

*Rolf G. Heinze*

## **Revitalisierung des Kommunalen als Transformationsstrategie**

### **1. Einleitung**

In den letzten Jahren gab es in der Sozialwissenschaft und auch in der Öffentlichkeit eine breite Diskussion zur sozial-ökologischen Transformation<sup>1</sup> und insbesondere zum Klimawandel und zu einer Energie- und Mobilitätswende. Die Corona-Pandemie, die Verschärfung der ökologischen Krise sowie ein Krieg in Europa haben das Fortschrittsnarrativ jedoch brüchig werden lassen und die Widersprüche und Pathologien der gegenwärtigen Gesellschaftsformation spürbar gemacht. In jüngster Zeit wird deshalb immer mehr von einer „desillusionierten Gegenwart“ (Reckwitz 2019; vgl. auch Blühdorn 2024) gesprochen. Trotz verschiedener Strukturbrüche wird die Grundarchitektur der Gesellschaft jedoch erhalten bleiben, allerdings ergeben sich Neujustierungen zwischen den Funktionssystemen (Zivilgesellschaft, Politik, Wirtschaft, Wissenschaft), die im Beitrag diskutiert werden. Die strategische Linie der Gesellschaftsgestaltung, die im Folgenden aufgezeigt werden soll, zielt auf die Selbstorganisationskräfte, die vor allem auf kommunaler Ebene anzutreffen sind, sowie insbesondere neue Vernetzungen zwischen öffentlichen Institutionen und zivilgesellschaftlichen Organisationsformen. Dabei geht es nicht primär um kurzfristige Hilfen (etwa in Krisenzeiten), sondern um die grundlegende Anerkennung der Zivilgesellschaft als soziale Praxis, die gegenüber dem Markt und dem Staat eigene Handlungsressourcen mobilisiert. Nach Habermas verfügen moderne Gesellschaften über die drei Ressourcen Geld, Macht und Solidarität, aus denen sie ihren Bedarf an Steuerungsleistungen befrieden können (Habermas [1985] 2019: 158): „Deren Einflusssphären müssten in eine neue Balance gebracht werden. Damit will ich sagen: die sozialintegrative Gewalt der Solidarität müsste sich gegen die ‚Gewalten‘ der beiden anderen Steuerungsressourcen, Geld und administrative Macht, behaupten können“ (ebd.: 158). Allerdings wird der Aufbau einer neuen Steuerungsarchitektur stärker von Konflikten begleitet als viele angesichts des Ukrail-

---

1 Transformationen bedeuten pragmatisch „grundlegende Strukturänderungen in einem oder mehreren Teilbereichen, die letztlich auf die gesamte Gesellschaft ausstrahlen“ (Benz/Czada 2019: 244).

nekrieges vermutet haben. Krisen können Lernprozesse auslösen und deshalb sollte man nicht einem Gestaltungspessimismus verfallen, aber der Dauerkrisenmodus hat auch zu einer Steigerung subjektiver Verunsicherungen geführt und unterstützt eine ohnehin in Deutschland vorhandene diffuse Zukunftsskepsis. Deutsche Wähler werden im Vergleich als deutlich sicherheits- und stabilitätsorientierter gekennzeichnet (vgl. Korte 2024) und nach verschiedenen Umfragen ist das Sicherheitsgefühl weiter zurückgegangen.

## 2. Die Wiederentdeckung der Daseinsvorsorge und lokaler Infrastruktur

Gerade in den letzten Jahren entwickelten sich vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Verunsicherungen und Abstiegsängste emotionale Empörungskaskaden und polarisierte Positionen, in denen auch Fake-News und Verschwörungstheorien an Bedeutung gewannen. Der neu erwachte Populismus führt zur Ausbreitung einer Wagenburgmentalität und auch wenn man nicht so weit gehen will, vom „Jahrhundert des Populismus“ (Rosanvallon 2020; vgl. auch ders. 2022 und Hilbrich et al. 2021) zu sprechen, ist eine Zäsur in der politischen Kultur westlicher Länder festzustellen, die sich in angewachsenen Repräsentationslücken und in der Zunahme von Protestwählern und „Wutbürgern“ manifestiert. Diese fühlen sich von den traditionellen politischen Organisationen und ebenso den traditionellen Medien nicht mehr vertreten und erschweren eine rational geführte Debatte um eine wirksame Transformationsstrategie. Solch emotional aufgeladenen Bewegungen, die sich an einem überholten Vergangenheitsmodell orientieren, muss mit konstruktiven und zukunftsfähigen Antworten begegnet werden, damit aus dem Blick in den Rückspiegel nicht verklärte Nostalgie und letztlich Destabilisierung der Demokratie wird.

Zu warnen ist allerdings auch vor den großen Masterplänen, die zumeist gescheitert sind. Stattdessen ist bei anstehenden Strukturreformen eine Strategie der kleinen Schritte angesagt.<sup>2</sup> Gesucht wird eine experimentell und kontextuell angelegte Gestaltungsstrategie, die nicht die „große Transformation“ anzielt, sondern eher auf die feldspezifischen Ressourcen, eine intelligente Nutzung der Handlungsspielräume und eine organisierte Vernetzung mit den vielfältigen zivil-

2 Diese Politikstrategie empfiehlt Jörg Bogumil in seinen Publikationen und Beratungsprojekten; Anfang 2024 hat er bspw. gemeinsam mit Andreas Voßkuhle konstruktive Wege zum Abbau der Bürokratie vorgeschlagen, die über die jahrelang proklamierten Absichten hinausgehen und trotz aller in der Praxis gewonnenen Skepsis Gestaltungspotenzial ausstrahlen (vgl. Bogumil/Voßkuhle 2024 und auch Bogumil et al. 2022).

gesellschaftlichen Akteuren setzt. Anknüpfen kann eine solche Transformationsstrategie an konzeptionellen Entwürfen, die sich in den letzten Jahren sowohl in politikwissenschaftlichen wie wirtschaftssoziologischen Diskursen als auch in der politischen Praxis abzeichnen: die Fokussierung auf die regionale und kommunale Ebene. Vorangetrieben wurde diese Orientierung durch die Corona-Krise. Das Virus hat nachdrücklich bewusstgemacht, wie stark sowohl die Lebenslage und Gesundheit der Bevölkerung als auch die wirtschaftliche Wertschöpfung von einer funktionierenden Infrastruktur und öffentlicher Daseinsvorsorge abhängen.

Dass die etablierten Routinen der politischen Problemverarbeitung nicht mehr reibungslos funktionieren, ist allerdings keine neuartige Erkenntnis. Allerdings werden durch den Dauerkrisenmodus Statusängste und subjektive Erschöpfungen bis weit in die Mitte der Gesellschaft hineingetragen, erschüttern Erwartungssicherheiten und führen zur Ausbreitung eines neuen Populismus. Parallel zu den in der Soziologie diagnostizierten Erschöpfungszuständen in der Bevölkerung (vgl. Mau et al. 2023) geht das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Politik und auch allgemein der Demokratie zurück. Die gewachsene Politikverdrossenheit trifft zunehmend auch die Verwaltungen auf kommunaler Ebene, denn „soziales Vertrauen [hängt] vom Vertrauen in die Qualität der staatlichen Institutionen ab. Eine gute öffentliche Verwaltung ist somit ein kausaler Faktor für ein hohes Maß an allgemeinem, generalisiertem Vertrauen“ (Jann 2022: 541).

Aus den früheren Debatten zur Risikogesellschaft sind die Steuerungsprobleme bei grundlegenden Wandlungsprozessen bereits bekannt. In einer organisierten Gesellschaft fällt es schon in „Normalzeiten“ der Politik immer schwerer, aus den punktuellen Krisenbearbeitungen zugunsten einer gestaltenden und vorausschauenden Perspektive auszubrechen. Politische Steuerung bedeutete in den letzten Jahrzehnten deshalb zumeist reaktives, kurzfristiges (Re-)Agieren auf aktuelle Herausforderungen. Dies wurde nicht nur in wissenschaftlichen Diskursen reflektiert, sondern auch im politisch-administrativen System führte es zu partiellem Umorientierungen. So wurde bereits in den 1980er und 1990er Jahren eine Debatte um den kooperativen Staat geführt, der seine Steuerungsfähigkeit über die Partizipation außerstaatlicher Akteure erweitern könnte. Die korporatistische Ergänzung des Steuerungsrepertoires ist aber angesichts der externen Schocks und tiefgreifenden Krisen an ihre Grenzen gestoßen, erforderlich sind nun, vor dem Hintergrund der viel diskutierten Transformation in eine nachhaltige Gesellschaft, neue Impulse für eine umstrukturierende Politik (bspw. in Fragen des Klimawandels und der Energieversorgung, der Mobilität oder der alternden Gesellschaft). Viel diskutiert wird eine Resilienz der Politik, „ein strategisches Vorgehen beim Aufbau von Steuerungssystemen, die über die bloße Korrektur

von Störungen und Fehlern hinaus wirken“ (Willke 2013: 71; vgl. auch ders. 2023 sowie Luhmann 2000 und Schimank 2019; zu Resilienzressourcen im Verwaltungshandeln siehe auch Behnke in diesem Band).

Eine derartige Schwerpunktsetzung zielt auf eine Korrektur sowohl der Regierungspolitik als auch mancher Gegenwartsanalysen, deren Lücken kurz zusammengefasst darin bestehen, dass sie weiterhin zu sehr auf den Staat oder den Markt als Steuerungsmedium fixiert sind und die real auffindbaren Leistungspotenziale in der Zivilgesellschaft bzw. im „Dritten Sektor“ (neben Markt und Staat) weitgehend ignorieren. Diese sind aber zentral für die soziale Ordnung und auch im Transformationsprozess in Richtung einer nachhaltigen Gesellschaft ist die soziale Praxis vor Ort (manche sprechen von einer Fundamentalökonomie) bedeutsam. Diese Gestaltungs- und Steuerungspotenziale müssen aber systematisch freigelegt und in organisierter Form vernetzt werden. Dies wird nur gelingen, wenn das politische Steuerungsrepertoire durch das Zusammenspiel mit den in den jeweiligen Funktionssystemen maßgeblich agierenden Organisationen angereichert wird. Dabei treten in vielen Handlungsfeldern Steuerungsprobleme insfern auf, als dass oft kein regulatorischer Rahmen vorhanden ist, um die zumeist abgeschotteten Silos der bürokratischen Problembearbeitung zu überwinden.

