSCHAFTEN

Neben dem Prinzip der Mitgliederförderung ist das Identitätsprinzip entscheidend. Dieses Prinzip beschreibt, dass die Träger des Unternehmens auch gleichzeitig Leistungsabnehmer sind. Bei Wohnungsgenossenschaften ist das Mitglied also gleichzeitig Wohnungsanbieter und Wohnungsnachfrager in einer Person. Daraus ergibt sich ein Dauernutzungsrecht für die Mitglieder, die die Leistungen des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes so lange nutzen können, wie sie möchten. Es gibt keine Eigenbedarfskündigung und im Fall von Modernisierung oder Abriss der bewohnten Wohnung, erhalten die Mitglieder ein anderes Wohnungsangebot in der Genossenschaft.

Durch Selbsthilfe wird deutlich, dass Wohnungsgenossenschaften privatwirtschaftliche Organisationen sind, die ohne fremde Hilfe ihre wirtschaftlichen Interessen durchsetzen wollen. Selbsthilfe kommt auch durch Eigenleistung der Mitglieder und aktive Nachbarschaftshilfe zum Ausdruck. Insbesondere bei neu gegründeten Wohnungsgenossenschaften beteiligen sich Mitglieder an der Instandhaltung und Bewirtschaftung der Genossenschaftswohnungen, um Kosteneinsparungen zu erlangen (vgl. Mändle 2005, S.30ff.). Selbsthilfe zeigt sich beispielsweise auch durch selbst organisierte Mitgliederfeste, Mitwirkung an nachbarschaftlichen Aktivitäten und sozialem Engagement im Rahmen des Sozialmanagements und der Quartiersentwicklung (vgl. Beuerle, Petter 2017, S.692ff.). Mitglieder können als Träger der Genossenschaft an der Willensbildung der Wohnungsgenossenschaft teilhaben und ihre Rechte geltend machen (Prinzip der Selbstverwaltung). Sie können in ihren Gremien innerhalb der gesetzlichen Vorschriften des Genossenschaftsgesetzes und der Satzung über die Geschäftspolitik demokratisch entscheiden und mitbestimmen, zum Beispiel über langfristige Modernisierungsmaßnahmen oder Neubauten. Sie entscheiden über Satzungsänderungen, den Jahresabschluss, die Verteilung von Gewinn beziehungsweise Verlust, die Bestellung, Entlastung und Abberufung der Organe sowie die Verschmelzung und Auflösung der Genossenschaft (§§ 43, 48, 78 GenG).

NACHHALTIG WIRKSAME FÖRDERINSTRUMENTE

In Genossenschaften gilt der unter §1 GenG aufgeführte Förderzweck ganz allgemein für alle Genossenschaftsarten. Die Auslegung des Förderauftrages muss entsprechend der Branche, der Mitgliederstruktur und der Bedürfnisse der Mitglieder erfolgen. Der in § 1 GenG festgeschriebene Förderauftrag gegenüber den Mitgliedern verändert sich im Laufe der Zeit aufgrund demografischer und gesellschaftlicher Entwicklungen.

Nachhaltig wirksam aus dem Förderauftrag ist das sichere und bezahlbare Wohnen. Dieser Aspekt ist der wesentliche Förderzweck bei Wohnungsgenossenschaften. Eine Vorschrift, wie der Förderauftrag auszuführen ist, gibt es nicht. Die Interpretation und den Umfang des Förderauftrages bestimmen die Gremien der Genossenschaft.

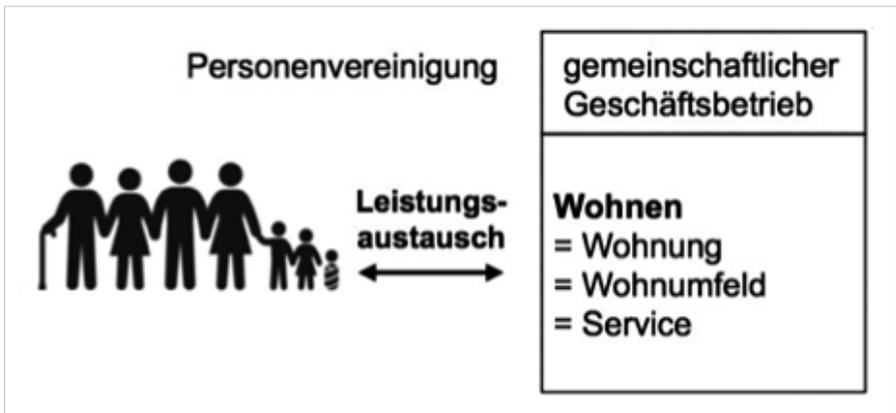


Abb.: Leistungsaustauschbeziehung zwischen Personenvereinigung und gemeinschaftlichem Geschäftsbetrieb

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Beuerle 2011, S. 271.

AUSWIRKUNGEN NACHHALTIG WIRKSAMER FÖRDERINSTRUMENTE

Wohnungsgenossenschaften können mit ihren Förderleistungen umfassende, dem Lebenszyklus der Mitglieder entsprechende Dienstleistungen anbieten (vgl. Beuerle, Gansewig 2016, S. 540). Zudem erreichen sie mit ihren Förderleistungen auch „Nichtmitglieder“. Die Förderinstrumente für die Mitglieder wirken sich teilweise auf alle Bewohner des Quartiers und das Gemeinwesen aus, wie folgende Beispiele verdeutlichen:

Ökonomische Förderleistungen

- Erhalt von bezahlbarem und sicherem Wohnraum
 - Fairer Mietpreis
 - Verhinderung von Abriss preiswerten Wohnraums
 - Verhinderung des Verkaufs von bezahlbarem Wohnraum

- Kostengünstig wohnen durch Selbsthilfe
 - Reduzierung der Wohnkosten durch Bewohnerselbsthilfe
 - Senkung der Wohnnebenkosten

- Kapitalanlagemöglichkeiten in Wohnungsgenossenschaften
 - Spareinrichtungen bei Genossenschaften
 - Altersvorsorgeprodukte zur Reduzierung der Wohnkosten im Alter

Soziale Förderleistungen

- Wohnangebote für unterschiedliche Mitgliedergruppen
 - Mehrgenerationenwohnen
 - Generationsübergreifendes Zusammenleben für eine sozial- und altersgemischte Bewohnerschaft
 - Wohnungen für Menschen mit Betreuungsbedarf

- Dienstleistungsangebote und nähräumliche Versorgung im Quartier
 - Umfangreiche Service- und Dienstleistungsangebote
 - Pflege- und Versorgungsangebote
 - Nähräumliche Versorgung im Quartier
 - Seniorenzentrum als Quartiersentwicklung
 - Nachbarschaftszentrum mit Mehrgenerationenhaus
 - Nachbarschaftsverein als Träger des Nachbarschaftszentrums

- Förderung nachbarschaftlicher Strukturen
 - Beteiligungsmöglichkeiten
 - Förderung der nachbarschaftlichen Selbsthilfe
 - Nachbarschaftsvereine und Stiftungen

- Integration der Bewohner
 - Integration von Zuwanderer-Haushalten
 - Bildungs- und kulturelle Angebote
 - Angebote zur Teilhabe für alle in der Gesellschaft

Ökologische Förderleistungen

- Modernisierter Wohnraum
- Energiesparendes Bauen und Wohnen (vgl. Beuerle 2011, S.274ff.)

FAZIT

Der Mehrwert für die Mitglieder in Wohnungsgenossenschaften ergibt sich durch die Genossenschaftsprinzipien, als Alleinstellungsmerkmal im Wohnungsmarkt. Durch das Identitätsprinzip und das lebenslange Nutzungsrecht des Mitglieds an einer Genossenschaftswohnung besteht eine besondere Bindung zwischen Mitglied und genossenschaftlichem Geschäftsbetrieb. Dieses Potenzial kann genutzt werden, um den Mitgliedern ökonomische, soziale und ökologische Förderleistungen anzubieten.

LITERATUR

Beuerle, I. / Petter, S., 2017: Sozialmanagement und Quartiersentwicklung in der Wohnungswirtschaft, in: M. Mändle (Hg.), Handbuch Immobilienwirtschaft, Freiburg, S.673-784.

Beuerle, I. / Gansewig, R., 2016: Genossenschaftliches Lebenszyklusmodell zur Kommunikation der Förderleistungen in Wohnungsgenossenschaften, in: F. Taisch u. a. (Hg.) Genossenschaftliche Identität und Wachstum, St. Gallen, S. 537-543.

Beuerle, I., 2011: Mitgliederförderung in Wohnungsgenossenschaften als Beitrag zur ökosozialen Entwicklung des Gemeinwesens in: S. Elsen (Hg.) Ökosoziale Transformation. Solidarische Ökonomie und Gestaltung des Gemeinwesens, Neu-Ulm, S. 269-280.

GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (Hg.), 2017: Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2017/2018, Berlin.

Mändle, E., 2005: Grundriss der Wohnungsgenossenschaften, Hamburg.

Stappel, M., 2017: Die deutschen Genossenschaften 2017, Wiesbaden.

Sozialgenossenschaften – Senioren-genossenschaften

Genossenschaften begegnen uns überall im Alltag. Mit 20 Millionen Mitgliedern und mehr als 800.000 Mitarbeitern in über 7.500 Genossenschaften. Jeder vierte Bundesbürger ist statistisch gesehen Mitglied einer Genossenschaft (vgl. website Genossenschaften). Genossenschaften sind „Gesellschaft von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck darauf gerichtet ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern“ (§ 1 GenG- Genossenschaftsgesetz). Sie stehen für

- Selbsthilfe: Die genossenschaftliche Idee steht für eine Form der solidarischen Selbsthilfe.
- Selbstverwaltung: Selbstständiges wirtschaftliches Agieren am Markt (und damit Unabhängigkeit von staatlichen Subventionen oder renditeorientierten Investoren).
- Selbstverantwortung: Sie entwickeln selbstverantwortliche Lösungen für ihre eigenen Bedürfnisse. Im Mittelpunkt steht die gegenseitige Förderung der Mitglieder.

Genossenschaften gibt es in vielen verschiedenen Bereichen und Branchen, es gibt Genossenschaftsbanken, Wohnungsgenossenschaften, Raiffeisen-Genossenschaften, gewerbliche Waren-/Dienstleistungsgenossenschaften und Konsumgenossenschaften.

