

**HerausgeberInnen:** Prof. Dr. *Susanne Elsen* (Bozen/Bolzano), Prof. Dr. *Markus Gmür* (Fibourg/Freiburg), Prof. Dr. *Dorothea Greiling* (Linz), *Silke Helfrich* (Bonn), Prof. Dr. *Winfried Kluth* (Halle/Saale), Prof. Dr. *Remi Maier-Rigaud* (Sankt Augustin), Prof. Dr. *Ulf Papenfuß* (Friedrichshafen), Prof. Dr. *Barbara Sak* (Liège/Lüttich), Prof. Dr. *Christina Schaefer* (Hamburg), Prof. Dr. *Michaela-Maria Schaffhauser-Linzatti* (Wien), Prof. Dr. *Frank Schulz-Nieswandt* (Köln), Prof. Dr. *Dieter K. Tscheulin* (Freiburg/Breisgau)

**Schriftleitung:** Prof. Dr. *Frank Schulz-Nieswandt*

**Redaktion:** *Leonie Weigner*, B.Sc.

## Inhalt

Editorial .....	163
-----------------	-----

### Schwerpunkt

#### „Bausteine einer Wissenschaft von der Gemeinwohlökonomie“

*Susanne Elsen und Luca Fazzi*

“We want to change realities here.” Motivations of actors in social agriculture fighting organized crime in Southern Italy .....	165
---	-----

*Marc Frick*

Gesellschaftliche Asymmetrien, Prosozialität und ein drittes Prinzip – Perspektiven auf moderne Gesellschaften im Anschluss an Marcel Mauss' Essay Die Gabe .....	183
--	-----

*Andreas Exner*

Ökonomien der Gabe .....	200
--------------------------	-----

*Simon Micken und Joschka Moldenhauer*

Zu einem tieferen Verständnis von Gemeingütern durch Commons und Commoning .....	219
---	-----

*Cornelia Coenen-Marx*

Die Neuentdeckung der Gemeinschaft – Ein Blick auf Quartier, Pflege und Kirche in Pandemiezeiten .....	237
---	-----

*Judith Kohlenberger*

Wer ist das Wir? Zur Konzeptualisierung von Solidarität, Zugehörigkeit und gesellschaftlicher Fragmentierung .....	249
---	-----

*Johannes Blome-Drees und Joschka Moldenhauer*

Die Genossenschaft als hybride Organisation – Eine morphologisch-typologische Analyse .....	261
--	-----

## Freie Beiträge zu den Themen Sparkassen und Theaterwesen

*Corinna Ewelt-Knauer, Anja Schwering, Sandra Winkelmann*  
Wirksamkeit der Kontrollen im Corporate-Governance-System der Sparkassen ..... 283

*Steffen Hoffmann und Andreas Kleine*  
„Aspekte der dynamischen Effizienzbewertung von Dreispartentheatern mit der Data Envelopment Analysis“ ..... 304

## Besprechungen

*Thomas Loer*  
Thomas Klie (2021): Recht auf Demenz. Ein Plädoyer ..... 335

## Impressum

Die *Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl (Z'GuG)* ist eine interdisziplinäre wissenschaftliche Fachzeitschrift mit Relevanz für die fachliche Praxis (Wirtschaft, Politik, Zivilgesellschaft). Die Zeitschrift erscheint als Neue Folge der *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZöGU) – Journal for Public and Nonprofit Services*. Thematische Schwerpunkte sind die Gemeinwirtschaftslehre in ihrer Trägervielfalt, die Verwaltungslehre, die Sozialwirtschaft, der Dritte Sektor, das Genossenschaftswesen sowie zivilgesellschaftlich bedeutsame Themenkreise wie Kommunalisierung, Nachbarschafts- und Quartierskonzepte, Netzwerkentwicklungen und Sozialraumbildung. Die *Z'GuG* steht grundlegenden theoretischen und methodologischen Diskussionen offen gegenüber und nimmt Themenkreise auf, die einer kulturwissenschaftlichen, aber auch philosophischen Öffnung benötigen, darunter die Social- (Medical-, Nursing-, Educational- etc.) Care-Debatten, Gender- und weitere Diversitätskontroversen, die Commons-Theorie sowie die Gabe- und Reziprozitätsforschung. Aus diesen Öffnungen heraus widmet sich die *Z'GuG* dem Meta-Thema Gemeinwohl.

**HerausgeberInnen (Editorial Committee):** Prof. Dr. *Susanne Elsen* (Bozen/Bolzano), Prof. Dr. *Markus Gmür* (Fibourg/Freiburg), Prof. Dr. *Dorothea Greiling* (Linz), *Silke Helfrich* (Bonn), Prof. Dr. *Winfried Kluth* (Halle/Saale), Prof. Dr. *Remi Maier-Rigaud* (Sankt Augustin), Prof. Dr. *Ulf Papenfuß* (Friedrichshafen), Prof. Dr. *Barbara Sak* (Liège/Lüttich), Prof. Dr. *Christina Schaefer* (Hamburg), Prof. Dr. *Michaela-Maria Schaffhauser-Linzatti* (Wien), Prof. Dr. *Frank Schulz-Nieswandt* (Köln), Prof. Dr. *Dieter K. Tschulin* (Freiburg/Breisgau)

**Schriftleitung, V.i.S.d.P. (Editor-in-Chief):** Alle zur Veröffentlichung bestimmten Manuskripte sind zu senden an: Prof. Dr. *Frank Schulz-Nieswandt*, Seminar für Sozialpolitik, Universität zu Köln, Universitätsstr. 77, D-50931 Köln; E-Mail: [redaktion-zgug@uni-koeln.de](mailto:redaktion-zgug@uni-koeln.de), Tel.: 0049 221-470 5455, Fax: 0049 221-470 4999.

**Redaktion (Editorial Office):** *Leonie Weigner*, B.Sc., Seminar für Sozialpolitik, Universität zu Köln, Universitätsstr. 77, D-50931 Köln; E-Mail: [weigner@wiso.uni-koeln.de](mailto:weigner@wiso.uni-koeln.de), Tel.: 0049 221-622 7743, Fax: 0049 221-470 2648.

**Begutachtungsverfahren (Peer Review):** Die in der *Z'GuG* veröffentlichten Abhandlungen werden durch zwei fachkundige Dritte beidseitig anonym begutachtet, evtl. wird ein Drittgutachten eingeholt. Dem Verfasser/Der Verfasserin wird danach mitgeteilt, ob der Beitrag zur Veröffentlichung – gegebenenfalls nach empfohlener Überarbeitung – angenommen werden kann.

**Druck und Verlag (Printing and Publishing):** Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Postfach 100 310, D-76484 Baden-Baden, Tel.: 0049 7221 2104-0, Fax: 0049 7221 2104-27, E-Mail: [nomos@nomos.de](mailto:nomos@nomos.de)

**Bezugsbedingungen (Subscription Rates 2021):** Die Zeitschrift erscheint viermal im Jahr. Jahresabonnement für Einzelkunden 159,00 € (Print inkl. Online; zur Einzelplatznutzung mittels Zugangsdaten), für Firmen/Institutionen 298,00 € (Print inkl. Online; zur Mehrfachnutzung mittels Zugangsdaten oder IP). Einzelheft 42,00 € (Print). Alle Preise inkl. MwSt., zzgl. Vertriebskostenanteil. Bestellungen beim örtlichen Buchhandel oder direkt bei der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden. Kündigungsfrist: 3 Monate vor Kalenderjahresende.

**Anzeigen (Advertising):** Sales friendly Verlagsdienstleistungen, Pfaffenweg 15, D-53227 Bonn, Tel.: 0049 228 97 89-80, Fax: 0049 228 97 89-820, E-Mail: [roos@sales-friendly.de](mailto:roos@sales-friendly.de)

**Urheber- und Verlagsrechte (Copyrights and Publishing Rights):** Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Der Nomos Verlag beachtet die Regeln des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e.V. zur Verwendung von Buchrezensionen.

ISSN 2701-4193

[www.zgug.nomos.de](http://www.zgug.nomos.de)



**Nomos**

## Editorial

Nachdem im Heft 1 (als 44. Jahrgang in der Nachfolge der ZögU) der »Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl« der Kreis der Herausgeberinnen und Herausgeber mit jeweils eigenen Beiträgen ein breites Spektrum typischer Themen der Zeitschrift vorgestellt haben, wird mit Heft 2 vorliegend die Struktur zukünftiger Hefte demonstriert. Die erste Hälfte eines Heftes besteht aus Beiträgen zu einem geplanten Schwerpunktthema, die zweite Hälfte aus sog. freien Beiträgen. Die Beiträge beider »Hälften« unterliegen den üblichen Standards der Begutachtung. Im Unterschied zu den freien Beiträgen werden die Schwerpunkte durch »call for papers« (wie es derzeit für Heft 3 der Fall ist) eingeworben. Im vorliegenden Heft 2 sind Beiträge eingeworben worden, aber dennoch begutachtet worden; zum Teil sind freie Beiträge, weil thematisch passend, eingefügt worden. Soweit zur Orientierung der Leserschaft dieser neuen Zeitschrift in Bezug auf einige formale Fragen.

Nun zum vorliegenden Schwerpunkt. Geplant war, Beiträge zu einigen grundlegenden theoriebildenden Bausteinen einer Gemeinwirtschaftslehre bzw. einer Gemeinwohlökonomie zusammen zu stellen. Grundlegend sind solche Bausteine, weil sie kulturgrammatische Elemente einer allgemeinen Theorie der Ermöglichung von Gesellschaft sind. In diesem Sinne handelt es sich um Beiträge, die sich – natürlich nicht erschöpfend, sondern problemorientiert und exemplarisch – um Kategorien von Gabe und Reziprozität, Sozialraum und Gemeinschaft, Sozialkapital und Vertrauen, Formen des Gemeinwohl-orientierten Wirtschaftens, Morphologie der Genossenschaft, Commons drehen. Bei aller Theorieorientierung, die ja zur Abstraktion neigen muss, werden die Brücken zur Praxis sozialer Wirklichkeit begangen.

Dass es sich bei der Gemeinwohlökonomie nicht um naive Spielplätze alternativen Lebens handelt, zeigt der Beitrag zur Rolle lokaler Gemeinwohlökonomie in agrarisch geprägten ländlichen Räumen in Süditalien, wobei es um die Überwindung organisierter »mafioser« Kriminalität geht, die – wie die historische Forschung zu Patronage-Klientilismus-Mechanismen dauerhaft entwicklungsblockierter Räume validieren konnte – als Problematik indiziert, wie die Zeitschrift nicht nur einzelwirtschaftliche Ansätze der Gemeinwirtschaft thematisieren will, sondern auch die gesellschaftlichen Kontexte und somit die gesellschaftsgestaltungspolitische Reichweite der Themen.

Eine vorletzte Bemerkung: Die Beiträge zum Feldern »Sparkasse« und »Theater« zeigt, wie traditionelle Themen öffentlichen Wirtschaftens der ZögU aufgegriffen und fortgeführt werden.

Die letzte Bemerkung: Die Buchbesprechung zum Essay des interdisziplinären Altersforschers Thomas Klie zeigt, dass Buchbesprechungen in der Zeitschrift auch in Zukunft erwünscht sind, aber – wie hier der Fall – anspruchsvolle reflexive Be-

sprechungsessays sein sollen, deren Zitationsapparat es ermöglichen soll, den Charakter von »Kurzbeiträgen« anzunehmen.



*Frank Schulz-Nieswandt*

## Schwerpunkt „Bausteine einer Wissenschaft von der Gemeinwohlökonomie“

Susanne Elsen und Luca Fazzi

### “We want to change realities here.” Motivations of actors in social agriculture fighting organized crime in Southern Italy

#### Zusammenfassung

Dieser Beitrag basiert auf 20 Tiefeninterviews mit verantwortlichen Akteur\*innen von Sozialgenossenschaften, Konsortien und Netzwerken der Sozialen Landwirtschaft in vier süditalienischen Regionen, welche stark durchdrungen sind von organisierter Kriminalität.

Die Forschung wurde vom September 2019 – März 2020 durchgeführt.

Sie stellt folgende Fragen:

Wer sind die Akteur\*innen welche mit ihrer Arbeit eine Kultur der Legalität gegen das organisierte Verbrechen verbreiten wollen und welche Motivationen treiben sie? Welche Strategien wenden Sie in diesem herausfordernden Feld an? Welche unterstützenden und verhindernden Faktoren erfahren sie?

**Stichworte:** Die Sozial-ökonomische Situation des ländlichen Südens Italiens; Soziale Landwirtschaft; nicht-materielle Motivationen von Akteur\*innen in der sozialen Ökonomie; lokale Akteur\*innen des sozialen Wandels

#### Summary

This contribution bases on 20 in-depth interviews with leading actors of social cooperatives, consortia and networks of social agriculture in four disadvantaged South Italian regions, interstratified by organized crime. The research was conducted between September 2019 and March 2020. The core questions are: i) who are the actors and which motivations drive them? ii) which strategies did they practice? Iii) what kind of supporting and pushback factors did they experience?

**Keywords:** Socio-economic situation in rural southern Italy; social agriculture; non-material motivations of actors in social economy; local change agents;

“For us, it was important to start with a project for the endogenous growth of the Mezzogiorno, an idea of cultural change and of cultivating, because culture and agriculture here are one.” (Interview No. 10, vice-president of a Campanian social cooperative)

#### Introduction

Southern Italy suffers under poverty, emigration of qualified young people and a problematic demographical change. The precarious living conditions nourishes organized crime, even if over a period of more than 50 years, Italy has gained considerable experience in counteracting mafia-organizations with legal instruments and

multilayer-strategies. Legal prosecutions, however, are not sufficient to initiate change, even if they are indispensable preconditions. A sustainable change requires for destroying the consensus that organized crime has in a territory by creating self-sustained economic alternatives and a culture of legality. Social agriculture as a multifunctional approach has a high potential to reach this aim. Practicing social agriculture as a countervailing activity in disadvantaged regions of the Italian South contaminated by organized crime, however, asks for a high degree of resilience, strategic capacity and political support. There is a growing number of dedicated actors in the field of social farming, who tackle this task despite the fact, that social farming with high social and cultural aims under the described conditions, cannot promise monetary benefit.

### **The misery of the Italian South**

Southern Italy suffers from a high poverty-rate, unemployment, emigration and a problematic demographical change. The roots of the misery are historical (Giordano, 1992). There is no country other than Italy, in which 40.8% of its territory, the Mezzogiorno, and 34.2% of the national population, has a per capita income equal to 56% of that of the remaining part of the state (Panetta 2019). The agricultural sector mirrors this discrepancy between the two Italian macro-areas. The report on Agriculture in southern Italy, published by Ismea (2018) shows, that the level of value added per employee of the northern farms is 50% higher than that of workers in the South. Over the last decades, other worrying factors such as irregular work and exploitation of migrants have increasingly delineated the face of the southern agricultural sector, which is mostly oriented to large-scale distribution. This phenomenon is not endemic to the South however, since it is estimated, that in the whole country, the irregularity rate in agricultural employment reaches 39% (FLAI-CGIL 2018).

The report of the Italian National Institute of Statistics about poverty (ISTAT 2019) indicates the poverty rate for the Italian South shows a problematic socio-economic situation: 15,7% of young people live in a situation of absolute poverty in these regions. One out of two persons between 18 and 32 is unemployed or searching for a first employment. Between 2002 and 2017, 852.000 citizens left the southern regions, under which 612.000 young people (15-34) and 240.000 of them with an academic degree (SUD 2030, 16). Following the actual plan of the Ministry for the South and the territorial cohesion (Piano SUD 2030, February 2020), the total amount of public investment in the southern regions declined between 2008 and 2018 from 21 to 10.3 billion € (SUD 2030, 4).

The precarious living conditions nourished historically organized crime. The societal situation, can be named as “wild liberalism” (Osservatorio Placido Rizzotto, 2016, 17), which emerges under conditions, where people live under conditions of unemployment, poverty and a lack of perspectives and in which state-control is

scarce. Simultaneously, organized crime has dominated the life of people in these regions. The project coordinator of a Sicilian social cooperative expresses it in the following way: *“If there were real work and economic emancipation of people in Sicily, it would be difficult for mafia to rule here.”* (Interview No. 4). The socioeconomic system is in dependency relations from illegal actors, slowing down development and encouraging the exodus of those, who do not adopt to their conditions. The president of a social cooperative in Calabria explains the necessity of a cultural change as condition for economic development. *“The difficult context is not an economic one only, but first of all a cultural one.”* (Interview No. 6)

*“The Ndrangheta threatens not only directly, but creates also strong pressure against those, who want to disconnect. There are those who dare to do it, but it is not easy.”* (Interview No. 12.). Mafia organizations have gained massive economic, political and cultural power, creating dependencies for individuals, families, enterprises and public institutions, thereby influencing all areas of civic life. They have the “ability to use social ties and networks to construct a social consensus which allows them to produce, uncontested, illegal wealth for their affiliates” (Mosca 2018, 119). The president of a Calabrian social cooperative describes the helplessness of the local population: *“There is such a strong sentiment of inferiority, that also projects that could be implemented are seen as unrealizable. The work to do first is on the foundations, you have to dig at the socio-cultural conditions of these phenomena, and you find subservience and incapacity to be actors of change.”* (Interview No 6). The vice-president of a Campanian social cooperative: *“There is a concept of “meridionalism”, a condition of psychological subservience, which leads to the thinking, that nothing is changeable, not even a bit.”* (Interview 10)

Mafia-organizations control agriculture along the whole supply, because the percentage of value added by shadow economy in agriculture is higher than in other sectors (Marchetti, 2019, 47). The Italian National Antimafia Direction reports, that the turnover of agro-mafia in 2015 was 12.5 billion euro (Osservatorio Placido Rizzotto, 2016, 19). Actual inspection by the national Italian research institute Eurispes detected, that organized crime is a growing phenomenon in the most important productive sector connected with the primary needs of millions of people (Eurispes 2020).

### **Italy’s efforts to create a legal frame against the agro-mafia**

Over a period of more than 50 years, Italy has gained considerable experiences in counteracting mafia-organizations through the development of legal means and multilayer- and multi-actor strategies, strongly based on local social cooperatives. Since 1965, a law allows the Italian state to expropriate illegally acquired goods, transferring them to local communities for social aims (Santino 2006). Legal prosecutions alone, however, cannot lead to a change, even if they are indispensable preconditions. A real change requires for destroying the consensus that mafia has in a

territory. It is necessary to implement concerted development programs, which promote respect for democratic rules and public institutions.

A strong movement to initiate such a change emerged in the mid of the 1990s. “Libera, Associations, names and numbers against mafias”, a network of diverse national, regional and local organizations, the cooperative sector, unions and associations (Santino 2009, 412) was born in 1995. The strategy of Libera is a model of involving “a variety of local players, which collaboratively pursue a common interest, namely the defeat of the mafia.” (Mosca 2018, 121). Law no. 109 introduced in 1996, regulated the assignment of confiscated property for public interests such as security, justice, employment, social protection or social services. It underlines that confiscated goods should serve to restore a social, legal and democratic order that serves the common good. To organize the complicated processes in a transparent and effective way, in 2010, Italy founded the national agency for the administration and allocation of confiscated goods (Agenzia Nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei Beni Sequestrati e Confiscati alla criminalità organizzata, ANBSC).

### **The potential of multifunctional social agriculture**

Mafia organizations must be confronted especially in the place, in which they act (Iovino, 2016). To enter this context with the intention to develop local economies for legal income, social integration and employment, however, is a challenging project, which must accomplish more and other objectives than economic effort alone. Such an undertaking asks for a multiple and interrelated approach, able to reach the social and cultural tissue of the territory.

In August 2015, Italy was the first European country that passed a law for the promotion of social agriculture. This implies a strong advancement also for the anti-mafia movement. The combination of agricultural activities with social-, educational and healthcare objectives is a strategy, able to preserve jobs and create income opportunities, while providing services to the community and contributing to sustainable rural development. To underline the political will and priorities, in February 2018, the Italian Ministry for Agriculture, Forestry and Aliments (MIPAAF), the agency for agricultural allocation (Agea) and the national agency ANBSC, signed a declaration for the involvement of social agriculture in the management of goods, confiscated from mafia. (SIPROMI 2019, 18).

Social agriculture as a sector-transgressing multi-functional approach has the potential to create conditions for a sustainable change at local level. It is not only the immanent multi-functionality of the concept, but the aim is also to build legal alternatives within this basic economic context and by this, demonstrating that it is possible. Predominantly, social agriculture is organized in local cooperatives following the Italian law of 1991. Due to the horizontal structure of cooperatives, these are especially suitable to counteract traditional power-relations that support mafia-organizations (Giordano, 1992; Giare, Borsotto, De Vivo et.al. 2020). Social cooperati-



ves are especially appropriate for this field and allow for interesting experiments by merging agricultural production with social, educational, cultural, ecological and political objectives.

As a sector-transgressing approach, social agriculture can create new combinations and synergetic local solutions. The understanding of agriculture as a multi-functional approach is a leading principle for the future of agriculture and rural areas in general (Wilson, 2007, 234). It bases on the understanding of rural transition as a holistic process, concerning not only economic and political but also social, ecological and cultural aspects. The vice-president of a Campanian social cooperative points out: *“Starting with social agriculture means, tying with the dimensions of community relations, with reciprocity, those relations from which interpersonal trust emerges. Agriculture, for us means having and creating an idea of community. We use the traditional term “cumparete” to give sense to the idea of agricultural production based on shared and collaborative community relationships. (...) It is a cultural vision which stands behind the idea of a new rurality, which is also a new community.”* (Interview No. 10).

Actors in social agriculture are community-development-agents but also agricultural innovators and ecological transformers. Organic and biodynamic cultivation methods are dominant practices in social agriculture as they are best suited to social activities with target groups of social- and health-care services. According to the report published by the Italian Rete Rurale Nazionale (Giarè, Borsotto, De Vivo et.al. 2017) on social agriculture in Italy, almost 70% of the examined initiatives (N = 367) adopt organic or biodynamic farming methods. The Italian association for biological agriculture (AIAB) underlines the complementarity of social and ecological motivations of actors in social agriculture, who demonstrate an attitude committed to the common good (AIAB, 2007).

Besides the creation of employment, social integration of disadvantaged people, the productive use of local assets and other socio-economic, cultural and ecological effects, above all, the return of young, qualified people, who commit to their territory and develop new local economies with a high moral claim, is the most promising signal for the region and the local community. *“We want to contribute to changing things here, if not, the young ones go away, and the old logic will stay.”* (Interview No. 3).

### **Trying to understand local realities: in-depth interviews with southern Italian actors in social agriculture**

Between September 2019 and April 2020, we identified social cooperatives, associations, and cooperative consortia in the field of Social Agriculture combatting organized crime in the southern Italian regions of Sicily, Calabria, Campania and Apulia. Our interest was to get in contact with actors, who try to build up social agri-

culture, providing subsistence, employment and future perspectives to local people while counteracting organized crime.

We conducted 20 in-depth interviews with founders, members and responsible actors of these structures. Most of our interviewees work on goods confiscated from Mafia-organizations. Even if some of them refuse to do that, because they fear reactions by organized crime on site or the turning away of intimidated local people, all of them aim to promote a culture of legality and create employment, facilitating a cultural change and the development of local economy in the area where they act.

The process of interviewing was highly demanding, so that we had to organize it in iterative processes. After a first interview and its transcription, in most cases, we conducted follow up interviews at least once to clarify and deepen issues and within these repetitive cycles, new aspects or considerations arose. We contacted some of the interviewees up to four times and this was not only investigation but also investment in trust building. Relevant and sensitive information such as the reasons why the actors prefer embeddedness in supra-regional networks to foster their local economy or the description of concrete aggression against persons or production facilities only came out within the second or third dialogue. The construction of a communicative base in the form of an authentic, safe and dialogic relationship between the interviewees and the researchers is essential. In our field, research can gain access to information that can be potentially damaging to the interviewed actors or to their organization (Kirby, Greaves and Reid 2010).

### **“We want to change realities here” – the power of non-economic motivation**

The cooperatives we detected within our research are bottom-linked and driven by ambitious civil society actors. They demonstrate the power of local economies, which are innovative experiments (Moulaert & MacCallum 2019) based on multifunctionality, new actors in the agricultural sector, new relationships, new methods and new combinations of institutional arrangements. Most of them started as informal groups, associations or projects. They practice a mix of different kinds of work ranging from payed labor, social action and voluntary engagement within a broad field of diverse activities such as agricultural production, qualification, processing, marketing, social work and innovative social policy, direct marketing, political action, networking, unlocking new markets, cultural events and communication. This mirrors their pioneering role in a multifunctional field. Their precarious situation is an everyday experience caused by lacking material means and political support, pushback and violent experiences as well as administrative barriers. The embeddedness in local and supra-regional networks of actors who share their values, is essential for their implementation, survival and development.

Thus, these actors are not classical social entrepreneurs, applying economic approaches to social problems (Duncan, 2009) alone. Their aim is much more complex.

They want to initiate processes of comprehensive social, economic and cultural change and development by building up economic structures, despite expected pushbacks and the lack of material as well as immaterial pre-conditions. They are change-agents and community-developers, creating the power to act within the process of acting in planned change (Gamble & Weil, 2009). The president of a Calabrian social cooperative describes the aim of their work as follows: *“The objective is to create a space of shared values, which aggregates the community around certain ideals. To realize this, there was the conviction that an economic project would be required.”* (Interview No. 7)

Considering, that social agriculture under the difficult conditions in southern Italy cannot promise high monetary benefit, even if the cooperatives must be economically self-sustained, the main driving motivations must be non-economic ones. The director of a social cooperative in Campania expresses it in the following way: *“Here, even earning 500€ for a young person is a lot. There are social educators or psychologists with a diploma, who work for 600€ in a full-time job.”* (Interview No. 1) The president of a social cooperative in Apulia confirms this: *“I still have difficulties to bring home a stipend. I have to earn it outside with some small projects and training days.”* (Interview 13.).

To understand the driving power, we refer to the comprehensive concept of human scale economies, drafted by the development economist Manfred Max-Neef (1986). It bases on a theory of human needs and aspirations integrating the human needs of being, having, doing and interacting. Max-Neef's classification demonstrates on the one hand, the interconnection of these needs and on the other hand, those of subsistence, protection, affection, understanding, participation, creation, leisure, identity and freedom as satisfiers (Max-Neef 1992). Following this concept, it makes a fundamental difference *how* needs are satisfied. Buying vegetables as economic goods or producing and harvesting them in a social cooperative have completely different qualities, related to needs-satisfaction and to the possible contribution to individual well-being and social capacity building. Satisfiers relate to forms of organization, values, rules and social practices. Actors in a community-based cooperative for example, work in a specific setting, built by norms of cooperation and common aims, ownership, rights and obligations. The balance between needs, satisfiers and economic goods is an important equation for the creation of community-based local economies. Operating in self-contained productive niches, like in social agriculture, can open endogenous and synergetic satisfiers. In this context, fundamental needs are not only goals, but can become drivers of rural development. Synergetic satisfiers are those, which in the way they satisfy a given need, stimulate and contribute to the simultaneous satisfaction of other needs. They can generate concrete material effects, but also knowledge, understanding, social participation, freedom from market dependencies, resilient communities, affection or identity (Elsen, 2019).

While the conception of Max-Neef can explain predominantly the individual motivations of actors, the analysis of the specific common situation of these actors in value-based associations, suggests another explanation. The shared value-base, mutuality and cooperation in the common position against the external antagonist, create bonding social capital (Putnam, Leonardi & Nanetti, 1993) which generates social cohesion, mutual trust and common responsibility for the shared concerns. This basis also stimulates linking social capital, facilitating connection with other associations, networks and organizations that share the value base and therefore can be potential strategical and ideological partners for common objectives.

### **Pioneering spirit and awareness for the special feature**

It is obvious, that the cooperative engagement of the interviewees is based on most of the non-material satisfiers, defined by Max-Neef: affection, understanding, participation, creation, identity and freedom in processes of doing, interacting and being. They are aware of acting in an extraordinary context. Many of them define their work as a kind of forerunning function. The president of a consortium in Calabria describes the mission of their work: *“We had to demonstrate, that this model, in miniature, is not only ideal, but also possible. We wanted to show, that, without ndrangheta, you are not only protected, but that you can also earn more than before and this in a legal way.”* (Interview No. 11)

Being pioneers in a sector-transgressing and multifunctional field means, to play diverse roles (Christopoulos & Vogl 2015) and to cope with different requirements. Such a situation asks for a high level of personal capabilities, adaptabilities and resilience. Pioneers in the described context write the screenplay while acting in their diverse roles. The pioneering spirit emerges from the conviction of fighting for the right cause, a common experience, which creates power to act and cohesion between the involved actors. *“Our experience is that of a movement. We work here, where the exploitation is strongest. We are activists, believing in what we do, and our values are more important than money.”* (Interview No. 12). This perception of being an actor in the context of an important mission is the driving force of social movements, which play a central role in all processes of planned social change and societal evolution (Johnston H. and Klandermans B. 1995).

Thus, there is a high awareness related to the peculiarity and the societal impact of the work within the context. The president of a social cooperative in Campania: *“The experiment of the cooperative is to reach an objective, which goes beyond the employment of the members. If this message does not arrive, it will be absorbed by another picture and trust will be destroyed completely.”* (Interview No. 1). The personal identification with the common project in some cases is so strong, that the actors declare it as their life-project. *“For me it is practically all. I am one of those who has even neglected private life. It is my main objective, that, what I want to improve, my everyday work and development. Many of us have decided to marry this project. It’s a*

*perfect combination of social work and life. There is an identification between what we are and what we do.*" (Interview N. 8) Constructing a diverse and responsible economy is the central task for all the actors we interviewed. *"For us, it's important to create an ecological and ethical chain. These two words go together because they reject the exploitation-idea of the big distributors and land-owners."* (Interview No. 8)

### **Autonomy, self-actualization and organizational culture**

The experience of being a pioneer in a unique development-context is coherent with the sense of self-actualization, as a strong basis of personal motivation (Germak & Robinson 2014) but also as a base for common and cooperative acting. *"I love this work, experimenting, doing new things. I want to translate into practice, what I have studied."* (Interview Nr. 1) The Apulian president of a social cooperative underlines the personal importance of meaningful work within this challenging context: *"Let's say, it was an opportunity to reflect on the sense of work, if it were only to bring home bread or if there is another sense (...). Thus, I said to myself, that this is the moment to bring my values together with a job that is coherent with them."* (Interview No. 13).

Other aspects emphasized by several interviewees are the autonomy, cooperation and self-organization in the working-context. Most of the interviewees have an age between 38 and 50 and most of them have already had experiences in other working-contexts, which they left by their own decision. It is obvious, that they searched for another working-culture and for sense in their life. The president of the Apulian network against exploitation of migrants in agriculture points out: *"Participation for us is a fundamental value. Without participation, we would not manage to realize our ideas. (...) What we have created in these years in complete autonomy and in total self-organization shows us, that we can even reach more. (...) We are our own boss. We do not have secure earnings but a lot of emotional satisfaction. (...) Thanks to the reputation we are gaining all over Italy, our members are researchers, teachers, students and all can express their vote. We want a strong democratic experience."* (Interview 8).

Autonomy, dignity and freedom in their own working-context as well as for that of the members of the target-groups are high values also for the project coordinator of a Sicilian social cooperative: *"We have to and we want to stay in an autonomous way in the market, but with the objective to contribute to the growth of the community."* Freedom for the members of the target-group is a central objective: *"Before, they were precarious or worked informally for strawmen of the mafia, depending on them and this is what creates the subservience of people. If you depend on someone, you must bow your head. Now they have regular contracts, and no one asks them to do other than good work."* (Interview No. 4) Dignified labor for disadvantaged persons against the practice of "parking" unemployed people is an important aim also for an Apulian social cooperative in the field of social agriculture for labor-integration. *"We understand labor as social emancipation and that's another thing."* (Interview No. 13)

The president of a Campanian social cooperative describes the horizontal culture of the labor organization: *“Within the working plan all of us knead the pastry, the social worker and the users. (...) Within the group, the social worker is not the social worker, but the person who knows how to make the pastries and the young users see him as nothing else than a member of the group.”* (Interview 1). This is a remarkable aspect, which characterizes emancipatory social work in this context. It underlines empowerment and democratic rules in social work and interprets the role of social workers as facilitators and social innovators. The president of an Apulian social cooperative underlines this aspect of social innovation and emancipatory social work: *“Thanks to social agriculture, new profiles of welfare emerge. There are disadvantaged persons in the welfare system, able to work, and this work gives them dignity. They do not only earn economic income, but produce gains for the community ...”* (Interview No. 13)

### **Spiritual, social and political values**

Shared values seem to be the strongest ties between the members of the core group as well as between them and their cooperating and supporting environment. It is the sealant keeping the members of the core-group together and linking them with actors, who share these attitudes and support the value-based development of the project. Some of the realities, we investigated, are rooted in the work of the local parish and in the experiences, the founders made in a Christian youth group. The president of a social cooperative in Calabria reports: *“The cooperative grew out of a group of youngsters of a parish in the periphery, people who grew up together with very strong ties of friendship. Our dream was, to create something together which would enable us to grow together and to create something positive for the territory. (...) In the South, parishes are one of the few islands of legality and social transformation. (...) Today, we are adults and many of us have moved away for work. The core group of about ten of the founders however, remained as volunteers – to talk about the power that connects us. (...) The garden is an emotional laboratory, where you can experience exertion while cultivating the ground, the waiting, the caring and the joy of harvesting; This is a value that goes beyond spirituality, it is human in general. (...) I think that working on the dimension of a value-based community is fundamental in this territory.”* (Interview 7).

A similar personal background and motivation is that of the president of a Campanian social cooperative: *“I have always been an activist in young left-wing grassroots movements. (...) These were very strong community-experiences which gave me a lot: friendship, passion, willingness to act and the conviction, that it is possible to change realities, overall, maybe this is the most important thing.”* (Interview No. 1)

The powerful Calabrian consortium GOEL of about 40 cooperatives, farms and voluntary organizations emerged from the activities of the Catholic Church. This consortium with its broad network represents a strong countervailing power, utili-



zing efficient strategies to distribute a culture of legality also involving small farmers who try to disconnect from *ndrangheta*. The president of the consortium: *“The base is, that ethics can be a formidable driver of economic development. Our consortium is an organization with a cultural-political objective which utilizes the enterprise to legitimize an ethical position which says, that it is better to stay on the legal side than on the illegal one and that staying on the side of emancipation is better than being a servant.”* (Interview No. 11)

A group of Calabrian left-wing actors of a social cooperative tends to counteract exploitation of migrant workers in the agricultural sector. The president explains: *“This is a social cooperative for labor integration which emerged from the wish to improve the labor-conditions of the day-laborers (braccianti) and to contribute to their release from the difficulties related to the seasonal dependency of harvesting in the period between October and April. (...) Ours is a political activity. The production is a means to make politics. Our philosophy is mutualism to the inside and to the outside. (...)”* (Interview No. 12).

Political conviction is also the pillar of an Apulian network against exploitation in agriculture. *“The network integrates groups that share an anticapitalistic project and that supports a model of conflictual mutualism which foresees the connection between production, reproduction and the circulation of goods between producers and consumers. (...) The perspective is, to create an alternative to capitalism.”* (Interview No. 8, president of the network).

### **Relatedness to the home territory**

The responsibility for the future of the place, in which these change agents operate, plays a central role. The director of an Apulian network against exploitation of migrants in agriculture explains her understanding of their work: *“We are activists, fighting against injustice. (...), if everybody goes away, only ruins will remain here in some years. The perception, that the North has of the South is wrong and it has no idea how difficult it is, to build a society even minimally civilized and functioning.”* (Interview No. 8).

The coordinator of a Campanian social cooperative expresses the following statement. *“What we want to realize with our work is a cultural transformation of the territory where our activities can represent a sort of antibody against the many years of violence and lack of rights it has suffered. Our work emerged from a territorial experience in which camorra has destroyed important elements of the society, for instance the relation between persons and trust. Our activities, besides creating economy, focus fundamentally on the cultural reconstruction of the territory.”* (Interview No. 5)

The coordinator of a social cooperative for labor-integration of people with mental distress, which is part of a bigger consortium, describes the community-development-approach of their work: *“The consortium follows the principle objective of foste-*

*ring the civil growth of the territory by involving community members in a process of social and cultural change, out of criminality. However, the activities we conduct as a consortium cannot be executed as simple counter-positions against criminality, but as a work for the rights of persons, especially disadvantaged persons.” (Interview No. 5).*

The embeddedness in the territory, the wish to find meaningful employment and to contribute to local development was the starting point of a social cooperative in Campania. The vice-president explains: *“We are all very much connected with the territory. Here, there is still a strong sense of being rooted and there are still forms of community, which in other parts have vanished. (...) Here, there are still small villages with a growing share of elderly, with a very fragile economy but with some forms of resistance as community. (...) For us, the question was, to find employment but with a sense of restoration for this territory. We met as a group of friends and discussed this. For us, it was important to start with a project for the endogenous growth of the Mezzogiorno, an idea of cultural change and of cultivation, because culture and agriculture here are one.” (Interview No. 10)*

### **Strategies of implementation, stabilization and organizational structures**

The processes of implementation, anchoring and enhancements of the cooperatives and networks we investigated, demonstrate a high level of load capacity, social innovation, reflexive development strategies and involvement. There is a lot to learn from these fearless pioneers related to the distribution of countervailing thinking and acting and building up self-sustained economic structures. The project coordinator of a Calabrian social cooperative, which is member of the consortium Libera Terra explains the general strategy of this consortium: *“...only by a socially responsible and economically stable way to work with the confiscated land, it is possible to intervene into the power of the mafia and distribute a culture of legality as well at the social and at the institutional level.” (Interview No. 3).*

There are many innovative strategies that the change agents apply in the productive part of their work to develop an economic base by developing new combinations. The president of a Calabrian social cooperative explains: *“With agriculture alone you cannot take off. (...) The catering-project was born two years ago. It is called “Miscita” (mix), that means, mixing tastes of cuisines of different cultures and trying to innovate the Calabrian cuisine by mixing it with the African, and in the same logic of bringing together and mixing persons.” (Interview No. 9)* Qualitative innovation is one of the widespread strategies of implementation, utilized by many of the interviewees: *“Having invested into the quality of the products was a fundamental way for us. We have restored traditional grapes and presented our wine at international exhibitions and we have been among the first to cultivate biological crops.” (interview No. 4)*

The political and economic Calabrian anti-ndrangheta consortium GOEL utilizes intelligent communication strategies to prove wrong the conviction of the local po-



pulation, that without ndrangheta nothing functions in the territory. They scrutinize the consensus-base of the local population with organized crime, on which its power depends. The consortium emerged from social pastoral work aimed at a systematic socio-economic change and an emancipation from the dependencies from organized crime by convincing the population, that ndrangheta is the principle enemy of the community. *“The strategy we choose was (...) the destruction of consensus with ndrangheta-organizations by moral discourses. The problem, however, is, that ndrangehta doesn’t care about such messages. However, ndrangheta always has been very attentive to social acceptance. People are convinced that without it, nothing would work, and this is true because a big part of the economy depends on it, this means jobs, support, recommendations. The real point is not to say, that ndrangheta is evil but rather, that it is the wrong approach, that they are a bluff, that it is not true, that they help, but that they impoverish and that not by accident, Calabria is the poorest region in Europe. (...) One of the slogans we use is that while ndrangheta prides itself to be the first Mafia in the world, and effectively it is, our region is the last, related to economy and occupation in Europe.”* (Interview N.11).

Coalition building between actors who share common values with the consortium and the involvement of actors, who are still anchored in dependencies of organized crime, is the second effective strategy of the consortium to implement and distribute countervailing thinking, alternatives and power. The Calabrian consortium includes 12 social cooperatives, 29 farms, a foundation, 2 commercial cooperatives and 2 voluntary organizations. This is a broad fundament for ethical alternatives. Besides its own activities, the consortium offers support to small enterprises that intend to disconnect from ndrangheta. The president: *“It’s a special story in agriculture because it emerges from the call for support of the farmers who are threatened by the ndrangehta. (...). We want to demonstrate, that who goes against ndrangehta is protected, but also earns more in a legal manner than before.”* (Interview N. 11)

The connected power of the consortium together with the communicative capacity are effective means. *“The ndrangheta has learned from cosa nostra, to stay under cover. We, with our communication office are a war-machine and if something happens, we inform the whole of the world and television and people from other regions and national politics will arrive. This creates an uncomfortable situation for the ndrangheta and farmers will notice that. They come to us and we create a farmer cooperative with them.”* (Interview 11)

As a third approach of this consortium, we can identify the strategic utilization of ethical values as a competitive benefit. *“To be competitive, until some time ago, you either had to lower prizes or to improve quality. Today, there is also a third way and that’s the competition in the demand for meaning. If you put ethics as a constitutive element of the process and the product within certain limits of the prize, you can win the competition in a growing part of the market.”* (Interview No. 11).

Another strategy to stabilize the economic structure and to create independence from market pressure, dumping and predatory competition is the development of own direct marketing chains by networking predominantly with supra-regional organizations, a strategy, applied by several social cooperatives we interviewed. *“From the beginning, we worked on the processing of the products, to enter the markets of northern Italy with our regional specialties, such as pickled eggplants, tomato sauces or jelly.”* (Interview No. 6). Others collaborate with the organization “Slow”, “Altro Mercato”, solidarity purchase-groups (GAS) or with the distribution network of Libera Terra for direct marketing, avoiding intermediary trade and wholesalers.

The South Italian movement of social agriculture against organized crime within recent years gained a lot of attention and appreciation from many national and international groups. Many of the organizations cooperate with Universities, schools, churches, civil-society activists and, as mentioned before, with eco-social consumers and solidarity purchase groups. This connection with allies, who share the concerns, is an effective way, on the one hand, to disseminate the culture of legality, and, on the other, to create a supportive environment for the countervailing actors. The project-development coordinator of a Calabrian social cooperative explains: *“...also educational programs in collaboration with schools, the church and the associations were conducted with the conviction, that to combat mafia-criminality it is necessary, to construct a widespread culture of legality to destroy the principle weapon of mafia, the isolation of those, who combat it.”* (Interview No. 4)

Alternative touristic offers also serve this idea. Many volunteer-groups participate in work camps or in collective harvesting. The Calabrian coordinator of a social cooperative: *“Every year, until today, Libera organizes work camps for volunteers and within these twenty years, thousands of young people from all parts of Italy have come to help with the harvest and with our work. That’s very important, because we do not feel so alone and especially mafia knows, that we are not alone.”* (Interview No. 4)

### **Support and pushback factors**

Nearly all interviewees experienced different forms of pushback and even violence, which they outflank in diverse ways, but they receive also support and solidarity. One piece of information related to confiscated goods emerged from different actors: *“We were one of the few projects, which have not been threatened or intimidated immediately. (...) The problem is that the territory was confiscated, and many are afraid to collaborate with us.”* (Interview No. 2)

The president of an Apulian social cooperative describes a similar situation: *The problem of criminality here in Puglia is very complex. There is not the visibility like in other regions if you talk about mafia, you think of Sicily, if you talk about ndrangheta of Calabria and of camorra in Napoli. There, you know what you are talking about also because historically there has been resistance. Here in Puglia it is not only Sacra Corona. There are ramified structures, which are invisible and there is no talking about it. But*

*the presence is very strong in many sectors and there is a lot of fear to talk about it. Therefore, in Puglia, working with confiscated goods started later with a lot of problems.” (Interview No. 13)*

Another testimonial of the in-depth effects of the contamination by organized crime is the experience of the Calabrian social cooperative, member of Libera Terra, in relation to the transfer of confiscated goods to legal utilization. *“Here it was not possible. The territory was confiscated from Mafiosi of the caliber of Riina (very famous Mafioso) and it was simply not imaginable to start with something alone. (...) Libera cooperated with Italia Sviluppo (public development agency) for an economic development plan. They organized a public advertisement for taking charge of it as cooperatives. There were about 15 candidates but when they understood what the assignment was, they withdrew.”* Related to the work of this social cooperative in Sicily she mentions: *“There were many episodes of intimidation: cutting the fresh vineyards, damage to work-material, but above all the trial of strong isolation. The territory is not very populated and in the evening there was a situation of fear. In the first years, almost no one wanted to collaborate, I speak of consumers and suppliers, still today we only sell a share of less than 10% in Sicily.” (interview No. 4)*

There are also other experiences. Some projects collaborate with traditional small agricultural actors on site. *“I must say that the farmers of this region are all supportive, following the farmers’ rule that one hand washes the other.” (interview No. 2)* The president of a Campanian social cooperative explains: *“The project is not easy to manage. (...) We are allied with farmers and small enterprises who process the agricultural products (...). There are some people who intend to donate small territories and uncultivated ground, because they begin to appreciate the work we do. Money donations arrive, most of them anonymously.”* She also underlines the difficulties that emerged when the Italian law related to the confiscation of illegal goods was put into practice: *“... but if I start from the position of a manager of confiscated territory – basta! that’s it! – people withdraw not only because they are afraid but maybe they think, now there is another one who wants to profit.” (Interview No. 1)*

The president of the Calabrian Goel consortium explains their effective communication-strategy against the damaging activities of ndrangheta: *“They tried it with vandalism and threatening, but our power is the very broad network of supporters and each time when something happened, hundreds of people mobilized either in Calabria or outside and ndrangheta fears nothing more than visibility.” (Interview No. 11)*

## **Discussion and conclusion**

Despite the excellent legal framework that Italy developed over a period of five decades, the single projects must find their own ways to accomplish their missions. The experiences they make and the strategies they choose in this process, are highly interesting for any planned change in a territorial context, which must be bottom linked, to reach the ground of dysfunctional realities. We must take into considera-

tion, that the intended historically grown, extensive and deep-reaching changes of socio-cultural phenomena discussed here, need a long time. The examples, we investigated, are important demonstrations for the possibility of this change, which are neglected also by parts of the local population. This perception of possible change however, is the inevitable base for a new narration of Italy's South.

There doesn't seem to be a systematic and general public support for the multifunctional activities besides the supportive relations and structures that have been constructed by these social cooperatives and networks themselves within their environment and by the horizontal structures between the organizations, such as consortia like Libera Terra or GOEL. The pioneers of social agriculture in the disadvantaged territories, contaminated by organized crime in these four regions, must not only build the economic foundations for their enterprise, but they also have to generate all the preconditions to implement it as a countervailing organization that intends to influence its environment with alternative ideas and practices.

Our interviews demonstrate the extraordinary ideals and motivations of these change agents. The questions that arise however are, how long can they sustain the work and how can these enterprises, based predominantly on idealistic motivations, and often self-exploitation of their actors, be maintained independently from them, and over a longer period? The experiences and strategies gained within the complex processes of conceptualization and implementation of the countervailing organizations provide a valuable base of knowledge and skills for planned change under challenging conditions.

The enterprises discussed are to be recognized in their societal multifunctionality and their contribution to democratic and civilized development. For these contributions they must be entitled to receive political and financial support and fiscal easing. Experienced actors should be inserted into the rural development plan for the South and into the comprehensive plan SUD 2030, that refers to the United Nations Sustainable Development Goals. The actors of the cooperatives in social agriculture are experts for the claims and objectives of this plan such as politics of cohesion, inclusion, active citizenship and No-Mafia and they have many examples of best practice that can be made available for the implementation of the plan.

## References

- AIAB Associazione Italiana Agricoltura Biologica. Bio agricoltura sociale. Buona due volte. Risultati dell'indagine di AIAB sulle bio-fattorie sociali; AIAB: Roma, Italy 2007. Available online: <https://prodottobiosociale.files.wordpress.com/2010/10/agricsociale5.pdf> (accessed on 14 March 2020).
- Ciasullo M. V., Festa G. 2014. Ethical Capital for the Renaissance of disadvantaged Territories – The Libera Terra Case Study in the Wine Sector. In: *Ivista Piccola Impresa/Small Business* – n.2 2014 (39- 62)

- Coldiretti-Eurispes. 2015. Agromafie. 3. Rapporto sui Crimini Agroalimentari in Italia. Roma: Eurispes, <http://www.osservatorioagromafie.it/wp-content/uploads/>
- Coldiretti- Eurispes. 2020. Agromafie, risultati 6. Rapporto Agromafie. Marzo 2020 <https://www.eurispes.eu/agromafie>
- Christopoulos D.& Vogl S. 2015. The Motivation of Social Entrepreneurs: The Roles, Agendas and Relations of Altruistic Economic Actors. In: *Journal of Social Entrepreneurship*, 2015 Vol. 6, No. 1, 1-30
- De Vivo C.2018. Il Protocollo sperimentale contro il caporalato: il caso Basilicata. In: *Terreni di integrazione. Rivista della Rete Rurale Nazionale*. Numero 3 Marzo 2018. Roma (56-58)
- Duncan E. 2009. A Grounded Theory Study on Social Entrepreneurship: Comparison of Traditional and Social Entrepreneurial Nonprofit Model. Köln Lambert Academic.
- Gamble D.N. and Weil M. 2009. *Community Practice Skills*. New York: Columbia University Press
- Giarè F.; Borsotto P.; De Vivo C.; Gaito, M.; Pavoncello, D.; Innamorati, A. RRN Rete Rurale Nazionale 2014-2020: Rapporto sull'Agricoltura Sociale in Italia; Rete Rurale Nazionale: Roma, Italy 2017. Available online: <https://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/18108> (accessed on 13 March 2020)
- Giordano, Ch. 1992. *Die Betrogenen der Geschichte*. Frankfurt am Main, New York: Campus
- Elsen S. 2019. *Eco-Social Transformation and Community-Based Economy*. New York and London: Routledge
- Fazzi L. The Transformation of Welfare: From Solidarity to Individualism and Back. In: Sacchetti S., Christoforou A., Mosca M. 2018. New York and London: Routledge. 43-59
- FLAI-CGIL (2018). *Quarto Rapporto Agromafie e Caporalato*.
- Germak A.J. & Robinson F. 2014. Exploring the Motivation of Nascent Social Entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2014, Vol. 5, No.1 5-21.
- Giordano Ch.
- Iovino R. 2016. Le agromafie e il caporalato: liberiamoci dall'illegalità, restituiamo dignità al lavoro. In: Osservatorio Placido Rizzotto – FLAI CGIL. 2016. *Agromafie e Caporalato*. Terzo Rapporto. Roma: EDIESSE (15-33)
- ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica) 2020. *Indicatori demografici anno 2019*. Roma [https://www.istat.it/it/files/2020/02/Indicatori-demografici\\_2019.pdf](https://www.istat.it/it/files/2020/02/Indicatori-demografici_2019.pdf)
- ISMEA istituto di servizi per il mercato agricolo alimentare. 2019. *AgrOsserva*
- Johnston H. and Klandermans B. ed. 1995. *Social Movements, Protest & Contention*. Vol. 4 in *Social Movements and Culture*. Minneapolis: University of Minnesota Press
- Kirby S, Greaves L and C. Reid. 2010. *Experience Research Social Change. Methods Beyond Mainstream*. 2<sup>nd</sup> Edition. Toronto: University of Toronto Press
- Marchetti F. 2019. Die Idee einer Welt, wie sie sein könnte. In: Reckinger G, Neuner-Schatz N. 2019. *Hungerlöhne, Slums und Illegalisierung*. Köln. Papy Rossa (14-55)
- Matthies A.L, Peeters J., Hirvilammi T., Stamm I. 2020. Ecosocial innovations enabling social work to promote new forms of sustainable economy. In: *International Journal of Social Welfare*. DOI: 10.1111/ijsw.12423, 0:1-12
- Max-Neef M. 1992. Development and human needs. In. *Real-life economics*, ed. By Paul Ekins and Manfred Max-Neef, 197-214. London and New York: Routledge

- Ministero per il Sud e la Coesione territorial. 2020. Piano Sud 2030 Sviluppo e Coesione per l'Italia. Roma
- Mosca Michele. 2018. The Social Regeneration of Mafia Assets in the Land of Gomorrah: The Role of Social Cooperatives. In: Sacchetti S, Christoforou A, Mosca, M. 2018. Social Regeneration and Local Development. New York: Routledge (117-135)
- Moulaert F, MacCallum D. 2019. Advanced Introduction to Social Innovation. Cheltenham & Northampton: Edward Elgar
- Osservatorio Placido Rizzotto – FLAI CGIL. 2016. Agromafie e Caporalato. Terzo Rapporto. Roma: EDIESSE
- Panetta F. 2019. Lo sviluppo del Mezzogiorno: una priorità nazionale. Stabilimento del Poligrafico e Zecca dello Stato. Foggia: 21. Sept. 2019
- Pescosolido G. 2019. Italy's Southern Question: long-standing thorny issues and current problems. *Journal of Modern Italian Studies*, 24 (3) 441-455
- Putnam R.D., Leonardi R., Nanetti R. 1993. Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy. Princeton: University Press
- Giarè F; Borsotto P; De Vivo C.; Gaito, M.; Pavoncello, D.; Innamorati, A. RRN Rete Rurale Nazionale 2014-2020: Rapporto sull'Agricoltura Sociale in Italia; Rete Rurale Nazionale: Roma, Italy 2017. Available online: <https://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/18108> (accessed on 13 March 2020).
- Santino U. 2009. Storia del movimento antimafia. Roma: Editori Riuniti University
- SIPROIMI Sistema di protezione per titolari di protezione internazionale e per minori stranieri non accompagnati. 2019. L'Agricoltura Sociale. Un'agricoltura multifunzionale per lo sviluppo di interventi e di servizi socio-sanitari. Roma
- UNRISD, United Nations Research Institute for Social Development. Flagship Report 2016. 2016. Policy Innovations for Transformative Change. Geneva: UNRISD
- Utting P. ed. 2015. Social and Solidarity Economy Beyond the Fringe. London: Zed Books
- Wilson, G.A. Multifunctional Agriculture. A Transition Theory Perspective. CABI: Wallingford, UK 2007.

**AutorIn**

Susanne Elsen, Ordinaria für Soziologie kultureller Prozesse, Fakultät für Bildungswissenschaft, Freie Universität Bozen, Campus Brixen, Viale Ratisbona 16, 39042 Bressanone, Italy, [susanne.elsen@unibz.it](mailto:susanne.elsen@unibz.it)

Luca Fazzi, Ordinarius für allgemeine Soziologie, Institut für Soziologie und Sozialforschung, Universität Trento, via Verdi 26 38122 Trento, Italy, [luca.fazzi@unitn.it](mailto:luca.fazzi@unitn.it)

Marc Frick

## Gesellschaftliche Asymmetrien, Prosozialität und ein drittes Prinzip – Perspektiven auf moderne Gesellschaften im Anschluss an Marcel Mauss' Essay *Die Gabe*

### Zusammenfassung

Marcel Mauss schrieb 1924, er habe in den Motiven des „archaischen“ Gabentauschs vormoderner Gesellschaften „einen der Felsen gefunden, auf denen unsere Gesellschaften ruhen“ (Mauss, 1990, S. 19). Gabenpraktiken bestehen auch in modernen Gesellschaften fort, ohne dass das sozialtheoretische Denken der Gegenwart ihnen ausreichend Beachtung schenkt. Deshalb wird die ethnologische Gabentheorie mit Fragen des Zusammenlebens, der ökonomischen Regulierung und der Ausgestaltung wohlfahrtsstaatlicher Programme verknüpft. Es wird untersucht, an welcher Stelle Gabensysteme gegenüber Marktsystemen die bessere Wahl darstellen können und wo innerhalb wohlfahrtsstaatlicher Regimes mehr Raum für Interaktionen im Sinne der Gabe gelassen werden sollte. Gabenpraktiken etablieren Kommunikationsformen, schaffen Verhandlungsräume, stiften vertrauensbildende Interaktionen und soziale Beziehungen. Entsprechend ist es auch in modernen Gesellschaften essentiell, diese Praktiken zu erhalten und sie gegenüber den dominanten Ordnungsprinzipien Markt und Staat zu stärken.

**Stichworte:** Gabe, Anerkennung, Vertrauen, Prosozialität, Asymmetrien, Wohlfahrtsstaat, Markt, Marcel Mauss

### Summary

Marcel Mauss wrote in 1924 that he had found in the motifs of the "archaic" gift exchange of pre-modern societies "one of the rocks on which our societies rest" (Mauss, 1990, p.19). Gift practices persist in modern societies without receiving sufficient attention from contemporary social theoretical thinking. Therefore, this paper links ethnological gift theory to issues of coexistence, economic regulation, and the design of welfare state programs. It explores where gift systems may be a better choice over market systems and where more space should be left within welfare state regimes for gift interactions. Gift practices establish forms of communication, create spaces for negotiation, and instill trust-building interactions and social relations. Accordingly, it is also essential in modern societies to preserve spaces for these practices and to strengthen them vis-à-vis the dominant regulatory principles of market and state.

**Keywords:** Gift, Recognition, Trust, Prosociality, Social asymmetries, Welfare State, Market, Marcel Mauss

### I. Einleitung<sup>1</sup>

Seit einigen Jahren erlebt die Debatte um die Kategorie der *Gabe* eine Renaissance. Zahlreiche neuere Arbeiten entdecken ihr sozialtheoretisches Potential wieder und

<sup>1</sup> Die Struktur und Argumentationslinie des vorliegenden Beitrags orientiert sich an meinem 2021 erschienen Buch *Die Gabe als drittes Prinzip zwischen Markt und Staat? Perspektiven von Marcel Mauss bis zur Gegenwart* (Frick, 2021). Ich danke Malte Faber und Klaus Jacobi für wertvolle Hinweise zum Aufbau der Argumentation dieses Papiers.



beschäftigen sich mit der Frage nach der Wirkung der Gabe und nach ihrer Bedeutung für das Zusammenleben von Menschen in Gemeinschaften.<sup>2</sup>

Ihren ideengeschichtlichen Ausgangspunkt hat die Beschäftigung mit dem normativen Potenzial der Gabe bei dem französischen Ethnologen und Soziologen Marcel Mauss (1872-1950). Mauss, der als Neffe von Émile Durkheim bereits früh mit sozialtheoretischen Fragestellungen in Berührung kam, widmete sein akademisches Leben der Untersuchung der Rolle des Sozialen im menschlichen Dasein (Mauss, 2006, S. 358f.). Und auch wenn er wissenschaftliche Arbeit und politischen Aktivismus im Hörsaal streng trennte (Hart, 2014; Moebius, 2006), bleibt sein Denken von seinem Engagement als politischer Journalist, Intellektueller und Anhänger der Genossenschaftsbewegung keinesfalls unberührt (Fournier, 1994; Moebius, 2006). So beginnt sein 1924 veröffentlichtes Essay *Die Gabe. Form und Funktion des Austausches in archaischen Gesellschaften* (Mauss, 1990) mit einer hoffnungsvollen Zusammenfassung, die deutlich auf seine eigene Lebenswelt, das Frankreich der 1920er Jahre ausgerichtet ist:

„Und da wir feststellen, dass diese Moral und diese Ökonomie [der Gabe] sozusagen auch noch in unseren eigenen Gesellschaften wirken, und da wir glauben, hier einen der Felsen gefunden zu haben, auf denen unsere Gesellschaften ruhen, können wir durchaus einige moralische Schlußfolgerungen bezüglich einiger Probleme ziehen, vor die uns die Krise unseres Rechts und unserer Wirtschaft stellt, und dabei wollen wir es bewenden lassen“ (Mauss 1990, S. 19).