Man könnte auch von der Notwendigkeit für einen neuen Gesellschaftsvertrag sprechen, um die grundlegenden Umsteuerungsnotwendigkeiten zu verdeutlichen. Sowohl die einseitige Fixierung auf staatliche (hierarchische) Steuerung als auch das Vertrauen in das freie Spiel der Marktkräfte haben als Gestaltungsmodell abgedankt. In der Forschung zur Steuerung moderner Gesellschaft wird deshalb auf eine Neujustierung der Staatlichkeit gesetzt und in diesem Kontext gefordert, „dass für die gesellschaftsbezogene Zukunftsgestaltung die notwendige, aber schwierige, manchmal unwahrscheinliche Balancierung gesellschaftlicher Funktionssysteme eine besondere Beachtung verdient“ (Grunow 2023: 52). Da die Reichweite klassischer hierarchischer Steuerung zurückgeht, wird auch in international vergleichender Perspektive von einer kontextuell und experimentell ausgerichteten neuen Form von „tentative“ Governance gesprochen oder einem Transition Management als ein „dritter Weg zwischen zentraler Steuerung (Staat beziehungsweise Hierarchie) und dezentraler Koordination (Markt), der durch eine Kombination von langfristigen Visionen und kurzfristigem experimentellem Lernen geprägt ist“ (Weyer 2019: 151; vgl. auch Kuhlmann et al. 2019).

In den letzten Jahren ist deutlich geworden, dass über ein solches Transition Management Wandlungsprozesse besser gesteuert werden können. Beispielsweise sind erfolgreiche Wirtschaftsregionen nicht primär durch politische Vorgaben und Gesetze erfolgreich, sondern durch gemeinsame Strategien (Innovationsver-

bünde) von Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft. Dafür werden allerdings aktive Gestaltungspersönlichkeiten benötigt, die als „Spinne“ in den Wissensnetzwerken wirken. Es reicht nicht, „runde Tische“ oder Cluster zu bilden, gefragt ist eine aktive Prozesssteuerung, damit aus „runden Tischen“ nicht „lange Bänke“ werden:

„Von daher erscheint es geboten, die Bürger\*innen neben der Wissenschaft und der Zivilgesellschaft (organisierte Gruppen wie Umwelt- oder Wirtschaftsverbände) stärker in Planung und Gestaltung von Politik einzubeziehen. Wenn die Menschen mitwirken können und dadurch Verantwortung übernehmen, sind sie eher motiviert, sich nicht von einfachen Parolen blenden zu lassen, sondern den Dingen auf den Grund zu gehen.“ (Renn 2022: 347f.; vgl. auch Heinze 2020)

Die Fokussierung auf die heterogen zusammengesetzte Zivilgesellschaft bzw. den Nonprofit-Sektor positioniert sich gut in die neue Schwerpunktsetzung der Innovationsforschung, die von der Konzentration auf technische Innovationen abgerückt ist zugunsten sozialer Innovationen und insbesondere einem Mix von sozialen und technischen Innovationen (vgl. die Beiträge in Howaldt et al. 2022). Dieser Innovationsbegriff geht über naturwissenschaftlich-technische Produkt- und Prozessinnovationen oder Marktinnovationen hinaus und zielt auf die Neukonfiguration politisch-sozialer Arrangements. Es handelt sich dann um eine Innovation, wenn von einer bestimmten Gruppe von Akteuren eine intentionale Neukonfiguration sozialer Praktiken in bestimmten Regelungsfeldern mit dem Ziel stattfindet, Herausforderungen und Probleme sozialintegrativer und zugleich effizienter zu lösen als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist. In diesem Kontext können Impulse von zivilgesellschaftlichen Organisationen und sozialen Netzwerken für soziale Innovationsprozesse gerade auf kommunaler Ebene förderlich sein.

Die Nutzbarmachung zivilgesellschaftlicher Potenziale gilt nicht nur für soziale Dienste, sondern auch in anderen Politikfeldern wie etwa dem Klimaschutz, dem Wohnen und der Sozialraumentwicklung oder der Energie- und Wasserversorgung. Im Feld der Daseinsvorsorge spielen die Kommunen generell eine entscheidende Rolle<sup>3</sup> und können über ihre formellen Zuständigkeiten hinaus maßgeblich die Koordination und Kooperation mit den verschiedenen Organisationen und Akteuren vor Ort gestalten. Für ein solches Netzwerkmanagement

3 „Die besondere Rolle der Kommune im sozialpolitischen Arrangement in Deutschland ist vor allem darin zu sehen, dass sie neben ihrer Zuständigkeiten für Sozialhilfe und Grundsicherung, Wohngeld, Kinder- und Jugendhilfe und der Sozialdienste v.a. als ‚direkter‘ Kontakt und Berührungs punkt der Klient:innen des Sozialstaats gilt“ (Schroeder et al. 2023: 6).

müssen sie allerdings die zivilgesellschaftlichen Ressourcen genau kennen. Und hier gibt es in der Forschung durchaus Defizite, denn die besondere Spezifik der deutschen gemeinnützigen sozialen Infrastruktur auf kommunaler Ebene wird bislang in vielen sozialwissenschaftlichen Studien nicht hinreichend wahrgenommen. Wenn auch vereinzelt in den Diskursen zur Transformation von einem neu zu gestaltenden Gemeinwesen die Rede ist, werden die real existierenden dezentralen Selbstorganisationsformen jenseits von Markt und Staat kaum reflektiert (siehe aber die Beiträge von Czada zur Funktionalen Selbstverwaltung sowie von Lehner zu deliberativen Organisationen wie Genossenschaften in diesem Band).

Insofern schließe ich mich der Einschätzung von Weyer an, der den Rückzug vieler Soziologen auf die individuelle Mikroebene problematisiert und den Fokus auf die „Mesoebene des koordinierten Handelns in Organisationen“ (Weyer 2019: 163) richtet.<sup>4</sup> Bezogen auf Transformationsprozesse bedeutet dies, sowohl die Institutionen der demokratischen Zivilgesellschaft einzubeziehen als auch die relativ abgeschotteten Politikarenen („Silos“) in den Blick zu nehmen, die im Hinblick auf einen Wandel zu einer nachhaltigen Gesellschaft überwunden werden müssen. Die Einbeziehung von öffentlichen Gemeinschaftsgütern, aber auch von sozialen Beziehungsnetzwerken und dem Nahbereich zivilgesellschaftlicher Solidarität wird inzwischen auch in neueren Publikationen – etwa zum Klimaschutz – angemahnt:

„Mit dem Klimawandel kommt eine riesige neue Aufgabe öffentlicher Daseinsvorsorge hinzu: Kollektivgüter zum Schutz vor Klimaerwärmung und für Anpassungsmaßnahmen an die Klimaveränderungen müssen eingerichtet und instand gehalten werden. In dieser Situation wird schmerhaft bewusst, wie fehlgeleitet die einseitig auf dem Markt setzende Politik der letzten Jahrzehnte war. Für den Erhalt des Gemeinschaftsgutes Klima müssen öffentliche Mittel in drastisch erweitertem Umfang mobilisiert werden.“ (Beckert 2024: 192; vgl. auch Jansen 2024)

### 3. Zivilgesellschaftliche Ressourcen und Vernetzungsoptionen

Der Sozial- und Gesundheitssektor eignet sich besonders gut für einen Diskurs zur Neujustierung der Staatlichkeit, denn hier bietet sich auf kommunaler Ebene

---

4 In diesem Kontext möchte ich auf die fruchtbare Kooperation mit Jörg Bogumil in der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum hinweisen. In mehreren gemeinsamen Forschungsprojekten und Publikationen hat sich eine effiziente Zusammenarbeit zwischen Soziologie und Politikwissenschaft entwickelt (vgl. u. a. Bogumil et al. 2012, Bogumil et al. 2013, Bogumil/Heinze 2015, Bogumil/Heinze 2019 und Heinze et al. 2019a).

vielfältiges Anschauungsmaterial dafür, dass der Staat allein immer weniger in der Lage ist, die anstehenden Herausforderungen in den Griff zu bekommen. Es geht vielmehr darum, Formen der relationalen Steuerung zu entwickeln, um die in den Teilsystemen vorfindlichen Leistungspotenziale und Handlungslogiken miteinander zu verknüpfen. Im Sozialsektor werden solche Varianten der Kontextsteuerung insbesondere bei der Beteiligung verschiedener Nonprofit-Organisationen im Rahmen der Formulierung und Umsetzung staatlicher Sozialpolitik deutlich. In Deutschland haben zivilgesellschaftliche Organisationen und die Koproduktion sozialer Dienste eine lange Tradition und geraten in letzter Zeit wieder verstärkt in den Blickpunkt. Auch in wirtschaftswissenschaftlichen Debatten wird zunehmend von einer Pluralität der Ökonomik und unterschiedlichen Wirtschaftsstilen und -formen gesprochen.

Nicht-marktliche und jenseits des Staates angesiedelte Wirtschaftsformen wie etwa Genossenschaften oder auch die im deutschen Sozialsektor dominierenden freigemeinnützigen Wohlfahrtsverbände geraten sowohl in der Politik und der Verwaltung als auch in wissenschaftlichen Diskursen wieder in den Blickpunkt (vgl. u. a. die Beiträge in Abt et al. 2022). Ohne eine Vermessung der Leistungspotenziale der traditionellen und neuen zivilgesellschaftlichen Organisationsformationen ist jedoch ein Aufbruch in Richtung lokaler Demokratie bzw. einer neuen Infrastrukturpolitik nicht möglich. In sozialwissenschaftlichen Diskursen zeichnet sich auch ein Konsens um die Zukunftsfähigkeit wohlfahrtsstaatlicher Strukturen ab, wobei in allen europäischen Ländern die Lokalität als Versorgungs- und Mitwirkungsinstanz an Bedeutung gewinnt und strategische Überlegungen für eine neue Infrastrukturpolitik aufblühen. Benötigt werden dazu „Hybridorganisationen und fundamentalökonomische Bündnisse, in denen entweder lokale/regionale Verwaltungen oder intermediäre Institutionen die Führung übernehmen, um die Politik zu einer Erneuerung der Fundamentalökonomie zu bewegen“ (Foundational Economy Collective 2019: 233). Dieser neue Blick auf gemeinnützige Organisationen darf allerdings nicht übersehen, dass der Staat schon immer auf die selbstverantwortliche Koproduktion gesellschaftlicher Akteure angewiesen war. Insbesondere in Deutschland hat sich auf Basis des Subsidiaritätsprinzips eine vielschichtige Landschaft gemeinnütziger Organisationen etabliert – allen voran die gemeinnützigen Wohlfahrtsverbände. Sozial- und Gesundheits- aber auch die Energie- und Wasserversorgung sind ohne die gemeinwirtschaftlichen Organisationen nicht denkbar. Als korporative Akteure verfügen sie über ein nicht zu unterschätzendes Selbstgestaltungspotential, das die Steuerungsmöglichkeiten des Staates ergänzt. Da viele aber durch bürokrati-

sche Erstarrungen an Innovationskraft verloren haben, werden ein „Reset“ und neue Allianzen auf kommunaler Ebene benötigt.

