

## KOOPERATIONEN

# Gemeinsam stärker



VON GREGOR LARBIG

Dr. Gregor Larbig ist Berater für Organisationsfragen und auf Sozial- sowie Gesundheitsunternehmen spezialisiert.  
[www.gregor-larbig.de](http://www.gregor-larbig.de)

**Die Bedeutung von Netzwerken steigt auch in der Sozialwirtschaft. Bei Kooperationen von Wohlfahrtsverbänden und zwischen Sozialunternehmen sind durchaus verschiedene Stufen der Zusammenarbeit möglich.**

Zunehmender Druck auf Wohlfahrtsverbände und Sozialunternehmen hat in den letzten Jahren zu einer Vielzahl von Aktivitäten geführt. So wurden vielfach Verwaltungsabläufe, das Personalwesen oder Steuerungsinstrumente restrukturiert.

Diese Maßnahmen führen zu wirtschaftlichen Ergebnisverbesserungen, haben jedoch wiederholt auch den Blick für die Frage geöffnet, ob Verbände und Unternehmen im Hinblick auf ihre Größe für zukünftige Aufgaben alleine noch angemessen aufgestellt sind, oder ob man nicht über Kooperationen, Zusammenschlüsse oder ähnliches nachdenken sollte. Auch in dieser Form hat es in der Vergangenheit bereits umfangreiche Veränderungen gegeben, die Entwicklungen dürften jedoch noch nicht abgeschlossen sein. (1)

Es lassen sich grundsätzlich verschiedene Stufen der Kooperation nach ihrer zunehmenden Integrationstiefe unterscheiden (vgl. Grafik). Die verschiedenen Aspekte zur Diskussion einer Kooperationsstiefe können grob wie folgt gegliedert werden:

- Betriebswirtschaftliche Größen:  
Hier gilt es, die Vorteilhaftigkeit der Zusammenarbeit zu beurteilen. Es ist zu prüfen, welche Synergien sich beispielsweise ergeben, wenn man gemeinsam Personalgewinnung und Personalentwicklung betreibt oder Verwaltungseinheiten (IT, Qualitätsmanagement etc.) zusammenlegt. Dabei ist zu berücksichtigen, welchen Aufwand (Investitionen, laufende Kosten) man finanzieren muss und

**»Kooperationen können durch ihr größeres Gewicht zu verbesserten Verhandlungspositionen gegenüber Leistungsträgern führen«**

Die nachfolgenden Ausführungen wollen in diesem Zusammenhang eine Hilfestellung bei der Beantwortung der Frage geben, wie Kooperationen von Wohlfahrtsverbänden und Sozialunternehmen strukturierbar sind. Dazu werden zunächst verschiedene Formen von Zusammenarbeit (Kooperation) beschrieben und danach auf speziell aus wohlfahrtverbandlicher Sicht wichtige Erfolgsaspekte eingegangen.

wie die Lasten dazu verteilt sind. Sozusagen auf der »Haben«-Seite sind die Chancen abzubilden wie ein verbessertes, ein an die Veränderung der Bedürfnisse angepasstes Leistungsangebot, zufriedenere Mitarbeitende oder eine verbesserte Verhandlungsposition gegenüber Kostenträgern bei entsprechend größerem Gewicht. (2)

<b>Erfahrungs- und Informationsaustausch</b>	Einfachste Form der Kooperation; diese bedarf keiner schriftlichen Vereinbarung Ermittlung von Potenzialen
<b>Gemeinsame Absprachen / Kooperationen</b>	Effizienzsteigerung durch gemeinsame Nutzung von vorhandenen Ressourcen Projektbezogen
<b>Gemeinsame Ressourcen-nutzung</b>	Höherer Auslastungsgrad vorhandener Kapazitäten (Einrichtungen, Verwaltung, IT, Personal) Greifbare Wirtschaftlichkeitseffekte
<b>Holdingstruktur</b>	Mögliche Gesellschaftsformen: z.B. Holding, Vollfusion, Fusion von Teilbereichen
<b>Gemeinsames Unternehmen</b>	Intensivste Form der Kooperation Gesellschafter, Partnerfunktionen zu strukturieren