Eine besondere Form sind **Sozialgenossenschaften**: Sie werden als Organisationsform für Projekte gewählt, bei denen sich Bürger zusammenschließen, um im Rahmen der Selbsthilfe oder für andere Menschen soziale Aufgaben zu übernehmen, die ein einzelner aufgrund der damit verbundenen Investitions- und Betriebskosten oder Aufwendungen nicht übernehmen kann. Die Novellierung des Genossenschaftsgesetzes 2006 ermöglichte es, dass nun auch Genossenschaften mit sozialen und kulturellen Zielen gegründet werden. Bei den Sozialgenossenschaften sind verschieden Typen zu unterscheiden:

- Professionelle Sozialgenossenschaft: Zusammenschluss überwiegend qualifizierter Berufsgruppen des Sozial- und Gesundheitswesens, die Dienstleistungen auf dem Markt der Sozial- und Gesundheitsdienste anbieten (z. B. Palliativnetzwerke) (knapp ein Viertel aller Sozialgenossenschaften)
- Sozialgenossenschaft Selbsthilfe von Betroffenen: Zusammenschluss von Menschen zur Selbsthilfe und Lösung eines gemeinsamen Problems durch Selbstorganisation (z. B. Integration Behinderter in den Arbeitsmarkt) (ca. die Hälfte aller Sozialgenossenschaften)
- Solidarische Sozialgenossenschaft: Nicht unmittelbar Betroffene erbringen mit bürgerschaftlichem Engagement Leistungen zugunsten benachteiligter Personen, die nicht Mitglieder der Sozialgenossenschaften sind – also zugunsten Dritter oder allgemein zugunsten des Gemeinwesens (z. B. Stadtteilgenossenschaften) (ca. ein Drittel aller Sozialgenossenschaften) (vgl. Elsen, 2007:)

Seniorengenossenschaften sind eine besondere Form der „solidarischen Sozialgenossenschaften“: Es sind Zusammenschlüsse von Menschen, die sich gegenseitig im Alltag unterstützen möchten, damit ihre Mitglieder möglichst lange in ihrem gewohnten Umfeld (der Wohnung, dem Haus) verbleiben können. Seniorengenossenschaften entstehen dort, wo die Versorgung der älteren Menschen durch professionelle Anbieter nicht sichergestellt werden kann. Sie stellen dementsprechend keine Konkurrenz zu diesen dar, sondern schließen Lücken im Versorgungsnetz. Schätzungen gehen davon aus, dass es bundesweit zurzeit über 200 Seniorengenossenschaften gibt (vgl. Fraaß et al.).

Sozialgenossenschaften und insbesondere auch Seniorengenossenschaften leisten einen Beitrag, um den zukünftigen Herausforderungen zu begegnen. Den demografischen Wandel, der Pluralisierung der Lebensformen und den Veränderungen in der Erwerbstätigkeit kann nicht alleine mit dem Ausbau professioneller oder staatlicher Versorgungsstrukturen begegnet werden. Es braucht vieler Wege, um die zukünftigen Herausforderungen im Sozialbereich zu schultern. Es bedarf der geteilten Verantwortung von Staat, Markt und Zivilgesellschaft und hier sind Sozialgenossenschaften mit ihren genossenschaftlichen Prinzipien der „Selbsthilfe/Selbstverantwortung/Solidarität“ ein wichtiger Partner.

LITERATUR

Elsen, Susanne 2007: Die Ökonomie des Gemeinwesens, München/Weinheim: Juventa

Fraaß, Stefanie / Edmund Görtler / Doris Rosenkranz 2016: Seniorengenossenschaften – Struktur und Erfolgskriterien eines Modells organisierter Solidarität in Deutschland. Ergebnissen der ersten umfassenden Studie im Rahmen eines BMBF-Projektes. In: Deutsches Zentrum für Altersfragen (DZA) (Hg.) 2016: Informationsdienst altersfragen Nr. 2/2016, 43. Jg. 43. 016, Nürnberg/Berlin 2016

Website „Genossenschaften“: <https://www.genossenschaften.de/ein-ganz-normaler-tag-mit-genossenschaften.de> (Zugriff am 29.06.2019)

Die Genossenschaftsidee im Institutionengeflecht des 21. Jahrhunderts

Oft leben Totgesagte länger. Das gilt sicherlich für die Genossenschaftsidee. Seit dem Mittelalter schlossen sich die Mitglieder verschiedener ‚Berufsstände‘ jeweils in eigenen Verbänden zusammen, nachdem dies vorher schon die Kaufleute in Gilden begonnen hatten.¹ Zwar wurden die Zünfte durch die Einführung der Gewerbefreiheit im 19. Jahrhundert weitgehend aufgelöst oder in Handwerkerinnungen überführt, gleichwohl stabilisierte sich gleichzeitig auf dem Boden verschiedener jahrhundertealter Vorläufer die Genossenschaftsidee, die auch noch in den Gewerkschaften als wechselseitigen Fürsorgeverbänden fortbestand. Unter Genossenschaften wird in der entsprechenden sozialwissenschaftlichen Forschung allgemein ein gemeinschaftlicher Geschäftsbetrieb natürlicher und/oder juristischer Personen zu Erwerbs- und/oder Versorgungszwecken verstanden.

Nimmt man das „Digitale Wörterbuch der deutschen Sprache“, welches immerhin dreizehn Milliarden Belege aus historischen und gegenwartssprachlichen Textkorpora integriert, zur Grundlage, dann hat die Häufigkeit des Begriffes Genossenschaft seit den 1960 wieder zugenommen, nachdem zuvor fast hundert Jahre lang die wissenschaftliche Erwähnung des Begriffes abgenommen hatte.² Schon Max Weber behandelte sie ausführlich in seinem grundlegenden Werk „Wirtschaft und Gesellschaft“. Darin unterschied er drei Idealtypen von Verbänden nach ihren jeweiligen Zwecken und Mitteln. Als „wirtschaftende Gemeinschaften“ bezeichnete er Verbände, die dem kapitalistischen Erwerb dienen, eine Geschlossenheit der Mitgliedschaft, feste Zweckgebundenheit der Mittel, frei veräußerliche Mitgliedschaftsrechte und eine bürokratische Verwaltung aufwiesen. Als Verbände der „naturalwirtschaftlichen Eigenbedarfsdeckung“ bezeichnete er solche Vereinigungen

¹ So beansprucht die Fischer- und Schiffer-Zunft in Frankfurt, gegründet 945, die älteste beurkundete Zunft in Deutschland zu sein, vgl. <http://www.frankfurter-fischerzunft.de/geschichte-der-zunft/>. Neben den traditionellen Handwerken, die sich in Zünften organisierten und dem Landadel bzw. den städtischen Patriziern ihre Rechte auf Selbstverwaltung abringen mussten, wurde auch der mittelalterliche Bergbau eine Wiege der Genossenschaftsidee. Die damals noch als selbstständige Unternehmer agierenden Bergleute organisierten sich seit dem 13. Jahrhundert im damals boomenden Bergbauwesen des Harz; vgl. Radday, H. (2002): Das Oberharzzer Bergwerksmuseum in Clausthal-Zellerfeld. Führer durch das Museum, mit einem Abriss zur Kultur- und Technikgeschichte des Oberharztes. Clausthal-Zellerfeld. Kluge, Arndt, 2009: Die Zünfte. Stuttgart: Franz Steiner Verlag.

² Vgl. <https://www.dwds.de/r/plot?q=Genossenschaften>.

von Menschen, in denen der Gemeinschaftszweck gegenüber den Einzelzwecken der Mitglieder überwiegt, die entweder auf demokratischer oder auf patriarchalischer Basis aufgebaut sind, keine formalisierten festen Mitgliedschaftsrechte aufweisen und in denen letztlich das Prinzip „jeder nach seinen Fähigkeiten, jedem nach seinen Bedürfnissen“ gelte. Dieses Prinzip ist aber fälschlicherweise nur den kommunistischen Ideen zugeschrieben, Max Weber bezieht es auf die typische familiäre Hausgemeinschaft, auf bestimmte dörfliche Gemein(der)schaften und auf bestimmte Formen der landwirtschaftlichen Feldgemeinschaft. Als dritte Verbandsform nennt Weber dann die Genossenschaften, die er als „gewillkürte Vergesellschaftungen“ zur gemeinwirtschaftlichen Ergänzung individueller Produktions- und Konsumtionswirtschaften versteht, die auf den Prinzipien geschlossener Mitgliedschaften, persönlicher Haftung und formell bürokratischer Ordnung, die aber oft real honoratiorenmäßig aufgebaut ist, beruht.³

Man erkennt hier, dass für Max Weber die Genossenschaften weit mehr als nur romantische Verweise auf Vergangenes waren. Er weist ihnen neben der Familie und den Unternehmen eine entscheidende Rolle als dauerhafte Gesellungsform der Menschen zu, die für deren Leben und Wirtschaften bzw. – in eher traditionellen materialistischen Begriffen – für deren Produktions- und Reproduktionsbeziehungen zentral ist. Obwohl seit Jahrhunderten von großer gesellschaftlicher und auch wirtschaftlicher Bedeutung passen die Genossenschaften nicht recht in viele neuere Debatten, die um das Verhältnis von Staat und Markt, von Unternehmen, Staat und Markt oder um die Beziehungen zwischen Staat, Markt, Unternehmen und Netzwerken zentriert sind. Man kann Genossenschaften und den Genossenschaftsgedanken sozialwissenschaftlich einbinden, wenn man diese im Geflecht der sozialen Institutionen behandelt, die in modernen Gesellschaften Arbeit, Erwerb und Wirtschaft prägen. Dabei sollen Institutionen nicht im Sinne von Anstalten oder Verbänden verstanden werden, sondern im soziologischen Sinne als Normen-, Handlungs- und Beziehungsprogramme, welche für große Verflechtungszusammenhänge (z.B. ganze Nationalgesellschaften oder soziale Sekun-

³ Vgl. Weber, Max (1980[1922]): *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr, (212ff und 431ff).

därgruppen) bestimmte Lebensbereiche strukturieren sowie soziale Identität und Stabilität stiften.⁴

Für den hier interessierenden Zusammenhang können vor allem fünf Institutionen identifiziert werden, die Arbeit, Erwerb und Wirtschaft idealtypisch strukturieren und überall auf der Welt – wenn auch in stark variierenden Mischungsverhältnissen – von Bedeutung sind: soziale Netzwerke, Märkte, Berufe, Organisationen und das öffentliche Regime (siehe Tabelle 1). Der internationale Vergleich zeigt, dass Nationalgesellschaften sich durch jeweils unterschiedliche und spezifische Mischungsverhältnisse von dominanten und weniger dominanten Institutionen auszeichnen. Zwar können sich diese besonderen institutionellen Arrangements im Laufe der Zeit langsam ändern, aber sie weisen in aller Regel doch eine enorme Dauerhaftigkeit über politische und sonstige Konjunkturen hinweg vor. Im Folgenden sollen für jede dieser fünf erwerbsstrukturierenden Institutionen deren historische Entstehungskontexte, die jeweils dominante Handlungsressource, die leitenden Normen und Kommunikationsmedien sowie beispielhaft typische Rahmenbedingungen skizziert werden.

⁴ Die folgenden Ausführungen zu sozialen Institutionen beruhen im Wesentlichen auf Pries, Ludger (2016): Erwerbsregulierung in einer globalisierten Welt. Theoretische Konzepte und empirische Tendenzen der Regulierung von Arbeit und Beschäftigung in der Transnationalisierung. 2., wesentlich aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag, S. 19ff.