Die Herausforderungen für eine solchermaßen neue Staatlichkeit haben sich in den letzten Jahren beträchtlich erhöht und erfordern neue Lösungswege. So trägt bspw. der demografische Wandel dazu bei, dass die Daseinsvorsorge und soziale Infrastrukturen vor Ort wichtiger werden, da gerade die wachsende Zahl älterer Menschen eine starke Bindung an das Wohnumfeld hat und eine Absicherung der gesundheitlichen und pflegerischen Versorgung ohnehin nicht allein über staatliche oder marktliche Lösungen möglich ist. Erforderlich ist ein Wohlfahrtsmix auf lokaler Ebene, eine kleinteilig vernetzte integrierte Versorgungsstruktur, die sich aus verschiedenen Akteuren zusammensetzt (vgl. Klein/Olk 2014 sowie Heinze 2020).

Dass solche auf Vernetzung und Nutzung zivilgesellschaftlicher Ressourcen setzenden Politikstrategien an Relevanz gewinnen, liegt nicht nur an dem Dauerkrisenmodus, der die Politik unter permanenten Handlungsdruck setzt. Hinzu kommen Umbrüche in der Wirtschaftslandschaft: Die Digitalisierung führt zu einer Dezentralisierung von Leben und Arbeiten. Wenn überall flächendeckend schnelles Internet verfügbar ist, lassen sich viele Tätigkeiten ortsunabhängig ausführen. Der Sozialraum rückt wieder stärker in den Fokus und damit können auch gemeinwirtschaftliche und genossenschaftliche Projekte vor Ort Aufwind bekommen. Eine integrierte und nachhaltig orientierte Steuerung auf dezentraler Ebene ist jedoch nicht selbstverständlich, sondern muss entwickelt werden. Zudem ist sie konflikträchtig, denn sie kollidiert immer mit der Macht etablierter, Status quo orientierter Interessen und Institutionen. Krisen können zwar Lernprozesse in der Politik begünstigen, tun dies aber nicht zwangsläufig. Dies gilt auch für die Anerkennung einer öffentlichen Daseinsvorsorge und der Bedeutung der Zivilgesellschaft.

Interessant ist das breite politische Spektrum in Deutschland, das sich für eine Öffnung gegenüber solidarökonomischen Strategien ausspricht und nahezu alle politischen Strömungen umfasst. Auf EU-Ebene wird ebenfalls die Revitalisierung des Solidar- und Genossenschaftsgedankens im Rahmen der Debatte um soziale Innovationen angestrebt. Um den oft noch fragilen Zustand dieser neuen Organisationsformen zu beschreiben, könnte man von einem demokratischen Experimentalismus auf dezentraler Ebene sprechen (vgl. Sabel 2012), der sich in Reaktion auf die wachsenden Globalisierungstendenzen und das Versagen hierarchischer Governance in einzelnen Bereichen herausgebildet hat und eher interaktive, netzwerkartige Steuerungsformen auf dezentraler Ebene präferiert. Eine solchermaßen steuerungstheoretische Rekonstruktion des in Deutschland

traditionell als Ordnungssystem hochgehaltenen Subsidiaritätsprinzips würde allerdings nicht mehr allein den Vorrang der etablierten Organisationen (wie etwa der Wohlfahrtsverbände) bedeuten, sondern eine Rekombination und neue Balance zwischen den verschiedenen Typen von Eigenhilfe und Fremdhilfe und eine sektorenübergreifende Versorgung darstellen. Perspektivisch kann auf eine Strategie der aktivierenden Kooperation gesetzt werden, um die Akteure vom konkreten Mehrwert zu überzeugen.

Diese neue inhaltliche Fokussierung zeigt sich bereits in Modellvorhaben in verschiedenen Kommunen im Umfeld der Debatten um eine integrierte Versorgung (bspw. im Alter) wie auch dem Klimawandel. Der Bezug zur Lokalität und Regionalität eröffnet neue Dimensionen für nachhaltige politische Strategien. Vor dem Hintergrund weitgehend gescheiterter globaler Konferenzen und Abkommen zur Klima- und Energiewende können hierüber konkrete Lösungen für die anstehenden Herausforderungen konstruktiv angegangen werden.<sup>5</sup> Sowohl im Klimawandel als auch bei der Bildung, der Demografie oder der Gesundheitsversorgung sind die Probleme zwar global oder national erfahrbar, die Lösungen aber zumeist lokal. Innovationen müssen deshalb vor Ort konzipiert und an die wirtschaftlichen, sozialen und politischen Umstände angepasst werden. Der Bedarf an experimentell ausgerichteten und kommunal ansetzenden Handlungsstrategien wird sogar eher wachsen, denn dass die in den letzten Jahren aufgetretenen Risiken und Unsicherheiten zurückgehen werden, kann ernsthaft bezweifelt werden (vgl. Sabel/Victor 2022 sowie Blühdorn 2024).

Es gilt, Strategien für eine ungewisse Zukunft zu entwickeln, die jedoch nicht mehr als Masterplan konzipiert werden können, sondern an die wirtschaftlichen, sozialen und politischen Umstände angepasst werden müssen. Wiesenthal hat die damit verbundene und nicht zu unterschätzende Zeitspanne anhand der Einführung sozialstaatlicher Sicherungssysteme in Westeuropa untersucht und zieht mit Blick auf aktuelle Transformationsprojekte folgendes Fazit:

„Die Transformation der in vielerlei Hinsicht heterogenen und differenzierten (Post-)Industriegesellschaft ist kein übersichtliches und uno actu absolvierbares Projekt, sondern allenfalls – sofern sie denn eines Tages ex post factum konstatiert werden könnte – das kumulative Resultat zahlreicher, je für sich arbiträr anmutender, asynchroner und nur lose verkoppelter Veränderungen von begrenzter Wirkung. Folglich ist sie auch nicht als Abarbeitung eines Masterplans vorstellbar,

5 So hat bspw. das Bundesland Niedersachsen Ende 2023 den Klimaschutz zur kommunalen Pflichtaufgabe erklärt und dauerhafte finanzielle Unterstützung durch das Land für das Klimaschutzmanagement in den Kommunen zugesichert (<https://www.umwelt.niedersachsen.de/startseite/aktuelles/pressemitteilungen/novelle-klimagesetz-227891.html>).

sondern – zumindest in ihren Anfängen – als eine Serie von Experimenten mit der sozialen Wirklichkeit zu verstehen.“ (Wiesenthal 2019: 381)

Der Umbau eines historisch erfolgreichen Sozialstaatsprojekts ist auch deshalb außerordentlich schwierig zu realisieren, denn die Entscheidungsströme, wie das Mülleimer-Modell von Cohen et al. (1972) aufzeigt, existieren weitgehend unabhängig voneinander, ihre Interaktionen sind stark situationsabhängig und deshalb nur schwer vorhersehbar (Bogumil/Jann 2020: 223). Von der öffentlichen Verwaltung wird ein Paradigmenwechsel von bürokratischer Organisation und Planung hin zu einer Rolle als Vernetzungsinstanz gefordert. Organisationen sind nun als Akteure des Wandels gefordert, Führungskräfte müssen zu „Change Agents“ werden. Diese neue strategische Option zur Steuerung von Sozialeistungen ist allerdings schwer zu realisieren, denn integrative Angebote stoßen in der etablierten Landschaft auf zahlreiche institutionelle Hürden.

Das Beharrungsvermögen und vor allem auch die Eigeninteressen der etablierten Akteure sind nicht zu unterschätzen, obwohl in der Forschung immer wieder darauf hingewiesen wird, dass der Spielraum für Variationen innerhalb eines Entwicklungspfades relativ groß ist und auch Pfadkombinationen möglich sind. Diese werden aber – wenn etwa Sicherungslücken und Fehlversorgungen offensichtlich werden und damit der Druck von außen wächst – aufgrund der dominierenden Besitzstandsinteressen und Koordinationsdefizite nicht als bewusste Transformationsstrategien umgesetzt. Vielmehr werden sie in die traditionellen Organisationslogiken eingepresst, denn „Umbau ist schwieriger als Zubau“ (Czada 2020). Realistisch betrachtet ist davon auszugehen, dass neue, nicht nur auf die klassischen Institutionen bezogene Umbaustrategien nur langsam in die politischen Entscheidungsprozesse einsickern. Es werden starke Impulse von außen benötigt, um die vielfältigen Blockaden und die Trennung der Funktionsbereiche in der Politik und den Verwaltungen kreativ anzugehen. Die Corona-Pandemie kann aufzeigen, wie externe Einflüsse ein kuratiertes Regieren bewirken:

„Politikmanagement verbindet die Steuerbarkeit des politischen Systems mit der Steuerungsfähigkeit der wichtigen politischen Akteurinnen. Regieren als eine Form des Politikmanagements nutzt Resilienz zur Krisenbewältigung. [...] Institutionelle Resilienz setzt auf offene (Selbst-) Lernprozesse: Fehlertoleranz, Reversibilität und Offenheit sind ihre Kennzeichen. Resilientes Lernen ist mehr als Krisenmanagement. Es ist eher die Fähigkeit der Akteurinnen im System kontinuierlich Veränderungen zu antizipieren und proaktiv darauf zu antworten. Das System bleibt im aktiven Lern-Modus der Selbst-Transformation.“ (Korte 2021: 28)

Dies impliziert für Transformationsanalysen sowohl den Einbezug der Strategie- und Handlungsfähigkeit der zentralen politischen Akteure als auch der Dynamik-

ken in einzelnen Subsystemen, weil nur dadurch die Frage nach den Transformationspotenzialen näher geklärt werden kann. Dabei wird eine Ausdifferenzierung in gesellschaftliche Subsysteme unterstellt, die auf Basis eigener relativ autonomer Handlungslogiken operieren (vgl. Kühl 2018). In neueren soziologischen Studien werden über den traditionellen Dualismus von Staat und Markt hinausgehende Steuerungskonzepte verstärkt als Option diskutiert:

„Es wurden innovative Lösungen propagiert und erprobt, die die Verflechtung mehrerer Handlungsebenen in den Blick nehmen und auf die Koordination der gesellschaftlichen Akteure setzen. Zudem sind die Konzepte von einem verhaltenen Optimismus geprägt, dass Steuerung grundsätzlich möglich ist, wenn man sie anders als bisher konzipiert, nämlich als das intelligente Zusammenspiel von zentraler Planung und dezentraler Koordination. Wie dieser neue Governance-Modus konkret funktioniert und welche Chancen und Risiken er mit sich bringt, kann man in Feldversuchen und Pilotprojekten oder aber mithilfe von Simulationsexperimenten herausfinden.“ (Weyer 2019: 152ff.)

