

# Abhandlungen

Nicole Göler von Ravensburg

## Chancen für die eingetragene Genossenschaft in der Sozialwirtschaft

*Dienstleistungen; Gemeinwesenarbeit; Kinderbetreuung; Outsourcing; Selbstständigkeit; Sozialgenossenschaften; Sozialer Wettbewerb; Subjektorientierung*

*Genossenschaften haben durch das Internationale Jahr der Genossenschaften im letzten Jahr und durch verstärkte Gründungsaktivitäten beispielsweise im Energie-, aber auch im Gesundheitssektor jüngst eine neue Popularität erreicht. Manche sprechen gar von einer Renaissance der Genossenschaften. Im Folgenden werden Status und Chancen dieser Gesellschaftsform im Sozialbereich untersucht. Wie viele eingetragene Genossenschaften (eG)<sup>1</sup> gibt es im Bereich der Erbringung Sozialer Dienste und in der Gemeinwesenökonomie? Welche Angebote machen sie? Wie wirken sich die für den Sektor maßgeblichen ökonomischen Rahmenbedingungen gegenwärtig aus, und wie werden diese sich in absehbarer Zukunft gestalten? Was bedeuten diese Entwicklungen für die Attraktivität der eG in der Erbringung Sozialer Dienste und in der Gemeinwesenökonomie? Lassen sich neue Potentiale entdecken, die genossenschaftlich genutzt werden könnten? Diesen Fragen wird im Folgenden auf sozialökonomische Weise und unter Bezugnahme auf Beispiele nachgegangen.*

### I. Was zählt als Sozialgenossenschaft? Ein Blick in die Genossenschaftsstatistik und darüber hinaus

Eine Gesamtstatistik eingetragener Genossenschaften (eG) wird für Deutschland regional- und spartenverbandsübergreifend von der DZ Bank erstellt. Dort werden alle eG<sup>2</sup> gewissen Branchen zugeordnet, allerdings nicht in einem international vergleichbaren System. Vielmehr verwendet man, wie übrigens auch in anderen europäischen Genossenschaftsstatistiken, eine Systematik, die sich aus der Institutionengesehe der Aufsicht über eG, bei uns also mit der Entwicklungsgeschichte der Verbände erklärt.

- 1 Die Konzentration auf eingetragene Genossenschaften erscheint geboten, weil über die ebenfalls existierenden informellen oder in anderer Rechtsform formalisierten Genossenschaften mit primär sozialen Zielen bislang keine Geschäftsfeldübergreifende Untersuchungen oder Statistiken existieren.
- 2 Erfasst werden regelmäßig alle Neugründungen von Genossenschaften unter dem Dach des freien Ausschusses der deutschen Genossenschaftsverbände (DGRV und GdW), aber auch Genossenschaften, die anderen Prüfungsverbänden außerhalb des Freien Ausschusses angehören. (Zur Vorgehensweise: Stappel 2010, S. 68).

In der Literatur ist häufig von Sozialgenossenschaften<sup>3</sup> die Rede, wenn Genossenschaften gemeint sind, die Soziale Dienste erbringen oder zu Gunsten eines Gemeinwesens ökonomisch aktiv sind. Lange Zeit gab es für sie jedoch weder in den Verbandsstatistiken noch in der DZ-Bank-Statistik eine eigene Kategorie. Vielmehr wurden sie der Kategorie Gewerbliche Genossenschaften, Unterkategorie „Sonstige Genossenschaften“ zugeordnet und zwar unabhängig davon, ob die Mitglieder die Nutzer oder die Erbringer der Leistungen sind.<sup>4</sup>

2010 hat die DZ Bank erstmals eine „Sonderrechnung“ für *neu gegründete Sozialgenossenschaften*<sup>5</sup> veröffentlicht. Für die Zeit von 2000 bis 2011 weist diese 109 Neugründungen aus (DG Verlag 2010, S. 22 und ders. 2012, S. 41).<sup>6</sup> Allerdings benennt die Sonderrechnung leider keine Bestandszahl für das Jahr 2000.<sup>7</sup> Auch berücksichtigt sie in der Rubrik Sozialgenossenschaften jene eG nicht, in denen sich Nutzer vereinen, um ihre sozialen Ziele zu erreichen,<sup>8</sup> und sie formuliert auch keine klare Abgrenzung von anderen gewerblichen Genossenschaften.

In der Literatur wird für eine Gesamtbestandszahl in der Regel auf eine Schätzung der B.f.S. aus dem Jahr 2010 zurückgegriffen, die auf etwa 100 Sozialgenossenschaften lautete (Bank für Sozialwirtschaft (o.J.)). Im Jahr 2011 sind der DZ Bank zufolge weitere 29 Sozialgenossenschaften gegründet worden (DG Verlag (Hrsg.) 2012, S. 41), was einen Gesamtbestand Ende 2011 von ca. 130 Sozialgenossenschaften nahelegen würde.<sup>9</sup> Aktualisiert man großzügigere Schätzungen, die in unterschiedlichem Maße auch Dorfläden,<sup>10</sup> Genossenschaften selbstständiger Sozialer Fachkräfte,<sup>11</sup> einige Wohnungs- oder Konsumenten-Beratungsgenossenschaften wegen ihres Gemeinwohlbeitrages zu den Sozialgenossenschaften hinzurechnen (bspw. Klemisch/Fliieger 2007,

---

3 Der Begriff Sozialgenossenschaften wird oft ungeachtet des gesellschaftsrechtlichen Status verwendet, wenn angenommen wird, dass eine förderwirtschaftlich tätige Vereinigung demokratisch arbeite und vorrangig soziale Ziele verfolge (Fliieger 2003, S. 13-14). Im Folgenden wird dieser Begriff als Sammelbegriff für *eingetragene Genossenschaften* verwendet, die Professionelle der Sozialen Arbeit als eG in der Erbringung Sozialer Dienste und in der Gemeinwesenökonomie erkennen würden. Gängige Typologien sprechen auch von Sozialgenossenschaften Betroffener, Solidarischen Sozialgenossenschaften und Professionellen Sozialgenossenschaften (Vogt 2011, S. 54; Fliieger 2003, S. 14 f.). Andererseits findet sich auch die Unterscheidung zwischen Sozialgenossenschaften, Selbsthilfegenossenschaften, Multi-Stakeholder-Genossenschaften (MSG), Beschäftigtengenossenschaften und Selbstständigengenossenschaften (Brinkmann 2010, S. 237 f.).

4 Dies bestätigte der Leiter der Abt. Volkswirtschaft & Research der DZ Bank nochmals am 31.1.2013.

5 Hierfür zieht sie lediglich Genossenschaften heran, die in den Verbandsstatistiken in der Kategorie Gewerbliche Genossenschaften geführt werden.

6 Es mag sein, dass die Systematik dieser Sonderrechnung auf die Empfehlung zum ‚Satellite account for social companies and cooperatives‘ von CIRIEC aus dem Jahr 2006 zurückzuführen ist (Ciriec 2006); ganz deckt sie sich damit jedoch nicht.

7 Dass die DZ Bank keine historische Bestandszahl nennt, liegt u. a. daran, dass sie in der Vergangenheit auf Daten der im Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisen-Verband (DGRV) zusammengeschlossenen Verbände begrenzt war, ihre Statistik die dem DGRV nicht zugehörigen Wohnungs- und Konsumgenossenschaften sowie einige kleinere Spartenverbände nicht umfasste. Auch die Bank für Sozialwirtschaft (B.f.S.) legt im Übrigen nicht offen, welche Kriterien sie für die Abgrenzung von anderen Konsum- bzw. gewerblichen Genossenschaften zu Grunde gelegt hat (Stappel 2010).

8 Der verantwortliche Volkswirt legt als Kriterium zur Zuordnung in die Subkategorie Sozialgenossenschaften zugrunde, dass die Nutznießer nicht oder nicht ausschließlich die Mitglieder sind, sondern vor allem Dritte und dass das Gemeinwohl im Vordergrund steht. Wenn es dagegen um Selbsthilfe geht, die Nutznießer also die Initiatoren bzw. Mitglieder der Genossenschaft sind, wird die Genossenschaft einem der „traditionellen“ Genossensektoren zugerechnet. (Korrespondenz der Verf. mit Herrn Stappel vom 31.01. 2013).

9 Die Statistiken der DZ Bank werden im Herbst für das Vorjahr erstellt. D.h. die Statistik für 2012 liegt erst im Herbst 2013 vor.

10 Werden statistisch in der Regel als gewerbliche Handelsgenossenschaften (Subkategorie der Gewerblichen Genossenschaften) (Stappel 2010, S. 69) oder als Konsumgenossenschaften geführt.

11 Fallen statistisch gesehen häufig in die Rubrik „Freie Berufe“, die eine weitere Subkategorie der Gewerblichen Genossenschaften ausmacht.