TABELLE 1: FÜNF ERWERBSARBEIT STRUKTURIERENDE INSTITUTIONEN

Bestimmungsdimension	Handlungsressource	Handlungsnorm	Kommunikationsmedium	Kontext/setting
Soziale Institution				
Soziales Netzwerk	Soziales Kapital	Wechselseitige Verpflichtungen und Gunst; generalisierte Reziprozität	Vertrauen, nicht-monetarisiertem Tausch; traditioneller Status	Nichtstandardisier- und nichtquantifizierbarer Austausch, affektuelles framing
Markt	Ökonomisches Kapital	Wettbewerb, Optimierung individ. Gewinns; Interesse	Geld; Äquivalententausch; Vertrag	Berechenbare, anonym tauschbare Güter
Beruf	Kulturelles Kapital	Berufsehre, wissenschaftliches Wissen und Ethos	Zertifikate, Ehre/Reputation, Zünfte traditioneller Status	Individuengebundene, standardisierte Ressourcen
Organisation	Organisationales/positionales Kapital	Organisationale Normen/Interessen; Loyalität/begrenzte Reziprozität	Formelle/informelle Normen; Hierarchie, Anordnung, Entscheidung	Rollenübernahme und Funktionsausübung
Öffentliches Regime	Politisches Kapital	Generelle Normen- und Regelorientierung, staatl. Zwang	Gesetze, Kollektive Verträge, Vereinbarungen; moderner Bürger-Status	contested terrains, widerstreitende Interessen

Quelle: Eigene Ausarbeitung

1. SOZIALE INSTITUTION NETZWERK

Die wohl älteste soziale Institution, die Arbeit, Erwerb und Wirtschaft wesentlich bestimmt, ist der familiäre Lebenszusammenhang als primäres soziales Netzwerk. Webers Idealtyp des sozialen Verbandes der naturalwirtschaftlichen Eigenbedarfsdeckung kann als eine erweiterte Fassung der sozialen Institution der Familie bzw. des sozialen Netzwerkes im hier gemeinten Sinne verstanden werden. In agrarisch geprägten und vorindustriellen Gesellschaften ist die Trennung von Arbeit und Wohnen/'Freizeit' noch nicht sehr entwickelt. Beides findet gleichsam unter demselben Dach statt. Auch die für modern-industrielle Gesellschaften typische Dreiteilung von Lebensverläufen in Kindheit/Jugend/Ausbildung, Erwerbphase und Ruhestandsphase war unbekannt. Die Rechte und Pflichten jedes Einzelnen in Bezug auf Arbeit und Erwerb richteten sich nach überlieferten Wertvorstellungen und den Notwendigkeiten des (groß-)familiären Lebenszusammenhangs. Die Institution des sozialen Netzwerkes ist durch die dominante Handlungslogik wechselseitiger Verpflichtungen und Gunst sowie durch eine generalisierte und unspezifische Reziprozität und Solidarität gekennzeichnet. Weder fragt unter ‚normalen‘ Bedingungen der ‚mithelfende Familienangehörige‘ explizit nach dem Lohn für seine (z. B. Ernte-) Arbeit, noch fragt die Mutter nach dem Geldwert und der spezifischen Gegenleistung ihrer Kinderbetreuungs- und Altenpflegearbeit.

Das wichtigste Medium, in dem Ansprüche und Erwartungen an Arbeit und Erwerb im institutionellen Kontext der Familie kommuniziert werden, ist Vertrauen im Sinne einer nicht formalisierten und unspezifischen Erwartungshaltung und Tauschbeziehung. Nach Marschall (1964) bestimmt im familiären Lebens- und Arbeitszusammenhang nicht der Vertrag, sondern der Status die Erwerbsbedingungen und das Erwerbshandeln in einem Kontext nicht standardisierten und nicht quantifizierbaren Austauschs. Dieser Austausch ist langfristig ausgerichtet: jüngere Menschen erbringen in der Erwerbsarbeit Vorleistungen, die sie im Alter von den nachwachsenden Generationen zurückzubekommen erwarten. Die bestimmende Ressource, die Menschen im Rahmen der sozialen Institution Familie ansammeln und mobilisieren, lässt sich als soziales Kapital bezeichnen. Dieses ist ‚gespeichert‘ in den sozialen Beziehungen zwischen Menschen als wechselseitige Erwartungshaltungen von Bekanntheit, Vertrauen, Solidarität und Hilfe. Es ist in Grenzen auf andere bzw. weitere spezifische soziale Beziehungen transferierbar, aber – da in personalen Beziehungen erworben – nicht beliebig anonym tauschbar oder zu ‚horten‘ wie etwa Geld.

In vielen Ländern werden familienähnliche soziale Netzwerkbeziehungen durch Patenschaftssysteme geknüpft. So werden in Mexiko zum Beispiel durch das so genannte compadrazgo-System soziale Beziehungsnetzwerke aufgebaut, indem nicht direkte leibliche Verwandte, sondern Bekannte oder Arbeitskollegen eingeladen werden, die Patenschaft etwa bei der Entlassung eines Kindes aus der Grundschule, der Sekundarschule oder des Gymnasiums, bei der Hochzeit oder anderen feierlichen Gelegenheiten zu übernehmen. Paten gehen damit gewisse Fürsorge- und Beistandsverpflichtungen für ihre ‚Patenkinder‘ ein. Patenkinder und deren Eltern mobilisieren die Ressource des durch das compadrazgo-System akkumulierten sozialen Kapitals regelmäßig bei dem schwierigen Übergang vom Ausbildungssystem in das Erwerbssystem, indem sie die compadres um Beistand und Hilfe bei der Arbeitsplatzsuche bitten. Häufig versuchen Familien wegen dieser erwerbsrelevanten Funktion des compadrazgo-Systems, für ihre Familienangehörigen Paten zu finden, die eine privilegierte Position (etwa Vorgesetzte) im Erwerbssystem innehaben. Eine sehr starke Bedeutung haben in China die sozialen Netzwerke der Guanxi als Beziehungsgeflechte, über die auch Geschäftskontakte und Arbeitskarrieren organisiert werden. Auch in Russland spielen Clanstrukturen als soziale Netzwerke (und auch das öffentliche Regime) für die Wirtschaft generell und speziell für Erwerbsarbeit eine mindestens so wichtige Rolle wie rein marktlich-vertragliche Beziehungen. Dies zeigte sich im letzten Jahrzehnt immer wieder an Wirtschaftspotentaten, die in ihren jeweiligen sozialen Netzwerkstrukturen in Ungnade gefallen waren.

Im Hinblick auf die Strukturierung von Arbeit und Erwerb hat die Institution des sozialen Netzwerks keineswegs nur für traditionale, agrarisch geprägte oder spät industrialisierte Länder eine zentrale Bedeutung. Sie gilt sowohl für primäre, auf Familienbanden gegründete soziale Netzwerke als auch für sekundäre Netzwerkbeziehungen als dauerhafte, auf Vertrauen und unspezifischen Reziprozitätserwartungen basierende (aber nicht notwendig familienbasierte) Kooperationszusammenhänge. Dies zeigt sich z. B. an der nicht zu unterschätzenden Bedeutung von primären und sekundären Netzwerkbeziehungen in den weltgrößten Automobilkonzernen (die Familienclans der Toyoda und Ohno bei Toyota, die Ford-Familie für das gleichnamige Unternehmen, die Quandt-Familie für BMW und der Piëch-Porsche-Clan bei Volkswagen). Sekundäre soziale Netzwerkbeziehungen sind in vielen Ländern z. B. für die Arbeitssuche sehr bedeutsam: Einstellungen erfolgen für die unterschiedlichsten Berufspositionen häufig aufgrund von Empfehlung durch Bekannte und Freunde, die bereits in der einstellenden Organisation tätig sind oder dorthin enge Beziehungsnetzwerke pflegen.

2. SOZIALE INSTITUTION MARKT

Neben der sozialen Institution der Familie ist auch der Markt eine über mehr als ein Jahrtausend durch Habitualisierung und symbolisch-normative Explizierung gewachsene soziale Institution. Etymologisch bereits im Lateinischen mit dem Sinngehalt von ‚Handel treiben‘ verbunden wurde ‚market‘ etwa im England des 13. Jahrhunderts zunehmend zum Begriff für die räumlich und zeitlich aus den sonstigen Lebensvollzügen abgetrennte Veranstaltung des Anbietens und Erwerbens von Gütern als Waren. Neben den direkten Naturalientausch trat zunehmend der Warenhandel und -austausch mittels Geld als neuem Tauschmittel in der Form von in der Regie der jeweiligen territorialen Souveräne (Kaiser, Könige, Fürsten, freie Städte) geprägten Münzen. Geld als das wichtigste Kommunikationsmedium in der Institution Markt hat den großen Vorteil seiner fast beliebigen Akkumulierbarkeit. Dies kennzeichnet auch das ökonomische Kapital als die hauptsächliche Handlungsressource der Markt-Institution, die beliebig transferier- und akkumulierbar ist. Die grundlegende Handlungsnorm, die den Markt als soziale Einrichtung bestimmt, besteht im Verfolgen des individuellen Eigennutzes durch Tauschoperationen. Dabei treffen sich Individuen aufgrund ihrer gemeinsamen Tauschinteressen (und nicht wegen dauerhafter sozialer Bindungen), um einen raum-zeitlich begrenzten Austausch im wechselseitigen Interesse zu organisieren. Marktliche Austauschbeziehungen sind im Gegensatz zu familiären Austauschbeziehungen quantifizier- und berechenbar und auf unmittelbar-kurzfristige, explizite Reziprozität ausgerichtet. Im Realtausch wechselt ‚Ware gegen Ware‘ den Besitzer, seit vielen Jahrhunderten allerdings existiert auch der monetäre Tausch ‚Ware gegen anerkanntes generalisiertes Zahlungsmittel‘ (z. B. Geld oder Muscheln).

Eine zentrale Bedeutung als erwerbsstrukturierende Institution gewann der Markt erst mit dem industriellen Kapitalismus seit dem 18. Jahrhundert. Bis dahin waren hauptsächlich bestimmte, von den jeweiligen politischen Souveränen freigegebene Güter als Waren auf dem Markt getauscht worden. Historisch waren also Märkte nicht der ursprüngliche und quasi natürliche Vergesellschaftungszusammenhang, wie es z.B. nicht selten neo-klassische ökonomische Theorien und das Menschenbild des homo oeconomicus nahe legen. Sie mussten als soziale Aktionsräume vielmehr gegen den Widerstand und die Kontrollansprüche der jeweiligen politischen und sozialen Machthaber errungen werden. Märkte haben deshalb historisch immer schon andere soziale Institutionen vorgefunden, die das Alltagsleben der Menschen und auch deren Arbeits- und Erwerbshandeln

strukturierten. In einer historisch-soziologischen und wirtschaftssoziologischen Perspektive sind Märkte in komplexe Institutionengeflechte eingebundene soziale Veranstaltungen.

Erst mit der Auflösung von Leibeigenschaft, Sklaverei und z.B. kolonialen Encomendado-Systemen (als modernen Formen von Arbeits- und Residenzverpflichtungen) und mit der Ausbreitung moderner Lohnarbeit im Kapitalismus wird Arbeitskraft und Arbeitsvermögen (und nicht wie im Sklavenhandel die Arbeitskräfte als ganze Menschen) zu einer marktgängigen Ware. Die Besonderheit dieser neuen Ware Arbeitskraft gegenüber anderen Typen von Waren ist, dass sie als marktfähiges Arbeitsvermögen nicht von ihrer Trägerin oder ihrem Träger, also den konkreten handelnden Personen getrennt werden kann. Mit dem modernen Kapitalismus eroberte sich die Marktlogik einen immer größeren Bereich in der Strukturierung von Arbeit und Erwerb. Erwerbssgelegenheiten ergaben sich nun nicht mehr ausschließlich oder vorwiegend durch den Besitz von Land, im ausschließlich familiären Lebenszusammenhang oder durch persönliche Gnadens- und Gefälligkeitsbeziehungen. Erwerbssuchende konnten – und mussten – ihre Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten nun direkt als Arbeitsvermögen den Unternehmern als neuen Sozialtypus anbieten. Je nach den marktlichen Knappheitsverhältnissen konnten die Erwerbsschancen sehr stark variieren.