Zivilgesellschaftliche Organisationen<sup>6</sup> können Brücken zwischen den verschiedenen Gesellschaftsakteuren errichten und mithelfen, die kommunikativen Brüche und gesellschaftlichen Spaltungen zu verringern. Dies impliziert nicht, den Status quo bei ihnen zu erhalten; neue Verschränkungen zwischen den Steuerungsformaten erfordern auch die Überwindung mancher Organisationsblockaden in den traditionellen Verbänden und Selbstverwaltungseinrichtungen. In den aktuellen Diskussionen um soziale Innovationen (auch auf Regierungsebene) wird inzwischen die Bedeutung gemeinwohlorientierter Institutionen nicht nur anerkannt, sondern deren Partizipation als notwendig für die gesellschaftliche Transformationen angesehen.<sup>7</sup> Interessant ist in diesem Kontext, wie stark dabei auf „Sozialunternehmen“ verwiesen wird. Zwar gibt es in den letzten Jahren

---

6 Die Debatte um solidarökonomische und soziale Beziehungsformen jenseits von Markt und Staat wird geprägt von einer Begriffsvielfalt, die auf unterschiedlichen Traditionen beruht. Im Folgenden werden deshalb Begriffe wie Zivilgesellschaft, Dritter Sektor oder Nonprofit-Sektor synonym verwendet.

7 Die Bundesregierung hat im September 2023 die „Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen“ verabschiedet. In dem 2024 vorgelegten Bericht der Expertenkommission werden soziale Innovationen definiert als „neue individuelle und kollektive Verhaltensweisen sowie Organisationsformen, die zur Lösung gesellschaftlicher oder wirtschaftlicher Probleme beitragen und damit einen gesellschaftlichen Mehrwert schaffen. Sie werden von unterschiedlichen Akteuren wie Einzelpersonen, Haushalten, Gruppen und Unternehmen entwickelt. Sie können, müssen aber nicht, mit technologischen Innovationen im Zusammenhang stehen“ (EFI 2024: 97; vgl. auch die Beiträge in Howaldt et al. 2022).

einige neue Anbieter sozialer Dienste, die an den etablierten Sozialorganisationen vorbei sozialinnovative Projekte aufgebaut haben und sich nach außen öffentlichkeitswirksam als Social Entrepreneurs definieren (vgl. die Beiträge in Grande et al. 2014). Ihre primäre Motivation liegt ebenso wie in der traditionellen Wohlfahrtspflege nicht in der Gewinnerzielung. Bislang verfügen diese Social-Entrepreneurship-Projekte zwar im Vergleich zu den etablierten Akteuren über nur geringe Kapazitäten und bedienen vor allem sozialpolitische Nischen (niedrigschwellige Betreuungsangebote, Organisation ehrenamtlicher Unterstützungsangebote im Bildungs- und Kulturbereich etc.), weisen jedoch eine hohe Innovationskraft insbesondere in den Bereichen Sozialmarketing sowie Einbindung ehrenamtlichen Engagements auf. Sie entsprechen zumeist dem gerade bei Jüngeren oft formulierten Wunsch nach Gestaltungsfreiheiten sowie Autonomie im Rahmen sozialen Engagements. Die in solchen Sozialunternehmen Engagierten möchten ihre Aufgaben eigenständig interpretieren, ausfüllen und gestalten können. Hierarchische Top-Down-Organisationsstrukturen und Fremdbestimmung werden mehrheitlich abgelehnt und dieses Image haben viele traditionelle Verbände, die in vielen ihrer Einrichtungen in den letzten Jahrzehnten vermehrt auf betriebswirtschaftliche Effizienz gesetzt haben.

Zusammengenommen hat sich inzwischen in Deutschland ein buntes Bild einer wachsenden Experimentierlandschaft aus zivilgesellschaftlichen Organisationen und Netzwerken, die sich auch jenseits der „alten“ verbandlichen Strukturen ansiedeln, herausgebildet. Die Besinnung auf die eigene Kreativität und Autonomie sowie die Suche nach einer Selbstständigkeit in hybridartigen Formen können auch in den Kommunen Innovationen auslösen – bedacht werden müssen aber die institutionellen Besonderheiten der jeweiligen Handlungsfelder sowie kulturelle Faktoren und gesellschaftliche Leitbilder, die sich gegen Wandlungsprozesse zunächst sträuben. Viele innovative Projekte weisen bei der Innovationsumsetzung in die Regelversorgung einen hohen Bedarf an Feintuning auf. Um diese institutionellen Beharrungen zu überwinden, kommt es auf den richtigen Zeitpunkt für Innovationen und „Treiber“ vor Ort an.

Inhaltlich kann die Debatte um gemeinwohlorientierte Organisationsformen gut anknüpfen an die derzeitigen sozialwissenschaftlichen und politischen Diskussionen um tiefgreifende sozioökonomische Transformationsprozesse. Vermutet wird, dass der Nonprofit-Sektor bzw. zivilgesellschaftliche Organisationen als relevante Bausteine für gesellschaftliche Transformationen gesehen werden können (vgl. Willke 2020). Nicht nur politische Systeme tun sich allerdings schwer mit der Realisierung von Resilienz bewirkenden Maßnahmen – auch die Bürger:

„Die Deutschen sind durchaus Weltmeister in Resilienz im Sinne einer Veränderungsfähigkeit. Wir sind veränderungsfähig, aber mehrheitlich nicht veränderungsbereit. Die Prävention, die Antizipation, das Vorwegnehmen auf mögliche kommende Herausforderungen ist nicht unsere Stärke. Wir arbeiten gern ab, was auf uns zukommt.“ (Korte 2024: 196)

Der Hinweis auf die (durchaus schwierig zu nutzenden) Potenziale der Zivilgesellschaft sind aber nicht als Aufforderung zu verstehen, diese Ressourcen als Lückenbüsser zu nutzen und damit „Löcher“ in der öffentlichen Daseinsvorsorge zu stopfen, vielmehr sollen über innovative Neuvernetzungen strukturelle Defizite überwunden werden. Ähnlich wie soziale Bewegungen als Treibstoff für gesellschaftliche Transformationen in einzelnen Subsystemen aufzufassen sind, können die zivilgesellschaftlichen Potenziale problemlösend wirken.

Gefragt sind dafür auf breiter Front flexible, netzwerkförmige Steuerungsformen, die sich nicht einer bürokratischen Logik unterwerfen, sondern vielmehr von den Fähigkeiten der Akteure zu Selbststeuerung und zum „Organisationslernen“ ausgehen. Für eine solche Innovationsstrategie existiert kein exakter Bauplan, deutlich werden aber die institutionellen und kulturellen Voraussetzungen einer kooperativen Regulationsstruktur. Entsprechende Infrastrukturstrategien können deshalb nicht nur lokal/regional ansetzen, sondern benötigen Entfaltungsräume und müssen zentral auf der Bundesebene gefördert werden: „keine Dezentralisierung ohne zentrale Ermöglichung“ (Streeck 2019: 28). Collier spricht in diesem Kontext von einem moralischen Pragmatismus, „der einen politischen Kurswechsel inspirieren könnte: weg von polarisiertem Versagen hin zu kooperativen Bemühungen, die Spaltungen in unseren Gesellschaften zu überwinden“ (Collier 2019: 291). Sichtbar wird dieser Pragmatismus anhand der Revitalisierung der Genossenschaftsidee, die dazu führte, dass der lange anhaltende Schrumpfungsprozess in Deutschland nicht nur zum Stillstand gekommen ist, sondern es wurde in den letzten Jahren sogar ein Nettoüberschuss erzielt. Viele der Neugründungen sind im Umfeld der Sozialwirtschaft und der lokalen Daseinsvorsorge zu verorten (vgl. u.a. Schmale 2016).<sup>8</sup>

Vor allem nach der Finanzkrise haben die Grundwerte der Genossenschaften wie Selbstverantwortung und Nachhaltigkeit wieder an Aktualität gewonnen.

---

8 „Genossenschaften sind im Kern Zusammenschlüsse gleichberechtigter Personen oder Unternehmen mit dem Ziel, durch den Aufbau einer Kooperationsbeziehung einen Mehrwert (wirtschaftlich, sozial oder kulturell) für alle Mitglieder hervorzubringen. Durch die doppelte Identität von Eigentümer und Nutzer der genossenschaftlichen Leistung lassen sich in der Gemeinschaft Kostenvorteile erlangen, die der Einzelne für sich allein nicht realisieren kann.“ (Philipps 2014: 1)

Die Gründung von gemeinwohlorientierten Organisationen wird allgemein zur Behebung eines sozialen und/oder infrastrukturellen 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.

Die Genossenschaftsorganisation bietet zukunftsfähige sozialintegrative Lösungen, indem sie die unterschiedlichen Handlungslogiken der sozialen Institutionen integriert:

„die Logik sozialer Netzwerke im Sinne 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 staatlich-öffentlicher Regime.“ (Pries 2021: 377)

Trotz des Aufschwungs verschiedener Formen gemeinwohlorientierter Ansätze und generell zivilgesellschaftlicher Aktivitäten darf jedoch nicht vergessen werden, dass sich in den letzten Jahrzehnten die Narrative in Richtung einer Ökonomisierung auch öffentlicher Dienste bewegten. Gerade im Feld der Infrastrukturen und des Wohnens setzte sich eine breite Privatisierungswelle durch, die derzeit aber kritisch hinterfragt wird. Nach der markteuphorischen Phase wird insbesondere seit der Finanzmarktkrise das Steuerungsparadigma des Marktes in vielen Fällen als eine Ursache der Defizite in der Infrastrukturausstattung gesehen. Anstelle von Marktlösungen kommen nun öffentliche und gemeinwohlorientierte Organisationsformen als Alternativen wieder zur Geltung, was sich auch in der aufblühenden und vielfältigen gewordenen Landschaft der Genossenschaften zeigt, die sich als soziale Stabilisatoren vor Ort erweisen. Der Stärkung der Selbstorganisationsfähigkeit und Eigenverantwortung auf dezentraler Ebene wird inzwischen auch in der Politik eine größere Bedeutung beigemessen.