S. 34), so kommt man (Stand Ende 2011) auf etwa 220-250 Sozialgenossenschaften. Ferner ist zur Kenntnis zu nehmen, dass zwar die Sekundär-genossenschaften der Behindertenwerkstätten, die Verwaltungsgenossenschaften sozialer Einrichtungen (Flieger 2003, S. 24 f.) und einige ältere Senioren- und Wohnungsgenossenschaften eine gewisse Größe erreicht haben, dass aber die meisten jüngeren Sozialgenossenschaften zumindest gemessen am Umsatz (noch) eher klein zu sein scheinen.

Die statistischen Abgrenzungsschwierigkeiten der DZ-Bank<sup>12</sup> rühren zum einen daher, dass die ihr von den Verbänden zur Verfügung gestellten Statistiken in sich schon stark aggregiert sind. Zum anderen enthalten viele Satzungen eher vage Formulierungen zum Förderzweck, kann außer den Mitgliedern kaum jemand beurteilen, welche Bedeutung in einer eG dem Selbsthilfemotiv oder der Gemeinwohlorientierung jeweils zukommen. Die Einordnungsentscheidung der DZ Bank beruht daher de facto zumeist auf der Anerkennung der Gemeinnützigkeit oder darauf, dass Sozialverbände, Kommunen, Hilfsprojekte, gemeinnützige Vereine die Initiatoren und „tragenden“ Genossenschaftsmitglieder etc. sind.<sup>13</sup> Eine Einordnung der erbrachten Leistungen etwa nach sozialrechtlichen Gesichtspunkten spielt bislang keine Rolle.

Besonders unscharf ist die branchenmäßige Abgrenzung bei Arbeitslosengenossenschaften, unter bestimmten sozialen Zielen ins Leben gerufenen Wohnprojekten (Senioren-genossenschaften, Mehrgenerationenwohnen) und Mikrofinanzfonds, bei Kunst- und Kulturinitiativen und auf Umwelterhalt zielenden Genossenschaften, die gleichzeitig Arbeitsplätze für am Arbeitsmarkt Benachteiligte schaffen. Dorfläden werden in der Genossenschaftsstatistik zwar als sonstige gewerbliche Genossenschaften geführt, gelten jedoch nicht als Sozialgenossenschaften. Zumindest aus einer modernen sozialpolitischen Sicht, in der Aktivierung ein eigenes Ziel darstellt, könnte man sie jedoch auch gut dazurechnen, da sie Projekte der Gemeinwesenökonomie darstellen, bei denen es vor allem darum geht, einkommensschwächeren und älteren Menschen auf dem Lande die Nahversorgung zu ermöglichen und wesentliche soziale Treffpunkte zu erhalten.<sup>14</sup> Auch die statistische Abgrenzung zu der ebenfalls in der Kategorie Gewerbliche Genossenschaften geführten Subkategorie Gesundheitsgenossenschaften ist aus sozialpolitischer wie sozialökonomischer Sicht zu hinterfragen. Zwar sind die in dieser Kategorie erfassten eG zu etwa 90% Ärztegenossenschaften. Dennoch umfassen die Angebote einiger Gesundheitsgenossenschaften sowohl pflegerische und medizinische als auch soziale Versorgungsleistungen, wie bspw. einige Genossenschaften zur Vorsorge, Pflege oder Palliativ-Versorgung. Außerdem gibt es in der Abgrenzung zwischen beiden Sektoren ohnehin große Spielräume für die Interpretation.

---

12 Die folgenden Informationen erhielt die Verf. im November 2011 und am 31.1.2013 direkt vom Leiter der Abt. Volkswirtschaft & Research der DZ Bank.

13 In der Folge qualifizieren daher viele eG der Erbringer, auch wenn sie Zusammenschlüsse von selbstständigen Fachkräften der Sozialen Arbeit sind, also nicht als Sozialgenossenschaften. Hier taucht dann noch ein weiteres Abgrenzungsproblem auf: Solche Gründungen werden wohl als gewerbliche Genossenschaften in der Subrubrik „freie Berufe“ eintaxiert, obwohl viele sozialarbeiterische Berufsfelder standesrechtlich keine freien Berufe darstellen und höchstens als selbstständige Berufe im Sinne des Einkommenssteuerrechts (§ 15 Abs. 2 S. 1 EStG) gelten können.

14 Zwischen 2008 und 2011 wurden der Abt. Volkswirtschaft & Research der DZ Bank zu Folge 25 Dorfläden gegründet (Korrespondenz der Verf. mit Herrn Stappel 11. Nov. 2012).

## II. Welche Angebote machen neue Genossenschaften im Sozialbereich?

Für die Frage nach dem Potential der Rechtsform im deutschen Sozialwesen ist es sinnvoll einmal prinzipiell zu unterscheiden zwischen Genossenschaften, die Soziale Dienstleistungen erbringen, welche per Sozialgesetzgebung staatlich vorgesehen sind und häufig zu einem Gutteil aus Steuern oder Sozialbeiträgen finanziert werden, und solchen, die Ziele sozialer Art verfolgen, aber nicht unter die Sozialgesetzgebung fallen. Folgt man dieser Kategorisierung so ergibt sich das folgende Bild:



Abbildung 1: Leistungsbereiche eingetragener Genossenschaften im Sozialwesen

Quelle: Eigene Darstellung, Beispiele basieren auf Hintergrundinformationen aus der Abt. Volkswirtschaft & Research, DZ Bank, vom November 2012.

Ordnet man die von der DZ Bank als Sozialgenossenschaften bezeichneten eG entsprechend zu, so zeigt sich, dass es in der Arbeitsmarktintegration, in der Kinderbetreuung und in der Behinderten- und Altenhilfe einzelne Genossenschaften gibt, dass aber die Mehrzahl der eG mit überwiegend sozialer Zielsetzung in nicht gesetzlich definierten Bereichen aktiv ist.

Primär lässt sich dies auf die Wettbewerbssituation in den gesetzlich definierten Sozialen Dienstleistungsbereichen zurückführen. Hier ist die Erbringerlandschaft nach wie vor deutlich dominiert von den rund 100.000 Einrichtungen, die zumeist einem der fünf großen frei-gemeinnützigen Wohlfahrtsverbände Caritas, Diakonie, AWO, Rotem Kreuz und Paritätischen Wohlfahrtsverband angehören (Bafg 2009, S. 14). Sie beschäftigen zusammen etwa 1,54 Millionen Mitarbeiter (ebd., S. 19) und erzielten schon 2004 rund 55 Milliarden Euro Umsatz (IW 2004, S. 8). Dies

dürfte mittlerweile weiter angewachsen sein, da sich die Tätigkeitsfelder und Angestelltenzahlen seither ausgeweitet haben (BafG 2008, Deutsche Bank Research 2010).<sup>15</sup> Verglichen hiermit fallen die wenigen kleinen Sozialgenossenschaften also überhaupt nicht ins Gewicht.

Diese Situation ist Resultat des subsidiär (neo)korporatistischen Systems, auf welches das öffentlich geregelte Sozialwesen in Deutschland insbesondere auf kommunaler und Landesebene aufbaut. Sie erklärt zumindest teilweise, warum es bisher Genossenschaften mit primär sozialer Zielsetzung vorrangig in Leistungsbereichen gibt, in denen die öffentliche Hand – in erster Linie also die Kommunen – nicht zur Finanzierung verpflichtet sind, die also „Kann-“ (im Unterschied zu den in Abb. 1 auf der linken Seite aufgeführten „Soll-“) Leistungen darstellen. Strukturreformen im öffentlichen Sektor und insbesondere die teilweise erheblichen Veränderungen der öffentlichen Steuerungs- und Finanzierungsmodalitäten für Soziale Leistungen (Sell 2011; Wohlfahrt 2007) sowie Einflüsse aus Europa führen zwar seit einiger Zeit auch in den Quasimärkten<sup>16</sup> für gesetzlich geregelte Soziale Dienste zu signifikanten Veränderungen (bspw. Wohlfahrt o.J., S. 2, Wendt 2002, S. 105 f., IW (2004), S. 25, Fedke 2010). Für eine Beurteilung der Chancen und Grenzen, die sich hieraus für den Marktzutritt neuer genossenschaftlicher Anbieter in solchen Versorgungsbereichen ergeben könnten, gilt es jedoch einige der hier herrschenden ökonomischen Besonderheiten zu berücksichtigen und auch einmal einen Blick auf ein erfolgreiches Gründungsbeispiel zu werfen.