Dass der Markt auch in der modernen Gesellschaft nur eine und nicht die einzige soziale Institution ist, die abhängige Erwerbsarbeit strukturiert, zeigt ein Blick auf die gegenwärtige Weltwirtschaft und verschiedene Länder. So belegen alle Länder dieser Welt den Warenhandel mit irgendwelchen Formen von Zöllen. Der Grad der Durchdringung der Wirtschaft durch staatliche Einflussnahme ist in Russland und China sehr hoch, auch in Frankreich hat die soziale Institution des Marktes einen gegenüber dem öffentlichen Regime eingeschränkteren Stellenwert als etwa in Deutschland oder England. In den USA schließlich gibt es bestimmte Branchen mit einer sehr starken marktlichen Strukturierung von Erwerb und Wirtschaft (z. B. Lebensmitteleinzelhandel), während der Markt in anderen Bereichen wie etwa der Rüstungsproduktion nur eine sehr eingeschränkte Rolle spielt.

3. SOZIALE INSTITUTION BERUF

Eine dritte soziale Institution, die mindestens genauso alt ist wie der Markt, ist das gesellschaftliche Normengerüst der Beruflichkeit von Arbeit. Im Rahmen gemeinschaftlich-arbeitsteiliger Lebensvollzüge wurden schon seit Jahrtausenden bestimmte Gruppen von gesellschaftlich relevanten Tätigkeiten zu spezifischen Tätigkeits- und Qualifikationsbündeln zusammengefasst und meistens auch bestimmten Personengruppen zugeordnet. Beruflichkeit von Arbeit kann als eine zur ‚familialen‘ und zur ‚feudalen‘ Organisationsform alternativen dritten Strukturierungsform von Arbeitsvermögen angesehen werden, deren Bedeutung sich unter den Bedingungen entwickelter Warenausverhältnisse und der Marktförmigkeit auch von Arbeitskraft extrem erhöht hat. Berufe können allgemein als spezifische und typische, sozial standardisierte Tätigkeitsbündel verstanden werden. Diese Bündelung bestimmter Tätigkeiten im arbeitsteiligen gesellschaftlichen Lebenszusammenhang ergibt sich historisch als vielschichtiger Prozess von Ausdifferenzierung, Spezialisierung, Abschottung, Standardisierung und Normierung.

Aus dem alltagsweltlichen Lebensvollzug werden bestimmte Tätigkeiten ausdifferenziert und an spezifische Gruppen von Personen gleichsam delegiert: So kümmern sich etwa die Köhler um die Zubereitung des in früheren Zeiten so lebenswichtigen Brennstoffs Holzkohle; die Verarbeitung von Leder für Pferdegeschirre wird ebenso aus dem Jedermanns-Tätigkeitsbereich ausgegliedert wie später die Produktion von Brot und anderen Backwaren. Bestimmte Personengruppen können sich hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie des produktionsbezogenen Wissens spezialisieren und hierdurch wiederum die soziale Berechtigung ihres ausdifferenzierten Tätigkeitsbereiches stabilisieren (etwa Ärzte als Monopolisten für bestimmte Heilverfahren oder Elektriker als allein Autorisierte, bestimmte elektrische Anschlüsse vorzunehmen). Spezialisten für bestimmte Tätigkeitsbereiche schließen sich in Gremien, vor allem in Europa im Mittelalter zu Gilden zusammen, welche zunehmend den Zugang zu diesen Berufen und zu den damit verbundenen Wirtschafts- und Erwerbstätigkeiten regeln und kontrollieren. Ein spezielles Ausbildungswesen, die Lehre, sorgt nicht nur für die Abschottung dieser jeweiligen Erwerbstätigkeiten gegenüber Nicht-Ausgebildeten, sie führt auch zu einer Standardisierung von Wissen, Arbeitsvollzügen und Arbeitsleistungen. Schließlich ist die Entstehung der Beruflichkeit von Arbeit auch unmittelbar mit der Etablierung spezifischer Normen verbunden, die sich als Arbeitsethik sowohl auf die funktionale Arbeits- und Erwerbstätigkeit beziehen, als auch in der gesamten

individuellen Lebensführung und im gesellschaftlichen Gesamtzusammenhang die soziale Positionierung, den Status und die (berufsständische) Ehre zuweisen.

In einer soziologischen Perspektive ist hervorzuheben, dass es sich bei „Berufen um gesellschaftlich normierte und institutionalisierte Zusammensetzungen und Abgrenzungen der zu Erwerbszwecken einsetzbaren Arbeitsfähigkeiten von Personen handelt; als institutionalisierte Strukturbestände erscheinen diese Berufe als den einzelnen Personen vorgegebene Schablonen, nach denen ihr Arbeitsvermögen ‚gebündelt‘, spezialisiert, definiert und von Generation zu Generation weitergegeben wird“.⁵ Berufe entstanden in Europa schon im Mittelalter in manuellen und handwerklichen Tätigkeitsbereichen. Als akademische Professionen haben sie sich vor allem seit der Aufklärung in modernen Gesellschaften weltweit verbreitet; in anderen Formen spielen ihre Vorläufer natürlich in allen menschlichen Verflechtungsbeziehungen und seit allen Zeiten – etwa als Geistliche, Schamanen, Medizinmänner etc. – eine bedeutsame Rolle. Die Beruflichkeit von Arbeit als gesellschaftliche Institution ist auch im 21. Jahrhundert in sozio-technischer, sozialökonomischer, sozialrechtlicher und sozio-kultureller Hinsicht von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

Wenn man für die Institution Familie das soziale und für die Institution des Marktes das ökonomische Kapital als wichtigste Handlungsressource bestimmen kann, so lässt sich für die Beruflichkeit von Arbeit und Erwerb das kulturelle Kapital angeben, das hier als institutionalisierte und inkorporierte Ressource zu betrachten ist. Der Gesellen- oder Meisterbrief etwa sind in Deutschland solche Zertifikate, die von den Handwerks- sowie Industrie- und Handelskammern vergeben werden. Berufe als soziale Institution strukturieren Erwerbshandeln und generell wirtschaftliche Aktivitäten, indem etwa die Berufszertifikate gleichsam als Währung und Ausweis für bestimmte Fähigkeiten zur Erledigung ganz spezifischer Tätigkeitsbündel angesehen werden – sowohl von den ‚Anbietern‘ als auch den ‚Nachfragern‘ von Arbeitsvermögen. Zertifikate dienen also als wichtiges Kommunikationsmedium der Beruflichkeit von Arbeit. Beruflich-professionelle Arbeit wird stärker als z.B. überwiegend marktlich oder familiär strukturierte Arbeit von den Normen des ‚Berufsethos‘ und allgemein dem Streben nach beruflich-professioneller Reputation als gesellschaftlicher Anerkennung bestimmt. Selbstver-

⁵ Beck, Ulrich/Brater, Michael (Hrsg.) (1977): Die soziale Konstitution der Berufe. Materialien zu einer subjektbezogenen Theorie der Berufe. Band 1. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag, S. 19.

ständig ist die Beruflichkeit von Arbeit in jeder Erwerbsgesellschaft auch in die Zwänge von Einkommenserwerb und Geldwirtschaft eingebunden. Gleichwohl ist die dominante Handlungslogik und Handlungsnorm der sozialen Institution Beruf nicht die Maximierung individueller und monetärer Gewinne, sondern das Befolgen spezifischer Berufsnormen und das Streben nach Berufsehre und Ansehen. Die Arbeits- und Erwerbsnormen zum Beispiel eines Hochschullehrers können sich von denen eines marktlich agierenden Weiterbildners oder Beraters dadurch unterscheiden, dass ersterer vorwiegend nach zusätzlichem Wissen, Berufsehre und Reputation strebt und sich letzterer vor allem an dem Ausnutzen ökonomischer Gelegenheiten ausrichtet.

Die Berufsförmigkeit von Erwerbsarbeit impliziert wesentlich mehr als nur die Fragen von Qualifikationsbündelungen und -erwerb. Berufsförmige Arbeit kann als ein Organisationsprinzip von gesellschaftlichem Zusammenleben schlechthin betrachtet werden. Sie repräsentiert ein Koordinationsmodell von Wirtschaft und Erwerb insgesamt, welches eine Alternative zum rein staatlichen Steuerungsmodell einerseits und zum rein marktliberalen Wettbewerbsmodell andererseits ist. Dieses dritte Modell bezeichnet Fürstenberg als Solidarleistungsgesellschaft oder Kooperationsmodell: „Stärker an sozialen Strukturzusammenhängen einer sich herausbildenden ‚Bürgergesellschaft‘ orientiert ist das Kooperationsmodell, das weder vom Individuum noch vom Staat als Steuerungsinstanz ausgeht, sondern von sozialen Netzwerken, von Leistungszusammenhängen, in denen die Menschen solidarische Mitverantwortung übernehmen“.⁶ Beispiele für solche Formen kollektiv-solidarisch organisierter Erwerbsarbeit finden sich in vielen sich industrialisierenden Ländern des Südens, so etwa in Taxi- oder Markt-Kooperativen Lateinamerikas, Afrikas oder Indiens.

⁶ Fürstenberg, Friedrich (2000): Berufsgesellschaft in der Krise. Auslaufmodell oder Zukunftspotential? Berlin: sigma, S. 115.

4. SOZIALE INSTITUTION ORGANISATION

Historisch war neben der Familie, dem Markt und dem Beruf auch die Gebundenheit von Arbeit und Erwerb an Organisationen von großer Bedeutung. Vor allem mit dem Aufkommen des modernen Fabrikwesens entwickelten sich spezifische, jetzt organisations- und nicht mehr (nur) berufsdefinierte Anforderungen an Arbeitsplätze sowie Mechanismen der Qualifizierung, der Entlohnung sowie der horizontalen und vertikalen Mobilität von Arbeitskräften. Diese Anforderungen und Definitionen waren also weder in erster Linie marktlich, d. h. durch die Angebots- und Nachfrageverhältnisse auf den externen Güter- und Arbeitsmärkten, noch vorwiegend beruflich bestimmt, sondern durch die betrieblich-organisationsgebundenen Regeln und Gewohnheiten geprägt. Besonders in den Ländern, in denen die Beruflichkeit von Arbeit keine so starke Tradition hatte (etwa Frankreich, vor allem aber in den USA) entwickelten sich die so genannten betriebsinternen Arbeitsmärkte als wichtige Ergänzungen oder gar Alternativen zu den erwerbsstrukturierenden Institutionen des Berufs und des Marktes.

Diese betrieblichen Arbeitsmärkte brachten Vorteile für die drei wichtigsten Akteursgruppen Staat, Unternehmer und Arbeitnehmer. In agrarischen Lebenszusammenhängen sozialisierte Arbeitssuchende konnten in den entstehenden Fabriken auf den untersten Stufen von Qualifikationsanforderungen unmittelbar Tätigkeiten aufnehmen, ohne vorher lange Ausbildungszeiten zu durchlaufen. Durch learning by doing und training on the job konnten sie schrittweise ihre Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten ausbauen und in der betrieblichen Aufstiegsleiter – vor allem in Zeiten wirtschaftlicher Expansion – durchaus beachtliche Aufstiegsmobilität realisieren. Die Beschäftigten mussten nicht – wie häufig im Rahmen beruflicher Ausbildungssysteme üblich – in längeren Qualifizierungsphasen auf Einkommen verzichten, sondern konnten direkt im Produktionsprozess ‚normale‘ Löhne und Qualifikationen erwerben. Für die Unternehmen war vorteilhaft, dass die Qualifikationen der Arbeitskräfte sehr spezifisch an die betrieblichen Bedürfnisse angepasst waren, dass sie den Teil der ‚Stammebelegschaften‘ durch die Aussicht auf innerbetriebliche Karriereleitern binden und motivieren konnten und dass sie nicht umfangreiche gesonderte Ressourcen in die Qualifizierung der Arbeitnehmer investieren mussten, weil die Anlernung vorwiegend durch aufeinander aufbauende Positionssequenzen in der Arbeit erfolgte. Der Staat schließlich war ebenfalls von

den Aufgaben größerer Investitionen in ein gesondertes arbeitsorientiertes (berufliches) Bildungswesen entbunden und konnte – in Übereinstimmung mit dem liberal-politischen Credo – die Wirtschaft der Gesellschaft weitgehend sich selbst überlassen.