Wenn Mauss sich also mit ethnologischen Feldstudien aus ganz unterschiedlichen geographischen und kulturellen Kontexten beschäftigt, die das Phänomen der Gabe in sogenannten „archaischen“ Gesellschaften<sup>3</sup> untersuchen, so geht sein Interesse über die deskriptive Beschäftigung beispielsweise mit indigenen Gabenriten in Nordwestamerika hinaus.<sup>4</sup> Vielmehr will er grundsätzliche Erkenntnisse über das menschliche Zusammenleben gewinnen und diese auch für seine eigene, „moderne

2 Marcel Hénaff (2014, 2009) und Paul Ricoeur (2006) verstehen die Gabe als eine Form der Vermittlung von Anerkennung und der Etablierung von Anerkennungserfahrungen. Frank Adloff (2018, 2016) bringt die Gabe mit radikal-demokratischen Theorien in den Dialog und entwickelt ausgehend von einer antiutilitaristischen Interpretation von Gabenphänomenen das Menschenbild des prosozialen *Homo donator*. Die Bewegung der Konvivialisten (Die konvivialistische Internationale, 2020; Les Convivialistes, 2014) nimmt den antiutilitaristischen Impuls der Gabe auf und formuliert darauf aufbauend ihren Plan für eine Welt jenseits des Neoliberalismus. Kersting et al. (2021) und Emmanuel Saez (2021) begreifen die Gabe als Ausgangspunkt für ein neues Nachdenken über ökonomische und gesellschaftliche Zusammenhänge und ein Menschenbild, das wesentlich von seiner Einbettung in ein soziales Gefüge geprägt ist.

3 Mauss selbst sieht den Begriff „archaisch“ und dessen negative Konnotation sehr kritisch. Er lehnt es ab, Kulturen in „zivilisiert“ und „unzivilisiert“ zu unterscheiden und spricht stattdessen von „unterschiedlichen Zivilisationen“ (Moebius, 2006, 11).

4 Mauss selbst war nie als Ethnologe „im Feld“. Er bezieht sein ethnographisches Wissen stattdessen aus der Lektüre einflussreicher Feldforscher wie Bronislaw Malinowski (1922), Franz Boas und George Hunt (1905).



Gesellschaft“ fruchtbar machen, das Frankreich der politisch bewegten Zwischenkriegsjahre. Kein bescheidener Anspruch, setzt er doch die Fähigkeit voraus, die Vielfalt der referierten Gabenphänomene zu strukturieren und mit Blick auf ihre Bedeutung für das Zusammenleben in „archaischen“ Gesellschaften einheitlich zu interpretieren. Und gelingt dies, muss darüber hinaus noch überzeugend dargelegt werden, weshalb sich ausgehend von den Erkenntnissen über die grundlegende Bedeutung von Gaben in „archaischen“ Gesellschaften normative Schlussfolgerungen auch für „moderne“ Gesellschaften ziehen lassen sollten. Was Mauss mit der Metapher des „Felsens“ andeutet, der Teil des Fundamentes unserer Gesellschaften bildet, muss erläutert und auf seinen Gehalt untersucht werden.

Der vorliegende Beitrag greift dieses Mauss'sche Vorhaben auf und untersucht im Dialog mit Mauss und prominenten Rezipienten das Phänomen der Gabe, ihre Struktur und Wirkungsweise (Abschnitt II). In einem zweiten Schritt wird die Frage gestellt, ob und wie diese Erkenntnis deskriptiv und normativ für moderne Gesellschaften fruchtbar gemacht werden können (Abschnitt III). Die Frage lautet dann, ob die Gabe auch in komplexen und funktional ausdifferenzierten Gesellschaften als ein grundlegendes Ordnungs- und Organisationsprinzip wirksam wird.

## II. Struktur der Gabe bei Marcel Mauss – Geben, Empfangen und Erwidern

Was meint Marcel Mauss (1990), wenn er von *Gaben* spricht? Im Essay *Die Gabe* werden zahlreiche ethnologische Feldstudien referiert, die eine spezifische Form der Interaktion und ihre rituelle Einbettung beschreiben: Das Geben, Empfangen und Erwidern von Geschenken. Ergänzt wird dieses Referat durch die Beschreibungen in unterschiedlichen historischen Quellen wie dem alten römischen Recht, dem germanischen Recht und unterschiedlichen Schriften der hinduistischen Lehre. Auch wenn sie aus unterschiedlichen Zeiten und vielfältigen kulturellen und geographischen Kontexten stammen, werden die beschriebenen Praktiken einheitlich präsentiert, zusammengehalten von der Kategorie der Gabe (Frick, 2021, S. 19). Gerechtfertigt wird diese einheitliche Präsentation durch eine übereinstimmende Struktur all dieser Praktiken, die Mauss offenlegt. Sie sind geprägt vom Dreischritt *Geben-Nehmen-Erwidern*.

Die begriffliche Spannung, die sich durch diesen Dreischritt ergibt, wird von Mauss ausführlich reflektiert. Denn der Begriff der Gabe hebt sich vom Begriff des *Tausches* eigentlich genau dadurch ab, dass sie einen singulären Akt darstellt und eben keine Gegengabe wie beim Tausch erfolgt. Nur so kann die Gabe als das wahrgenommen werden, was sie begrifflich ausmacht: als uneigennütziger, großzügiger Akt, basierend auf der freien Entscheidung, dem Gegenüber etwas Gutes zu tun. Wenn Mauss unter dem Titel *Die Gabe* nun einen Dreischritt fasst, der einen *Gabentausch* beschreibt und dem Tausch strukturell näherliegt, als dem singulären Akt der Gabe, so ist das erklärungsbedürftig. Mauss fasziniert, dass in den untersuchten

rituellen Gabenpraktiken die Gabe von den sie praktizierenden Menschen als freiwillig und großzügig wahrgenommen und beschrieben wurde, während sie „in Wirklichkeit jedoch immer gegeben und erwidert werden müssen“ (Mauss, 1990, S. 17). Diese Gleichzeitigkeit von *Freiwilligkeit* und *Pflicht*, *Uneigennützigkeit* und *Interesse* ist es, die das Rätsel der Gabe und ihre sozialen Wirkung ausmacht. Damit sie zustande kommt, bedarf es bestimmter Voraussetzungen, die in der Interaktion und in den beobachteten Gesellschaften durch die Einhaltung bestimmter Riten hergestellt wird.

Erstens geht der Wert der gegebenen Dinge über ihren materiellen Wert hinaus, sie werden durch die Interaktion mit interpersoneller Bedeutung aufgeladen. Zweitens verfügen Gabeninteraktionen über einzuhaltende Zeithorizonte, die eine Erfahrung der Gabe als singular ermöglichen und die Gegengabe, also die zweite Gabe, als eigenständigen Akt erscheinen lassen. So wird drittens eine Ungewissheit über eine mögliche, später erfolgende Gegengabe erzeugt (Bourdieu, 1987) und das Motiv der Uneigennützigkeit und Großzügigkeit unterstrichen. Unter Berücksichtigung dieser Voraussetzungen praktiziert, tritt die Gabe im Kontext von ganz unterschiedlichen gesellschaftlichen Interaktionen in Erscheinung: Rituelle Gaben dienen zur Besiegelung von Verträgen, eröffnen Verhandlungen, regeln die soziale Ordnung, beruhigen Konflikte und verbinden die Menschen untereinander durch ein Netz von Großzügigkeit, Dankbarkeit und (temporärer) Schuld (Adloff, 2014). Konkret lässt sich das an zwei Beispielen der Mauss'schen Untersuchung zeigen, dem nordwest-amerikanischen *Potlatsch* und dem melanesischen *Kula*. Beide stellen Gabenphänomene im Sinne einer „totalen gesellschaftlichen Tatsache“ (Mauss, 1990, S. 17f.) dar, vereinen also mehrere Dimensionen des menschlichen Zusammenlebens in sich: sie sind zugleich ökonomisch, juristisch, religiös und symbolisch.

In Mauss' erstem Beispiel für ein Gabenphänomen, dem sogenannten *Potlatsch*, geht es um die Verteilung von Privilegien, die Formulierung eines Anspruchs auf eine bestimmte soziale Stellung und die Etablierung gesellschaftlicher Anerkennung. Der *Potlatsch* wurde vor allem von indigenen Völkern auf den heutigen Gebieten der USA, insbesondere den Bundesstaaten Oregon und Washington und in den angrenzenden Regionen Kanadas praktiziert. Der Gastgeber des *Potlatsch*-Rituals versammelt die wichtigen Personen seines Stammes, auch mögliche Konkurrenten, um sich, beschenkt diese großzügig und drückt seine Anerkennung für ihre Positionen aus. Dies tut er, indem er sie in der Sitzordnung entsprechend platziert, sie mit angemessenen Gaben beschenkt und mit den richtigen Grußformeln anspricht. Im Gegenzug erwartet er, dass die Gäste durch ihre Anwesenheit und den Empfang der angebotenen Gaben seinen Anspruch auf eine bestimmte Position anerkennen und als seine Gäste den Übergang der damit einhergehenden Privilegien auf ihn bezeugen.

Auf dieselbe Weise verfahren alle Bewerber um eine spezifische Position in sich wiederholenden und steigenden Ritualen der Großzügigkeit, bis schließlich im Über-

bietungswettkampf der Verausgabung ein Sieger gefunden ist. Dieser hat die andere in seiner Großzügigkeit übertroffen und sie ihm gegenüber in ein Verhältnis der Schuld gebracht – sie konnten also mindestens seine letzte Gabe nicht erwidern. Die Verausgabungen der einzelnen können in Potlatsch-Ritualen sehr weitreichend sein, unter Umständen umfassen sie die Güter der gesamten Familie oder des Clans.

Ein zweites, weniger offensichtlich von Agonismus geprägtes Beispiel ist der sogenannte *Kula*. Auf den pazifischen Inseln Melanesiens verband dieser sprichwörtlicher Ring von Gaben unterschiedliche Völker und Stämme. Initiiert von spezifischen Armreifen und Ketten, die in regelmäßigen Abständen in vorbestimmter Weise weitergegeben werden müssen und somit konstant zirkulieren, finden Begegnungen der Stämme statt. Bei diesen Begegnungen werden Feiern, Güter, Dienstleistungen und sogar Frauen des eigenen Stammes an die Gäste weitergegeben. Die Gäste lassen sich wie selbstverständlich beschenken und von den Gastgebern aushalten, wohlwissend, dass bei der nächsten Begegnung die Rollen wechseln. Im Anschluss an die Überreichung der zeremoniellen Gaben werden Verhandlungen geführt, Konflikte adressiert und gewöhnliche Märkte abgehalten.

In beiden Phänomenen, im Potlatsch wie im Kula, werden durch Gabenrituale die soziale und rechtliche Ordnung beeinflusst, Verbindungen geschaffen und Begegnungen initiiert. Wichtig ist dabei, dass die latenten Konflikte, die innerhalb der Gemeinschaft vorherrschen, durch die Gabenriten zwar nicht aufgelöst werden, aber mit der Gabe ein Weg gefunden wird, die potentielle Agonalität und eine drohende Auseinandersetzung, zu kanalisieren und mithilfe von regelmäßigen, verpflichtend wiederkehrenden Begegnungen Kommunikationsformen zu etablieren, die einen gewaltfreien Umgang damit ermöglichen (Adloff, 2014; Frick, 2021, S. 55). Die als freiwillig und großzügig wahrgenommenen Gaben knüpfen ein Netz der gegenseitigen Verpflichtung zwischen den Menschen. Dieses Netz wird in den Gabenriten immer wieder sichtbar gemacht und reproduziert. Die Gabe konstituiert sich dabei im Laufe der Zeit zwischen den Polen *Freiwilligkeit* und *Verpflichtung* und schafft ein Bewusstsein für die vielfältigen Abhängigkeiten der Menschen untereinander und voneinander. Mauss sieht diese Wirkung der Gabe als eine Grundlage für die Etablierung von Solidarität, verstanden im Sinne seines Onkels Émile Durkheim als eine „objektiv bestehende Relation zwischen dem Ganzen und seinen Teilen“ (Imbusch und Rucht, 2005, S. 24) und einem Bewusstsein für dieses Verhältnis.

### 1. Die Gabe als symbolischer Stifter von Beziehung und Vertrauen

Im Gabenessay treffen drei Leitmotive des Denkens und Wirkens von Marcel Mauss aufeinander: die wissenschaftliche Untersuchung der Bedeutung des sozialen Lebens im menschlichen Dasein, die Erforschung der Rolle von Symbolen für das Zusammenleben und die Entwicklung einer gesellschaftstheoretischen Utopie. Mauss interpretiert die Gabe als Interaktionsform, in der das Soziale symbolisch

konstituiert und offengelegt wird, wer mit wem in welcher (hierarchischen) Beziehung steht. Die Gabe zeigt, wo Verbindungen bestehen und Abhängigkeiten herrschen. Diese können dann aktiv und unter Vermeidung des Ausbrechens latenter Konflikte gestaltet werden. Gleichzeitig ist die Gabe und das Eintreten in die sie begleitenden Riten ein Symbol für die Anerkennung der Regeln, des Interaktionspartners, der eigenen Zugehörigkeit zur Gruppe und der Bereitschaft zur aktiven Partizipation an dieser.

„Wie wären Gesamtheit und Teile, Individuum und Kollektiv, diese unendlichen Verweisungszusammenhänge anders als durch Symbole aufeinander zu beziehen? Wenn behauptet wird, alles innerhalb der Gesellschaft sei nur Beziehung, so bedeutete das zugleich, alles ist das Werk des Symbolismus“ (Caillé, 2008, S. 175).

Durch Symbole werden Vereinbarungen besiegelt und Symbole koordinieren die Begegnung von Menschen, ihr Miteinander, ihre Beziehungen und die Bewegung von materiellen Gegenständen zwischen ihnen (Caillé, 2008, S. 176; Frick, 2021, S. 51). Indem die Einzelnen sich auf den Ritus der Gabe einlassen, signalisieren sie ihre Bereitschaft zur Kommunikation, zur wechselseitigen Verpflichtung, zur temporären Niederlegung der Waffen und der Gestaltung des Verhältnisses zueinander im Rahmen des Ritus. Durch die Gabe wird das Verhältnis zueinander offengelegt und die Notwendigkeit zur Auseinandersetzung miteinander erkennbar. Mit ihren festen Riten verhilft sie den Interagierenden zu Interaktionsformen, in denen Fremdheit und Unwissen übereinander überwunden werden können, Vertrautheit etabliert und durch Verlässlichkeit über längere Zeiträume schließlich Vertrauen aufgebaut wird. Die Gabe initiiert somit ein Moment der Verbundenheit im geteilten Erleben, auf dessen Grundlage Regeln etabliert und Interessenskonflikte gewaltfrei zur Sprache gebracht werden können (Frick, 2021, S. 55). Indem sie auf diese Weise Kommunikationsformen, Verhandlungsräume und vertrauensbildende Interaktionen etabliert, stiftet sie soziale Beziehungen, repräsentiert und reproduziert diese symbolisch (Caillé, 2008, S. 180).

Die Studien über die Beobachtungen in „archaischen“ Gesellschaften inspirieren Marcel Mauss. Indem die Gabe und mit ihr Großzügigkeit, (scheinbare) Bedingungslosigkeit und Solidarität die symbolisch präsenste Grundlage für die Etablierung von sozialen Beziehungen darstellten, verfügten diese Gesellschaften über eine moralische Grundlage, auf die, so Mauss, „wir unsere eigenen Gesellschaften – nach ihren eigenen Verhältnissen – gerne würden zusteuern sehen“ (Mauss, 1990, S. 164). Ohne für ein „Zurück zu den Stammesgesellschaften“ zu plädieren, spricht sich Mauss dafür aus, von anderen – vorangegangenen oder parallel existierenden – Gesellschaftsformen zu lernen und den negativen Entwicklungen der Moderne etwas entgegenzusetzen.

## 2. Mauss' normative Schlussfolgerungen in Die Gabe

Mit den negativen Entwicklungen der Moderne meint Mauss in erster Linie seine Wahrnehmung einer um sich greifenden Logik der Berechnung und des Eigeninteresses, die er in seiner Lebenswelt auf dem Vormarsch sah. Dieser Entwicklung möchte er mithilfe der Erkenntnisse der Gabe etwas entgegensetzen:

„Erst unsere westlichen Gesellschaften haben, vor relativ kurzer Zeit, den Menschen zu einem ‚ökonomischen Tier‘ gemacht. Doch sind wir noch nicht alle Wesen dieser Art“ (Mauss, 1990, S. 173).

In der Moral der Gabe sieht er eine Möglichkeit, Werte wie Solidarität und Großzügigkeit zu stärken oder wieder zu etablieren, die durch den Bedeutungsgewinn des ökonomischen Kalküls bedroht werden, das sich über die Sphäre des Marktes hinaus Wirkmacht verschaffe. Diese Werte sieht er vor allem in starken zwischenmenschlichen Beziehungen verwirklicht, basierend auf Anerkennung und gegenseitiger Verpflichtung. Er sieht in der Gabe ein Gegenmodell zur individualistischen und berechnenden Welt des Marktes. Der dort herrschende Utilitarismus, so seine Hoffnung, lasse sich mithilfe eines Gegenmodells von Gesellschaft in seine Grenzen verweisen. Das Gesellschaftsmodell, das ihm vorschwebt, wagt die Umverteilung der existentiellen Güter, etabliert gegenseitige Anerkennung und wird von wechselseitiger Großzügigkeit und Solidarität geprägt.

In seinem politischen Engagement als reformerischer Sozialist plädiert Mauss auf Grundlage seiner ethnographischen Kenntnisse nicht für ein „Zurück zu den gesellschaftlichen Verhältnissen archaischer Gesellschaften“. Diese romantisiert er keineswegs. Sondern er plädiert für ein Zurück zu den *elementaren Prinzipien* dieser Gesellschaften, den *Prinzipien der Gabe*. Entsprechend rücken für ihn Solidarbeziehungen und eine bewusste Gestaltung der gegenseitigen Abhängigkeiten in den Vordergrund. Freiheit ist dann nur denkbar, wenn diese Abhängigkeiten anerkannt werden und ein Umgang mit ihnen gefunden wird. Mauss, das wird hier deutlich, widmet sich dem Phänomen der Gabe also mit einem konkreten Erkenntnisinteresse: Er will die Organisationsform, die Moral und die Ökonomie archaischer Gesellschaften für eine Neuausrichtung moderner Gesellschaften fruchtbar machen.

Was dabei die eigentliche Leistung der Gabe für die sie praktizierenden Gemeinschaften ausmacht, wurde im Laufe der Rezeptionsgeschichte des Mauss'schen Essays im 20. und 21. Jahrhundert ausführlich diskutiert. Im Anschluss an Mauss, der bei seiner Interpretation der Gabenphänomene einen Fokus auf die Begriffe *Vertrauen*, *Symbol*, *Anerkennung* und *soziales Band* legte, entwickelte sich in der Ethnologie, der Soziologie und der Philosophie eine umfangreiche Debatte um das *Prinzip der Gabe*.<sup>5</sup> Zusammenfassen lässt sich die Rezeptionsgeschichte der Gabe mit

<sup>5</sup> Einen Überblick über die Rezeptionsgeschichte gibt beispielsweise Moebius (2010), den Einfluss von Marcel Mauss auf die Entwicklung der Soziologie beschreibt Lévi-Strauss (1971) und eine Zusammenfassung der philosophischen Debatte findet sich bei Hénaff (2014). Für einen

der Erkenntnis, dass in der Gabe der Grundstein für die Beziehung der aufeinander-treffenden Individuen gelegt und in einen spezifischen Modus der Interaktion übersetzt wird. Die Gabe macht auf die Asymmetrie aufmerksam, die einem großen Teil der menschlichen Interaktionsformen zugrunde liegt. Diese Asymmetrie wird in der Gabe ausgedrückt, indem diese notwendigerweise einen Überschuss bildet. Jede Gabe übertrifft die vorherige, schafft eine temporäre Schuld und Verpflichtung, eine Abhängigkeit, die es zu gestalten gilt. Die Anerkennung dieses Überschusses im Umgang mit dem Gegenüber macht die gegenseitigen Abhängigkeiten deutlich und damit die Notwendigkeit, sich *zueinander ins Verhältnis zu setzen* und dieses Verhältnis zu gestalten.

### III. Von archaischen zu modernen Gesellschaften: Bedeutung und Grenzen der Gabe

Es stellt sich nun die Frage, welche Bedeutung diese Erkenntnisse für moderne Gesellschaften haben. Dafür muss zunächst geklärt werden, was moderne Gesellschaften von den bei Mauss beschriebenen *archaischen Gesellschaften* unterscheidet. Die archaischen Gesellschaften, die Marcel Mauss beschreibt, werden durch die zentrale Bedeutung der Gabe charakterisiert. Gabenrituale befrieden Konflikte, bestimmen die soziale Ordnung, sind wirtschaftlichen Aktivitäten mit mehreren Parteien als vertrauensstiftende Maßnahme vorangestellt, dienen als Rahmen für Verhandlungen und ermöglichen bzw. erzwingen regelmäßige Begegnungen. Diese Welt der Gabe ist dabei ganz wesentlich eine Welt der Vertrautheit. Es handelt sich um kleine Gemeinschaften, die ihre internen Angelegenheiten mithilfe des Gabentausches regeln. Über die Grenze der Gemeinschaft hinaus ist es der Modus der Gabe, der einen Umgang mit anderen Gruppen ermöglicht und trotz auftretender Konkurrenz und Interessenskonflikten eine stabile, befriedete Beziehung ermöglicht. Fremde werden im Ritus der Gabe auf ihre Vertrauenswürdigkeit, auf ihre Kenntnis der sozialen Regeln und ihre Bereitschaft zur Interaktion geprüft. Das Fremde wird überwunden, Vertrautheit geschaffen und der Fremde in einen anerkannten Interaktionspartner verwandelt. Regelverstöße werden mithilfe von sozialen Sanktionen bestraft, die im Ausschluss aus der Interaktion gipfeln können.

Dieses Vorgehen ist aufwändig und hat seine Grenze dort, wo Fremdheit nicht überwunden werden kann, sondern beispielsweise aufgrund der Größe einer Gesellschaft oder deren regelmäßigen Begegnung mit unterschiedlichen fremden Handelspartnern eine Interaktion auch mit Fremden möglich gemacht werden muss. Ohne das Ringen miteinander um Vertrauen, Anerkennung, das Verhältnis zueinander und die es absichernden Regeln in einer tatsächlichen persönlichen Begegnung ist ein friedlicher Umgang miteinander nicht denkbar. Die Gabe scheitert da-

Überblick über die ethnologische Debatte siehe James und Allen (1998) und für eine interdisziplinäre Wirkungsgeschichte siehe Osteen (2002).

her in Kontexten, in denen Interaktionen mit vielen Fremden unvermeidlich werden.

Moderne Gesellschaften bilden in vielerlei Hinsicht solche Kontexte. Sie bestehen aus einer wesentlich größeren Zahl von Mitgliedern, zeichnen sich durch komplexe, arbeitsteilige Formen des Zusammenwirkens der Menschen untereinander aus. Persönliche Vertrautheit mit jedem einzelnen Interaktionspartner kann hier nicht umfassend hergestellt werden. Entsprechend bedarf diese Gesellschaftsform der rahmenden Ordnungsprinzipien, die der Fremdheit der Interagierenden zum Trotz für relative Verlässlichkeit, Stabilität und Sicherheit sorgt. An die Stelle des Ordnungsprinzips Gabe treten daher in modernen Gesellschaften die Ordnungsprinzipien des Marktes mit seinem Tauschhandel und des Staates mit seinen hierarchischen und bürokratischen Strukturen sowie verbrieften (Bürger-) Rechten. Für beide spielt die Gabe vordergründig keine Rolle. Sie operieren mithilfe ganz eigener Handlungslogiken und Regeln, die das Aufeinandertreffen von Individuen und deren Verhalten vorstrukturieren und regulieren. So ist es beispielsweise auf dem Markt und in der Interaktion mit Behördenvertretern nicht notwendig, sich auf den Gegenüber, seine Geschichte und Persönlichkeit voll einzulassen. Vielmehr reicht es aus, im Fall des Marktes die Bedürfnisse des anderen zu erkennen und mit den eigenen in ein symmetrisches Austauschverhältnis zu bringen. Und für einen Behördengang ist vor allem das Wissen um die eigenen Rechte, Ansprüche und Pflichten relevant. Die Interaktion wird versachlicht, Aushandlungsprozesse werden berechenbar und Ansprüche klar bewertbar.

### 1. Die Gabe als Gegenpol zum Markt?

Ein Denker, der den massiven Bedeutungsgewinn des Marktes in modernen Gesellschaften mit ähnlichen Befürchtungen verbindet wie Marcel Mauss ist der Wirtschaftshistoriker Karl Polanyi. In seinem Buch *The Great Transformation* (Polanyi, 1944/2019) beschreibt er, wie die *Entbettung* des Marktes, also dessen Herauslösung aus den ihn kontrollierenden und begrenzenden sozialen und politischen Regulierungsmechanismen im Laufe der Industrialisierung zu gesellschaftlichen und ökologischen Spannungen führt. Indem der Markt als *selbstregulierend* konzipiert und damit explizit der Kontrolle entzogen wird, kann sich die Logik des Marktes über die eigentlichen Grenzen der Marktsphäre hinaus ausbreiten. Dies führt dann zu Widerstand, wenn die Berechnungslogik auf Bereiche der sozialen und natürlichen Lebensgrundlagen übergreift. Zentral für Polanyis Denken ist der Begriff der Kommodifizierung, also die Überführung von Ressourcen, Gegenständen und Leistungen in eine Warenform. Diese Kommodifizierung müsse vor spezifischen, nicht für den Markt bestimmten Gütern wie der menschlichen Arbeitskraft, Währungen und natürliche Ressourcen halt machen, sonst seien das soziale und das ökologische



Gleichgewicht und damit auch der gesellschaftliche Friede bedroht (Polanyi, 2019).<sup>6</sup>

Für den Gabendiskurs wird der Begriff der Kommodifizierung in den 1970er-Jahren bedeutend, als Richard M. Titmuss über die Grenzen des Marktes und die Notwendigkeit des Schutzes von Bereichen der Gabe nachdenkt. Er nimmt dafür ein besonders lebenswichtiges Gut in den Blick: menschliches Blut, das in Form von Blutkonserven der modernen Medizin zur Verfügung stehen muss. In seinem Buch *The Gift Relationship. From Human Blood to Social Policy* (Titmuss, 1997) untersucht er, mit welchen Konsequenzen die Kommodifizierung von Blut einhergeht und inwiefern ein Gabensystem als Alternative zu einem Handel von Blut als Ware auf einem Markt dienen kann. Er vergleicht dazu das Vorgehen zweier unterschiedlicher Systeme zur Gewinnung von Blutkonserven in den 1960er und 1970er Jahre: das amerikanische, das auf einen Marktmechanismus und bezahlte Spenden setzt, und das britische, das auf freiwilligen und unbezahlten Blutspenden aufgebaut ist. Zentral ist die Frage, ob die Behandlung von Blut als gewöhnliche, handelbare Ware dadurch gerechtfertigt werden kann, dass sich auf diese Weise eine bessere Versorgung mit Blutkonserven gewährleisten lässt.

Das Ergebnis seiner Untersuchung fällt dabei erstaunlich eindeutig aus: Das Marktsystem, so arbeitet Titmuss heraus, ist dem Gabensystem vor allem an einer zentralen Stelle unterlegen: Die Qualität der im Marktsystem generierten Blutkonserven ist schlechter und die Gefahr der Kontamination der Blutkonserven mit Infektionskrankheiten ist höher (Titmuss, 1997).<sup>7</sup> Bezahlte Blutspenden führten aufgrund des ökonomischen Anreizes zu einem höheren Anteil an Menschen mit geringem Einkommen innerhalb der Gruppe der Spender. Diese Menschen wurden dabei einem Interessenskonflikt ausgesetzt. In den 1970er Jahren drohten verschiedene Infektionskrankheiten durch Spenderblut übertragen zu werden (diskutiert wurde zunächst insbesondere Hepatitis, später auch HIV), die nicht durch Tests des Blutes

6 Der Schutz von natürlichen und sozialen Lebensgrundlagen vor dem Zugriff des Marktes widerspricht, so Polanyi, der performativen Ideen eines selbstregulierten Marktes. Die sozialen und ökologischen Lebensgrundlagen zu schützen, gehe mit einem Eingriff in den Marktmechanismus einher. Aus dem Widerspruch zwischen der vorherrschenden Idee eines selbstregulierten Marktes, die sich seit Beginn der Industrialisierung durchzusetzen beginnt und auf die das wirtschaftliche System ausgerichtet wird, und der gesellschaftlichen Bemühung zur Einbettung des Marktes in einen sozialen und politischen Regulierungsmechanismus, entstehe eine starke gesellschaftliche Spannung. Diese Spannung gleicht der eines Gummibandes (Block, 2001): Entweder schnell es zurück, und der Markt wird wieder in das sozialen Gefüges eingebettet, was mit wirtschaftlichen Einbußen einhergeht, oder es zerreißt, wie im Fall eines schweren Zusammenbruchs des sozialen Gefüges (Maucourant and Plociniczak, 2013) oder im Fall von ökologischen Krisen.

7 Tatsächlich identifiziert Titmuss vier Felder, auf denen das Gabensystem dem Marktsystem überlegen sei: Es weise eine niedrigere ökonomische Effizienz auf, eine niedrigere administrative Effizienz, höhere Preise pro Einheit (also eine teurere Versorgung) und eine niedrigere Qualität pro Einheit Blut. Späteren empirischen Untersuchungen hielten die ersten drei Aspekte allerdings nicht stand (Le Grand, 1997).



festgestellt werden konnten. Daher hing die Qualität der Blutkonserven fundamental von einer ehrlichen Auskunft des Spenders über mögliche Vorerkrankungen ab. Eine Bezahlung der Spende führte nun bei Menschen, die auf Einnahmen aus der Blutspende angewiesen waren zu einem Anreiz, mögliche Vorerkrankungen zu verschweigen, um nicht von der Blutspende ausgeschlossen zu werden. Dieser Effekt verstärkte sich durch negative Verteilungseffekte im Blutmarkt, da Blutkonserven tendenziell in den ärmeren Schichten gewonnen und den wohlhabenderen Schichten zur Verfügung stellte (Titmuss, 1997, S. 220). Denn ob eine Blutspende als Gabenpraxis oder als Verkauf einer Ware gegen Bezahlung verstanden wird, verändert die individuelle Motivation ebenso, wie die gesellschaftlichen Gruppen, die sich von Aufrufen zur Blutspende angesprochen fühlen. Lautet die Entscheidung in einem System der freiwilligen, unbezahlten Spende: „Kann und möchte ich einen positiven Beitrag für andere leisten und etwas Gutes tun?“, so stellt sich in einem System, das Blut als Ware behandelt und bezahlt, vordergründig die Frage: „Brauche ich das Geld, das ich für die Abgabe meines Blutes bekommen würde?“. Aus der Gabe wird ein Tausch, dessen Zustandekommen eben von einer anderen Art der Abwägung abhängt. Die Veränderung der motivationalen Ausgangslage verändert auch die Gruppe von Menschen, die von der Möglichkeit der Blutspende angesprochen werden. Gutes zu tun und einen Betrag zur Sicherstellung der Versorgung des Gesundheitssystems mit Blutkonserven leisten zu wollen, sind Motive, die sich bei Menschen in allen sozialen Schichten finden lassen (Frick, 2021, S. 146). Die Notwendigkeit, das eigene Blut zu verkaufen, um auf diese Weise ein zusätzliches Einkommen zu generieren, ist hingegen in den unteren sozialen Schichten präsenter als unter wohlhabenden Menschen.

In ihren Reaktionen auf Titmuss' Buch unterstrichen die beiden Ökonomen und Nobelpreisträger, Kenneth Arrow (1972) und Robert Solow (1971) vor allem die Bedeutung der Ehrlichkeit der Individuen und die Bedeutung von symmetrischer Informationsverteilung für die Funktionsfähigkeit von Marktsystemen. Diese Grundlagen, darauf machte Titmuss aufmerksam, könnten vom Markt einerseits nicht selbst geschaffen werden und würden von diesem andererseits in Situationen wie der beschriebenen Gewinnung von Blutkonserven aktiv konterkariert; Situationen also, in denen von einer Grenze des Marktes gesprochen und über Gabensysteme als Alternativen nachgedacht werden müsse.

Kieran Healy (Fourcade and Healy, 2007; Healy, 2006, 2000) ergänzt die Debatte um eine institutionentheoretische Perspektive und macht deutlich, dass der Erfolg von freiwilligen Blutspendensystemen weniger mit altruistischen oder egoistischen Haltungen der Menschen erklärt werden kann, sondern vielmehr fundamental davon abhängt, von wem und wie potentielle Spender angesprochen werden. Je nach Organisation der Blutspende werden Menschen zum regelmäßigen Geben von Blut animiert oder davon abgeschreckt. Auch wenn sich die Forschung im Anschluss an Titmuss auf die zahlreichen individuellen Motive der Gabe von Blut konzentrierte, sind es letztlich doch die verschiedenen Institutionen, die die Blutspende organisie-

ren und Individuen überhaupt erst die Möglichkeit der Gabe eröffnen. Wenn Gaben, wie Titmuss es formuliert, positive Auswirkungen auf das Zusammenleben innerhalb von Gesellschaften und den sozialen Zusammenhalt haben, dann lohnt es sich, Menschen mithilfe politischer Maßnahmen Möglichkeiten zu eröffnen, bei denen sie sich mit ihren Gaben einbringen, die Gabe von Blut, Organen, Geld oder Engagement wählen können. Gesellschaften, in denen solche altruistischen Praktiken seltener stattfinden, bestehen nicht notwendiger aus egoistischeren Menschen. Möglicherweise fehlen in diesen Gesellschaften vielmehr die Gelegenheiten, großzügig und solidarisch zu handeln. Es stellt sich also die Frage, wie ein institutionelles Setting geschaffen werden kann, das Gabenpraktiken ermöglicht und fördert.

## 2. Gaben im Wohlfahrtsstaat?

Diese Frage stellt sich in besonderer Weise mit Blick auf die Rolle des Staates, konkret die Dimension des Wohlfahrtsstaates. Neben der starken Rolle des Marktes zeichnet moderne Gesellschaften die große Bedeutung von Organisationen und Institutionen wie dem Wohlfahrtsstaat aus. Diese nehmen die ordnende und strukturierende Rolle ein, die Gabenriten und die darauf folgenden Aushandlungen in „archaischen“ Gesellschaften innehaben. Organisationen und Institutionen wirken jedoch aufgrund ihrer festgeschriebenen Regeln und der Zusprechung von klaren Rechten, Pflichten und Ansprüchen an die Mitglieder der entsprechenden Gesellschaft entsolidarisierend (Adloff, 2021; 2018, S. 119): Menschen treffen nicht mehr unmittelbar und unter Einbringung ihrer gesamten Persönlichkeit aufeinander, sondern begegnen sich als *Organisationsmitglieder*, deren Handeln und Interaktionen den Regeln der Organisation unterworfen sind (ebd.). Diese begrenzen auch, wie weit die Menschen aufeinander eingehen können und müssen.

Michael Walzer (Walzer, 1982) erkennt in seiner Beschäftigung mit Titmuss die Chance, dieser Entsolidarisierung entgegenzuwirken. Konkret sollen bestimmte Bereiche wohlfahrtsstaatlichen Handelns nicht ausschließlich in die Hände staatlichen Institutionen und deren bürokratischer Prozesse gelegt, sondern eine aktive Zivilgesellschaft miteinbezogen und unmittelbare, persönliche Beteiligung ermöglicht werden. Die Bearbeitung von sozialen Problemen erfolgt dann nicht in einem Top-Down Ansatz ausschließlich durch staatliches Handeln, sondern bezieht die Menschen in die Lösung der Probleme mit ein und befähigt sie, eigene Ideen einzubringen und aktiv zu werden. Dabei trennt Walzer zwischen den Bereichen der Daseinsvorsorge, die durch eine verrechtlichte, institutionalisierte und professionalisierte Sozialpolitik abgedeckt und gewährleistet werden müssen, und anderen Bereichen, in denen freiwilliges Engagement insbesondere im privaten Nahbereich und der Zivilgesellschaft eine tragende Rolle spielen kann. Mit Walzer lässt sich ein weiterer Begriff des Wohlfahrtsstaates anlegen, der staatliche, private und zivilgesellschaftliche Leistungen von vorneherein komplementär denkt.

Hier wird das Mauss'sche Unbehagen gegenüber dem Markt ergänzt um einen Zweifel an der Vorstellung, dass sich soziale Probleme ausschließlich mithilfe staatlicher Einrichtungen und bürokratischer Mechanismen lösen lassen. Mithilfe der Gabe lässt sich die Frage stellen, wer im Wohlfahrtsstaat welche Leistung erbringen und auf welche Bedürfnisse reagieren soll. Welcher Grad an Organisation durch staatliche Institutionen ist tatsächlich notwendig? Walzer sieht in der Eingrenzung der Zuständigkeit professioneller Kräfte eine Chance für die Stärkung und Einbindung der Zivilgesellschaft in die Erbringung einer gesellschaftlich garantierten sozialen Absicherung im Rahmen des Wohlfahrtsstaates. Gleichzeitig müsse eine Balance geschaffen werden, die die Partizipation der Menschen in Form von großzügigen Gaben, wie beispielsweise in Form von zivilgesellschaftlichem Engagement einerseits ermöglicht, ohne andererseits dazu zu führen, dass die Absicherung der Bürger und die Wahrung ihrer Bürgerrechte am Ende von wohltätigen Gaben abhängt.

Im Kontext des Wohlfahrtsstaates meint der Verweis auf die Rolle des zivilgesellschaftlichen Engagements, dass die Ausgestaltung des Wohlfahrtsstaates nicht ausschließlich der Verwaltung, dem Staat und den professionellen politischen Akteuren obliegt, sondern von vorneherein ein Mitwirken der Bürgerinnen und Bürger mitgedacht werden muss. Diese breite Konzeption des Wohlfahrtsstaates ermöglicht die Berücksichtigung und Integration der charakteristischen Merkmale der Zivilgesellschaft: Selbstbestimmung und Selbstorganisation, unmittelbare Begegnung der Menschen und Zusammenwirken „in Form von Assoziationen, die bindende und integrative Funktionen haben können“ (Adloff 2018, S. 238). Verwirklicht wird dies insbesondere im Gesundheitssektor durch Selbsthilfegruppen, Vereine und Initiativen. Zivilgesellschaftliches Engagement im Rahmen des Wohlfahrtsstaates erbringt gabenförmige Leistungen, die staatliche Akteure und Politiken nicht erbringen können. Es wirkt sozialintegrativ, bewirkt eine Befähigung der Akteure im Wohlfahrtsstaat, bildet und bestärkt Solidarität und Vertrauen. Neben der „verstaatlichten und zwangsförmigen“ (Lessenich and Mau, 2005), gewissermaßen abstrakten Solidarität, wird Raum geschaffen für unmittelbare interpersonelle Erfahrungen von Großzügigkeit, Solidarität und gegenseitiger Anerkennung.

In der Zusammenschau der Argumente von Titmuss, Arrow, Solow und Walzer wird deutlich, dass die Institutionen des Marktes und des Staates mit ihrer abstrakten Solidarität alleine eine Gesellschaft auf Dauer nicht zusammenhalten können. Eine Verbindung der Menschen, die über einen Minimalbegriff von Gesellschaft hinausgeht, bedarf der Partizipationsmöglichkeiten im Sinne der Gabe, der Sozialisation als Bürger und der gesellschaftlichen Anerkennung, die über das Zusammenwirken in Formen des zivilgesellschaftlichen Engagements ermöglicht und gesichert werden.

#### **IV. Lehren der Gabe: Die Gestaltung von Asymmetrien und die Grundlagen des guten Zusammenlebens**

Marcel Mauss sah in der Gabe nicht nur ein interessantes ethnologisches Phänomen, vielmehr verband er mit ihr die Hoffnung, Argumente für die Stärkung der Motive der Großzügigkeit, Solidarität und des Altruismus zu finden. Er wurde angetrieben von der Sorge, dass diese Motive in modernen Gesellschaften aufgrund der starken Fokussierung auf den individuellen Eigennutzen und einer Ausweitung marktförmiger Interaktionen verdrängt werden und damit auch eine wichtige sozialintegrative Praxis verloren gehen könnte. Moderne, ausdifferenzierte Gesellschaften mit hohem Organisationsgrad können, so Mauss' Überzeugung, von ihren „archaischen“ Vorgängern viel lernen, wenn sie verstehen, wie diese mithilfe von Gabenpraktiken eine Form des Zusammenlebens etablierten, in der sich die einzelnen Mitglieder anerkannt und integriert fühlen können. Eine stärkere Berücksichtigung von Gabenpraktiken bei der Untersuchung von gesellschaftlichem Zusammenleben bedeutet in erster Linie, eine andere Perspektive einzunehmen und menschliche Interaktionen anders zu betrachten. Sie schafft ein Wissen um die Abhängigkeit der Menschen von der Gemeinschaft und ein Bewusstsein für gesellschaftliche Asymmetrien, die nicht aufgelöst werden können, sondern mit denen ein Umgang gefunden werden muss. Die prägende Rolle des Markttausches führt dazu, dass symmetrische Beziehungen im Sinne eines Tausches von gleichwertigen Gütern oder Leistungen für das Standardmodell menschlicher Interaktionen gehalten werden. Diese Perspektive verkennt, dass sich zahlreiche Interaktionsformen eben nicht durch Symmetrien auszeichnen, sondern vielmehr durch nicht aufgelöste Überschüsse oder Defizite. Familiäre Fürsorge und Pflege, die kollegiale Unterstützung im Arbeitsalltag oder die spontane Hilfeleistung für einen Fremden lassen sich nur schwer quantitativ bewerten und in genau gleichem Maße zurückgeben um sie auszugleichen. Menschen sind von Geburt an in existentieller Weise in ein Netz aus Abhängigkeiten eingewoben, bedürfen der Fürsorge anderer und der Interaktion mit ihnen für ihre Entwicklung. Sie lernen ab der frühesten Kindheit, empathisch zu agieren, die Perspektive ihres Gegenübers einzunehmen, geteilte Intentionen zu entwickeln, sich gegenseitig zu unterstützen und zu kooperieren (Adloff, 2018; Tomasello, 2002).

Im Sinne der Marktlogik würden die beschriebenen unvermeidbaren Abhängigkeiten und Asymmetrien negativ wahrgenommen. Sie würden als Schuld verstanden, die es zu begleichen gilt, um den „Normalfall“ der Symmetrie wieder herzustellen. Die Gabe zeigt demgegenüber auf, dass diese Asymmetrien nicht als ein zu beseitigender Ausnahmefall wahrgenommen werden müssen, sondern vielmehr omnipräsent sind. Die Herausforderung liegt unter Anlegung dieser Perspektive dann nicht in der Auflösung, sondern in der konstruktiven Gestaltung der gegenseitigen Abhängigkeiten, und gesellschaftlichen Verbindungen, in der Ermöglichung von freier Entfaltung trotz dieser Abhängigkeiten (Frick, 2021). Auf diese Weise macht die

Gabe auf die Notwendigkeit aufmerksam, Menschen als prosoziale Wesen zu verstehen, die im besten Fall in belastbare Anerkennungsbeziehungen eingebunden sind und denen es gelingt, Formen zu etablieren, die eine gewaltfreie Verhandlung über den Umgang mit den bestehenden Asymmetrien zulassen und Kooperationsmöglichkeiten eröffnen. Führen diese Aushandlungsformen zum Erfolg, kann auf dieser Grundlage Vertrauen aufgebaut und mithilfe von wiederkehrenden Gabenpraktiken vertieft werden. Indem sich die Einzelnen eingebunden, in ihren Bedürfnissen anerkannt und mit ihren Beiträgen für die Gemeinschaft wertgeschätzt fühlen, wird das Vertrauensverhältnis vertieft und das soziale Band gestärkt.

Mit Blick auf die Rolle der Gabe in modernen Gesellschaften zeigt sich, dass sie im Gegensatz zur Organisationsform von „archaischen“ Gesellschaften nicht mehr das dominierende Ordnungs- und Organisationsprinzip darstellt. Sie ist aber auch nicht verschwunden, sondern stellt neben Staat und Markt eines von drei grundlegenden, einander ergänzenden Prinzipien des gesellschaftlichen Zusammenlebens dar, das in seiner Bedeutung ernstgenommen werden muss und dem Bereiche zugesprochen werden müssen, in denen es seine sozialintegrative Wirkung zur Entfaltung bringen kann.

### Literaturverzeichnis

- Adloff, Frank (2021), Institutional orders and the gift: a macrosociological approach, in: Kersting, Stefan, Ioana Negru, Paolo Silvestri (Hrsg.) *The Gift in the Economy and Society*. Routledge, Oxon, New York, S. 15–34.
- Adloff, Frank (2018), *Politik der Gabe. Für ein anderes Zusammenleben*. Nautilus Flugschrift, Hamburg.
- Adloff, Frank (2016), *Gifts of Cooperation. Mauss and Pragmatism*. Routledge, Oxfordshire/New York.
- Adloff, Frank (2014), Es gibt schon ein richtiges Leben im falschen, in: Adloff, Frank, Claus Leggewie (Hrsg.), *Das Konvivialistische Manifest*. transcript Verlag, Bielefeld, S. 7–31.
- Arrow, Kenneth Joseph (1972), Gifts and Exchanges. *Philosophy and Public Affairs* 1, S. 343–362.
- Block, Fred (2001), Introduction, in: Polanyi, Karl (2001) *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time*. Beacon Press, Boston, S. xviii–xxxviii.
- Boas, Franz, George Hunt (1905), *Kwaikutl Texts*. 1. Serie. Stetchert; Leiden: Brill (Publication of the Jesup North Pacific Expedition), New York.
- Bourdieu, Pierre (1987), *Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- Caillé, Alain (2008) *Anthropologie der Gabe*. Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- Die konvivialistische Internationale (2020), *Das zweite konvivialistische Manifest Für eine post-neoliberale Welt*. transcript Verlag, Bielefeld.
- Fourcade, Marion, Kieran Healy (2007), Moral views of market society. *Annual review of Sociology*, 33.
- Fournier, Marcel (1994), *Marcel Mauss*. Fayard, Paris.

- Frick, Marc (2021), Die Gabe als drittes Prinzip zwischen Markt und Staat? Perspektiven von Marcel Mauss bis zur Gegenwart. transcript Verlag, Bielefeld.
- Hart, K. (2014), Marcel Mauss's economic vision, 1920–1925: Anthropology, politics, journalism. *Journal of Classical Sociology*, 14(1), S. 34–44.
- Healy, Kieran (2006), Last Best Gifts. Altruism and the Market for Human Blood and Organs. Chicago University Press, Chicago, London.
- Healy, Kieran (2000), Embedded Altruism: Blood Collection Regimes and the European Union's Donor Population. *American Journal of Sociology* 105, 6, S. 1633–1657.
- Hénaff, Marcel (2014), Die Gabe der Philosophen. Gegenseitigkeit neu denken. transcript Verlag, Bielefeld.
- Hénaff, Marcel (2009), Der Preis der Wahrheit. Gabe, Geld und Philosophie. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- Imbusch, Peter, Dieter Rucht (2005), Integration und Desintegration in modernen Gesellschaften, in: Heitmeyer, Wilhelm, Peter Imbusch (Hrsg.), Integrationspotenziale Einer Modernen Gesellschaft. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, pp. 13–74.
- James, Wendy, Allen, N.J. (Hrsg.) (1998), Marcel Mauss. A Centenary Tribute. Berghahn Books, New York/ Oxford.
- Kersting, Stefan, Ioana Negru, Paolo Silvestri (Hrsg.) (2021), The Gift in the Economy and Society. Perspectives from Institutional Economics and Other Social Sciences. Routledge, Oxon, New York.
- Le Grand, Julian (1997), Afterword, in: Oakley, Anne, John Ashton (Hrsg.), The Gift Relationship. From Human Blood to Social Policy. The New Press, New York, S. 333–339.
- Les Convivialistes (2014), Das konvivialistische Manifest. transcript Verlag, Bielefeld.
- Lessenich, Stephan, Steffen Mau (2005), Reziprozität und Wohlfahrtsstaat, in: Adloff, Frank (Hrsg.), Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität. Campus Verlag, Frankfurt/New York, S. 257–276.
- Lévi-Strauss, Claude (1971), French Sociology, in: Gurvitch, G., Moore, W., E. (Hrsg.), Twentieth Century Sociology. Philosophical Library Inc., New York, S. 503–536.
- Malinowski, Bronislaw (1922), The Argonauts of the Western Pacific. Routledge & Kegan Paul, London.
- Maucourant, Jerome, Sebastian Plociniczak (2013), The Institution, the Economy and the Market: Karl Polanyi's Institutional Thought for Economists. *Review of Political Economy*, 25(3), S. 512–531.
- Mauss, Marcel (2006), Mauss' Werk von ihm selbst dargestellt, in: Moebius, Stephan, Christian Papilloud (Hrsg.), Gift – Marcel Mauss' Kulturtheorie Der Gabe. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 345–359.
- Mauss, Marcel (1997), *Ecrits politiques*. Textes réunis et présentés par Marcel Fournier. Fayard, Paris.
- Mauss, Marcel (1990), Die Gabe. Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- Moebius, Stephan (2010), Von Mauss zu Hénaff. Eine kleine Wirkungsgeschichte des *Essai sur le don*. *WestEnd Neue Zeitschrift für Sozialforschung* 7/2010,1, S. 68–80.
- Moebius, Stephan (2006), Marcel Mauss. UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz.

- Osteen, Mark (2002), Introduction: Questions of the Gift, in: Osteen, Mark (Hrsg.), *The Question of the Gift. Essays across Disciplines*. Routledge, London, S. 1–41.
- Polanyi, Karl (2019), *The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen*. (14. Auflage) Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- Ricoeur, Paul (2006), *Wege der Anerkennung. Erkennen, Wiedererkennen, Anerkanntsein*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- Saez, Emmanuel (2021), *Public Economics and Inequality: Uncovering our Social Nature*. NBER Working Paper Series No. 28387.
- Solow, Robert (1971), Blood and Thunder. *Yale Law Journal* Vol.80, No. 8 (July 1971) S. 1696–1711.
- Titmuss, Richard (1997), *The gift relationship. From human blood to social policy*. The New Press, New York.
- Tomasello, Michael (2002), *Die kulturelle Entwicklung des menschlichen Denkens*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- Walzer, Michael (1982), Socialism and the Gift Relationship. *Dissent* 89, 431–441.

**Autor**

Marc Frick; Forschungsbereich für Umwelt- und Ressourcenökonomik, Umweltmanagement; ZEW-Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung; L7,1, 68161 Mannheim; Marc.Frick@zew.de

Andreas Exner

## Ökonomien der Gabe

### Zusammenfassung

Die sozial-ökologische Zivilisationskrise erfordert einen substanziellen Abbau der kapitalistischen Wirtschaftsweise durch die Ausweitung von Solidarischen Ökonomien. Dazu gehören genossenschaftliche Unternehmen und vielfältige Formen von Gemeingütern. In Zielrichtung auf eine sozial-ökologische Transformation gesellschaftlicher Naturverhältnisse ist eine kritische Alternative zur kapitalistischen Wirtschaftsideologie vonnöten, die eine Perspektive jenseits der Annahmen der Neoklassik, des epistemologischen Imperialismus der Theorie rationaler Wahl und der politischen Schlussfolgerungen des Neoliberalismus aufzeigt. Diese Alternative besteht in einer Theorie der Gabe, die als flexible, reflexive und mehrschichtige Heuristik übergreifende Muster ökonomischer Praktiken zu analysieren hilft. Die Theorie der Gabe macht Praktiken der Ökonomie als Formen sozialer Beziehung deutlich, die sich von der Rationalität des Tausches, der die Marktwirtschaft strukturiert, fundamental unterscheidet. Mithilfe der Kategorie der Gabe wird eine plurale Ökonomie sichtbar, die eine Reihe von Anknüpfungspunkten dafür bietet, eine Beziehung zur Natur zu entwickeln, die in der Lage ist, die Zivilisationskrise zu überwinden.

**Stichworte:** Zivilisationskrise, Transformation, gesellschaftliche Naturverhältnisse, Solidarische Ökonomien, Commons

### Summary

The social ecological crisis of civilization makes it necessary to substantially reduce the capitalist mode of economy through expanding solidarity economies. Cooperative enterprises and diverse forms of commons are part of these. Regarding the social ecological transformation of societal nature relations, a critical analysis of capitalist economic ideology is indispensable for identifying a perspective beyond neoclassical assumptions, the epistemological imperialism of rational choice theory, and the political consequences of neoliberalism. The theory of the gift provides a flexible, reflexive and multidimensional heuristics to analyze general patterns of economic practices in an alternative way. Through the category of the gift, economic practices can be conceptualized as forms of social relationships that are fundamentally different from the rationality of exchange that structures the market economy. The gift makes a plural economy visible, which offers a variety of starting points for developing a relationship with nature in view of overcoming the current crisis of civilization.

**Keywords:** Crisis of civilization, transformation, societal nature relations, solidarity economies, commons

### Krise und Paradigmenwechsel

„In der Zivilisationskrise“, schreibt Elmar Altvater, „sind mit dem ökologischen System auch die zivilisatorischen Kernbestandteile menschlicher Vergesellschaftung gefährdet, die sich lange, über viele kleine und große Krisen hinaus und in vielen Systemen der gesellschaftlichen Regulation erhalten“ (Altvater 1991, S. 64). Diese Zivilisationskrise, die Altvater als „eine Krise der natürlichen Grundlagen des menschlichen Lebens“ (ebd.) bestimmt, hat sich seit dem Anfang der 1970er Jahre, als sie



zuerst zum Thema gesellschaftlicher Diskurse wurde, erheblich verschärft. Anders als die damit befassten Naturwissenschaften haben die Sozialwissenschaften die Zivilisationskrise indes nur mit großer Verzögerung wahrgenommen. Immer noch werden ihre Konsequenzen in den Sozialwissenschaften nicht systematisch und tiefgehend genug reflektiert.

Dabei wäre dies dringend geboten. Die für menschliche Gesellschaften zunehmend krisenhaften und für eine wachsende Zahl biologischer Arten tödlichen Veränderungen der gesellschaftlichen Naturverhältnisse sind ein deutlicher Hinweis auf die theoretischen Mängel und die praktische Fahrlässigkeit der Naturblindheit weiter Teile der Sozialwissenschaften. Nur in spezifischen Bereichen sozialwissenschaftlicher Forschung wird ein substanzielles Augenmerk auf die theoretischen und praktischen Herausforderungen gelegt, die mit der Zivilisationskrise einhergehen. So hat in etwa seit dem Bericht des WBGU (2011) das wissenschaftliche Interesse für die Bedingungen und Mechanismen sozial-ökologischer Transformation zugenommen. In dieser Hinsicht dominiert allerdings ein einseitig strategischer Begriff von Transformation, der die damit verbundenen analytischen Fragestellungen nicht ausreichend in den Blick nimmt (Brand 2016). Elmar Altvater hat schon frühzeitig darauf hingewiesen, dass die Zivilisationskrise und ihre Überwindung ernst zu nehmen nicht zuletzt verlangt, die Grundlagen gesellschaftstheoretischer Zugänge zu hinterfragen, und zwar in durchaus strategischer Absicht. Die analytische Neuorientierung hat praktische Konsequenzen, indem sie politische Erfordernisse zu identifizieren hilft. So heißt es am Ende von „Die Zukunft des Marktes“ 1991: „Die Marktwirtschaft entstand im Zuge des ‚disembedding‘ ökonomischer Rationalität aus gesellschaftlichen Bindungen; angesichts der Überlastung der Ökosysteme des Planeten Erde ist gesellschaftliche Evolution nur mehr möglich“, zieht Altvater den Schluss, „wenn die ökonomische Rationalität in ein komplexes System der gesellschaftlichen Regulation des Umgangs mit Natur ‚embedded‘ wird“ (Altvater 1991, S. 367). Damit verweist Altvater auf das Theorem der Entbettung des Marktes aus sozialen Beziehungen, das Karl Polanyi in seinen Untersuchungen zur Entstehung der Marktwirtschaft entwickelt und in einen größeren anthropologischen Kontext eingeordnet hat (Polanyi 1997). Dieser Verweis erhält bei Altvater später eine stärker auf konkrete soziale Bewegungen bezogene Zielrichtung. Unter anderem beeinflusst von der Entwicklung Solidarischer Ökonomien in Lateinamerika hält er 2005 deshalb fest: „Soziale Bewegungen, die auf Alternativen zur kapitalistischen Marktgesellschaft zielen, müssen sich aus den Handlungslogiken emanzipieren, die vom Markt vorgegeben werden“ (Altvater 2005, S. 180).

Diese Handlungslogiken zu verstehen erfordert eine anthropologisch sensibilisierte Perspektive, die bei Karl Polanyi einen entscheidenden Orientierungspunkt findet. Doch ist dieser Orientierungspunkt erst noch genau herauszuarbeiten. Denn das Theorem der Entbettung der Marktwirtschaft fokussiert zwar zutreffend auf den widersprüchlichen Zusammenhang zwischen Markt und sozialen Beziehungen, doch braucht es darüber hinaus ein begriffliches Instrumentarium, das in die Lage

versetzt, die Mechanismen dieser Entbettung zu verstehen, indem es zu analysieren hilft, wie soziale Beziehungen hergestellt und die Trennung zwischen sozialen Beziehungen und marktwirtschaftlicher Ökonomie in spezifischen Praktiken der Entbettung reproduziert wird. Erst mit einem solchen Instrumentarium sind die mit dem Markt verbundenen Handlungslogiken theoretisch zufriedenstellend und analytisch präzise zu fassen und ist klar zu benennen, wie diese Handlungslogiken verändert werden können. Dieses Instrumentarium muss dafür Teil eines neuen Paradigmas sein, das dem vorherrschenden Paradigma der Praxis und des Denkens von Ökonomie eine Alternative entgegen setzt. Sie muss eine umfassendere Perspektive eröffnen, die sich von dem vorherrschenden Paradigma unterscheidet und zugleich in der Lage ist, dieses Paradigma selbst als einen Spezialfall zu integrieren und damit auch zu relativieren (Exner 2019, 2020, 2021a, b).