### III. Konsequenzen der ökonomischen Besonderheiten im öffentlich finanzierten Sozialwesen

#### 1. Marktstrukturen und Leistungsbedingungen

Im deutschen Sozialstaatsmodell haben Bürger in bestimmten Lebens- und Notlagen Rechtsansprüche auf gewisse soziale Dienstleistungen. Der Staat sorgt mit öffentlichen Mitteln dafür, dass – traditionell meist freigemeinnützige – Anbieter diese erbringen. Daraus ergibt sich eine rechtliche Dreiecksbeziehung zwischen Staat, Leistungserbringer und Leistungsnehmer. Das Verhältnis zwischen Erbringer-Organisation und Dienstleistungsempfänger, an dieser Stelle wegen seiner eingeschränkten Souveränität<sup>17</sup> in der sozialpolitischen und -ökonomischen Diskussion häufig eher als Hilfeempfänger oder Klient denn als Konsument bezeichnet, stellt sich als personenbezogene Dienstleistung dar, die ein privatrechtliches Verhältnis regelt. Die Beziehung zwischen Staat und Dienstleistungsempfänger ist als öffentlich-rechtlicher Vertrag zu sehen. Tradi-

---

15 Die Wohlfahrtsverbände müssen bislang keine Wirtschaftsberichte veröffentlichen. In ihrer Gesamtstatistik, die sie einmal in vier Jahren herausgibt, veröffentlicht die Bundesarbeitsgemeinschaft der Wohlfahrtsverbände zwar Zahlen zu Einrichtungen und Mitarbeitern, nicht aber zum Umsatz. Wie schwierig es ist, über alle Handlungsfelder hinweg zu Gesamtumsatzschätzungen zu gelangen lässt sich erkennen an einem Artikel der Forschungsabteilung der Deutschen Bank (Deutsche Bank Research 2010).

16 Unter dem Quasimarkt für Soziale Dienste versteht man „... politisch eigens hergestellte und regulierte Marktstrukturen, durch die ein Wettbewerb der Dienstleister über die Qualität und den Preis der Leistungen arrangiert wird.“ (Wendt 2002, S. 166).

17 In der Regel werden Sozialleistungen als meritorische Güter angeboten, um mangelnde Kaufkraft, oder gesellschaftlich nicht akzeptierte Konsumpräferenzen, lock in Situationen oder Informationsasymmetrien zu überwinden (Finis Siegler 2009, S. 132ff.).

tionell war auch die Beziehung zwischen Staat und Erbringer-Organisation öffentlich rechtlich ausgestaltet. Hier treten mittlerweile jedoch immer häufiger auch privatrechtliche Beziehungen auf, wird der Wettbewerb um öffentliche Aufträge auch für erwerbswirtschaftliche Angebote geöffnet.

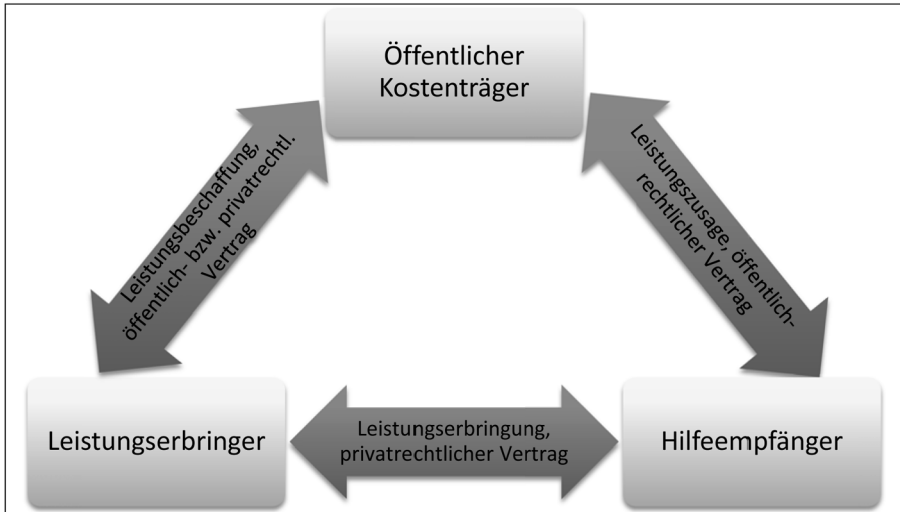


Abbildung 2: Sozialrechtliches Dreiecksverhältnis im deutschen Sozialstaat

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von Meyer, Dirk 1999, S. 103.

Trotzdem gibt es auch heute noch für den Marktzutritt neuer und insbesondere kleinerer Anbieter im Bereich objektfinanzierter<sup>18</sup>, sozialrechtlich verbriefter Leistungen gewisse Grenzen und Hemmnisse:

- Z. T. gibt es Landeszuschüsse nur für Mitglieder der jeweiligen Liga der Wohlfahrtsverbände (IW (2004), S. 33 f., Wirtschaftswoche 2013, S. 4).
- Die Kommunen bevorzugen teilweise Angebote „aus einer Hand“, die die großen Erbringer eher machen können (Brinkmann 2010, S. 89).
- Nicht in allen Bereichen des Sozialwesens findet eine wettbewerbliche Vergabe statt. Häufig sind Mitgliedschaften in lokalen sozialpolitischen Netzwerken, feste Sitze in Jugend- oder Sozialhilfeausschüssen oder feste Gebietsaufteilungen entscheidend für die erfolgreiche Auftragsakquise (IW (2004), S. 29ff., Brinkmann 2010, S. 95, Wirtschaftswoche 2013, S. 3 und 5).
- Ein kommunaler Wettbewerb ist oft nur als Verdrängungswettbewerb möglich (Brinkmann 2010, S. 90), da die Finanzierung knapp ist und regionale Rahmenvereinbarungen den Leistungsumfang vorgeben.

<sup>18</sup> „Die Objektfinanzierung der Sozialwirtschaftsorganisationen ist die direkte Finanzierung durch Subventionen, Zuwendung, Zuwendungs- und Leistungsverträge oder Aufwendungsersatz. Adressat der öffentlichen Zuwendung ist die Einrichtung, Institution oder das Projekt – nicht der Klient.“ (Brinkmann 2010, S. 149).

- Die Umstellung auf Wirkungs-orientierte Finanzierungsmodi, wie sie das etwa 20 Jahre alte „Neue“ Steuerungsmodell der Kommunalen Geschäftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGST) vorsieht, findet z. T. nur schleppend statt (Brinkmann 2010, S. 114).
- Häufig stehen sich die Entscheidungsträger für Vergabe und Erbringung dadurch nahe, dass (Kommunal-) Politiker gleichzeitig in Verbandsgremien sitzen (Wirtschaftswoche 2013, S. 2).
- Die fachlichen Qualitätsstandards in vielen Bereichen sind hoch, was den Markteintritt neuer Organisationen nicht erleichtert.
- Kleine und insbesondere erwerbswirtschaftliche Anbieter können sich Finanzierungsquellen wie staatliche Lotterien oder steuerlich absetzbare Spenden nicht erschließen, haben Nachteile in der Gewinnung von Ehrenamtlichen und Freiwilligen und erleiden Steuernachteile (IW 2004, S. 63 f.).

In der Praxis hat sich die Einführung expliziter Öffnungsklauseln für kleine Träger in verschiedenen Sozialgesetzbüchern also noch nicht sehr bemerkbar gemacht. Auch die Umstellung kommunaler Steuerung und die graduelle Ablösung kostendeckender Finanzierungsmodalitäten durch solche, die die Erbringer am unternehmerischen Risiko beteiligen (z. B. Leistungsvereinbarungen) scheinen an diesem Bild noch nicht allzu viel zu verändern. Zwar ist der Kostendruck bei den großen Trägern deutlich angewachsen. Dennoch kommen im Bereich gesetzlich geregelter Sozialer Dienstleistungen bislang lediglich dort neue Erbringer-Arrangements zum Zuge, die auf zivilgesellschaftliche Ressourcen zurückgreifen,

- wo Kommunen unter beträchtlichem Rechtsdruck sind,<sup>19</sup>
- wo die Schuldenlast so hoch ist, dass die in Rahmenvereinbarungen mit den großen Erbringern bisher vereinbarten, nur professionell zu erbringenden Leistungen, nicht mehr finanzierbar sind (Lübking 2011, S. 47)
- oder dort, wo sich einfach keine Fachkräfte mehr finden lassen (Altenhilfe, Pflege und teilweise auch in der institutionalisierten Kinderbetreuung).

An Stelle einer spürbaren Erweiterung des Anbieterkrieses gibt es vielerorts Anzeichen für ein Nachlassen der Innovationsfähigkeit im Sozialwesen, von mangelnder gegenseitiger Wertschätzung und konkreter Rivalität um knappe Fördermittel und andere Ressourcen (Mercator Forschungsverbund 2012, S. 13).