Diese Wertschätzung liegt darin begründet, dass Genossenschaften schon mit ihrer Gründung einen sozialintegrativen Beitrag geleistet haben. Sie erfüllen idealtypisch die Anforderungen, die ein moderner Staat an Organisationen der Zivilgesellschaft stellt, weil sie die Selbstorganisation unterstützen, Sicherheit bieten und in geeigneter Weise ein öffentliches Gut produzieren:

„[...] Neugründungen von Genossenschaften im sozialen Bereich [können] 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: 130; vgl. auch Heinze et al. 2019b)

Auch wenn die Genossenschaft in Deutschland trotz steigender Gründungszahlen in den letzten Jahren noch immer eine eher 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 könnten sie zukünftig vielleicht sogar eine noch stärkere Rolle als Steuerungsinstrument auf kommunaler Ebene einnehmen.

Insgesamt kann die vielschichtige zivilgesellschaftliche Partizipation als Labor für die sozialökologische Transformation aufgefasst werden. Die Problemlösungskompetenzen können zur kollektiven Nutzensteigerung gerade in Krisenzeiten beitragen und mithelfen, einen strategischen Wandel in Richtung einer neujustierten Staatlichkeit zu etablieren. „Diese Zivilgesellschaft ist der Garant für soziale Dienstleistungen und Solidarität, für die Sensibilisierung für ökologische Themen, für demokratische Prozesse und Proteste sowie für Innovationen jeglicher Art“ (Adloff/Busse 2020: 18).

#### **4. Gemeinwohlorientierte Organisationen als Koproduzenten sozialer Dienste**

Einen großen Bereich der Sozialwirtschaft in Deutschland stellt die Wohlfahrtspflege dar, was in den internationalen wohlfahrtsstaatlichen Diskursen oft nicht hinreichend registriert wird. Der deutsche Entwicklungspfad hebt sich von anderen westeuropäischen Wohlfahrtsstaatstypen dadurch ab, dass sich eine spezifische Koevolution von Wohlfahrtsverbänden und Wohlfahrtsstaat etabliert hat.

„Deutschland ist ein Paradebeispiel für einen Wohlfahrtsstaat neo-korporatistischer Prägung, in dem zivilgesellschaftliche Akteure eine wichtige Rolle im sogenannten Welfare Mix spielen. Das bedeutet, dass hierzulande nicht nur staatliche Behörden und öffentliche Einrichtungen für die Produktion, Finanzierung und Regulierung der Sozialleistungen verantwortlich zeichnen, sondern in die verschiedenen Tätigkeitsfelder des Wohlfahrtsstaates auch Verbände, lokale Vereine, Stiftungen und andere gemeinnützige Organisationen eingebunden sind.“ (Freise/Zimmer 2019: 11)

Nicht nur in politischen Diskursen gibt es deshalb einen Konsens, dass über den Markt viele fundamentale Infrastrukturaufgaben (etwa Theater, Museen oder Schwimmbäder, ganz zu schweigen von sozialen Betreuungsformen) nur begrenzt

oder gar nicht organisiert werden können. Zivilgesellschaftliche Institutionen<sup>9</sup> wie Wohlfahrtsverbände sind in Deutschland die wesentlichen sozialen Dienstleistungsanbieter und haben sozialrechtlich und in der sozialpolitischen Praxis eine Vorrangstellung. Sie unterscheiden sich von anderen Anbietern dadurch, dass sie als sozialrechtlich abgesicherte Spitzenverbände nicht nur Träger sozialer Dienste sind, sondern auch Aufgaben der Sozialanwaltschaft übernehmen (vgl. die Beiträge in Heinze et al. 2018 und Hummel/Timm 2020).

Wenngleich konstatiert wird, dass Verbände ein konstitutives Element von Wohlfahrtsstaatlichkeit sind (vgl. Klenk 2019), werden Wohlfahrtsverbände in der sozialwissenschaftlichen Forschung nur am Rande berührt. In der kommunalen Sozialpolitik übernehmen allerdings die Wohlfahrtsverbände wichtige Funktionen: sie erbringen einen Großteil der sozialen Dienste in kommunaler Verantwortung. Hierzu gehören vor allem die Kinder- und Jugendhilfe sowie die Eingliederungshilfe, aber auch andere sozialpolitische Handlungsfelder von der Suchtberatung bis zur Alten- und Wohnungslosenhilfe. Diese soziale Architektur wird ordnungspolitisch und sozialrechtlich durch das Subsidiaritätsprinzip strukturiert, das eine institutionelle Rangordnung der Angebote an sozialen Diensten und Einrichtungen auf kommunaler Ebene definiert. Dabei haben die Wohlfahrtsverbände, Kirchen und andere privater Träger gegenüber den Kommunen einen Vorrang, allerdings kommt ihnen der Gewährleistungs- und Finanzierungsauftrag zu (vgl. Bäcker et al. 2020).

Die freigemeinnützige Wohlfahrtspflege grenzt sich im Selbstverständnis vom Marktsektor durch eine von der Gewinnorientierung abweichende Wertgeboundenheit ab. Vom Staatssektor unterscheidet sie sich in ihrer Selbstdarstellung durch die gesellschaftliche Verwurzelung, allerdings gibt es in Deutschland eine traditionell ausgeprägte Verknüpfung mit dem Wohlfahrtsstaat, so dass auch von einer Koproduktion sozialer Dienste gesprochen wird. Die vielfältige und enge wechselseitige Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Institutionen (insbesondere den Kommunen) und Wohlfahrtsverbänden wird auch als Wohlfahrtskorporatismus beschrieben. Einige Zahlen sollen den Leistungsumfang dieses oft im Schatten stehenden Sektors der verbandlichen Wohlfahrtspflege widerspiegeln

<sup>9</sup> „Der Begriff ‚Zivilgesellschaft‘ bezeichnet alle Vereine, Verbände und Organisationen, die weder dem privaten oder kommerziellen Bereich noch dem staatlichen Sektor der Gesellschaft angehören. Das Universum dieser Vereine ist nahezu unendlich und umfasst beispielsweise Sportvereine, religiöse Organisationen, Gewerkschaften, Selbsthilfe- und Wohltätigkeitsorganisationen, Hobbyclubs, Verbraucherverbände, grass-roots Bewegungen und Kulturvereine.“ (van Deth 2023: 430)

(vgl. zu den Daten Heinze/Bieckmann 2020, Rauschenbach et al. 2021 sowie Hohendanner et al. 2024).

Der zahlenmäßig größte Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege ist der Deutsche Caritasverband mit rund 25.000 Einrichtungen, in denen über 690.000 Mitarbeitende tätig sind. Nach eigenen Angaben erreichen sie mit ihren Angeboten knapp 11 Millionen Menschen in Deutschland. Die Diakonie mit etwa 33.000 ambulanten und stationären Einrichtungen und Diensten, in denen fast 600.000 Mitarbeitende arbeiten, ist der soziale Dienst der evangelischen Kirche. Rund 10 Millionen Menschen werden von diakonischen Diensten medizinisch-pflegerisch versorgt, beraten und betreut. Zu den Spitzenverbänden zählt weiterhin die Arbeiterwohlfahrt (AWO), die fast 212.000 Beschäftigte aufweist. Mit 14.000 Einrichtungen/Diensten ist der Verband, wie auch die konfessionellen Wohlfahrtsverbände, breit aufgestellt, was auch für den Paritätischen als Dachverband von über 10.000 eigenständigen Organisationen, Einrichtungen und Gruppen im Sozial- und Gesundheitsbereich mit insgesamt rund 765.000 Beschäftigten gilt. Das Deutsche Rote Kreuz zählt gut 180.000 hauptberufliche Mitarbeitende sowie fast 2,8 Millionen Mitglieder in ganz Deutschland. Die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden hat im Jahr 2017 fast 100.000 Mitglieder und ist die Dachorganisation für 17 Landesverbände.

Wenn man auf diese Zahlen schaut, ergibt sich mit Blick auf die Beschäftigung das Bild eines „schlafenden Riesen“, allerdings sind die Dienste dezentral organisiert und erscheinen deshalb – anders als etwa Großunternehmen in der Industrie oder Banken – nicht als monolithischer Block. In den über 125.000 Einrichtungen der Wohlfahrtspflege sind derzeit zusammengefasst über 2,2 Millionen Personen hauptamtlich beschäftigt und in den Einrichtungen stehen über 4,3 Mio. Betten bzw. Plätze zur Verfügung. Im Vergleich zum Jahr 2000 wurden die Kapazitäten insgesamt deutlich erweitert: Die Zahl der Einrichtungen und Betten/Plätze stieg jeweils um ca. 33 Prozent, die der Beschäftigten noch deutlicher. In der Kinder- und Jugendhilfe stellen die wohlfahrtsverbandlichen Anbieter derzeit ca. 50 % und in der Gesundheits- und stationären Altenpflege ca. 30 % des Gesamtangebotes zur Verfügung. In einzelnen Bereichen (Stationäre Kinder- und Jugendhilfe, Angebote der Eingliederungshilfe) ist der Anteil noch wesentlich größer. Zudem werden die Beschäftigungsverhältnisse ergänzt durch Tätigkeiten im ehrenamtlichen und freiwilligen Engagement. „Groben Schätzungen der Spitzenverbände zufolge engagieren sich derzeit noch rund 2,5–3 Mio. Bürger\*innen in den Einrichtungen und Diensten der Freien Wohlfahrtspflege“ (Backhaus-Maul 2019: 84).

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Angebotsstruktur im Sozial- und Gesundheitssektor weiter pluralisiert bzw. hybridisiert und es sind privatwirtschaftliche Organisationen sowie Social-Entrepreneurship-Projekte hinzugekommen. Insgesamt dürften derzeit hierzulande nach Schätzungen etwa 3,7 Millionen Beschäftigte in Non-Profit-Organisationen tätig sein (mit wachsender Dynamik), was nachdrücklich auf die Bedeutung dieses Sektors hinweist (vgl. Adloff/Busse 2020). Obwohl vor allem im Gesundheitssektor und der Altenpflege die Zahl der privat-gewerblichen Anbieter in den letzten Jahrzehnten erheblich angestiegen ist, stehen die zentralen Säulen des zivilgesellschaftlich geprägten Wohlfahrtssystems noch, sie zerfasern sich jedoch und es kommen neue Akteure hinzu.