### **Die Performativität kapitalistischer Wirtschaftsideologie**

Als Paradigma der Praxis und des Denkens von Ökonomie, das heißt als Musterbeispiel, fungiert heute zumeist das kapitalistische Unternehmen. Die neoklassische Ökonomik hat die sozialen Praktiken der Abwägung von monetären Kosten und finanziellem Ertrag unter Unsicherheit, wie die Eigentümer kapitalistischer Unternehmen sie vollziehen, in idealtypischer Weise formalisiert. Sie hat diese Formalisierung in Gestalt eines Kosten-Nutzen-Kalküls darüberhinaus vom Profitkriterium entkoppelt und enthistorisiert. Damit ging zunächst der Anspruch einher, eine allgemeine Theorie der Ökonomie mit Bezug auf die Herstellung von Gütern und Dienstleistungen zu entwickeln. Der ideologische Effekt dieser paradigmatischen Setzung bestand darin, eine schon in der klassischen Ökonomik bestehende Trennung zu verfestigen: nämlich zwischen Ökonomie im Sinn der Marktwirtschaft auf der einen Seite, und einem nicht weiter theoretisierten Bereich außerhalb der so gefassten Ökonomie auf der anderen Seite.

Ab den 1920er Jahren entwickelte sich eine korrespondierende politische Philosophie des Neoliberalismus, mit deren Hilfe die angenommenen überhistorischen Gesetze der neoklassischen Ökonomik in einen größeren intellektuellen Rahmen gestellt und in erklärte Opposition zum Marxismus gebracht wurden. Zunächst unabhängig davon entstand aus dem Kontext der Neoklassik in den 1970er Jahren auch der Versuch, die zuvor als nicht-ökonomisch gedeuteten Bereiche sozialen Lebens zum Gegenstand einer erweiterten Ökonomik des Kosten-Nutzen-Kalküls zu machen. Dieses Kalkül wurde zum Maßstab der Rationalität unabhängig voneinander agierender Individuen stilisiert und die daran bemessene Effizienz zu ihrem Maß erklärt. Auf dieser Grundlage wurden Phänomene wie etwa das Heiratsverhalten oder die biographische Entwicklung unter den Prämissen des Paradigmas des kapitalistischen Unternehmens betrachtet (Becker 1976, Zafirovski 2000). Der neuere Neoliberalismus entstand im Zusammenspiel mit dieser Theorie der rationalen Wahl, die das Kosten-Nutzen-Kalkül verallgemeinert.

Damit hat sich eine Trias aus einer ökonomischen Theorie (Neoklassik), einer allgemeinen Sozialtheorie (Theorie rationaler Wahl) und einer politischen Philosophie und Theorie der Gesellschaft (Neoliberalismus) herausgebildet, die sich als die vorherrschende Ideologie der kapitalistischen Wirtschaftsweise zusammenfassen lässt. Diese Ideologie korrespondiert zwar mit spezifischen sozialen Praktiken, die sie systematisiert, typisiert, formalisiert und modelltheoretisch verallgemeinert, ist jedoch zugleich performativ, das heißt konstituiert diese Praktiken selbst mit. Die Performativität der kapitalistischen Wirtschaftsideologie zeigt sich in einer doppelten Trennung: einerseits werden bestimmte soziale Praktiken, unter diesem ideologischen Gesichtspunkt als Marktwirtschaft oder Ökonomie *tout court* gedeutet, aus dem übergreifenden Zusammenhang sozialer Praktiken herausgelöst; andererseits werden jene Praktiken, die aus der so bestimmten Ökonomie herausfallen, jedenfalls zum Teil in einer spezifischen Weise ökonomisiert, nämlich in der Theorie rationaler Wahl. Damit freilich wird eine weitere Trennung vollzogen, nämlich zwischen dem angenommenen Kosten-Nutzen-Kalkül und allen Aspekten der sozialen Welt, die sich nicht in der Form dieses Kalküls darstellen oder emulieren lassen. Diese ideologischen Operationen lassen die kapitalistische Wirtschaftsweise als unveränderlich erscheinen und etablieren den Gesichtspunkt der Eigentümer kapitalistischer Unternehmen als eine allgemein gültige Perspektive, die nicht weiter hinterfragt wird. Sie blockieren nicht nur ein wissenschaftliches Verständnis sozialen Lebens im Allgemeinen, die Ökonomie darin mit eingeschlossen, sondern verhindern präziser gesagt und dringlicher noch ein Verständnis gesellschaftlicher Naturverhältnisse und ihrer Krisen.

Die kapitalistische Wirtschaftsideologie ist theoretisch gesehen aus mehreren Gründen problematisch. *Erstens* setzt sie die Individuen als kleinste und voneinander unabhängig gedachte soziale Einheiten. Damit wird der komplexe, unauflösliche Zusammenhang zwischen Subjekten und gesellschaftlichen Verhältnissen, die sich in sozialen Praktiken wechselseitig konstituieren, ohne analytischen Gewinn auseinander gerissen.<sup>1</sup> An die Stelle einer Perspektive auf routinisierte kollektive Muster des Handelns, Empfindens, Denkens und Sprechens, an denen Menschen, Nicht-Menschen und Dinge partizipieren, tritt so die Metapher einer Gesellschaft als Aggregat voneinander isolierter, äußerlich aufeinander einwirkender Individuen. Diese folgen internen Kalkülen und Algorithmen, die nicht weiter erklärt, sondern vorausgesetzt werden. *Zweitens* nimmt die Theorie rationaler Wahl ebenso wie die Neoklassik jedenfalls implizit an, dass die Reproduktion der sozialen Welt über individuelle Wahlakte rekonstruiert werden kann, die darüber hinaus einem Kosten-Nutzen-Kalkül entsprechen. Solche Wahlakte spielen allerdings nur in spezifischen Fällen eine Rolle. Die Reproduktion der sozialen Welt als solcher lässt sich damit grundsätzlich nicht verstehen. Ein Leben auf Basis individueller Wahlakte wäre viel zu komplex und instabil, das heißt gar nicht denkbar. Anders gesagt: Mit dem Kon-

1 Zum Begriff sozialer Praktiken siehe vor allem Schatzki (1996) und Reckwitz (2002).

strukt rationaler Wahl lässt sich die soziale Welt theoretisch nicht plausibel machen. *Drittens* beruht die kapitalistische Wirtschaftsdeologie auf der Kategorie des abstrakten Nutzens, der dem Anspruch der Neoklassik und der Theorie rationaler Wahl folgend eine quantifizierbare Größe darstellt, die also wenigstens dem Prinzip nach messbar sein muss. Ein abstrakter Nutzen jedoch kann weder sinnvoll operationalisiert, geschweige denn gemessen werden. Damit bleibt die zentrale Kategorie dieser Ansätze eine theoretische *black box* und empirisch leer. Aus diesen Gründen ist sowohl der weniger weitreichende Ansatz der neoklassischen Ökonomik fragwürdig als auch der Versuch, die Theorie rationaler Wahl über naive Varianten hinaus zu erweitern und etwa auf Gemeingüter anzuwenden, wie das Elinor Ostrom versucht hat (Exner 2021a).

Unter den Gesichtspunkten der Ideologie der kapitalistischen Wirtschaftsweise ergibt sich als eine zentrale politische Konsequenz, dass Erwägungen sozialer Gerechtigkeit allenfalls als eine Variante des individuellen Kosten-Nutzen-Kalküls erscheinen, wenn Kosten, wie in reflektierteren Formen der Theorie rationaler Wahl, auch Gefühle der Schuld umfassen sollen und der Nutzen die Freude am Wohlergehen anderer. Mit Bezug auf die Krise gesellschaftlicher Naturverhältnisse folgt aus dieser Ideologie, Schäden an der nicht-menschlichen Natur mit Preisen zu bewerten und als Kosten in die sozialen Praktiken kapitalistischer Unternehmen zu internalisieren. Dieser Ansatz ist mehrfach kritisiert worden.<sup>2</sup> An dieser Stelle genügt der Hinweis, dass damit die Trennung zwischen Ökonomie und sozialen Beziehungen aufrecht erhalten wird, auf die das Theorem der Entbettung der Marktwirtschaft verweist. So aber bleibt auch Natur ein instrumentell betrachteter Gegenstand, eine „Warenfiktion“ (Polanyi 1997, S. 108). Natur kann zwar nicht nach den Prinzipien der Warenproduktion erzeugt und reproduziert werden, wird aber dennoch als eine Ware behandelt. Dass Natur und Mensch als abstrakte Ressourcen für die Verwertung von Kapital und folglich für die Zwecke der Eigentümer kapitalistischer Unternehmen instrumentalisiert werden, sich aber nicht vollständig auf abstrakte Ressourcen reduzieren lassen, ist freilich der Springpunkt zum Verständnis der sozial-ökologischen Krisen (Altvater 1987) – um Marx zu paraphrasieren, der den abstrakt-konkreten Doppelcharakter der Arbeit als Springpunkt zum Verständnis der politischen Ökonomie betrachtet (MEW 23, S. 56).

### **Sphärische Trennung sozialer Rationalitäten**

Menschheitsgeschichtlich existiert die kapitalistische Wirtschaftsweise erst seit kurzer Zeit. Sie umfasst, *erstens*, eine historisch spezifische Produktionsweise, in der Menschen als lohnabhängige Arbeitskräfte, die auf einem Arbeitsmarkt gekauft werden, kooperieren, um Profit für die Eigentümer von Unternehmen zu erzielen und zu maximieren; sie beinhaltet, *zweitens*, eine ebenso spezifische Distributionsweise, in der sich die Verteilung der Güter und Dienstleistungen über Praktiken des Kau-

<sup>2</sup> Für eine frühe Kritik siehe Altvater (1987)

fens und Verkaufens vollzieht, das heißt in praktischer Gleichsetzung im Austausch mit Geld.

Parallel zur Durchsetzung dieser Wirtschaftsweise wird nicht nur die Ökonomie zur Marktwirtschaft, indem sie aus sozialen Beziehungen und ihrer moralischen Ökonomie (Thompson 1971) herausgelöst wird, die sich in Vorstellungen sozialer Gerechtigkeit artikuliert. Im selben Maße wie sich Praxis und Denken der Ökonomie auf das Tauschprinzip reduzieren, trennt sich der gesellschaftliche Zusammenhang sozialer Praktiken in Sphären auf, in denen spezifische, vergeschlechtlichte Rationalitäten wirken; nicht nur in Ökonomie und Haushalt, sondern weiter noch in Politik, Recht, Ästhetik, Moral, Freizeit und Religion. Der integrale Zusammenhang der mit diesen Sphären verbundenen Rationalitäten, den soziale Praktiken historisch älterer gesellschaftlicher Formationen in unterschiedlicher Weise reproduziert haben, fragmentiert. Während diese Rationalitäten in anderen Formationen gesellschaftliche Dimensionen bezeichnen, die in wechselndem Maß immer präsent und Teil des sozialen Lebens waren, scheinen sie unter den Bedingungen der kapitalistischen Wirtschaftsweise eigenständige soziale Welten zu konstituieren, die relativ unabhängig voneinander existieren. Damit geht auch der Zusammenhang dieser sozialen Praktiken mit den Nicht-Menschen und Dingen verloren, die in anderen Formationen gewissermaßen als Akteure in den Praktiken wirkten und nicht vollständig auf bloße Artefakte und Ressourcen reduziert waren.

Obwohl diese Dimensionen nun sphärisch über spezifische Räume und Zeiten, in Gestalt von Institutionen, Lebenswelten und einer dichotom-patriarchalen Geschlechterordnung getrennt werden, bleiben sie jedoch tatsächlich miteinander vermittelt. Auch hier zeigt sich ein Doppelcharakter, nämlich zwischen der abstrakten Auftrennung des Zusammenhangs sozialer Praktiken in einzelne Sphären und des konkreten Fortbestands dieses Zusammenhangs, in dem sich die genannten Dimensionen reproduzieren. Dies gilt nicht nur analytisch, sodass beispielsweise aufgezeigt werden kann, wie die sozialen Praktiken des Alltagslebens Staatlichkeit herstellen oder die Politik in der Ökonomie präsent bleibt. Es gilt auch auf der Ebene der Praktiken selbst. Die Vorstellung von Ökonomie als einer aus sozialen Beziehungen entbetteten Sphäre konstituiert diese als einen sozialen Raum ohne Moral, das heißt ohne eine Orientierung am Richtigen und Guten mit dem Anspruch der Verallgemeinerbarkeit. Vor diesem Hintergrund kritisiert Friedrich August von Hayek die Idee der sozialen Gerechtigkeit.<sup>3</sup> In diesem sozialen Raum interagieren Individuen, so konstruiert dies die Ideologie der kapitalistischen Wirtschaftsweise, die im Lichte ihrer Präferenzen ihren Nutzen maximieren, die Kosten des Einsatzes knapper Mittel kalkulieren und auf dieser Grundlage Wahlentscheidungen treffen, indem sie das Verhältnis von Kosten und Nutzen berechnen. Diese Vorstellung ist wie oben skizziert aus mehreren Gründen problematisch. Dazu kommt freilich auch der empirische Sachverhalt, dass sogar die einfache marktwirtschaftliche Praxis von Kauf und

3 Zum Beispiel in Hayek (1944).

Verkauf in vielen Fällen eine moralische Dimension aufweist. So etwa bei Einkäufen von Lebensmitteln für den Verzehr in der Familie, die in der Regel auch davon mit bestimmt werden, die Vorlieben der Verwandten und der gesundheitlichen Zuträglichkeit für sie in Betracht zu ziehen. Zudem erfordern schon die für eine Marktwirtschaft grundlegenden Praktiken von Kauf und Verkauf eine Vielzahl sozialer Fähigkeiten und ein hohes Maß an Vertrauen, die sich in kapitalistischen Unternehmen nicht herstellen und über den Markt nicht verteilen lassen (um vom Kosten-Nutzen-Kalkül, dem der Markt angeblich entspricht, gar nicht erst zu reden), sondern wofür soziale Beziehungen erfordert sind. Angemerkt sei an dieser Stelle nur, dass die Idee einer jenseits von Moral sich vollziehenden marktwirtschaftlichen Praxis selbst eine paradoxe moralische Aussage darstellt, wonach moralische Erwägungen im Sinn sozialer Gerechtigkeit aus der Ökonomie ausgeschlossen werden sollen.<sup>4</sup>

### **Gabe als Meta-Praktik**

Die Marktwirtschaft ist tatsächlich eine sozial entbettete Ökonomie. Doch bleibt diese Entbettung relativ, weil sie selbst in sozialen Beziehungen hergestellt wird. Sowohl eine kritische empirische Sicht auf marktwirtschaftliche Praktiken als auch das Theorem, wonach die Marktwirtschaft eine aus sozialen Beziehungen entbettete Form von Ökonomie darstellt, drängen folglich zur Frage, worin nun die Mechanismen sozialer Beziehungen bestehen und damit auch einer in Beziehungen eingebetteten Ökonomie.

Präziser als Karl Polanyi fokussiert Marcel Mauss auf die Praktiken einer in soziale Beziehungen eingebetteten Ökonomie, und weiter auf die gesellschaftstheoretische Problematik, wie sich der gesellschaftliche Zusammenhang in sozialen Beziehungen reproduziert. Der empirische Horizont des klassisch gewordenen Essays „Die Gabe“ (Mauss 1990) erstreckt sich über eine Fülle von Beispielen aus vergangenen und zeitgenössischen Gesellschaften, in denen die kapitalistische Wirtschaftsweise nicht existiert, bis zur europäisch-angloamerikanischen Welt Anfang des 20. Jahrhunderts. Darin entwickelt Mauss die Kategorie der Gabe, die eine vertiefte Analyse sozialer Beziehungen erlaubt. Dabei steht die Genossenschaft als Paradigma im Hintergrund seiner Argumentation. Dies legen einige Anmerkungen von Mauss am Ende seines Essays nahe, aber auch die theoretischen Schlussfolgerungen, die sich aus seinen Überlegungen ergeben (Exner 2019). Tatsächlich engagierte sich Mauss stark in der Genossenschaftsbewegung und verortete seine wissenschaftliche Arbeit selbst in einem politischen Kontext (Hart 2007). Das alternative Paradigma der Genossenschaft, das die Gabe begrifflich fasst, begründet denn auch das Potenzial der Gabetheorie, „[s]oziale Bewegungen, die auf Alternativen zur kapitalistischen Marktgesellschaft zielen“, wie Elmar Altvater schreibt, dabei zu unterstützen, „sich aus den

<sup>4</sup> Ich verstehe Moral hier in einem weiten Sinn und bezeichne damit jede Vorstellung von richtig und falsch oder gut und schlecht.



Handlungslogiken [zu] emanzipieren, die vom Markt vorgegeben werden“ (Altvater 2005, S. 180).

Mauss betrachtet die Gabe als eine Meta-Praktik, die eine Fülle sozialer Praktiken in verschiedenen Handlungsfeldern und auf Skalenebenen reguliert, die vom Alltagsleben über das Verhältnis sozialer Klassen, das Verhältnis zwischen Zivilgesellschaft und Staat bis zu den internationalen Beziehungen reichen (Exner 2019, 2020, 2021b). Diese Meta-Praktik charakterisiert Mauss idealtypisch als eine Abfolge von Geben, Annehmen und Erwidern, die ich im Folgenden mitunter als Gabezyklus bezeichne, um den umfassenderen Sinn der Mauss'schen Kategorie deutlich zu machen, die sich nicht nur auf das Moment des Gebens bezieht.<sup>5</sup> Die Gegenstände der Gabe können materiell oder immateriell sein. Sie umfassen Güter und Dienstleistungen ebenso wie Gesten, Worte, Gefühle oder eine Präsenz. Die Gabe geht somit über die Ökonomie im substantivistischen Sinn wie bei Polanyi hinaus. Gerade aus diesem Grund kann sie dabei helfen, eine sozial eingebettete Ökonomie zu analysieren und die Praktiken ihrer Entbettung verständlich zu machen. Die Gabe stiftet wesentlich eine Beziehung. Güter und Dienstleistungen können Teil dieser Beziehung sein, sind dafür aber nicht konstitutiv. Die Perspektive auf Praktiken der Gabe macht Ökonomie als integralen Bestandteil sozialer Beziehungen verständlich. Die konkreten Ausformungen der dreigliedrigen Sequenz von Geben, Annehmen und Erwidern variieren. Der Gabezyklus kann sich zwischen zwei Individuen ebenso wie zwischen zwei sozialen Gruppen vollziehen. Ich werde im Folgenden noch argumentieren, dass die Gabe auch bestimmte Verhältnisse zwischen Menschen und den Elementen der Natur zu charakterisieren erlaubt, die sich vom kapitalistischen Naturverhältnis unterscheiden. Darüber hinaus ermöglicht die Gabe ein genaueres Verständnis der Herausbildung und Reproduktion von Gemeinschaften und Gemeingütern. Der Gabezyklus unterscheidet sich fundamental vom Tauschprinzip der Äquivalenz des Austauschs von Geld gegen Ware, weil in seinem Rahmen das, was gegeben wird, nicht in einem abstrakten Sinn quantifiziert wird wie das am Markt geschieht. Das Gegebene erfährt im Gabezyklus entweder gar keine Bewertung oder wird entlang von Rangstufen bewertet, das heißt im Sinn einer Ordinalskala (Gregory 2015). Somit kann der Wert, der Gütern und Dienstleistungen in bestimmten Formen des Gabezyklus zugeschrieben wird, nicht beliebig geteilt und in Geld gemessen werden. Die grundlegende Qualität der Güter und Dienstleistungen als Element von Beziehung steht bei der Gabe im Zentrum. Im Unterschied dazu erfolgt im Äquivalententausch eine praktische Gleichsetzung von Ware und Geld. Kauf und Verkauf lassen die Ware als eine beliebig teilbare Menge abstrakten Werts erscheinen, die in Geld und mit Blick auf den Markt insgesamt als eine spezifische Menge einer beliebigen anderen Ware ausgedrückt werden kann.<sup>6</sup>

5 Das Wort „Gabe“ bezeichnet in diesem Artikel daher entweder den ganzen Zyklus von Geben, Annehmen und Erwidern oder das Gegebene.

6 Diesen Sachverhalt analysiert Marx im Detail im ersten Band des „Kapital“.



Aufgrund der fehlenden Quantifizierung in Einheiten von abstraktem Wert bleibt das Gegebene im Gabezyklus in gewissem Sinn immer mit seiner Quelle verbunden. Es kann von ihr nicht abgelöst werden wie durch Bezahlung die Ware am Markt. Die Dinge und die Personen vermischen sich in der Gabe, die Dinge nehmen personale Qualitäten an. Was gegeben wird, scheint einen Teil der Person zu beinhalten und zu transportieren. Durch diesen unter den Prämissen des Marktes eigentümlichen Charakter stiftet die Gabe eine Schuld, die zwar zur Erwidern drängt (wenngleich nicht notwendigerweise gegenüber der gleichen Person oder Gruppe), aber niemals ausgeglichen werden kann. Das Schuldverhältnis der Gabe nun bildet also den Kern sozialer Beziehungen. Die wechselseitige Bezogenheit, die eine Beziehung kennzeichnet, besteht in einem ebenso andauernden wie unabschließbaren Bemühen um Ausgleich. Demgegenüber setzt das Tauschprinzip durch die Quantifizierung der Güter und Dienstleistungen als Einheiten abstrakten Werts (der sich im Geld als Preis ausdrückt) eine zweifache Trennung: zunächst zwischen Produzierenden und den Eigentümern der Produktionsmittel (die im kapitalistischen Unternehmen auseinanderfallen), und in weiterer Folge zwischen den Eigentümern der Erzeugnisse und diesen selbst. Die Produkte existieren in der Marktwirtschaft isoliert von ihnen und können deshalb mit einer exakten Menge Geld abgegolten, zuerst von den Produzierenden und dann von den Eigentümern also buchstäblich abgelöst werden. Diese Ablösung lässt keine Schuld zurück und stiftet aus diesem Grund keine Beziehung. Die Tauschenden also werden quitt, während die Gabe ein andauerndes Schuldverhältnis (mit zumeist wechselnden Rollen) begründet.

Der Stellenwert des Dings in der Gabe kann jedoch variieren und mit ihm die gesellschaftliche Form und Funktion des Schuldverhältnisses. Diese Variabilität verweist auf historische und alltagspraktische Übergänge zwischen Gabe und Tausch. Mauss unterscheidet dem entsprechend zwischen der elementaren und der agonistischen Form der Gabe (Mauss 1990). Die elementare Form betrachtet er als menschheitsgeschichtlich dominant. Sie besteht in einer grundlegenden Bereitschaft zu geben, sodass die Beziehung selbst absoluten Vorrang hat. Die agonistische Gabe dagegen legt eine erhöhte Aufmerksamkeit auf das, was gegeben wird. David Graeber (2001) hat dies als Unterscheidung zwischen einer zeitlich offenen und einer zeitlich geschlossenen Reziprozität gefasst. Die elementare Gabe impliziert demnach, dass die Erwidern in einer nicht näher bestimmten Zukunft erfolgen kann. Diese Disposition erkennt Graeber (ähnlich wie Mauss)<sup>7</sup> in der modernen Gesellschaft als die Grundlage von Freundschaften und anderen Nahebeziehungen. Die zeitlich geschlossene Reziprozität der agonistischen Gabe drängt dagegen dazu, die durch sie gestiftete Schuld zumindest zeitweise und parziell zu tilgen oder zu reduzieren. Graeber argumentiert, dass die zeitlich offene Reziprozität für Gesellschaften mit einem hohen Grad sozialer Gleichheit charakteristisch ist, wo also die Schuld

<sup>7</sup> Siehe dazu insbesondere auch Mauss (1967).

keine repressive Abhängigkeit und ein Stigma bedeutet, anders als in sozial ungleichen Gesellschaften, in denen die Schuld ein Machtverhältnis und eine schlechtere Statusposition begründet und reproduziert. Unter diesen Bedingungen wird die Gabe zu einer Form der Rivalität und Konkurrenz um Macht. Als Beispiel dafür dient Mauss der historische *Potlach* in Nordamerika (Mauss 1990). Die Gabe als solche geht nicht notwendigerweise mit herrschaftsfreien Verhältnissen einher, sondern ist im Gegenteil vielfach mit Herrschaft verbunden, unter anderem mit patriarchalen Geschlechterordnungen (Strathern 1990, Ashwin et al. 2013).

Schon Mauss macht darauf aufmerksam, dass sich im Gabezyklus verschiedene Rationalitäten vermengen, die in der modernen Gesellschaft mit der Vorstellung und praktischen Herstellung bestimmter Sphären verbunden sind (Mauss 1990, S. 167f.). Alain Caillé (2008) unterstreicht diese Eigenschaft der Gabe und differenziert im Anschluss an Mauss zwischen vier Modalitäten der Gabe, dem Interesse, der Verpflichtung, der Spontaneität und der Freude: „Aus Verpflichtung gebe ich um zu erwidern. Aus Interesse gebe ich um zu empfangen. Aus Freude gebe ich um zu geben. Aus Spontaneität gebe ich, indem ich über den Wunsch etwas zu geben, zu erwidern oder zu empfangen, hinausgehe“ (Caillé 2008, S. 203). Diese vier Modalitäten fallen im kategorialen Idealtypus der Gabe in eins. Entsprechend hält Mauss mit Verweis auf das Beispiel des Muscheltauschs *Kula* auf den Trobriand-Inseln fest: „Hier inspiriert ein komplexer Begriff alle wirtschaftlichen Handlungen (...), ein Begriff weder der ausschließlich freien und kostenlosen Leistung noch des ausschließlich eigennützigen und utilitaristischen Produzierens und Austauschens. Es ist hier eine Art Hybride aufgeblüht“ (Mauss 1990, S. 168). Der Gabe eignet wesentlich ein Moment der Freiwilligkeit, das Caillé mit der Modalität der Spontaneität anspricht. Gerade dieses Moment begründet den Charakter der Gabe als beziehungsstiftendes Schuldverhältnis. Denn durch die Spontaneität, jenes Element der Gabe, das nicht in Interesse, Pflicht oder Freude aufgeht, gewinnt das Gegebene eine personale Qualität, erscheint als Erweiterung der Person, die sich nicht in abstrakten Wert auflösen und in Geld ablösen lässt.<sup>8</sup> Damit erhält die Gabe auch einen besonderen performativen Charakter, nämlich mit Bezug auf das Vertrauen. Die Gabe setzt implizit das Vertrauen voraus, dass sie angenommen wird, in weiterer Folge auch ein Vertrauen in die Möglichkeit einer Erwidern. Dieses Vertrauen muss aber erst durch die Gabe bewiesen werden, bevor es überhaupt entstehen kann. Tatsächlich begründet der Akt des Gebens selbst das Vertrauen, das er voraussetzt. Die Schuldverhältnisse der Gabe sind damit zugleich Verhältnisse des Vertrauens. Dies ist den Eigenschaften des Tauschprinzips am Markt diametral entgegengesetzt. Der Tausch ist eine absolute Verpflichtung, die im Zweifelsfall mit Gewalt durchgesetzt wird (wenn Schuldner:in oder Kund:in nicht bezahlen) und keinen Vertrauensvorschuss erfordert. Der marktwirtschaftliche Tausch folgt allein dem In-

<sup>8</sup> Die Gabe wird deshalb auch nicht durch die Annahme einer Norm des Gebens, Annehmens und Erwidern erklärt, sondern macht die Generierung solcher Normen verständlich (Adloff und Mau 2016, Adloff 2018). Moral ist in diesem Sinn performativ.

teresse, sodass das Gegebene (Geld) nur dazu dient, Güter und Dienstleistungen (in Form von Waren) anzueignen. Hieran wird deutlich, warum die sozialen Praktiken von Kauf und Verkauf eine Theorie des nutzenmaximierenden Verhaltens und in der Folge eine Theorie der rationalen Wahl nahelegen, indem nämlich die Modalität des Interesses in das Motiv umgedeutet wird, Nutzen zu maximieren. Dieses Motiv soll die Praxis des Tauschs sowie die Tauschrelationen ursächlich erklären. Umgekehrt entzieht sich die Gabe dem Zugriff eines solchen Ansatzes, selbst wenn Modalitäten als ursächliche Motive verstanden werden würden, weil sich die dabei unterstellten Motive in der Gabe unter dem Gesichtspunkt der sphärischen Trennung unterschiedlicher Rationalitäten hybridisieren und die Gabe auf keine einzelne davon zurückgeführt werden kann.

### **Ökonomien der Gabe**

Die Gabe eröffnet eine Perspektive auf Ökonomie, die sich von der kapitalistischen Wirtschaftsideologie grundsätzlich unterscheidet. Sie entspricht einem Blick, der sich dafür interessiert, wie Subjekte und gesellschaftliche Verhältnisse auf verschiedenen Skalenebenen in sozialen Praktiken hergestellt werden. Die Kategorie der Gabe fungiert dabei als eine Heuristik, die konkrete Untersuchungen sozial eingebetteter Ökonomien orientieren kann. Sie erlaubt damit auch ein besseres Verständnis der gesellschaftlichen Naturverhältnisse, die sich nicht nur als Stoffwechsel, sondern ebenso in symbolischen, emotionalen und kognitiven Dimensionen darstellen. Vom Idealtypus der Gabe ausgehend erschließen sich die partikularen Rationalitäten spezifischer gesellschaftlicher Sphären als Grenzfälle der Gabe: der Tausch als Ausdruck bloßen Interesses, das in der Gabe sozial eingebettet ist; künstlerisches Schaffen als reine Freude, die in der Gabe mit den anderen Modalitäten vermittelt bleibt; absolute Pflicht als Extremfall der mit der Gabe einhergehenden gefühlten Verpflichtung; und Altruismus als eine von Interesse, Freude und Pflicht entkoppelte, bedingungslose und vollständig spontane Liebe. Die Gabe steht daher nicht nur der Axiomatik der Neoklassik und der Theorie rationaler Wahl entgegen, sondern widerspricht auch der politischen Philosophie des Neoliberalismus. Diese setzt Freiheit und Zwang in einen dichotomen Gegensatz, wonach der Markt mit absoluter Freiheit, Staatlichkeit dagegen mit absolutem Zwang identifiziert werden. Die Freiheit des Marktes schlägt dementsprechend in ihr absolutes Gegenteil um, sobald ein Individuum sich als zahlungsunfähig erweist, das heißt der Rationalität des Äquivalenzprinzips nicht mehr Genüge tun kann. Die Gabe überwindet diese Dichotomie, indem sie die Aufmerksamkeit auf Mechanismen sozialer Beziehung legt, die sich einer Festlegung auf die Pole von Freiheit und Zwang entziehen. Die Modalitäten der Gabe integrieren diese Aspekte und machen deutlich, dass ein weiter Bereich des sozialen Lebens selbst unter kapitalistisch geprägten Bedingungen jenseits der von der kapitalistischen Wirtschaftsideologie gesetzten Unterscheidungen existiert, sodass Abhängigkeit keinen notwendigen Gegensatz zu Autonomie darstellt.

Praktiken sind kollektive, gewohnheitsmäßige Muster des Handelns, Empfindens, Denkens und Sprechens. Damit eignet jeder sozialen Praktik auch eine spezifische Normativität, das heißt eine Vorstellung von richtig und gut, die in vielen Fällen in Gestalt moralischer Vorstellungen auch artikuliert werden kann.<sup>9</sup> Die Ökonomien der Gabe sind als soziale Praktiken inhärent moralische Ökonomien. Anders als die marktwirtschaftlichen Praktiken erschöpfen sich die ökonomischen Praktiken der Gabe jedoch nicht in der ihnen eigenen Normativität und impliziten Moral, das heißt in einer Idee davon wie sie richtig auszuführen sind. Sie orientieren sich zudem immer wesentlich an Beziehung und Bedürfnissen, und sind mit politischen Vorstellungen sozialer Gerechtigkeit verbunden, wonach die Ökonomie an erster Stelle das für Menschen Lebensnotwendige zur Verfügung stellen muss. Die Ökonomien der Gabe sind also in einem emphatischen Sinn moralisch, indem sie einem sozialen Ziel untergeordnet bleiben. Solche Ökonomien integrieren die Produktion von Gütern und Dienstleistungen nicht nur mit moralischen Gesichtspunkten, sondern auch mit ästhetischen oder religiösen Aspekten. Aufgrund der Modalität der Verpflichtung beinhalten Ökonomien der Gabe weiters einen juristischen Aspekt, der im Gegensatz dazu unter den Bedingungen der kapitalistischen Wirtschaftsweise als separate Sphäre erscheint.

Die Praktiken der Gabe prägen genossenschaftliche Unternehmen und viele andere solidarökonomische Organisationstypen. Diese Organisationstypen ökonomischer Praxis lassen sich mit Burghard Flieger (1997) als Ausdruck einer spezifischen Sozialform charakterisieren, die sich an den Bedürfnissen jener orientiert, die daran partizipieren (Förderprinzip), und in deren Rahmen die Beteiligten ihre Bedürfnisse demokratisch aushandeln (Demokratieprinzip). Die Bedeutung der Gabe in diesen Organisationstypen und ihre Distanz zum Tausch drücken sich nicht nur in der Bedürfnisorientierung und der demokratischen Aushandlung aus, sondern auch in dem Umstand, dass sie dahin tendieren, Marktverhältnisse durch soziale Beziehungen zu ersetzen (Identitätsprinzip). So stellen die Arbeitenden in einer Produktivgenossenschaft einander zugleich auch die Geldmittel zur Verfügung. Schließlich korrespondiert in der solidarökonomischen Sozialform mit der Gabe eine bestimmte Disposition der Aufmerksamkeit für die Anderen, der Bereitschaft auf Bedürfnisse empathisch und konstruktiv einzugehen (Solidaritätsprinzip). Diese Prinzipien gelten auch für Gemeingüter (im Englischen: Commons) (Exner 2021a), die im Unterschied zu Solidarischen Ökonomien häufig auf natürliche Ressourcen bezogen werden.<sup>10</sup>

Unter gabetheoretischem Gesichtspunkt besteht jedoch kein wesentlicher Unterschied zwischen Gemeingütern an Wäldern, Fischgründen oder Almweiden und

9 Dass damit auch die Marktwirtschaft eine auf paradoxe Weise moralische Ökonomie darstellt, habe ich weiter oben erwähnt.

10 Für eine Einführung in Solidarische Ökonomien und Gemeingüter siehe Exner und Kratzwald (2012).

einem genossenschaftlichen Unternehmen. Mauss selbst widmete sich nicht der Analyse von Gemeingütern, obwohl sie in Form der Genossenschaft eine paradigmatische Funktion für die Gabetheorie erfüllen. Auch in der auf Mauss bezogenen Literatur scheint diese Fragestellung keine Rolle zu spielen.<sup>11</sup> Jedoch stellt bereits Mauss (1990) heraus, dass die Gabe sich auch in kapitalistischen Arbeitsverhältnissen artikuliert, etwa als Ursprung des Widerstands gegen die Ausbeutung und als Quelle der Forderung nach einer gesellschaftlichen Anerkennung, die über den Preis der Ware Arbeitskraft hinausgeht. Noch viel stärker als im kapitalistischen Unternehmen stellt sich bei einem Gemeingut oder in einer Genossenschaft ein Zusammenhang sozialer Beziehungen aufgrund der gemeinsamen Tätigkeit her, das heißt es bildet sich eine Gemeinschaft heraus. Dieser Prozess entspricht wie auch im Fall einer Beziehung zwischen zwei Menschen oder sozialen Gruppen einem Gabezyklus, allerdings modifiziert durch die vermittelnde Rolle von Naturgütern oder Maschinen und Infrastrukturen. Bei einem Gemeingut an Land, das an sich auch von den Einzelnen unabhängig voneinander genutzt werden könnte, geben die Einzelnen, die sich am Gemeingut beteiligen, einander wechselseitig das Nutzungsrecht und stellen auf diese Weise eine Gemeinschaft sich sozial anerkennender Individuen her. Im Fall von gemeinsam durchgeführten Arbeiten zur Pflege des Gemeinguts tritt die Ebene der kollektiven Beziehung zum Land hinzu. Indem die Gruppe der Nutzenden dem Land ihre Arbeit, Sorgfalt und Zuwendung gibt, vermischt sich das Land gewissermaßen mit einem Teil ihrer Persönlichkeiten. Dies erfolgt nicht in einem substanziellen oder metaphysischen Sinn, sondern gehört zur Rationalität der Gabe, wie ich bereits argumentiert habe. Anders gesagt: durch das Geben beginnt die Gruppe einen Gabezyklus mit dem von ihr genutzten Land, sodass die Erträge (an Holz, Fisch oder Milch) so erscheinen als würde das Land die Gabe erwidern. Damit wird nicht nur eine Beziehung zwischen den Individuen der Gruppe mit dem Land gestiftet, das sich vom kapitalistischen Naturverhältnis deutlich unterscheidet. Darüberhinaus konstituiert sich vermittelt über das Land und die Arbeit daran auch die Gruppe der Nutzenden als Gemeinschaft, insoweit sich ihre kollektive Arbeit im gemeinsamen Ertrag ausdrückt und das Land auf diese Weise der Gruppe zu antworten und sie zu bestätigen scheint. Der Gabezyklus vollzieht sich unabhängig von der Eigentumsform, solange es sich nicht um ein kapitalistisches Eigentumsverhältnis handelt. Er lässt sich daher auch für die Nutzung von Land durch einzelne bäuerliche Betriebe aufweisen. So erklärt sich auch die ritualisierte Beziehung zwischen Nutzer:innen und Land unter diesen Bedingungen, die in Dankbarkeit oder der Verbindung mit Ahnen zum Ausdruck kommt.

Die Konstitution eines solidarökonomischen Unternehmens lässt sich ganz ähnlich analysieren. Dabei treten die Individuen ebenfalls zunächst in eine Beziehung wechselseitiger Anerkennung, das heißt des Gebens, Annehmens und Erwiderns ein, indem sie ihre Geldmittel und Arbeit kollektivieren und gemeinsam aufwenden um

11 Siehe allerdings Adloff (2018) für einige Überlegungen in diese Richtung.

Produktionsmittel zu kaufen oder zu erzeugen, oder eine Infrastruktur aufzubauen. Im Zuge dieses Prozesses entwickeln sich die solidarökonomische Organisation und ihre Materialität als kollektives Produkt, das den Einzelnen ihre gemeinsame Kraft als Gruppe widerspiegelt, das heißt als Erwidern ihres kollektiven Gebens erscheint. Es bildet sich eine Beziehung zur Organisation heraus, die zugleich auch die Beziehung der Einzelnen untereinander vermittelt und als *kollektive* Beziehung konstituiert. Diese Mechanismen wirken freilich auch in einem kapitalistischen Unternehmen, was sich in Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen ausdrücken kann. Allerdings hemmt die Verfügungsgewalt der Eigentümer die Dynamik des Gabezyklus.

### Plurale Rationalitäten und ihre Konfigurationen

Die Theorie der Gabe erlaubt nicht nur die Konstitution von Solidarischen Ökonomien zu verstehen (und von Gemeingütern, die darin begrifflich einzubeziehen sind).<sup>12</sup> Sie gibt auch Hilfsmittel zur Hand, um die Differenzierung Solidarischer Ökonomien und ihre Übergänge zur kapitalistischen Wirtschaftsweise zu analysieren. Während die Neoklassik alle Ökonomie als Tauschvorgang beschreibt, bietet die Theorie der Gabe die Möglichkeit der Unterscheidung von verschiedenen Ökonomien an. Zudem erlaubt sie es den Tausch als Grenzfall in ihre Betrachtungen zu integrieren.

Die Meta-Praktik der Gabe spannt gewissermaßen einen sozialen Raum auf, in dessen Rahmen sich die vier Modalitäten der Gabe je nach Organisationstyp Solidarischer Ökonomie, ihres jeweiligen Kontexts und der Art ihres Zusammenhangs mit der kapitalistischen Wirtschaftsweise auf je spezifische Weise konfigurieren. Die vier Reinformen der Modalitäten des Interesses, der Pflicht, der Freude und der Spontaneität markieren dabei die Außengrenze des Paradigmas der Gabe, das noch den Tausch als Extrempol der Gabe, der bereits aus ihrem eigentlichen Bereich herausfällt, umfasst. Im sozialen Raum der Gabe bilden Interesse und Freude sowie Pflicht und Spontaneität zwei durch Übergänge verbundene Gegensatzpaare. Sie stellen die Achsen eines zweidimensionalen Raums dar, als dessen Zentrum die idealtypische Gabe fungiert.<sup>13</sup>

Innerhalb dieses sozialen Raums lassen sich verschiedene Praktiken typisieren, die sich durch ihre Distanz zu den Reinformen der Modalitäten der Gabe unterscheiden. In der Nähe des Grenzfalls des bloßen Interesses und der entsprechenden Praktik des Tauschs findet sich der strategische Tausch, den beispielsweise bäuerliche Betriebe praktizieren. Das Engagement am Markt (durch Verkauf von Produkten oder eine Lohnarbeit) dient dabei dem Erhalt des Betriebs und erwächst aus der Beziehung zu diesem Betrieb. Zwischen den Polen des Interesses und der Spontaneität

12 Solidarische Ökonomien könnten begrifflich umgekehrt auch in Gemeingüter einbezogen werden.

13 Siehe Caillé (2008, S. 202) für eine schematische Darstellung.



liegen die politische Arbeit ebenso wie die Charity. Dem Pol der bedingungslosen Spontaneität steht die Spende nahe. Von der Spende lässt sich das Geschenk unterscheiden, das sich zwischen den Polen der Verpflichtung und der Freude verorten lässt, ähnlich wie das Ehrenamt. Der Kommensalismus dagegen, wozu etwa die gemeinsame Nutzung von Räumlichkeiten gehört ohne dass dabei eine Partei einen Vor- oder Nachteil daraus zieht, artikuliert die Pole der Freude (die mit der für den Kommensalismus charakteristischen Großzügigkeit einhergeht) und der Spontaneität. Die Praktik des Mitgliedsbeitrags steht dagegen dem Pol der Verpflichtung nahe und ist sozusagen eine dorthin verschobene Spende. Die Subsistenz schließlich vermittelt zwischen Pflicht und Interesse. Den Kern dieses sozialen Raums der Praktiken der Gabe bilden jene Praktiken, in denen die vier Modalitäten in etwa die gleiche Rolle spielen. Das sind die Kooperation als Basisform kollektiver Arbeit, die Solidarität und die Pflege (im Fall von Empfangenden, die nicht oder nur unzureichend erwidern können) sowie die Umverteilung von Ressourcen.

Anhand dieser verschiedenen Praktiken der Gabe können nun einzelne Typen oder Fälle von Solidarischen Ökonomien durch deren spezifische Konfiguration näher bestimmt werden. Ein Kostnixladen erhält beispielsweise gebrauchte Güter in Form von Spenden, die zum Teil anonym erfolgen. Der Laden wird zumeist ehrenamtlich betreut, abgesehen von der Kooperation bei gemeinsamen Aktivitäten. Mit der Praktik der Umverteilung können solche Organisationen auf soziale Bedürftigkeit antworten. Einige solcher Läden ermöglichen auch die Nutzung durch andere Gruppen in Form von Kommensalismus. In der Zusammenschau betrachtet zentrieren sich die Praktiken, die einen Kostnixladen konfigurieren, im Bereich zwischen Freude und Spontaneität. Anders liegt der Schwerpunkt der Praktiken einer Food Coop im sozialen Raum der Gabe. Den Kern dieses Typs von Organisation bilden Kooperation und Solidarität. Für den Kauf von Lebensmitteln und die Solidarität mit bäuerlichen Betrieben treten die Mitglieder in ein strategisches Verhältnis zum Markt ein (über Lohnarbeit auf der einen Seite und zur Bezahlung der Lebensmittel auf der anderen). In vielen Fällen praktizieren Food Coops auch politische Arbeit. Die Finanzierung von Lagerräumen und die Rotation der für die Food Coop notwendigen Arbeiten entsprechen der Praktik des Mitgliedsbeitrags, der dem Pol der Verpflichtung nahesteht. Insgesamt zentrieren sich die für eine Food Coop konstitutiven Praktiken zwischen Verpflichtung und Interesse.

Auch kapitalistische Unternehmen, staatlich organisierte Solidarität (zum Beispiel die Sozialversicherung) oder Nicht-Regierungs-Organisationen können im sozialen Raum der Gabe verortet werden. So etwa konzentrieren sich die Praktiken kapitalistischer Unternehmen auf den Teilbereich vom Extrempol des Interesses bis zum Kern der Gabe. Wie auch in anderen Formen kollektiver Tätigkeit beruht die Produktion in einem kapitalistischen Unternehmen auf Kooperation. Dazu tritt jedoch die Komponente der Umverteilung in einer charakteristischen *asymmetrischen* Form: Die Lohnabhängigen geben ihr Produkt den Eigentümern des Unternehmens, die es am Markt verkaufen und den Lohnabhängigen einen Teil des erzielten



Preises als Einkommen rückerstatten. Eine zentrale Rolle in der Konfiguration von Praktiken, die ein kapitalistisches Unternehmen konstituieren, spielt freilich der Tausch am Markt, der in diesem Fall nicht bloß strategisch vollzogen wird (wie vom bäuerlichen Betrieb), sondern worauf sich das Unternehmen von vornherein allein ausrichtet. Das Unternehmen selbst ist ein Mittel zum Zweck des Erfolgs im Tausch zur Erzielung und Maximierung von Profit.

Die Praktiken der Gabe sind zugleich Arten des Stoffwechsels mit der Natur und damit auch Bestandteile gesellschaftlicher Naturverhältnisse. Für viele gilt dies allerdings nur indirekt. Doch können Praktiken mit Nicht-Menschen und Elementen der Natur auch spezifisch im sozialen Raum der Gabe dargestellt und mit ihrer Hilfe weiter analysiert werden. Roldan Muradian und Unai Pascual (2018) haben Naturverhältnisse entlang ihrer typischen Praktiken, ihrer Ontologien, Zielsetzungen, emotionalen Triebkräfte und Arten der Interaktion zwischen Mensch und Natur klassifiziert. Wenn man typische Praktiken im Verhältnis von Mensch und Natur im sozialen Raum der Gabe einträgt, lassen sich die von Muradian und Pascual so genannten Beziehungsmodelle wie schon im Fall der organisationspezifischen Gabepraktiken im Raum der Gabe abgrenzen. So entspricht der Ansatz der Agrarökologie, der eine Weiterentwicklung traditioneller bäuerlicher Praktiken darstellt, dem Kernbereich der Gabe, ähnlich wie die bäuerliche Wirtschaftsweise, Praktiken der Permakultur oder indigene Praktiken zur Reproduktion einer kosmischen Balance zwischen Mensch und Natur. Sie entsprechen dem von Muradian und Pascual so genannten Typus der Pflege der Natur (*stewardship*). Im Teilbereich zwischen Verpflichtung und Freude sind dagegen Formen der Naturverehrung (*devotion*) angesiedelt, während sich die extraktivistischen Praktiken der kapitalistischen Nutzung von Natur im Sinn eines Utilitarismus (*utilization*) am Extrempol des Tausches gruppieren, der in den Raubbau und in Herrschaft (*domination*) übergeht (wie auch der Tausch am Markt zum Raub tendieren kann).<sup>14</sup>

Die Gabe macht damit nicht nur die soziale Einbettung von Ökonomie kenntlich, sondern erlaubt auch einen differenzierten Blick auf die einzelnen Praktiken solcher Ökonomien und ihre Übergänge zum Tausch. Im Gegensatz zur kapitalistischen Wirtschaftsideologie wird so die Pluralität von Ökonomien deutlich. Auch Solidarische Ökonomie umfasst eine weites Feld von variablen Konfigurationen ökonomischer Praktiken und ist daher immer eine Ökonomie im Plural.

Angesichts der gegenwärtigen sozial-ökologischen Zivilisationskrise, so Elmar Altvater im Zitat eingangs, muss die ökonomische Rationalität in ein „komplexes System der gesellschaftlichen Regulation des Umgangs mit Natur ‚embedded‘“ werden (Altvater 1991, S. 367). Nach dem Durchgang durch die gabetheoretischen Überlegungen mit Blick auf ein alternatives Paradigma ökonomischer Rationalität lässt sich diese Anforderung nun reformulieren. Tatsächlich gibt es keine einzelne ökonomi-

<sup>14</sup> Weitere Beziehungsmodelle und ihre Eigenschaften sind Muradian und Pascual (2018) zu entnehmen.

sche Rationalität, sondern die Ökonomie ist von vornherein eine plurale Ökonomie, die in vielfältigen Verhältnissen zur Natur steht. Die Einbettung der marktwirtschaftlichen Praktiken muss von den Elementen der Gabe ihren Ausgang nehmen, die den Kern des kapitalistischen Unternehmens und sozialstaatlicher Leistungen ausmachen, sich in der kapitalistischen Distributionsweise als eine zunehmende „Moralisierung der Märkte“ (Stehr 2007) zeigen, und in einer anwachsenden Bewegung Solidarischer Ökonomien in wirtschaftsdemokratischer Perspektive praktiziert werden. Wirtschaftliche Praktiken sind als Formen von Beziehung wissenschaftlich neu zu konzeptualisieren und strategisch zu entwickeln.

Dabei handelt es sich gewissermaßen um den Springpunkt zum Verständnis der sozial-ökologischen Transformation: nicht nur die Unterscheidung von Gebrauchswert und Tauschwert, von konkreter und abstrakter Arbeit, von Ökologie und kapitalistischer Ökonomie in den Blick zu bekommen, sondern auch die Differenz zwischen Gabe und Tausch und die zentrale Bedeutung der pluralen Praktiken der Gabe. Denn, so fasst Mauss inmitten der gewalttätigen, zivilisationsbedrohenden Krisen am Anfang des 20. Jahrhunderts zusammen: „Die Gesellschaften haben in dem Maße Fortschritte gemacht, wie sie selbst, ihre Untergruppen und schließlich ihre Individuen fähig wurden, ihre Beziehungen zu festigen, zu geben, zu nehmen und zu erwidern“ (Mauss 1990, S. 181). Daraus zieht Mauss den Schluss: „Es gibt keine andere Moral, keine andere Wirtschaft, keine andere gesellschaftliche Praxis als diese“ (Mauss 1990, S. 181f.). Wir können im Überblick der Umriss einer Theorie der Gabe ergänzen: Es gibt keine andere Ökologie, um die Zivilisationskrise zu überwinden, als eine Ökologie der Gabe.

### Literaturverzeichnis

- Adloff, Frank (2018): Politik der Gabe. Für ein anderes Zusammenleben, Hamburg.
- Adloff, Frank, Mau, Stefan (2006): Giving Social Ties, Reciprocity in Modern Society. *European Journal of Sociology* 1, 93-123.
- Altvater, Elmar (1987): Ökologische und ökonomische Modalitäten von Zeit und Raum. *PROKLA* 17 (1), 35-53.
- Altvater, Elmar (1991): Die Zukunft des Marktes. Ein Essay über die Regulation von Geld und Natur nach dem Scheitern des „real existierenden Sozialismus“, 3. Aufl., Münster.
- Altvater, Elmar (2005): Das Ende des Kapitalismus wie wir ihn kennen. Eine radikale Kapitalismuskritik. Münster.
- Ashwin, Sarah, Tartakovskaya, Irina, Ilyina, Marina, Lytkina, Tatyana (2013): Gendering Reciprocity: Solving the Puzzle of Non-Reciprocity. *Gender & Society* 27 (3), 396-421.
- Becker, Gary S. (1976): *The Economic Approach to Human Behavior*. University of Chicago Press.
- Brand, Ulrich (2016): „Transformation“ as a New Critical Orthodoxy. The Strategic Use of the Term „Transformation“ Does Not Prevent Multiple Crises, *GAIA* 25 (1), 23-27.
- Caillé, Alain (2008 [2000]): *Anthropologie der Gabe*, Frankfurt M., New York.

- Exner, Andreas (2019): Das solidarökonomische Paradigma. Eine gabetheoretische Grundlegung. *SWS Rundschau* 59 (4), 413-433.
- Exner, Andreas (2020): Gabe statt Tausch. Mit Solidarischer Ökonomie zur sozial-ökologischen Transformation. *Prokla* 50 (199), 259-276.
- Exner, Andreas (2021a): Towards the Commons through the Gift, in: Exner, Andreas, Kumnig, Sarah, Hochleithner, Stephan (Hg.): *Capitalism and the Commons. Just Commons in the Era of Multiple Crises*, London, New York, 18-31.
- Exner, Andreas (2021b): *Ökonomien der Gabe. Frühsozialismus, Katholische Soziallehre und Solidarisches Wirtschaften*, Wien.
- Exner, Andreas, Kratzwald, Brigitte (2012): *Solidarische Ökonomie & Commons*, Wien.
- Flieger, Burghard (1997): *Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation. Theorie, Fallstudie, Handlungshilfen*, Marburg.
- Graeber, David (2001): *Toward an Anthropological Theory of Value. The False Coin of Our Own Dreams*, New York.
- Gregory, Chris A. (2015 [1982]): *Gifts and Commodities*, Chicago.
- Hart, Keith (2007): Marcel Mauss: In Pursuit of the Whole. "A Review Essay", *Comparative Studies in Society and History* 49 (2), 473-485.
- Hayek, Friedrich A. (1944): *The Road to Serfdom*, London.
- Mauss, Marcel (1967 [1926]) : *Manuel d'ethnographie*. Paris. DOI: 10.1522/cla.mam.man, 27. 10. 2019.
- Mauss, Marcel (1990 [1925]): *Die Gabe. Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften*. Frankfurt/M.
- Muradian, Roldan, Pascual, Unai (2018): A typology of elementary forms of human-nature relations: a contribution to the valuation debate. *Current Opinion in Environmental Sustainability* 35, 8-14.
- Polanyi, Karl (1997 [1944]): *The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen*. Frankfurt/M.
- Reckwitz, Andreas (2002): Toward a Theory of Social Practices: A development in culturalist theorizing. *Eur. J. Soc. Theory* 5, 243-263.
- Schatzki, Theodore R. (1996): *Social Practices: A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social*, Cambridge, New York.
- Stehr, Nico (2007): *Die Moralisierung der Märkte. Eine Gesellschaftstheorie*, Frankfurt a.M.
- Strathern, Marilyn (1990 [1988]): *The Gender of the Gift*, Berkeley u.a.
- Thompson, Edward P. (1971): The Moral Economy of the English Crowd in the Eighteenth Century. *Past & Present* 50, 76-136
- Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU, 2011): *World in transition. A social contract for sustainability*. Berlin.
- Zafirovski, M. (2000): The Rational Choice Generalization of Neoclassical Economics Reconsidered: Any Theoretical Legitimation for Economic Imperialism? *Sociological Theory* 18 (3), 448-471

**Autor**

Andreas Exner; Ökologie und Politikwissenschaften; RCE Graz-Styria, Zentrum für nachhaltige Gesellschaftstransformation; Universität Graz; Heinrichstraße 18; Graz; Österreich; andreas.exner@uni-graz.at

Simon Micken und Joschka Moldenhauer

## Zu einem tieferen Verständnis von Gemeingütern durch Commons und Commoning

### Zusammenfassung

Dieser Beitrag befasst sich mit den Begriffen der Gemeingüter, der Commons und des Commoning. Dabei wird nicht nur ein Überblick über die Begriffe gegeben, sondern diese ins Verhältnis gesetzt und neue Bezüge zum anthropologischen Verständnis wirtschaftlichen Handelns im Kontext der Kooperation als soziale Praxis hergestellt. Abschließend stellt dieser Beitrag das transformative Potential von Commons und Commoning heraus.

**Stichworte:** Gemeingüter, Commons, Commoning, Kooperation, kollektives Handeln

### Summary

This paper deals with the concepts of common property, commons and commoning. It not only gives an overview of these concepts, but puts them in relation to each other and establishes new references to the anthropological understanding of economic action in the context of cooperation as social practice. Finally, this paper highlights the transformative potential of commons and commoning.

**Keywords:** common property, commons, commoning, cooperation, collective action

### I. Einleitung

In der Diskussion um Gemeingüter, denen klassischerweise ein Verständnis als Ressource zugrunde liegt, wird unter anderem versucht die Frage zu beantworten, ob und wie sich der Erhalt und die nachhaltige Bewirtschaftung derselben realisieren lassen und welche Institutionen sich dafür eignen. Der Begriff der Commons wiederum wird häufig weiter gefasst, beispielsweise werden hierunter bestimmte Muster sozialer Beziehungen verstanden. Daran anknüpfend geht es unter dem Begriff des Commoning um bestimmte soziale Praktiken kollektiven Handelns, die Gemeingüter schaffen und neue Bezüge zum anthropologischen Verständnis wirtschaftlichen Handelns in Kollektivgutzusammenhängen herstellen und diskutieren. In diesem Beitrag geht es also nicht nur um einen Überblick über die oben genannten Begriffe, sondern es wird versucht, das Verhältnis, in dem diese zueinander stehen, zu beleuchten.

Ausgehend vom Grundproblem kollektiven Handelns, am prominentesten diskutiert von Garrett Hardin und Mancur Olson, werden in starker Anlehnung an Elinor Ostrom Gemeingüter als Ressource und Institution ins Auge gefasst. Es wird erörtert, inwiefern dem Begriff der Commons ein weiteres Verständnis als dem der Gemeingüter zugrunde liegt. In diesem Kontext werden auf der Basis einer Mikrofundierung der Kooperation Kernelemente kollektiven Handelns und der Prozess-

nutzen der Kooperation diskutiert. Abschließend findet Commoning als soziale Praxis Betrachtung. Dabei wird Bezug genommen auf das diesem zugrundeliegende, relationale Menschenbild, auf die Triade des Commoning, bestehend aus sozialem Miteinander, selbstverantwortlicher, demokratischer Governance und alternativer Wirtschaft und auf damit einhergehende transformative Potentiale.