## 2. Neue Chancen durch subjektorientierte Finanzierung?

Könnten neue Impulse aus den jüngst eingeführten subjektorientierten Finanzierungsmodalitäten<sup>20</sup> (Gutscheinsysteme, Hilfeplanverfahren und persönliche Budgets) kommen? Mit diesen soll der Leistungsempfänger sich eigenständig den für ihn passenden Leistungserbringer aussuchen. Seine Marktstellung soll derjenigen eines Selbstzahler angenähert, seine Konsumsouveränität erhöht werden. Man spricht von einem (beschränkten) Wunsch- und Wahlrecht. Ein souveränes

---

19 Als Beispiel könnte die Förderung der Kindertagespflege dienen, die im Hinblick auf den am 1. August 2013 bundesweit wirksam werdenden Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz für alle Kinder ab einem Jahr gegenwärtig betrieben wird (BMFSFJ 2013).

20 „Die Subjektfinanzierung des Leistungsempfängers wird über den Hilfebedarf des Leistungsempfängers über Leistungsentgelte im Einzelfall finanziert. ... Der Leistungsempfänger erhält dann die jeweilig benötigte Leistungsart in Form von Geld-, Sach- und/oder persönlichen Hilfeleistungen.“ (Brinkmann 2010, S. 149).

Marktverhalten seitens der Konsumenten ist allerdings voraussetzungsreich und nicht in allen Lebens- und Notlagen oder allen Klientengruppen möglich, sonst gäbe es ja auch viel weniger Hilfebedarf. Einstweilen werden daher vor allem Gutscheine und persönliche Budgets auch nur für bestimmte Eingliederungs-, Bildungs-, Rehabilitations- sowie Kinderbetreuungsleistungen eingesetzt und ihre Verwendung durch Auflagen oder Eigenleistungsvorbehalte eingeschränkt.

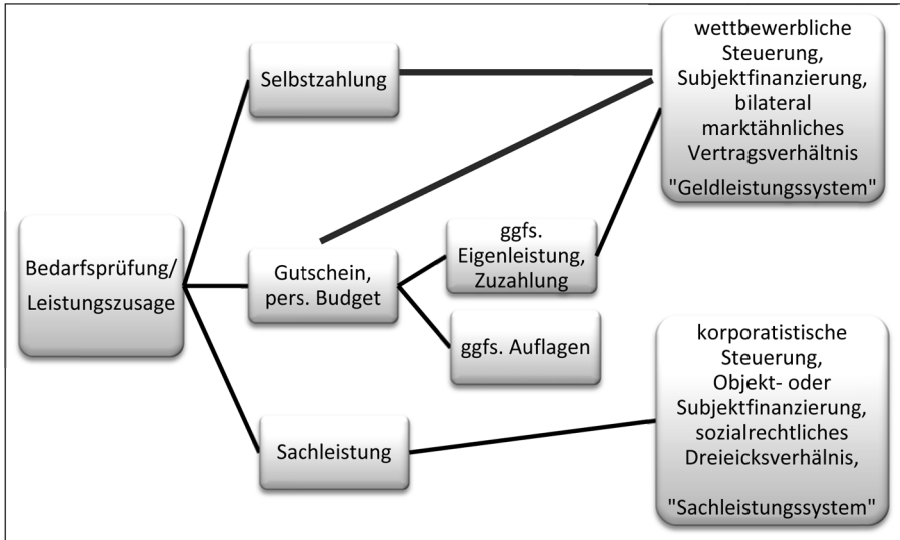


Abbildung 3: Wirkung Klienten-basierter Finanzierungsinstrumente auf die Steuerung im Quasimarkt für personenbezogene soziale Dienstleistungen

Quelle: Eigene Darstellung.

Theoretisch könnten direkt auf den Nutzer ausgerichtete Finanzierungsinstrumente positive Impulse für die Neugründung von Genossenschaften darstellen. Allerdings ist zumindest im Hinblick auf das persönliche Budget festzustellen, dass die Nutzer dieses relativ selten wählen (Brinkmann 2010, S. 250). Ob das an der Ausgestaltung liegt oder an der Tatsache, dass die Bedarfsfeststellung häufig auch durch die großen Erbringern geschieht, wobei die Präferenzentwicklung der Nutzer für die als Glaubens- oder Vertrauensgüter zu bezeichnenden Leistungen (Finis Siegler 2009, S. 117ff.) auf die eigenen Angebote gelenkt werden kann, kann an dieser Stelle nicht diskutiert werden. Es kann jedoch festgestellt werden, dass Genossenschaften egal ob von Erbringern oder Nutzern, im Bereich gesetzlicher Regelleistungen meist eine sehr gute Kapitaldecke<sup>21</sup> und in der Regel auch eine recht ausdifferenzierte Angebotspalette bräuchten, um erfolgreich mit den etablierten Wohlfahrtserbringern konkurrieren zu können, selbst dann, wenn die Nutzer Selbstzahler oder Budget-Inhaber sind.

21 Diese Kapitalstärke haben die bisherigen Erbringer u. a. wegen des aus der Gemeinnützigkeit resultierenden Ausschüttungsverbots erlangt (Meyer 2008, S. 41). Sie ermöglicht es ihnen für gewisse Zeiträume auch Verluste hinzunehmen.

### 3. Fachkräftemangel, mangelnde Selbsthilfefähigkeit und Wächteramt

Zudem wurde auch dort, wo sich neue erwerbswirtschaftliche Anbieter erfolgreich etablieren konnten, wie bspw. im ambulanten Altenpflegebereich (SGB XI), kaum die Rechtsform der eG gewählt. Und dafür gibt es m. E. vor allem drei weitere Gründe.

1. Ein Fehlen unternehmerischer Initiative bei gleichzeitigem, teilweise eklatantem Fachkräftemangel im Sozialwesen: Besonders in der Kinder- und Jugendhilfe, in der Altenhilfe und im Behindertenbereich finden Fachkräfte der Sozialen Arbeit leicht eine Stelle und gute Aufstiegsmöglichkeiten (ias 2013). Warum sollten Sie sich also der Mühe unternehmerischen Handelns unterziehen?
2. Nutzergenossenschaften tun sich schwer, weil es sich um Dienstleistungsbereiche handelt, in denen die Nutzer oft nicht selbsthilfefähig sind (Skerutsch 2004, S. 46). Erfolgreiche (informelle) Selbsthilfegruppen, zu denen auch die meisten Seniorengenossenschaften gehören, sehen sich als rein bedarfswirtschaftlich, wirtschaften finanziell unabhängig von den Kommunen und grenzen sich strikt sowohl von der Erfüllung staatlich vorgesehener Aufgaben (Karner et al. 2010) als auch von marktlichem, sprich unternehmerischem Handeln ab (Köstler 2006, S. 266ff.).
3. Gründungen durch Selbstständige Fachkräfte der Sozialen Arbeit<sup>22</sup> stehen teilweise vor einem ethischen Dilemma, das durch das sogenannte Wächteramt verursacht wird, welches soziale Fachkräfte in vielen Kernbereichen der Sozialen Arbeit wahrnehmen. Da gibt der Staat Geld für eine soziale Dienstleistung, die nur zum Resultat führen kann, wenn der Klient mitarbeitet. Die Einzigen, die beurteilen können, ob Klienten das auch wirklich tun, sind die sozialen Fachkräfte. Sie sind in der Regel verpflichtet, die „Fallentwicklung“ zu dokumentieren und bei Nichtkooperation ggfs. auch zu sanktionieren oder mindestens die Weichen für einen Leistungszug zu stellen. Das stellt sie täglich neu vor individuelle Gewissensentscheidungen und im Falle von subjektorientiert finanzierten Sozialen Leistungen, Selbstzahlern oder Budget-Inhabern eben auch vor betriebswirtschaftliche.

Das Wächteramt ist auch für das Zustandekommen von sogenannten Multi-Stakeholder-Genossenschaften (MSG) (Münkner, 2010, S. 371 f.) relevant, in denen sowohl Nutzer als auch Fachkräfte Mitglied sein würden. MSG haben aus ihrer Struktur heraus das Potential, kostenträchtige Suchprozesse der Klienten nach dem individuell adäquaten Angebot zu verkürzen und die Zahl ebenfalls teurer Abbrüche zu verringern,<sup>23</sup> weil sie näher an den Nutzern sind und ihre Leistungen bedarfsgenauer erbringen können (Göler von Ravensburg 2004, S. 93ff.). Außerdem können Sie

---

22 Eine Nutzerorientierte Finanzierung kann dort als möglicher Impuls für mehr Existenzgründungen durch selbstständige Fachkräfte akzeptiert werden, wo vorhandene Bedarfe nach individualisierten Leistungen durch Spezialisierung im Sinne der Wirksamkeit für den Klienten und der Arbeitszufriedenheit der Fachkraft beantwortet werden können. Einer „künstlichen“ Erhöhung der Zahl der Selbstständigen durch „Outsourcing“ soll hier nicht das Wort geredet werden. Der Zusammenschluss in Genossenschaften von Selbstständigen, wie er im Folgenden noch angesprochen wird, wird als Option zur Erleichterung von Spezialisierung, Erhalt oder Weiterentwicklung von Professionalisierung bspw. durch Auslagerung betriebswirtschaftlicher Teilfunktionen an die Genossenschaft gesehen, nicht im Sinne einer Notgemeinschaft.