„Die Bestimmung der Stellung der Freien Wohlfahrtspflege erfolgt nicht mehr ausschließlich entlang der bipolaren Konstellation ‚öffentliche‘ und ‚freie Träger‘ Wohlfahrtspflege [sic!]. Die ‚privat-gewerbliche‘ Trägerschaft hat für deren Bestimmung an Bedeutung gewonnen. Privat-gewerbliche Träger haben einen großen und stetig wachsenden Anteil an der entgeltfinanzierten Leistungserbringung. Mit Großkonzernen, Beratungsgesellschaften, Finanzinvestoren, Stiftungen und ‚Social Entrepreneurs‘ sind zudem Akteure hinzugekommen, die die Wohlfahrtspflege ‚neu‘ für sich entdeckt haben.“ (Steinke/Bibisidis 2018: 269; vgl. auch Grohs et al. 2014)

Die zentralen Säulen des korporatistisch geprägten deutschen Wohlfahrtssystems stehen noch, sie differenzieren sich allerdings aus und es sind vor allem neue Akteure mit nicht-traditionellen Organisationsideen hinzugekommen. Obwohl sich die traditionell starke Stellung der Wohlfahrtsverbände in der kommunalen Sozialpolitik bislang als stabil erwies, erfordern gewandelte Umwelten und neue soziale Herausforderungen neue Formen der Zusammenarbeit. Der vorgegebene Entwicklungspfad wird trotz Modifikationen und Pluralisierungstendenzen in einzelnen Handlungsfeldern nicht generell verlassen. Dennoch sind die im Subsidiaritätsprinzip immer mitgedachten hierarchischen Verantwortungszuschreibungen aufgrund der Ausdifferenzierung der Gesellschaft und kultureller Pluralisierungen zu relativieren und neu zu justieren. Dies bedeutet die Aushandlung eines neuen „Wohlfahrtsmixes“, der von öffentlichen, freigemeinnützigen und weiteren zivilgesellschaftlichen Akteuren bereitgestellten sozialen Dienstleistungen, wobei die Schnittstellen besser verzahnt werden müssen. Da nach der Corona-Pandemie ein gesteigertes Interesse an nachhaltiger Daseinsvorsorge und Formen gemeinwohlorientierter Dienstleistungsproduktion zu erkennen ist, ist das Umfeld für zivilgesellschaftliche Akteure wie die Wohlfahrtsverbände günstig.

Die Beiträge für eine erweiterte Steuerung der gegenwärtigen Gesellschaftsformation werden sich jedoch nur dann produktiv entfalten, wenn die Selbstreferenz und Geschlossenheit der Teilsysteme zugunsten einer angemessenen Verknüpfung überwunden werden. Hierfür bietet das weite Feld des Nonprofit-

Sektors genügend Anschauungsmaterial und kann auch als Labor für die subsystemspezifische Kontextsteuerung herangezogen werden. Es wird aber wohl nicht automatisch zu einer positiven Koordination der Akteurssysteme kommen, Versäulungen werden sich erst schrittweise auflösen und deshalb ist ein systematisches Schnittstellenmanagement erforderlich. Neue sektorenübergreifende Verbundsysteme, die die traditionellen Abschottungen auf kommunaler Ebene überwinden, entwickeln sich bislang nur inselhaft und benötigen aktive „Treiber“ (vgl. Bogumil et al. 2021). Deshalb ist es naiv zu glauben, dass sich sozialwissenschaftliche Erkenntnisse nahtlos in die gesellschaftspolitische Praxis umsetzen lassen. Sie können nur ein gewisses Maß an Orientierungswissen vermitteln, damit Irritationen auslösen und so Lernprozesse anregen und beschleunigen. Zivilgesellschaftliche Kompetenzen und Potenziale zu aktivieren und als Ressource politischer Steuerung zu nutzen, ist eine schwierige Steuerungsaufgabe und gelingt nicht immer. In vielen Fällen müssen sich die Politik und die Verwaltungen mit den oft massiv auftretenden Vetospielern in den einzelnen Politikarenen anlegen.

„In Phasen des politischen Prozesses, angefangen von der Definition der Agenda bis hin zur Implementation, können an verschiedenen Veto punkten immer neue Hürden auftreten. Im Wettbewerb um öffentliche Aufmerksamkeit und Wählerstimmen tendieren Parteien dazu, kurzfristige Interessen zu unterstützen, selbst wenn dies langfristigen Zielen entgegenwirkt.“ (Benz/Czada 2019: 246)

Auch wenn es in der Risikopolitikphase während der Corona-Pandemie durchaus gelang, konstruktiv Blockaden aufzulösen (bspw. hinsichtlich der Nutzung der Digitalisierung), müssen noch viele organisatorische Beharrungstendenzen und die Neigung zu übertriebener Regulierung und Bürokratisierung überwunden werden.

## 5. Fazit

Durch das intelligente Zusammenspiel gesellschaftlicher Funktionssysteme, das als Kontextsteuerung umschrieben werden kann, können sich unter gewissen Rahmenbedingungen und Akteurskonstellationen Innovationen ausbreiten. Ob die Politik eingetretene Pfade nur aus sachlichen Erwägungen heraus verlässt, ist allerdings fraglich. Die bisherigen Erfahrungen mit Krisen weisen auf Lernfortschritte hin, in vielen Fällen dominiert aber eher noch ein Wandel der Rhetorik, ohne dass sich Grundlegendes verändert hätte. Die Kosten für eine solche Ignoranz sind allerdings nicht nur hoch, sondern fördern und bekräftigen

Emotionsspiralen in Richtung Politikverdrossenheit, die sich ohnehin ausgebreitet haben, und schaffen damit weitere Konfliktzonen, anstatt rationale Diskurse zu den großen Herausforderungen zu organisieren. Allerdings muss man auch die Grenzen politischer Steuerung einbeziehen, da die Politik ihre eigene Logik des Machterhalts hat. Und auch die Wissenschaft, die bspw. in den Diskursen zum Klimawandel und in den Klimaprotestbewegungen oft als Beleg für einen strukturellen Umbruch herangezogen wird, genießt nicht mehr die Aura als herausgehobene Institution, der man vertrauen kann. Eher hat sich eine gewisse Wissenschaftsskepsis breitgemacht, zumal auch viele unterschiedliche Stimmen aus der Wissenschaft kommen und daher kein einheitlich akzeptiertes Bild präsentieren.

Trotz dieser Desillusionierungen sollte aber nicht Steuerungspessimismus das Gebot der Stunde sein und eine Gesellschaftsgestaltung schon kategorisch ausgeschlossen werden. Wenngleich bei der Umsetzung transformativer Politiken in allen westlichen Ländern nicht nur erhebliche Defizite unübersehbar sind, sondern darüber hinaus illiberale, autoritäre (oft nationalistisch) gesonnene Politikakteure erhebliche Machtzuwächse in den letzten Jahren erzielen konnten, sollte die Option einer organisierten Transformation nicht aus den Augen verloren werden. Auch soziologische Zeitdiagnosen haben sich allerdings oft von einer Gestaltungsperspektive verabschiedet. Diese Haltung impliziert jedoch, den Wandlungsprozessen als Getriebene ausgesetzt zu sein und die Konfusionen nur noch zu beobachten. Man kann die Desillusionierung aber auch als Chance begreifen:

„Das Ende der Illusionen muss jedoch nicht zwangsläufig in allumfassenden Pessimismus münden. Illusionslosigkeit kann eine Tugend sein, die einen nüchternen Realismus ermöglicht und den Raum für die Analyse öffnet. Jenseits dystopischer und nostalgischer Stimmungen gilt es, eine undogmatische und differenzierte Perspektive zu entwickeln, die kritisch ist, ohne in eine haltlose Generalabrechnung mit der Gegenwart abzudriften. Hier kommt nun die Soziologie ins Spiel, weil sie genau eine solche nüchterne Gegenwartsanalyse leisten kann.“ (Reckwitz 2019: 15; vgl. auch Mau et al. 2023)

Eine Sozioanalyse setzt allerdings eine gewisse Distanz zu den auch in soziologischen Kreisen beliebten Konflikt- und Zusammenbruchszenerien und den Hoffnungen auf bewegte Zeiten durch Basisproteste voraus. Dazu zählt ebenso die Achtsamkeit gegenüber vorschnellen spektakulären Beschreibungen gesellschaftlicher Wandlungsprozesse. So wurden die durchaus beeindruckenden Proteste gegen die Klimakrise vor einigen Jahren (u.a. durch „Fridays for Future“) schnell als Erfolg für eine alternative Klimapolitik gewertet. Aber inzwischen ist hier eine Ernüchterung – auch in sozialwissenschaftlichen Studien – eingetreten.

„Der zivilgesellschaftliche Optimismus und das Vertrauen der Bewegungen in die eigene Organisationsfähigkeit und politische Gestaltungsfähigkeit sind sichtbar angeschlagen“ (Blühdorn 2024: 11; vgl. auch Beckert 2024).

Eine geordnete Transformationsdynamik zeichnet sich noch nicht ab, wenngleich sich inselartig institutionelle Innovationen entfalten, die eine neue Balance von Staat, Markt und dem Dritten Sektor (der Daseinsvorsorge oder der Ökonomie des Alltagslebens) hervorbringen. Denn neben der Ablehnung der eingeschliffenen Politikroutinen breiten sich Projekte wie Bürger-, Sozial- und Seniorengenosenschaften, Social-Entrepreneurship-Projekte, lokale Selbsthilfeinitiativen, selbstverwaltete Unternehmen, Tauschringe und andere selbstorganisierte Projekte aus. Empirische Studien zeigen auch, dass in der Bevölkerung durchaus ein Interesse an Engagement und Gestaltung besteht, insbesondere bei denen mit einer hohen lokalen Verbundenheit (oder auch kommunalen Identität). In einer Befragung aus dem Jahr 2024 (mit über 5.000 Befragten) stimmen der Aussage „Ich fühle mich mit der Gemeinde, in der ich wohne, sehr verbunden“ fast zwei Drittel zu (fast 26 Prozent eindeutig, gut 38 Prozent eher) (Assmann 2024). Allerdings wurde auch die überbordende Bürokratie kritisiert, die das Engagement vor Ort schwäche.<sup>10</sup>

Trotz ausgiebiger Debatten über die Pathologien moderner (post-)industrieller Gesellschaften scheint die Zeit der Systemdebatten vorüber zu sein, es geht eher um pragmatische Korrekturen (auch wenn sie transformatorischen Charakter haben können) und die Entfaltung innovativer Umsteuerungen. Anstatt nach dem Muster „entweder – oder“ zu agieren (bspw. Markt versus Staat), werden neue Balancen zwischen den verschiedenen Steuerungsformen gesucht, die dann schrittweise diffundieren können. Dafür muss aber über die gegenwärtig nicht nur in der deutschen Regierungspolitik festzustellende Strategie des Abwartens überwunden werden. Dennoch sollten die Hoffnungen auf eine intelligente Kontextsteuerung und Gestaltungsdiskurse in einzelnen Handlungsfeldern nicht aufgegeben werden. Die Problemlösungskompetenzen im Non-Profit-Sektor können zur kollektiven Nutzensteigerung beitragen, was sich prominent bei der Bewäl-

---

10 „Der Wunsch der Bürgerinnen und Bürger ist also klar: Erstens wollen sie mehr Einfluss auf kommunale Entscheidungen nehmen. Demnach sollen mehr Entscheidungen zurück ins Dorf oder in die Stadt geholt, und nicht auf Bundes- oder Landesebene getroffen werden. Zweitens sollen den Kommunen bürokratische Aufgaben abgenommen werden, um die wichtigen Probleme vor Ort lösen zu können. Beide Wünsche lassen sich auch als Ruf nach einer Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung interpretieren – in den Kommunen sollen mehr und bessere Entscheidungen getroffen werden.“ (Assmann 2024: 16)

tigung der Corona-Krise anhand der Mobilisierung solidarischer Hilfe zeigte. Solche Erfahrungen können dabei helfen, einen strategischen Wandel in Richtung neujustierter Steuerungsstrukturen dauerhaft zu etablieren. Der Austausch zwischen Akteuren kann generell Perspektivwechsel ermöglichen, um sowohl Spannungsfelder frühzeitig zu erkennen als auch nach gemeinsamen Lösungen zu suchen.