## II. Das Grundproblem kollektiven Handelns

Das vermeintliche Grundproblem kollektiven Handelns bzw. der Erstellung und Nutzung von Gemeingütern wird von Garret Hardin in seinem Aufsatz „Tragedy of the commons“ (1968) beschrieben. Gemeinsam genutzte Ressourcen sind dazu verdammt übernutzt zu werden, da jedes einzelne Individuum danach strebt, den eigenen Nutzen zu maximieren, auch wenn dies zum Nachteil von anderen geschieht. Darauf, so die These weiter, kann das einzelne Individuum keine Rücksicht nehmen, da es sonst fürchten muss, selbst unter der egoistischen Nutzenmaximierung der anderen zu leiden. Diese Tragik ergibt sich dabei aus den Eigenschaften von Gemeingütern: Hohe Rivalität bei gleichzeitig geringer Ausschließbarkeit. Individuen fallen der Tragik der Allmende zum Opfer, da sie als Gefangene des Systems gezwungen sind, in einer begrenzten Welt nach grenzenloser Nutzenmaximierung zu streben. Das soziale Dilemma besteht letztlich darin, dass die individuelle und die kollektive Rationalität auseinanderfallen und unabhängig voneinander handelnde Individuen jene Handlungsoption wählen, die ihren (unmittelbaren) Nutzen vergrößert, aber nicht den des Kollektivs. Unterstützung finden Hardins Thesen in Mancur Olsons „Die Logik kollektiven Handelns“ (1968). Darin geht Olson der Frage nach, unter welchen Bedingungen rationale, eigeninteressierte Individuen zur Erstellung eines Gemeinguts beitragen. Ausgangspunkt seiner Überlegungen ist dabei, dass ein gemeinsames Interesse in der Regel allein nicht ausreichend für die Bereitstellung eines Gemeinguts ist. Das Grundproblem kollektiven Handelns besteht nach Olson darin, dass niemand vom Nutzen des Gemeinguts ausgeschlossen werden kann und gleichzeitig die Kosten für die Erstellung des Gutes auf das Kollektiv verteilt werden. Im Sinne der individuellen Nutzenmaximierung ist es daher rational, keinen Beitrag zur Gemeinguterstellung zu leisten, also die Kosten einzusparen und dennoch den Nutzen des Gemeinguts zu realisieren. M.a.W. stellt das zentrale Problem das Trittbrettfahren dar. Da dies für alle Individuen gleichermaßen gilt, kommt es überhaupt nicht zur Bereitstellung des Gemeinguts, „außer wenn die Zahl der Individuen in einer Gruppe ziemlich klein ist oder Zwang oder irgendein anderes spezielles Mittel angewendet werden kann“ (Olson 1968, S. 2). Ähnlich wie Hardin definiert Olson zwei Lösungswege für das Problem kollektiven Handelns: Zwang oder selektive Anreize in Form von positiven oder negativen Sanktionen. Entweder, die Kooperation (=Beitragsleistung zur Kollektivguterstellung) wird attraktiver gemacht, sodass es in der individuellen Nutzenkalkulation besser ist, einen Beitrag zu leisten; oder aber das Ausbleiben der Kooperation wird durch Strafen verteuert.

### III. Gemeingüter als Ressource und Institution

Die im vorherigen Abschnitt vorgestellten Annahmen sowie die damit einhergehenden aktuellen politischen Rezepte, die Übertragung ins Privateigentum oder staatliche Verwaltungsformen, wurden von der Trägerin des Alfred-Nobel-Gedächtnispreises für Wirtschaftswissenschaften, Elinor Ostrom, in Frage gestellt. Ihre Lösungsmöglichkeiten zeigen auf, wie lokale, genossenschaftliche oder genossenschaftsartige Selbsthilfe- und Selbstverwaltungsformen ent- und bestehen, und dass diese in bestimmten Fällen den aktuellen politischen Rezepten überlegen sein können (Schmale 2009, S. 766). Im Folgenden werden Gemeingüter definiert, um daraufhin Gemeingut-Institutionen zur Bewältigung von Kollektivgutproblemen in den Blick zu nehmen. Dabei werden die von Ostrom aufgestellten Designprinzipien für langlebige, selbstorganisierte und selbstverwaltete Gemeingüter, die hier als externe Gelingensfaktoren des kollektiven Handelns verstanden werden, benannt und erläutert.<sup>1</sup>

#### 1. Zur Verfassung von Gemeingütern

Gemeingüter sind natürliche oder vom Menschen geschaffene Systeme mit einem begrenzten Ertrag, bei denen es kostspielig ist, (potenzielle) Nutzende auszuschließen und diese in einem rivalen Verhältnis zueinanderstehen (Ostrom 2000, S. 148). Wie beispielsweise die Diskussionen um Luftverschmutzung im städtischen Raum und um das Weltklima zeigen, können (und müssen) auch öffentliche Güter, d.h. Güter mit niedriger Rivalität und Ausschließbarkeit, unter Gemeingutaspekten betrachtet werden. So besteht unter einem Menschenrechtsrahmen die Verpflichtung und Verantwortung sicherzustellen, dass die Mitglieder der Gemeinschaft an der Gestaltung der Architektur des Energiesystems, beispielsweise durch Dezentralisierungskonzepte, beteiligt sind (Martinez 2017). Auch private Güter, d.h. Güter mit hoher Rivalität und Ausschließbarkeit, können unter Gemeingutaspekten betrachtet werden, beispielsweise wenn es um den Kollektivbesitz und die gemeinschaftliche Verwaltung von Wohnhäusern geht. Es geht folglich nicht nur um die Ressource per se, sondern um Regelwerke bzw. Institutionen des Ressourcenmanagements. An dieser Stelle gilt es herauszustellen, dass Gemeingüter nicht sind, sondern gemacht werden (Helfrich 2014; Helfrich/Ostrom 2012).

Konfrontiert mit der Frage nach der Nutzung von Gemeingütern gilt es drei grundlegende Probleme des kollektiven Handelns zu lösen: (1) Das Problem der Bereitstellung eines Gemeingutes und eines damit verbundenen Regelsystems; (2) das Problem der glaubwürdigen Selbstverpflichtung und (3) das Problem der gegenseitigen Überwachung. Stellt das Trittbrettfahrerproblem ein Dilemma erster Ordnung

<sup>1</sup> Die Ausführungen zur Verfassung von Gemeingütern und dem Bezugssystem für die Analyse dieser beruhen auf einem Handbuchbeitrag, der sich mit kollektivem Handeln und der Entstehung von Gemeingütern zwischen privatem und öffentlichem Nutzen befasst, siehe dazu Moldenhauer/Maier-Rigaud (2020).



dar, so handelt es sich bei den drei genannten Problemen um darin eingebettete Dilemmata. Ausgehend davon, dass das Dilemma erster Ordnung durch ein Regelsystem gelöst werden könnte und alle Akteur\*innen sich dessen und des damit einhergehenden Profits bewusst sind, würde die Bereitstellung eines Regelsystems noch immer nicht zustande kommen, da die Bereitstellung einer Institution selbst ein Gemeingut darstellt und rationale Einzelpersonen versuchen würden, sich die damit einhergehenden Leistungen kostenlos zu sichern (Bates 1988, S. 394 f.). Ausgehend von einem bestehenden Regelsystem stellt sich dann die Frage, wie Individuen zur glaubwürdigen Einhaltung des Regelsystems motiviert oder verpflichtet werden können. Eine Antwort auf diese Frage stellt gleichzeitig das dritte Problem dar, die Überwachung der Einhaltung des Regelsystems. Wieso sollte ein Individuum den Aufwand der Überwachung und Bestrafung auf sich nehmen, wenn der dadurch entstehende Nutzen auf alle anderen gleichermaßen verteilt wird? Verkürzt bedeutet dies, dass es „ohne Überwachung (...) keine glaubwürdige Selbstverpflichtung geben [kann]; ohne glaubwürdige Selbstverpflichtung gibt es kein Motiv, neue Regeln vorzuschlagen“ (Ostrom 1999, S. 58).

## 2. Ein Bezugssystem für die Analyse von Gemeingütern

Ostroms Ausarbeitungen, basierend auf theoretischen Überlegungen und zahlreichen Erfahrungen aus Feldstudien, zeigen, dass sich „stabile selbstverwaltete Eigentumsinstitutionen auch heute sowohl neu schaffen und erhalten als auch ökonomisch effektiv, d. h. Übernutzung und sehr hohe Verwaltungskosten vermeidend, dauerhaft einsetzen lassen“ (Engelhardt 2001, S. 45), zugleich aber viele Beispiele für fragile und gescheiterte Institutionen der Kooperation existieren. Ob und unter welchen Bedingungen gemeinschaftliche und gesellschaftliche Bestrebungen in Selbstverwaltung, staatlicher Verwaltung oder durch Marktmechanismen umgesetzt werden (sollten), ist Gegenstand wiederkehrender gesellschaftspolitischer Aushandlungsprozesse. Hierfür bietet Ostrom, vor dem Hintergrund realer Fälle von gescheiterten, fragilen sowie robusten Institutionen, ein Bezugssystem für die Analyse von Gemeingütern, das aus hypothetischen Designprinzipien besteht. Unter einem solchen Prinzip versteht sie ein „wesentliches Element oder eine wesentliche Bedingung, kraft derer diese Institutionen die ARs [Allmenderessourcen] aufrechterhalten und die generationale Einhaltung der Regeln gesichert haben“ (Ostrom 1999, S. 117). Mit ihren Untersuchungen zeigt Ostrom, dass es Individuen gelingen kann, Gemeingüter im Kollektiv zu nutzen, entweder ohne dabei auf den Markt oder Staat angewiesen zu sein oder aber indem Institutionen gebildet werden, die „Mischformen aus markt- und staatsähnlichen Institutionen [sind], die sich einer Klassifizierung in eine sterile Dichotomie entziehen“ (Ostrom 1999, S. 19). Bei der Entwicklung ihres Bezugssystems trifft sie zwar keine normativen Aussagen, sie „setzt sich aber eben auch von den heute so beliebten bloß entscheidungslogischen ‚Modell‘-Aussagen der Markt- und Staatstheorien [...] ab“ (Engelhardt 2001, S. 46). Im Folgenden werden die von ihr aufgestellten Designprinzipien in Kürze benannt

und erläutert (Helfrich/Ostrom 2012, S. 85 ff.; Moldenhauer/Maier-Rigaud 2020, S. 5 ff.; Ostrom 1999, S. 117 ff., 2000, S. 149 ff.; Stollorz 2011).

*Klar definierte Grenzen* ermöglichen es den Teilnehmer\*innen zu wissen, wer innerhalb und wer außerhalb eines Beziehungsgeflechts steht, mit wem zusammengearbeitet werden kann und wo die (physischen) Grenzen und Kapazitäten der Gemeingüter liegen. Die *Übereinstimmung mit lokalen Gegebenheiten*, die die Erfassung präziser und relevanter Informationen als Voraussetzung hat, erlaubt es, Probleme system- bzw. situationsspezifisch zu lösen und dabei die lokalen, sozialen und ökologischen Gegebenheiten nicht zu überfordern. *Gemeinschaftliche Entscheidungen* der Teilnehmer\*innen bzw. der von einem Regelsystem Betroffenen ermöglichen es, eine Institution zu erschaffen und zu erhalten, die an die lokalen Gegebenheiten angepasst ist und von den Betroffenen als fair angesehen wird. Die *Überwachung* von Gemeingütern ist notwendig, um einerseits Trittbrettfahrerverhalten vorzubeugen und andererseits ein Gefühl der Sicherheit zu vermitteln. Um ein Regelsystem zu schaffen, das als fair angesehen wird, gilt es zudem *abgestufte Sanktionen* zu verhängen, die von der Schwere und dem Kontext des Fehlverhaltens abhängen. *Mechanismen zur Konfliktlösung* umfassen den Zugang zu lokalen und kostengünstigen Arenen, in denen Konflikte gemeinschaftlich gelöst werden können und erörtert und entschieden werden kann, was eine Regelverletzung konstituiert. Eine minimale *Anerkennung des Rechts auf Organisation* durch externe (staatliche) Behörden ist notwendig, um ein effektives System zu entwickeln, das nicht aufgrund mangelnder Legitimität droht zusammenzubrechen. Insbesondere in größeren und komplexeren Fällen sollten Verwaltungsaktivitäten in mehreren Ebenen von *eingebetteten Organisationen* – horizontal solidarisch und vertikal subsidiär – bestehen, um sowohl den lokalen als auch den regionalen und überregionalen Anforderungen gerecht zu werden.

Ob die Erstellung und Entwicklung von Institutionen einhergehend mit den genannten acht Designprinzipien gelingen kann oder sich bestehende Institutionen als robust erweisen, hängt vom jeweiligen Kontext und damit von einer komplexen Variablenkonfiguration ab. Hierbei gilt es immer wieder zu betonen, dass die Entwicklung eines optimalen und allgemeingültigen Designs nicht möglich ist. „The complexity of the ever-changing biophysical and socioeconomic world combined with the complexity of rule systems means that any proposed rule change faces a nontrivial probability of error“ (Ostrom 2005, S. 243). Es gilt Komplexität auszuhalten und die Entwicklung von Designprinzipien als dynamischen Prozess zur Verbesserung der Möglichkeitsräume kollektiven Handelns zu verstehen.

#### **IV. Von Gemeingütern über Commons zum Commoning**

Ein erstes Problem bei der Beschäftigung mit Commons stellt das Fehlen einer (analytischen) Sprache dar, mit deren Hilfe sich beschreiben ließe, was diese tatsächlich sind (in einem ontologischen Sinn). Die aus dieser Leerstelle resultierenden

Probleme zeigen sich sogleich und vordringlich in der Schwierigkeit der Übersetzung von Commons ins Deutsche (Helfrich 2015; Helfrich/Bollier 2020, S. 53 ff.). Begriffliche Unklarheiten bis hin zu vollständigen Verwirrungen sind daher vorprogrammiert; ein kurzer Versuch der begrifflichen Fassung ist daher notwendig. Einen geeigneten Weg zur Klärung, was unter Commons zu verstehen ist, scheint darin zu liegen zunächst festzuhalten, was Commons nicht sind, wobei sich unsere Darstellungen vor allem auf die Abgrenzung zum Commons-Begriff beziehen, den Ostrom in ihren Analysen zugrunde legt.

Bei Ostrom tauchen Commons immer als Gemeingüter, Gemeinressourcen oder Common Pool Resources (CPRs) auf, die in der deutschen Übersetzung auch als Allmenden bezeichnet werden. In ihren Analysen konzentriert sie sich auf die gemeinsame Bereitstellung und nachhaltige Aufrechterhaltung dieser und unterscheidet dementsprechend zwischen dem Ressourcenpool und den aus diesem entnommenen Ressourceneinheiten. Sie geht davon aus, dass die entnommenen Einheiten als private Güter konsumiert, weiterverarbeitet oder -verkauft werden: „The resource units, however, are not subject to joint use or appropriation [...] but the resource system is subject to joint use“ (Ostrom 2015, S. 31). Mit der Fokussierung auf die CPRs gerät allerdings aus dem Blick, dass „commons (as patterns of social relations unmediated by the market) are produced through the process of using things in common“ (Fournier 2013, S. 448). Der in der aktuellen Commons-Literatur verwendete Begriff geht daher über die enge Bestimmung bei Ostrom hinaus. Mindestens drei Elemente gehören demnach konstitutiv zu Commons: „a pool of resources, communities, and commoning“ (De Angelis 2014, S. 304). Commons in diesem Begriffsverständnis sind damit auch nicht (zwingend) identisch mit Gemein- bzw. Allmendegütern, wie sie in der neoklassischen Güterklassifikation definiert werden (Helfrich 2014). Commons erschöpfen sich nicht in der Verteilung von zu leistenden Beiträgen und zu erhaltenden Erträgen, sondern sind gleichsam Resultat und Prozess eines lebendigen, sich ständig wandelnden Gemeinwesens, aus dem heraus erst die Regeln für die Verteilung von Bei- und Erträgen entwickelt werden. Auch Ostroms CPRs und die dazugehörigen institutionellen Arrangements entstehen nicht in einem luftleeren Raum oder waren immer schon da, sondern sind eingebettet in lokale Gemeinschaften konkreter Personen und wurden von diesen hervorgebracht. Gemeinschaften sind ihrerseits keine statischen Gebilde, die, einmal geschaffen, ohne weiteres fortbestehen. Sie sind Geflechte sozialer Beziehungen, die sich beständig wandeln und durch die Interaktionen der beteiligten Personen immer wieder neu hervorgebracht werden. In den Blick genommen werden aus dieser Perspektive dann nicht allein die institutionellen Regelungen, die eine nachhaltige Bewirtschaftung gemeinsamer Ressourcenpools sicherstellen, sondern auch die generativen Mechanismen, also die soziale Praxis, durch die überhaupt erst die Möglichkeit gemeinsamen Wirtschaftens gegeben ist. Silke Helfrich und David Bollier haben den Versuch unternommen, diese komplexen, miteinander verwobenen Aspekte von Commons definitorisch zusammenzufassen:

„Der Begriff beschreibt komplexe, adaptive, lebendige Prozesse, in denen Vermögenswerte geschaffen und Bedürfnisse befriedigt werden. Dabei setzen die Beteiligten nur minimal oder gar nicht auf den Markt oder staatliche Institutionen. Ein Commons entsteht, wenn Menschen sich an der sozialen Praxis des Commoning beteiligen, sich als Gleichrangige bewusst selbst organisieren (Peer Governance) und kooperative Formen entwickeln, Vermögenswerte bedürfnisorientiert Schaffen [sic!] und Bereitstellen [sic!]. Die Ergebnisse gehören keiner einzelnen Person allein; sie werden vielmehr auf-geteilt [sic!], gemeinsam genutzt oder umgelegt. Obgleich alle Commons unterschiedlich sind, sind alle letztlich von den Gaben der Natur abhängig, vom Weitergeben des Wissens, von Zusammenarbeit, gegenseitigem Respekt und behutsam ausgeübter Gegenseitigkeit. Commons sind stets im Werden“ (Helfrich/Bollier 2020, S. 72).

Ein entscheidendes Element in diesem Verständnis der Commons liegt darin, diese nicht als gemachte (i. S. v. hergestellte), statische Entitäten zu betrachten. Vielmehr geht es um den relationalen Prozess der Hervorbringung sowohl von Objekten als auch von Subjekten.<sup>2</sup> „Commons“, so argumentiert Ugo Mattei aus einer phänomenologischen Perspektive heraus, „sind also ein unauflösbares Verhältnis, das Individuen, Gemeinschaften und das Ökosystem miteinander verbindet“ (Mattei 2014, S. 76).

Vor diesem Hintergrund wird klar, dass eine Beschäftigung mit Commons sich notwendig mit der sozialen Praxis und dem dynamischen Prozesscharakter des Commoning auseinandersetzen muss. Im Folgenden wird daher Commoning als soziale Praxis näher betrachtet, wozu zunächst ein Blick auf die Rolle der Kooperation in der evolutionären Entwicklung des Menschen geworfen wird. Dies erscheint notwendig, weil in der Diskussion um Commons nicht nur Fragen effizienter Allokation behandelt werden, sondern, wie sich noch zeigen wird, fundamentale Fragen menschlicher Existenz, nach dem Wesen und Sein des Menschen, aufgeworfen werden. Konkreter: In der Diskussion um Commons und Commoning geht es nicht nur um andere Formen des Wirtschaftens, sondern um eine gänzliche andere Sicht auf die Welt und den Menschen. Indem wir diese ontologischen Grundannahmen – darin Helfrich u. a. folgend – explizit machen, versuchen wir einerseits dem Vorwurf der Kryptonormativität zu entgehen, möchten damit gleichzeitig aber auch andere, insbesondere Vertreter\*innen der Wirtschaftswissenschaften, ermutigen ihre, häufig verdeckten und als solche nicht mehr wahrgenommenen, normativen Grundannahmen ebenfalls kritisch zu reflektieren.

2 Mit der Hervorbringung von Subjekten ist hier gemeint, was Fournier als „the production of ourselves as *common* subjects“ (Fournier 2013, S. 450) beschreibt und als Gegenentwurf zum individualistischen (oder singulären) Subjekt der kapitalistischen Wirtschaftsordnung konzipiert. Hier geht es also um die Überwindung der Subjekt-Objekt-Differenz im Sinne des marx'schen Entfremdungsgedankens. Ähnlich argumentiert auch Mattei, wenn er darauf hinweist, „dass Commons [...] keine Waren (Güter) sind und nicht auf Eigentumsfragen reduziert werden dürfen. [...] Wir sollten eher darüber nachdenken, in welchem Maße wir (die) Commons sind, insofern auch wir Teil der Umwelt, eines städtischen oder ländlichen Ökosystems sind. Subjekt und Objekt sind untrennbar“ (Mattei 2014, S. 76).

## 1. Mikrofundierung der Kooperation

Bereits Charles Darwin erkannte den evolutionär-adaptiven Charakter der Kooperation. Hominiden, ebenso wie ihre nächsten Verwandten, sicherten ihr materielles Überleben, indem sie sich zu Gruppen zusammenschlossen (Engelhardt 1985, S. 76). Im Unterschied zu Primaten ist der *homo sapiens* jedoch nicht nur auf die Kooperation zur Sicherung seiner materiellen Lebensgrundlagen angewiesen, sondern ist darüber hinaus mit dem Problem der Sinnggebung konfrontiert. Mit Neil Fligstein und Doug McAdam (2012, S. 34 ff.) kann daher zwischen einer instrumentellen und einer existentiellen Funktion des Sozialen unterschieden werden. Beide sind eng miteinander verwoben, jedoch nicht gleichursprünglich. Archäologische Funde legen nahe, dass der *homo sapiens* in den ersten 150.000 Jahren seit seinem ersten Erscheinen eher rudimentäre Formen des Gruppenlebens entwickelt, die auf materielle Kooperation beschränkt bleiben und von denen anderer homo-Gattungen sowie verwandter Primaten nicht wesentlich abweichen. Erst vor rund 45.000-50.000 Jahren lassen sich Sinnggebungsaktivitäten in Form komplexer Begräbnisrituale und der Hervorbringung von Kultur allgemein nachweisen. Mit dieser explosionsartigen Kulturalisierung des *homo sapiens*, die für Fligstein und McAdam mit großer Wahrscheinlichkeit auf die Entwicklung von Sprache zurückgeführt werden kann, werden komplexere Kooperationsformen ermöglicht, die größere Kollektive ordnend umfassen. Möglich wird die Vergrößerung der kooperativen Verbände durch die Identifikation der Einzelnen mit einer höheren, über ihre individuelle Existenz hinausreichenden und kollektiv geteilten Sinnstruktur. Kurz: Durch die Einbettung der Individuen in Kulturzusammenhänge. Damit wird der „Mensch“, wie Frank Schulz-Nieswandt schreibt, zum „einzigen Säugetier, das seine Existenz nicht nur *zu fristen* hat; er hat *sein Dasein zu führen*“ (Schulz-Nieswandt 2017a, S. 58, Herv. i. O.) mit allen daraus erwachsenden Ängsten, Unsicherheiten und Sorgen.<sup>3</sup> Der Mensch lebt fortan nicht mehr allein in einer Ding-Welt (H. Arendt), sondern in einem symbolischen Universum (E. Cassierer). Die Sinnggebung wird zur existentiellen Grundaufgabe, die sich nur kollektiv bewältigen lässt. Das Kollektiv wird, wie Fligstein und McAdam treffend formulieren, zur existentiellen Zuflucht (existential refuge). Kultur und Person sind untrennbar miteinander verwoben:

„Es ist nämlich die Kultur, die den Menschen zur Existenz bringt: Bräuche und Konventionen lassen den Menschen Wurzeln schlagen. Es geht um die Bindungen des Individuums. Es sind die Forderungen der Kultur, über die das Individuum zur Person wird: Der Knotenpunkt der Zusammenhänge ist immer wieder und nur der Mensch im Netz von Anforderungen; dank dieser Anforderungen schafft er sich selbst“ (Schulz-Nieswandt 1997, S. 56).

Diese hier nur kurz skizzierte Mikrofundierung der Kooperation läuft also darauf hinaus, dass Menschen nicht allein materieller Vorteile wegen kooperieren, sondern damit gleichsam einem inhärenten Bedürfnis nach Sinnggebung nachkommen, dem sich überhaupt nur kollektiv begegnen lässt. Untersuchungen der Formen und Be-

<sup>3</sup> Eine Behandlung der daseinsthematischen Grundprobleme, vor deren Lösung der Mensch im Lebensverlauf gestellt ist, findet sich in Schulz-Nieswandt (2017b).

dingungen von Kooperation, die ausschließlich die materielle Funktion der Kooperation in Form individueller Nutzenoptimierung behandeln und die (materiellen) Interessen anderer allenfalls als Randbedingungen berücksichtigen, erzählen daher immer nur die halbe Geschichte.

## 2. Kernelemente kollektiven Handelns und der Prozessnutzen der Kooperation

In ihrer Forschung fokussiert Ostrom häufig auf die Merkmale der Außenwelt, die spezifischen Situationsvariablen, die die individuellen Kosten- und Nutzenabwägungen beeinflussen und folgt dabei dem Rat Poppers, das Rationalitätsprinzip zu einem fast leeren Prinzip zu machen, „hier geht es also zunächst nicht um psychische Dispositionen und um die Frage, ob der Mensch nun mehr egoistisch oder altruistisch sei, sondern um die Wirkungen und sichtbaren Folgen des individuellen Handelns“ (Schmale 2009, S. 767). Dabei entwickelt sie eine allgemeinere Theorie rationalen Handelns, „a theory of boundedly rational, norm-based human behavior [that] is a better foundation for explaining collective action than a model of maximizing material payoffs“ (Ostrom 2009, S. 51). Die Kernelemente kooperativen Verhaltens sind dabei Reziprozität, Reputation und Vertrauen. In Szenarien, in denen sich viele Individuen reziprok und vertrauenswürdig verhalten, bestehe der Anreiz, sich eine vertrauenswürdige Reputation zu erarbeiten, was kurzfristig Kosten verursache, langfristig aber Vorteile mit sich bringe. „At the core of a behavioral explanation are the links between the trust that individuals have in others, the investment others make in trustworthy reputations, and the probability that participants will use reciprocity norms“ (Ostrom 1998, S. 12). Diese sich gegenseitig verstärkenden Kernelemente bedingen das Level der Kooperation und die damit einhergehenden Vorteile. Die Kernelemente der Kooperation wiederum werden von einer Vielzahl von Strukturvariablen beeinflusst.

Bei der Beurteilung des kollektiven Handelns spielt auch der daraus entstehende Prozessnutzen und ein damit einhergehendes Wohlbefinden eine große Rolle (Offe/Heinze 1990; Schmale 2017). Überlegungen bezüglich des Prozessnutzens und eines Selbstzwecks kollektiven und gemeinwohlorientierten Handelns stehen dabei im Kontrast zur Trittbrettfahrerproblematik. Hier setzt Albert O. Hirschman (1984, 1988) an, der kollektives Handeln als Weg und Ziel zugleich versteht, als Tätigkeit, die ihren Lohn in sich selbst trägt. Demnach „bedeutet die Neigung sich als Trittbrettfahrer zu verhalten [...] nicht nur [...] eine Schädigung der Allgemeinheit, in erster Linie schädigt der Trittbrettfahrer sich selbst“ (Hirschman 1988, S. 95, [Herv. i. O.]). Die Suche nach privater Interessensbefriedigung sei zudem nicht in der menschlichen Natur begründet, sondern bedingt durch eine kapitalistische Ideologie. Eine wachsende Bereitschaft sich an Formen kollektiven Handelns zu beteiligen, kann sich aus Enttäuschungen mit eben jener Ideologie ergeben, beispielsweise daraus, dass Glückserwartungen, welche in die Anhäufung privater Konsumgüter gelegt wurden, enttäuscht wurden. Unabhängig von der Frage, inwieweit der



Mensch zum Trittbrettfahren neigt oder nicht, hat ein Rahmen, der ein solches Verhalten unattraktiv macht, den Vorteil, dass Betroffene sich sicher fühlen und sich keine Gedanken darüber machen müssen, ob sie ausgenutzt werden.

Ob es Menschen letztlich gelingt zu kooperieren, Gemeingüter herzustellen und zu erhalten, ist nach Elinor Ostrom neben strukturellen Gegebenheiten abhängig von erlernten Normen, Heuristiken und Strategien sowie der Fähigkeit der Selbstreflexion und Imagination. „[Humans] are capable of designing new tools – including institutions – that can change the structure of the worlds they face for good or evil purposes. They adopt both short-term and long-term perspectives dependent on the structure of opportunities they face“ (Ostrom 2009, S. 58).

### 3. Commoning als soziale Praxis

#### 3.1 Ein relationales Menschenbild

Commoning als soziale Praxis zeichnet sich durch einen besonderen *Geist des Wirtschaftens*, einen spezifischen Sinn oder auch Habitus im Sinne Bourdieus – jedenfalls durch eine Haltung aus, die von jener rein erwerbswirtschaftlich verfasster Kollektive grundsätzlich verschieden ist (De Angelis 2014; Hettlage 1990c; Schulz-Nieswandt 2015a, 2015b, 2017a, 2018, 2020a, 2020b). Diese Haltung bildet sich durch Interaktionen in Handlungszusammenhängen heraus, die ihrer Funktionslogik nach von auf Konkurrenz basierenden Marktbeziehungen verschieden ist. Um diesen Zusammenhang zu fassen, bedarf es eines komplexeren Menschenbildes, das den Menschen nicht allein als egoistischen Nutzenmaximierungsautomaten auffasst. Dem Commoning liegt dementsprechend ein mehrdimensionales, relationales Menschenbild zugrunde.

„The human person at the heart of commoning is relational and lives with a sense of possibility for change, and the practices of commoning implicitly critique the view of humans as primarily self-interested beings that dominates in capitalism. When people participate in a commons regime, they see that each person's contribution matters and that their efforts have immediate, tangible results“ (Ryan 2013, S. 92).<sup>4</sup>

Silke Helfrich und David Bollier verwenden zur Beschreibung des relationalen Daseins des Individuums den Begriff des *Ich-in-Bezogenheit* (Helfrich/Bollier 2020, S. 43 ff.).<sup>5</sup> Damit wollen sie einerseits der Tatsache Rechnung tragen, dass Menschen sowohl eigennützig als auch uneigennützig sind; andererseits ist damit auch angestrebt, ein Verständnis und einen Begriffsapparat zu schaffen, der Dichotomien wie jene zwischen Individuum und Kollektiv bzw. Individuum und Gesellschaft über-

<sup>4</sup> „Der Mensch ist aber im Sinne seiner narrativen Identität immer nur der ‚Knotenpunkt seiner sozialen Beziehungen‘: Wo und wie sonst soll er sich ‚individuiert‘ als Persönlichkeit im personalen Status als im Kontext seiner sozialen Kreise, in denen er eingebettet ist?“ (Schulz-Nieswandt 2020a, S. 62).

<sup>5</sup> Analog ließe sich auch der Person-Begriff verwenden, wie er von Frank Schulz-Nieswandt vertreten wird, u. a. in Schulz-Nieswandt (1997, 2017b, 2019).



winden kann. Dies ist insofern notwendig, als die „ganze Dualität von Subjekt und Objekt, von Individuum und Gesellschaft, [...] sozialontologisch unhaltbar [ist] und eine epistemische Fehlordnung“ (Schulz-Nieswandt 2017b, S. 99) darstellt. Mit Ich-in-Bezogenheit soll der gegenseitigen Hervorbringung von Gesellschaft und Individuum Rechnung getragen werden: „Der Einzelne erfährt Sinn, Bedeutung und Identität im und *durch* den Kontext von Gemeinschaften und Gesellschaft – und diese wiederum konstituieren sich *durch* das Gedeihen des Einzelnen“ (Helfrich/Bollier 2020, S. 45, Herv. i.O.). Damit korrespondiert ein anderes Verständnis von Rationalität, das Helfrich und Bollier als *Ubuntu-Rationalität*<sup>6</sup> bezeichnen. Damit ist „eine Handlungsweise [gemeint], die versucht, individuelles und kollektives Wohlergehen in Einklang zu bringen“ (Helfrich/Bollier 2020, S. 45). Diese Form der Rationalität, bei der die individuelle Nutzenmaximierung durch die Rücksichtnahme auf die Belange der Gemeinschaft begrenzt wird, bezeichnet Julian Nida-Rümelin als strukturelle Rationalität, die sich dadurch auszeichnet, „ökonomische Optimierung nicht über die Grenzen hinaus zu treiben, jenseits derer die Grundlagen zerstört werden, auf denen das gesellschaftliche Interaktionsgefüge insgesamt erst gedeihen kann“ (Nida-Rümelin 1997, S. 111). Beiden Ansätzen geht es nicht darum, die Eigennützigkeit der Menschen zu leugnen. Menschen verfolgen eigene Ziele und streben danach ihr eigenes Wohlbefinden zu steigern. Ubuntu-Rationalität und strukturelle Rationalität verweisen aber darauf, dass wir zur Steigerung unseres individuellen Wohlbefindens (Nutzens) stets auf andere angewiesen sind bzw. unsere eigenen Ziele nur im Kontext von Gemeinschaften verfolgen und realisieren können. Bereits Alfred Vierkandt hielt fest, dass das „Vorhandensein einer Eigenfürsorge überhaupt [...] selbstverständlich bei Wesen [ist], die persönliche Angelegenheiten betreiben“ (Vierkandt 1949, S. 60). Daher bedürfe es stets eines Drucks der Gruppe, der den individuellen Egoismus in Grenzen hält und so die Erosion der gesellschaftlichen Grundlage verhindert. Wie dieser Druck gestaltet ist, hängt dabei wesentlich von der Kultur der Gruppe ab. Im Kontext des Commoning steht die dialogische, respektvolle Aushandlung im Vordergrund (De Angelis 2014, S. 303). Das Menschbild des Commoning versteht den Menschen folglich als relationales Verbandswesen, das sich erst im Kontext lebendiger Gemeinschaften voll entfalten kann.<sup>7</sup> Die aus dem relationalen Verständnis des Menschen (der Person), ausgestattet mit Ubuntu- oder struktureller Rationalität, resultierende individuelle Haltung drückt sich darin aus, dass Individuen, die mit der intrinsischen Motivation ausgestattet sind, gemeinsame und kollektive Interessen zu verfolgen, ihre privaten Interessen den Gruppeninteressen unterordnen können (zumindest, solange eine Schwelle der Verletzlichkeit nicht überschritten wird) (Salustri 2021, S. 29).

6 Das Wort Ubuntu entstammt den Bantu-Sprachen Südafrikas und wird verwendet, um „die Beziehung zwischen ‚mir‘ und ‚der/dem Anderen‘“ (Helfrich/Bollier 2020, S. 45) auszudrücken.

7 Siehe zu Menschenbildern auch Robert Hettlages Diskussion des homo duplex und der Menschenbilder in Ökonomie und Sozialwissenschaften in Hettlage (1990a).

Der in Klammern gesetzte kurze Nachsatz ist dabei von besonderer Bedeutung. Weder Ubuntu- noch strukturelle Rationalität unterstellen reinen Altruismus oder leugnen die Gefahr des Trittbrettfahrens. Kein Individuum lässt sich gerne übervorteilen und von niemandem kann verlangt werden, die eigenen Bedürfnisse dauerhaft den Bedürfnissen der Gruppe unterzuordnen. Das wäre reiner Kollektivismus, der keinen Raum für persönliche Entfaltung mehr bietet. Auch im Verständnis des Commoning haben Individuen eigene Bedürfnisse, die befriedigt werden sollen und müssen. Ein relationales Menschenbild legt aber den Fokus darauf, dass auch die Befriedigung individueller Bedürfnisse nicht ohne andere möglich ist und dass wir existentiell auf den\*die Andere\*n verwiesen sind. Kurz: Es gibt kein Ich ohne Wir und kein Wir ohne Ich.<sup>8</sup>

### 3.2 Die Triade des Commoning

Commoning als soziale Praxis setzt demnach bei den sozialen Beziehungen, die sowohl Gesellschaft als auch die Individuen konstituieren, an. Eine Grundannahme lautet dabei wie folgt: „[w]e are generally born into one [= a common, Anm. d. Aut.], even if it consists only of interactions with our parents or carers and siblings or friends. As soon as the process of socialization begins, we reproduce our subjectivities [...] through engaging in networks of social cooperation” (De Angelis 2014, S. 304). Die Keimzelle und Grundlage des Commoning bildet das soziale Miteinander (Helfrich/Bollier 2020, S. 97 ff.) von Menschen. Sobald diese sich zu systematischen Mustern entwickeln (De Angelis 2014, S. 304), entsteht ein Commons im hier verwendeten Sinne. Die interne Koordination der kooperativen Interaktionen wird dabei durch Selbstorganisation unter Gleichrangigen geregelt (Helfrich/Bollier 2020, S. 113 ff.). Ziel und Sinn des Commoning bildet schließlich das sorgende und selbstbestimmte Wirtschaften (Helfrich/Bollier 2020, S. 155 ff.), verstanden als ein alternatives Wirtschaften, das den Commonern ermöglicht jenseits kapitalistischer Verwertungslogiken Güter, Dienstleistungen usw. der Daseinsvorsorge selbstbestimmt zu erstellen und dadurch Freiräume für die Entfaltung anderer Lebensentwürfe zu schaffen. Diesen Dreischritt aus sozialem Miteinander, selbstverantwortlicher, demokratischer Governance und alternativer Wirtschaft bezeichnen Helfrich und Bollier als die Triade des Commoning, wobei jedes der drei Elemente sich in weitere, von den Autor\*innen als Muster bezeichnete, Elemente unterscheiden lässt bzw. durch diese gekennzeichnet wird.

8 Der Zusammenhang von Ich, Du und Wir beschäftigt Soziologie und Sozialpsychologie schon seit Langem. Die Commons-Literatur, das muss hier kritisch angemerkt werden, ist erstaunlich frei von Bezügen zu diesen Disziplinen. Exemplarisch sei verwiesen auf Leopold von Wiese (1933); (1964); (1967), der seine formale Soziologie als Beziehungslehre bezeichnete sowie auf Norbert Elias (1939); (1970); (1977), der ebenfalls schon früh versucht hat, den Dualismus zwischen Individuum und Gesellschaft zu überwinden. In neuerer Zeit finden sich Versuche zur Entwicklung einer relationalen Soziologie (Emirbayer 1997), die, ähnlich der Beziehungslehre von Wieses, Gesellschaft als das Bündel der miteinander verwobenen Beziehungen zwischen vergesellschafteten Subjekten versteht.

### 3.3 Commoning und Transformation

Commons sind in der Regel angereichert mit Zielen und Sinngebungen, die über die Bereitstellung und den Erhalt des Ressourcenpools und die Allokation der Ressourceneinheiten hinausweisen:

„The main point here is that commoning is about production as much as distribution. [...] rural gardens [for example, Anm. d. Aut.] are not just spaces in which people reclaim their right to food security and means of subsistence (although this is important too). They are places where people can develop new forms of sociality, knowledge and cultural exchange [...]. They offer a space for the development of relations based on cooperation and sharing rather than private appropriation and exclusion” (Fournier 2013, S. 442).

Damit ist Commoning auch ein transformatives Potential inhärent, insofern es gerichtet ist auf die Produktion von uns selbst als gemeinsamen Subjekten, in einem materiellen Sinn (Zugang zu Land und Ressourcen haben), in einem Wissenssinn (die Mittel und die Fähigkeit haben, uns aus natürlichen Ressourcen zu reproduzieren) und in einem relationalen Sinn (Fournier 2013, S. 450 f.). In dieser Hinsicht diskutiert Anne B. Ryan (2013) unter Bezug auf E.O. Wrights Konzept der symbiotischen und „interstitial“ Transformationsstrategien die Möglichkeiten und Grenzen der Transformation durch Commons und Commoning. Auch sie weist dabei auf das, auch von Wright zugrunde gelegte, Verständnis der Person als relationalem Subjekt hin, das sich deutlich vom dominierenden Menschenbild in Ökonomie und Wirtschaft unterscheidet.

Die Einführung des Verbs Commoning ist daher dazu gedacht, den transformativen Charakter der sozialen Praktiken, die Commons hervorbringen, zu bezeichnen und hervorzuheben (De Angelis 2014, S. 304; Guttman 2021, S. 40).<sup>9</sup> Den bisherigen Versuchen, neue bzw. alternative Formen des Wirtschaftens und Zusammenlebens zu schaffen, ist daher gemeinsam, dass sie alle auf irgendeiner Form von Commons basierten, d.h. auf sozialen Systemen auf verschiedenen Handlungsebenen, innerhalb derer Ressourcen geteilt werden und in denen eine Gemeinschaft die Bedingungen des Teilens definiert, oft durch Formen horizontaler sozialer Beziehungen, die auf partizipativer und inklusiver Demokratie beruhen (De Angelis 2014, S. 303).

In dieser Perspektive sind Commons nicht einfach identisch mit den CPRs, sondern bestehen aus drei konstitutiven Elementen: einem Ressourcenpool, Gemeinschaften und Commoning (De Angelis 2014, S. 304). Durch Partizipation in Commons erfährt das (vergesellschaftete) Subjekt sich und andere als handlungs- und gestaltungsfähig (Hettlage 1983, S. 206) im Gegensatz zum Ausgeliefertsein gegenüber den Systemzwängen (Fürstenberg 2004) der kapitalistischen Marktgesellschaft.

<sup>9</sup> „Commons‘ value practices are quite distinct from the value practices of capital, and they reproduce and develop the social power necessary to sustain and give form to the commons system. This social labor and the corresponding forms of cooperation that are located within commons and that (re)produce them is called ‘commoning’” (De Angelis 2014, S. 304).

Die Grundeinsicht dahinter ist die folgende: „[p]eople need basic securities if they are to be able to ride out various shocks and difficulties in life and participate in politics, society and democracy” (Ryan 2013, S. 92).<sup>10</sup>

## V. Fazit und Ausblick

Gemeingüter, so zeigt ein Blick in die aktuelle Literatur, erschöpfen sich nicht in Ressourcenpools und den diese langfristig sichernden Institutionen. Vielmehr gilt es, den Prozesscharakter der Entstehung und Reproduktion sowohl der Ressourcen als auch der Gemeinschaften, die diese gemeinsam nutzen, stärker in den Fokus der Betrachtung zu rücken. Die hier vorgenommene sprachliche Unterscheidung zwischen Gemeingütern, verstanden als Ressourcenpools, und Commons, verstanden als die Gesamtheit der Ressourcen, Gemeinschaften und Praktiken, trägt eben diesem Element Rechnung. Das Verb *Commoning* kann dann verwendet werden, um einerseits die Praktiken der gemeinsamen Nutzung von Gemeingütern zu beschreiben und andererseits, um die den Praktiken zugrundeliegenden und diese hervorbringenden Beziehungen stärker in den Blick zu nehmen. Die sprachliche Trennung von Gemeingütern, Commons und *Commoning* ermöglicht eine differenziertere Betrachtung dessen, was in und durch Commons tatsächlich vorgeht. So wurde unter anderem deutlich, dass Commons ein transformatives Potential inhärent ist, insofern in Commons Beziehungen geknüpft und gepflegt werden, die in ihrer Logik von jener kapitalistischer Marktbeziehungen grundsätzlich verschieden sind. Die Partizipation in Commons eröffnet damit die Möglichkeit neuer Beziehungserfahrungen und verändert damit die partizipierenden Personen. Commons, so könnte man sagen, schaffen Möglichkeitsräume für die Entwicklung alternativer Wirtschafts- und Lebensformen, indem sie die Entstehung alternativer Beziehungsmuster begünstigen.

Vor diesem Hintergrund gilt es weiter zu klären, in welcher Gestalt, auch im Sinne von Rechtsformen, sich Commons und ihr transformatives Potential optimal entfalten können. Genossenschaften könnten hierbei, ausgehend von dem ihnen zugeschriebenen Experimentalcharakter (Hettlage 1990b, S. 310 ff.), einen gangbaren Weg darstellen (Guttmann 2021). Eine stärkere Auseinandersetzung mit den Gemeinsamkeiten und Unterschieden von Genossenschaften und Commons sowie ein kritischer Vergleich ihrer Formlogiken finden sich in der Literatur erst in Ansätzen, die weiterentwickelt werden sollten. Darüber hinaus erscheint es notwendig, die anthropologischen Grundlagen ökonomischen Handelns, auch vor dem Hintergrund

10 Mit dem Verweis auf grundlegende Sicherheiten, die zur aktiven Partizipation an Gesellschaft usw. notwendig sind, ist auch eine Anknüpfungsmöglichkeit an den *Capability-Approach* von Amartya Sen und Martha Nussbaum gegeben, die wiederum Gemeinsamkeiten und Anknüpfungsmöglichkeiten an das Lebenslagenkonzept von Gerhard Weisser aufzeigt, siehe dazu Schmale (2015) und Schmale/Degens (2013). Degens (2018) hebt insbesondere die Bedeutung von Kollektiven für die Entwicklung von Verwirklichungschancen und den Nutzen einer relationalen, direkt an den Interaktionen ansetzenden, Perspektive hervor.

neuerer archäologischer Befunde, weiter kritisch zu diskutieren. Schließlich muss geklärt werden, wie und wodurch sich die in Commons entstehenden und reproduzierenden Beziehungsmuster von anderen unterscheiden und wie diese Unterschiede soziologisch gefasst werden können. Die vorstehenden Ausführungen verweisen dabei auf die Notwendigkeit einer Theoriebildung, die überkommene Dualismen von Individuum und Gesellschaft zu überwinden erlaubt.

### Literaturverzeichnis

- Bates, Robert H. (1988), *Contra Contractarianism: Some Reflections on the New Institutionalism*, in: *Politics & Society*, 16. Jg., Heft 2-3, S. 387–401.
- De Angelis, Massimo (2014), *Social Revolution and the Commons*, in: *South Atlantic Quarterly*, 113. Jg., Heft 2, S. 299–311.
- Degens, Philipp (2018), *Verwirklichungschancen und Gemeinschaften. Zur Analyse genossenschaftlicher Wirtschaftsformen aus der Perspektive des Capability Ansatzes*, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU / Journal for Public and Nonprofit Services*, 41. Jg., Heft 3, S. 168–181.
- Elias, Norbert (1939), *Die Gesellschaft der Individuen*, in: *Die Gesellschaft der Individuen*, hrsg. von Michael Schröter, Frankfurt am Main, S. 15–98.
- Elias, Norbert (1970), *Was ist Soziologie?*, München.
- Elias, Norbert (1977), *Zur Grundlegung einer Theorie sozialer Prozesse*, in: *Zeitschrift für Soziologie*, 6. Jg., Heft 2, S. 127–149.
- Emirbayer, Mustafa (1997), *Manifesto for a relational sociology*, in: *American Journal of Sociology*, 103. Jg., Heft 2, S. 281–317.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1985), *Allgemeine Ideengeschichte des Genossenschaftswesens, Einführung in die Genossenschafts- und Kooperationslehre auf geschichtlicher Basis*, Darmstadt.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (2001), *"Die Verfassung der Allmende. Jenseits von Staat und Markt"*, Ein Kommentar zur deutschen Fassung des Werks von Elinor Ostrom, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 50. Jg., Heft 2, S. 44–47.
- Fligstein, Neil und Doug McAdam (2012), *A theory of fields*, Oxford.
- Fournier, Valérie (2013), *Commoning: on the social organisation of the commons*, in: *M@n@gement*, 16. Jg., Heft 4, S. 433.
- Fürstenberg, Friedrich (2004), *Wünschelwellen und Systemzwänge, Handlungsorientierungen im Kulturzusammenhang*, Münster.
- Guttman, Alexandre (2021), *Commons and cooperatives: A new governance of collective action*, in: *Annals of Public and Cooperative Economics*, 92. Jg., Heft 1, S. 33–53.
- Hardin, Garrett (1968), *The Tragedy of the Commons*, in: *American Association for the Advancement of Science*, 162. Jg., Heft 3859, S. 1243–1248.
- Helfrich, Silke (2014), *Gemeingüter sind nicht, sie werden gemacht*, in: *Commons, Für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*, hrsg. von Silke Helfrich und Heinrich-Böll-Stiftung, Bielefeld, S. 85–91.

- Helfrich, Silke (2015), *Muster gemeinsamen Handelns, Wie wir zu einer Sprache des Commoning kommen*, in: *Die Welt der Commons, Muster gemeinsamen Handelns*, hrsg. von Silke Helfrich und David Bollier, Bielefeld, S. 36–54.
- Helfrich, Silke und David Bollier (2020), *Frei, fair und lebendig – Die Macht der Commons*, 2. Aufl., Bielefeld.
- Helfrich, Silke und Elinor Ostrom (2012), *Was mehr wird, wenn wir teilen, Vom gesellschaftlichen Wert der Gemeingüter*, 2. Aufl., München.
- Hettlage, Robert (1983), *Genossenschaftsmodelle als Alternative*, in: *Chancen und Grenzen des Sozialstaats, Staatstheorie, politische Ökonomie, Politik*, hrsg. von Peter Koslowski, Philipp Kreuzer und Reinhard Löw, Tübingen, S. 193–214.
- Hettlage, Robert (1990a), *Die anthropologische Konzeption des Genossenschaftswesens in Theorie und Praxis. – Welche Chance hat der "homo cooperativus"?*, in: *Genossenschaftswesen, Hand- und Lehrbuch*, hrsg. von Juhani Laurinkari, München, S. 27–49.
- Hettlage, Robert (1990b), *Die Stellung der Genossenschaften in der Wirtschaft*, in: *Genossenschaftswesen, Hand- und Lehrbuch*, hrsg. von Juhani Laurinkari, München, S. 302–323.
- Hettlage, Robert (1990c), *"Solidarität" und "Kooperationsgeist" in genossenschaftlichen Unternehmungen*, in: *Kooperatives Management, Bestandsaufnahmen, Konflikte, Modelle, Zukunftsperspektiven*, hrsg. von Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation, Baden-Baden, S. 123–152.
- Hirschman, Albert O. (1984), *Against Parsimony: Three Easy Ways of Complicating Some Categories of Economic Discourse*, in: *Bulletin of American Academy of Arts and Science*, 37. Jg., Heft 8, S. 11–28.
- Hirschman, Albert O. (1988), *Engagement und Enttäuschung, Über das Schwanken der Bürger zwischen Privatwohl und Gemeinwohl*, Frankfurt am Main.
- Martinez, Cecilia (2017), *From Commodification to the Commons: Charting the Pathway for Energy Democracy*, in: *Energy Democracy, Advancing Equity in Clean Energy Solutions*, hrsg. von Denise Fairchild und Al Weinrub, Washington, DC, S. 21–36.
- Mattei, Ugo (2014), *Eine kurze Phänomenologie der Commons*, in: *Commons, Für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*, hrsg. von Silke Helfrich und Heinrich-Böll-Stiftung, Bielefeld, S. 70–78.
- Moldenhauer, Joschka und Remi Maier-Rigaud (2020), *Politische Ökonomie, Kollektives Handeln und die Entstehung von Gemeingütern zwischen privatem und öffentlichem Nutzen*, in: *Handbuch Genossenschaftswesen*, hrsg. von Johannes Blome-Drees, Nicole Göler von Ravensburg, Alexander Jungmeister, Ingrid Schmale und Frank Schulz-Nieswandt, Wiesbaden.
- Nida-Rümelin, Julian (1997), *Ökonomische Optimierung in den Grenzen struktureller Rationalität*, in: *Ökonomie und Moral, Beiträge zur Theorie ökonomischer Rationalität*, hrsg. von Karl Reinhard Lohmann und Birger P. Priddat, München, S. 101–111.
- Offe, Claus und Rolf G. Heinze (1990), *Organisierte Eigenarbeit, Das Modell Kooperationsring*, Frankfurt am Main.
- Olson, Mancur (1968), *Die Logik des kollektiven Handelns, Kollektivgüter und Theorie der Gruppe*, Tübingen.
- Ostrom, Elinor (1998), *A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action: Presidential Address, American Political Science Association, 1997*, in: *The American Political Science Review*, 92. Jg., Heft 1, S. 1–22.

- Ostrom, Elinor (1999), *Die Verfassung der Allmende, Jenseits von Staat und Markt*, Tübingen.
- Ostrom, Elinor (2000), *Collective Action and the Evolution of Social Norms*, in: *Journal of Economic Perspectives*, 14. Jg., Heft 3, S. 137–158.
- Ostrom, Elinor (2005), *Understanding institutional diversity*, Princeton, New Jersey–Oxford.
- Ostrom, Elinor (2009), *Social Cooperation in Collective-Action Situations*, in: *Beiträge der genossenschaftlichen Selbsthilfe zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung, Bericht der XVI. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 2008 in Köln*, hrsg. von Hans Jürgen Rösner und Frank Schulz-Nieswandt, Münster, Westf., S. 49–69.
- Ostrom, Elinor (2015), *Governing the commons, The evolution of institutions for collective action*, Cambridge.
- Ryan, Anne B. (2013), *The Transformative Capacity of the Commons and Commoning*, in: *Irish Journal of Sociology*, 21. Jg., Heft 2, S. 90–102.
- Salustri, Andrea (2021), *Social and solidarity economy and social and solidarity commons: Towards the (re)discovery of an ethic of the common good?*, in: *Annals of Public and Cooperative Economics*, 92. Jg., Heft 1, S. 13–32.
- Schmale, Ingrid (2009), *Institutionelle Diversität ist wichtig, Zum Nobelpreis an Elinor Ostrom*, in: *Wirtschaftsdienst*, 89. Jg., Heft 11, S. 765–769.
- Schmale, Ingrid (2015), *Lebenslage-Ansatz und Capability-Approach: Instrumente zur Messung und Bewertung der Lebenssituation von Individuen und sozialen Gruppen*, in: *Handbuch Sozialversicherungswissenschaft*, hrsg. von Laurenz Mülheims, Karin Hummel, Susanne Peters-Lange, Edwin Toepler und Iris Schuhmann, Wiesbaden, S. 221–231.
- Schmale, Ingrid (2017), *Sozialgenossenschaften: eine wieder entdeckte Rechts- und Wirtschaftsform in der Sozialwirtschaft*, in: *Genossenschaft innovativ, Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft*, hrsg. von Ingrid Schmale und Johannes Blome-Drees, Wiesbaden, S. 11–45.
- Schmale, Ingrid und Philipp Degens (2013), *Selbstbestimmung, Lebenslage und Fähigkeiten: Beiträge von Genossenschaften zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung*, in: *Kölner Beiträge zum Internationalen Jahr der Genossenschaften 2012*, hrsg. von Hans Jürgen Rösner und Frank Schulz-Nieswandt, Berlin–Münster, S. 107–127.
- Schulz-Nieswandt, Frank (1997), *Person, Relation, Kontext, Zugleich Einleitung und Bausteine zur Grundlegung einer allgemeinen Soziologie und der Alter(n)soziologie vom personalistischen Standpunkt*, Weiden–Regensburg.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2015a), *Metamorphosen zur gemeinwirtschaftlichen Genossenschaft, Grenzüberschreitungen in subsidiärer Geometrie und kommunaler Topologie*.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2015b), *Zur morphologischen Möglichkeit der Gemeinwirtschaftlichkeit des genossenschaftlichen Formprinzips*, in: *Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen, Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele; Dokumentation des 11. Internationalen NPO-Colloquiums am 3. und 4. April 2014 an der Johannes Kepler Universität Linz*, hrsg. von René Clemens Andeßner, Linz, S. 467–476.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2017a), *Menschenwürde als heilige Ordnung, Eine Re-Konstruktion sozialer Exklusion im Lichte der Sakralität der personalen Würde*, Bielefeld.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2017b), *Personalität, Wahrheit, Daseinsvorsorge, Spuren eigentlicher Wirklichkeit des Seins*, Würzburg.



- Schulz-Nieswandt, Frank (2018), Morphologie und Kulturgeschichte der genossenschaftlichen Form, Eine Metaphysik in praktischer Absicht unter besonderer Berücksichtigung der Idee des freiheitlichen Sozialismus, Baden-Baden.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2019), Person – Selbsthilfe – Genossenschaft – Sozialversicherung – Neo-Korporatismus – Staat, Transformationen des frei-gemeinwirtschaftlichen Mutualismus zwischen Lebenswelt und System, Baden-Baden.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2020a), Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl: Eine Diskurseröffnung, Baden-Baden.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2020b), Morphologie und Kulturgeschichte, in: Handbuch Genossenschaftswesen, hrsg. von Johannes Blome-Drees, Nicole Göler von Ravensburg, Alexander Jungmeister, Ingrid Schmale und Frank Schulz-Nieswandt, Wiesbaden, S. 1–12.
- Stollorz, Volker (2011), Elinor Ostrom und die Wiederentdeckung der Allmende, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 68. Jg., Heft 28-30, S. 3–8.
- Vierkandt, Alfred (1949), Kleine Gesellschaftslehre, 2. Aufl., Stuttgart.
- Wiese, Leopold von (1933), System der allgemeinen Soziologie, Als Lehre von den sozialen Prozessen und den sozialen Gebilden der Menschen (Beziehungslehre), 2. Aufl., München–Leipzig.
- Wiese, Leopold von (1964), Der Mensch als Mitmensch, Bern [u.a.].
- Wiese, Leopold von (1967), Das Ich und das Kollektiv, Berlin.

**Autoren**

Simon Micken; Seminar für Genossenschaftswesen; Institut für Soziologie und Sozialpsychologie; WiSo-Fakultät; Universität zu Köln; Albertus-Magnus-Platz; Köln; micken@wiso.uni-koeln.de

Joschka Moldenhauer; Seminar für Genossenschaftswesen; Institut für Soziologie und Sozialpsychologie; WiSo-Fakultät; Universität zu Köln; Albertus-Magnus-Platz; Köln; j.moldenhauer@uni-koeln.de

Cornelia Coenen-Marx

## Die Neuentdeckung der Gemeinschaft – Ein Blick auf Quartier, Pflege und Kirche in Pandemiezeiten

### Zusammenfassung

Die Corona-Krise hat sichtbar gemacht, wie Globalisierung und die digitale Transformation die Gesellschaft verändert haben. In der „*Gesellschaft der Singularitäten*“ wächst die *Einsamkeit*. Zugleich ist in den letzten Jahren eine Vielfalt an Projekten entstanden, die Bürgerinnen und Bürger im Sozialraum zusammenführen. *Sorgende Gemeinschaften* und *Nachbarschaftsnetzwerke* erinnern an die Aufbrüche von Bürgerbewegungen und Vereinen in der Transformation zur Industriegesellschaft. Dabei können *digitale Netzwerke* eine unterstützende Rolle spielen. Damals wie heute geht es nicht nur um ehrenamtliche Bewegungen, sondern zugleich um die Weiterentwicklung von professionellen Sorgestrukturen in Organisationen und Kommunen sowie eine *Reform des Sozialsystems auf kommunaler Ebene*.

Der klärende und kritische Rückblick auf die *Bildung von Gemeinschaften in der „Inneren Mission“* des 19. Jahrhunderts macht deutlich, dass und wie Gemeinschaft heute neu erfahren wird und neu gedacht werden muss. Anders als in den sozialpatriarchalen Strukturen, die in der Corona-Krise zum Teil wieder aufleben, sind *Selbstbestimmung und Inklusion der „Betroffenen“* wesentliche Kriterien – genauso wie Vielfalt, immer neue Öffnung und Bereitschaft, sich mit dem/ den „Anderen“ auseinanderzusetzen. Für die *Kirchen* bedeutet das, sich – ins Quartier zu öffnen, Fragen und Ideen aus der Zivilgesellschaft aufzunehmen und *kooperativ mit anderen Trägern* zusammen zu arbeiten.

**Stichworte:** Einsamkeit, Sorgende Gemeinschaften, Nachbarschaftsnetze, Digitale Netzwerke, Bürgerschaftliches Engagement, Sorgestrukturen, Selbstbestimmung, Inklusion

### Summary

The corona crisis has made clear how globalisation and the digital transformation have changed our society. In this “Society of Singularities”, loneliness is spreading. Simultaneously, the past years have brought about a variety of projects that connect people in a social environment. Caring communities and neighbourhood-networks are reminiscent of the awakening of citizens and organisations during the transition to an industrial society. Digital networks can offer support in this. The importance here is placed not just in volunteer networks, but in the development of professional structures in organisations capable of providing the necessary care, as well as reform of our social system on a municipal level.