23 Meine Auffassung über die Potentiale der genossenschaftlichen Organisationsform zur Verringerung systematischer Fehlallokationen in der Sozialen Arbeit 2004 habe ich an verschiedenen Stellen entwickelt (Göler von Ravensburg 2004; 2006; 2006 a; 2010).

u. U. ihre Wettbewerbsfähigkeit durch die Beteiligung von Anleger-Mitgliedern am Eigenkapital erhöhen.

Dass diesem Potential das Wächteramt in der schon beschriebenen Weise je nach Handlungsfeld in unterschiedlichem Maße entgegensteht, wird am beispielhaften Vergleich zwischen Bewährungshilfe und Kindertagesbetreuung sofort deutlich. Während bei der Bewährungshilfe jeder Verstoß gegen Auflagen juristische Konsequenzen haben kann, beschränkt sich das Wächteramt in der Kinderbetreuung weitgehend auf die physische und psychische Unversehrtheit der Kinder. Zudem gibt es bei letzterem weitgehende Wunsch- und Wahlrechte der Eltern und Angebotsvielfalt. Überdies tragen die Eltern traditionell einen Teil der Kinderbetreuungskosten selbst. Alles zusammen macht Gründungen von MSG in der Kinderbetreuung deutlich wahrscheinlicher als in anderen Bereichen der Sozialen Arbeit. Und in der Tat gibt es hierfür erste gute Beispiele wie die Familiengenossenschaft Rhein-Neckar-Metropolregion eG.

#### **4. Die Familiengenossenschaft Rhein-Neckar-Metropolregion eG**

Diese Genossenschaft wurde 2006 von qualifizierten Tagesmüttern gemeinsam mit den ersten, sie beauftragenden Unternehmen gegründet (Familiengenossenschaft eG 2013).<sup>24</sup> Heute deckt sie zwei Geschäftsfelder ab (Familiengenossenschaft eG 2013 a):

Betreuung für Kinder ab der achten Lebenswoche bis zum 14. Lebensjahr:

- sowohl im Haushalt der Eltern als auch in der Tagespflegefamilien
- wohnorts- oder betriebsnah
- zeitlich flexibel
- in einer überschaubaren, familiären Kindergruppe
- mit fest vereinbarter Vertretungsregelung
- in Ergänzung und in Zusammenarbeit zu den Kindertageseinrichtungen

Seniorenbetreuung (keine medizinisch indizierte Pflege):

- Haushaltsnahe Dienstleistungen
- Nahrungszubereitung
- Begleitung bei Arztbesuchen und Botengängen
- Unterstützung bei Freizeitgestaltungen
- Urlaubs- und Krankheitsvertretung der Betreuungspersonen

Man betreibt eine intensive Qualitätssicherung, um sich gegenüber Mitbewerbern zu behaupten. Die Qualitätssicherung beginnt mit der Ausbildung der Seniorenbetreuer und Kindertagespflegepersonen (KTP). Die Ausbildung für KTP orientiert sich inhaltlich und im Umfang an einem Standard, den das Deutsche Jugendinstitut aufgestellt hat und der heute deutschlandweit als Richtlinie wirkt. Darüber hinaus bemüht man sich, durch kontinuierliche Fortbildung, durch Hausbesuche, durch Supervisionsangebote für KTP und Seniorenbetreuer, durch ein institutionalisiertes Beschwerdemanagement und durch ein Mediationsangebot, allen Beteiligten möglichst gut gerecht zu werden.

---

<sup>24</sup> Die folgenden Informationen wurden in zwei ausführlichen Gesprächen mit der Geschäftsführerin im Sommer und Herbst 2012 gewonnen.

Interessant ist auch, dass die Familiengenossenschaft in Mannheim zeitlich vor der teilweise als frenetisch zu bezeichnenden Suche nach KTP ins Leben gerufen wurde, die mit dem im August 2013 von den Kommunen zu garantierenden Betreuungsangebot für Kinder ab einem Lebensjahr jüngst entstand.

## 5. Resonanz bei Fachkräften

Andere Gründe, warum in der Vergangenheit im Sozialwesen nur einzelne eG gegründet wurden, liegen ebenfalls auf der Hand: Die eG ist unter Fachkräften der Sozialen Arbeit nahezu unbekannt. Hier ist der Verein die bekannteste Rechtsform (Knorr/Scheibe-Jaeger 2002, S. 213). Wurden Ausgliederungen aus den Verbänden vorgenommen, wurden zur Wahrung von Kontrollinteressen in der Regel gGmbHs gegründet, zumal nicht alle Finanzämter die Gemeinnützigkeit einer eG so ohne weiteres anerkannten (Bösche 2003, S. 262 f.).

Zudem haben betriebswirtschaftlich ausgebildete Fachkräfte in den Sozialverbänden so gute Aufstiegschancen, dass es unwahrscheinlich ist, dass eine substanzielle Zahl aus ihren Reihen zu Genossenschaftsgründern würden. Nicht nur weil in einer genossenschaftlichen Mitunternehmerschaft die eigene berufliche Zukunft vergleichsweise weniger abgesichert und die Aufstiegschancen begrenzt erscheinen. Eine Genossenschaftsgründung verlangt ja von den Initiatoren Vorleistungen, deren Effekte sie nachher mit anderen teilen müssen und nicht, wie ein individueller Gründer im vollen Umfang für sich haben (Röpke 1992, S. 46ff.). Es ergibt sich ein klassischer Fall von Anreizversagen.

Dieses Anreizversagen schlägt bei Genossenschaften in der Gemeinwesenökonomie weniger zu Buche. Zwar müssen Initiatoren dort auch in Vorleistung treten. Aber meist handelt es sich um Menschen, für die die genossenschaftliche Aktivität eine Nebenbeschäftigung darstellt, und die aus der Betätigung Sinngewinn erfahren oder sozial motiviert sind (beispielhaft Köstler 2006, S. 185-190).

## IV. Einordnung von und Beispiele für Genossenschaften in der Gemeinwesenökonomie

Zur Gründung von Gemeinwesen-orientierten Genossenschaften finden sich oft die unterschiedlichsten Menschen zusammen, dabei zumeist auch Menschen ohne ein unmittelbar eigennütziges Ziel. Bei genossenschaftlichen Sozialbetrieben<sup>25</sup> und Stadtteilgenossenschaften sind es in der Regel Arbeitslose oder unterbeschäftigte Menschen bzw. Fachkräfte, Sozialverbände und Ehrenamtler, die sich in der Arbeitsmarktintegration engagieren. Bei Dorfläden sind es Bürger, die besorgt sind, weil immobile Mitbürger den Supermarkt auf der grünen Wiese nicht erreichen können und der letzte Einzelhändler am Ort aufgeben musste. Generationen-übergreifendes Wohnen entsteht häufig aus Kleingruppen, die sich kennen, oder im Rahmen bestehender Wohnungs-

---

25 Ein Erfahrungsbericht über einen genossenschaftlich formalisierten Sozialbetrieb, der zur Arbeitsmarktintegration gegründet wurde, wird in Göler von Ravensburg 2010 beschrieben.

genossenschaften. Seniorengenossenschaften entstehen auf die unterschiedlichsten Weisen, wenige sind als bisher eG eingetragen, meist gehen ihnen nachbarschaftliche Aktivitäten u. a. auch in Vereinsform voraus (Köstler 2006, S. 122).

Mittlerweile werden auch Leistungsnutzer und so manche finanziell gebeutelte Kommune genossenschaftlich aktiv, wenn ein bestehendes Infrastruktur-Angebot bedroht ist oder weil es Bedarfe gibt, die vom lokalen Markt nicht oder nicht im richtigen Preis-Leistungs-Verhältnis beantwortet werden. Auf diesem Wege sind ebenfalls schon Dorfläden und Energiegenossenschaften aber bspw. auch Genossenschaften zum Erhalt von Bahnhöfen, Kultureinrichtungen, Gasthäusern, Freizeiteinrichtungen und einige Schwimmbad-Genossenschaften entstanden. Eine trennscharfe Abgrenzung zu anderen Genossenschaftstypen ist nicht einfach möglich (siehe Diskussion Teil I).

In Engelhardts Widmungstypologie handelt es sich bei den meisten Bürger-getriebenen Gründungen um *gruppenwirtschaftliche Genossenschaften* (Engelhardt 1983). Bei solchen werden neben den individuellen Mitgliederinteressen gerade auch die Ziele bestimmter Gruppen, Stände oder lokaler Gemeinschaften verfolgt. Zu *gemeinwirtschaftlichen Genossenschaften* werden solche Genossenschaften Engelhardt zu Folge dann, wenn die Gruppenförderung als im öffentlichen oder „übergeordneten“ Interesse stehend anerkannt wird, und die Öffentlichkeit oder die zuständigen Instanzen des Staates eine Förderungsbedürftigkeit und -notwendigkeit der Zielgruppen bejahen (Ders. 1987, S. 30 f.). Klassischerweise geschah dies mit dem Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz in der Nachkriegszeit vielen Wohnungsgenossenschaften.