Für die USA, für Westeuropa und für spät industrialisierte Länder wurden ausführlich die Entstehung und die Funktionen solcher internen Arbeitsmärkte untersucht. In der Regel bestehen Eingangsschleusen in die Betriebe auf der untersten Stufe von Qualifikationsanforderungen; über diese werden die Beschäftigten aus dem so genannten betriebsexternen oder sekundären Arbeitsmarkt rekrutiert. Jenseits dieser betrieblichen Einstiegsarbeitsplätze werden dann aber alle freiwerdenden Stellen (vacancies) nicht nach dem marktlichen Prinzip von Angebot und Nachfrage oder nach einem beruflichen Prinzip besetzt, sondern nach den innerhalb des Betriebes verabredeten Normen. Alle Arbeitsplätze in einem Unternehmen sind dann im Idealfall jeweils einer spezifischen vertikalen Aufstiegslinie zugeordnet, welche die Arbeitsplätze ähnlicher Tätigkeitsinhalte und unterschiedlicher, hierarchisch angeordneter Qualifikationsniveaus zusammenfasst (z.B. Hilfsschweißer, angelernter Schweißer, Schweißer, besonders erfahrener Schweißer, Spezialschweißer). Diese Aufstiegslinien sind wesentlich am Prinzip der Seniorität ausgerichtet, demzufolge ein freiwerdender Arbeitsplatz demjenigen zusteht, der sich in der jeweils zutreffenden Aufstiegslinie in der darunter angesiedelten Qualifikationsstufe befindet und dort bereits am längsten tätig war.

Wie auch immer und von wem im Einzelnen die Bestimmungen der betriebsinternen Arbeitsmärkte ausgestaltet waren (durch einseitiges Dekret der Unternehmensleitung, durch die gewerkschaftliche Kontrolle der externen Rekrutierung und internen Arbeitsplatzmobilität oder durch beiderseitige formalisierte Verhandlungen), sie entwickelten sich mit dem industriellen Kapitalismus und der in Fabriken organisierten Lohnarbeit zu einem äußerst wichtigen, eigenständigen Bestimmungsgeflecht von Arbeit und Erwerb. Die dominante Handlungslogik und -norm dieser erwerbsstrukturierenden Institution Betrieb waren und sind die durch die Organisation gesetzten betrieblichen Regeln und nicht die marktliche Logik von individueller Gewinnoptimierung, nicht die familiäre Norm diffuser langfristiger Reziprozitätserwartungen und auch nicht die berufliche Norm einer arbeitsinhaltilichen berufsständischen Bindung. Organisation als soziale Institution bezieht sich vielmehr auf begrenzte und spezifizierte Reziprozität. Wichtige Kommunikationsmedien für die Koordination von arbeitsteiligen Leistungsprozessen sind die Hie-

rarchie, Anordnung und Entscheidung im Rahmen organisationaler Gebilde. Der Handlungskontext wird nicht vorwiegend emotional-affektiv wie in der Familie, nicht anonym-atomisiert wie beim Markt und nicht durch Statusorientierung wie im Falle des Berufes bestimmt, sondern durch die Rollenübernahme und Funktionsausübung im Organisationskontext. Die wichtigste Handlungsressource, die im Rahmen von betrieblicher Erwerbsstrukturierung mobilisiert und kontrolliert wird, könnte man als organisationsgebundenes positionales Kapital bezeichnen. Hiermit sind die Rechte, Ansprüche, Erwartungen und Kompetenzen gemeint, die den Organisationsmitgliedern durch ihre jeweilige Positionierung innerhalb des organisationalen Gefüges erwachsen und die nicht auf andere Organisationen, wohl aber auf andere Personen als Positionsinhaber übertragbar sind.

5. SOZIALE INSTITUTION ÖFFENTLICHES REGIME

Die fünfte soziale Institution, die für die Strukturierung und Regulierung von Erwerbsarbeit von großer Bedeutung ist, wird hier als öffentliches Regime bezeichnet. Sie bezieht sich auf Dynamiken der Strukturierung von Arbeits-, Beschäftigungs- und Partizipationsbeziehungen, die im Rahmen von nationalstaatlichen, supranationalen oder völkerrechtlichen Souveränitätsansprüchen und durch die Bezugnahme auf das Gemeinwohl bzw. generalisierte Normen, Regeln und Verfahren ‚öffentlich‘ legitimiert sind. Wenn man an moderne wohlfahrtsstaatliche Regulierungen von Arbeit und Beschäftigung denkt, wird unmittelbar deutlich, wie stark staatliche bzw. öffentliche Normen und Regeln (in der Form von Gesetzen, Tarifverträgen, Vereinbarungen etc.) alle Menschen in ihrem Erwerbsleben betreffen. Diese Strukturierung reicht von der zeitlichen Dimension (Mindestalter für Erwerbstätigkeit, Renten- und Pensionsaltersgrenze etc.) über vielfältigste Arbeits-, Gesundheits- und Beschäftigungsschutzvorschriften, über mit formaler Erwerbsarbeit verbundene und obligatorische Abgabensysteme für Arbeitslosen-, Renten-, Kranken- und Pflegeversicherungen bis hin zu gesetzlichen und kollektivvertraglichen Normen und Regeln bezüglich der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie der Partizipationschancen von Erwerbstätigen. Darüber hinaus sind aber auch supranationale Regelsetzungen (z. B. die europäische Richtlinie zur Einführung von Euro-Betriebsräten von 1994) und Mechanismen für deren Überwachung (z. B. durch den Europäischen Gerichtshof) zumindest in einigen Weltregionen von zunehmender Bedeutung. Schließlich gehören zum öffentlichen Regime auch die global auf der Ebene der ‚internationalen Völkergemeinschaft‘ verabschiedeten

und von den Nationalstaaten anerkannten Richtlinien und Mindeststandards (z. B. die UNO-Deklarationen und ILO-Mindeststandards).

Die Strukturierung von Arbeit und Erwerb im Rahmen eines öffentlichen Regimes ist freilich keine Erfindung des modernen Wohlfahrtsstaates, sie reicht vielmehr über Jahrtausende zurück bis zur Entstehung von politischen Souveränen überhaupt. Besonders ausgeprägt war in Europa die staatliche Normierung von Arbeit und Erwerb im Mittelalter, wobei sich dieses Vorschriften- und Vertragswesen keineswegs auf die mit dieser Zeit üblicherweise assoziierte agrarisch-feudale Welt beschränkte. Besonders aufschlussreich ist hier – neben der Regelung des Marktrechts, des Münzprägerechts, der Regulierung des Warenverkehrs (nicht nur durch Könige und Landesfürsten, sondern auch durch reichsfreie Städte wie z. B. das mittelalterliche Stapelrecht der freien Reichsstadt Köln) oder den Auflagen bezüglich der Ausübung bestimmter Berufe durch die jeweiligen Territorial-souveräne – der mittelalterliche Bergbau.

Bergbauliche Aktivitäten gab es in Deutschland schon im frühen Mittelalter. Nach dem beginnenden Abbau von Eisenerzen im Erzgebirge war der Kupfer- und Silberbergbau im Harz im späten Mittelalter ein lukratives, technisch hoch entwickeltes und durch die jeweiligen Welfenkönige und Landesfürsten hochgradig reguliertes Geschäft. Die so genannten Bergfreiheiten gewährten zu einer Zeit, als Arbeit und Erwerb der meisten Menschen durch Leibeigenschaft bestimmt war, den Bergarbeitern sehr weitgehende Rechte (etwa der Bewegungsfreiheit, der Nutzung von Wasser, Grund und Boden sowie der Abhaltung von Märkten). Die Struktur der so genannten Gewerkschaften als der frühen Formen von Aktiengesellschaften war ebenso minuziös durch die Landesfürsten geregelt wie die Arbeitsorganisation, die Entlohnung sowie generell die Lebens- und Arbeitsbedingungen der Bergleute durch die landesfürstlich eingesetzten Bergämter. Die Idee der staatlichen Produktionsorganisation und -aufsicht durch Bergämter spielte auch ab dem 18. Jahrhundert im Ruhrgebiet eine erhebliche Rolle.

Das öffentliche Regime als erwerbsstrukturierende Institution ist also nicht erst seit der modernen Industriegesellschaft und war vor dieser auch nicht nur für den Bereich der agrarisch-feudalen Arbeit von Bedeutung. Auch das mittelalterliche Gildenwesen und das System reichsfreier Städte mit einer ausdifferenzierten, bürgerlichen, öffentlich-politischen Sphäre und Normen- und Regelsetzungs- und -Kontrollkompetenz sind Vorläufer der modernen sozialen Institution öffentlicher

Regime. Entscheidend ist dann allerdings, dass mit dem aufkommenden industriellen Kapitalismus neue Verbände und kollektive Organisationen der bedeutsamer werdenden Erwerbsklassen der Unternehmer und der Arbeiter entstanden. Die Koalitionsfreiheit als Grundlage für die dauerhafte und stabile Bildung von Arbeitgeber- und Arbeitervereinigungen wurde vom sächsischen Staat 1861, vom preußischen Staat 1869 (Reichsgewerbsordnung § 152) und schließlich nach der Gründung des Deutschen Reiches durch die Reichsgewerbeordnung von 1872 für ganz Deutschland zugestanden. Aus dem staatlichen Monopol der Normen- und Regel-Dekretierung für die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen differenziert sich in Deutschland und vielen anderen europäischen Gesellschaften immer stärker ein öffentliches Regime der Erwerbsregulierung in der Triade von Staat, Kapital und Arbeit heraus. Diese Entwicklung verlief historisch also genau umgekehrt zu einer durchaus verbreiteten, vor allem angelsächsisch geprägten, aber für Deutschland keinesfalls angemessenen Sichtweise, nach der die staatliche Durchdringung und Regulierung der Arbeits- und Beschäftigungssphäre erst – gleichsam als Befriedungsmaßnahme – eingesetzt habe, nachdem sich die kollektiven Akteursgruppen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände machtvoll im öffentlichen Raum etabliert hätten. Das öffentliche Regime der Erwerbsstrukturierung war zunächst ein staatlich-hoheitliches und differenzierte sich erst später mit der bürgerlich-parlamentarischen Demokratie zum pluralen Dreieck aus den Kollektivakteuren von Staat, Kapital und Arbeit aus. Es befindet sich gegenwärtig in einer noch weitergehenden Ausdifferenzierung nach Akteursgruppen (neuere soziale Bewegungen, nicht der traditionellen Triade unmittelbar zurechenbare Nicht-Regierungs- und Nicht-Profit-Organisationen wie z.B. Greenpeace oder Attac) und räumlichen Bezugssebenen (lokal, regional, national, supranational und global).