Looking back critically on the formation of communities through the “Innere Mission” of the 19<sup>th</sup> century, it becomes clear that our society must be experienced and considered in novel ways. In opposition to the patriarchal social structures that have been partly reinvigorated during the corona epidemic, the autonomy and inclusion of those affected are essential criteria, as is the continued willingness to engage with people and ideas different from ourselves. For the church this means opening itself towards the community it is part of, engaging with its questions and ideas, and working cooperatively with other community-focussed people and organizations.

**Keywords:** loneliness, caring communities, neighbourhood-networks, digital networks, autonomy, inclusion, volunteers, professional structures

## 1. Einsamkeit in der Transformation

„Wenn es hart auf hart kommt, sind wir auf andere angewiesen und andere auf uns! Diese Lehre wird uns prägen und sie kann auch die Gesellschaft prägen, in der wir leben werden, die Zukunft, in die wir aufbrechen“, sagte Bundespräsident Frank-Walter-Steinmeier beim Corona-Gedenken am 18. April 21 in Berlin.<sup>1</sup> Corona lege aber auch offen, woran das Gemeinwesen schon länger erkrankt sei, meint Diana Kinnert.<sup>2</sup> Die alten Strukturen der Begegnungen seien verbraucht, das Zwanglose sei zur allgemeingültigen Umgangsformel, menschliche Beziehungen flüchtig geworden. Der Stones-Song „Living in a ghost town“ und die Bilder von Edward Hopper illustrierten dieses Lebensgefühl der „Single-Gesellschaft“: Einsame Zuschauer\*innen in der Kulisse. Eine wegweisende Langzeitstudie aus den USA ergab, dass Patient\*innen, die sich als einsam bezeichneten, fünf Jahre später mit größerer Wahrscheinlichkeit depressiv waren, berichtet Noreena Hertz in ihrem Buch „Das Zeitalter der Einsamkeit“<sup>3</sup> Der Weg hinaus, meint sie, führe nur über wechselseitige Unterstützung: „In diesem Zeitalter der Einsamkeit ist es maßgeblich, dass Menschen sich nicht nur umsorgt fühlen und umsorgt sind, sondern dass sie auch Gelegenheit haben, für andere zu sorgen“. Dazu müsste die Politik sozialstaatliche Strukturen so ändern, dass es Menschen möglich werde, einander besser zu helfen. Und auch ein kultureller Wandel sei nötig: Fürsorglichkeit, Freundlichkeit und Mitgefühl müssten aktiv gefördert und deutlicher belohnt werden. In den letzten Jahrzehnten seien sie nicht nur unterbewertet, sondern auch unterbezahlt worden. Unwillkürlich denkt man an den Applaus für Pflegekräfte im letzten Frühjahr.

Die Frage, wie wir Solidarität und Gemeinschaft in der „Gesellschaft der Singularitäten“<sup>4</sup> stärken können, ist hierzulande vor allem im Blick auf die Älteren diskutiert worden: Schon 2016 im 7. Altersbericht der Bundesregierung<sup>5</sup> ging es um die Entwicklung von Caring Communities in Nachbarschaften und Kommune und die notwendigen Veränderungsprozesse in Zivilgesellschaft, Stadtentwicklung und Pflege. Trotzdem erlebten wir während der Corona-Krise den faktischen Ausschluss der Hochaltrigen und Pflegebedürftigen aus der Öffentlichkeit – schlimmer noch: von jeder Begegnung miteinander wie mit Angehörigen. Anstelle von Selbstbestimmung, Empowerment und Öffnung der Heime, anstelle der Weiterentwicklung des „Dritten Sektors“ erlebten wir die Rückkehr überkommener Altersstereotypen und sozialpatriarchaler Entscheidungsstrukturen. Nicht nur Angehörige, auch Ehrenamtliche aus Betreuungsdiensten und Hospizarbeit fanden sich „ausgesperrt“. Ganz ähnlich ging es anderen vulnerablen Gruppen: Menschen mit Behinderung, deren Einrichtungen z.T. geschlossen wurden, Kindern und Jugendlichen, denen Schule,

1 Steinmeier 2021, S. 6.

2 Kinnert 2021, S. 50ff.

3 Hertz 2021, S. 41.

4 Reckwitz 2017.

5 Bundesregierung 2016.

Vereine, Freizeiteinrichtungen fehlten, Geflüchteten, die ihre Arbeitsplätze verloren, Sterbenden, die ohne hospizliche Begleitung blieben, Trauernden, die sich allein gelassen fühlten. Sie alle sind auch Zielgruppen für die Arbeit von und mit „Caring Communities“ – und sie alle wurden nicht in die Entscheidungen über Corona-Maßnahmen einbezogen.

Es war die Zivilgesellschaft, die auch in dieser Situation mit viel Kreativität nach Wegen gemeinsamer Erfahrung suchte, Karten und Briefe schrieb, mit Akkordeon und Blasinstrumenten vor den Pflegeheimen Musik machte, Kerzenaktionen in den Städten startete, um der Trauer ein Gesicht zu geben. Alleinerziehende taten sich zusammen, um sich als Wahlfamilie wechselseitig zu unterstützen, engagierte Mentor\*innen begannen Nachhilfeprojekte übers Handy, Chöre übten im Web, Gemeindehäuser wurden zu Co-Working-Spaces. In den Familien entdeckte man das gemeinsame Kochen neu und Kirchengemeinden hielten Heiligabend „Gottesdienste to go“ mit Herbergssuche im Viertel. Tatsächlich geht die „Neuentdeckung der Gemeinschaft“ auch diesmal einher mit der Wiederentdeckung der Quartiersarbeit – einem der großen Themen der Diakonie in der industriellen Transformation des 19. Jahrhunderts. Im August 1840 gründeten hannoversche Bürgerinnen auf Initiative von Ida Arenhold den „Frauenverein für Armen- und Krankenpflege“. Inspiriert von Amalie Sieveking und Johann Hinrich Wichern in Hamburg wollte der Frauenverein der wachsenden Verelendung breiter Bevölkerungsschichten in der Industrialisierung begegnen. Die bürgerlichen Frauen gingen selbst in die Häuser, kümmerten sich um Lebensmittel und Brennmaterial, sorgten für die rechtzeitige Reparatur von Kleidern und Schuhen, achteten auf den Schulbesuch der Kinder und sorgten dafür, dass die Frauen Beschäftigung fanden – in Nähstuben, Strickvereinen, als Dienstboten. „Hilfe zur Selbsthilfe“ war das tragende Prinzip – ganz ähnlich wie beim „Elberfelder System“,<sup>6</sup> in dem kommunale Koordinationsstellen das Ehrenamt in den Quartieren unterstützten.

Heute kehren die Modelle in vielfältiger Form zurück. Von den Tafeln bis zu den Nähstuben, den Werkstätten und Tauschbörsen. Gleichzeitig entstehen neue Formen zivilgesellschaftlicher Netze: Hospizgruppen, Frühfördernetze, Mehrgenerationenhäuser und Seniorenwohngemeinschaften. Angesichts der Vermarktlichung des Sozial- und Gesundheitssystems, in dem Zugänge zunehmend über Geld und Wissen gesteuert werden, angesichts der zunehmenden Individualisierung und der wachsenden Überforderung von Familien steht die Idee der „Sorgenden Gemeinschaften“ für wechselseitige Unterstützung und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen – für sich selbst, für andere und auch für die gesellschaftliche Entwicklung. Schon im 19. Jahrhunderte zeigt sich allerdings die Notwendigkeit, zusätzlich zu den sozialen und politischen Ehrenämtern und Hilfenetzen eine neue Beruflichkeit zu entwickeln: Mit den Gemeindegewestern entstanden die ersten Pflegedienste und Kleinkinderschulen, mit den diakonischen Brüdern „Rettungshäuser“

6 Deimling 2003.

und Erziehungsheime. Diese Einrichtungen der Inneren Mission und die caritativen Orden waren im Kern diakonische Gemeinschaften, die überforderte Familien und Nachbarschaften unterstützten und neue Wohn- und Lebensgemeinschaften in den Quartieren aufbauten.

Johann Hinrich Wichern, der Gründer der „Inneren Mission“, konzipierte nach dem großen Brand in Hamburg, 1846, ein solches Quartier mit 350 Wohnungen. In der Mitte war eine Schule geplant. Wie wichtig Bildung als Schlüssel zur Teilhabe ist, das hatte er mit der Sonntagschularbeit selbst erlebt. Genauso wesentlich war ihm aber eine funktionierende Nachbarschaft. Deshalb sollten sich die Bürgerinnen und Bürger in einem Kranken- und Begräbnisverein organisieren. Alleinlebende sollten in ein das „Familiengemeinwesen“ integriert werden.

Die Kommission für den Siebten Familienbericht der Bundesregierung hat 2012<sup>7</sup> darauf aufmerksam gemacht, dass erneut ein Care-Defizit droht, wenn es nicht gelingt, den absoluten Vorrang ökonomischen Denkens infrage zu stellen. Die private und informelle Sorgearbeit, die in Familie, Nachbarschaft und sozialem Ehrenamt nach wie vor die Grundlage des professionellen Hilfesystems darstellt, schwindet angesichts mangelnder Anerkennung und ökonomischer Absicherung unbezahlter Arbeit. Die zunehmende Individualisierung auch in der sozialen Sicherung, die oft prekäre Situation von Alleinerziehenden, die Instabilität von Anstellungsverhältnissen und die „Brüchigkeit“ von Familien- und Lebensformen verlangen ein enormes Maß an Abstimmung- insbesondere bei einem erhöhten Hilfebedarf. Wer Beruf und Familie vereinbaren will und muss, braucht deshalb ein breites und differenziertes Dienstleistungsangebot. Was es für Familien bedeutet, wenn Kitas und Tagespflege, Schulen und Einrichtungen für Menschen mit Behinderung plötzlich schließen, haben im Coronajahr (2020) viele erlebt. Dabei wurde die Spaltung zwischen mobilen Bildungs-Gewinner\*innen und immobilen „Abgehängten“, aber auch die zwischen Autochthonen und Zugewanderten überdeutlich. Nach dem Lockdown ist jedem klar, dass erheblicher Nachholbedarf bei der Digitalisierung besteht. Aber neue Laptops integrieren die Zurückgelassenen nicht – so wenig wie Pflegeroboter den Fachkräftemangel auf dem Land ersetzen oder ein „SmartHome“ eine lebendige Nachbarschaft.

## 2. Sorge, Quartier und Politik

Wer über ein gut geknüpftes soziales Netz verfügt, wer eine stabile Familie, ehemalige Kolleginnen, Vereinskameraden und Freunde am Ort hat, kann Herausforderungen mit Gelassenheit begegnen. Aber viele fühlen sich allein gelassen, überfordert und zerrissen. Junge Leute ziehen in die prosperierenden Regionen; zurück bleiben die Älteren, die häufig Wohneigentum haben, das sich kaum noch verkaufen lässt. Paare leben aus beruflichen Gründen die Woche über getrennt; wo Kinder in der Familie leben, sind es dann häufig die Mütter, die bleiben. Mobilität, Freiheit,

<sup>7</sup> Bundesministerium 2012.

Selbstverwirklichung lassen sich anscheinend am besten in einer Singlegesellschaft leben. Menschen, die häufig umziehen oder auch pendeln, verlieren leicht die soziale Einbettung in Familie und Nachbarschaft. Zugleich verändern sich die Nachbarschaften selbst, weil Menschen von anderswoher zuziehen – vom Land in die Städte, aus den Städten in den Speckgürtel, als Arbeitssuchende, Migranten oder Flüchtlinge. Manche, wie die Einwander\*innen der 60er Jahre, gehören seit Generationen dazu; und dennoch hat sich noch nicht überall ein echtes Miteinander entwickelt. Wo viele leben, die von Transfereinkommen abhängen, wächst die Angst vor dem Verlust des „Eigenen“ – des eigenen Arbeitsplatzes, der eigenen Kultur, der gewohnten Nachbarschaft. Nicht nur arme und pflegebedürftige, sondern auch Menschen mit Behinderung, Migrant\*innen und Alleinerziehende erfahren eine subtile Form sozialer Ausgrenzung, wenn sie vor allem als Hilfebedürftige wahrgenommen werden. Das Gefälle wächst – auch zwischen boomenden und schrumpfenden Regionen, Städten und Stadtteilen, Ost und West.

Unter dem Motto „Unteilbar“ haben 2018/ 2019 eine Viertelmillion Menschen gegen die sichtbare Spaltung unserer Gesellschaft demonstriert. Der Streit um die Essener Tafel hatte 2017 die Konkurrenz ganz unten zum öffentlichen Thema gemacht: Rentner\*innen, Hartz-4-Empfänger\*innen, Familien in Armut und Geflüchtete. Lauter Menschen, die immer neu die Scham überwinden müssen, sich anzustellen, ihren Ausweis zu zeigen, ein Second-Hand-Leben zu leben. Die um ihre Würde kämpfen – oft gegeneinander statt miteinander. Denn es gibt eben nicht nur den Riss zwischen oben und unten, sondern auch den zwischen innen und außen. Als die industrielle Transformation die Kommunen im 19. Jahrhundert überforderte, schufen diakonische Vereine Armenküchen, Pflegeheime und Rettungshäuser als unmittelbare Auffangstationen und ersten Schritt in Richtung einer solidarischen Versicherung. Wer erfahren musste, dass sein Leben durch Unfall, Krankheit, Arbeitslosigkeit in die Brüche ging, sollte sich auf die Solidargemeinschaft verlassen können. Dabei ging es nicht nur um Geld – es ging um das Gefühl, auch dann noch dazuzugehören, wenn man auf Hilfe angewiesen war. Vielleicht sind die Tafeln die „Suppenküchen“ unserer Zeit. In der Corona-Krise wurde das besonders deutlich, als die meisten Einrichtungen schließen mussten und die einmalige Corona-Prämie das ausgefallene Schulessen oder den Kauf von Masken in „Hartz-4-Familien“ kaum decken konnte. Jetzt, in der Krise, plädierten auch Künstler\*innen und Soloselbständige für ein bedingungsloses Grundeinkommen – die Lösung der Sozialsysteme vom unmittelbaren Zusammenhang mit dem Erwerbseinkommen. Tatsächlich geht es wohl um eine grundlegende Reform des Sozialsystems, die politisch allerdings strittig und brisant ist.

Die gesellschaftlichen Kämpfe unserer Zeit sind „Sorgekämpfe“: um Pflege und Kinderbetreuung, Grundeinkommen und Mieten. Kaum ein Bereich der Sozialdienstleistungen zeigt aber so deutlich wie die Pflege, was geschieht, wenn Versorgungslücken durch unregelmäßige Marktangebote geschlossen werden. Hier dringt die Ökonomisierung bis ins Private, in die Familien, vor und trifft am Ende die

Schwächsten. Die mehr als 300.000 osteuropäischen Haushalts- und Pflegehilfen, die zurzeit die Lücke in der Versorgung füllen, sind auf Dauer keine Lösung. Das war während der Coronapandemie öffentlich sichtbar, als die Grenzen zu Polen und Tschechien geschlossen waren und Haushaltshilfen, Pflegekräfte wie Spargelstecher\*innen vor verschlossenen Grenzen standen. Für kurze Zeit mussten Familien und Nachbar\*innen einspringen, stationäre Einrichtungen mussten zusätzliche Zimmer schaffen, hier und da blieben auch Mitarbeiterinnen länger als geplant bei den pflegebedürftigen Älteren, um das Schlimmste zu verhindern – und ließen die eigene Familie in Polen oder anderswo im Stich. Die weiblichen Care-Ketten, die entstanden sind, sind nicht nur brüchig, sie sind, wie die Armutsrenten vieler Frauen, ein sichtbares Zeichen mangelnder Geschlechtergerechtigkeit – gerade auch in der Pflege.

Anders als die Krankenversicherung war die Pflegeversicherung von Anfang an nur eine „Teilkasko-Versicherung“ – gedacht als Kombination von Eigenleistung der pflegenden Angehörigen mit Geld- und Sachleistungen aus der Versicherung. Wie alle sozialen Sicherungssysteme in Deutschland ist sie auf eine männliche Vollzeit-erwerbstätigkeit und weibliche, private Sorge hin kalkuliert. Dieses Lebensmuster ist aber nicht mehr dominant. „Die Entwicklung führt dazu, dass Teile der Sorgearbeit aus dem Haushalt ausgelagert und auf kommerzieller oder sozialstaatlicher Ebene neu organisiert werden“, analysiert Gabriele Winker die Veränderungsprozesse.<sup>8</sup> An die Stelle scheinbar selbstverständlicher Rollenzuschreibungen treten Planungs- und Aushandlungsprozesse, in denen Frauen allerdings noch immer die größten Lasten tragen- zeitlich, aber auch ökonomisch mit geringeren Renten. Für das schlichte Zusammensein, das unbelastete Gespräch zwischen Pflegenden und Pflegebedürftigen bleibt kaum noch Zeit. Pflege verliert ihre verbindende Energie, ihre spirituelle Kraft. Der Wunsch, sie in Caring- Communities neu zu binden, wird sich nur erfüllen, wenn auch die Refinanzierung von Pflege neu geregelt wird: Dazu gehört neben dem Umbau der Pflegeversicherung zur Vollversicherung mit dann steigenden Beitragssätzen auch eine stärkere Refinanzierung aus dem Steuersystem – und in der Folge eine neue Verteilung von Erwerbsarbeit und Sorgearbeit. So kann deutlich werden, was während der Coronakrise für alle spürbar war: Pflege ist systemrelevant, sie geht alle an. Gefragt ist „ein Politikentwurf, der Familien-, Gesundheits-, Teilhabe- und Pflegepolitik miteinander verbindet und dabei den Kommunen eine zentrale Rolle zuweist.“<sup>9</sup> Care-Arbeit ist ein wachsender, europäischer Markt – mit Angeboten auf digitalen Plattformen. Deshalb braucht es dringend neue, integrative Konzepte der Kommunen, aber auch des Bundes und der EU, um einen schützenden Rahmen zu schaffen, Quartierspflege abzusichern, sie mit (teil-)stationären Angebote zu verknüpfen und die Stadtplanung insgesamt auf den demografischen Wandel, speziell auf Ältere auszurichten.

8 Winker 2015, S. 29.

9 Klie 2014, S. 12.



Neben neuen Pflege- und Serviceangeboten sind barrierearmes Bauen und gemischte Quartiere gefragt. Die Wirklichkeit sieht anders aus: Sie ist geprägt durch lange Schlangen bei Wohnungsbesichtigungen, durch Wucherpreise und Entmietung und Rentnerinnen, die sich ihre Wohnung nicht mehr leisten können, wenn der Partner ins Heim muss oder stirbt. Die Demonstrationen gegen den „Wohnwahnsinn“ zogen vor der Pandemie Zehntausende auf die Straße – in München, Frankfurt oder Berlin. Als das Bundesverfassungsgericht den Berliner Mietendeckel kippte, begannen sie erneut. 1,5 Millionen neue Wohnungen sollen nach dem Willen der Bundesregierung gebaut werden – aber das dauert. Vorläufig werden Genossenschaftsprojekte gegründet. 54 Prozent der Deutschen sind Mieter\*innen – und viele haben das Gefühl, dass etwas ins Rutschen gekommen ist. Auch hier geht es darum, dazu zu gehören – Teil der Stadtgesellschaft zu sein. Wo neue Wohnquartiere entstehen, leisten Quartiersmanager gute Arbeit. Aber selten gelingt es, alle an einen Tisch zu bringen – von den Wohnungsbaugesellschaften über den Einzelhandel bis zu Wohngenossenschaften, den Trägern der Wohlfahrtspflege und den Kirchengemeinden.

Die Orientierung an wettbewerblichen Strukturen hat das Verhältnis zwischen Bürgern, Dienstleister\*innen und Kommunen verändert. In der Dienstleistungsgesellschaft werden alle zu Kunden. Die großen Demonstrationen zeigen dagegen: Bürgerinnen und Bürger wollen als politische Subjekte wahrgenommen werden. Auf der Suche nach der Stadt, zu der ich „Wir“ sagen kann, wurde in den letzten Jahren das Quartier wiederentdeckt – der Raum, in dem Menschen sich selbstverständlich begegnen – in Einkaufszentren, bei Ärzten, in Tageseinrichtungen und Schulen und Sportvereinen. Es geht um Zugehörigkeit, um Teilhabe und neue Erfahrungen, „um ein Stück Leben außerhalb der Familie in Räumen, die unterschiedliche soziale Kreise zusammenbringen“. Arbeitsplätze sind Orte der Begegnung, aber sie werden unbeständiger. Wohnviertel und Schulen segregieren sich. Einkäufe werden immer öfter im Internet getätigt, die Innenstädte drohen zu veröden. Leere Einkaufsstrassen und Kaufhäuser, leere Marktplätze und Kirchen: Covid-19 hat einen Eindruck davon vermittelt, was es bedeutet, wenn die Räume der Begegnung fehlen. „Wir sollten alles dafür tun, soziale Marktplätze zu erhalten oder neu aufzubauen“, meint Allmendinger – zum Beispiel durch Coworking-Spaces oder eine andere Quartierspolitik.<sup>10</sup> Während in ehemaligen Parkhäusern neue Wohnungen entstehen, regt Ina Prätorius an, die leeren Verkaufsflächen zu kommerzfreien Treffpunkten zu machen: Tauschläden, Quartiersläden, Begegnungszentren. Gerade Menschen, die kaum privaten Lebensraum haben, brauchen öffentliche Orte in der Stadt, frei zugängliche Flussufer, offene Kirchen und Bänke auf dem Marktplatz.

10 Allmendinger 2017, S. 235.

Um Bürgerbeteiligung zu organisieren, genügt es aber nicht, eine Plattform zu installieren – weder digital noch analog. Untersuchungen von Martina Wegner<sup>11</sup> aus München zeigen, dass sich auf diese Weise immer nur die gleichen beteiligen: die hochengagierte Mittelschicht mit ihren eigenen Interessen. Wenn Politik die erreichen will, die ihre Rechte nicht selbstverständlich wahrnehmen, sind intermediäre Organisationen nötig: Schulen, Kirchen, Wohlfahrtsverbände, Parteien. Genau die sind aber in den letzten Jahren auf dem Rückzug – von den Bezirksverwaltungen bis zu den Pfarreien. Wie kann es unter diesen Rahmenbedingungen gelingen, gute Orte zu schaffen – oder genauer: die Bedingungen und Befähigung zu einem guten Leben vor Ort? Wer vulnerable Zielgruppen unterstützen will – Demenzkranke, Menschen mit Behinderung, Geflüchtete, Pflegebedürftige oder Familien in Armut – muss alle Akteure an Bord holen, die Angebote verknüpfen und Engagierte, Mieter, Betroffene beteiligen. Es genügt nämlich nicht, Rechte zu haben – wenn wir Hilfe brauchen, sind wir auch auf Informationen angewiesen und auf Menschen, die uns zuhören und uns bei unseren Forderungen unterstützen. „Es kann nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden, dass die Selbstorganisation von Bürgern und Bürgerinnen, etwa in der organisierten Nachbarschaftshilfe, aber auch in Seniorengenossenschaften und in Bürgervereinen ohne Hilfe „von außen“ auskommt. Vielmehr benötigen solche Formen der Selbstorganisation in der Regel Anstöße, Förderung und Unterstützung auch durch die Kommune“, heißt es im 7. Altenbericht -Bericht der Bundesregierung. Welcome-Projekte, altersgerechte und demenzfreundliche Städte, Inklusionsquartiere, die soziale Stadt und Compassionate Cities „leben von einem Ineinandergreifen unterschiedlicher Hilfen. Segmentierte Hilfen sind zu überwinden, es muss in wohlfahrtspluralistische Hilffarrangements investiert werden.“<sup>12</sup>

Sabine Pleschberger von der Universität Graz untersucht zurzeit informelle außerfamiliäre Hilfen in der Pflege. Dabei zeigt sich: Der soziale Nahraum, der sich durch individuelle Hilfen, durch Nähe, Freiwilligkeit, Wechselseitigkeit auszeichnet, braucht die Ergänzung durch bedarfsorientierte, qualifizierte und organisierte Hilfesysteme. Entscheidend wird sein, beides in der je eigenen Dignität und Logik zu begreifen. Die Förderung „Sorgender Gemeinschaften“ muss eingebettet sein in Sorgestrukturen und ein breit angelegtes Kommunalentwicklungsprogramm. Wenn wir Kommunen nicht nur als Wirtschaftsstandorte, sondern als Ort des guten Lebens begreifen wollen, dann sind sie also auf soziale Investitionen angewiesen. Wo der Busverkehr eingestellt ist, Schule und Kindergarten nicht mehr vor Ort sind, wo sich kein Arzt mehr niederlassen will, fehlt es eben auch an tragfähigen Säulen für das zivilgesellschaftliche Engagement.

11 Wegner Martina: Vortrag bei „Horizonte der Sorge“. Internationales Symposium zu palliative/hospice care und caring communities am 15./16.3.2019 der Universität Graz.

12 Bundesministerium 2016, S. 259.

In einer Studie von Jutta Allmendinger geben 80 Prozent aller Befragten an, es sei ihnen sehr wichtig, ein „Wir“-Gefühl zu haben – obwohl oder gerade weil sie sich selbst eher allein gelassen fühlen. Der Satz „Ich bin anders, meine Werte passen nicht zu der Welt, die mich umgibt“ wird von fast allen bejaht – die gesellschaftliche Pluralisierung ist also unmittelbar erfahrbar.<sup>13</sup> Dennoch oder gerade deswegen ist die Zustimmung zum Sozialstaat mit Solidarität, Umverteilung, Äquivalenz und sozialer Sicherung nach wie vor hoch. Der „Haushalt“ soll funktionieren mit allem, was für die Daseinsvorsorge nötig ist: Wohnen, Wasser und Ernährung, Gesundheitsversorgung und Verwaltung. Die Zustimmung zum Regierungshandeln in der Coronakrise zeigt, wie wichtig es ist, dass diese Sicherheit gewährt wird. Zugleich zeigen die Sorgekämpfe um Wohnen, Pflege, Kinderbetreuung, Integration und Care-Berufe, die seit langem stattfinden, was auf dem Spiel steht.<sup>14</sup> Es ist deshalb damit zu rechnen, dass der politische Streit der nächsten Jahre um die öffentlichen Haushalte geht: um Schulen, Spielplätze, Theater, kostengünstiges und barrierearmes Wohnen, um Schwimmbäder, Krankenhäuser und Gesundheitsämter. Um das Gemeinwohl. Und eine neue Politik der Gemeinschaft.

### 3. Wir und die anderen – Gemeinschaft in Bewegung

„Die Welt von morgen wird aus den Fragmenten der Vergangenheit gemacht“, schreibt Erwin Panowsky.<sup>15</sup> Die Gemeinschaftserfahrungen des 19. Jahrhunderts tauchen heute fragmentarisch wieder auf, müssen sich aber zugleich auf notwendige Veränderungen hin befragen lassen.

Auf dem Marktplatz in Rotenburg an der Fulda steht ein Diakonissendenkmal mit Tracht und Haube – eine Erinnerung an Schwester Margarete, die in den letzten Kriegstagen die weiße Fahnen auf dem Kirchturm gehisst hatte. Noch immer sehnen sich viele zurück nach diesen Frauen, die Pflegende und Sozialarbeiterinnen, Netzwerkerinnen und Seelsorgerinnen in einer Person waren, Quartiersmanagerinnen, lange bevor der Name erfunden wurde. Gemeindeschwestern haben Konjunktur. In strukturschwachen Regionen ergänzen sie den ärztlichen Dienst bei Hausbesuchen und digitaler Ausstattung. „Buurtzorg“, das Modell der Quartierspflege aus den Niederlanden, hat inzwischen auch in Deutschland Ableger. Und längst ergänzen andere Dienste das Portfolio der Pflege. Im Umfeld der Sozialstationen gibt es Pools von Haushaltshilfen und organisierte Angebote der Demenzbegleitung, die von den Kassen refinanziert werden. In Quartierszentren, Mehrgenerationenhäusern und Seniorenwohngemeinschaften werden Mittagstische und Telefonnetzwerke organisiert. Aber anders als im 19. Jahrhundert sind eben nicht nur die Quartiere gemischt, wir haben es nicht nur mit verschiedenen Milieus zu tun, sondern darüber hinaus mit dem Wettbewerb unterschiedlicher Anbieter. Wo einst die Ge-

13 Allmendinger 2017, S. 132 ff.

14 Artus//Birke/Kerber-Clasen Menz 2017.

15 Horx 2020, S. 12.

meindeschwestern Kirche, Vereinshaus und Schwesternstation mit ihrem Netzwerk von Haupt- und Ehrenamtlichen verbanden, überlagern sich heute vielfältige Angebote, die – anders als in der Jugend- oder der Eingliederungshilfe – noch zu selten im Sinne der Quartiersentwicklung kommunalpolitisch verbunden werden.

„Denn Quartier ist da, wo das Herz wohnt“, heißt eine Fortbildung des Johanneswerks in Bielefeld. Eingeladen wird zum Beispiel zu einem Zukunftstag, bei dem sich Angehörige, Pflegende, Ärztinnen, Nachbarschaftsnetze und Sozialstationen, Hospizdienste und Kirchengemeinde über die Bedarfe im Quartier klarwerden und gemeinsam planen können, was an Letzte-Hilfe-Kursen, Besuchsdiensten, ehrenamtlicher Hospizarbeit gebraucht wird. So kann sich zwischen Quartierscafés, Familienzentren, Mehrgenerationenhäusern und Kirchengemeinden der Dritte Sozialraum entwickeln, nicht an Defiziten orientiert, sondern an Lebensbereichen wie Wohnen, Gesundheit oder Bildung. Damit das gelingt, brauchen wir Begegnungsorte, die keiner Gruppe eindeutig zuzuschreiben sind, wo sich die Verschiedenen ohne Hierarchisierung begegnen und ihre Anliegen aushandeln können – offen, niedrigschwellig und kostenlos. Dorfläden, Stadtteilbüchereien, Quartierscafés können diese Funktion erfüllen.

Bis in die 1960er Jahre Gemeindehäuser solche dritten Orte, Versammlungsräume und Vereinshäuser. Heute werden sie oft als halb leerstehende Clubhäuser für Hochverbundene wahrgenommen. Viele, die sich in Sorgenden Gemeinschaften engagieren, sind keine Kirchenmitglieder mehr. Aber noch immer haben Kirche und Diakonie starke Netzwerke in der Zivilgesellschaft, dazu hauptamtliche Pflegekräfte, Erzieherinnen, Seelsorgepersonen und nicht zuletzt Gemeindehäuser. Wo andere Träger sich zurückziehen, haben sich manche Gemeinden entschieden, Gemeindehäuser zu Gemeinwesenzentren zu entwickeln und den frei gewordenen Raum mit anderen zu teilen. In den EKD-Denkschriften und -Orientierungshilfen der letzten Jahre – zu Armut, Familie, Pflege, Alter oder Inklusion – ging es immer wieder um die Frage, wie es gelingen kann, die Schranken zu öffnen, die die Gemeinde zum Club gemacht haben, und ganz bewusst auf die Nachbarschaften zuzugehen. Die Interessen der unterschiedlichen Gruppen wahrzunehmen und mehr noch: den Geist eines Ortes. Eine Untersuchung des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD über Ehrenamtliche in der Uckermark hat gezeigt, dass es dabei nicht hilft, Konzepte aus anderen Kontexten überzustülpen. Ein Gemeinwesen lässt sich nicht managen wie ein Unternehmen; auch Diakoniewerke, die inklusive Quartiere aufgebaut haben, haben diese Erfahrung gemacht. Die Seele eines Ortes lässt sich nicht von außen implantieren, sie braucht Pflege und Entwicklung, Diskurs, Seelsorge und Rituale. In den Spannungsfeldern von Gesellschaft und Politik braucht es eine Kirche, die Grenzen überschreitet und verschiedene Lebensstile und Lebenserfahrungen zusammenführt. „Christen, die nur unter sich leben, haben keine Ahnung, wie das Christentum auf Menschen wirkt, die nicht glauben; das lässt sie einander fremd werden. [...] Deshalb scheint es vor allem notwendig zu sein, die Christen – oder zumindest einen Teil davon – dahin zu bringen, dass sie geschwis-

terlich mit den Nichtchristen leben. In diesen kleinen Gemeinden versuchen wir miteinander, diejenigen zu verstehen, die das Licht des Glaubens nicht haben“, schrieb die französische Mystikerin Madeleine Delbr el, die mit ihrer Wohn- und Lebensgemeinschaft ganz bewusst in säkulare Quartiere zog.<sup>16</sup>

Ob ein solches Miteinander gelingt, hängt entscheidend davon ab, wie Gemeinschaft verstanden wird. Dazu lohnt es sich, die „Fragmente“ der Vergangenheit noch einmal kritisch anzusehen. Die Gemeinschaften der Inneren Mission und der Caritas waren nämlich nicht nur konfessionell geprägt, sondern auch durch ein konstitutives Gegenüber von Helfenden und Hilfebedürftigen. Das Muster von „Wir“ und die „Anderen“ zeigte sich in der Exklusion von Menschen mit Behinderung, Wohnungslosen oder schwer erziehbaren Jugendlichen in Anstalten und Heimen und führte in der Zeit des Nationalsozialismus zur Deportation und Ermordung von Patient\*innen und Hilfebedürftigen. Nur wenige dieser christlichen Gemeinschaften hatten die Kraft, der abgeschlossenen Ideologie der „Volksgemeinschaft“ zu widerstehen – einer Gemeinschaft der Gleichen, die die „anderen“ ausgrenzt oder jedenfalls assimiliert. Die Anerkennung von Singularität und Verschiedenheit, von Säkularisierung und Vielstimmigkeit ist auch ein Ergebnis dieser verfehlten Geschichte vorgegebenen oder erzwungenen Zugehörigkeit, die mit der urkirchlichen Vielfalt, wie sie z.B. in Apg.2 geschildert wird, nur noch wenig zu tun hatte.

In seinem Buch „Wenn ich wir sage“ fragt der Schriftsteller Michael Köhlmeier, was eine Gemeinschaft konstituiert – am Beispiel einer persönlichen Schlüsselszene: „Und dann sagte der Mann am Bahnhof in Lindau, der mich an seine kratzende Wange gedrückt hatte: ‚Jetzt sind wir endlich wieder eine Familie.‘ Ich, vier Jahre alt, machte meinen Diener und sagte: ‚Mein Name ist Michel Köhlmeier.‘ Ich wollte zu dem Wir, von dem mein Vater sprach, nicht gehören.“<sup>17</sup> Auch der Organisationsberater Klaus Doppler unterscheidet in seinem Buch „Die Logik der Anderen“ verschiedene Bedeutungen des „Wir“, das er einen „edlen Deckel auf einem undurchsichtigen Topf“ nennt: Die unverbl mte Vereinnahmung, die verdeckte Vereinnahmung, das Einschw ren gegen einen gemeinsamen Feind und die freundliche Einladung. Lebendige Gemeinschaft wächst durch Anerkennung des Anderen, Respekt und freundliche Einladung. Gemeinschaft ist nicht gegeben, um dann zu erodieren, wie wir es gerade bei den alten Organisationen von Kirche bis Gewerkschaft erleben – sie kann immer neu entstehen, wo Menschen sich auf andere wie auf die eigene Hilfebedürftigkeit einlassen. Sorgebedarfe und Sorgekr fte spielen dabei eine wesentliche Rolle. Das genau war während der Corona-Krise zu erleben. Es geht darum, eine Sozialpolitik zu entwickeln, die diese Kräfte stärkt.

16 Delbr el 2015, S. 175.

17 Köhlmeier 2019, S. 74.

**Literaturverzeichnis:**

- Allmendinger, Jutta (2017), *Das Land, in dem wir leben wollen. Wie die Deutschen sich ihre Zukunft vorstellen*, München.
- Artus, Ingrid/Birke, Peter/Kerber-Clasen/Stefan, Menz, Wolfgang (Hg.) (2017), *Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen*, Hamburg
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2012): *Zeit für Familie. Familienzeitpolitik als Chance einer nachhaltigen Familienpolitik. Achter Familienbericht*. Berlin. <https://www.bmfsfj.de/blob/93196/b8a3571f0b33e9d4152d410c1a7db6ee/8--familienbericht-data.pdf> (Zugriff am 25.04. 2021).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2016): *Der Siebte Altenbericht der Bundesregierung. Sorge und Mitverantwortung in der Kommune Aufbau und Sicherung zukunftsfähiger Gemeinschaften*. Berlin. <https://www.bmfsfj.de/blob/120144/2a5de459ec4984cb2f83739785c908d6/7--altenbericht---bundestagsdrucksache-data.pdf> (Zugriff am 25.4.2021).
- Delbr el, Madeleine (2015), *Deine Augen in unseren Augen. Die Mystik der Leute von der Straße. Ein Lesebuch*. Hg. v. Annette Schleinzer. 2. Aufl., Oberpfaffmarn
- Deimling, Gerhard (2003), *150 Jahre Elberfelder System. Ein Nachruf. Geschichte im Wuppertal*, 12, S. 46–57
- Hertz, Noreen (2021), *Das Zeitalter der Einsamkeit*, Hamburg
- Horx, Matthias (2020), *Die Zukunft nach Corona. Wie eine Krise die Gesellschaft, unser Denken und unser Handeln verandert*, Berlin.
- Kinnert, Diana (2021), *Die neue Einsamkeit*, Hamburg
- Klie, Thomas (2014), *Wen kummern die Alten? Auf dem Weg in eine sorgende Gesellschaft*, Munchen.
- Kohlmeier, Michael (2019), *Wenn ich wir sage*, Wien
- Reckwitz, Andreas (2017), *Die Gesellschaft der Singularitaten. Zum Strukturwandel der Moderne*, Berlin.
- Steinmeier, Frank-Walter (2021), *Rede bei der zentralen Gedenkveranstaltung fur die Verstorbenen in der Corona-Pandemie am 18. April 2021*. ([www.bundespraesident.de](http://www.bundespraesident.de), Zugriff am 25.4.2021)
- Winker, Gabriele (2015), *Care Revolution. Schritte in eine solidarische Gesellschaft*. 2. Aufl., Bielefeld

**Autorin**

Cornelia Coenen-Marx, Pastorin und Autorin, GF Agentur „Seele-und-Sorge“. Robert-Koch-Str. 113d, 30826 Garbsen, Deutschland, [coenen-marx@seele-und-sorge.de](mailto:coenen-marx@seele-und-sorge.de)

Judith Kohlenberger

## Wer ist das Wir? Zur Konzeptualisierung von Solidarität, Zugehörigkeit und gesellschaftlicher Fragmentierung

### Zusammenfassung

Der Beitrag widmet sich Dimensionen des Wir-Begriffs und daraus abgeleiteten Formen der Solidarität. Die gegenseitige Assoziation in einer Gemeinschaft, ob real oder imaginiert, wird als Grundvoraussetzung für den solidarischen Impetus verstanden. Kulturtheoretisch steht dahinter die intersubjektive Abhängigkeit des Selbst vom Anderen in einer Hegelschen Dialektik, die im post-kolonialen Konzept des Othering problematisiert wird. Das „Fremd(er)machen“ von Menschen, die als sozioökonomisch „unten“ oder ethnisch/nationalstaatlich „draußen“, also im Spivakschen Sinne als subaltern, konstruiert sind, wird als wesentlicher Faktor für eine Fragmentierung der Gesellschaft beschrieben, aus der Ent-Solidarisierung folgt. Anhand empirischer Befunde argumentiert der Beitrag, Solidarität nicht als binär zu verstehen, sondern als dynamisches Kontinuum mit Nuancierungen, die horizontal wie vertikal changieren können.

**Stichworte:** Solidarität; Zugehörigkeit; Spaltung; Ent-Solidarisierung; Othering; Dialektik; Ungleichheit; Anerkennungstheorie

### Summary

The article explores different dimensions of “We” as a sociological concept. Our interdependency on each other in a given community, whether real or imagined, is a basic requirement for any form of solidarity. Theoretically, this conceptualization is based on the intersubjective dependency of the Self on the Other in a Hegelian dialectic, which is problematized in the post-colonial concept of Othering. Othering, i.e. the “making different” of individuals who are constructed as socio-economically or ethnically/nationally subaltern in the Spivakian sense, is described as an essential factor for the fragmentation of society, which can further de-solidarization. Based on empirical findings, the article argues for an understanding of solidarity not as binary, but as a continuum with varying degrees of interconnectedness that can change both horizontally and vertically.

**Keywords:** solidarity; belonging; division; de-solidarization; othering; dialectic; inequality; recognition theory

### I. Einleitung

In Zeiten der COVID-19-Pandemie ist es zu einem soziologischen Gemeinplatz geworden: Die Krise wirkt wie ein Brennglas und offenbart nicht nur gesundheitliche, sondern auch soziale, ethnische und ökonomische Ungleichheiten. Sie spiegeln sich in den Grenzen des Nationalstaats wider, aber auch in den Möglichkeiten der Pandemiebekämpfung, von Ressourcen für effizientes Social Distancing und Contact Tracing bis hin zur Impfstoffverteilung zwischen dem Globalen Norden und Globalen Süden (Dobusch/Kreissl 2020; Raisi-Estabragh u. a. 2020). In Deutschland und Österreich offenbarten sich die durch die Coronakrise vergrößerten Bruchlinien anhand der Diskussion um die stärkere Betroffenheit von Eingewanderten und ihren Nachkommen, sowohl was Infektionsraten als auch Mortalität betrifft (OECD



2020). Dies führte zu heftigen Diskussionen um Maßnahmendisziplin, Lebensrealitäten und sprachlicher wie kultureller Erreichbarkeit (Razai u. a. 2021; WHO 2020).

Dahinter steht aber eine viel wesentlichere, strukturelle Frage, nämlich jene der Zugehörigkeit: Wer gehört zum Wir, das sich gemeinsam gegen die Wellen der Pandemie stemmen soll, und das in den Hochzeiten des Infektionsgeschehens in fast wöchentlichen Appellen und Pressekonferenzen von politischen Verantwortlichen, von der Bundeskanzlerin abwärts, adressiert, ja fast angefleht wurde? Wer ist dieses Wir, das die Reihen schließen soll, sich um die Staatspitze versammeln, und vor allem, um ein weiteres, emotional aufgeladenes Wort in den Raum zu stellen, sich untereinander solidarisch zeigen möge?

## II. Dimensionen des “Wir”

Zumindest auf der materiellen Ebene mag die Antwort auf diese Frage in punkto „Du“ und „Ich“ als physisch fassbare Entitäten leichtfallen, während sich eine Annäherung an das emotionalisierende, gern politisch instrumentalisierte und doch so fragile „Wir“ schon diffiziler gestaltet. Denn erstens gibt es nicht nur ein bestimmtes, sondern unzählige „Wirs“, denen alle von uns, oft gleichzeitig und überlappend, angehören (wollen), und zweitens sind diese Zugehörigkeiten zum Wir so wandelbar wie ambivalent. Dementsprechend wohnt auch den unterschiedlichen Formen der Solidarität, die sich durch Assoziation mit den kleinen wie großen „Wirs“ unserer Lebensrealitäten speist, eine grundsätzliche Ambivalenz bis hin zu offener Widersprüchlichkeit inne. Im Gegensatz zum wesentlich evasiveren Begriff des Wir lässt sich Solidarität, soziologisch betrachtet, zumindest anhand unterschiedlicher Parameter festmachen (Altreiter u. a. 2019). Dazu zählt zum einen die Identifikation mit einer bestimmten Gruppe, zu der man sich zugehörig fühlt. Eng damit verbunden ist die Reichweite dieser Solidarität, also wer noch zu dieser Gruppe gezählt wird, und wer davon ausgeschlossen ist. In Krisenzeiten, und nicht nur dann, gewinnt der dritte Parameter für Solidarität an Bedeutung, nämlich die konkreten Bedingungen, an die diese geknüpft ist – oder eben nicht: Wird eine bestimmte Leistung, ein genormtes Verhalten erwartet, damit Mitglieder der Gruppe Solidarität erfahren? Und beanspruchen jene, die sich solidarisch zeigen, eine Gegenleistung? Tatsächlich wird Reziprozität in der Literatur als zentrales Merkmal der Abgrenzung von Solidarität von verwandten Konzepten wie Barmherzigkeit oder Mildtätigkeit verstanden (Laitinen/Pessi 2015; Gould 2007). Solidarisches Handeln ist kein Handeln aus einer privilegierten Situation heraus, die sich im metaphorischen Verteilen von Almosen erschöpft. Im Gegenteil, es basiert auf der grundsätzlichen Annahme, dass jene, die sich solidarisch zeigen, auch selbst einmal in die Lage geraten können, auf die Solidarität anderer angewiesen zu sein (Hondrich/Koch-Arzberger 1992).

Auf einer abstrakten Ebene stehen hinter den gängigen Konzepten von Solidarität, ob sie nun utilitaristisch oder universell definiert sein mögen, Vorstellungen von Gerechtigkeit, die mehr oder weniger moralisch aufgeladen sind. Das führt zuletzt auch zu dem Spannungsfeld zwischen der Solidarität des Einzelnen und der institutionell gesicherten Solidarität, wie sie beispielsweise in westeuropäischen Wohlfahrtsstaaten vorherrscht. Der Sozialstaat gilt weiterhin als das Paradebeispiel für die institutionelle Form des solidarischen Handelns, das unabhängig von individuellen Dimensionen existiere. Damit verdeutlicht institutionelle Solidarität als „kooperative Interaktion“ (Althammer/Sommer 2020) auch, dass man nicht alle Mitglieder der Gruppe, zu der man sich zugehörig und mit der man sich verbunden fühlt, persönlich kennen muss.

Institutionelle Solidarität baut somit wesentlich auf dem Konzept der „imagined communities“, also der fiktiven oder vorgestellten Gemeinschaften, des britisch-irischen Politologen Benedict Anderson (Anderson 1991/1998) auf. Eine Nation ist das Paradebeispiel einer solchen sozial konstruierten Gemeinschaft, an die all jene, die sich dieser Nation zugehörig fühlen, glauben, auch wenn sie sich ihr ganzes Leben lang nie persönlich treffen, austauschen oder etwas tatsächlich Gemeinsames schaffen werden. Um das nationale „Wir“ als diese Art der „imaginierten Gemeinschaft“ zu begreifen, braucht es eine minimale Vereinheitlichung, einen kleinsten gemeinsamen Nenner, der alle eint. Im Falle des Nationalstaats ist das häufig immer noch die Staatsbürgerschaft, materiell gesprochen der Reisepass, der alle Bürger\*innen verbindet. Doch hier zeigt sich in der globalisierten, spätkapitalistischen Welt von heute die erste potenzielle Bruchstelle im nationalstaatlichen Solidaritätsgedanken: Sind jene, die schon lange, vielleicht immer schon „hier“ gewesen sind, aber formal eine andere Staatsbürgerschaft als die deutsche besitzen, Teil der „imagined community“, Teil des Wir? Verdienen sie dieselbe Solidarität wie jene mit deutschem Reisepass, oder nur eine abgeschwächte, qualifizierte Form, falls überhaupt?

Dass die Zugehörigkeit und damit der Anspruch auf nationalstaatliche Solidarität auf wesentlich mehr Kriterien fußt als den rein formalrechtlichen, wusste schon Anderson. Auf der schwerer messbaren, jedoch gewichtigeren emotionalen Ebene sind es vor allem vermeintlich geteilte Werte, Ansichten, Interessen, Einstellungen, Mentalitäten, Eigenschaften und Erfahrungen, die einem die Vorstellung einer Gemeinschaft vermitteln. Dadurch wird die „community“, so Anderson, „unabhängig von realer Ungleichheit und Ausbeutung, als ‚kameradschaftlicher‘ Verbund von Gleichen verstanden“ (Anderson 1991/1998, S. 16), die man aber in der Regel, mit Ausnahme der kleinsten Dorfgemeinschaft, nicht persönlich kennt.

Interessanterweise sieht Anderson einen Faktor als unabdingbar für sein Konzept der Gemeinschaft, das auch Jahrzehnte danach noch im Zentrum historischer wie soziologischer Analysen steht: Es ist die Möglichkeit zur Abstraktion und zum Fiktiven, zum Erzählen jener Geschichten und Mythen, die uns als Gemeinschaft zusammenkitten. Anders gesagt: Es ist die menschliche Sprache, die uns zur Gemein-

schaft und im weiteren Sinne zur Solidarität befähigt. Erst sie würde vorgestellte Gemeinschaften hervorbringen, so Anderson. Im Konkreten schreibt jener der Erfindung des Buchdrucks eine zentrale Rolle in der Verbreitung des späteren Konzepts der Nation zu. Rund drei Jahrzehnte nach Andersons greift der israelische Historiker Yuval Harari diese Argumentation auf. Ihn beschäftigt dabei weniger das politische Konzept der Nation, sondern die grundlegendere Frage nach der menschlichen Zivilisation, als das, was uns zum Menschen macht (Harari 2015). Kleine wie große Gemeinschaften brauchen einen wirkmächtigen Narrativ als den Kitt, der sie zusammenhält, unabhängig davon, ob sich ihre einzelnen Mitglieder kennen. Und wiederum spielt hier das so sperrige wie grundlegende Konzept der Solidarität eine zentrale Rolle. Denn erst durch die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt in der Gruppe, so Harari, konnte der frühe Homo Sapiens überleben und sich über den gesamten Globus verbreiten. Wesentlich dabei war die Sprache, die Menschen emotional zusammenbrachte, weil sie ein gemeinsames Narrativ ermöglicht, das auch Gruppen weit über fünfzig Mitglieder auf etwas Kollektives und von allen Geteiltes ein schwört. Der Glaube an diese Erzählung ist so zentral wie wirkmächtig, und lebt heute in den großen Erzählungen der Nation, des Staatsvolks oder großen Städten weiter. Was macht uns zu Deutschen, zu Europäerinnen und Europäern, zu Berlinerinnen und Berlinern? Es sind die gemeinsamen Geschichten, die Mythen, die erst die Grundlage dafür schaffen, dass Menschen, die sich noch nie begegnet sind und es voraussichtlich auch nie tun werden, sich als Gemeinschaft, als „Wir“ verstehen, effektiv zusammenarbeiten und eben auch solidarisch miteinander sind.

### III. Interdependenz als Solidaritätsvoraussetzung

Mit der Coronavirus-Pandemie trat ebendieser Aspekt der menschlichen Zivilisation akut zu Tage. Im Interesse der „vorgestellten Gemeinschaft“ und basierend auf einem wirkmächtigen Narrativ der Solidarität verzichteten Einzelne auf Arbeit, Einkommen, Freizeit und Familienleben – wenn auch diese Vorstellung in den Mühen der Ebene der Pandemiebekämpfung merkbar zu bröckeln begann. Die strukturelle Ursache dafür liegt, soziologisch besprochen, in einer zunehmend getrübtten Sicht auf die Grundvoraussetzung von Solidarität, egal in welcher Nuancierung und Ausformung: Solidarität beruht grundlegend darauf, dass wir miteinander assoziiert sind, aufeinander angewiesen sind, einander gegenseitig bedingen. Durch eine vermehrte Fragmentierung unserer Gesellschaft geht die wahrgenommene wie auch tatsächliche Verbundenheit verloren (Kronauer 2010). Soziale und ökonomische Ungleichheit sorgte schon lange vor COVID-19 für eine zunehmende Milieuisierung nach sozioökonomischen Trennlinien (Savage 2015) – ein Umstand, der feuilletonistisch häufig als „Echokammern“ bezeichnet wird (Berger 2015). Diese Blasen lassen sich sowohl geographisch in Städten und Regionen (Savage/Warde 1993; Young 1999; Reardon/Bischoff 2011) als auch im digitalen Raum nachzeichnen. Während an dieser Stelle vor einer allzu raschen Zu- bzw. Herbeischreibung einer gesellschaftlichen „Spaltung“ gewarnt sei, so muss dennoch festgehalten wer-

den, dass die gesellschaftliche Fragmentierung vorangeschritten ist. Ökonomische Analysen zeigen seit Jahrzehnten, dass global betrachtet Ungleichheit zwar gesunken ist (Roser 2013), die Ungleichheit innerhalb von Staaten jedoch im Zunehmen begriffen ist. Es bleibt zu vermuten, dass sich diese innerstaatlichen Trennlinien durch den krisenhaften Moment der Coronavirus-Pandemie und all ihren Folgeschäden vertiefen werden.

Dass die jeder Form von Solidarität zugrundeliegende Assoziation miteinander nicht nur verbindend, sondern auch trennend und ausschließend wirken kann, zeigt auch eine umfassende Analyse des Wiener Soziologen Jörg Flecker und seinem Kolleg\*innen in ihrem Buch *Umkämpfte Solidaritäten*, basierend auf obigen Parametern der Solidarität (Altreiter u. a. 2019). Den unmittelbaren Anlassfall für das umfangreiche Forschungsprojekt, das der Publikation zugrunde liegt, bildete die Fluchtbewegung im Herbst 2015, die Länder wie Österreich und Deutschland mit den Grenzen der Solidarität und Fragen der (nationalstaatlichen) Hilfeleistung konfrontierte. Für die gemischt-methodische Studie wurden eine repräsentative Erhebung (N=1.250) und vertiefenden qualitative Interviews (N=48) ausgewertet, die in der Zusammenschau ein differenzierteres Bild moderner Solidaritätskonzepte zeichnen.

Insgesamt identifizieren Altreiter u. a. (2019) sieben verschiedene Definitionen von Solidarität. Sie reichen von universeller Hilfeleistung bis hin zu Solidarität als moralische Verpflichtung, vom Leistungsprinzip als Voraussetzung bis hin zur ethno-nationalen Solidargemeinschaft. Ihnen allen gemein ist Nähe als Grundvoraussetzung: Um solidarisch denken und handeln zu können, bedarf es einer vertiefenden Auseinandersetzung mit jenen, denen man seine Solidarität angedeihen lässt. Hinter den verschiedenen Ausformungen von Solidarität stehen somit unterschiedliche Arten und Kategorien des „Wir“: Ist das Wir national definiert, also anhand derselben Staatsbürgerschaft, oder kulturell, also anhand derselben Abstammung oder Werte? Sind es „Wir“, die Leistungsträger\*innen, oder „Wir“, die aus demselben sozialen Milieu stammen? „Wir“, die Frauen, oder „Wir“, die Arbeiter\*innen? „Wir“, die Migrant\*innen, oder „Wir“, die Wiener\*innen? Je nach Situation sind diese Kategorien fließend. Sie changieren im Laufe der persönlichen Biographie genauso wie in Anbetracht unterschiedlicher sozialer Kontexte oder großer globaler Umwälzungen wie eben einer Pandemie. Das „Wir“ ist somit grundsätzlich mehrdimensional, weil es mehrere, gleichzeitige Zugehörigkeiten zulässt, heterogen und höchst fluide. Im Schnittpunkt dieser mehrfachen Zugehörigkeiten, so der deutsche Soziologe Georg Simmel, konstituiert sich das Individuum.

#### **IV. Von Abgrenzung zur Abwertung: Intersubjektive Abhängigkeit vs. Othering**

Kulturtheoretisch gesprochen bedeutet dies, dass jedes Selbst die Anderen braucht – eine Prämisse, die im Kern auf Hegels *Phänomenologie des Geistes* (1807) zurück-

geht. Bezogen auf die Abgrenzung, aber auch gegenseitige Angewiesenheit des Herrn und des Knechts, ging Hegel schon im frühen 19. Jahrhundert der Frage nach, inwiefern das Selbst der Existenz des Anderen, und seiner Abgrenzung davon, bedarf. Im Zentrum dieser sogenannten Anerkennungstheorie steht also ein Austausch von gegenseitiger Assoziation miteinander, eine intersubjektive Abhängigkeit. Zwei Subjekte, die ihren Status jeweils erst durch die Anerkennung des anderen erlangen, stehen sich gegenüber (Kuch 2013). Das Bewusstsein des Selbst kann sich nur durch das Gegenüber konstituieren. Hegel beschreibt dies wie folgt: „Das Selbstbewusstsein erreicht seine Befriedigung nur in einem anderen Selbstbewusstsein“ (S. 112). Wesentlich für die Konstitution des Selbstbewusstseins ist also die Beziehung zum anderen, die das Selbst von außen – statt von sich selbst heraus – definiert. Erst durch den Anderen, verkürzt gesagt, ist das Selbst

In der Mitte des 20. Jahrhunderts griff die französische Philosophin Simone de Beauvoir diese Dialektik auf, um in ihrem feministischen Monumentalwerk *Das andere Geschlecht* (1949) zu analysieren, inwiefern in patriarchalen Gesellschaften Männer als die „Norm“, bzw. das eine Geschlecht, und Frauen eben als das andere (im französischen Original: „das zweite“) betrachtet und behandelt werden – mit all den negativen Konsequenzen, die diese Unterscheidung für „die Anderen“ mit sich bringt. Das Männliche bildet das Absolute und Allgemeingültige, während das Weibliche nur in seiner Abhängigkeit von diesem Absolutem, also in der Immanenz, existiert. Damit dies so bleibt, wird die Frau in ihren Möglichkeiten beschränkt, in die ökonomische Abhängigkeit gedrängt und untergeordnet. Gleichzeitig betont Beauvoir, ganz im Sinne der Hegelschen Dialektik, dass die Definition des männlichen Selbst ganz wesentlich von der Existenz des weiblichen bedingt ist: Im Kontrast zum weiblichen Gefühl zeigt sich die männliche Ratio, die Stärke gegenüber der Schwäche, die Handlungsfähigkeit gegenüber der Passivität und Ohnmacht (Beauvoir 1949/2009, S. 172 ff.) Zwar hat „das eine“ Geschlecht, der Mann, die Definitionsmacht über „das andere“, konstituiert sich jedoch gleichzeitig selbst über die Abgrenzung zu diesem anderen (Moser 2002). Auch in der Unterscheidung zwischen Hetero- und Homosexualität, zurückgehend auf Michel Foucaults Standardwerk *Sexualität und Wahrheit* (1989), offenbart sich ebendiese gegenseitige Bedingtheit: Erst durch die (medizinische wie soziokulturelle) Definition von „Homosexualität“ bzw. „Homosexuellen“ wurde auch die andere, erste Kategorie, die Norm, geboren: Heterosexualität. Davor sprach man nur von „Sexualität“, ohne die beiden, oft als diametral entgegenstehend verstandenen, Pole. Dass auch bei diesem Begriffspaar eine Hierarchisierung mitschwingt, ist bis heute offenkundig und äußert sich in der weiterhin stattfindenden Diskriminierung und Marginalisierung von LGBTQI.