Für die Gründung derartiger Genossenschaften gilt in besonderem Maße, was für Selbsthilfeorganisationen generell gilt: in der Regel entstehen sie, wo ein Mangel an alternativen Angeboten wahrgenommen wird und sich die gewünschte Leistung vom bzw. für den Einzelnen nicht ökonomisch sinnvoll erbringen lässt (Röpke 1992, S. 41 ff.) Das ist im deutschen Wohlfahrtsstaat zur Zeit meist nur dort der Fall, wo a) der Staat keine rechtliche Leistungsverpflichtung hat und b) die Probleme breite Bevölkerungskreise betreffen wie bspw. die Entvölkerung ländlicher Gebiete mit dem damit einhergehenden Rückgang an wirtschaftlicher und sozialer Infrastruktur. Weniger denkbar scheint die gruppenmäßige Selbsthilfe als Ausweg hingegen, wo hohe Kapitalbedarfe bestehen und wenn es um private, individuell zurechenbare Leistungen geht, für die es aber keine reziproken Tauschverhältnisse geben kann, wie es bei den meisten personenbezogenen sozialen Dienstleistungen der Fall ist.<sup>26</sup> Genossenschaftliche Selbsthilfe kann aber komplementär sozialpolitisch wirksam sein, wo fehlende Kaufkraft durch nonmonetäre Leistungen kompensiert werden kann, wie z. B. beim selbstorganisierten Leihen und bargeldlosen Tausch (z. B. LETS oder Gemeinschaftswährungen), aber auch wo ergänzende Leistungen dringend benötigt, vom Sozialsystem aber nicht vorgesehen sind (z. B. Seniorengenossenschaften).

Denkbar wären zwar auch Gemeinwesen-wirksame eG, die entweder Erbringer-Mitglieder oder Nutzer-Mitglieder haben. In der Realität gehen Gemeinwesen-orientierte Genossenschaftsgrün-

---

26 Die Möglichkeit reziproker Tauschverhältnisse ist eine Grundlage für das Funktionieren von Märkten. Reziprokes Tauschverhalten wird unwahrscheinlich, wenn keine gleichwertige Fähigkeit zum Geben vorliegt, wie bspw. bei zu geringer Kaufkraft oder eingeschränkter physischer oder psychischer Leistungsfähigkeit. Es wird auch erschwert, wenn die zeitmäßige Übereinstimmung von Geben und Nehmen nicht zu erreichen ist, wie bspw. wenn der Tausch über längere Zeiträume, ja vielleicht eine Generation hinweg stattfinden muss, wie eben bei (personenbezogenen) Leistungen für Kinder oder ältere Menschen.

dungen jedoch auf verschiedenste Initiatoren zurück und haben meist eine recht heterogene Mitgliedschaft, von Nutzern über institutionelle Mitglieder, Ehrenamtliche und Fachkräfte zu Fördermitgliedern. Daher werden solche eG auch als Multi-Stakeholder-Genossenschaften (MSG) bezeichnet (Münkner 2010, S. 377 f., ders. 2002, S. 23 f.). Die Gründung von Dorfläden, Senioren-genossenschaften und einem Teil der Energiegenossenschaften ist primär lokalökonomisch und bürgerschaftlich motiviert und basiert auf langfristigen, sozialräumlichen Überlegungen. Ähnliche Trends lassen sich auch in der Nachbarschaftshilfe, bei modernen Verkehrskonzepten, hinsichtlich lokalökonomischer Kreisläufe, Fair Trade und Initiativen gegen Gentrifizierung beobachten.

Als Beispiele für jüngst gegründete Genossenschaften mit gemeinwesenorientierten Ziele können nach Ansicht der Verfasserin gelten:

- *Bolando eG* zum Erhalt eines örtlichen Gasthauses,
- *Sozialgenossenschaft St. Pauli Nord und rundrum eG* zum Erhalt leerstehender Immobilien,
- *Ferendomizilgenossenschaft B-WAHREN eG*, die erschwungliche Ferien in und zum Erhalt eines bestehenden Wohnheimkomplexes anbietet,
- *Werkstatt Spielart eG*, ein soziales Unternehmen in Heidelberg, das schwer vermittelbare Jugendliche und Langzeitarbeitslose (LZA) beschäftigt,
- *Fundus eG*, ein Stadtteilbetrieb, der Second Hand Handel und Arbeitsmarktintegration verbindet,
- *Nachbarschaftshilfe-Vermittlung Waghäusel eG* in Mannheim.

## V. Fazit

Man braucht nicht viel Phantasie, sondern muss lediglich entlang der für Gemeinwesen-orientierte und Sozialgenossenschaften i. e. S. im Vorangegangenen skizzierten Linien weiterdenken, dann lassen sich mittel- bis langfristig viele weitere Gelegenheiten für Genossenschaftsgründungen vorstellen. Vor allem ergeben sich diese Chancen in solchen Feldern, wo Leistungen gebraucht werden,

- die der öffentliche Sektor nicht (mehr) finanzieren kann,
- aus denen sich sowohl Kommunen als auch die großen Wohlfahrtserbringer zurückziehen (Stichwort Ausgründungen),
- die neuerdings subjektorientiert finanziert werden,
- die den Kernprozessen vor- oder nachgelagert sind und personenbezogene Leistungen überhaupt erst sinnvoll nutzbar werden lassen (bspw. Rechnungswesen oder Marketing).<sup>27</sup>

Außerdem entstehen Möglichkeiten, wo

- die bisherigen Erbringer Aufgaben der Leistungsdokumentation oder Abrechnungsvorgänge an die Erbringer delegieren,
- die bisherigen Erbringer „schwierigere“ Dienstleistungen auszulagern versuchen,

---

27 Damit sind der eigentlichen personenbezogenen Leistung vor- und nachgelagerte Leistungen gemeint, wie bspw. Beratung über Angebote, Zugangserleichterung durch Vermittlung, Fallmanagement, kontinuierliche gesetzliche Betreuung usw.

- Leistungen immer stärker standardisiert werden, und deshalb die Bedarfe nicht mehr decken oder
- sozialer Wandel neue Bedarfe entstehen lässt.

Im Zuge dieser Entwicklungen entstehen Potentiale für neue Nutzer-Genossenschaften und weitere MSG.<sup>28</sup> Zugleich ist absehbar, dass sich auch in Deutschland die Zahl der *Selbstständigen* in der Sozialen Arbeit erhöhen wird (Stichwort Assistenz im betreuten Wohnen, Fallmanager, Gesetzliche Betreuer, Ambulante Hilfen zur Erziehung u. a.) (Brinkmann 2010, S. 89).<sup>29</sup> Viele davon könnten von einer förderwirtschaftlichen oder produktivgenossenschaftlichen Kooperation profitieren, weil dort Größeneffekte erzielt, Spezialisierungen möglich und administrative Aufgaben ausgelagert werden können. Auch Verhandlungsmacht kann auf diese Weise hergestellt werden. Fördergenossenschaftliche Zusammenschlüsse könnten die verschiedensten Geschäftszwecke umfassen, von der Immobilienverwaltung über den gemeinsamen Einkauf von Weiterbildung oder die Auslagerung des Abrechnungswesens. Es sind auch Mischformen von förder- und produktivgenossenschaftlichen Geschäftsmodellen denkbar, bspw. um zu einem Spezialanbieter etwa im therapeutischen Bereich zu werden (Brinkmann 2010, S. 95).

Genossenschaftsinitiativen haben ungeachtet der für einige Großstädte schon beschriebenen Einschränkungen (Fußnote 26) vor allem auch viele Chancen im Bereich von Kinderbetreuungsangeboten, die flexibel genug sind, sich an individuelle Familienbedarfe anzupassen,<sup>30</sup> in der sinnvollen Nachmittagsbetreuung an der Schule oder zum Erhalt von Schulstandorten (Pflüger 2009). Sowohl Elternselbsthilfegruppen (ggfs. unterstützt von Ehrenamtlichen), Genossenschaften von selbstständig tätigen Sozialarbeitern, -pädagogen und Erziehern als auch MSG sind hier denkbar. In jedem Falle läge hier der Schlüssel zum Erfolg für die Nutzer in der höheren Bedarfsgerechtigkeit, während es sowohl für die Fachkräfte als auch für engagierte Ehrenamtliche wichtig wäre, dass sich durch die genossenschaftliche Kooperation ihre Arbeitsbedingungen verbessern und sich Möglichkeiten für die berufliche oder persönliche Weiterentwicklung erschließen. Auch gibt es m.E., bei allen Schwierigkeiten, die die Arbeitsmarktintegration u.a. wegen einer ausgeprägten Flexibilität und Wandlungsfreude der öffentlichen Arbeitsmarktpolitik verzeichnet (Göler von Ravensburg 2010), noch viel Raum für neue Stadtteilgenossenschaften und sogenannte Social Enterprises in genossenschaftlicher Rechtsform, dies ganz besonders im Bereich der Berufsorientierung und -vorbereitung sowie in der Arbeitsmarktintegration behinderter Menschen (Mercator 2012). Eine wichtige Voraussetzung für die Nachhaltigkeit solcher Genossenschaften ist allerdings, dass die Abhängigkeit von der öffentlichen Förderung in Grenzen gehalten wird.