Die hier **öffentliches Regime** genannte soziale Institution öffentlicher und kollektiver Normen- und Regelorientierung reicht in ihren tatsächlichen Kontinuitätslinien und historisch-sozialen Wurzeln weit hinter den industriellen Kapitalismus und den modernen Wohlfahrtsstaat zurück. Gemeinsam ist den nach Ländern und im Zeitverlauf variierenden spezifischen Ausprägungen dieser erwerbsstrukturierenden Institution öffentliches Regime, dass sie alle auf der dominanten Handlungsressource politischen Kapitals beruhen. Politisches Kapital als Legitimitätsgeltung und Chance der Machtausübung und Interessendurchsetzung ist die entscheidende Ressource, die das Kräftefeld dieser sozialen Institution bestimmt und von den kollektiven Akteuren mobilisiert wird. Politisches Kapital ist weder positions- noch organisationsgebunden, sondern immer ein auf öffentlichen Beziehungen

zwischen kollektiven Akteuren beruhendes Potenzial als Beeinflussungschance und -beziehung.

Die als ‚normal‘ erwarteten Logiken des Handelns sind die Orientierungen an materialen Normen und prozeduralen Regeln. Gesetze, Tarif- und andere Kollektivverträge sowie (Betriebs-) Vereinbarungen sind die wesentlichen Kommunikationsmedien im Rahmen des öffentlichen Regimes der Erwerbsstrukturierung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Handlungskontext durch eine Legitimitätsordnung des Kräftemessens und des Aushandelns divergenter Interessen durch entsprechende Interessenverbände bestimmt ist (durch Berufsverbände, Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen). Konflikt und Kooperation widerstreitender Akteursgruppen sind also die als legitim anerkannten und charakteristischen Handlungskontexte dieser sozialen Institution. Die für diese soziale Institution wichtigsten Kommunikationsmedien sind die durch Machtsetzungen, Interessenaushandlungen und -kompromisse möglichen Rechtsnormen und -systeme in Form von Gesetzen, Verträgen und Vereinbarungen.

6. GENOSSENSCHAFTEN ALS INSTITUTIONENINTEGRIERENDE VERBÄNDE

Auf der Basis der skizzierten fünf sozialen Institutionen, die Arbeit, Erwerb und Wirtschaft strukturieren, können Genossenschaften als Verbandstypus verstanden werden, der die Handlungslogiken aller fünf Institutionen integriert: die Netzwerklogik unspezifischer Reziprozitätserwartungen, die Marktlogik spezifischer Reziprozität und individueller Nutzenmaximierung, die Normen von Berufsehre und -ethos, die Organisationslogik spezifischer und begrenzter Normen, Loyalität und Reziprozität sowie die generalisierte Normen- und Regelorientierung des staatlichen Zwangs. Die teilweise widerstreitenden, teilweise koinzidierenden Handlungsmaximen finden sich auch heute noch in vielen genossenschaftlichen Initiativen und Modellen, und zwar nicht nur in Deutschland, sondern auch international. Einige Beispiele mögen dies belegen.

Allgemein zeigt die Genossenschaftsforschung ein wiedererwachtes Interesse an dieser Verbands- und Gesellungsform vor allem nach Wirtschaftskrisen. Dies trifft z. B. für Lateinamerika seit den 1990er Jahren zu und dann wieder verstärkt nach der Finanzkrise von 2007/08. Genossenschaften sind hier etwa im Zusam-

menhang von Unternehmenskrisen und Betriebsschließungen neu entstanden. UniForja in Brasilien ging im Jahre 2000 aus dem Konkurs des größten lateinamerikanischen Produzenten von Stahlflanschen, Stahlingen und entsprechenden Verbindungen als Arbeiterkooperative hervor. Diese Genossenschaftsgründung zur Weiterführung eines vergleichsweise großen Unternehmens wurde ausdrücklich von der größten brasilianischen Gewerkschaftsvereinigung Central Única dos Trabalhadores (CUT) unterstützt. In Weiterem entstand ein brasilienweit relevanter Dachverband von Arbeiterkooperativen, Unisol (Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários) mit etwa 800 angeschlossene Unternehmen und 70.000 Beschäftigten.⁷ Generell ist international die Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften und Genossenschaften von großer Bedeutung. In einer Studie gaben von 166 untersuchten Gewerkschaftsorganisationen in Lateinamerika drei Viertel an, dass sie genossenschaftliche und auf Gegenseitigkeit beruhende Dienste für Mitglieder anboten.

Nicht nur im Sektor industrieller Produktion, sondern auch im Bereich der gemeinschaftlichen Organisation des Wohnens spielen Kooperativen in vielen Ländern vor allem des globalen Südens eine wichtige Rolle: „Housing cooperatives have grown across South Asia, Latin America, and Africa since the 1990s. [...] Housing cooperatives have regained significance in the developing world as collective mechanisms to fill the gap left by the public and the private sectors. As collective organizations, the housing cooperatives are not only instruments of collective ownership, but are also mechanisms of housing finance and construction in the developing world.“⁸

Genossenschaftliche Initiativen finden sich in vielen Ländern auch im Bereich öffentlicher Dienstleistungen. So gibt es vielfältige Straßenkehrer- und Müllrecycler-Kooperativen in Brasilien, Kolumbien, Mexiko, Philippinen, Indien und Indonesien. In Indien bildeten sich, ähnlich wie in anderen Ländern, auch Genossenschaften, die intersektionell verschiedene Tätigkeits- und Aktivitätsbereiche adressieren. Ein Beispiel ist SEWA (Self-Employed Women's Association), eine 1972 gegründete Kooperative, die sich als Verbindung von Arbeiter-, Kooperativen- und Frauenbewegung versteht. Sie verbindet Unterstützungen zur Selbsthilfe mit Gegenseitig-

⁷ Vgl. <http://www.uniforja.com.br> und <http://www.unisolbrasil.org.br/>

⁸ Ganapati, Sukumar (2014): Housing cooperatives in the developing world. In: Bredennord, J., van Linden, P. & Smets, P. (eds.): Affordable Housing in the Urban Global South: Seeking Sustainable Solutions. P. 112.

keitsdiensten wie Bank- und Gesundheitsdienstleistungen, Kinderbetreuung, Versicherung und Rechtsberatung. Diese Genossenschaft bzw. Genossinnenschaft hatte im Jahre 2016 immerhin etwa 1,34 Mio. Mitglieder in Indien und war in den zehn Jahren zuvor 2016 um fast die Hälfte angewachsen.⁹

Auch in Europa spielen Genossenschaften und Kooperativen historisch und aktuell eine große Rolle. Ausdruck davon ist etwa, dass in 2006 die europäischen Verbände der Arbeitgeber und der Gewerkschaften eine gemeinsame Erklärung zu Kooperativen unterzeichneten. Ein herausragendes Beispiel ist sicherlich Mondragón, die größte Genossenschaft Spaniens und eines der zehn größten Wirtschaftsunternehmen des Landes. Der heutige Kooperativenkomplex ist aus einer 1943 von einem katholischen Priester gegründeten Fachhochschule mit Berufsorientierung in Mondragón/Baskenland hervorgegangen. 1956 wurde dort die erste Kooperative durch fünf Absolventen der Fachhochschule gegründet. 1959 wurde zusätzlich eine Kreditgenossenschaft (Caja Laboral) aufgebaut, und es eröffneten sukzessive weitere Kooperativen. Aktuell gehören dem Mondragón-Komplex über 100 Genossenschaften an. In der Regel handelt es sich um mittelgroße Kooperativen, die in den verschiedensten Wirtschaftsbereichen tätig sind (Werkzeugmaschinen, Haushaltgeräte, Bauwirtschaft, Elektronik, Erziehung, Ingenieur-, Finanz-, Versicherungs- und andere Dienstleistungen, Forschung und Entwicklung etc.). Inzwischen gehören auch eine Universität und 15 Technologiezentren zum Genossenschaftsverbund. Es arbeiten etwa 74.000 Beschäftigte dort, von denen etwa 80% auch Genossen mit Eigentumsrechten sind. Es ist festgelegt, dass Führungskräfte maximal das Achtfache des untersten Genossen-Einkommens verdienen können. Auf einem Jährlichen Genossenschaftskongress, an dem auch die Betriebskomitee-Delegierten mit Mitbestimmungsrechten teilnehmen, werden alle relevanten Themen besprochen und beschlossen. Dass der Mondragón-Genossenschaftsverbund auch schwierige Herausforderungen zu bewältigen hat, zeigt sich etwa daran, dass 2013 der Hausgerätehersteller Fagor als eine der ältesten Kooperativen des Verbundes Insolvenz anmelden musste, nachdem alle vorherigen gemeinschaftlichen Rettungsversuche fehlgeschlagen waren. Die meisten der Beschäftigten konnten von anderen Kooperativen übernommen werden.¹⁰

⁹ Vgl. z. B. ILO (2013): Trade unions and worker cooperatives: Where we are at? In: International Journal of Labour Research, Vol. 5(2); Medina, M. (2000): Scavenger cooperatives in Asia and Latin America. Resources, Conservation and Recycling 31: 51-69; www.sewa.org/.

¹⁰ Vgl. allgemein <https://www.mondragon-corporation.com/> und Whyte, W. F./Whyte, K. K. (1991): Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex. Cornell International Industrial and Labor Relations Reports, Ithaca: Cornell University.

7. HERAUSFORDERUNGEN DER GENOSSENSCHAFTSIDEE

Genossenschaften und Kooperativen sind durchaus keine veralteten Gesellungsformen früherer Jahrhunderte. Sie erfahren vielmehr – so konnte gezeigt werden – sowohl in Deutschland und Europa als auch in anderen Regionen der Welt großes und zunehmendes Interesse. Genossenschaften können die wirtschaftliche und Beschäftigungsstabilität lokaler Gemeinschaften fördern. Sie können auch ein Mittel der demokratischen Teilhabe der unmittelbar von bestimmten Wirtschaftsaktivitäten betroffenen Beschäftigten und Mitinhabern sein (Bretos/Marcuello 2017: 65). Im Gegensatz zu dem ausschließlich auf individuelle und korporative Interessenorientierung und Nutzenmaximierung ausgerichteten Markthandeln von Unternehmen, dem an legal-formalen Normen, Macht und Legitimation ausgerichteten bürokratisch-korporativen Handeln von Staaten/öffentlichen Körperschaften, dem ausschließlich an Fähigkeiten und Bedürfnissen der Gemeinschaftsmitglieder ausgerichteten Handeln von Bedarfsgemeinschaften (Familie, Allmende, Ejido) kombinieren Genossenschaften in je spezifischer Weise die Handlungslogiken der sozialen Institutionen Netzwerk, Beruf, Markt und Organisation in jeweils gegebenen kulturell-rechtlichen öffentlichen Rahmenordnungen. Sie integrieren speziell die Handlungsnormen von Vertrauen und unspezifischer Reziprozität, Professionalität, Leistungseffizienz und längerfristigem Organisationserhalt.