In dieser aktuellen Referenz zeigt sich das Spektrum zwischen Abgrenzung, dialektischer Abhängigkeit und daraus abgeleiteter Abwertung. In der postkolonialen Theorie verdeutlicht das gängige Konzept des „Othering“ eine Form der Abwertung, die mit Exotisierung und Unterdrückung einhergeht und somit eine extreme

Form der Spaltung hervorbringt (Said 1978; Spivak 1988). Damit sich eine Kolonialmacht als hierarchisch höher darstellen konnte, bedürfte es der diskursiven Abgrenzung und gleichzeitigen Abwertung eines untergeordneten „Anderen“, das sich in zentralen Merkmalen vom Selbst unterscheidet. Frantz Fanon nennt das den „Antillanischen Vergleich: ich bin weiß, alle anderen sind anders“ (1952/2013, S. 196). Im kolonialen Kontext werden in diesen Vergleich neben phänotypischen Merkmalen und Hautfarbe (weiß vs. schwarz oder braun) auch andere, davon abgeleitete Unterscheidungskriterien einbezogen, wie etwa Kleidung, Verhalten bzw. „Manieren“ (zivilisiert vs. „wild“), Herkunft, Sprache und diverse Charaktereigenschaften. Während diese Zuschreibungen so arbiträr wie faktisch falsch sind, wurden sie als selbstverständlich und essenziell konstruiert und damit naturalisiert, um zu zeigen, dass eben auch die Herrschaft des Kolonialherrn über die Kolonisierten natürlich und rechtmäßig sei; dass der Mann qua seiner biologischen, mentalen und geistigen Stärke die Frau dominiere; dass Europäer\*innen aufgrund ihrer zivilisatorischen und kulturellen Errungenschaften Afrikaner\*innen überlegen wären. Dadurch wird das dominante „Wir“ als das Absolute definiert, während den immanenten Anderen sowohl Humanität als auch Subjektivität abgesprochen werden (Fanon 1952/2013, S. 192). In der Vergangenheit passierte das oft durch Rückgriff auf biologische Argumente, die sich in der modernen Medizin zwar nach und nach als haltlos erwiesen, kulturell aber oft nur wenig von ihrer Erklärungskraft eingebüßt haben. Ausgeblendet wurden eben jene Macht- und Herrschaftsverhältnisse, die sich in Unterdrückung und Ausbeutung äußern und die scheinbare Schwäche, Unterlegenheit und damit Unterordnung des „Anderen“ bedingen. In letzter Instanz führt dies zu Objektivierung und Entmenschlichung jener, die als unterlegen konstruiert werden.

Diese Objektivierung lässt sich aber nicht nur im postkolonialen Kontext beobachten. In unserer Gegenwart äußert sich Fremd(er)machen durch einen permanenten Akt der Grenzziehung, durch die man sich selbst und seinen Status hervorhebt und überordnet, indem man bestimmte (Gruppen von) Menschen als andersartig, „fremd“ bis hin zu abartig klassifiziert und damit ihre Unterlegenheit „belegt“ und ihre Ungleichbehandlung in der Realität und vor dem Gesetz rechtfertigt (Kohlenberger 2021). Ganz im Sinne Beauvoirs werden die Anderen also erst zu Anderen gemacht. Das hat realpolitische Folgen, allen voran, dass die „Anderen“ als Bedrohung für das Eigene wahrgenommen werden, häufig aufgrund von Unterscheidungsmerkmalen wie Ethnizität, Herkunft, Religion, Nationalität oder Sprache. Gleichzeitig wird dadurch das Selbst aufgewertet und seine Dominanz und Vorrangigkeit untermauert.

Die Abwertung des Anderen, sein „Anders machen“ bzw. „Fremd(er)machen“, ist ein wesentlicher Faktor für die wahrgenommene Spaltung einer Gesellschaft (Heitmeyer 2018). Dazu gehört einerseits die Abgrenzung gegen „die da unten“, sprich die diskursive wie reelle Abwertung weniger privilegierter Gruppen, also auch gegen „die da draußen“, also beispielweise Migrant\*innen und Geflüchtete. In dieser Ab-



wertung, die darauf basiert, dass die Anderen über weniger materielles, kulturelles und soziales Kapital verfügen als man selbst, drücken sich, so Altreiter u. a. „die Ideologie der Ungleichwertigkeit und autoritäre Einstellungen aus“ (2019, S. 137). Die Vertiefung einer Kluft zwischen unterschiedlichen Gruppen kann wiederum als Motor für zunehmende Ent-Solidarisierung gesehen werden, und zwar dann, wenn die „anders“ gemachten Armen oder Ausländer\*innen nicht als legitime Empfänger\*innen von solidarischer Hilfestellung gesehen werden. Ihre marginalisierte Position wird damit gleichermaßen legitimiert wie naturalisiert. Wichtig ist in diesem Zusammenhang zu betonen, dass Unterschiede zwischen „Wir“ und „den Anderen“ nicht tatsächlich vorliegen müssen – auch bei größtmöglicher sozialer, ökonomischer, ethnischer und sprachlicher Gleichheit können und werden die oben dargelegten Trennlinien durch Othering eingezogen, wie die Soziologen Norbert Elias und John Scotson anhand zweier Industrieviertel im England der 1960er-Jahre zeigten (1990). Hier offenbart sich, wie eng Othering mit dem Kampf um bzw. der Verteidigung von Ressourcen und Privilegien verbunden ist.

## **V. Nach der Moral: Solidarität als Kontinuum**

Die oben beschriebene Hegelsche gegenseitige Angewiesenheit des Selbst vom Anderen lässt sich in der globalisierten, hypermobilen Welt des 21. Jahrhunderts aber auch noch in einem anderen, weit profaneren Sinne, verstehen. In Zeiten globaler Liefer- und Produktionsketten und des weltweiten Reiseverkehrs sind alle von allen abhängig – ein so geläufiger wie stringenter Gemeinplatz, der während der Coronavirus-Pandemie noch an Aktualität gewonnen hat. Gleichzeitig verdeutlichten aber die inter- wie innernationalen Reaktionen auf ebenjene Pandemie, dass eben nicht nach diesem Argument gehandelt wurde. Zunehmende Polarisierungstendenzen innerhalb von Bevölkerungen (Stichwort Corona-Demonstrationen) sowie die eklatant ungleiche Impfstoffverteilung zwischen Industriestaaten und Entwicklungsländern seien nur zwei der zahlreichen Beispiele, die an dieser Stelle Erwähnung finden sollen. Dass von gelebter Solidarität auch jene profitieren würden, die sie den vermeintlich Schwächeren angedeihen lassen, weil eine globale Pandemie erst dann zu Ende ist, wenn das für alle der Fall ist, liegt auf der Hand.

Weit über eine akute Krisensituation hinaus lässt sich die Liste an negativen Auswirkungen von Ausgrenzung und Ungleichheit fast endlos fortsetzen. So belegen beispielweise Studien, dass Länder mit einer größeren sozialen Ungleichheit eine höhere Kriminalitätsrate haben (Daly 2017). Je höher der sogenannte Gini-Koeffizient, ein Index zur Messung der (Un-)Gleichheit in der Verteilung von Vermögen bzw. Einkommen innerhalb sowie zwischen einzelnen Ländern, desto höher sind auch die Mordraten. Diese einfache statistische Korrelation ist vielfach belegt, unter anderem im Rahmen umfassender Studien der Weltbank (Fajnzylber u. a. 2002). Sie hängt damit zusammen, dass durch zunehmende Ungleichheit vor allem niedrig qualifizierte Männer bestimmte gesellschaftliche Statusmarker verlieren, darunter



ein guter Job, ein gesichertes Einkommen und die Möglichkeit, ihre Familie zu ernähren. Arbeitslosigkeit und damit verbundener Statusverlust sind Nährböden für Delikte, die aus der affektiven Überzeugung entstehen, nicht „dazuzugehören“. Zu diesen Delikten zählen allen voran Mord und Totschlag, die häufig auf emotionaler Zurückweisung oder gekränktem Ehrgefühl basieren. Auch Waffenbesitz und die soziokulturelle Bedeutung von „Ehre“ steigen mit zunehmender sozialer Ungleichheit und sind damit mehr durch Ausgrenzung denn durch ethnische oder religiöse Gründe bedingt. Nimmt man Menschen durch Ausgrenzung die Möglichkeit, sozialen Status und gesellschaftliche Anerkennung zu erlangen und persönlich wie beruflich voranzukommen, so greifen vor allem Männer aufgrund tiefsitzender patriarchaler Strukturen auf andere Möglichkeiten zurück, um die vermeintliche fehlende Zugehörigkeit zu erlangen.

Die empirische Forschung hat also mittlerweile umfassend belegt, dass Marginalisierung einzelner gesellschaftlicher Gruppen Vertrauen in Gesetze und Institutionen erodiert, die psychische und körperliche Gesundheit aller schädigt (Marmot 2004), exzessiven Konsum, Drogenhandel und Übergewicht fördert, sich negativ auf Arbeitszeiten auswirkt und zu mehr Gefängnisinsassen führt (Pickett/Wilkinson 2009). Sie hat schlechtere Politikgestaltung und eine schlechtere Wirtschaftslage zur Folge (Lansley 2011). In den USA sorgte Marginalisierung und Ungleichbehandlung sogar nachweisbar für die Schließung von Parks und Freizeitanlagen: Im Rahmen der verfassungsrechtlich angeordneten *desegregation* im Süden der Vereinigten Staaten wurden in den späten 1950ern zahlreiche öffentlich finanzierte Anlagen geschlossen, anstatt sie, wie es eigentlich im Sinne der Gesetzgebung zur Beendigung der Rassentrennung gewesen wäre, für Schwarze zu öffnen. Lieber nahmen es Stadtverantwortliche in Kauf, dass auch weiße Bürger\*innen keine Erholungsflächen mehr hatten, als sie einer gemeinsamen Nutzung zuzuführen und damit dem vermehrten Kontakt von Menschen unterschiedlicher Hautfarbe zu ermöglichen. Bis heute sind zahlreiche der damals geschlossenen Anlagen, darunter ganze Zoos und Schwimmbäder, nicht wiedereröffnet oder neu errichtet worden (McGhee 2021). Dieses Vorgehen lässt sich weder ökonomisch noch verwaltungspolitisch erklären, verdeutlicht jedoch eindrucksvoll, wie allgegenwärtig und nachhaltig strukturelle Diskriminierung und Ausgrenzung sind, und welche tatsächlichen Kosten sie für alle haben, nicht nur die vermeintlichen (in diesem Fall ethnisch) „Anderen“.

Solidarität braucht also nicht in allen seinen Ausformungen ein zwingend moralisches oder gerechtigkeits-theoretisches Fundament, sondern funktioniert auch auf Basis eines aufgeklärten Eigennutzes. Insofern bietet die Konzeptualisierung von Solidarität als dynamisches Kontinuum statt als statistische Binarität (solidarisch handeln oder nicht) eine wirkmächtige wie hilfreiche Schablone (Stjernø 2005). Während ethisch argumentierte Formen der Zugehörigkeiten abnehmen, gewinnen sowohl leistungsbezogene wie auch national definierte Vorstellungen von Solidarität an Zuspruch (Altreiter u. a. 2019). Zwischen den extremen Polen einer allumfassenden bzw. nichtexistenten Solidarität liegen jedoch viele Nuancierungen und

Schattierungen, die nicht nur horizontal, sondern auch vertikal changieren können, sprich sich in ihrer Qualität (teilweise massiv) unterscheiden. Aus diesem Blickwinkel ist auch die derzeit so hitzige diskutierte, sogenannte „Identitätspolitik“ alles andere als die banale Nabelschau einer fehlgeleiteten linken Politik. Wie sich Gruppenzugehörigkeiten und daraus folgend (wechselnde) Solidaritäten konstituieren, ist Grundlage für politisches Handeln und politische Forderungen und entscheidet über berufliches Vorankommen, Bildungschancen, Gesundheit und Lebenserwartung, Wohnverhältnisse und Überlebenschancen in Zeiten einer Pandemie.

### Literaturverzeichnis

- Althammer, Jörg und Maximilian Sommer (2020), Grenzenlose Solidarität? Institutionelle Voraussetzungen und Strukturbedingungen fairer Kooperation, in: Berliner Journal für Soziologie, 30. Jg., S. 131–145. <https://doi.org/10.1007/s11609-020-00413-7>
- Altreiter, Carina, Jörg Flecker, Ulrike Papouschek, Saskja Schindler und Annika Schönauer (2019), Umkämpfte Solidaritäten: Spaltungslinien in der Gegenwartsgesellschaft, Wien.
- Anderson, Benedict (1998), Die Erfindung der Nation. Zur Karriere eines folgenreichen Konzepts (Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism), Berlin.
- Beauvoir, Simone de (1949/2009), Das andere Geschlecht: Sitte und Sexus der Frau, 23. Auflage, Hamburg.
- Berger, Jens (2015), Willkommen in der Echokammer: Politische Debatten in Zeiten des Internet, Nachdenkseiten, <https://www.nachdenkseiten.de/?p=28235>. (Zugriff: 9.4.2021)
- Daly, Martin (2017), Killing the Competition: Economic Inequality and Homicide, New York.
- Dobusch, Dobusch und Katharina Kreissl (2020), Privilege and burden of im-/mobility governance: On the reinforcement of inequalities during a pandemic lockdown, in: Gender Work Organ, Heft 27, S. 709–716. <https://doi.org/10.1111/gwao.12462>
- Elias, Norbert und John L. Scotson (1990), Etablierte und Außenseiter, Frankfurt.
- Fajnzylber, Pablo, Daniel Lederman und Norman Loayza (2002), Inequality and Violent Crime, in: The Journal of Law and Economics, 45 Jg., Heft 1, S. 1–39.
- Fanon, Frantz (1952/2013), Schwarze Haut, weiße Masken, Wien.
- Foucault, Michel (1989), Sexualität und Wahrheit, Paris.
- Gould, Carol C. (2007), Transnational Solidarities, in: Journal of Social Philosophy, 38. Jg., S. 148–164.
- Harari, Yuval (2015), Sapiens: A Brief History of Mankind, New York.
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich (1807/1986), Phänomenologie des Geistes, 14. Auflage, Berlin
- Heitmeyer, Wilhelm (2018), Autoritäre Versuchungen. Signaturen der Bedrohung, 3. Auflage, Berlin.
- Hondrich, Karl-Otto und Claudia Koch-Arzberger (1992), Solidarität in modernen Gesellschaften, Frankfurt am Main.
- Kohlenberger, Judith (2021), Wir, Wien.
- Kronauer, Martin (2010), Exklusion: Die Gefährdung des Sozialen im hochentwickelten Kapitalismus, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main.

- Kuch, Hannes (2013), *Herr und Knecht: Anerkennung und symbolische Macht im Anschluss an Hegel*, Frankfurt.
- Laitinen, Arto, und Anne Brigitta Pessi (2015). *Solidarity: Theory and Practice. An Introduction*, in: *Solidarity: Theory and Practice*, hrsg. von Arto Laitinen und Anne Brigitta Pessi, London, S. 1-29.
- Lansley, Stewart (2011), *The Costs of Inequality: Three Decades of the Super Rich and the Economy*, London.
- Marmot, Michael (2004), *Status Syndrome: How your social standing directly affects your health*, London.
- McGhee, Heather (2021), *The Sum of Us: What Racism Costs Everyone and How We Can Prosper Together*, New York.
- Moser, Susanne (2002), *Freiheit und Anerkennung bei Simone de Beauvoir*, Tübingen.
- OECD (2020), *What is the impact of the COVID-19 pandemic on immigrants and their children? OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*, <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/what-is-the-impact-of-the-covid-19-pandemic-on-immigrants-and-their-children-e7cbb7de/>. (Zugriff 9.4.2021)
- Pickett, Kate und Richard Wilkinson (2009), *The Spirit Level: Why More Equal Societies Almost Always Do Better*, London.
- Raisi-Estabragh, Zahra, Celeste McCracken, Mae S. Bethell, Jackie Cooper, Cyrus Cooper, Mark J. Caulfield, Patricia B. Munroe, Nicholas C. Harvey und Steffen E. Petersen (2020), *Greater risk of severe COVID-19 in Black, Asian and Minority Ethnic populations is not explained by cardiometabolic, socioeconomic or behavioural factors, or by 25(OH)-vitamin D status: study of 1326 cases from the UK Biobank*, in: *J Public Health (Oxf)*, 42 Jg., Heft 3, S. 451-460. doi:10.1093/pubmed/fdaa095 pmid:32556213
- Razai, Mohammad S., Hadyn. K. Kankam, Azeem Majeed, Aneez Esmail and David R. William (2021), *Mitigating ethnic disparities in covid-19 and beyond*, in: *BMJ* 372:m4921. <https://doi.org/10.1136/bmj.m4921>
- Reardon, Sean. F., und Kendra Bischoff (2011), *Income inequality and income segregation*, in: *American Journal of Sociology*, Jg. 116, Heft 4, S. 1092–1153. <http://doi.org/10.1086/657114>
- Roser, Max (2013), *Global Economic Inequality*, *Our World In Data*, <https://ourworldindata.org/global-economic-inequality>. (Zugriff: 9.4.2021)
- Said, Edward (1978/2003), *Orientalism*, London.
- Savage, Mike (2015), *Social Class in the 21st century*, London.
- Savage, Mike, und Alan Warde (1993), *Urban Sociology, Capitalism and Modernity*, Basingstoke.
- Spivak, Gayatri Chakravorty (1988), *Can the Subaltern Speak?*, in: *Marxism and the Interpretation of Culture*, hrsg. von Cary Nelson und Lawrence Grossberg, Basingstoke, S. 271-313.
- Stjernø, Steinar (2005), *Solidarity in Europe: The History of an Idea*, Cambridge.
- WHO (2020), *ApartTogether survey: preliminary overview of refugees and migrants self-reported impact of COVID-19*, <https://www.who.int/publications/i/item/9789240017924>. (Zugriff: 9.4.2021)
- Young, Jock (1999), *The exclusive society: Social exclusion, crime and difference in late modernity*, London.

**Autorin**

Judith Kohlenberger; Institut für Sozialpolitik; Wirtschaftsuniversität Wien; Welthandelsplatz 1; 1020 Wien; Österreich; [judith.kohlenberger@wu.ac.at](mailto:judith.kohlenberger@wu.ac.at)

Johannes Blome-Drees und Joschka Moldenhauer

## Die Genossenschaft als hybride Organisation – Eine morphologisch-typologische Analyse

### Zusammenfassung

Dieser Beitrag befasst sich mit einer Morphologie der Genossenschaft als hybride Organisation, die in eine Typenbildung von Genossenschaften mündet. Dabei wird die Hybridität morphologisch-typologisch als spezifische Verbindung von Eigennutz und Gemeinnutz sowie unterschiedlicher Organisationsformen und -logiken analysiert. Abschließend werden die gebildeten Typen innerhalb der Cluster zivilgesellschaftlicher und marktorientierter Genossenschaften verortet.

**Stichworte:** Genossenschaft, Morphologie, Typologie, Hybridität, Gemeinwohl, Dritter Sektor

### Summary

This article deals with a morphology of the cooperative as a hybrid organization, which results in a typology of cooperatives. The hybridity is analyzed morphologically-typologically as a specific combination of self-interest and common interest as well as different organizational forms and logics. The types formed are located within the clusters of civil society and market-oriented cooperatives.

**Keywords:** co-operatives, morphology, typology, hybridity, common good, third sector

### I. Einleitung

Morphologie und Typologie stellen wissenschaftliche Forschungsmethoden dar, die in der Vergangenheit und Gegenwart in verschiedensten Wissenschaften eine breite Anwendung gefunden haben. Morphologie bedeutet so viel wie die Lehre von den Gebilden, Formen, Gestalten und Strukturen. Im weitesten Sinne lässt sich jede nach bestimmten Prinzipien hergestellte Ordnung als Morphologie bezeichnen (Schlicksupp 1989, S. 80). Basierend auf der Morphologie lassen sich als Einteilungen eines Objektbereichs nach Gruppen von Merkmalen Typologien ableiten. Aus der Gesamtheit der Merkmale einer morphologischen Gestaltauflösung werden mittels systematischer Kombination Gruppen von Merkmalen gebildet, die neue Ganzheiten darstellen. Morphologie und Typologie werden also überall dort eingesetzt, wo Ganzheiten<sup>1</sup> gesucht werden, mithin in Wissenschaften, die sich mit der Ord-

<sup>1</sup> Hier muss allerdings betont werden, dass jegliche Erkenntnis subjektiv ist und damit ein bestimmter Sinn von Ganzheit in jedem Fall vermieden werden muss. Dazu Max Weber: „Es gibt keine schlechthin ‚objektive‘ wissenschaftliche Analyse des Kulturlebens oder [...] der ‚sozialen Erscheinungen‘ unabhängig von speziellen und ‚einseitigen‘ Gesichtspunkten, nach denen sie – ausdrücklich oder stillschweigend, bewusst oder unbewusst – als Forschungsobjekt ausgewählt, analysiert und darstellend gegliedert werden“ (Weber 1951, S. 170). Die Bildung von Typen und damit die Konstruktion der Wirklichkeit ist abhängig vom Erkenntnisinteresse der Beobachtenden. Diese Beobachtungen sind wiederum abhängig von den Unterscheidungskriterien

nung in der Wirklichkeit auftretender Erscheinungen unter Herausarbeitung zusammengehöriger Merkmale beschäftigen, um daraus gemeinsame Grundformen und Ausprägungen erkennen und bilden zu können. Morphologie und Typologie dienen der Erfassung der Gesamtheit von Objekten eines fokalen Feldes in ihrer Komplexität und Vereinfachung unter expliziter Herausstellung der jeweils wichtigen Merkmale und ihrer Ausprägungen. Zu diesem Zweck kann morphologisch-typologisches Denken fruchtbar durch systemisches Denken ergänzt werden, das bekanntermaßen ganzheitliche Betrachtungen von Problemen fördert (Riedl 2000, S. 9).

In der Betriebswirtschaftslehre sind morphologisch-typologische Untersuchungen darauf gerichtet, strukturelle Merkmale von Betrieben systematisch zu erfassen, den besonderen Sinn von Betrieben zu bestimmen und Typen anhand von Struktur- und Sinnunterschieden zu bilden (etwa Engelhardt 1973; Tietz 1960; Castan 1963; Knoblich 1972; Thiemeyer 1972; Lehmann 1975; Schwarz 1979; Corsten 1985; Isenmann 2003; Baum 2011; Blome-Drees 2017). Leitmaxime dieser Forschungen ist die Überzeugung, dass ein Betrieb nicht einfach so gleich einem anderen Betrieb ist: „Für den Morphologen bzw. Typologen ist ein Objekt – wie zum Beispiel ein Betrieb [...] nicht ohne weiteres gleich einem anderen Betrieb oder einer anderen Einzelwirtschaft“ (Engelhardt 1988, S. 29). Aufgrund ihrer Vielfalt und Vielgestaltigkeit sind auch Genossenschaften als Betriebe auf unterschiedliche Weise definierbar (Blome-Drees 2020; Engelhardt 1985, 1987).

Vor diesem hier nur kurz skizzierten Hintergrund verfolgt der vorliegende Beitrag das Ziel, Genossenschaften als Betriebe bezüglich ihres institutionellen Sinns und ihrer Funktionsbereiche zu typisieren. Die hierbei gewonnenen Typen bilden die Grundlage einer Verortung der Genossenschaften als Gebilde des dritten Sektors und als Teil der Zivilgesellschaft, verstanden „als Bereich zwischen Wirtschaft, Staat und Privatsphäre“ (Kocka 2004, S. 34). Dabei wird Bezug genommen auf die Hybridität der Genossenschaft, die je nach Beobachter\*in und Erkenntnisinteresse unterschiedliche Aspekte beinhaltet. Voraussetzung hierfür ist ein Perspektivwechsel hinsichtlich strikter sektoraler Bindungen und Grenzziehungen hin zu einem Verständnis der Genossenschaft als Organisation, die in unterschiedlicher Art und Weise Merkmale kombiniert, die normalerweise mehr oder weniger trennscharf dem Staat, dem Markt oder Organisationen des Dritten Sektors zugeschrieben werden (Evers/Ewert 2010). Wir analysieren die Hybridität von Genossenschaften morphologisch-typologisch als spezifische Verbindung von Eigennutz und Gemeinnutz sowie unterschiedlicher Organisationsformen und -logiken. In einem ersten Schritt werden die morphologisch-typologische Methode und ihre Funktionen erläutert.

der Beobachtenden bzw. deren Zuordnung von Merkmalen auf eine zu beobachtende Einheit und damit unweigerlich subjektiv (Engelhardt 1985, S. 17 f.).

## II. Die morphologisch-typologische Methode<sup>2</sup>

Ausgangspunkt der Forschungen zur Unternehmensmorphologie ist die These von der tatsächlichen Vielfalt und Vielgestaltigkeit der Betriebe (Thiemeyer 1972, S. 94). Betrieb ist demnach nicht gleich Betrieb; Betriebe sind vielmehr von unterschiedlicher Gestalt. Sie verfolgen verschiedenartige Zielsetzungen, streben divergente Erfolge an und handeln unterschiedlich (Blome-Drees 2020, S. 14). Die Bildung von Typen kann einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, die Mannigfaltigkeit der betrieblichen Erscheinungsformen zu sichten und zu systematisieren. Für Frank Schulz-Nieswandt ist „dabei der Sinn des Wirtschaftens und somit die sinnorientierte Haltung der Unternehmensführung, somit der Geist des Wirtschaftens [...] phänomenologisch von letztendlich konstitutioneller Bedeutung“ (Schulz-Nieswandt 2020c, S. 5 f.). Neben strukturbezogenen Merkmalen geht es folglich um die Erfassung sinnbezogener Merkmale, d.h. subjektiver und institutioneller Sinnfestlegungen des betrieblichen Selbstverständnisses, des tatsächlichen Handelns und der daraus resultierenden Wirkungen (Blome-Drees 2018). Damit geht die morphologisch-typologische Erkenntnismethode über rein terminologische Fragen der Bezeichnung, Klassifikation und Idealtypik durch empirische Beschreibung, Bildung von Realtypen, deren Erklärung und Anwendung hinaus (Engelhardt 1983, S. 31 f.). Morphologie und Typologie sind sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis anwendbar. In der Wissenschaft dienen sie der analysierenden Beschreibung eines Objektbereichs (z. B. der Genossenschaft), in der Praxis zur Lösung praktischer Gestaltprobleme (z. B. der Finanzierung von Genossenschaften).

Eine Typologie ist ein Gliederungsschema und als solches ein Arbeitsinstrument. Indem sie die Vielfalt von Einzelercheinungen in überschaubare Teilbereiche – einzelne Typen – gliedert, dient sie hauptsächlich der Begriffsbildung und der beschreibenden Strukturierung: Aufgrund ihrer beschreibenden Funktion ermöglicht sie die ordnende Strukturierung und das sinnhafte Verständnis umfangreicher und vielschichtiger Objektbereiche (Kluge 1999, S. 43). Morpholog\*innen versuchen die komplexe Vielfalt eines zu analysierenden Objektbereichs in seine Elemente zu zerlegen und diese in einer systematischen Ordnung darzustellen (Ropohl 1972, 546). Man kann sagen: Durch die Morphologie wird ein Objektbereich in seinen wesentlichen Aspekten systematisch beschrieben. Zu der allen Begriffen gemeinsamen *Ordnungsfunktion* kommt also eine *Beschreibungsfunktion*. Da im Zuge der Analyse auch inhaltliche Zusammenhänge zwischen den Merkmalen aufgedeckt werden können, erfüllt die morphologisch-typologische Methode über diese Funktionen hinaus eine *Erklärungsfunktion*. Durch die Gestaltauflösung und Typenbildung anhand einer graphischen Darstellung, beispielsweise in Form eines morpho-

<sup>2</sup> Die Ausführungen hierzu basieren auf einem Handbuchbeitrag, der sich ausführlicher mit dem morphologisch-typologischen Ansatz, der Morphologie der genossenschaftlichen Form sowie der Genossenschaft im Wettbewerb der Ideen und der Funktion von Leitbildern befasst (Blome-Drees/Moldenhauer 2020).



logischen Kastens, übernimmt sie zudem eine *Kommunikationsfunktion* (Schwarz 1984, S. 21 f.).

Mit Hilfe der Bildung von Typen kann der gesamte Merkmalsraum (z. B. Genossenschaften) in verschiedene Bereiche aufgeteilt werden, die dann als Sub- oder Objektbereiche (z. B. Wirtschafts- und Sozialgenossenschaften) weiteren Analysen zugänglich sind. Die Erfassung gemeinsamer Sinn- und Strukturausprägungen lässt dabei eine Wissensübertragung zu – etwa im betriebswirtschaftlichen Kontext von einer Betriebslehre zur anderen. Morphologie und Typologie entfalten demnach zusätzlich eine *Übertragungs- oder Generalisierungsfunktion* (Blome-Drees 2003, S. 25).

Bei einem Objektbereich wie der Genossenschaft erfüllt die Morphologie einen weiteren Zweck: Empirisch wird mittels der Morphologie eine Bestandsaufnahme der in der Wirklichkeit vorhandenen Vielfalt der in der Genossenschaftspraxis realisierten Problemlösungen erreicht. Damit ist die morphologisch-typologische Methode zugleich auch ein geeignetes Instrument, kreative Lösungen hervorzubringen. Unter Kreativität verstehen wir die Fähigkeit, Sinnstrukturen zu modifizieren oder neu zu bilden. Um kreativ zu sein, benötigt der schöpferische Geist ein gedankliches Reservoir, aus welchem er durch bewusste und unbewusste gedankliche Umbildungen das mögliche Neue hervorbringt. Die Morphologie erfüllt also neben den bereits genannten Aufgaben eine konkrete, praktische *Gestaltungs- und Kreativfunktion*. Zudem lässt sich ihr eine damit einhergehende *Transformationsfunktion*, im Sinne der Entwicklung von Leitbildern, die auf realistische Veränderungen abzielen, zuschreiben (Schwarz 1979, S. 10).

### III. Morphologie und Typologie der genossenschaftlichen Form

#### 1. Bestimmung von Leitmerkmalen

Für eine umfassende Betrachtung der genossenschaftlichen Form gilt es, einen Merkmalskatalog zu erstellen, der sowohl die sinnbezogenen als auch die strukturbezogenen Merkmale genossenschaftlicher Betriebe aufzeigt und so eine relationale Typenbildung ermöglicht. Für die Betrachtung der Genossenschaft als hybrides Gebilde im Gefüge von Staat, Markt und Familie werden hier nur zwei für den Untersuchungszusammenhang als relevant und möglichst trennscharf erachtete Leitmerkmale herangezogen. Diese typenabgrenzenden Ordnungskriterien bestimmen in welcher Hinsicht die zu bildenden Typen in sich homogen sind, um dann entsprechende allgemeingültige Aussagen treffen zu können. Dabei handelt es sich zum einen um die *primären Leistungsadressat\*innen*. Dieses Leitmerkmal verweist auf den offiziellen Zweck bzw. institutionellen Sinn von Genossenschaften und wird in den meisten Fällen eindeutig bestimmbar sein. Es beantwortet die Frage, für wen gewirtschaftet werden soll – die Mitglieder, Dritte oder die Gesellschaft – und hat in allen Genossenschaften eine hohe Relevanz. Da Genossenschaften verschiedene Leistungen erbringen, lassen sie sich zum anderen anhand ihrer *primären Funktions-*

*bereiche* unterscheiden. Als mögliche Ausprägungen können grundsätzlich der wirtschaftliche und der soziale Funktionsbereich differenziert werden.

## 2. Wirtschaftliche und soziale Funktionen von Genossenschaften

Genossenschaften stellen Beziehungsnetzwerke dar, die für wirtschaftliche und soziale Zwecke gezielt nutzbar gemacht werden und in denen sich nach Harald Bolsinger die wirtschaftliche Zweckrationalität mit der sozialen Wirklichkeit der Mitglieder verbindet: „Genossenschaftliche Kooperation kann weder auf den nach Vorteilen strebenden nutzenorientierten Individualismus, noch auf die sozialsolidarische Gruppenorientierung reduziert werden. Vielmehr liegt eine Verbindung von sozialen und nutzenorientierten Aspekten vor“ (Bolsinger 2020, S. 14). Jede Genossenschaft erfüllt sowohl wirtschaftliche als auch soziale Funktionen. Je nachdem, welche Funktion im Vordergrund steht, werden Genossenschaften als Wirtschaftsgenossenschaften oder Sozialgenossenschaften bezeichnet.

### 2.1 Wirtschaftsgenossenschaften

Genossenschaften werden mit der Absicht gegründet, durch gemeinsames Handeln wirtschaftlicher agieren zu können als durch individuelles Handeln. Wirtschaftlich betrachtet sind Genossenschaften Ökonomisierungsinstrumente (Engelhardt/Schmid 1987). Ökonomisierung meint allgemein alle Maßnahmen, die unter Anwendung des Wirtschaftlichkeitsprinzips auf eine wirtschaftlich zweckmäßige Gestaltung von Betrieben hinauslaufen. Wirtschaftlichkeit ist ein Prinzip, dem in allen Unternehmenstypen eine hohe Bedeutung zukommt. Sie verweist auf den für jedes Unternehmen geltenden Grundtatbestand effizienter Mittelverwendung. Effizienz ist eine rein formale Kategorie, die keine Aussagen über Ziele macht, die wirtschaftlichem Handeln zugrunde liegen. Für Frank Schulz-Nieswandt stellt sich daher immer die Frage: „Effizienz in Bezug auf was?“ (Schulz-Nieswandt 2020a, S. 15). Effizienzsteigernde Maßnahmen stellen keinen Selbstzweck dar. Sie sind nur ein Mittel zur Erreichung betrieblicher Oberziele. Bezogen auf erwerbswirtschaftliche Unternehmen spricht Erich Gutenberg von der kategorialen Umklammerung des Wirtschaftlichkeitsprinzips durch das Erwerbsprinzip (Gutenberg 1962, S. 356). Analog sprechen Werner Wilhelm Engelhardt und Günter Schmid von einer kategorialen Umklammerung des Wirtschaftlichkeitsprinzips durch das genossenschaftliche Förderprinzip (Engelhardt/Schmid 1987, S. 312).<sup>3</sup> Wirtschaften ist demnach auch in Genossenschaften kein Selbstzweck. Idealtypisch gesehen dienen alle genossenschaftlichen Aktivitäten, also auch und besonders die Maßnahmen zur Erhöhung bzw. stärkeren Beachtung der Wirtschaftlichkeit, dem Ziel, die Mitglieder bestmöglich zu fördern. Genossenschaftliche Ökonomisierung bedeutet nichts anderes als eine Intensivierung der Förderung durch Erhöhung ihrer Wirtschaftlichkeit. Die

<sup>3</sup> Es kann nach Frank-Schulz-Nieswandt daher auch keine eigenständige Disziplin von der Effizienz als Wissenschaft geben: „Effizienz ist nur ein Aspekt sozialer Wirklichkeit; diese wiederum ist von verschiedenen Disziplinen zu behandeln“ (Schulz-Nieswandt 2020a, S. 15).

bei Genossenschaften eingesetzten betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse und Methoden sind daher immer auf ihre Kompatibilität mit dem genossenschaftlichen Förderzweck hin zu prüfen und bedürfen gegebenenfalls einer Abänderung bzw. Anpassung (Schmid 1987, S. 93 ff.).

Die für den wirtschaftlichen Bereich wohl entscheidende Größe genossenschaftlichen Handelns ist die Schaffung von Größen- und Verbundvorteilen. Beide Vorteile resultieren daraus, dass mehrere oder viele und im Extremfall sogar alle erstellten Güter und Dienstleistungen mit Hilfe ein und desselben Produktionsfaktors erzeugt werden. Kurz: Es treten Phänomene auf, die einem Kollektivfaktor zugeschrieben werden können. Die Möglichkeit dazu ergibt sich aus der Verlagerung bzw. mehr oder weniger weitgehenden Ausgliederung bestimmter betrieblicher bzw. unternehmerischer Funktionen auf ein gemeinsames Unternehmen. Nach Hauptobjekten genossenschaftlicher Tätigkeit lassen sich diesbezüglich Warengenossenschaften, Kreditgenossenschaften und Dienstleistungsgenossenschaften untergliedern. Nach der Anzahl der übernommenen Funktionen können Einzweckgenossenschaften, Mehrzweckgenossenschaften – als überwiegend vorkommendem Typ – und Universal- bzw. Vollgenossenschaften als zuweilen angestrebtem, aber selten realisierten, weil nur schwer verwirklichtbaren Genossenschaftstyp, unterschieden werden. Nach der Art übernommener betrieblicher Funktionen werden Beschaffungs- und Absatzgenossenschaften, Produktions- bzw. Erzeugungsgenossenschaften, Finanzierungsgenossenschaften und Verwaltungsgenossenschaften differenziert (Boettcher 1980, S. 32 ff.; Engelhardt 1987, 1989; Eschenburg 1992, S. 96; Grossekketter 1989, S. 4 ff.; Hanel 1992a; Helweh Hannan 1976, S. 44).

## 2.2 Sozialgenossenschaften

Sozialgenossenschaften agieren auf Basis sozialer Bedürfnisse und Problemlagen. Ingrid Schmale definiert sie als „Genossenschaften [...], die soziale Dienstleistungen für solche Personen erbringen, die aus sozialpolitischer Sicht als wirtschaftlich und/oder sozial schwach eingeschätzt werden“ (Schmale 2017, S. 23). Sozialgenossenschaften kommen in der Realität in einer großen Vielfalt vor. Sie sind Spiegelbilder für die Vielgestaltigkeit der sozialen Welt, ihrer Lebensformen, ihrer Ideen und Überzeugungen. Soziale Belange umfassen die gesamte daseinsvorsorgende menschliche Lebensführung (Blome-Drees 2017; Flieger 2003). Im Hinblick auf ihre Betätigungsfelder lassen sich Genossenschaften zur Erbringung von Leistungen im Sinne der Sozialgesetzgebung mit den Schwerpunkten Arbeitsförderung, Kinder- und Jugendhilfe/Bildung sowie Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen und Genossenschaften zur Erbringung von nicht gesetzlich definierten Leistungen mit unmittelbarem sozialen Nutzen unterscheiden (Göler von Ravensburg 2013; Stapfel 2017). Die allermeisten Sozialgenossenschaften stellen nicht gesetzlich definierte Leistungen her, die dem Erhalt lokaler und regionaler Infrastrukturen im Sinne der lokalen und regionalen Daseinsvorsorge dienen und damit einen Beitrag zum sozialen und territorialen Zusammenhalt leisten (Kluth 2019, S. 147). Dass Genossen-

schaften nicht nur wirtschaftliche, sondern auch soziale Bedürfnisse befriedigen, hat mit der Novelle im Jahr 2006 auch Eingang in das deutsche Genossenschaftsgesetz gefunden. Seither werden dort neben wirtschaftlichen auch soziale und kulturelle Förderbelange explizit erwähnt (Schmale/Blome-Drees 2017, S. 1). Bis dahin wurden soziale und kulturelle Zielsetzungen durch Genossenschaften als sogenannter Nebenzweck zugelassen (Kluth 2018, S. 247). Sozialgenossenschaften sind jedoch keine eigenständige Rechtsform, sondern nach dem Genossenschaftsgesetz eingetragene Genossenschaften mit sozialer Zwecksetzung, dem sie als wirtschaftende Unternehmen folgen (Kluth/Sieker 2017, S. 78).

### 3. Sechs Genossenschaftstypen

Durch die Kombination der beiden Leitmerkmale – *primäre Leistungsadressat\*innen* und *primäre Funktionsbereiche* – lassen sich sechs Genossenschaftstypen bilden, die entweder Leistungen primär für ihre Mitglieder, für Dritte oder die Gesellschaft erbringen und deren Funktion entweder primär dem wirtschaftlichen oder dem sozialen Bereich zuzuordnen ist. Diese Typen unterscheiden sich demgemäß bezüglich der Fragestellungen für wen gewirtschaftet werden soll und ob die angestrebte Förderung wirtschaftlicher oder sozialer Natur ist, d.h. die Wirkung auf die wirtschaftliche oder soziale Sphäre ausgerichtet ist. Die Merkmale verweisen auf den offiziellen Zweck bzw. den institutionellen Sinn und Funktionsbereich von Betrieben und werden in vielen – wenn auch nicht allen – Genossenschaften eindeutig bestimmbar sein. Der erste Typ ist die mitgliederorientierte Wirtschaftsgenossenschaft, die ihre institutionelle Sinnfestlegung durch den geltenden § 1 Absatz 1 Genossenschaftsgesetz erfährt, der nach herrschendem Verständnis die ausschließliche Vorgabe zur wirtschaftlichen Förderung der Mitglieder enthält und durch satzungsmäßige Bestimmungen ergänzt werden kann (Blome-Drees 2008, S. 15). Den zweiten Typ stellt die drittorientierte Wirtschaftsgenossenschaft dar. Hier profitieren neben den eigenen Mitgliedern in erster Linie Dritte bzw. Nichtmitglieder von den angebotenen wirtschaftlichen Leistungen der Genossenschaft. Nun haben Genossenschaften als zweckgebundene Organisationen grundsätzlich ihre sie nutzenden Mitglieder zu fördern und nicht zugleich Dritte. Gleichwohl betreiben zahlreiche Genossenschaften Nichtmitgliedergeschäfte. Die besondere Problematik des Nichtmitgliedergeschäfts resultiert aus der genossenschaftlichen Förderzweckbindung. Nach dem genossenschaftlichen Identitätsprinzip sind Genossenschaften mitgliedernützig und nicht drittnützig. Nichtmitgliedergeschäft führt daher zu einem genossenschaftlichen Identitätsverlust. Besonders problematisch wird es, wenn das Nichtmitgliedergeschäft vom Umfang des Mitgliedergeschäfts übertrifft. Hauptzweck sollte auf Dauer das Mitgliedergeschäft bleiben. Im Grunde genommen sollten Genossenschaften – wenn überhaupt – nur so viel Nichtmitgliedergeschäft machen wie zur Erreichung des Förderzwecks erforderlich ist (Münkner 1991, S. 202). Nichtmitglieder sollten auf Dauer auch nicht wie Mitglieder behandelt werden. Nichtmitglieder ersparen sich Kapitaleinlagen und Beiträge, den Aufbau und Erhalt des Ge-

schäftsbetriebes, die Mitwirkung an der Willensbildung sowie die Haftung. Nichtmitglieder sollten daher nicht gleichbehandelt werden (Beuthien 2013, S. 54). Eine Gleichbehandlung entwertet die Mitgliedschaft und macht die Genossenschaft als Organisationsform überflüssig. Bereits in ideelle Vereine tritt man nicht ein, um zu erleben, dass Nichtmitgliedern gleiche Vorteile gewährt werden wie Mitgliedern. Dieser Widerspruch ist auch in Genossenschaften virulent, weil sie als wirtschaftliche Sondervereine zuvorderst ihren Mitgliedern und nicht Dritten wirtschaftlich nützen sollen (Beuthien/Hanrath/Weber 2008, S. 8). Beim dritten Typ, der gesellschaftsorientierten Wirtschaftsgenossenschaft, handelt es sich um Genossenschaften, die überwiegend gemeinwirtschaftliche Zielsetzungen verfolgen. Zur Verwirklichung gemeinwirtschaftlicher Zielsetzungen können Genossenschaften sowohl durch öffentliche Bindungen als auch durch freiwillig gewählte Selbstbindungen der Mitglieder (Freigemeinschaftswirtschaften) veranlasst werden (Engelhardt 1998, S. 52). Gemeinwirtschaftlichkeit von Wirtschaftsgenossenschaften wird seit jeher kontrovers diskutiert. Im Hinblick auf die empirische Relevanz ist festzustellen, dass von den derzeit existierenden Wirtschaftsgenossenschaften – wenn überhaupt – nur ein sehr kleiner Teil überwiegend gemeinwirtschaftliche Ziele verfolgt. Gesellschaftsorientierte Wirtschaftsgenossenschaften sind derzeit eher kontrafaktischer Natur (Blome-Drees 2007, S. 118).

Den vierten zu behandelnden Typ bezeichnen wir als mitgliederorientierte Sozialgenossenschaft. Hier sind die Mitglieder selbst die Betroffenen und kooperieren, um gemeinsam Lösungen für ihre meist homogenen Bedarfe zu finden – etwa in Form von Seniorengenossenschaften oder genossenschaftlichen Initiativen zur Erhaltung von Lebensräumen. Der fünfte Typ, die drittorientierte Sozialgenossenschaft, ist dadurch charakterisiert, dass primär soziale und/oder kulturelle Leistungen für Dritte bzw. Nichtmitglieder erbracht werden. So sind beispielsweise in genossenschaftlich organisierten Kinderbetreuungen oder Werkstätten für Beschäftigungsmöglichkeiten von behinderten Jugendlichen die Agent\*innen der Betroffenen die Mitglieder der Genossenschaft. Beim sechsten Typ, der gesellschaftsorientierten Sozialgenossenschaft, werden schließlich Leistungen für die Allgemeinheit bzw. Gesellschaft erstellt. Die soziale Dimension von Genossenschaften drückt sich häufig in einer expliziten Gemeinwohlorientierung aus, die ihre Wurzeln in der Zivilgesellschaft hat. Zivilgesellschaft kann als Form sozialen Handelns, normative Kategorie und empirisch-analytischer Ansatz interpretiert werden (Kocka 2000). Folgt man dieser Unterscheidung können Genossenschaften zweifellos Ausdruck und Element der Zivilgesellschaft sein (Blome-Drees 2018; Zimmer 2009). Dass Sozialgenossenschaften als gesellschaftsorientiert klassifiziert werden, wird daher weit weniger kritisch gesehen und kontrovers diskutiert als bei Wirtschaftsgenossenschaften (Blome-Drees 2018; Schmale 2017). Beispiele für gesellschaftsorientierte Sozialgenossenschaften sind Netzwerke zur Erbringung persönlicher Dienstleistungen, wie etwa Netzwerke der Jugendhilfe, in denen professionelle und/oder ehrenamtliche Leistungserbringende Mitglieder einer Sozialgenossenschaft sind. Auch die Netzwerke, die auf ge-

sellschaftlichem Engagement beruhen, soziale Projekte als ihren Zweck definiert haben und genossenschaftlich organisiert sind, gehören zu diesem Typ (Flieger 2003; Schmale 2017; Theurl 2013).

#### 4. Zur Gesellschafts- bzw. Gemeinwohlorientierung von Genossenschaften

Für die Beurteilung der Gesellschaftsorientierung oder Gemeinwirtschaftlichkeit von Genossenschaften ist die oben zur Typenbildung herangezogene institutionelle Sinnfestlegung und ein daran orientiertes Selbstverständnis nicht ausreichend. Hinzukommen müssen das tatsächliche gemeinwirtschaftliche Handeln und die daraus resultierenden gemeinwirtschaftlichen Wirkungen. Hierzu muss eine Analyse in doppelter Wirkrichtung vorgenommen werden: Genossenschaften engagieren sich innerhalb des lokalen oder regionalen Wirtschafts- und Sozialraums, indem sie zu Akteur\*innen der Bildung von Stakeholder-Netzwerken im Lichte der Herausforderungen wirtschafts- und sozialmorphologisch definierbarer Wandlungen dieser Teilräume werden (Schulz-Nieswandt 2015). Sie beziehen ihre Kraft aus Lokalität und unmittelbarer Erfahrbarkeit, werden in konkreten Lebensumständen gegründet, sind in lokale und regionale Zusammenhänge eingebunden und befriedigen spezifische Bedürfnisse. Genossenschaftliches Handeln ist geprägt durch eine hybride Mischlogik zwischen Logiken des Marktes und des Staates und Formen der Gemeinschaftlichkeit. Sie integrieren solidarische, demokratische, zivilgesellschaftliche und lebensweltliche Belange in wirtschaftliches Handeln. Ihre Stärke liegt in der Bündelung der Kräfte, demokratischen Strukturen, lebensweltlicher Einbindung, Lokalität, Überschaubarkeit, Gegenseitigkeit, Selbsthilfe und Selbstorganisation sowie bedarfswirtschaftlicher Ausrichtung auf die Mitglieder (Blome-Drees 2018, S. 236 f.). Mögliche Wirkungen genossenschaftlichen Handelns beziehen sich nicht auf die Mitglieder allein, sondern auf die Gemeinschaften, innerhalb derer Genossenschaften wirken. Sie tragen zur Stabilisierung und Verbesserung der Lebenslagen (insbesondere der Mitglieder) bei und schaffen Verwirklichungschancen und Teilhabemöglichkeiten (Degens 2018; Schmale/Degens 2013). Genossenschaften können zudem als gesellschafts- bzw. gemeinwohlorientiert eingeschätzt werden, wenn die Förderung der Lebenslagen der Mitglieder diskursiv als öffentlich relevant angesehen wird (Blome-Drees 2018, S. 237).<sup>4</sup> Eine Orientierung der wirtschaftlichen Tätigkeit an Aspekten wie Gemeinwohl, kooperativer Zusammenarbeit, Beachtung der Menschenwürde, Solidarität, ökologischer Nachhaltigkeit, sozialer Gerechtigkeit sowie demokratischer Mitbestimmung sind im Kontext der genossenschaftlichen Doppelnatur bereits angelegt. Genossenschaften sind folglich in der Lage Gemeinwohl zu erzeugen. Ihre Bemühungen bezüglich der Erfüllung des Förderzwecks erzeugen oftmals positive Effekte, die nicht nur ihren Mitgliedern zu Gute kommen (Reifschneider/Roth 2020). Ob explizit oder implizit, kann sich die För-

<sup>4</sup> Aufgrund der Unbestimmtheit des Gemeinwohlbegriffs in einer pluralistischen Wirklichkeit, bedarf es nach Harald Welzer zur Bestimmung immer des konkreten Einzelfalls und einer damit einhergehenden moralischen Entkernung (Welzer 2019, S. 133).







derung von Dritten oder der Gesellschaft sowohl förderwirtschaftlich auf die Mitglieder auswirken, beispielsweise, wenn diese als Investitionsstrategie in das regionale oder überregionale Umfeld des Geschäftsgebietes verstanden wird, als auch in der Hinsicht, dass die Förderung im sozialen und kulturellen Bereich außerwirtschaftliche Vorteile für die Mitglieder mit sich bringt. Damit werden Themen wie der Prozessnutzen der Kooperation, soziale Anerkennung, Erhaltung von Humankapital und die Schaffung von Sozialkapital angeschnitten (Köstler 2006; Blome-Drees/Schmale 2014, 2019).

## 5. Zur Hybridität der Genossenschaft im Gefüge von Staat, Markt und Familie

Zur Vervollständigung der Beschreibung der Genossenschaft als Organisation sowie der vorgestellten konkreten Genossenschaftstypen wird nun genauer auf ein weiteres Merkmal, die Hybridität von Genossenschaften, eingegangen und diese in Relation zum Dritten Sektor gesetzt.<sup>5</sup> Zu diesem Zweck wird auf das Vier-Sektoren-Modell Bezug genommen, in dem der Dritte Sektor intermediär zwischen den Sektoren Staat, Markt und Familie/Verwandtschaft angesiedelt ist, wobei nach Frank Schulz-Nieswandt drei Sektoren jeweils eine Form der Reziprozität als dominantes Steuerungsprinzip zugewiesen werden kann: der Familie/Verwandtschaft eine solidarfähige generalisierte Reziprozität, dem Markt eine tauschorientierte balancierte Reziprozität und dem Staat eine herrschaftlich organisierte Reziprozität (Schulz-Nieswandt 2008). Die sechs Genossenschaftstypen und die vielfältigen anderen Gebilde des Dritten Sektors weisen dabei dynamische Interdependenzen zu den sektoralen Systemen auf. Die Verortung der Genossenschaftstypen und die dynamischen Trends einzelner Gebilde lassen sich mit Verweis auf die Hybridität der Genossenschaft, einerseits als spezifische Verbindung von Eigennutz und Gemeinnutz und andererseits als spezifische Verbindung unterschiedlicher Organisationsformen und -logiken, erklären. Die Genossenschaftstypen, ihre relationale und sektorale Verortung sowie die Hybridität der Genossenschaft werden in der folgenden Abbildung dargestellt. Diese ist somit eine graphische Veranschaulichung der in diesem Beitrag angewandten morphologischen Analyse, der darauf aufbauenden Typisierung und der folgenden Ausführungen zur Genossenschaft als hybride Organisation.<sup>6</sup>

5 An dieser Stelle sei angemerkt, dass die konkrete Konzeptualisierung des Dritten Sektors ein stark diskutiertes Feld darstellt, was u. a. mit einer empirisch nicht haltbaren strikten Trennung der Sektoren zusammenhängt (Adloff/Klein/Kocka 2016).

6 Eine weitere Typisierung findet sich beispielsweise bei Werner Wilhelm Engelhardt, der anhand der Widmung erwerbswirtschaftliche, förderwirtschaftliche, gruppenwirtschaftliche, stiftungswirtschaftliche, gemeinwirtschaftliche und verwaltungswirtschaftliche Genossenschaften unterscheidet (Engelhardt 1983, 1986). In Anlehnung daran entwickelt Marleen Thürling eine Typologie sozialgenossenschaftlicher Unternehmen (Thürling 2020) und Julia Beideck verortet die Widmungstypen Engelhardts innerhalb des Vier-Sektoren Modells (Beideck 2020). Eine weitere wichtige betriebswirtschaftliche Typologie findet sich bei Eberhard Dülfer, der Strukturtypen von Genossenschaften anhand der Steuerungsrichtung unterscheidet: (1) traditionelle

### 5.1 Genossenschaftliche Hybridität als Verbindung von Eigennutz und Gemeinnutz

Genossenschaften sind Vorteilsgemeinschaften auf Gegenseitigkeit. Die unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen einer Genossenschaft sind daher anhand ihres Beitrags für die „Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil“ (Rawls 1979, S. 105) zu bewerten. Vorteil meint hier die freie, also selbstbestimmte Verfolgung und Verwirklichung eigener Interessen im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten. Doch fast alle Ziele, die man erreichen will, wird man nur mit Hilfe anderer und in Kooperation mit ihnen erreichen können. Freiheit lässt sich nur in Zusammenarbeit mit anderen verwirklichen. Diese Idee bringt den Kern aller Genossenschaften auf den Punkt: „Was der Einzelne nicht vermag, das vermögen viele“ (Friedrich Wilhelm Raiffeisen). Menschen schließen sich – ohne ihre Selbstständigkeit aufzugeben – freiwillig zusammen, weil sie bestimmte Ziele gemeinsam besser oder überhaupt erst erreichen können als allein. In Genossenschaften will sich jeder selbst helfen, jedoch zusammen mit anderen. In Genossenschaften geht es nach Volker Beuthien „daher weder um Eigennutz vor Gemeinnutz, noch um Gemeinnutz vor Eigennutz, sondern um Eigennutz durch und im Gemeinnutz!“ (Beuthien 2003, S. 8). Der Grundsatz der Förderwirtschaftlichkeit folgt der Devise: „Eigennutz nur im Gemeinnutz“ (Beuthien 1989, S. 20).

Eine genossenschaftliche Besonderheit besteht darin, dass der Eigennutz in Genossenschaften nur im Gemeinnutz verwirklicht werden kann und damit einhergehend eine wechselseitige Treuepflicht zwischen Mitgliedern und ihrer Genossenschaft besteht, was ein besonderes Vertrauensverhältnis bedingt (Beuthien/Wolff/Schöpflin 2018, S. 329; Boettcher 1974, S. 49). Nicht nur die Genossenschaften sind ihren Mitgliedern gegenüber treuepflichtig, sondern auch die Mitglieder gegenüber ihren Genossenschaften und die Mitglieder untereinander. Ihren speziellen genossenschaftlichen Sinn gewinnt diese Treuepflicht daraus, dass die Mitglieder Eigentümer\*innen und Kund\*innen zugleich sind. Gerade im Binnenverhältnis kann sich der Eigennutz der einzelnen Mitglieder, da eine Genossenschaft alle Mitglieder zu fördern hat, nur im Gemeinnutz aller Mitglieder entfalten. Dies führt im Sinne der gemeinsamen Selbsthilfe als basalem genossenschaftlichem Handlungsmuster auch zu einer besonderen Treuepflicht der Mitglieder untereinander. Im Rahmen der Treuepflicht der Mitglieder gegenüber ihrer Genossenschaft haben die Mitglieder die Genossenschaft vor vermeidbaren Kosten und wirtschaftlichen Schäden zu bewahren. Weiter kann sich aus der Treuepflicht der Mitglieder die Aufgabe ergeben, im Rahmen der genossenschaftlichen Selbstverwaltung aktiv an der demokratischen Willensbildung mitzuwirken. Die Treuepflicht der Mitglieder gegenüber ihrer Ge-

Genossenschaften bzw. organwirtschaftliche Kooperative, in denen die Aktivitäten des Geschäftsbetriebs von der Gruppe der Mitgliederbetriebe gesteuert werden, (2) Marktgenossenschaften bzw. Marktbeziehungs-Kooperative, in denen die Leistungsbeziehung der Mitgliederbetriebe und des Geschäftsbetriebs über den Markt gesteuert werden und (3) integrierte Genossenschaften bzw. integrierte Kooperative, in denen die Mitgliederbetriebe durch die Aktivitäten des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebs gesteuert werden (Dülfer 1966, 1984).

nossenschaft äußert sich aber vor allem in der grundsätzlichen Bereitschaft und im tatsächlichen Bezug von Gütern und Dienstleistungen: „Zur Verwirklichung des genossenschaftlichen Förderzwecks ist vor allem die aktive Mitwirkung der Mitglieder am Aufbau und an der Erhaltung des gemeinschaftlichen Unternehmens derart erforderlich, dass sie die von der Genossenschaft ihnen um ihres wirtschaftlichen Vorteils willen angebotenen Leistungen in möglichst großem Umfang in Anspruch nehmen“ (Paulick 1956, § 1, Rn. II).

Diese Treuepflicht nimmt der genossenschaftlichen Selbsthilfe nicht das Attribut der Freiwilligkeit. Sie trägt dem Umstand Rechnung, dass ein Mitglied einerseits der Genossenschaft einzeln als Kund\*in gegenübertritt, dass aber andererseits Art und Ausmaß der möglichen Förderung der anderen Mitglieder davon abhängen, inwieweit es sich solidarisch verhält. Die Treuepflicht der Mitglieder untereinander fordert von jedem Mitglied die solidarische Rücksichtnahme auf das gemeinschaftliche Förderinteresse aller Mitglieder, das auf der Ebene der Genossenschaft besteht. Je größer deren geschäftlicher Erfolg ist, desto mehr kann sie jedes einzelne Mitglied fördern. Der geschäftliche Erfolg der Genossenschaft ist umso größer, je mehr Güter und Dienstleistungen von den Mitgliedern in Anspruch genommen werden. Zwar ist kein Mitglied aufgrund seiner Mitgliedschaft verpflichtet, die Förderleistungen der Genossenschaft in Anspruch zu nehmen, jedoch verhält es sich angesichts der mittelbar berührten Förderinteressen der anderen Mitglieder unsolidarisch, wenn es dies ohne Not nicht tut (Beuthien 2014, S. 728).