---

28 Angesichts der den Kommunen drohenden Amtshaftungsansprüche unversorgter Familien, wurden in den letzten beiden Jahren in vielen großen Kommunen städtische Förderprogramme für Kindertagespflege aufgelegt, die es dort z. T. weniger attraktiv erscheinen lassen, ähnliches über Selbsthilfeaktivitäten herzustellen. Die Verfasserin stellte dies bspw. für die Stadt Frankfurt am Main fest. Aber gerade in den Großstädten dürfte der Bedarf das Angebot dennoch übersteigen.

29 Unterstützt wird dies u. a. auch durch die teilweise Befreiung von der Umsatzsteuer für selbstständig arbeitende Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe, die zu Beginn des Jahres 2008 in Kraft trat (ebd. S. 94).

30 Angesichts des Ausmaßes der Unterversorgung, in vielen Kommunen gibt es Raum für weitere Familiengenossenschaften, die eine regelmäßige Tagespflege oder Kleingruppenbetreuung organisieren. Außerdem bleiben weiterhin fast überall Betreuungsbedarfe zu außergewöhnlichen Zeiten wie bspw. am Abend, vor der Schule, nachts oder am Wochenende unversorgt.

Im Fazit heißt das, für die genossenschaftliche Rechtsform schlummern im Sozialwesen in Deutschland deutliche Potentiale.<sup>31</sup> Mit der Reform des Genossenschaftsgesetzes 2006 wurde sie nicht nur attraktiver für kleine Gründergruppen, sondern ermöglicht nun auch die Verwirklichung sozialer und kultureller Ziele der Mitglieder. Auch das dogmatische Problem eines Verstoßes gegen das Identitätsprinzip,<sup>32</sup> das ja ein konstitutives Kernelement des deutschen Genossenschaftsverständnisses darstellt und die MSG besonders betrifft, wurde gelöst, indem man die Möglichkeit zur Aufnahme von Fördermitgliedern einrichtete.

Aus den bisher vorliegenden Erfahrungen hat sich jedoch gezeigt, dass es einige wichtige institutionelle Voraussetzungen zu schaffen gälte, wollte man signifikant mehr nachhaltig wirkende Sozialgenossenschaften haben. So braucht es in der Regel Initiatoren, die lokal unterversorgte Dienstleistungsbereiche identifizieren und mit einer Reihe von Vorarbeiten in Vorleistung treten, damit es zu einer attraktiven Gründungsidee und einer stabilen Gründergruppe kommt. Dies ist umso wichtiger, als die in Gang gebrachten Strukturveränderungen auf den Quasimärkten für soziale Dienstleistungen in den kommenden Jahren noch deutlichere Auswirkungen auf die Wettbewerbssituation haben werden. Zudem steht zu erwarten, dass staatliche Schuldenbremsen das Tempo der Strukturveränderungen erhöhen werden und geeignete Angebotsnischen vielleicht schnell von erwerbswirtschaftlichen, u. U. auch ausländischen Anbietern gefüllt werden.

Soll die eG auch im Sozialbereich Fuß fassen, muss die Rechtsform außerdem in der Öffentlichkeit, vor allem aber bei Fachkräften, Interessenvertretungen, Kommunen und Sozialversicherungsträgern bekannter gemacht werden. Die Gründungsberater der Genossenschaftsverbände brauchen mehr Expertenwissen in öffentlich finanzierten Geschäftsfeldern und öffentlichen Finanzierungsmodi. Es wäre gut, Pilotprojekte mit Wirkungs-Monitoring und externer Evaluierung zu haben, wenn bestimmte Genossenschaftsideen replizierbar gemacht werden sollen. Es braucht aber auch Typ- und Geschäftsfeld-offene Gründungsberatung seitens der Verbände.

Alles in allem ergibt sich zwar eine umfangreiche Agenda für die Genossenschaftsverbände. Sie hätten damit aber auch die Chance die Rechtsform wieder als moderne, bürgernahe und verlässliche alternative Alternative zu GmbH und Co zu etablieren.

Abstract

*Nicole Göler von Ravensburg; Opportunities for Registered Cooperatives in the Social Sector*

*Child Care; Community Development; Competition; Out Sourcing; Self-employment in Social Work; Social Cooperatives; Social Services; Subject Oriented Financing; Welfare*

---

31 So unzulänglich die Transparenz ist, welche die veröffentlichte Genossenschaftsstatistik im Hinblick auf Sozialgenossenschaften bietet, so kann man zumindest im Bereich der Sozialgenossenschaften der Anbieter (statische Kategorie gewerbliche Genossenschaften, Subkategorie Sozialgenossenschaften) erkennen, dass die Zahl der Neugründungen schon in den letzten zehn Jahren einen ansteigenden Trend aufweist: Zwischen 2000 und 2008 zählte die DZ Bank 51 Gründungen (Stappel 2010, S. 75), für die Zeit von 2009 bis 2011 waren es schon 58 (DG Verlag 2012, S. 41 und Korrespondenz der Verf. mit Herrn Stappel 11. Nov. 2012).

32 Unter dem Identitätsprinzip versteht man die Idee, dass in einer eG alle Mitglieder zugleich Eigentümer der eG und Nutznießer der von ihr erbrachten Leistungen sein sollen.

*The international year of cooperatives as well as increasing numbers of cooperative start ups in various sectors of the economy have given the cooperative form of company a new popularity in Germany. There is talk of a 'renaissance' of cooperatives. The article analyzes the status and opportunities of cooperative activity in the social welfare sector. How many registered cooperatives (eG) deliver social services or provide community welfare? What services do they offer? What kind of economic conditions prevail in these sectors and how are they to change in the near future? What could this mean for the attractiveness of this legal form in social welfare delivery? Are there new potentials to be foreseen? What would be needed for these to be utilized cooperatively? These questions are tackled by the article from a socio-economic perspective also drawing on practice examples.*

## Literaturverzeichnis

- Bank für Sozialwirtschaft (B.f.S.) (2005), Finanzierungsprobleme und Finanzierungsmöglichkeiten in der Freien Wohlfahrtspflege. Untersuchungsbericht von Rothkirch, Christoph von/ Uwe Haseleu. Köln.
- Bank für Sozialwirtschaft (B.f.S.) (2006), Das novellierte Genossenschaftsgesetz als Chance für die Sozialwirtschaft, <http://www.sozialbank.de/fachbeitraege/> (Zugriff: 7.02.2013).
- Bösche, Burchard (2003): Lässt sich die Gemeinnützigkeit mit der genossenschaftlichen Rechtsform vereinbaren? Anforderungen an die sozialgenossenschaftliche Organisation, in: Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens, Paritätische Bundesakademie (Hrsg.), Sozialgenossenschaften, AG SPAK Bücher, Neu Ulm, S. 261-270.
- Brinkmann, Volker (2010), Sozialwirtschaft. Grundlagen-Modelle-Finanzierung. Wiesbaden.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtsdienste (Bafg) e.V. (2009), Gesamtstatistik 2008.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2013): Gute Kinderbetreuung, 15.1.2013; <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Kinder-und-Jugend/kinderbetreuung.did=118986.html> (Zugriff: 22.1.2012).
- Ciriec (2006), Manual for drawing up satellite accounts of companies in the Social Economy, Cooperatives and Mutual Societies, Liège.
- Deutsche Bank Research (2010), Wirtschaftsfaktor Wirtschaftsverbände, Frankfurt, [http://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD000000000264932.pdf](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000264932.pdf) (Zugriff 27.2.2013).
- Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV) (2010), Zahlen und Fakten 2010. Deutscher Genossenschafts-Verlag eG, Wiesbaden.
- Deutscher Genossenschaftsverlag (DG-Verlag) (Hrsg.) (2010 b), Die Deutschen Genossenschaften 2010. Entwicklungen – Meinungen – Fakten 2010. Sonderthema, Neue Märkte – neue Genossenschaften, Autor: Stappel, Michael, Wiesbaden.
- DG Verlag (Hrsg.) (2012), Die deutschen Genossenschaften 2012. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen. Sonderthema, „2000er-Genossenschaften“. Neue Ideen – neue Unternehmen – neues Image? Autor: Stappel, Michael, Wiesbaden.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1983), Gemeinwirtschaftliche Genossenschaften – ein möglicher Widmungstyp von Genossenschaften unter sechsen, in: ZögU, Bd. 6, S. 30-47.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1987), Typologie der Genossenschaften und anderer Kooperationen, in: WISU, Heft 1, S. 29-34.
- Familiengenossenschaft eG (2013), Über uns, <http://www.familiengenossenschaft.eu/> (Zugriff: 22.1.2013).
- Familiengenossenschaft eG (2013 a), Leistungen, <http://www.familiengenossenschaft.eu/> (Zugriff: 22.1.2013).
- Fedke, Christoph (2010), Zwischen (Neo)Korporatismus und Markt. Soziale Dienste in Deutschland auf ihrem Weg in den Wettbewerbsmarkt; in: Sozialmagazin: 35. Jg. Heft 2/2010, S. 44-51.
- Finis Siegler, Beate (2009), Ökonomik Sozialer Arbeit, 2. Auflage, Freiburg im Breisgau.
- Flieger, Burghard (2003), Sozialgenossenschaften als Perspektive für den Sozialen Sektor in Deutschland; in: Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens, Paritätische Bundesakademie (Hrsg.), Sozialgenossenschaften, AG SPAK Bücher, Neu Ulm, S. 11-35.
- Göler von Ravensburg, Nicole (2004), Sozialgenossenschaften aus der Sicht der Sozialen Arbeit. In: Dies. (Hrsg.), Perspektiven für Sozialgenossenschaften im Wandel der Sozialen Arbeit. Tagungsbericht, Marburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Band 42, S. 77-96.