Es sind sicherlich noch viele Hürden zu überwinden, um Gestaltung zu realisieren, aber es deuten sich in den zunehmend entgrenzten Politikfeldern neue Formen von „collaborative governance“ an. Oft fehlt es dabei nicht am Orientierungswissen, sondern an der Umsetzung und dementsprechenden Narrativen, die sich in einem Dschungel organisierter Interessen und komplizierter Akteurskonstellationen behaupten müssen. Aus organisationsoziologischer Sicht ist dies nicht überraschend, erfordert allerdings Lernbereitschaft sowie Treiber für solch ein strategisches Innovationsmanagement. Soziale Innovationen in Richtung eines ausbalancierten Akteursystems mit multiplen Funktionen und Vernetzungen können gelingen, wenn die Reorganisation intern offen und nach außen transparent verläuft. Für eine solche Innovationsstrategie existiert kein exakter Bauplan, deutlich werden aber die institutionellen und sozio-kulturellen Voraussetzungen einer kooperativen Regulationsstruktur. Entsprechende Infrastrukturstrategien können deshalb nicht nur lokal/regional ansetzen, sondern benötigen Entfaltungsräume und müssen zentral auf der Bundesebene und von den Ländern gefördert werden.

Verlaufsstudien über die Durchsetzung von Innovationen in Kommunen verweisen in diesem Kontext auf die Bedeutung von gemeinsam geteilten lokalen Erzählungen bzw. Narrativen.

„Nur wenn die kommunikativen Mechanismen genutzt werden und die ‚gute Geschichte‘ über Innovation mit einem lokal vorherrschenden Erzählmuster verbunden werden kann, wird eine strategische und praktische Veränderung möglich. Dann können lokale Akteure davon überzeugt werden, dieser neuen Erzählung darüber zu folgen, wie man in einem bestimmten lokalen Kontext innovativ sein kann.“ (Heinelt/Terizakis 2021: 49)

Diese strategischen Überlegungen passen gut zur Empfehlung von Wollmann, der das Lernpotenzial für die Kommunen dadurch verbessern möchte, dass aus der Evaluierung der verschiedenen Modellprojekte und generell experimenteller Politik konkrete Schlussfolgerungen für die Umsetzung vor Ort gezogen werden.

„Die noch vielfach beobachtbare Neigung, isolierte ‚Insellsösungen‘ zu praktizieren, sollte dadurch überwunden werden, dass wissens- und erfahrungsbasierte Praxisvergleiche (Benchmarking, Best Practice) zwischen Ländern und Kommunen un-

ternommen werden – entsprechend dem „offenen Koordinationsverfahren“ (OMC), die als Ansätze wechselseitigen Lernens in der internationalen Diskussion und Praxis zunehmend im Schwange sind.“ (Wollmann 2023: 382)

Wenn auch solche sektorenübergreifenden Vernetzungen in Deutschland noch rar sind, werden sie sich aber durch den Nachweis ihrer Wirksamkeit und deren Positiverzählung schrittweise etablieren. Deshalb sollten die Hoffnungen auf eine intelligente Kontextsteuerung auf kommunaler Ebene nicht aufgegeben werden.

## Literatur

- Abt, Jan/Blecken, Lutke/Bock, Stephanie/Diringer, Julia/Fahrenkrug, Katrin (Hrsg.) (2022): *Von Beteiligung zur Koproduktion. Wege der Zusammenarbeit von Kommune und Bürgerschaft für eine zukunftsfähige kommunale Entwicklung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Adloff, Frank/Busse, Tanja (2020): Solidarisch sein. Krisengewinner und Vermögende sollen in einen sozial-ökologischen Fonds einzahlen. *Süddeutsche Zeitung*, 21.04.2020, 18.
- Ahles, Lisa (2017): Konkurrenz oder Kooperation? Genossenschaften und Perspektiven der Wohlfahrtsverbände. In: Schmale, Ingrid/Blome-Drees, Johannes (Hrsg.): *Genossenschaft innovativ*, 111–134. Wiesbaden: Springer VS.
- Assmann, Dirk (2024): *Deutschlands Kommunen. Welche Rolle spielt lokale Verbundenheit? Ergebnisse einer aktuellen Umfrage*. Potsdam. Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit.
- Bäcker, Gerhard/Naegele, Gerhard/Bispinck, Reinhard (2020): *Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland. Ein Handbuch*. 6., vollst. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Backhaus-Maul, Holger (2019): Zentrifugalkräfte in der Freien Wohlfahrtspflege: Wohlfahrtsverbände als traditionsreiche und ressourcenstarke Akteure. In: Freise, Matthias/Zimmer, Annette (Hrsg.): *Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat im Wandel. Akteure, Strategien und Politikfelder*, 83–100. Wiesbaden: Springer VS.
- Beckert, Jens (2024): *Verkaufte Zukunft. Warum der Kampf gegen den Klimawandel zu scheitern droht*. Berlin: Suhrkamp.
- Benz, Arthur/Czada, Roland (2019): Politische Steuerung von Transformation – Das Beispiel der Energiepolitik. *dms – der moderne staat* 12 (2), 243–250. DOI: 10.3224/dms.v12i2.05.
- Blühdorn, Ingolfur (2024): *Unhaltbarkeit. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Berlin: Suhrkamp.
- Bogumil, Jörg/Gerber, Sascha/Heinze, Rolf G./Hoose, Fabian/Seuberlich, Marc (2013): *Zukunftsweisend. Chancen der Vernetzung zwischen Südwestfalen und dem Ruhrgebiet*. Essen: Klartext.
- Bogumil, Jörg/Gerber, Sascha/Vogel, Hans-Josef (2022): *Verwaltung besser machen. Vorschläge aus Wissenschaft und Praxis*. Bochum. ZEFIR (ZEFIR-Materialien, Bd. 19). DOI: 10.46586/rub.zefir.218.191.
- Bogumil, Jörg/Hafner, Jonas/Heinze, Rolf G. (2021): *Steuerung kommunaler Sozialpolitik im Kreis Recklinghausen. Wissenschaftliches Gutachten im Auftrag des Jobcenters der Kreisverwaltung Recklinghausen*. Bochum. ZEFIR (ZEFIR-Materialien, 16).
- Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G. (Hrsg.) (2015): *Auf dem Weg zur Wissenschaftsregion Ruhr. Regionale Kooperationen als Strategie*. Essen: Klartext.

- Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G. (2019): Von der Industrieregion zur Wissensregion – Strukturwandel im Ruhrgebiet. *Aus Politik und Zeitgeschichte* (1–3): 39–46.
- Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G./Lehner, Franz/Strohmeier, Klaus P. (2012): *Viel erreicht – wenig gewonnen. Ein realistischer Blick auf das Ruhrgebiet*. Essen: Klartext.
- Bogumil, Jörg/Jann, Werner (2020): *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft*. 3., völlig überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Bogumil, Jörg/Voßkuhle, Andreas (2024): Wie Bürokratieabbau wirklich gelingt. FAZ, 08.02.2024, 6.
- Cohen, Michael D./March, James G./Olsen, Johan P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly* 17 (1), 1–25. DOI: 10.2307/2392088.
- Collier, Paul (2019): *Sozialer Kapitalismus! Mein Manifest gegen den Zerfall unserer Gesellschaft*. München: Siedler.
- Czada, Roland (2020): Interessengruppen und Recht, Interessengruppen im Recht. *dms – der moderne staat* 13 (2), 300–321. DOI: 10.3224/dms.v13i2.10.
- Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2024): *Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands*. Berlin.
- Foundational Economy Collective (Hrsg.) (2019): *Die Ökonomie des Alltagslebens. Für eine neue Infrastrukturpolitik*. Berlin: Suhrkamp.
- Freise, Matthias/Zimmer, Annette (Hrsg.) (2019): *Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat im Wandel. Akteure, Strategien und Politikfelder*. Wiesbaden: Springer VS. DOI: 10.1007/978-3-658-16999-2.
- Grande, Edgar/Jansen, Dorothea/Jarren, Otfried/Rip, Arie/Schimank, Uwe/Weingart, Peter (Hrsg.) (2014): *Neue Governance der Wissenschaft. Reorganisation – externe Anforderungen – Mediatisierung*. Bielefeld: transcript.
- Grohs, Stephan/Schneiders, Katrin/Heinze, Rolf G. (2014): *Mission Wohlfahrtsmarkt. Institutionelle Rahmenbedingungen, Strukturen und Verbreitung von Social Entrepreneurship in Deutschland*. Baden-Baden: Nomos.
- Grunow, Dieter (2023): Die Zukunft der funktional differenzierten Gesellschaft: Herausforderungen und Gestaltungsoptionen. In: Roters, Wolfgang/Gräf, Horst/Wollmann, Hellmut (Hrsg.): *Zukunft denken und verantworten*, 37–69. Wiesbaden: Springer VS.
- Habermas, Jürgen ([1985] 2019): *Die Neue Uniübersichtlichkeit*. 9. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Heinelt, Hubert/Terizakis, Georgios (2021): Warum sind einige Städte innovativer als andere? Eine Antwort auf der Grundlage eines interpretativen Konzepts. In: Eigner, Björn/Heinelt, Hubert/Hlépas, Nikolaos-Komnenos (Hrsg.): *Bedingungen lokaler Innovationen. Zur Bedeutung von kommunikativen Mechanismen und lokalen Narrativen*, 33–50. Baden-Baden: Nomos.
- Heinze, Rolf G. (2020): *Gesellschaftsgestaltung durch Neujustierung von Zivilgesellschaft, Staat und Markt*. Wiesbaden: Springer VS.
- Heinze, Rolf G./Bieckmann, Rabea (2020): Die Wohlfahrtsverbände als Akteure der Sozialwirtschaft. In: Hummel, Konrad/Timm, Gerhard (Hrsg.): *Demokratie und Wohlfahrtspflege. Mit einem Vorwort von Franziska Giffey*, 141–168. Baden-Baden: Nomos.
- Heinze, Rolf G./Bogumil, Jörg/Beckmann, Fabian/Gerber, Sascha (2019a): *Vernetzung als Innovationsmotor – das Beispiel Westfalen*. Münster: Stiftung Westfalen-Initiative.