## 5.2 Genossenschaftliche Hybridität als Verbindung unterschiedlicher Organisationsformen und -logiken

### 5.2.1 Verein und Unternehmen

Die Hybridität der Genossenschaft als spezifische Verbindung unterschiedlicher Organisationsformen ergibt sich nach Georg Draheim aus ihrer Doppelnatur als Personenvereinigung und Unternehmen. Die Vorstellung einer Doppelnatur betont die Wechselwirkungen von wirtschaftlichem und sozialem Bereich einer Genossenschaft. Der genossenschaftliche Erfolg erwächst nicht allein aus dem Zusammenwirken im wirtschaftlichen Bereich, sondern auch aus der sozialen Verbindung der Mitglieder. Genossenschaften weisen sowohl Funktionen eines Unternehmens als auch gruppenbezogene Funktionen sozialer Organisation auf, die sie ausbalancieren respektive integrieren müssen. Diese Integrationsleistung zeichnet Genossenschaften gegenüber allen anderen Organisationsformen aus (Draheim 1955, S. 16).

Genossenschaften sind wirtschaftliche Vereine, die ihren Mitgliedern Handlungsspielräume für deren individuelle Lebensgestaltung verschaffen. Genossenschaften unterscheiden sich von anderen Vereinen dadurch, dass sie immer einen gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb unterhalten, dessen Zweck in der Förderung der Mitglieder besteht (Hanel 1992b). Genossenschaften sind Vereine mit Unternehmen. Sie haben sowohl Vereins- als auch Unternehmenscharakter (Beuthien 1989; Bialek

1995). Genossenschaften verbinden organisierte Mitgliederdemokratie mit unternehmerischer Führung, die für den Erfolg des gemeinsamen Geschäftsbetriebes unerlässlich ist. Genossenschaften sind auf freiwilliger Basis errichtete Selbsthilfeorganisationen von Personen, die mittels eines gemeinsam errichteten und getragenen Betriebes in ihren wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Interessen gefördert werden wollen und die ihre gemeinsamen Angelegenheiten durch demokratische Selbstverwaltung regeln (Blome-Drees 2017, 50).

#### 5.2.2 Gemeinwirtschaft und Erwerbswirtschaft

Die Hybridität der Genossenschaft als spezifische Verbindung unterschiedlicher Organisationslogiken zeigt sich auch darin, dass sie die gemeinwirtschaftliche und erwerbswirtschaftliche Organisationslogik synergetisch zu verbinden in der Lage ist. Hervorzuheben ist hier zunächst, dass Genossenschaften privatwirtschaftliche Unternehmen sind. Darunter verstehen wir mit Gerhard Weisser solche Unternehmen, die im Interesse ihrer privaten Träger erwerbswirtschaftlich oder bedarfswirtschaftlich tätig werden (Weisser 1968, S. 26). Erwerbswirtschaftlich handeln Unternehmen, die in unterschiedlichem Ausmaß Gewinne erzielen sollen. Bedarfswirtschaftlich handeln Unternehmen, die nicht primär nach Gewinn streben. Bei ihnen steht die Erstellung von realen bzw. naturalen Leistungen mit dem Ziel im Vordergrund, Bedürfnisse ihrer Nutzenden bestmöglich zu befriedigen (Thiemeyer 1975, S. 30). Als privatwirtschaftliche Unternehmen sind Genossenschaften vor allem bedarfswirtschaftliche Vorteilsgemeinschaften ihrer Mitglieder. Als solche weisen sie gegenüber Erwerbswirtschaften ein umgekehrtes Zweck-Mittel-Verhältnis auf. Während bei Erwerbswirtschaften die Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Nutzenden nur ein Mittel darstellt, um Gewinne zu erwirtschaften, ist es bei Genossenschaften genau umgekehrt. Hier sind die Gewinnerzielung und damit der Erhalt und die Entwicklung des Förderpotentials nur Voraussetzung und Mittel zur Förderung der Mitglieder. Für Genossenschaften ist die Bedarfsdeckung der Mitglieder der unmittelbare Zweck (Schmid 1987, S. 117).

Vor diesem hier nur kurz skizzierten Hintergrund kann die Bedeutung der Genossenschaften im Rahmen der Morphologie der Unternehmenstypenvielfalt in der sozialen Marktwirtschaft auch mit Blick auf das Gemeinwohl nicht hoch genug geschätzt werden. Frank Schulz-Nieswandt spricht von einer „strategischen Dominanz des Sachzielprinzips“ (Schulz-Nieswandt 2020b, S. 29). Für das Gemeinwohl ist die Sachzieldomianz entscheidend. Im Kern ist Gemeinwirtschaft sachzielorientierte Bedarfsdeckungswirtschaft. Es geht daher darum, „nach der Verwirklichung von Formen des Wirtschaftens zu fragen, die gemeinwohlbezogenen Sachzielphilosophien folgen“ (Schulz-Nieswandt 2020a, S. 42). Im Modus der Genossenschaft kommt noch ein anderer Aspekt hinzu: die Demokratie. Genossenschaften sind demokratisch verfasste Unternehmen, in denen die Mitglieder Entscheidungen treffen, von denen sie selbst betroffen sind und für die sie die Verantwortung tragen. Für Frank Schulz-Nieswandt besteht in der demokratischen Governance der Genossenschaften

„bereits ein Stück Gemeinwohlorientierung der Art und Weise des Wirtschaftens“ (Schulz-Nieswandt 2020a, S. 42). Das transformative Potential der Genossenschaften entfaltet sich jedoch erst mit Blick auf ihre Sachzieldominanz und ihre demokratische Governance: „Weder der Demokratieaspekt noch der Sachzielaspekt allein ist jeweils isolierbar von Interesse; erst die Verbindung beider Aspekte generiert ein Transformationspotential des Systems“ (Schulz-Nieswandt 2020a, S. 42).

### 5.3 Zusammenführung – Cluster zivilgesellschaftlicher und marktorientierter Genossenschaften

Die Hybridität von Genossenschaften macht deutlich, dass ein sektoraler Bezugsrahmen zwar als heuristisches Mittel für einen Vergleich verschiedener Genossenschaftstypen fungieren kann, aufgrund der Ineinanderverschachtelungen und dynamischer Interdependenzen aber nur begrenzt trennscharfe Zuordnungen zu einem der Sektoren ermöglicht. Angesichts hoher Übereinstimmung mit der Differenzierung von Wirtschafts- und Sozialgenossenschaften, lassen sich die sechs Genossenschaftstypen innerhalb der Cluster der von Markus Gmür unterschiedenen zivilgesellschaftlichen und marktorientierten Genossenschaften verorten (Gmür 2013, 2014a, 2014b, 2014c; Zimmer 2009). Dabei wird den marktorientierten Genossenschaften eine wirtschaftliche und eine leistungsstrukturelle Dimension attribuiert, zivilgesellschaftlichen Genossenschaften darüber hinaus eine ausgeprägte soziale Dimension. Die soziale Dimension drückt sich in einer expliziten Gemeinwohlorientierung aus, die ihre Wurzeln in zivilgesellschaftlichen Initiativen hat und neben wirtschaftlichen auch reformerische Zielsetzungen umfasst (Gmür 2014a). Für eine Überlappung der Cluster lässt sich aus zwei Richtungen argumentieren: Zum einen können Wirtschaftsgenossenschaften unter einem weiten Begriff der Zivilgesellschaft subsumiert werden,<sup>7</sup> wenn sie implizit gemeinwohlorientierte Wirkungen erzeugen. Zum anderen kann die Verortung von Sozialgenossenschaften erschwert werden, wenn nicht ersichtlich ist, ob aus einem gemeinwirtschaftlichen Selbstverständnis gemeinwirtschaftliches Handeln hervorgeht und letztlich gemeinwohlorientierte Wirkungen erzeugt werden. Insbesondere bei der Untersuchung, ob mitgliederorientierte Sozialgenossenschaften dem Cluster der zivilgesellschaftlichen Genossenschaften zuzuordnen sind, gilt es die Frage zu beantworten, ob diese lediglich einen Club zur Besserstellung der Mitglieder ohne Rücksicht auf Nichtmitglieder darstellen, oder aber weitere betroffene Akteur\*innen in den Entscheidungsfindungsprozess einbezogen werden und/oder gemeinwirtschaftliche Wirkungen erzeugt werden.

<sup>7</sup> Die Unterscheidung in einen engen und weiten Begriff zivilgesellschaftlichen Wirtschaftens wird im Projekt „Teilgabe. Kooperatives Wirtschaften der Zivilgesellschaft“ von Philipp Degens und Lukas Lapschies im Rahmen der Erarbeitung und theoretischen Auskleidung einer Konzeption zivilgesellschaftlichen Wirtschaftens vorgenommen. Ein Überblick zum Projekt und Teilprojekten findet sich unter [www.teilgabe.net](http://www.teilgabe.net).

## Literaturverzeichnis

- Adloff, Frank, Ansgar Klein und Jürgen Kocka (2016), Kapitalismus und Zivilgesellschaft, Einleitung in den Themenschwerpunkt, in: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen. Analysen zu Demokratie und Zivilgesellschaft*, 29. Jg., Heft 3, S. 14–21.
- Baum, Heiko (2011), *Morphologie der Kooperation als Grundlage für das Konzept der Zweiebenen-Kooperation*, Chemnitz, Techn. Univ., Diss., 2008, Wiesbaden.
- Beideck, Julia M. (2020), Sozialgenossenschaften als Akteure des Dritten Sektors – Eine konzeptionelle Analyse, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 43. Jg., Heft 1-2, S. 105–131.
- Beuthien, Volker (1989), Wie genossenschaftlich ist die eingetragene Genossenschaft, in: *Genossenschaftsrecht: woher – wohin? Hundert Jahre Genossenschaftsgesetz 1889-1989*, hrsg. von Volker Beuthien, Göttingen, S. 9–47.
- Beuthien, Volker (2003), Ist die Genossenschaft eine sozialetische Veranstaltung?, in: *Die eingetragene Genossenschaft im Strukturwandel*, hrsg. von Volker Beuthien, Göttingen, S. 1–23.
- Beuthien, Volker (2013), Die Genossenschaftsidee im Spiegelbild von Rechtsform, Unternehmen und Gesellschaft – Wie geht es weiter?, in: *Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik, Bericht der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT) 2012 in Wien*, hrsg. von Johann Brazda, Markus Dellinger und Dietmar Rößl, Wien, S. 45–59.
- Beuthien, Volker (2014), Gibt es ein genossenschaftliches Solidarprinzip?, in: *Genossenschaftswissenschaft zwischen Theorie und Geschichte, Festschrift für Prof. Dr. Johann Brazda zum 60. Geburtstag*, hrsg. von Laurinkari, Juhani, Schediwy, Robert und Tode Todev, Bremen, S. 717–732.
- Beuthien, Volker, Stephanie Hanrath und Heinz-Otto Weber (2008), *Mitglieder-Fördermanagement in Genossenschaftsbanken, Analysen, Erläuterungen und Gestaltungsempfehlungen aus ökonomischer, rechtlicher und steuerlicher Sicht; eine Projektstudie des ifG Marburg in Zusammenarbeit mit dem Frankfurter Genossenschaftsverband e.V. und der Volksbank Mittelhessen eG*, Göttingen.
- Beuthien, Volker, Reinmar Wolff und Martin Schöpflin (2018), *Genossenschaftsgesetz, Mit Umwandlungs- und Kartellrecht sowie Statut der Europäischen Genossenschaft*, 16. Aufl., München.
- Bialek, Axel (1995), *Perspektiven der Genossenschaft als Organisationsform*, Zugl.: Münster, Univ., Diss., 1994, Berlin.
- Blome-Drees, Johannes (2003), *Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis, Plädoyer für eine systemtheoretische Betrachtung*, Regensburg.
- Blome-Drees, Johannes (2007), Genossenschaftliche Entwicklungsperspektiven – Maßstäbe einer "erfolgreichen" strategischen Führung von Genossenschaften, in: *Zur Relevanz des genossenschaftlichen Selbsthilfegedankens, 80 Jahre Seminar für Genossenschaftswesen der Universität Köln*, hrsg. von Hans Jürgen Rösner, Münster, S. 93–128.
- Blome-Drees, Johannes (2008), Modelle einer Erfolgsorientierung von Genossenschaften, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 58. Jg., Heft 1, S. 12–23.
- Blome-Drees, Johannes (2017), Rationales Management von Sozialgenossenschaften, in: *Genossenschaft innovativ, Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft*, hrsg. von Ingrid Schmale und Johannes Blome-Drees, Wiesbaden, 47-75.

- Blome-Drees, Johannes (2018), Genossenschaften – Zivilgesellschaft – Gemeinwohlorientierung, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 68. Jg., Heft 4, S. 235–240.
- Blome-Drees, Johannes (2020), Konzeptionelle Überlegungen zu einer Besonderen Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften als Führungslehre, in: Handbuch Genossenschaftswesen, hrsg. von Johannes Blome-Drees, Nicole Göler von Ravensburg, Alexander Jungmeister, Ingrid Schmale und Frank Schulz-Nieswandt, Wiesbaden.
- Blome-Drees, Johannes und Joschka Moldenhauer (2020), Morphologie II, Anwendungsorientierte Grundlagen zur Methodologie der Genossenschaftsforschung, in: Handbuch Genossenschaftswesen, hrsg. von Johannes Blome-Drees, Nicole Göler von Ravensburg, Alexander Jungmeister, Ingrid Schmale und Frank Schulz-Nieswandt, Wiesbaden.
- Blome-Drees, Johannes und Ingrid Schmale (2014), Genossenschaften als Akteure der regionalen Entwicklung, in: Sozialer Fortschritt, 63. Jg., Heft 8, S. 186–190.
- Blome-Drees, Johannes und Ingrid Schmale (2019), Genossenschaftsbanken mobilisieren regionale Ressourcen, Die VR-Bank Nordeifel eG als Netzwerkakteur der Regionalentwicklung und Initiator der Eifel DLG eG, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 69. Jg., Heft 2, S. 66–84.
- Boettcher, Erik (1974), Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Tübingen.
- Boettcher, Erik (1980), Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, Einzelwirtschaftliche Theorie der Genossenschaften, Tübingen.
- Bolsinger, Harald (2020), Die geistreiche Verbindung von Kooperation und Netzwerk in Form von Genossenschaften, in: Handbuch Genossenschaftswesen, hrsg. von Johannes Blome-Drees, Nicole Göler von Ravensburg, Alexander Jungmeister, Ingrid Schmale und Frank Schulz-Nieswandt, Wiesbaden.
- Castan, Edgar (1963), Typologie der Betriebe, Stuttgart.
- Corsten, Hans (1985), Die Produktion von Dienstleistungen, Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors, Berlin.
- Degens, Philipp (2018), Verwirklichungschancen und Gemeinschaften, Zur Analyse genossenschaftlicher Wirtschaftsformen aus der Perspektive des Capability Ansatzes, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU, 41. Jg., Heft 3, S. 168–181.
- Draheim, Georg (1955), Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 2. Aufl., Göttingen.
- Dülfer, Eberhard (1966), Strukturprobleme der Genossenschaft in der Gegenwart, in: Neue Tendenzen im Genossenschaftswesen, hrsg. von Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Wien, Göttingen, S. 5–34.
- Dülfer, Eberhard (1984), Betriebswirtschaftslehre der Kooperative, Kommunikation u. Entscheidungsbildung in Genossenschaften u. vergleichbaren Organisationen. Von Eberhard Dülfer, Göttingen.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1973), Die Unternehmens- und Betriebsmorphologie als Teildisziplin der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 19. Jg., S. 311–332.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1983), Gemeinwirtschaftliche Genossenschaften – ein möglicher Widmungstyp von Genossenschaften unter sechsen, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU, 6. Jg., Heft 1, S. 30–47.



- Engelhardt, Werner Wilhelm (1985), *Allgemeine Ideengeschichte des Genossenschaftswesens, Einführung in die Genossenschafts- und Kooperationslehre auf geschichtlicher Basis*, Darmstadt.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1986), *Gemeinwirtschaftliche Genossenschaften im Wandel*, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU*, 9. Jg., Heft 4, S. 375–394.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1987), *Typologie der Genossenschaften und anderer Kooperationen*, in: *WISU-Studienblatt*, 16. Jg., Heft 1, S. 29–34.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1988), *Über die Bedeutung morphologisch-typologischer Theorieansätze für die Betriebswirtschaftslehre*, in: *Neuere Entwicklungen in Betriebswirtschaftslehre und Praxis*, Festschr. für Professor Dr. Oswald Hahn zum 60. Geburtstag, hrsg. von Horst-Tilo Beyer und Oswald Hahn, Frankfurt am Main, S. 27–48.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1989), *Zur Relevanz morphologisch-typologischer Theorieaspekte für die Genossenschaftslehre*, in: *Genossenschaften und genossenschaftswissenschaftliche Forschung*, Festschrift des Seminars für Genossenschaftswesen zum 600-jährigen Gründungsjubiläum der Universität zu Köln, hrsg. von Jürgen Zerche, Philipp Herder-Dorneich und Werner Wilhelm Engelhardt, Regensburg, S. 35–48.
- Engelhardt, Werner Wilhelm (1998), *Die Vorreiterrolle Gerhard Weissors bei der Analyse von Nonprofit Organisationen*, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU*, 21. Jg., Heft 1, S. 41–57.
- Engelhardt, Werner Wilhelm und Günter Schmid (1987), *Grundsätzliche Aspekte genossenschaftlicher Ökonomisierung*, in: *Das Wirtschaftsstudium*, 6. Jg., S. 310–316.
- Eschenburg, Rolf (1992), *Genossenschaften in der Marktwirtschaft*, in: *Genossenschaftliche Selbsthilfe und struktureller Wandel*, hrsg. von Marburg Consult für Selbsthilfeförderung eG, Marburg, 94–105.
- Evers, Adalbert und Benjamin Ewert (2010), *Hybride Organisationen im Bereich sozialer Dienste. Ein Konzept, sein Hintergrund und seine Implikationen*, in: *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen*, hrsg. von Thomas Klatetzki, Wiesbaden, S. 103–128.
- Flieger, Burghard (2003), *Sozialgenossenschaften als Perspektive für den sozialen Sektor in Deutschland, Definition, Überblick, Problemlösungen*, in: *Sozialgenossenschaften, Wege zu mehr Beschäftigung, bürgerschaftlichem Engagement und Arbeitsformen der Zukunft*, hrsg. von Burghard Flieger, Neu-Ulm, S. 11–35.
- Gmür, Markus (2013), *Die Krise als Chance, Genossenschaften aus der Perspektive des Freiburger Management-Modells für NPOs*, in: *Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik*, Bericht der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT) 2012 in Wien, hrsg. von Johann Brazda, Markus Dellinger und Dietmar Rößl, Wien, S. 132–145.
- Gmür, Markus (2014a), *Die zivilgesellschaftliche Bewältigung von Unsicherheit: Nonprofit-Organisationen als vorübergehende Infrastruktur-Dienstleister*, in: *Jahrbuch Recht und Ökonomik des Dritten Sektors 2013/2014 (RÖDS)*, hrsg. von Hans-Jörg Schmidt-Trenz und Rolf Stober.
- Gmür, Markus (2014b), *Strategien für zivilgesellschaftliche Genossenschaften*, in: *Genossenschaftswissenschaft zwischen Theorie und Geschichte*, Festschrift für Prof. Dr. Johann Brazda zum 60. Geburtstag, hrsg. von Juhani Laurinkari, Bremen, S. 329–343.

- Gmür, Markus (2014c), Wie viel Zivilgesellschaft steckt in Ihrer NPO?, in: *Verbands-Management*, 40. Jg., Heft 2, S. 6–15.
- Göler von Ravensburg, Nicole (2013), Chancen für die eingetragene Genossenschaft in der Sozialwirtschaft, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU*, 36. Jg., Heft 2-3, S. 89–105.
- Grosseckler, Heinz (1989), Kennzeichen von Geschäftsfeldern mit genossenschaftsspezifischen Vorteilen, in: *Genossenschaften und genossenschaftswissenschaftliche Forschung*, Festschrift des Seminars für Genossenschaftswesen zum 600-jährigen Gründungsjubiläum der Universität zu Köln, hrsg. von Jürgen Zerche, Philipp Herder-Dorneich und Werner Wilhelm Engelhardt, Regensburg, S. 3–22.
- Gutenberg, Erich (1962), *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, 1. Band: Die Produktion, 3. Aufl., Berlin.
- Hanel, Alfred (1992a), Genossenschaftsbegriff und Genossenschaftsarten, in: *Genossenschaftliche Selbsthilfe und struktureller Wandel*, hrsg. von Marburg Consult für Selbsthilfeförderung eG, Marburg, S. 34–47.
- Hanel, Alfred (1992b), Zur Abgrenzung der Genossenschaft von nicht-genossenschaftlichen Organisationen, in: *Genossenschaftliche Selbsthilfe und struktureller Wandel*, hrsg. von Marburg Consult für Selbsthilfeförderung eG, Marburg, S. 48–59.
- Helweh Hannan, Radwan (1976), Die Behandlung genossenschaftsspezifischer Economies of Scale in der Genossenschaftstheorie, Literaturanalyse und Weiterentwicklung eines theoretischen Konzepts, Köln.
- Isenmann, Ralf (2003), Natur als Vorbild, Plädoyer für ein differenziertes und erweitertes Verständnis der Natur in der Ökonomie, Marburg.
- Kluge, Susanne (1999), Empirisch begründete Typenbildung, Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung, Opladen.
- Kluth, Winfried (2018), Die Bedeutung von Infrastrukturgenossenschaften für die kommunale Daseinsvorsorge, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU*, 41. Jg., Heft 3, S. 241–256.
- Kluth, Winfried (2019), Der Beitrag von Infrastrukturgenossenschaften für eine nachhaltige Bürgerpartizipation, in: *Bürgerpartizipation- neu gedacht*, hrsg. von Winfried Kluth und Ulrich Smeddinck, Halle an der Saale, S. 135–148.
- Kluth, Winfried und Susanne Sieker (2017), Sozialgenossenschaften aus dem Blickwinkel des Genossenschaftsrechts und des Gemeinnützigkeitsrechts, in: *Genossenschaft innovativ, Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft*, hrsg. von Ingrid Schmale und Johannes Blome-Drees, Wiesbaden, S. 77–94.
- Knoblich, Hans (1972), Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 1. Jg., Heft 4, S. 141–147.
- Kocka, Jürgen (2000), Zivilgesellschaft als historisches Problem und Versprechen, in: *Europäische Zivilgesellschaft in Ost und West, Begriff, Geschichte, Chancen*, hrsg. von Manfred Hildermeier, Jürgen Kocka und Christoph Conrad, Frankfurt/Main, S. 13–39.
- Kocka, Jürgen (2004), Zivilgesellschaft in historischer Perspektive, in: *Zivilgesellschaft als Geschichte, Studien zum 19. und 20. Jahrhundert*, hrsg. von Ralph Jessen, Sven Reichardt und Ansgar Klein, Wiesbaden, S. 29–42.

- Köstler, Ursula (2006), Hilfe zur Selbsthilfe, Die Bürger wollen aktiv werden: Motive des Konzepts Seniorengenossenschaften, in: Gesundheits- und Sozialpolitik, 60. Jg., Heft 9-10, S. 43–51.
- Lehmann, Helmut (1975), Typologie und Morphologie in der BWL, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von Erwin Grochla und Waldemar Wittmann, 4. Aufl., Stuttgart, S. 3941–3952.
- Münkner, Hans-Hermann (1991), Chancen der Genossenschaft in den neunziger Jahren, Frankfurt a.M.
- Paulick, Heinz (1956), Das Recht der eingetragenen Genossenschaft, Ein Lehr- und Handbuch, Karlsruhe.
- Pestoff, Victor A. (1992), Third Sector and Co-operative Services, An Alternative to Privatization, in: Journal of Consumer Policy, 15. Jg., S. 21–45.
- Rawls, John (1979), Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt a.M.
- Reifschneider, Annika und Michael Roth (2020), Genossenschaften, Gemeinnützigkeit, Gemeinwohlökonomie – Gemeinsamkeiten und Unterschiede, in: Geno Graph.
- Riedl, Rupert (2000), Strukturen der Komplexität: Eine Morphologie des Erkennens und Erklärens, München, München.
- Ropohl, Günter (1972), Grundlagen und Anwendungsmöglichkeiten der morphologischen Methode in Forschung und Entwicklung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1. Jg., Heft 2 und 3, 495-499 und 541-546.
- Schlicksupp, Helmut (1989), Innovation, Kreativität, Ideenfindung, Würzburg.
- Schmale, Ingrid (2017), Sozialgenossenschaften: eine wieder entdeckte Rechts- und Wirtschaftsform in der Sozialwirtschaft, in: Genossenschaft innovativ, Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft, hrsg. von Ingrid Schmale und Johannes Blome-Drees, Wiesbaden, S. 11–45.
- Schmale, Ingrid und Johannes Blome-Drees (2017), Einleitung, in: Genossenschaft innovativ, Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft, hrsg. von Ingrid Schmale und Johannes Blome-Drees, Wiesbaden, S. 1–7.
- Schmale, Ingrid und Philipp Degens (2013), Selbstbestimmung, Lebenslage und Fähigkeiten: Beiträge von Genossenschaften zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung, in: Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik, Bericht der XVII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung (IGT) 2012 in Wien, hrsg. von Johann Brazda, Markus Dellinger und Dietmar Rößl, Wien, S. 776–794.
- Schmid, Günter (1987), Marketing als Unternehmensführungskonzeption von Handelsgenossenschaften, Potentielle Ökonomisierungswirkungen und mögliche Kommerzialisierungsgefahren, dargestellt am Beispiel genossenschaftlicher Verbundsysteme des Lebensmittelhandels, Berlin.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2008), Zur Morphologie des Dritten Sektors im Gefüge zwischen Staat, Markt und Familie, Ein Diskussionsbeitrag zur Ciriec-Studie "Die Sozialwirtschaft in der Europäischen Union", in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU, 31. Jg., Heft 3, S. 323–336.

- Schulz-Nieswandt, Frank (2015), Zur morphologischen Möglichkeit der Gemeinwirtschaftlichkeit des genossenschaftlichen Formprinzips, in: Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen, Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und Anwendungsbeispiele; Dokumentation des 11. Internationalen NPO-Colloquiums am 3. und 4. April 2014 an der Johannes Kepler Universität Linz, hrsg. von René Andeßner, Dorothea Greiling, Markus Gmür und Ludwig Theuvsen, Linz, S. 467–476.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2020a), Die Genossenschaftsidee und das Staatsverständnis von Hermann Schulze-Delitzsch (1808-1883) im Kontext des langen 19. Jahrhunderts der Sozialreform, Berlin.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2020b), Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl, Eine Diskurseröffnung.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2020c), Morphologie und Kulturgeschichte, Was sind Genossenschaften und wie erforscht man sie?, in: Handbuch Genossenschaftswesen, hrsg. von Johannes Blome-Drees, Nicole Göler von Ravensburg, Alexander Jungmeister, Ingrid Schmale und Frank Schulz-Nieswandt, Wiesbaden.
- Schwarz, Peter (1979), Morphologie von Kooperationen und Verbänden, Zugl.: Freiburg/Schweiz, Univ., Diss., 1978, Tübingen.
- Schwarz, Peter (1984), Erfolgsorientiertes Verbandsmanagement, Grundlagen der Verbandsbetriebslehre und der Verbandsführung, Sankt Augustin.
- Stappel, Michael (2017), Zu genossenschaftlichen Neugründungen mit sozialer Zielsetzung, in: Genossenschaft innovativ, Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft, hrsg. von Ingrid Schmale und Johannes Blome-Drees, Wiesbaden, S. 147–159.
- Theurl, Theresia (2013), Gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften durch Member-Value-Strategien, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 63. Jg., Heft 2, S. 81–94.
- Thiemeyer, Theo (1972), Unternehmensmorphologie, Methodische Vorbemerkungen zur Bildung praxisbezogener Betriebstypen. Thesen in didaktischer Absicht, in: Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen, Zeitschrift für Strukturlehre der Einzelwirtschaften und für Einzelwirtschaftspolitik, hrsg. von Gerhard Weisser, Göttingen, S. 92–109.
- Thiemeyer, Theo (1975), Wirtschaftslehre öffentlicher Betriebe, Reinbek bei Hamburg.
- Thürling, Marleen (2020), Sozialgenossenschaften als gemeinwirtschaftliche Unternehmen: Begriffsbestimmung und Typologie, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 43. Jg., Heft 1-2, S. 85–104.
- Tietz, Bruno (1960), Bildung und Verwendung von Typen in der Betriebswirtschaftslehre, dargestellt am Beispiel der Typologie der Messen und Ausstellungen, Köln.
- Weber, Max (1951), Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie, 5. Aufl., Tübingen.
- Weisser, Gerhard (1968), Genossenschaften, Hannover.
- Welzer, Harald (2019), Alles könnte anders sein, Eine Gesellschaftsutopie für freie Menschen, Frankfurt am Main.
- Zimmer, Annette (2009), Genossenschaften als zivilgesellschaftliche Organisationen?, in: Beiträge der genossenschaftlichen Selbsthilfe zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung, Bericht der XVI. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 2008 in Köln, hrsg. von Hans Jürgen Rösner und Frank Schulz-Nieswandt, Münster, Westf, S. 143–156.

**Autoren**

Johannes Blome-Drees,; Seminar für Genossenschaftswesen; Institut für Soziologie und Sozialpsychologie; WiSo-Fakultät; Universität zu Köln; Albertus-Magnus-Platz; Köln; blome@wi-so.uni-koeln.de

Joschka Moldenhauer; Seminar für Genossenschaftswesen; Institut für Soziologie und Sozialpsychologie; WiSo-Fakultät; Universität zu Köln; Albertus-Magnus-Platz; Köln; j.moldenhauer@uni-koeln.de

## Freie Beiträge zu den Themen Sparkassen und Theaterwesen

Corinna Ewelt-Knauer, Anja Schwering, Sandra Winkelmann

### Wirksamkeit der Kontrollen im Corporate-Governance-System der Sparkassen

#### Zusammenfassung

Da Sparkassen einen öffentlichen Auftrag erfüllen müssen, der ihr Bestehen gesetzlich legitimiert, zeichnet sich ihr Corporate-Governance-System durch Besonderheiten aus. Diese Besonderheiten wirken sich nicht nur auf die Vorstandstätigkeit, sondern auch auf die Tätigkeit der Kontrollorgane aus, welche eine nachhaltige Erfüllung des öffentlichen Auftrags prüfen und gewährleisten sollen. Nach einer Vorstellung des Corporate-Governance-Systems beschäftigt sich der Beitrag daher mit der Frage, ob und wie allgemeine Herausforderungen, die durch das System bedingt sind, sowie besondere Herausforderungen, die sich aus der langanhaltenden Niedrigzinspolitik ergeben, die Effektivität der Kontrollen beeinflussen.

**Stichworte:** Sparkassen; öffentlicher Auftrag; Stakeholder; Corporate-Governance-System; Kontrollorgane; Niedrigzinspolitik

#### Summary

Since savings banks must fulfill a public contract that legitimizes their existence by law, a number of special features characterizes their corporate governance system. These features affect not only the activities of the management board, but also the activities of the surveillance institutions, which have to review and ensure the sustainable fulfillment of the public contract. After a presentation of the corporate governance system, the article therefore deals with the question of whether and how general challenges resulting from the corporate governance system as well as special challenges resulting from the long-term low interest rate policy influence the effectiveness of the controls.

**Keywords:** Savings banks; public contract; stakeholder; corporate governance system; surveillance institutions; low interest rate policy

#### I. Motivation und Zielsetzung

Sparkassen verfügen über ein spezielles Corporate-Governance-System (CG-System), das sich von dem privater Unternehmen unterscheidet. Ihre Unternehmenstätigkeit ist durch den öffentlichen Auftrag nicht primär auf die Gewinnerzielung, sondern auf die Versorgung der ansässigen Bevölkerung ausgerichtet (Brämer u. a. 2010, S. 316 f.). Das CG-System soll vor diesem Hintergrund dazu dienen, die Interessen verschiedener Stakeholder zu vereinen und den öffentlichen Auftrag nachhaltig zu erfüllen (Pfungsten 2010, S. 77). Um eine angemessene Aufgabenerfüllung zu gewährleisten, existieren im CG-System der Sparkasse u. a. interne und externe

Kontrollorgane, die die Entscheidungen der Sparkassenvorstände überprüfen und die Aufgabenerfüllung sicherstellen sollen. Die implementierten CG-Strukturen weisen jedoch vor allem im Hinblick auf die Kontrollorgane einige Besonderheiten auf, die die Effektivität der Kontrollen beeinflussen können.

Gleichzeitig stehen Sparkassen durch die langanhaltende Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank (EZB) vor neuen Herausforderungen, die auch das CG-System tangieren (Klose 2020, S. 374; Wolgast 2016, S. 11). Im Zuge der Finanzkrise und der Euro-Schuldenkrise lockerte die EZB ihre Geldpolitik und senkte das Zinsniveau erheblich. Seit 2016 liegt der auch als Leitzins bezeichnete Hauptrefinanzierungssatz bei 0 % (Klose 2020, S. 374). Damit hat die EZB ein nachhaltiges Niedrigzinsumfeld geschaffen und gab erst kürzlich in ihrem Jahresbericht 2019 bekannt, dass die Zinsen auch „so lange wie erforderlich auf ihrem aktuellen Niveau bleiben werden“ (Europäische Zentralbank 2019). Während die europäische Realwirtschaft von den Niedrigzinsen weitestgehend profitiert, sinkt die Ertragskraft der Banken und der Kostendruck steigt (Burkert u. a. 2019, S. 5 f.). Insbesondere für Sparkassen besteht ein erheblicher Anpassungsdruck, da ihr Geschäftsmodell, das u. a. auf der traditionellen deutschen Sparkultur und dem damit verbundenem Vorsorgegedanken basiert, durch die Niedrigzinspolitik tangiert wird (Wolgast 2016, S. 24 ff.). Die Sparkassen sind in dieser Situation daher mit weiteren Herausforderungen im Hinblick auf ihre CG-Strukturen konfrontiert (Brock/Bieberstein 2015, S. 67 f.; Pflingsten 2016, S. 229 ff.). Inwieweit sich diese auf die Wirksamkeit der Kontrollen durch den Verwaltungsrat und die Prüfungsstelle auswirken, soll im vorliegenden Beitrag analysiert werden. Um eine Basis für die Analyse zu schaffen, wird zunächst auf das CG-System der Sparkassen in NRW<sup>1</sup> mit Fokus auf den Kontrollorganen eingegangen und es werden bestehende Ziel- und Interessenkonflikte herausgearbeitet. Anschließend werden Herausforderungen effektiver Kontrollen, die aus den implementierten CG-Strukturen im Allgemeinen und aus der Niedrigzinspolitik im Besonderen resultieren, abgeleitet und diskutiert.

## II. Corporate-Governance-System der Sparkassen

Mit dem Begriff der CG wird das System der Unternehmensführung und -überwachung eines Unternehmens beschrieben (von Werder 2015, S. 3 f.). Aus der Perspektive des stakeholderorientierten Ansatzes besteht das Ziel darin, dieses System so auszugestalten, dass die Erwartungen jener Personen oder Institutionen berücksichtigt werden, die aus verschiedensten Gründen am Bestand, der Entwicklung und dem Erfolg des Unternehmens interessiert sind (*Stakeholder*) (Freeman 2010, S. 25; Thomsen/Conyon 2012, S. 4 f.). Sparkassen sind als öffentliche Unternehmen mit diversen Stakeholdern konfrontiert, wobei im vorliegenden Beitrag die regiona-

<sup>1</sup> Da die Sparkassengesetze der Bundesländer (teilweise) voneinander abweichen und in NRW sowohl ein Sparkassengesetz als auch ein Corporate-Governance-Kodex existieren, wird dieses Bundesland fokussiert.



le Bevölkerung, die Kommune als Anstaltsträger, der Sparkassenvorstand und die regionalen Sparkassenverbände fokussiert werden. Hierbei handelt es sich um die vor dem Hintergrund der im Beitrag eingenommenen Kontrollperspektive zentralen Stakeholder. Das im Folgenden vorgestellte CG-System der Sparkasse soll dazu beitragen, die geforderte Interessenberücksichtigung zu gewährleisten (Thomsen/Conyon 2012, S. 44).

## 1. Geschäftsmodell der Sparkassen

### a) Rechtsform und Organisation der Sparkassen

Sparkassen stellen Universalbanken dar, weil sie eine Vielzahl an Bankgeschäften betreiben (Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber 2015, S. 29 f.; Netzel 2010, S. 10). Je nach geschäftspolitischer Ausrichtung werden die Universalbanken in die drei Sparten der Kreditbanken, der Banken des Genossenschaftssektors und der Sparkassen und Landesbanken unterteilt. Während Kreditbanken auf die Gewinnerzielung und Genossenschaften auf die wirtschaftliche Förderung ihrer Mitglieder ausgerichtet sind, bestehen die Sparkassen, um dauerhaft einem öffentlichen Zweck zu dienen, der sich aus dem Gesetz bzw. aus der jeweiligen Satzung der Sparkasse ergibt (Henneke 2011, S. 458; Netzel 2010, S. 10). Weiterhin stellen Sparkassen Anstalten des öffentlichen Rechts dar, die sich im gesetzlichen Rahmen selbst verwalten und eigenes Vermögen haben, das i. d. R. aus Gewinnthesaurierungen hervorgeht (Böhm-Dries/Eggers/Hortmann 2011, S. 27 f.; Lütke-Uhlenbrock 2007, S. 9 f.). Sie verfügen nicht über Anteilseigner, sondern über einen Anstaltsträger in Form einer kommunalen Gebietskörperschaft wie bspw. Gemeinden, Kreise oder Zweckverbände. So sind Vertreter des Trägers zum einen gemeinsam mit der Landesaufsicht für die generelle Errichtung, Vereinigung oder Auflösung von Sparkassen zuständig (Böhm-Dries/Eggers/Hortmann 2011, S. 27 f.; Henneke 2011, S. 469; Müller 2005, S. 332). Zum anderen legen sie die Satzung und damit die Zweckbestimmung der Sparkassen fest. Zudem ist der Anstaltsträger in den Gremien der Sparkassen vertreten.

Im Hinblick auf die übergeordnete Sparkassenorganisation existieren neben dem übergreifenden Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV) regionale Sparkassen- und Giroverbände. In NRW sind dies der Rheinische Sparkassen- und Giroverband (RSGV) und der Sparkassenverband Westfalen-Lippe (SVWL). Ihre Pflichtmitglieder sind die örtlichen Sparkassen sowie deren Anstaltsträger (Deutscher Sparkassen- und Giroverband 2017b). Beide regionalen Verbände gliedern sich in je drei organisatorische Einheiten. Die erste Einheit ist die Geschäftsstelle, welche die Sparkassen berät und ihre Interessen vertritt. Die zweite Einheit in Form der Prüfungsstelle ist für die Abschlussprüfung der Sparkassen zuständig und die dritte Einheit der Sparkassenakademien unterstützt bei der Aus- und Weiterbildung. Außerdem unterhalten die Verbände seit dem Wegfall der Gewährträgerhaftung einen gemeinsamen Stützungsfonds für die Mitgliedssparkassen, der im Fall fi-

nanzieller Engpässe greift und die gesetzlich geforderte Einlagensicherung gewährleistet. Er wird über eine Verbandsumlage der Sparkassen finanziert (Deutscher Sparkassen- und Giroverband 2017a; Henneke 2011, S. 516).

#### b) Unternehmensinterne und -externe Organe der Sparkassen

Um die Funktionsfähigkeit der Sparkassen zu gewährleisten, existieren Organisationseinheiten bzw. Organe der CG, welche neben der Unternehmensführung auch auf die im Beitrag fokussierte Überwachung der Unternehmenstätigkeit ausgerichtet sind (Welge/Eulerich 2014, S. 42 f.). Die zwei maßgeblichen *internen Organe* sind bei Sparkassen der Vorstand und der Verwaltungsrat (Henneke 2011, S. 516). Der *Vorstand* stellt ein Kollegialorgan mit einem Vorsitzenden dar, der in eigener Verantwortung die laufenden Geschäfte der Sparkasse leitet. Er bestimmt die langfristige Strategie und muss die Erfüllung des öffentlichen Auftrags sicherstellen (§ 2 und § 20 Sparkassengesetz Nordrhein-Westfalen<sup>2</sup> (SpkG NRW)). Weiterhin vertritt er die Sparkasse nach außen und ist verpflichtet, den Verwaltungsrat regelmäßig über seine Tätigkeiten in Kenntnis zu setzen (§ 20 SpkG NRW).

Der *Verwaltungsrat* verkörpert äquivalent zum Aufsichtsrat bei Kapitalgesellschaften das zentrale interne Kontrollorgan (Henneke 2011, S. 516 f.; Kammlott/Schiereck 2005, S. 372). Der Vorsitzende und die Mitglieder des Verwaltungsrates werden gem. § 8 Abs. 1 SpkG NRW durch den Anstaltsträger bestimmt (Henneke 2011, S. 516 f.; Kammlott/Schiereck 2005, S. 372). Die Mitglieder setzen sich i. d. R. zu zwei Dritteln aus kommunalen Mandatsträgern und sachkundigen Bürgern sowie zu einem Drittel aus Angestellten der jeweiligen Sparkasse zusammen. Um die Aufgabenerfüllung des Vorstands zu prüfen, verfügt der Verwaltungsrat über ein Auskunfts- und Akteneinsichtsrecht. Weiterhin bestimmt er die Richtlinien der Geschäftspolitik und ist für die Feststellung des Jahresabschlusses, den Vorschlag über die Verwendung des Jahresüberschusses und die Überwachung der Berücksichtigung des Gemeinwohls zuständig (§ 15 SpkG NRW). Ferner hat er die Personalhoheit über den Vorstand inne (Kammlott/Schiereck 2005, S. 372).

Ein *externes Organ* ist die *Prüfungsstelle* des zuständigen regionalen Sparkassen- und Giroverbandes, welche die jährliche Abschlussprüfung durchführt (§ 316 HGB)<sup>3</sup> und somit ein bedeutendes Kontrollorgan darstellt. Neben der Prüfungsstelle existieren bei Sparkassen weitere spezifische Kontrollinstanzen. Die branchenspezifische Fachaufsicht erfolgt durch die *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht* (BaFin), welche generell für die Banken-, Versicherungs- und Wertpapieraufsicht zuständig ist. Die *Länder* übernehmen ergänzend die Rechtsaufsicht bezüglich der

2 Sparkassengesetz Nordrhein-Westfalen (SpkG) v. 18. November 2008 (GV. NRW, S. 696), zuletzt geändert durch Artikel 6 des Gesetzes zur Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung v. 15. November 2016 (GV. NRW, S. 966).

3 Handelsgesetzbuch (HGB) v. 10. Mai 1897 (RGB1. Nr. 23, S. 219), zuletzt geändert durch Artikel 11 Absatz 28 des Gesetzes v. 18. Juli 2017 (BGBl. I, S. 2745).

Erfüllung des öffentlichen Auftrages (Böhm-Dries/Eggers/Hortmann 2011, S. 31; Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber 2015, S. 373 f.).

## 2. Ziele der Corporate Governance von Sparkassen

### a) Gesetzliche Ziele

Die Ziele der Sparkassen sind sowohl im Sparkassengesetz als auch im Corporate Governance Kodex für Sparkassen in NRW (CGK Spk NRW) festgelegt und resultieren aus dem öffentlichen Auftrag. So wird in § 2 SpkG NRW ausdrücklich geregelt, dass drei Zielsetzungen in folgender Rangfolge zu verfolgen sind: (1) die geld- bzw. kreditwirtschaftliche Versorgung, (2) die Gewinnerzielung und (3) die gemeinwohlorientierte und strukturelle Förderung der Region (Gerlach 2011, S. 527 ff.; Pfingsten 2010, S. 77; Rudolph 2010, S. 66; Wagner-Braun 2010, S. 29 f.; Wüerst 2009, S. 587). Als primäre Zielsetzung schließt die geld- bzw. kreditwirtschaftliche Versorgung die übergreifende Versorgung der ansässigen Bevölkerung, des Trägers und der regionalen Wirtschaft ein (§ 2 Absatz 1 und 2 SpkG NRW). So sollen auch wirtschaftlich schwächere Bevölkerungsgruppen und kleine und mittelständische Unternehmen versorgt werden, um eine finanzielle Ausgrenzung zu verhindern (Gerlach 2011, S. 527 ff.; Rudolph 2010, S. 66; Wagner-Braun 2010, S. 29 f.). Hierzu ist die (moderate) Gewinnerzielung als zweites Ziel erforderlich, um die Geschäftstätigkeit der Sparkassen finanziell sicherzustellen (§ 2 Absatz 3 SpkG NRW). Zudem sollen sich Sparkassen gesellschaftlich engagieren, was auch als Corporate Social Responsibility bezeichnet wird (Brämer u. a. 2010, S. 317 f.). Dies bezieht sich einerseits auf das Kerngeschäft der Sparkassen. So sollen Kreditvergabeentscheidungen sozial, ökologisch und ökonomisch nachhaltig erfolgen. Andererseits bezieht sich gesellschaftliches Engagement auf Aktivitäten unabhängig vom Kerngeschäft, wie bspw. die Kulturförderung. Diese Aktivitäten der gemeinwohlorientierten und strukturellen Förderung sind zu verfolgen, wenn ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen.

### b) Sonstige Ziele

Neben den gesetzlichen ergeben sich weitere Ziele der Sparkassen. So soll der Sparinn und die finanzielle Eigenvorsorge der Bevölkerung gefördert werden.<sup>4</sup> Zudem sind möglichst langfristige Beziehungen zwischen Kunden und Beratern anzustreben und die Sparkassen sollen Arbeitsplätze in der jeweiligen Region zur Verfügung stellen (Brämer u. a. 2010, S. 315 ff.). Generell stellt auch die Kundenzufriedenheit eine primäre Zielgröße der Sparkassen dar.

Sparkassen dienen außerdem der Stabilisierung des Finanzsystems. Sie fördern den Wettbewerb auf dem kreditwirtschaftlichen Markt, insbesondere in ländlicheren Regionen. Da sich private Banken häufig aus diesen Gebieten zurückziehen, würde

<sup>4</sup> Dies ist im Sparkassengesetz NRW nicht explizit definiert, aber bspw. im Sparkassengesetz Hessen oder Rheinland-Pfalz.

die Nichtpräsenz der Sparkassen zu einer erhöhten Marktmacht genossenschaftlicher Institute führen (Brämer u. a. 2010, S. 325 f.). Ohne Sparkassen und damit Kreditinstituten, die *nicht* primär ihre Gewinne maximieren, wird anhaltendes Marktversagen angenommen, da keine optimale Allokation von Finanzdienstleistungen im Hinblick auf Angebot und Nachfrage gewährleistet wird (Brämer u. a. 2010, S. 311 f.). Dies untermauert die Existenzberechtigung der Sparkassen.

### III. Wirksamkeit der Kontrollen

Da der nachhaltigen Umsetzung der genannten Ziele und damit des öffentlichen Auftrags eine hohe gesellschaftliche Bedeutung zukommt (Oebbecke u. a. 2006, S. 11 ff.), bestehen neben dem Vorstand die Kontrollorgane, welche überprüfen sollen, ob die definierten Ziele angemessen umgesetzt werden. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der Agency-Theorie und potenzieller Interessenkonflikte zwischen dem Vorstand und den übrigen Stakeholdern relevant (Welge/Eulerich 2014, S. 15 f.; Witt 2001, S. 111). Diesbezüglich beschäftigt sich die folgende Analyse zunächst mit möglichen Ziel- und Interessenkonflikten, die die Notwendigkeit von Kontrollen begründen. Nachfolgend wird untersucht, inwieweit die Kontrollen durch die zwei direkten Kontrollorgane des Verwaltungsrats und der Prüfungsstelle wirksam sind. Dabei wird zum einen auf die grundsätzlichen Herausforderungen Bezug genommen, die durch das CG-System der Sparkassen bedingt sind. Zum anderen werden die besonderen Herausforderungen betrachtet, die durch die Niedrigzinspolitik entstehen.

#### 1. Grundsätzliche Herausforderungen des Corporate-Governance-Systems

##### a) Grundsätzliche Ziel- und Interessenkonflikte

Es ist die Aufgabe des Leitungsorgans und damit des Vorstands, den öffentlichen Auftrag nachhaltig zu erfüllen, indem er eigenverantwortlich die strategische Ausrichtung der Geschäftspolitik und den Umfang der Umsetzung der CG-Ziele bestimmt (Welge/Eulerich 2014, S. 42 f.). Ziel- und Interessenkonflikte können die adäquate Umsetzung aber beeinträchtigen. Bei Sparkassen existiert ein genereller Zielkonflikt zwischen der Gewinnerzielung und den übrigen Zielen, der eine gleichzeitige Verfolgung der Ziele erschwert. So steht die geld- und kreditwirtschaftliche Versorgung der Bevölkerung, insb. schwächerer Bevölkerungsgruppen, sowie die gemeinwohlorientierte und strukturelle Förderung der Region der Gewinnerzielung entgegen (Ewelt-Knauer u. a. 2019, S. 360 f.).

Zudem liegen grundsätzliche Interessenkonflikte zwischen den betrachteten Stakeholdern vor. So wird im Hinblick auf die Ziele aus Sicht des Sparkassenvorstands ein starkes Interesse an der Gewinnerzielung und der anschließenden Thesaurierung abgeleitet, da diese für den Fortbestand und das Wachstum der Sparkassen, aber auch für die Vorstandsvergütung zentral sind (Jasny/Lang 2016). Ersteres gilt aufgrund des finanziellen Sicherungssystems ebenso für die regionalen Sparkassen-

und Giroverbände. Für die Bevölkerung besteht hingegen sowohl ein hohes Interesse an der geld- und kreditwirtschaftlichen Versorgung als auch an gemeinwohlorientierten Aktivitäten (Brämer u. a. 2010), so dass sich vor allem starke Interessengegensätze zwischen dem Sparkassenvorstand bzw. den regionalen Verbänden und der Bevölkerung ergeben. Weiterhin sind auch die Interessen des Anstaltsträgers ambivalent zu beurteilen. Dieser profitiert einerseits von der Förderung der Wirtschaftsstruktur sowie von gemeinnützigen Aktivitäten, die die Bevölkerung und die Region unterstützen. Andererseits sind die oftmals finanzschwachen Kommunen auf finanzielle Zuflüsse in Form von Krediten oder auf die Ausschüttung nicht thesaurierter Gewinne der Sparkasse angewiesen (Gornig/Michelsen 2017). Aufgrund des häufig akuten Handlungsbedarfs kann daher auch hier ein ausgeprägtes Interesse an der Gewinnerzielung antizipiert werden. Insgesamt sind die Interessen der betrachteten Stakeholder daher als sehr heterogen zu bewerten, insb. unterscheiden sich die Interessen der Bevölkerung, eventuell auch des Trägers, maßgeblich von denen des Vorstands. Um zu gewährleisten, dass der Vorstand nicht primär im eigenen Gewinnerzielungsinteresse handelt, kommt effektiven Kontrollen durch den Verwaltungsrat und die Prüfungsstelle vor dem Hintergrund der beschriebenen Ziel- und Interessenkonflikten daher eine hohe Bedeutung zu. Beide Organe werden nachfolgend vorgestellt und im Hinblick auf die Wirksamkeit ihrer Kontrollen analysiert.

#### b) Interne Perspektive: Der Verwaltungsrat

Dem Verwaltungsrat kommt die Aufgabe zu, den Vorstand zu überwachen und die Richtlinien der Geschäftspolitik zu bestimmen (§ 15 SpkG NRW). Hierzu muss er vom Vorstand kontinuierlich mit ausreichend Informationen versorgt und in zustimmungspflichtige Geschäfte einbezogen werden (§ 20 SpkG NRW). Übergeordnet soll der Verwaltungsrat sicherstellen, dass der öffentliche Auftrag gewahrt und die Interessen aller Stakeholder, insbesondere auch die der Bevölkerung, berücksichtigt und umgesetzt werden (Böhm-Dries/Eggers/Hortmann 2011, S. 29).

Die *Prüfungsinstrumente* des Verwaltungsrates sind Kontrollen im Sinne der Beratung und Überwachung des Vorstandes, welche wie folgt charakterisiert werden können. Die Beratung und die Bestimmung der Richtlinien der Geschäftspolitik repräsentieren zukunftsbezogene Kontrollen (Hölscher/Dähne 2014, S. 275; Velte/Buchholz 2014, S. 297). Durch diese können Entscheidungen des Vorstandes bereits während der Entscheidungsfindung und damit präventiv beeinflusst werden. Durch die nachgelagerte Überwachung kann der Verwaltungsrat hingegen korrigierend eingreifen, wenn die Ziele der CG in der Vergangenheit nicht hinreichend umgesetzt oder berücksichtigt wurden. Findet somit ein vergangenheits- und zukunftsbezogener kontinuierlicher, offener Austausch zwischen Vorstand und Verwaltungsrat statt (Tz. 2.7 CGK Spk NRW), besteht die Möglichkeit, Entscheidungsprozesse im Vorstand insgesamt nachzuvollziehen und im Sinne der definierten Ziele zu beeinflussen (Hölscher/Dähne 2014, S. 275; Velte/Buchholz 2014, S.

297). Darüber hinaus kann der Verwaltungsrat Organisationsprüfungen und sonstige Prüfungen über die Prüfstellen der Verbände veranlassen. Dies stellt eine zusätzliche Möglichkeit dar, die Überwachungstätigkeit auszuweiten (Jungkamp 2011, S. 156).

Damit die Kontrollen wirksam sind, müssen die Mitglieder des Verwaltungsrates, welche die *Prüfungsträger* sind, über die erforderliche Sachkunde verfügen (Böhm-Dries/Eggers/Hortmann 2011, S. 29; Kammlott/Schiereck 2005, S. 372).<sup>5</sup> Diese wird im Sparkassengesetz in NRW als „Nachweis einer fachlichen Eignung zum Verständnis der wirtschaftlichen und rechtlichen Abläufe im Tagesgeschehen einer Sparkasse“ (§ 12 Abs. 1 SpkG NRW) definiert und ist im Rahmen der Mitgliederwahl als zentrales Kriterium zu berücksichtigen. Für eine angemessene Aufgabewahrnehmung ist deshalb auch die Zusammensetzung des Gremiums entscheidend. Gemäß § 12 SpkG NRW besteht der Verwaltungsrat aus Mitgliedern der Vertreterversammlung des Trägers, sachkundigen Bürgern, welche ebenfalls der Vertretung des Trägers angehören können, sowie Sparkassenbeschäftigten (Böhm-Dries/Eggers/Hortmann 2011, S. 29; Hölscher/Dähne 2014, S. 278). Da die Sparkassenbeschäftigten nur circa ein Drittel der Mitglieder darstellen, hat i. d. R. die Mehrzahl der Mitglieder, welche somit richtungsweisend für Entscheidungen ist, einen kommunalpolitischen Hintergrund (Henneke 2011, S. 516 f.; Kammlott/Schiereck 2005, S. 372).

Im Hinblick auf die *Kompetenz und Qualifikation* der Verwaltungsratsmitglieder kann diesbezüglich einerseits hervorgehoben werden, dass die Verwaltungsratsmitglieder sich durch eine starke regionale Verbundenheit und durch detailliertes Lokalwissen auszeichnen (Böhm-Dries/Eggers/Hortmann 2011, S. 30; Brämer u. a. 2010, S. 323). Folglich wird durch ihre Kenntnisse, bspw. über die Standortstärken und -schwächen, die Kontrolle der Umsetzung gemeinwohlorientierter und strukturpolitischer Ziele erleichtert. Dies kommt sowohl dem Anstaltsträger als auch der Bevölkerung zugute.

Andererseits steht die fachliche Kompetenz der Verwaltungsratsmitglieder häufig in der Kritik (Kammlott/Schiereck 2005, S. 372; Machura 1994, S. 171; Seibicke 2005, S. 96 ff.). So wird diskutiert, ob die Mitglieder tatsächlich über die notwendigen unternehmerischen oder rechtlichen Kenntnisse verfügen, die entscheidend

5 Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) gibt für Aufsichtsratsmitglieder privatwirtschaftlicher Unternehmen ebenfalls vor, dass sie über die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen müssen (Grundsatz 11 DCGK). Für Aktiengesellschaften gilt zudem gemäß § 100 Abs. 5 AktG (Aktiengesetz vom 6.9.1965 (BGBl. I S. 1089), in Kraft getreten am 1.1.1966 zuletzt geändert durch Gesetz vom 22.12.2020 (BGBl. I S. 3256)), dass mindestens ein Mitglied des Aufsichtsrats über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen muss (sog. Financial Expert, Welge/Eulerich 2014, S. 178). Somit gibt das Aktiengesetz im Unterschied zum Sparkassengesetz konkret vor, in welchem Bereich Kompetenzen für mindestens ein Aufsichtsratsmitglied vorliegen müssen.



sind, da Bankgeschäfte kontinuierlich an Komplexität gewinnen (Koenig 1989, S. 191 ff.; Theuvsen/Fentrup 2008, S. 143). Potenzielle Wissensdefizite der Mitglieder können die Wirksamkeit der Kontrollen des Verwaltungsrats aber stark einschränken, so dass eine nachhaltige Interessenberücksichtigung und Zielumsetzung gefährdet ist. Deshalb soll gem. Tz. 4.10 CGK Spk NRW jedes Mitglied eigenverantwortlich dafür sorgen, dass es seine Aufgaben mit Hilfe von Fort- und Weiterbildungen adäquat wahrnehmen kann (Hölscher/Dähne 2014, S. 278; Machura 1994, S. 171).