Kooperation können verschiedene Integrationstiefen haben

- Operative Gesichtspunkte: Unter diesem Aspekt ist das tägliche Arbeiten in einer Kooperation oder einem Zusammenschluss vorzudenken. Wie wird später kommuniziert und von wem wird in den einzelnen Leistungsbereichen gesteuert? Diese Fragen sind nicht nur aus strategischen Überlegungen wichtig (Passt ein Partner zu meinem Grundverständnis der sozialen Arbeit und meinen strategischen Kernzielen?), sondern sie fordern auch eine Betrachtung der gesellschaftsrechtlichen Verfasstheit der Kooperation, es muss also geklärt werden, ob es einer Veränderung der Satzung bedarf, beispielsweise hin zu einem hauptamtlichen Vorstand und einem Aufsichtsrat.
- Übergeordnete, politische Erwägungen: Nicht zu vernachlässigen sind Aspekte, die sich bei Wohlfahrtsverbänden aus der verbandlichen Struktur und bei Sozialunternehmen durch die Zugehörigkeit zu einem Wohlfahrtsverband ergeben. Es gilt zu antizipieren, wie die Funktion von Zentralverbänden (z. B. reduzierter Bedarf an zentralen Dienstleistungen) und deren Rolle betroffen sind, wenn sich durch Kooperationen und Zusammenschlüsse Gewichte verschieben.
- Menschliche Faktoren: Kooperationen und Zusammenschlüsse werden durch die handelnden Personen erfolgreich. Daher ist zu analysieren, wie Aufsichtsgremien, Führungspersonal in ihren Aufgaben (auch Arbeitsplätzen),

Kompetenzen und Verantwortungen betroffen sind. Daneben gilt es insbesondere für das involvierte Führungspersonal herauszufinden, ob und wie man persönlich gut miteinander zusammenarbeiten kann.

Die vorgestellten Bereiche sind jeder für sich genommen ähnlich wichtig und können für den Erfolg von Zusammenschlüsse entscheidend sein. Am Anfang können Entscheidungsträger und Aufsichtsgremien versuchen, ihre Überlegungen mit diesen Fragen zu strukturieren:

- Was ist der konkrete Anlass, über Kooperationen nachzudenken (rückläufige Jahresergebnisse, schwaches Eigenkapital, Investitionsstaus, Fachpersonalmangel, Qualitätsaspekte, neue Aufgaben etc.)
- Was soll mit einer Kooperation, mit einem Zusammenschluss erreicht werden (Reduzierung von Verlusten, geringere Investitionsbedarfe, Verbesserung der Fachkraftquote etc.)?
- Was bedeutet die Maßnahme für mich persönlich (Funktion, Aufgabe, Verantwortung und Einfluss etc.) und was bin ich bereit, für eine Partnerschaft zu geben?
- Welche Maßnahmen sind im Hinblick auf die einzelnen Kriterien zu ergreifen? Welche Schritte, beginnend mit einer Partnerfindung bis zu vertraglichen Vereinbarungen, sind zu gehen? (3)
- Am Ende jedoch wird der wirtschaftliche Erfolg, der letztlich auch über die Stabilität der angebotenen Leistungen

und Arbeitsplätze entscheidet, ausschlaggebend sein. Es ist daher im Vorfeld mit der Erarbeitung eines groben Erfolgs- und Maßnahmenplanes zu prüfen, ob und in welcher Tiefe eine Zusammenarbeit am sinnvollsten ist.

## Anmerkungen

- (1) Für ausführliche Fallstudien siehe Jung, Stefan/Katzenmayer, Thomas (Hg.): Fusion und Kooperation in Kirche und Diakonie, Göttingen 2014.
- (2) Zur Diskussion der zukunftsfähigen Größe siehe beispielsweise Beck, Martin: Fusionen in der Sozialwirtschaft, in: SOZIALwirtschaft, Nr. 4/2006, Juli/August 2006, Baden-Baden 2006, S. 6-9.
- (3) Siehe dazu Peters, André: Gemeinsam statt einsam, in: neu caritas, Heft 20/2009, unter: www.caritas.de/neu-caritas/heftarchiv/jahrgang2009/article2009/gemeinsam-statt-einsam. ■

## Kooperationen in der Sozialwirtschaft



Der aktuelle Sonderband der Zeitschriften Blätter der Wohlfahrtspflege und SOZIALwirtschaft arbeitet die wesentlichen fachlichen Aspekte von Kooperationen sozialer Organisationen auf und bereitet die Zusammenhänge interdisziplinär auf. Die Grundlagen werden an Praxisbeispielen gespiegelt, um theoretische Aussagen auch in einen praktischen Zusammenhang zu stellen. Dabei wird Wert gelegt auf eine breite Streuung der Arbeitsfelder, des Gegenstands der Kooperation und der Formen, in denen Kooperationen erfolgen.

Stefan Schick (Hg.): Kooperationen in der Sozialwirtschaft. Sonderband 2017 der Zeitschriften Blätter der Wohlfahrtspflege und SOZIALwirtschaft. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2017. Ca. 350 Seiten. ISBN 978-3-8487-3813-7. Preis ca. 68,- €; Vorzugspreis für Abonnenten der Zeitschriften ca. 51,- €. www.nomos-shop.de/28921.