Dass die „Genossenschaftsidee“ immer noch sehr prominent ist, zeigt auch daran, dass sie auf Antrag Deutschlands 2016 in das UNESCO-Verzeichnis des immateriellen Kulturerbes der Menschheit aufgenommen wurde. Trotz ihres großen Erfolges und ihrer Dauerhaftigkeit stehen Genossenschaften und die sie tragenden Ideen gleichwohl im 21. Jahrhundert auch vor strukturellen Herausforderungen. In einer neuerlichen Bilanz des Genossenschaftswesens wurden fünf Problemfelder identifiziert. Ein erster betrifft die Organisationsressourcen von Genossenschaften, die in Zeiten der Globalisierung und der Dominanz großer Konzerne mobilisiert werden müssen, um unter Wettbewerbsbedingungen die notwendigen Aufgaben in Forschung und Entwicklung, in Produkt- und Produktionsinvestitionen sowie gleichzeitig in die wirtschaftliche Widerstandsfähigkeit und Nachhaltigkeit (inklusive der Altersversorgung und längerfristigen Finanzierungsverpflichtungen) sicherzustellen. Eine zweite Herausforderung bezieht sich darauf, angemessenes Leitungspersonal zu finden und dauerhaft zu binden. Wie am Beispiel der Kooperative Mondragón gezeigt bestehen in Genossenschaften normalerweise andere

Vergütungsregeln als der einfache Marktmechanismus von Angebot und Nachfrage – dies darf aber nicht zu Lasten der Qualität des Führungspersonals gehen. Als ein dritter Problembereich wurde die Frage benannt, wie die angemessene demokratische Beteiligung der Genossenschaftsmitglieder sichergestellt und bürokratische Verkrustungen, Verwaltungsineffizienz und mangelnde Transparenz vermieden werden können. Genossenschaften als Wirtschaftseinheiten brauchen schnelle Entscheidungen und Flexibilität in unsicheren und volatilen Umwelten; Genossenschaften als Mitgliederorganisationen benötigen umfassende Information und demokratische Teilhabe ihrer Genossen. Eine dritte Herausforderung ergibt sich aus dem Verhältnis der Genossenschaften zu anderen kollektiven und korporativen Akteuren wie den Gewerkschaften, der Gemeinde, den Einrichtungen des Finanzsystems, Zulieferern und Kunden als Wirtschaftspartnern sowie den Organisationen wirtschaftlicher Interessenvertretung (wie Kammern, Arbeitnehmer- und Arbeitgebervereinigungen). Schließlich stellt sich als strukturelles Spannungsverhältnis dar, dass Genossenschaften einerseits ihre genossenschaftlichen Ziele, Werte und Politiken verfolgen und verteidigen, gleichzeitig aber auch in turbulenten internationalen wirtschaftlichen, sozialen und politischen Umwelten bestehen müssen.¹¹

In einem Schwerpunktheft des wissenschaftlichen Veröffentlichungsorgans der Internationalen Arbeitsorganisation ILO¹² werden einführend drei große Herausforderungen für Genossenschaften und Kooperativen im 21. Jahrhundert formuliert. Genossenschaftsmitglieder befinden sich in ihrer eigenen Organisation in der widersprüchlichen Situation, gleichzeitig Arbeitnehmer und Unternehmer zu sein. Hieraus ergeben sich Spannungen innerhalb der Genossenschaftsmitglieder selbst, zwischen ihnen und auch zu anderen Gruppen. Gleichzeitig konzentrieren sich bei Genossenschaftsmitgliedern Risiken, wenn sowohl die Beschäftigung als auch die eigenen Ersparnisse oder Altersversorgung vom Wohl und Wehe der Genossenschaft abhängen. Wo der moderne Sozialstaat und die moderne Gesellschaft durch die Ausdifferenzierung unterschiedlicher Funktionsbereiche Risikopufferungen ermöglichen, werden sehr viele menschliche Lebensrisiken (Arbeiten, Wohnen, Altersversorgung etc.) in Genossenschaften geradezu konzentriert und

¹¹ Vgl. Cheney, G./Santa Cruz, I./Peredo, A. M./Nazareno, E. (2014): Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. In: *Organization* 21(5): 591-603.

¹² Vgl. Laliberté, Pierre, 2013: Editorial. In: *International Journal of Labour Research* (International Labour Office ILO), Vol. 5(2); vgl. Ignacio Bretos/Marcuello, Carmen, 2017: Revisiting Globalization Challenges and Opportunities in the Development of Cooperatives. In: *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 88 (1).

gebündelt. Schließlich besteht in Genossenschaften die Gefahr einer tendenziellen und dauerhaften Abwärtsbewegung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Da es in Genossenschaften normalerweise keine unabhängigen Vertretungsorgane der Beschäftigten gibt und sich alle oder zumindest die Beschäftigten mit Teilhaberechten auch als Mitinhaber begreifen, werden im Zweifelsfalle Einschränkungen bei den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in Kauf genommen.

All diese skizzierten Herausforderungen der Genossenschaftsidee sind schwerwiegend und nicht einfache Entscheidungen zu bewältigen. Sie sind zum größten Teil nicht neu, auch wenn sie sich im 21. Jahrhundert etwas anders darstellen mögen als noch im 19. oder 20. Jahrhundert. Viele der hier nur angedeuteten Probleme stellen sich in der einen oder anderen Weise aber auch in anderen Verbandsformen der Wirtschaft, in normalen eigentümergeführten Unternehmen oder großen Aktiengesellschaften. Der große Vorteil von Genossenschaften kann darin gesehen werden, dass sie in dem hier dargelegten Institutionengeflecht, welches die Bereiche von Erwerb und Wirtschaft prägt, wesentlich flexibler und breiter als andere Organisationstypen das Mischungsverhältnis der handlungsleitenden institutionalisierten Werte und Maximen gestalten und auch verändern können. Insofern kann angenommen werden, dass die Genossenschaftsidee auch zukünftig eine Überlebenschance hat, vielleicht sogar eine wichtige Rolle dabei spielen kann, Alternativen zum gegenwärtigen Kapitalismus zu entwickeln.

LITERATUR

Cheney, G. / Santa Cruz, I. / Peredo, A. M. / Nazareno, E. (2014): Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. In: *Organization* 21(5): 591-603.

Ganapati, Sukumar (2014): Housing cooperatives in the developing world. In: Bredennord, J., van Linden, P. & Smets, P. (eds.): *Affordable Housing in the Urban Global South: Seeking Sustainable Solutions*. P. 112.

ILO (2013): Trade unions and worker cooperatives: Where we are at? In: *International Journal of Labour Research*, Vol. 5(2); Medina, M. (2000): Scavenger cooperatives in Asia and Latin America. *Resources, Conservation and Recycling* 31: 51-69; www.sewa.org/.

Laliberté, Pierre (2013): Editorial. In: *International Journal of Labour Research* (International Labour Office ILO), Vol. 5 2); vgl. Ignacio Bretos / Marcuello, Carmen, 2017: *Revisiting Globalization Challenges and Opportunities in the Development of Cooperatives*. In: *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 88 (1).

Pries, Ludger (2016): *Erwerbsregulierung in einer globalisierten Welt. Theoretische Konzepte und empirische Tendenzen der Regulierung von Arbeit und Beschäftigung in der Transnationalisierung*. 2., wesentlich aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag, S. 19ff.

Radday, H. (2002): *Das Oberharzer Bergwerksmuseum in Clausthal-Zellerfeld. Führer durch das Museum, mit einem Abriß zur Kultur- und Technikgeschichte des Oberharzes*. Clausthal-Zellerfeld. Kluge, Arndt, 2009: *Die Zünfte*. Stuttgart: Franz Steiner Verlag

Whyte, W. F. / Whyte, K. K. (1991): *Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*. Cornell International Industrial and Labor Relations Reports, Ithaca: Cornell University

Weber, Max (1980[1922]): *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr, (212ff und 431ff)

Website DWDS: <https://www.dwds.de/r/plot?q=Genossenschaften>

Website Mondragon: <https://www.mondragon-corporation.com/> und

Website Uniforja: <http://www.uniforja.com.br> und <http://www.unisolbrasil.org.br/>

THOMAS MÖLLER

Diskussionsbeitrag



Welchen Mehrwert erbringen Genossenschaften in Feldern der Daseinsvorsorge?

Das Beispiel der Baugenossenschaft Freie Scholle eG

Kongress „Wasser, Wohnen, Werte.
Genossenschaften stiften Mehrwert

15. Februar 2018



Lebensgerechtes Wohnen in der Freien Scholle



Unser Verständnis von „Genossenschaft“

„Die eG ist eine zeitlose Unternehmensform, die ihren Grundauftrag der Mitgliederförderung unter sehr verschiedenen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Voraussetzungen erfüllen kann, sofern nur die Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung beachtet werden. (...)

Grundlage (der Genossenschaft) ist die Verbindung von gesundem Eigennutz (Förderung der eigenen Interessen) mit dem Prinzip der Solidarität (Berücksichtigung der gleichgerichteten Interessen der anderen Mitglieder).

Dieser zeitlose und rechtsformunabhängige Genossenschaftsbegriff meint jede Form der Zusammenarbeit aus der Erkenntnis, dass andere gleiche Ziele haben, und dass diese Ziele durch gemeinsames Bemühen leichter und effizienter zu erreichen sind.“

(Lang/Weidmüller, Genossenschaftsgesetz, 35. Aufl., Berlin 2006, S. 54f)

Lebensgerechtes Wohnen in der Freien Scholle

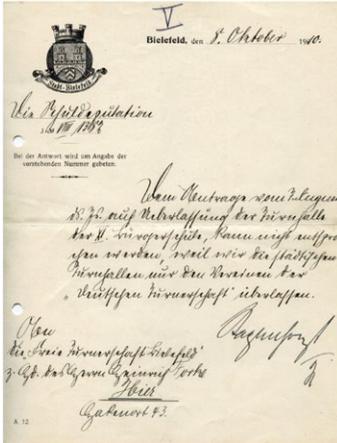


Unser Verständnis von „Genossenschaft“

„In der Vereinigung liegt die Stärke der Schwachen!“

Geschäftsbericht des Vorstandes der Baugenossenschaft Freie Scholle eG für das
Jahr 1913

Lebensgerechtes Wohnen in der Freien Scholle



Bielefeld, den 8. Oktober 1910
Die Schuldeputation

Dem Antrage vom 7. August des Jahres auf Überlassung der Turnhalle der XI. Bürgerschule kann nicht entsprochen werden, weil wir die städtischen Turnhallen nur den Vereinen der „Deutschen Turnerschaft“ überlassen.