- Göler von Ravensburg, Nicole (2006), Chancen der eG im Gesamtfeld der Kooperationsformen; in: Münkner, H.-H., Ringle, G. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften, Bausteine für eine typgerechte Weiterentwicklung, Bern, Stuttgart, Wien 2006, S. 99-124.
- Göler von Ravensburg, Nicole (2006 a), Sozialgenossenschaft verdient ihre Chance; in: neue caritas, 107. Jhg., Heft 17, 4. Oktober 2006, S. 9-13.
- Göler von Ravensburg, Nicole (2010), Sozialer Betrieb Sulzbach eG, Ein Experiment der lokalen Ökonomie; in: Münkner, Hans-Hermann / Ringle Günther, Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder- Grundlagen und Fallbeispiele. Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen Band 108, ifG Marburg / Nomos Verlag, Baden-Baden, S. 123-139.
- Informationssystem Studienwahl und Arbeitsmarkt der Universität Düsseldorf (ias) (2013), Sozialwesen: Sozialarbeit und Sozialpädagogik, [http://www.uni-due.de/isa/fg\\_sozial\\_gesund/sozialwesen/sozialwesen\\_am\\_frm.htm](http://www.uni-due.de/isa/fg_sozial_gesund/sozialwesen/sozialwesen_am_frm.htm) (Zugriff: 22.1.2013).
- Institut der Deutschen Wirtschaft (IW) (2004), Wohlfahrtsverbände in Deutschland. Auf den Schultern der Schwachen. Köln. [http://ahz-ochs.de/pdf\\_dateien/IWStudieWohlfahrt.pdf](http://ahz-ochs.de/pdf_dateien/IWStudieWohlfahrt.pdf) (Zugriff 27.2.2013).
- Karner, Andrea/ Röbl, Dietmar/ Weismeier-Sammer, Daniela (2010), Genossenschaftliche Erfüllung kommunaler Aufgaben in PCP-Modellen: Typen und Determinanten einer erfolgreichen Entwicklung, in: Münkner, Hans-Hermann / Ringle Günther, Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder- Grundlagen und Fallbeispiele. Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen Band 108, ifG Marburg / Nomos Verlag, Baden-Baden, S. 85-106.
- Klemisch, Herbert/ Flieger, Burghard (2007), Genossenschaften und ihre Potenziale für Innovation, Partizipation und Beschäftigung, KNI Bericht 01/07, Köln.
- Knorr, Friedhelm/ Scheibe-Jaeger, Angela (2002), Sozialökonomie, Frankfurt am Main.
- Köstler, Ursula (2006), Seniorengenossenschaften – Stabilitätseigenschaften und Entwicklungsperspektiven. Eine empirische Studie zu Sozialgebilden des Dritten Sektors auf Grundlage der Gesundheitsökonomik, Berlin.
- Lübking, Uwe (2011), Die Daseinsfürsorge muss gesichert werden. Ein Neustart der Sozialpolitik ist dringend erforderlich; in: Blätter der Wohlfahrtspflege. Heft 2/2011, S. 43-47.
- Meyer, Dirk (2008): Markt und Wettbewerb in der Kinder- und Jugendhilfe? Möglichkeiten der Ausgestaltung anhand von Fallbeispielen, in: Sozialmagazin, 33. Jg. Heft 1, S. 40-44.
- Mercator Forschungsverbund (2012), Innovatives Handeln, Social Entrepreneurship Handlungsempfehlungen für Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Sozialunternehmer, [http://www.stiftung-mercator.de/fileadmin/user\\_upload/INHALTE\\_UPLOAD/Wissenschaft/Social\\_Entrepreneurship/120625\\_SE\\_Handlungsempfehlungen\\_Layout4\\_final.pdf](http://www.stiftung-mercator.de/fileadmin/user_upload/INHALTE_UPLOAD/Wissenschaft/Social_Entrepreneurship/120625_SE_Handlungsempfehlungen_Layout4_final.pdf) (Zugriff 27.2.2013).
- Meyer, Dirk (1999), Wettbewerbliche Neuorientierung der Freien Wohlfahrtspflege, Berlin 1999.
- Münkner, Hans-H. (2002), Organisierte Selbsthilfe gegen soziale Ausgrenzung – „Multi-Stakeholder- Genossenschaften“ in der internationalen Praxis, Berliner Beiträge zum Genossenschaftswesen 58, Berlin.
- Münkner, Hans-H.(2010): Kommunale Kooperation – Genossenschaft als Modell für öffentliche Aufgaben; in: George, Wolfgang/ Bonow, Martin (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement, Band4: Kommunale Kooperation, Lengerich, S. 372-382.
- Pflüger, Georg A. (2009), Unser Weg zur Schulgenossenschaft, in: George, Wolfgang/ Bonow, Martin (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement, Band 3: Regionales Bildungs- und Wissensmanagement, Lengerich, S. 137-141.
- Röpke, Jochen (1992): Strategic Management of Self-help Organizations, Marburg Consult, Marburg.
- Sell, Stefan (2011), Krisenfolgen. Den Wandel erkennen, den Wandel steuern; in: SOZIALwirtschaft, Heft 1/2011, S. 7-12.
- Skerutsch, Conrad (2004), Sozialgenossenschaften aus der Sicht von Verwaltung und Politik, in: Göler von Ravensburg, Nicole (Hrsg.), Perspektiven für Sozialgenossenschaften im Wandel der Sozialen Arbeit. Tagungsbericht, Marburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Band 42, S. 44-48.
- Stappel, Michael (2010), Neugründungen von Genossenschaften in den Jahren 2000 bis 2008; in: Münkner, Hans-Hermann / Ringle Günther, Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder- Grundlagen und Fallbeispiele. Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen, ifG Marburg/ Nomos Verlag, Baden-Baden, S. 67-81.
- Vogt, Walter: Genossenschaften – eine andere Form des Wirtschaftens. Ein Reader der Parlamentarischen Linken in der SPD-Bundestagsfraktion, Berlin.
- Wendt, Wolf Rainer (2002): Sozialwirtschaftslehre. Baden-Baden.
- Wirtschaftswoche (2013), Caritas und Diakonie bedienen sich beim Staat, S. 3: Wohlfahrtsverbände an allen Schalthebeln, 22.1.2013; <http://www.wiwo.de/politik/deutschland/wohlfahrtsverbaende-caritas-und-diakonie-bedienen-sich-beim-staat-seite-all/7397380-all.html> (Zugriff 22.1.2013).
- Wohlfahrt, Norbert (2007), Thesen zur Entwicklung der Freien Wohlfahrtspflege. Vortrag; in: Liga der Freien Wohlfahrtspflege in Hessen e.V. (Hrsg.) (2007), Zum Wandel der Wohlfahrtsverbände. Ein Beitrag zur sozialpolitischen Diskussion. Wiesbaden, S. 31-42.
- Wohlfahrt, Norbert (o.J.), Ökonomisierung der sozialen Arbeit als Auslöser von QM-Strategien, <http://www.efh-bochum.de/homepages/wohlfahrt/.../qualitaetsmanagement....> (Zugriff 24.1.2013).