- Heinze, Rolf G./Lange, Joachim/Sesselmeier, Werner (Hrsg.) (2018): *Neue Governancestrukturen in der Wohlfahrtspflege. Wohlfahrtsverbände zwischen normativen Ansprüchen und sozialwirtschaftlicher Realität.* Baden-Baden: Nomos.
- Heinze, Rolf G./Paetzel, Uli/Böltling, Torsten (Hrsg.) (2019b): *Wasser, Wohnen, Werte. Genossenschaften stiften Mehrwert.* Emschergenossenschaft. Essen. [https://www.inwiss.de/fileadmin/user\\_upload/Tagung\\_Genossenschaften\\_Konferenzbroschu\\_re\\_Final\\_ES\\_200\\_dpi.pdf](https://www.inwiss.de/fileadmin/user_upload/Tagung_Genossenschaften_Konferenzbroschu_re_Final_ES_200_dpi.pdf).
- Hilbrich, Sören/Schäfer, Armin/Zürrn, Michael (2021): Die demokratische Regression. Die politischen Ursachen des autoritären Populismus. *Politische Vierteljahresschrift* 62 (3), 559–561. DOI: 10.1007/s11615–021–00336–9.
- Hohendanner, Christian/Rocha, Jasmin/Steinke, Joß (2024): *Vor dem Kollaps! Beschäftigung im sozialen Sektor. Empirische Vermessung und Handlungsansätze.* München/Wien: De Gruyter Oldenbourg.
- Howaldt, Jürgen/Kreibich, Miriam/Streicher, Jürgen/Thiem, Carolin (2022): *Zukunft gestalten mit Sozialen Innovationen.* Frankfurt a.M.: Campus.
- Hummel, Konrad/Timm, Gerhard (Hrsg.) (2020): *Demokratie und Wohlfahrtspflege. Mit einem Vorwort von Franziska Giffey.* Baden-Baden: Nomos. DOI: 10.5771/9783748904069.
- Jann, Werner (2022): Legitimität, Wohlfahrtsstaat und Verwaltung. In: Nonhoff, Martin/Haunss, Sebastian/Klenk, Tanja/Pritzlaff-Scheele, Tanja (Hrsg.): *Gesellschaft und Politik verstehen. Frank Nullmeier zum 65. Geburtstag.* 529–544. Frankfurt a.M.: Campus.
- Jansen, Stephan A. (2024): Nah-Versorgung. *brandeins*, 2024 (04/2024). <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2024/nah-e-versorgung>.
- Klein, Ansgar/Olk, Thomas (2014): Transsektorale Vernetzung und assoziative Demokratie. In: Zimmer, Annette/Simsa, Ruth/Rentzsch, Christina (Hrsg.): *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement. Quo vadis?*, 431–448. Wiesbaden: Springer VS.
- Klenk, Tanja (2019): Interessenorganisationen und Wohlfahrtsstaat aus politik- und verwaltungs-wissenschaftlicher Perspektive. In: Schroeder, Wolfgang/Schulze, Michaela (Hrsg.): *Wohlfahrtsstaat und Interessenorganisationen im Wandel. Theoretische Einordnungen und empirische Befunde*, 41–62. Baden-Baden: Nomos.
- Korte, Karl-Rudolf (2021): Kuratiertes Regieren: Bausteine der Resilienz. In: Florack, Martin/Korte, Karl-Rudolf/Schwanholz, Julia (Hrsg.): *Coronakratie. Demokratisches Regieren in Ausnahmzeiten*, S.25 – 40. Frankfurt: Campus.
- Korte, Karl-Rudolf (2024): *Wählermärkte. Wahlverhalten und Regierungspolitik in der Berliner Republik.* Frankfurt/New York: Campus.
- Kühl, Stefan (2018): *Arbeit – Marxistische und systemtheoretische Zugänge.* Wiesbaden: Springer VS.
- Kuhlmann, Stefan/Stegmaier, Peter/Konrad, Kornelia (2019): The tentative governance of emerging science and technology—A conceptual introduction. *Research Policy* 48 (5), 1091–1097. DOI: 10.1016/j.resp.2019.01.006.
- Luhmann, Niklas (2000): *Die Politik der Gesellschaft.* Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Mau, Steffen/Westheuser, Linus/Lux, Thomas (2023): *Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft.* Berlin: Suhrkamp.
- Philipps, Robert (2014): *Möglichkeiten und Grenzen zur Stärkung der genossenschaftlichen Unternehmensform.* Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik.

- Pries, Ludger (2021): *Verstehende Kooperation. Herausforderungen für Soziologie und Evolutionsforschung im Anthroponän*. Frankfurt/New York: Campus. <https://directory.doabooks.org/handle/20.500.12854/132794>.
- Rauschenbach, Thomas/Berth, Felix/Hoffjan, Matthias (2021): Wohlfahrtsverbände als Profiteure des sozialen Wandels? *Sozial Extra* 45 (6), 376–381. DOI: 10.1007/s12054-021-00427-2.
- Reckwitz, Andreas (2019): *Das Ende der Illusionen. Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne*. Berlin: Suhrkamp.
- Renn, Ortwin (2022): Wissenschaftliche Politikberatung in Zeiten postfaktischer Verunsicherung. In: Bergem, Wolfgang/Schöne, Helmar (Hrsg.): *Wie relevant ist die Politikwissenschaft?*, 339–349. Wiesbaden: Springer VS.
- Rosanvallon, Pierre (2020): *Das Jahrhundert des Populismus. Geschichte, Theorie, Kritik*. Hamburg: Hamburger Edition.
- Rosanvallon, Pierre (2022): *Die Prüfungen des Lebens*. Hamburg: Hamburger Edition.
- Sabel, Charles F. (2012): Dewey, Democracy, and Democratic Experimentalism. *Contemporary Pragmatism* 9 (2): 35–55.
- Sabel, Charles F./Victor, David G. (2022): *Fixing the Climate. Strategies for an Uncertain World*. Princeton: Princeton University Press.
- Schimank, Uwe (2019): Coping: Entscheiden, wenn das kaum noch möglich ist. *Leviathan* 47 (2), 192–214. DOI: 10.5771/0340-0425-2019-2-192.
- Schmale, Ingrid (2016): Sozialgenossenschaften: eine wieder entdeckte Rechts- und Wirtschaftsform in der Sozialwirtschaft. In: Schmale, Ingrid/Blome-Drees, Johannes (Hrsg.): *Genossenschaft innovativ. Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft*, 11–45. Wiesbaden: Springer VS.
- Schroeder, Wolfgang/Rhein, Philipp/Zindel, Jannik (2023): *Der Kasseler „Pakt gegen Armut“*. Kassel: Universität Kassel. DOI: 10.17170/kobra-202310178862.
- Steinke, Joß/Bibisidis, Thomas (2018): Die Sicherung und Weiterentwicklung des Sozialstaates ist nichts für Sprinter. Oder: Worum es bei Debatten um die Zukunft der Freien Wohlfahrtspflege gehen sollte. In: Heinze, Rolf G./Lange, Joachim/Sesselmeier, Werner (Hrsg.): *Neue Governancestrukturen in der Wohlfahrtspflege. Wohlfahrtsverbände zwischen normativen Ansprüchen und sozialwirtschaftlicher Realität*, 263–280. Baden-Baden: Nomos.
- Streeck, Wolfgang (2019): Vorwort zur deutschen Ausgabe. In: Foundational Economy Collective (Hrsg.): *Die Ökonomie des Alltagslebens. Für eine neue Infrastrukturpolitik*, 7–30. Berlin: Suhrkamp.
- van Deth, Jan W. (2023): Zivilgesellschaft und ehrenamtliches Engagement in Deutschland und Südeuropa. In: Faas, Thorsten/Huber, Sascha/Krewel, Mona/Roßteutscher, Sigrid (Hrsg.): *Informationsflüsse, Wahlen und Demokratie. Festschrift für Rüdiger Schmitt-Beck*, 427–454. Baden-Baden: Nomos.
- Weyer, Johannes (2019): *Die Echtzeitgesellschaft. Wie smarte Technik unser Leben steuert*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Wiesenthal, Helmut (2019): Institutionelle Transformationen gestern – und morgen? In: Dörre, Klaus/Rosa, Hartmut/Becker, Karina/Bose, Sophie/Seyd, Benjamin (Hrsg.): *Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften. Sonderband des Berliner Journals für Soziologie*, 367–382. Wiesbaden: Springer VS.

- Willke, Helmut (2013): *Regieren. Politische Steuerung komplexer Gesellschaften*. Wiesbaden: Springer VS.
- Willke, Helmut (2020): Zum Problem der Steuerung komplexer Politikfelder. In: Reinbacher, Paul/Oberneder, Josef/Wesenauer, Andrea (Hrsg.): *Warum Komplexität nützlich ist. Auf der Suche nach Antworten mit Helmut Willke*, 9–27. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Willke, Helmut (2023): *Klimakrise und Gesellschaftstheorie. Zu den Herausforderungen und Chancen globaler Umweltpolitik*. Frankfurt am Main/New York: Campus. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=3648848>.
- Wollmann, Hellmut (2023): Entwicklungs- und Konfliktlinien des Bildungssektors im deutschen Föderalismus. Neue Dynamik durch Digitalisierung in Zeiten des Coronavirus? In: Roters, Wolfgang/Gräf, Horst/Wollmann, Hellmut (Hrsg.): *Zukunft denken und verantworten*, 253–283. Wiesbaden: Springer VS.