4 **Lebensgerechtes Wohnen in der Freien Schölle**



5 **Lebensgerechtes Wohnen in der Freien Schölle**



Baugenossenschaft Freie Schölle eG Genossenschaftlicher Wohnungsbau in der Weimarer Republik

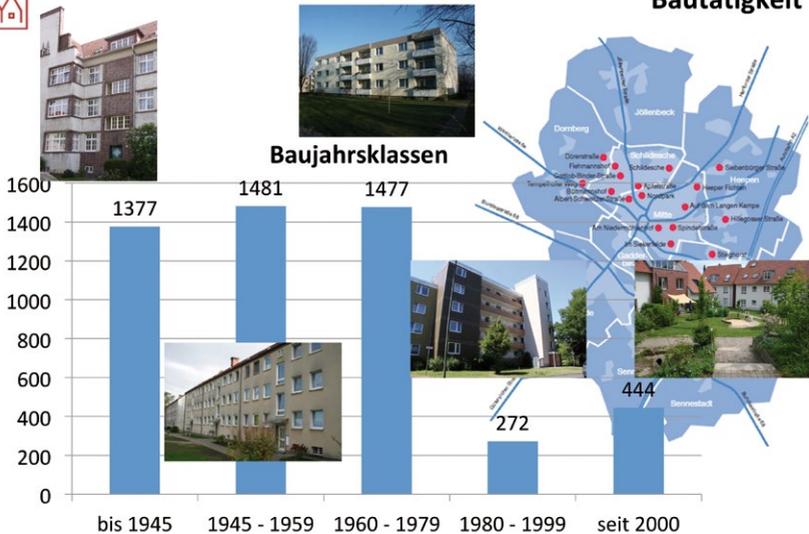


Lebensgerechtes Wohnen in der Freien Schölle



Baugenossenschaft Freie Schölle eG

Bautätigkeit



Lebensgerechtes Wohnen in der Freien Schölle



Unser genossenschaftlicher Mehrwert: Das Konzept des „Lebensgerechten Wohnens“

- Ziel des Konzepts „Lebensgerechtes Wohnen in der Freien Scholle“ ist die Förderung und der dauerhafte Erhalt stabiler Nachbarschaften.
- Die Grundvoraussetzung hierfür ist, dass in jeder Siedlung Wohnungen und Wohnumfeld für jede Lebensphase vorhanden sind.
- Darüber hinaus ergänzen passgenaue Dienstleistungen dieses Wohnangebot.
- Über den konkreten Wohnalltag entscheiden die Mitglieder gemeinsam in den Gremien der Erweiterten Selbstverwaltung.

Lebensgerechtes Wohnen in der Freien Scholle



Unser genossenschaftlicher Mehrwert:
Das Konzept des „Lebensgerechten Wohnens“

1. Aufbau eines Sozialmanagements und Ausbau der wohnbegleitenden Dienstleistungen mit dem primären Ziel Wohnsicherheit für Ältere zu stärken.

- Beratung über und Organisation von Hilfen für ältere Mitglieder mit der Zielsetzung, die Wohnsicherheit zu stärken und Heimeinweisungen zu vermeiden.
- Aufbau einer generationsübergreifenden Gemeinwesenarbeit zur Stärkung der nachbarschaftlichen Hilfestrukturen.
- Erarbeitung von neuen Wohnkonzepten für ältere Mitglieder als Alternative zum Heim.

Lebensgerechtes Wohnen in der Freien Scholle



Unser genossenschaftlicher Mehrwert:
Das Konzept des „Lebensgerechten Wohnens“

2. Umstrukturierung der Wohnungsbestände mit dem Ziel, Wohnraum für alle Lebensphasen zu schaffen und stabile Quartiere zu erhalten und auszubauen.

- Umfassende Modernisierungsmaßnahmen mit Grundrissveränderungen und weitgehendem Abbau von Barrieren.
- Bestandersetzender, barrierefreier Neubau.
- Ergänzender Neubau in attraktiven Lagen.

Lebensgerechtes Wohnen in der Freien Schölle



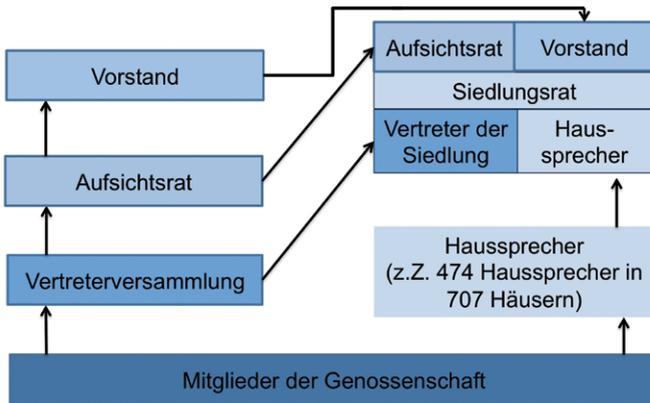
Unser genossenschaftlicher Mehrwert:
Das Konzept des „Lebensgerechten Wohnens“



Freifinanzierter Wohnungsneubau und bedarfsgerechte Modernisierung haben in den vergangenen knapp 20 Jahren dafür gesorgt, dass heute von den 5.035 Genossenschaftswohnungen 525 barrierefrei sind und weitere 334 Wohnungen barrierearm.

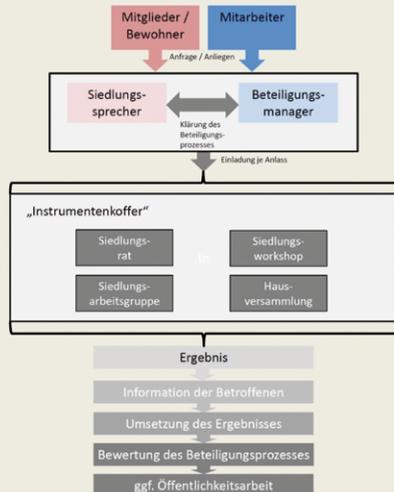
Lebensgerechtes Wohnen in der Freien Schölle

3. Stärkung und Ausbau der genossenschaftlichen Partizipationsmöglichkeiten.



Lebensgerechtes Wohnen in der Freien Schölle

Beteiligung in der Freien Schölle



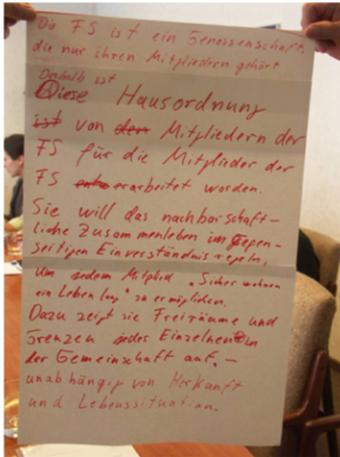
Unser genossenschaftlicher Mehrwert:
Das Konzept des „Lebensgerechten Wohnens“

- Öffnung der Siedlungsrate für alle Haussprecher: stimmberechtigte Vertretung des Hauses im Siedlungsrat
- Installation eines Beteiligungsmanagers: Schnittstelle zwischen Mitgliedern und Verwaltung
- Flexible Beteiligungsformen / „Instrumentenkoffer“: je nach Anlass und Betroffenheit

Lebensgerechtes Wohnen in der Freien Schölle



Unser genossenschaftlicher Mehrwert: Das Konzept des „Lebensgerechten Wohnens“



Erarbeitung einer neuen Hausordnung –
Bewohner geben sich ihre eigenen Regeln:
„Die Freie Schölle ist eine Genossenschaft,
die nur ihren Mitgliedern gehört.

Deshalb ist diese Hausordnung von
Mitgliedern der Freien Schölle für die
Mitglieder erarbeitet worden. Sie will das
nachbarschaftliche Zusammenleben im
gegenseitigen Einverständnis regeln, um
jedem Mitglied „Sicher wohnen ein Leben
lang“ zu ermöglichen.

Dazu zeigt sie Freiräume und Grenzen jedes
Einzelnen in der Gemeinschaft auf –
unabhängig von Herkunft und
Lebenssituation.“

Lebensgerechtes Wohnen in der Freien Schölle

VORTRAGENDE / AUTORINNEN UND AUTOREN

Wir danken allen Vortragenden und Autor/-innen, die uns bei der Tagung unterstützt haben. In alphabetischer Reihenfolge waren dies:

DR. IRIS BEUERLE

Verbandsdirektorin des vbw Verband baden-württembergischer Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V.; vormals Geschäftsführerin VNW Landesverband Hamburg e.V. und Referentin Genossenschaften und Quartiersentwicklung

PROF. DR. TORSTEN BÖLTING

Professur für Sozialwissenschaften, Wohn- und Raumsoziologie an der EBZ Business School, Geschäftsführer der InWIS Forschung & Beratung GmbH

PROF. DR. ROLF G. HEINZE

Lehrstuhl für allgemeine Soziologie, Arbeit und Wirtschaft an der Ruhr-Universität Bochum und geschäftsführender wissenschaftlicher Direktor des InWIS Instituts für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung

PROF. DR.-ING. MANFRED FISCHEDICK

Vizepräsident des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie gGmbH und Professor an der Schumpeter School of Business and Economics der Bergischen Universität Wuppertal

PROF. DR. WINFRIED KLUTH

Lehrstuhl für öffentliches Recht sowie geschäftsführender Direktor des Instituts für Genossenschafts- und Kooperationsforschung an der Universität Halle-Wittenberg

URSULA KREMER-PREISS

Leiterin des Bereichs Wohnen und Quartier des Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA)

THOMAS MÖLLER

Prokurist / Abteilungsleiter Bestandsbewirtschaftung bei der Baugenossenschaft Freie Scholle eG, Bielefeld

PROF. DR. STEPHAN PAUL

Lehrstuhl für Finanzierung und Kreditwirtschaft an der Ruhr-Universität Bochum

PROF. DR. ULI PAETZEL

Vorstandsvorsitzender von Emschergenossenschaft / Lippeverband und Präsident der DWA (Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall e.V.)

PROF. DR. LUDGER PRIES

Lehrstuhl Soziologie / Organisation, Migration, Mitbestimmung an der Ruhr-Universität Bochum

PROF. DR. SIGRID SCHAEFER

Rektorin der EBZ Business-School, Bochum (a. D.) / Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und nachhaltiges Wirtschaften

IMPRESSUM

Herausgeber

Prof. Dr. Torsten Bölting
InWIS Forschung & Beratung GmbH
Springorumallee 20A
44795 Bochum

Prof. Dr. Rolf G. Heinze
Ruhr-Universität Bochum
Universitätsstraße 150
44801 Bochum

Prof. Dr. Uli Paetzel
Emschergenossenschaft
Kronprinzenstr. 24
45128 Essen

Redaktion

Prof. Dr. Torsten Bölting
InWIS Forschung & Beratung GmbH
Springorumallee 20A
44795 Bochum

Friedhelm Pothoff (Verantwortlich)
Agnes Sawer
Emschergenossenschaft
Kronprinzenstr. 24
45128 Essen

Konzeption/Grafik

Emschergenossenschaft
Michael Walkstein, Marianne Jaspers

Bildangaben

(Cover) von links nach rechts

Bild 1
Emschergenossenschaft,
Henning Maier-Jantzen

Bild 2 – 4
Emschergenossenschaft,
Rupert Oberhäuser

Druck

print24.com

In den letzten Jahren konnten die Genossenschaften in verschiedenen Feldern der lokalen Infrastruktur wieder stärkere Bedeutung erlangen. Die Grundwerte der Genossenschaften wie Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung sind noch immer aktuell und in den letzten Jahren gab es auch real einen Wiederaufschwung dieser Organisationsform. Allein in Deutschland gehören derzeit rund 22,6 Millionen Menschen den über 8.000 Genossenschaften an. Das Wirtschaften nach genossenschaftlichen Werten bietet den Menschen Sicherheit in einer unsicher gewordenen Umwelt. In einer Gesellschaft mit immer mehr Optionen wachsen auch die subjektiven Verunsicherungen. Da die traditionellen politischen Organisationen von einer Vertrauenskrise betroffen sind, werden auch alternative soziale Kontaktformen wie Genossenschaften gesucht.

Um die Renaissance der Genossenschaften mit Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten, veranstalteten die Emschergenossenschaft, die Ruhr-Universität Bochum und das Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung (InWIS) im Jahr 2018 die gemeinsame Konferenz „Wasser, Wohnen, Werte. Genossenschaften stiften Mehrwert“. Diese Broschüre beinhaltet einige (Text-) Beiträge der Referierenden.