Daneben liegt aufgrund der Zusammensetzung des Verwaltungsrates eine weitere Herausforderung in möglichen *Veränderungen der Prüfungsperspektive*. Gegenüber dem Vorsitzenden und den Mitgliedern, die einen parteipolitischen Hintergrund innehaben, bestehen vermutlich auch während der Tätigkeitsausübung im Verwaltungsrat parteibezogene Erwartungen (Geerlings 2011, S. 413; Müller-Marques Berger/Srocke 2005, S. 135 f.). So befindet sich diese Personengruppe im Spannungsfeld zwischen Forderungen oder Weisungen des Anstaltsträgers oder der Partei auf der einen Seite und der geforderten Verschwiegenheitspflicht und Prüfungsunabhängigkeit auf der anderen Seite (Röber 2008, S. 62; Schwarz/von Schnurbein 2005, S. 368; Wolf/Ziche 2005, S. 59). Außerdem ergibt sich durch den politischen Bezug die Schwierigkeit, dass sich durch Wahlen die Beurteilung der Zielverfolgung und -erfüllung verändern kann. So zeigen bspw. Gropp/Saadi (2015), dass Stimmen im Verwaltungsrat insbesondere kurz vor Wahlen zur politischen Einflussnahme genutzt werden, so dass sich die Anzahl der Kredite erhöht und die Vergabebedingungen aus Kundensicht erleichtert werden. Dies führt nachgelagert aber vermehrt zu Kreditausfällen, die die Profitabilität der Sparkassen negativ beeinflussen (Englmaier/Stowasser 2017). Diese punktuelle Veränderung im Entscheidungsverhalten zeigt zwar, dass der Verwaltungsrat durchaus Einfluss auf die Geschäfte der Sparkasse nimmt, insbesondere die langfristige Ausrichtung der Kontrollen auf die Sparkassenstrategie und die gemeinwohlorientierten Ziele aber auch schmälert.

Auch ist fraglich, ob und inwieweit gegensteuernde Regelungen im Gesetz und Kodex ausreichen, um zu verhindern, dass die Mitgliedschaft im Verwaltungsrat als Plattform für andere Zwecke als die Kontrollfunktion genutzt wird. So ist u. a. definiert, dass persönliche Interessen und Geschäftschancen nicht bei Entscheidungen des Verwaltungsrats berücksichtigt werden dürfen (Tz 4.9.1 CGK Spk NRW). Weiterhin sollen mögliche Interessenkonflikte, die aufgrund anderer Organfunktionen oder sonstiger Beziehungen vorliegen, frühzeitig offengelegt werden (Tz 4.9.2 CGK Spk NRW). Dies ist bspw. im Fall des Bürgermeisters relevant, welcher i. d. R. gerade wegen seiner Position als Bürgermeister gleichzeitig auch Mitglied oder Vorsitzender im Verwaltungsrat ist. Allerdings ist er wie auch andere Politiker durch seine primäre Funktion in der Kommune vielen weiteren Interessen ausgesetzt, welche nicht zwangsläufig mit der Kontrollperspektive übereinstimmen (Geerlings 2011, S. 413). Trotz entsprechender Regelungen bleibt demnach fraglich, ob eine von der Kontrollfunktion abweichende Einflussnahme tatsächlich unterbunden werden



kann. Dies ist vor allem kritisch zu sehen, da nicht nur einzelne, sondern die Mehrheit der Mitglieder einen kommunalpolitischen Hintergrund aufweisen.

c) Externe Perspektive: Die Prüfungsstelle

Um die Überwachungsfunktion aus externer Perspektive zu untersuchen, wird im zweiten Schritt die Funktionsfähigkeit der Prüfungsstelle analysiert, da ihr als Abschlussprüfer ebenfalls eine herausragende Bedeutung zukommt. Die Prüfungsstelle des regional zuständigen Sparkassen- und Giroverbandes verfügt über mehrere *Prüfungsinstrumente*. Sie ist zum einen für die Prüfung des Jahresabschlusses und die Prüfung des Geschäftsberichts inklusive des Lageberichts zuständig (Jungkamp 2011, S. 156). In diesem Rahmen nimmt sie die typischen Aufgaben des Abschlussprüfers wahr und stellt fest, ob die gesetzlichen Vorschriften eingehalten wurden. Hierbei gelten gem. Tz. 5.3 CGK Spk NRW „die gesetzlichen und berufsrechtlichen Grundsätze für die Durchführung von Abschlussprüfungen durch die Wirtschaftsprüfer in Deutschland“. Da der (geprüfte) Jahresabschluss und der Geschäftsbericht im Rahmen der Publizitätspflichten veröffentlicht werden (§ 325 HGB), erhöht dies die Transparenz für die Stakeholder.

Zum anderen führen die Prüfungsstellen unvermutete Prüfungen im Auftrag der BaFin durch, welche sich auf Geschäftsbereiche, Einzelgeschäfte oder sonstige Vorgänge beziehen können (Jungkamp 2011, S. 157). Dies ermöglicht eine Prüfung, die nicht vom Vorstand antizipiert werden kann, wodurch eine Beurteilung der Umsetzung der CG-Ziele aus einer weiteren Perspektive erfolgt. Überdies kann der Verwaltungsrat, wie beschrieben, Organisationsprüfungen und sonstige Prüfungen im Rahmen seiner gesetzlichen Kontrollfunktion über die Prüfungsstelle veranlassen.

Neben der Vielzahl an Prüfungsinstrumenten ergibt sich die prägnanteste Besonderheit des Kontrollorgans der Prüfungsstelle im Hinblick auf den *Prüfungsträger*. So ist für Sparkassen in NRW die Zuständigkeit der Prüfungsstelle des jeweiligen regionalen Verbandes im Gesetz fixiert (§ 24 Absatz 3 SpkG NRW). Das bedeutet, es erfolgt keine jährliche Wiederbewerbung für das Prüfungsmandat, sondern der zuständige Verband wird einmalig auf Basis der *regionalen Zuständigkeit* festgelegt. Dies kann einerseits positiv gewertet werden, da die fortwährende Prüfung durch den selben Prüfungsträger die Kommunikation vereinfacht und eine tiefere und genauere Betrachtung der Geschäftssituation der Sparkasse ermöglicht (Häfele 2005, S. 154 ff.). So erhöht bspw. ein kontinuierlicher Wechsel von Methoden die Wahrscheinlichkeit, dass Problembereiche entdeckt und offengelegt werden. Eine solche Abstimmung und Anpassung der Methoden an die jeweiligen Problembereiche ist bei wechselnden Prüfungsträgern langfristig kaum möglich. Überdies besteht ein Vorteil darin, dass durch die enge Zusammenarbeit zwischen den Sparkassen und den regionalen Verbänden generell ein tieferes Verständnis der Strukturen und Ge-

gebenheiten der Sparkassen vorausgesetzt werden kann als bei externen Prüfungsgesellschaften.

Andererseits kann die dauerhafte Prüfungszuständigkeit auch nachteilig sein und die *Prüfungsperspektive* verändern. So besteht durch die langfristige Zusammenarbeit die Gefahr der Entwicklung persönlicher, freundschaftlicher Beziehungen, der Routine und der zunehmenden Betriebsblindheit bei der Prüfung (Mirow 2005, S. 115 f.).<sup>6</sup> Zudem ist zentral, dass die Prüfungsstelle zwar eine eigene Geschäftseinheit bildet, organisatorisch aber in den jeweiligen regionalen Sparkassen- und Giroverband eingegliedert ist. Da dieser einen wichtigen Stakeholder der Sparkasse darstellt, der die Sparkasse in vielen Bereichen unterstützt, wird die geforderte funktionell unabhängige und fachlich weisungsfreie Prüfung teilweise in Frage gestellt (Böhm-Dries/Eggers/Hortmann 2011, S. 31; Jungkamp 2011, S. 155; Kammlott/Schiereck 2005, S. 371 f.). Der Vorteil der tieferen Kenntnisse der Strukturen kann daher auch einen Nachteil mit sich bringen, wenn er die Perspektive der Prüfung verändert.

Außerdem kann dem regionalen Verband als Träger des Sicherungssystems der zugehörigen Sparkassen insbesondere seit dem Wegfall der Gewährträgerhaftung sowie aufgrund veränderter Anforderungen an die Einlagensicherung ein starkes Interesse an der Gewinnerzielung der Sparkassen unterstellt werden. Dies kann die Gewichtung dieses Ziels erhöhen, was die Kontrolle zwar zugunsten des Sparkassenvorstands, aber zulasten der Bevölkerungsinteressen lenkt und zu einem Ungleichgewicht im Vergleich zu den übrigen Zielen führt. Hier stellt sich erneut die Frage, ob die gesetzlichen Berichtspflichten an den Verwaltungsrat und die BaFin tatsächlich ausreichen, um einer eingeschränkten Kontrollfunktion entgegenzuwirken (Häfele 2005, S. 154). Sowohl für den Verwaltungsrat als auch für die Prüfungsstelle ergeben sich daher Herausforderungen aus dem CG-System, die die Kontrollwirksamkeit mindern.

## 2. Besondere Herausforderungen der Niedrigzinspolitik

Nach einer detaillierten Vorstellung und Analyse grundsätzlichen Herausforderungen, die aus dem CG-System der Sparkassen resultieren und die Wirksamkeit der Kontrollen beeinflussen, werden im zweiten Schritt ausgewählte Effekte der Niedrigzinspolitik für die Sparkassen diskutiert. Hierzu wird zunächst erneut auf die aus

<sup>6</sup> Auch außerhalb des Sparkassensektors werden die Vor- und Nachteile langfristiger Prüfungsmandate und einer verpflichtenden Rotation des Abschlussprüfers diskutiert (z. B. Ewelt-Knauer/Gold/Pott, S. 29ff.). Im Gegensatz zu Sparkassen ist eine verpflichtende Rotation des Abschlussprüfers in kapitalmarktorientierten Unternehmen mittlerweile durch die EU-Abschlussprüferverordnung Nr. 537/2014 (EU-VO Nr. 537/2014) des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. April 2014 umgesetzt. Konkret darf die Höchstlaufzeit eines Abschlussprüfermandats zehn Jahre nicht überschreiten (Art. 17 EU-VO Nr. 537/2014). Unter bestimmten Voraussetzungen ist eine Verlängerung der Höchstlaufzeit auf 20 Jahre möglich (§ 318 Abs. 1a HGB).

der Niedrigzinspolitik resultierenden Ziel- und Interessenkonflikte eingegangen, um anschließend die Wirksamkeit von Kontrollen in diesem Kontext zu beurteilen.

a) Besondere Ziel- und Interessenkonflikte

Die Niedrigzinspolitik wirkt sich sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene auf die Geschäftspolitik der Sparkassen und ihre Ziele und ebenso mögliche Konflikte aus. Im Hinblick auf die Strategie kann zunächst übergeordnet festgestellt werden, dass die geringen Zinserträge bei Geldanlagen zu einer enormen Abschwächung des in Deutschland traditionellen Vorsorgegedankens und der Sparkultur führen (Wolgast 2016, S. 25 f.). Dadurch, dass gleichzeitig betriebliche Altersvorsorgesysteme sowie Lebensversicherungen von den Niedrigzinsen betroffen sind, kommt es zu einer wachsenden Versorgungslücke für die Bevölkerung (Burkert u. a. 2019, S. 8 f.). Diese Entwicklungen stellen die Grundpfeiler des Geschäftsmodells von Sparkassen infrage und tangieren unmittelbar die Ziele der Sparkassen, den Sparsinn und die finanzielle Eigenvorsorge zu fördern und die flächendeckende geldwirtschaftliche Versorgung der Bevölkerung zu gewährleisten.

Da ein hoher Anteil ihrer Geschäfte zinstragend ist, wirkt sich die Niedrigzinspolitik weiterhin in vielfältiger Weise auf das tägliche Geschäft der Sparkassen aus. Insbesondere das Kreditgeschäft als zentraler Werttreiber verändert sich, wobei die Effekte unterschiedlich zu beurteilen sind (Gärtner/Rehfeld 2007, S. 38; Merl 2008, S. 70 f.; Schackmann-Fallis/Weiß 2010, S. 81 f.). Als Folge der Niedrigzinsen steigen die Nachfrage und somit auch die Anzahl und Höhe neuabgeschlossener Kredite bei Sparkassen (Burkert u. a. 2019, S. 5 ff.). Dies wirkt sich zum einen positiv auf die Zielerfüllung der Sparkassen aus, da die geld- und kreditwirtschaftliche Versorgung der Gesamtbevölkerung verbessert wird. So profitieren nicht nur Privatpersonen, sondern auch ansässige Unternehmen sowie die Kommune von günstigen Finanzierungsmöglichkeiten. Zum anderen schmälern die geringen Zinslasten der Neukredite die Erlöse und damit die Gewinne der Sparkassen, die erforderlich sind, um die Geschäftstätigkeit der Sparkassen finanziell sicherzustellen (§ 2 Absatz 3 SpkG NRW). Dieser Umstand wird dadurch verschärft, dass parallel zum genannten Anstieg der Nachfrage Altkredite und auch Wertpapiere auslaufen, die mit höheren Zinsen verknüpft waren und ebenfalls durch Engagements mit niedrigen Zinsen zu ersetzen sind (Burkert u. a. 2019, S. 4 f.; Michels 2019, S. 4). Sparkassen stehen daher vor der Herausforderung, ihre Geschäftsstrategie anzupassen, um eine moderate Gewinnerzielung im Einklang mit den anderen Zielen des öffentlichen Auftrags dauerhaft zu gewährleisten (Michels 2019, S. 4 ff.). Hierzu werden u. a. Maßnahmen zur Erhöhung der Erträge ergriffen.

Im Kreditgeschäft liegt ein typischer Ansatz in der *Erhöhung der Laufzeiten* von Krediten (Dombret 2017). In Zeiten der Niedrigzinspolitik verbessert dies die Gewinnerzielung allerdings kaum, da der Unterschied zwischen lang- und kurzfristigen Zinsen gering ausfällt. Um von den sich mit der Laufzeit verändernden Zinsen zu

profitieren, müssten die Laufzeiten enorm erhöht werden. Dies steigert allerdings gleichzeitig das Zinsänderungsrisiko für die Sparkassen. Eine andere Möglichkeit liegt in der Investition in *risikoreichere Anlagen*, welche i. d. R. mit höheren Zinsen einhergehen. Beide Herangehensweisen sind allerdings in Bezug auf die Existenzform der Sparkasse als Anstalt öffentlichen Rechts und den öffentlichen Auftrag kritisch zu sehen. So kann die Finanzstabilität und damit auch das Gemeinwohl, insb. die geld- und kreditwirtschaftliche Versorgung der Bevölkerung, gefährdet werden (Dombret 2017). Risikounabhängige Ertragsquellen können bspw. in der Einführung oder Erhöhung von *Gebühren* oder *Provisionen* liegen (Wolgast 2016, S. 21 f.). Während die Sparkasse höhere Erträge erzielt, sind die Kunden allerdings mit höheren Kosten konfrontiert, was insbesondere für schwächere Bevölkerungsgruppen oder kleinere Unternehmen schwerer tragbar ist. Daher konfligiert dieser Ansatz mit der flächendeckenden Versorgung und kann auch zu einer Kundenabwanderung führen, welche neben der geld- und kreditwirtschaftlichen Versorgung auch die sonstigen Ziele der langfristigen Beziehungen zum Berater und der Kundenzufriedenheit tangiert (Brock/Bieberstein 2015, S. 67 f.).

Ein weiterer möglicher Ansatz liegt in der Senkung von Kosten. So könnte die *gemeinwohlorientierte und strukturelle Förderung* durch die Sparkassen verringert werden, da dieses Ziel gem. § 2 SpkG NRW nur dann zu verfolgen ist, wenn ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen (Brämer u. a. 2010, S. 316 f.). Das Einschränken zugehöriger gemeinwohlorientierter Maßnahmen ist aus der Perspektive der Bevölkerung und des Anstaltsträgers jedoch kaum wünschenswert und steht einer nachhaltigen Erfüllung des öffentlichen Auftrags ebenfalls entgegen. Weiterhin besteht die Möglichkeit der *Konsolidierung* unter Banken und Sparkassen, um u. a. die Belastung durch Personal- und Sachaufwendungen zu verringern (Wolgast 2016, S. 22 f.). Diese kann unterschiedlich ausgestaltet sein, bspw. in Form von Verkleinerungen der Institute, Filialschließungen, Fusionen oder Marktaustritten (Dombret 2017), wobei sich in den letzten Jahren insbesondere ein rückläufiger Trend im Hinblick auf die *Anzahl an Filialen* der Sparkassen zeigt. Auch hier stellt sich allerdings die Frage, ob diese Entwicklung mit den gesetzlichen und sonstigen Zielen, insbesondere der flächendeckenden Versorgung der Bevölkerung, der engen, regionalen Beziehung zum Kunden, aber auch der Schaffung von Arbeitsplätzen vereinbar ist.

Insgesamt zeigt sich, dass die Wahl der „richtigen“ Strategie in Anbetracht der Niedrigzinspolitik eine große Herausforderung für den Sparkassenvorstand darstellt, da die Ziel- und Interessenkonflikte, die grundsätzlich bestehen, noch weiter verstärkt werden. Insbesondere der Zielkonflikt zwischen der Gewinnerzielung und den übrigen Zielen wird intensiviert, was sich unmittelbar auf die Interessenkonflikte auswirkt. Umso wichtiger ist es, dass die Kontrollorgane die Vorstandsentscheidungen kontinuierlich prüfen und begleiten. In den folgenden Abschnitten wird daher untersucht, ob der Verwaltungsrat und die Prüfungsstelle als zentrale

Kontrollorgane in der Lage sind, die Maßnahmen des Vorstandes trotz der aus der Niedrigzinspolitik resultierenden Gegebenheiten wirksam zu kontrollieren.

b) Interne Perspektive: Der Verwaltungsrat

Wie beschrieben, verfügt der Verwaltungsrat über verschiedene *Prüfungsinstrumente*, um die konkreten Strategien und Maßnahmen des Vorstands zu begleiten und zu überwachen. Vor dem Hintergrund der aus der Niedrigzinspolitik resultierenden Ziel- und Interessenkonflikte gewinnt der kontinuierliche Dialog mit dem Vorstand zur Wahl der „richtigen“ Strategie noch stärker an Bedeutung, da der Verwaltungsrat hierdurch (auch) zukunftsbezogen und daher präventiv kontrollieren kann. Dies ermöglicht ein frühzeitiges Einschreiten, wenn die vom Vorstand gewählten Strategien nicht im Einklang mit der nachhaltigen Zielerfüllung stehen oder aus anderweitigen Gründen unangemessen sind (Hölscher/Dähne 2014, S. 275; Velte/Buchholz 2014, S. 297). Das Prüfungsinstrument der nachgelagerten Kontrollen kann zwar auch einen Beitrag zur Bewältigung der Herausforderungen leisten, wird aber als weniger effektiv beurteilt, da das Schadenspotenzial möglicher unangemessener Vorstandshandlungen durch die zeitliche Verzögerung steigt. Insbesondere Präventivkontrollen gewinnen in Zeiten der Niedrigzinspolitik daher enorm an Bedeutung.

Allerdings muss berücksichtigt werden, dass die Effektivität dieser Kontrollen wiederum von den *Prüfungsträgern* abhängt, die sich, wie erläutert, zu einem Großteil durch einen kommunalpolitischen Hintergrund auszeichnen. Insbesondere ist fraglich, ob die Verwaltungsratsmitglieder über die erforderliche *Qualifikation und Kompetenz* verfügen, um die Entscheidungen im Detail nachvollziehen und beurteilen zu können (Henke/Hillebrand/Steltmann 2005, S. 33; Kammlott/Schiereck 2005; Machura 1994, S. 171). Dies ist vor allem kritisch zu sehen, da bspw. die im Kreditgeschäft notwendigen Veränderungen und Erneuerungen der Anlage- und Sicherungsstrategien mit vielfältigen und langfristigen Auswirkungen einhergehen und sich durch eine hohe Komplexität auszeichnen (Dombret 2017). Potenzielle Wissensdefizite der Verwaltungsratsmitglieder mindern die zuvor herausgestellten positiven Effekte prozessbegleitender, präventiver Kontrollen daher enorm.

Gleichzeitig kann die Wirksamkeit der Kontrollen durch eine *veränderte Prüfungsperspektive* gemindert werden, da der Anstaltsträger als öffentlicher Haushalt einer der Hauptnutznießer der Kredite mit niedriger Zinslast ist (Wolgast 2016, S. 24). Dies kann zur Folge haben, dass keine neutrale Prüfungsperspektive eingenommen, sondern die Kreditversorgung gegenüber der Gewinnerzielung favorisiert wird und bspw. Vergabevoraussetzungen nicht hinreichend nachvollzogen und überprüft werden. So wird die Effektivität der Prüfung ebenfalls geschmälert, weshalb die Wirksamkeit der Kontrollen durch den Verwaltungsrat nicht nur allgemein, sondern auch vor dem Hintergrund der Niedrigzinspolitik kritisch zu sehen ist.

### c) Externe Perspektive: Die Prüfungsstelle

Da die Wirksamkeit der Kontrollen durch den Verwaltungsrat (stark) eingeschränkt ist, kommt den Kontrollen durch die Prüfungsstelle eine umso höhere Bedeutung zu. Allerdings ist fraglich, inwieweit die *Prüfungsinstrumente* bei der Bewältigung der Herausforderungen der Niedrigzinspolitik tatsächlich helfen. Das zentrale Instrument der Prüfungsstelle ist die Prüfung des Jahresabschlusses. Da es sich hierbei um eine einmal jährliche Prüfung handelt, kann nur zeitlich stark verzögert eingegriffen werden. Zudem liegt der Fokus dieser Prüfung primär auf der (Nicht-)Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, so dass die Wahl oder Angemessenheit von Geschäftsstrategien nicht im Fokus steht (Jungkamp 2011, S. 156), obwohl veränderte Strategien eine Kernherausforderung der Niedrigzinspolitik darstellen. Gleichzeitig finden auch unvermutete Sonderprüfungen nur unregelmäßig statt und beziehen sich zwar auf bestimmte Einzelgeschäfte oder Geschäftsbereiche, nicht aber auf die übergeordnet zu verfolgende Strategie. Prüfungsdefizite beim Verwaltungsrat, die insb. vor dem Hintergrund der Niedrigzinspolitik schwer wiegen, können daher nur sehr bedingt durch die Prüfungsinstrumente der Prüfungsstelle aufgefangen werden.

In Bezug auf den *Prüfungsträger* kann die regionale Zuständigkeit der Prüfungsstelle zwar positiv gewertet werden, da die Gegebenheiten der jeweiligen Sparkasse, welche für die Reaktion auf die Niedrigzinspolitik zentral sind, bekannt sind. Dies erhöht die Wirksamkeit der Kontrollen allerdings kaum, wenn die Prüfungsinstrumente im Hinblick auf die beschriebenen Problematiken der Niedrigzinspolitik nur eine eingeschränkte Wirkung entfalten können. Weiterhin bestehen auch bei diesem Kontrollorgan Zweifel an einer neutralen *Prüfungsperspektive*. Vor dem Hintergrund des gemeinsamen Sicherungssystems der Sparkassenverbände und der Zugehörigkeit der Prüfungsstelle zu diesen, wird ein hohes Interesse an der Gewinnerzielung unterstellt. Wird die Gewinnerzielung entsprechend priorisiert, wirkt sich dies allerdings negativ auf eine nachhaltige Zielverfolgung aus.

Insgesamt kann die Wirksamkeit der Kontrollen durch die Prüfungsstelle im Hinblick auf die besonderen Herausforderungen der Niedrigzinspolitik daher ebenfalls nur als eingeschränkt beurteilt werden. Übergreifend ist besonders kritisch zu sehen, dass die Niedrigzinspolitik die Interessenskonflikte zwischen den zwei direkten Kontrollorganen verschärft und deren Prüfungsperspektiven noch stärker verzerrt. Deshalb bleibt fraglich, inwieweit die so entscheidenden neuen Strategien und Maßnahmen des Vorstands rechtzeitig in angemessener Form überprüft werden können.

### 3. Abschließende Beurteilung

Insgesamt zeigt sich eine bedenkliche Situation im Hinblick auf die Kontrollwirksamkeit im CG-System der Sparkassen. Sowohl die allgemeinen Herausforderungen des CG-Systems als auch die besonderen Herausforderungen der Niedrigzinspolitik



führen zu Ziel- und Interessenkonflikten, die die nachhaltige Erfüllung des öffentlichen Auftrags gefährden. So bewegt sich der Sparkassenvorstand kontinuierlich auf einer Gratwanderung zwischen Gewinnerzielung und Gemeinwohl, wobei den Kontrollorganen unterschiedliche Präferenzen zugeordnet werden können.

Resultierend aus den *grundsätzlichen Herausforderungen im CG-System* zeigt sich zunächst ein geteiltes Bild im Hinblick auf die Kontrollfähigkeit des Verwaltungsrates. So kann der enge Bezug zum Anstaltsträger zwar vorteilhaft für die Beurteilung struktur- und regionalpolitischer Maßnahmen der Sparkasse sein. Neben potenziellen fachlichen Mängeln können Einflussnahmen, die nicht aus einer neutralen, sondern einer politischen Perspektive erfolgen, aber zu einer einseitigen, fehlerhaften Überprüfung der CG-Ziele führen, die die Effektivität der Kontrollen reduzieren.

Auch in Bezug auf die externe Prüfung durch die Prüfungsstellen bilden die Sparkassen einen Sonderfall, da der Prüfungsträger per Gesetz festgelegt und organisatorisch in den regionalen Sparkassen- und Giroverband als zentralen Stakeholder eingebettet ist. Dies schafft einerseits eine persönliche und sachliche Nähe, die die Kommunikation vereinfacht und die Prüfung vertiefen kann. Andererseits kann die erforderliche Unabhängigkeit durch die langfristige Zusammenarbeit und diese institutionelle Einbettung in den Sparkassenverband tangiert bzw. auf das Ziel der Gewinnerzielung ausgerichtet werden. Dies verändert die Kontrollfunktion zugunsten des Verbands, aber insbesondere zulasten der Bevölkerung. Die Wirksamkeit der Kontrollen beider direkter Kontrollorgane ist daher als eingeschränkt und problembehaftet zu beurteilen.

Neben diesen grundsätzlichen Herausforderungen für die Kontrollwirksamkeit folgen weitere aus der *Niedrigzinspolitik* der EZB. So verschärft sich vor allem der Zielkonflikt zwischen der Gewinnerzielung einerseits und der geld- und kreditwirtschaftlichen Versorgung sowie der Förderung des Gemeinwohls andererseits. Konkret führen niedrige Zinsen dazu, dass Sparsinn und Vorsorgegedanke nur noch eine untergeordnete Rolle spielen, wodurch ein Grundpfeiler der Existenz öffentlich-rechtlicher Sparkassen tangiert wird. Zudem steigt die Verschuldung durch gestiegene Kreditvergaben, was zwar der Bevölkerung, den Unternehmen und den öffentlichen Haushalten zugutekommt, die für die Geschäftstätigkeit der Sparkassen essentielle Gewinnerzielung jedoch negativ beeinflusst. Als Folge muss der Vorstand neue Strategien entwickeln, um die Ziele nachhaltig zu erreichen und gleichzeitig miteinander zu vereinbaren. Dieser Prozess zur Entwicklung neuer Strategien ist insbesondere durch den Verwaltungsrat kontinuierlich zu begleiten, wobei die so oft kritisierte Kompetenz und Qualifikation für die adäquate präventive und prozessbegleitende Überprüfung entscheidend sind. Potenzielle Wissensdefizite im Verwaltungsrat mindern die Kontrollwirksamkeit daher enorm. Da die Prüfungsstelle nachgelagert bzw. punktuell prüft, sind die dortigen Möglichkeiten zur Einschreitung deutlich begrenzter bzw. bereits mit einem deutlich höheren Schadenspotenzial einhergehend. Weiterhin nehmen vermutlich weder Verwaltungsrat noch Prü-



fungsstelle eine neutrale Prüfungsperspektive ein, da der im Verwaltungsrat stark vertretene Anstaltsträger Hauptnutznießer der Niedrigzinsen bei Krediten ist, während der der Prüfungsstelle übergeordnete Sparkassenverband ein hohes Interesse an der Gewinnerzielung hat. Die Wirksamkeit der Kontrollen ist daher insgesamt fraglich, weshalb die Hauptverantwortung bezüglich der Erfüllung des öffentlichen Auftrags dem Sparkassenvorstand zugeordnet werden kann.

#### **IV. Zusammenfassende Bemerkungen**

Das Geschäftsmodell von Sparkassen ist geprägt durch die Unternehmensform der Anstalt des öffentlichen Rechts und den resultierenden öffentlichen Auftrag. Dieser begründet die Existenz von Sparkassen und hat folglich einen maßgeblichen Einfluss auf das CG-System. Nach einem Überblick über den organisatorischen und institutionellen Aufbau der Sparkassen wurden zunächst die wichtigsten internen und externen Organe der Sparkassen vorgestellt. Neben dem Vorstand, der die Sparkasse leitet, kommt den im Beitrag fokussierten Kontrollorganen die Aufgabe zu, Vorstandsentscheidungen und -tätigkeiten zu überwachen und zu gewährleisten, dass die im Gesetz definierten sowie sonstigen Ziele adäquat erfüllt werden.

Um die Wirksamkeit der Kontrollen durch den Verwaltungsrat und die Prüfungsstelle zu beurteilen, wurden nach einer Betrachtung der Ziel- und Interessenkonflikte zunächst grundsätzliche Herausforderungen, die aus dem CG-System der Sparkassen resultieren, analysiert. Hierbei konnte festgestellt werden, dass beide Überwachungsinstanzen im Hinblick auf ihre Zusammensetzung bzw. organisatorische Einbettung jeweils eine der zentralen Stakeholdergruppen, konkret den Anstaltsträger bzw. den zuständigen regionalen Sparkassen- und Giroverband, repräsentieren, was die Prüfungsperspektive verzerren kann. Zudem wird die für die Kontrollen erforderliche Kompetenz und Qualifikation der Verwaltungsratsmitglieder sowie die Unabhängigkeit der in den Sparkassenverband eingegliederten Prüfungsstelle häufig infrage gestellt. Beides reduziert die Kontrollwirksamkeit und kann die nachhaltige Erfüllung des öffentlichen Auftrags und die Erreichung der Ziele der Sparkassen gefährden.

Im zweiten Schritt wurden besondere Herausforderungen analysiert, die aus der Niedrigzinspolitik resultieren. So konnte festgestellt werden, dass die Niedrigzinspolitik die genannten Ziel- und Interessenkonflikte noch weiter verschärft, da sie im Wesentlichen zu weniger Spareinlagen und einer höheren Verschuldung der Bevölkerung und des Anstaltsträgers führt, aber gleichzeitig die erforderlichen Gewinne der Sparkassen schmälert. Dies erfordert Gegensteuerungsmaßnahmen bzw. die Entwicklung neuer Strategien durch den Vorstand, um die nachhaltige Erfüllung des öffentlichen Auftrags, aber auch die Existenzberechtigung der Sparkasse aufrecht zu erhalten. Dabei kommt auch den Kontrollen des Verwaltungsrats und der Prüfungsstelle eine hohe Relevanz zu. Während die Prüfungsstelle eher nachgelagert prüft, begleitet der Verwaltungsrat die Vorstandsentscheidungen kontinuierlich.

Hierbei ist allerdings fraglich, inwieweit die Verwaltungsratsmitglieder über die erforderliche Kompetenz und Qualifikation verfügen, um komplexe Vorstandsentscheidungen zu beurteilen. Daneben verzerrt die Niedrigzinspolitik die Prüfungsperspektiven noch weiter, da der im Verwaltungsrat vertretene Anstaltsträger Hauptnutznießer günstiger Verschuldungsmöglichkeiten ist, während der Sparkassenverband, dem die Prüfungsstelle zugeordnet ist, vor allem an der Sicherung der Gewinne interessiert ist. Die Wirksamkeit der Kontrollen wird daher durch die Gegebenheiten im CG-System der Sparkassen, aber auch durch die Niedrigzinspolitik stark eingeschränkt.

### Literaturverzeichnis

- Böhm-Dries, Anne, Holger Eggers und Steffen Hortmann (2011), Zukunft der Corporate Governance von Sparkassen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 01, S. 27–31.
- Brämer, Patrick, Horst Gischer, Andreas Pfingsten und Toni Richter (2010), Der öffentliche Auftrag der Sparkassen aus der Perspektive des Stakeholder Managements, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 33. Jg., Heft 4, S. 311–331.
- Brock, Harald und Ingo Bieberstein (Hrsg.) (2015), Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen, Wiesbaden.
- Burkert, Uwe, Uwe Dürkop, Jochen Intelmann, Ulrich Kater, Christian Lips, Jürgen Michels, Gertrud Traud und Carsten Wesselmann (2019), Auswirkungen der Niedrigzinspolitik auf die Gesellschaft, Berlin.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2017b), <https://www.dsgv.de/de/sparkassen-finanzgruppe/organisation/verbaende.html> (Zugriff: 20.3.2018).
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2017a), [https://www.dsgv.de/de/sparkassen-finanzgruppe/sicherungssystem/traeger\\_regionale\\_sparkassenstuetzungsfonds.html](https://www.dsgv.de/de/sparkassen-finanzgruppe/sicherungssystem/traeger_regionale_sparkassenstuetzungsfonds.html) (Zugriff: 20.3.2018).
- Dombret, Andreas (2017), Die Niedrigzinspolitik der EZB – Fluch oder Segen für Wirtschaft, Verbraucher und Banken?, <https://www.bundesbank.de/de/presse/reden/die-niedrigzinspolitik-der-ezb-fluch-oder-segen-fuer-wirtschaft-verbraucher-und-banken--711000#tar-2> (Zugriff 5.10.2020).
- Englmaier, Florian und Till Stowasser (2017), Electoral Cycles in Savings Bank Lending, in: Journal of the European Economic Association, 15. Jg., Heft 2, S. 296–354.
- Europäische Zentralbank (2019), Jahresbericht 2019, <https://www.ecb.europa.eu/pub/annual/html/ar2019-c199d3633e.de.html#toc1> (Zugriff 3.9.2020).
- Ewelt-Knauer, C., Gold, A.H., und C. Pott (2013), Mandatory Audit Firm Rotation: A Review of Stakeholder Perspectives and Prior Research, in: Accounting in Europe, 10 Jg., Heft 1, S. 27–41.
- Ewelt-Knauer, C., Schwering, S. und S. Winkelmann (2019), Corporate Governance von Sparkassen – eine anreiztheoretische Analyse der Vergütung der Sparkassenvorstände in Nordrhein-Westfalen, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 42. Jg., Heft 4/2019, S. 358–375.
- Freeman, R. Edward (2010), Strategic management, A stakeholder approach, Cambridge.
- Gärtner, Stefan und Dieter Rehfeld (2007), Sparkassen als strukturpolitische Institutionen, Gelsenkirchen.

- Geerlings, Jörg (2011), Das kommunale Aufsichtsratsmandat, in: Handbuch der kommunalen Wissenschaft und Praxis, Band 2, Kommunale Wirtschaft, hrsg. von Thomas Mann und Günter Püttner, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg, S. 409–438.
- Gerlach, Rolf (2011), Geschäftstätigkeit und Geschäftspolitik der Sparkassen, in: Handbuch der kommunalen Wissenschaft und Praxis, Band 2, Kommunale Wirtschaft, hrsg. von Thomas Mann und Günter Püttner, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg, S. 525–554.
- Gropp, Reint E. und Vahid Saadi (2015), Electoral Credit Supply Cycles Among German Savings Banks, in: IWH Online, Heft No. 11.
- Häfele, Markus (2005), Effektive Corporate Governance – Der Wechsel des Abschlussprüfers in Unternehmen der öffentlichen Hand, in: Public Corporate Governance, Ein Kodex für öffentliche Unternehmen, hrsg. von Rudolf X. Ruter, Karin Sahr und Georg Graf Waldersee, Wiesbaden–s.l., S. 147–161.
- Hartmann-Wendels, Thomas, Andreas Pfingsten und Martin Weber (2015), Bankbetriebslehre, 6. Aufl., Berlin–Heidelberg.
- Henke, Hans Jochen, Rainer Hillebrand und Silke Steltmann (2005), Müssen öffentliche Unternehmen anders gesteuert werden als private Unternehmen?, in: Public Corporate Governance, Ein Kodex für öffentliche Unternehmen, hrsg. von Rudolf X. Ruter, Karin Sahr und Georg Graf Waldersee, Wiesbaden–s.l., S. 27–36.
- Henneke, Hans-Günter (2011), Die kommunalen Sparkassen – Der rechtliche Rahmen, in: Handbuch der kommunalen Wissenschaft und Praxis, Band 2, Kommunale Wirtschaft, hrsg. von Thomas Mann und Günter Püttner, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg, S. 441–524.
- Hölscher, Reinhold und Corinna Dähne (2014), Anforderungen an Aufsichtsorgane von Kreditinstituten im Rahmen des dualen Führungssystems, in: Corporate Governance von Kreditinstituten, Anforderungen – Instrumente – Compliance, hrsg. von Karsten Paetzmann und Karsten Altenhain, Berlin, S. 271–295.
- Jungkamp, Thomas (2011), Das Recht der regionalen Sparkassen- und Giroverbände, Eine systematische Darstellung, Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 2011, Stuttgart.
- Kammlott, Christian und Dirk Schiereck (2005), Kontrolldefizite bei den Kapitalbeteiligungsgesellschaften der Sparkassen, in: Wirtschaftsdienst, 85. Jg., Heft 6, S. 370–378.
- Klose, Jens (2020), Negativzinsen, Überschussreserven und Tiering der EZB: Wie stark sind die Banken belastet?, in: Wirtschaftsdienst, 100. Jg., Heft 5, S. 374–379.
- Koenig, Christian (1989), Management on the Borderline: Autonomy Strategies of State-controlled Enterprises, in: Strategic issues in state controlled enterprises, hrsg. von Taieb Hafsi, Greenwich, Conn., S. 185–201.
- Lütke-Uhlenbrock, Christian (2007), Bewertung öffentlich-rechtlicher Sparkassen, Wiesbaden.
- Machura, Stefan (1994), Kontrolle öffentlicher Unternehmen durch eine mehrdimensionale Strategie, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 17, Heft 2, S. 156–179.
- Merl, Günther (2008), Landesbanken und Sparkassen – leistungsstarke Partner für den Mittelstand, in: Praxishandbuch Mittelstandsfinanzierung, Mit Leasing, Factoring & Co. unternehmerische Potenziale ausschöpfen, hrsg. von Manfred Goeke, Wiesbaden, S. 65–82.
- Michels, Jürgen (2019), Gewinner und Verlierer in der Welt dauerhafter Niedrigzinsen, in: ifo Schnelldienst, 72. Jg., Heft 20, S. 3–23.

- Mirow, Thomas (2005), Öffentliche Unternehmen im Wettbewerb – Erfahrungen aus einem Stadtstaat, in: *Public Corporate Governance, Ein Kodex für öffentliche Unternehmen*, hrsg. von Rudolf X. Ruter, Karin Sahr und Georg Graf Waldersee, Wiesbaden–s.l., 111-116.
- Müller, Horst (2005), Fortentwicklung des Sparkassensektors, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, Band 28, Heft 4, S. 327–357.
- Müller-Marques Berger, Thomas und Isabell Srocke (2005), Evaluation des Aufsichtsrats als Instrument des Beteiligungscontrollings von Gebietskörperschaften, in: *Public Corporate Governance, Ein Kodex für öffentliche Unternehmen*, hrsg. von Rudolf X. Ruter, Karin Sahr und Georg Graf Waldersee, Wiesbaden–s.l., S. 131–145.
- Netzel, Werner (2010b) (2010), Sparkassen im Kontext der Wirtschaftskrise: Spannungsfeld Verbraucherschutz und Ergebnisoptimierung, in: *Sparkassen-Prüfertag 2009*, hrsg. von Wilfried Sehm, Stuttgart, S. 64–72.
- Oebbecke, Janbernd, Dirk Ehlers, Martin Klein und Dörte Diemert (2006), Perspektiven für Sparkassen und Genossenschaftsbanken, Wissenschaftliche Fachtagung des Freiherr-vom-Stein-Instituts und des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster am 17. Oktober 2005 in Münster, Stuttgart.
- Pfingsten, Andreas (2010), Stakeholdermanagement bei Sparkassen, in: *Geschäftspolitische Steuerung, Die Sparkassen zwischen Renditeorientierung und Gemeinwohl; Sparkassenhistorisches Symposium 2008*; am 26. September 2008, Stuttgart, S. 76–88.
- Pfingsten, Andreas (2016), Kreditinstitute als Leidtragende: Niedrigzinsen, in: *Wirtschaftsdienst*, 96. Jg., Heft 4, S. 229–230.
- Röber, Manfred (2008), Die Sphäre des Politischen – ein blinder Fleck in der Public Corporate Governance?, in: *Public corporate governance, Bestandsaufnahme und Perspektiven*, hrsg. von Christina Schaefer und Mechthild Frentrup, Baden-Baden, S. 57–68.
- Rudolph, Bernd (2010), Rentabilität als Erfolgsmaßstab für Sparkassen, in: *Geschäftspolitische Steuerung, Die Sparkassen zwischen Renditeorientierung und Gemeinwohl; Sparkassenhistorisches Symposium 2008*; am 26. September 2008, Stuttgart, S. 62–75.
- Schackmann-Fallis, Karl-Peter und Mirko Weiß (2010), Landesbanken und Sparkassen–Die Zukunft des öffentlichrechtlichen Bankensektors, in: *Bitburger Gespräche, Jahrbuch 2009/I; [Neuordnung der Finanzmärkte : von der Krise zur Reform]*, München, S. 77–92.
- Schwarz, Peter und Georg von Schnurbein (2005), Gemeinsamkeiten und strukturelle Unterschiede der Corporate und Nonprofit Governance, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, Band 28, Heft 4, S. 358–375.
- Seibicke, Ralf (2005), Ansätze zur verbesserten Steuerung öffentlicher Unternehmen, in: *Public Corporate Governance, Ein Kodex für öffentliche Unternehmen*, hrsg. von Rudolf X. Ruter, Karin Sahr und Georg Graf Waldersee, Wiesbaden–s.l., S. 89–100.
- Theuvsen, Ludwig und Mechthild Frentrup (2008), Public Corporate Governance und Transparenz öffentlicher Unternehmen, in: *Public corporate governance, Bestandsaufnahme und Perspektiven*, hrsg. von Christina Schaefer und Mechthild Frentrup, Baden-Baden, S. 131–150.
- Thomsen, Steen und Martin Conyon (2012), *Corporate governance, Mechanisms and systems*, London.
- Velte, Patrick und Antje Buchholz (2014), Fortentwicklung der Überwachungstätigkeit deutscher Banken-Aufsichtsräte durch die Reformen zur Corporate Governance, in: *Corporate Governance von Kreditinstituten, Anforderungen – Instrumente – Compliance*, hrsg. von Karsten Paetzmann und Karsten Altenhain, Berlin, S. 297–326.

- von Werder, Axel (2015), *Führungsorganisation, Grundlagen der Corporate Governance, Spitzen- und Leitungsorganisation*, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Wagner-Braun, Margarete (2010), Die unternehmerische Zielsetzung von Sparkassen im historischen Vergleich, in: *Geschäftspolitische Steuerung, Die Sparkassen zwischen Renditeorientierung und Gemeinwohl; Sparkassenhistorisches Symposium 2008; am 26. September 2008*, Stuttgart, S. 29–61.
- Welge, Martin K. und Marc Eulerich (2014), *Corporate-Governance-Management, Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Witt, Peter (2001), Corporate Governance, in: *Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre*, hrsg. von Peter-Jürgen Jost und Uschi Backes-Gellner, Stuttgart, S. 85–115.
- Wolf, Anita und Christian Ziche (2005), Corporate Governance Kodex -Gütesiegel auch für kommunale Unternehmen?, in: *Public Corporate Governance, Ein Kodex für öffentliche Unternehmen*, hrsg. von Rudolf X. Ruter, Karin Sahr und Georg Graf Waldersee, Wiesbaden–s.l., S. 51–62.
- Wolgast, Michael (2016), Das gegenwärtige Niedrigzinsumfeld aus Sicht der Sparkassen, in: *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, 85. Jg., Heft 1, S. 11–29.
- Wüerst, Alexander (2009), Erfolgsmodell Sparkasse: Fundament und Herausforderungen, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 62. Jg., Heft 12, S. 587–589.

**Autorinnen**

Corinna Ewelt-Knauer, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Professur für Financial Accounting, Justus-Liebig-Universität Gießen, Licher Straße 62, 35394 Gießen, Deutschland, Corinna.Ewelt-Knauer@wirtschaft.uni-giessen.de

Anja Schwering, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Juniorprofessur für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Controlling, Universität Potsdam, August-Bebel-Straße 89, 14482 Potsdam, Deutschland, anja.schwering@uni-potsdam.de

Sandra Winkelmann, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling, Ruhr-Universität Bochum, Universitätsstraße 150, 44801 Bochum, Deutschland, sandra.winkelmann@rub.de

Steffen Hoffmann und Andreas Kleine

## „Aspekte der dynamischen Effizienzbewertung von Dreispartentheatern mit der Data Envelopment Analysis“

### Zusammenfassung

Die Theaterfinanzierung als freiwillige öffentliche Aufgabe ist bei knappen Finanzhaushalten regelmäßig Gegenstand von Kürzungsdiskussionen. Mit der Data Envelopment Analysis (DEA) kommt eine Methode der Effizienzbewertung in Betracht, welche den Stakeholdern neue Perspektiven eröffnet. Der Dialog kann hiermit gefördert und die künstlerische Freiheit bereichert werden.

Der Beitrag zeigt, welche Aspekte bei einer dynamischen Effizienzbewertung von öffentlichen Dreispartentheatern zu berücksichtigen sind und wie die Präzisierung für die praktische Anwendung erfolgen kann. Für ein reliables Benchmarking werden Standardansätze der DEA kombiniert und die Annahmen auf Basis empirischer Daten bestimmt.

**Stichworte:** öffentliche Theater; Effizienz; Benchmarking; Effizienzbewertung; Entscheidungsunterstützung; Data Envelopment Analysis; Window Analysis

### Summary

In times of tight budgets, the public funding of theaters is a constant subject of cutback discussions. Against this background, it makes sense to apply the method of Data Envelopment Analysis (DEA). The findings open the possibility for intra- and inter-organizational dialogs that are suitable for enriching artistic freedom.

This paper considers aspect for the dynamic efficiency analysis of public three-part theaters and shows how to specify them for practical applications. To achieve a reliable benchmarking, standard approaches of DEA are combined in a specialized model. Here, the restrictions are determined on the basis of empirical data.

**Keywords:** public theaters; efficiency; benchmarking; efficiency analysis; decision support; Data Envelopment Analysis; Window Analysis

### I. Motivation und Zielstellung

Die über Jahrhunderte gewachsene deutsche Theaterlandschaft ist in ihrer Struktur einzigartig. In Zahlen ausgedrückt bedeutet dies für die Spielzeit 2017/2018 allein 142 öffentliche Theater mit über 20 Millionen Besuchern in 65.356 Veranstaltungen und mehr als 5.480 Inszenierungen („Theaterstatistik 2017/2018“ 2019, S. 253-255). Als wichtiger Teil des kulturellen Angebots gewinnen Theater dabei zunehmend an Bedeutung für den in ihnen geführten gesellschaftlichen Diskurs („Theaterstatistik 2010/2011“ 2012, S. 5). Darüber hinaus ist ein hochwertiges Kulturangebot Impulsgeber für die Freizeitgestaltung und ein Mehrwert für die Lebensqualität. Nicht zuletzt stellt auch der demografische Wandel die regionale Entwicklungsplanung vor Herausforderungen, schafft zugleich aber auch Chancen und Perspektiven für die gesellschaftliche Entwicklung (Brandt/Hesse 2008, S. 14-15;

„Theaterstatistik 2011/2012“ 2013, S. 5). Die Finanzierung der öffentlichen Theater beanspruchte dafür im Rechnungsjahr 2017 mehr als 2,66 Milliarden Euro an öffentlichen Zuschüssen – mit einem Anteil der Bundesländer und Gemeinden von über 99 Prozent („Theaterstatistik 2017/2018“ 2019, S. 257).

Sind die Haushaltsmittel in den Ländern und Gemeinden knapp, gelangen oftmals auch die Kulturbetriebe – und damit einhergehend die Theaterfinanzierung – in den Fokus von Kürzungsdiskussionen. Vielfach haben die Theaterbetriebe der Diskussion und daraus hervorgehenden Entscheidungen argumentativ wenig entgegenzusetzen. Grund dafür ist einerseits, dass der gesellschaftliche Beitrag der Kultur kurzfristig kaum wahrnehmbar ist. Andererseits stellt sich für die Träger der Finanzierungsentscheidung zuvorderst die Frage, welcher *Mehrwert* jedem Euro der Theaterfinanzierung zukommt – und daran anknüpfend – wie sich Mehraufwendungen oder Kürzungen perspektivisch auswirken. Um dem Dilemma zu entkommen, ist zunächst ein Perspektivenwechsel vorzunehmen. Denn: im Gegensatz zum Mehrwert besteht die Möglichkeit, die Effizienz des Ressourceneinsatzes eines Theaters zu bewerten. Die Effizienzbewertung muss dabei nicht auf eine Periode beschränkt bleiben. Vielmehr ermöglicht erst der mehrperiodische Vergleich die Auswirkungen von Finanzierungsentscheidungen rückblickend zu reflektieren sowie zukünftige Entscheidungen zu unterstützen. Darauf aufbauend können neue Potentiale für Theater erschlossen werden, welche der langfristigen kulturellen Entwicklung zu Gute kommen – oder mit anderen Worten ausgedrückt: den Mehrwert wahrnehmbar machen.

Nach dieser Einführung folgt zunächst ein Grundlagenkapitel II, in dem die methodischen Ansätze zur Effizienzbewertung erläutert werden. Neben den Begriffen des *Benchmarkings* und der *Effizienz* wird mit der *Data Envelopment Analysis*, kurz DEA, eine spezielle Methode der Effizienzbewertung vorgestellt. Abschnitt III befasst sich mit den notwendigen Anpassungen dieser Methode für die Effizienzmessung von Dreispartentheatern. Abschnitt IV stellt Ergebnisse einer empirischen Untersuchung vor und zeigt am Beispiel ausgewählter Theater mögliche Konsequenzen der Effizienzbewertung auf.

## II. Benchmarking zur Effizienzbewertung

### 1. Produktivitäts- und Effizienzmessung

Der Begriff des Benchmarkings ist inzwischen fester Bestandteil der wirtschaftlichen Praxis, wenngleich entsprechende Methoden erst in den 1980er Jahren theoretisch durchdrungen und systematisiert wurden. Abzugrenzen sind hierbei *der Benchmark* im Sinne der Vergleichsreferenz von *dem Benchmark* bzw. *dem Benchmarking* im Sinne des durchgeführten Vergleiches selbst. Ein Benchmark beschränkt sich dabei nicht allein auf seine enge, erwerbswirtschaftliche Auslegung. Vielmehr werden Benchmarks auch auf der Ebene von Prozessen, Institutionen und gemeinnützigen Organisationen sowie Staaten durchgeführt. R. C. Camp (1989) unterscheidet vier



wesentliche Typen des Benchmarkings: Das interne Benchmarking, das Benchmarking innerhalb derselben Branche, u.a. mit direkten Wettbewerbern, das funktionale Benchmarking sowie das generische Benchmarking.

Das interne Benchmarking impliziert den Vergleich innerhalb derselben Organisation. Dabei können gleichwohl Organisationseinheiten oder Prozesse miteinander verglichen werden. Überdies ist auch der Vergleich desselben Untersuchungsobjektes zu mehreren Zeitpunkten möglich. Der Vergleich mit direkten Wettbewerbern und/oder der funktionale Vergleich, z. B. mit den Besten der Branche, ist auf das Umfeld der Organisation gerichtet. Die Entkopplung von Leistungsspektrum, Branche und Funktionsbereichen mündet im generischen Benchmark, der den Fokus unabhängig von den Prozessobjekten auf einzelne Prozesse bzw. Abläufe legt (Camp 1989, S. 60–65). Auf den Untersuchungsgegenstand der Theater bezogen, kommt neben dem internen Benchmarking sowie dem branchenweiten Vergleich vor allem eine Kombination beider Verfahren in Betracht, sodass mehrere Theater simultan zu jeweils mehreren Zeitpunkten verglichen werden können. Im Gegensatz zu technischen Prozessen ist eine quantitative Messung der Qualität der kulturellen Leistung (noch) nicht möglich. Das Benchmarking von öffentlichen Theatern zielt daher auf die effiziente Verwendung der Finanzierungsmittel ab (Ossadnik 1987, Ossadnik 1987a). Demgemäß ermöglicht die Effizienz als Bewertungsmaßstab den abweichungsorientierten Vergleich sowie die Identifizierung sogenannter Referenzen – hier Referenztheater. Der Dialog mit den identifizierten Referenztheatern kann im Ergebnis Potentiale aufzeigen, welche geeignet sind, die Mittelverwendung zu verbessern und die Effizienz zu steigern, zu erhalten oder deren zeitliche Entwicklung abzubilden.

Zunächst wird der Begriff *Effizienz* produktivitätsbezogen verwendet und dann schrittweise weiter spezifiziert. Die Produktivität ist ein Maß für das *Ergebnis* (Output) im Verhältnis zum *Miteinsatz* (Input):

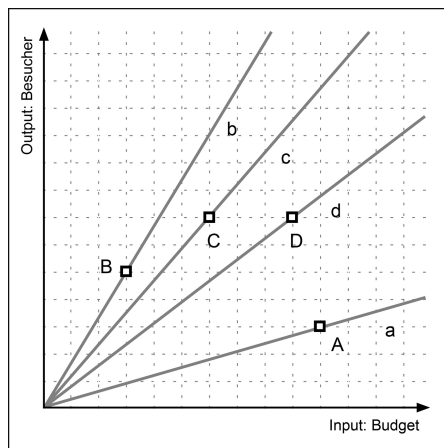
$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Ergebnis}}{\text{Miteinsatz}} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Output und Input können dabei nicht nur in Geldeinheiten gemessen werden. Je nach Sachverhalt sind beispielsweise auch Stückzahlen, Arbeitsstunden und Mitarbeiter möglich. Bestehen sowohl Input als auch Output nur aus Geldgrößen, kommt der Begriff der Rentabilität zur Anwendung. Die Dimension der Produktivität resultiert aus den Dimensionen von Output und Input, z. B. bei Theatern aus den *Besuchern pro Inszenierung*. Werden sowohl Input, als auch Output in derselben Dimension erfasst, steht im Ergebnis – wie bei der Rentabilität – ein Prozentsatz, beispielsweise, um die Auslastung des Platzangebotes durch *Besucher pro angebotene Plätze* auszudrücken.

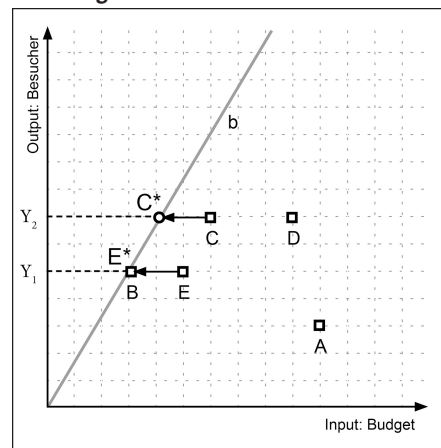
Der Zusammenhang zwischen Output und Input lässt sich im speziellen Fall von genau einem Input- und einem Outputfaktor grafisch veranschaulichen. In Abbildung 1 sind beispielhaft vier Theater A, B, C und D über die jeweilige Kombinati-

on aus Input und Output abgebildet. Offensichtlich weist das ineffiziente Theater A die schlechteste Produktivität auf, da bei dem größten Input der Output am geringsten ausfällt. Theater C und D weisen die gleiche Outputmenge aus, wobei C zu dessen Erzeugung weniger Input benötigt. C ist folglich aus Produktivitätssicht produktiver als D. Die Situation bei B ist hingegen auf den ersten Blick nicht offensichtlich: Bei dem geringsten Input beträgt der Output von B weniger als bei C und D, jedoch mehr als bei A. Dennoch weist B gegenüber A, C und D eine höhere Produktivität auf. Warum? Die Lösung liefern die Ursprungsgeraden a, b, c und d. Je größer die Steigung der Geraden, desto größer ist die Produktivität der zugehörigen Organisation. Ausgehend vom Ursprung besteht in jedem Punkt auf einer ausgewählten Geraden das gleiche Verhältnis zwischen Output und Input. Bei der Bewegung auf der Geraden des betreffenden Theaters bleibt die Produktivität konstant. Der Zusammenhang entspricht der Eigenschaft *konstanter Skalenerträge*:<sup>1</sup> Die Erhöhung (Verringerung) der Menge an Input führt zu einer proportionalen Erhöhung (Verringerung) des Outputs. Da B die höchste Produktivität ausweist, bildet die Ursprungsgerade b die Referenz, d. h. den effizienten Rand für die Bemessung der Effizienz aller hier beobachteten Theater. Produktionstheoretisch handelt es sich bei jedem Theater um eine beobachtete Aktivität bzw. Produktion und die Menge aller beobachteten Aktivitäten bildet zusammen eine Aktivitätsmenge bzw. Technologiemenge (Dyckhoff/Spengler 2010, S. 131 ff.). Daher wird hier und im Folgenden von Theaterproduktionen gesprochen.

**Abbildung 1: Produktivität mit einem Input- und einem Outputfaktor**



**Abbildung 2: Inputorientiertes Verbesserungspotential durch die Projektion auf die Effizienzgrenze b**



<sup>1</sup> Zur Thematik *variabler Skalenerträge* siehe Banker et al. (1984). So ist bei abnehmenden Skalenerträgen auch das Theater C effizient.

Zur Durchführung eines Benchmarkings und Ableitung eines Bezugsrahmens für die Entscheidungsunterstützung erfolgt die Bestimmung der relativen Effizienz (Charnes et al. 1978, S. 430 ff.) mittels Division der jeweiligen individuellen Produktivität durch die höchste aller beobachteten Produktivitäten (Cooper/Seiford/Tone 2007, S. 4 f.):

$$\text{relative Effizienz} = \frac{\text{individuelle Produktivität}}{\text{höchste beobachtete Produktivität}}$$

Für das produktivste Theater B ergibt sich damit der dimensionslose Effizienzwert 1, während alle ineffizienten Theater positive Werte kleiner als 1 annehmen. Mit Blick auf die Art und Weise, wie die Verbesserung durchgeführt werden soll, ist eine input- von einer outputorientierten Sicht zu unterscheiden. Inputorientierung hinterfragt, wie weit ein ineffizientes Theater bei gegebenem Output seine Inputmengen reduzieren soll, um effizient zu werden. Dementsprechend wird für die Outputorientierung betrachtet, welche Erhöhung des Outputs bei konstantem Input erforderlich ist. Der grafische Zusammenhang ist in Abbildung 2 für die inputorientierte Sicht veranschaulicht, wobei zusätzlich das Theater E eingefügt wurde: Um eine relative Effizienz von 1 zu erreichen, müsste Theater E bei konstantem Output weniger Input einsetzen, was durch eine Verschiebung (Projektion) von E auf den durch Theater B erzeugten effizienten Rand erreicht wird (hier Punkt E\*=B).<sup>2</sup> Die relative Effizienz von E entspricht damit dem Verhältnis der Strecke Y<sub>1</sub>B zur Strecke Y<sub>1</sub>E. Analoge Überlegungen lassen sich auch für die übrigen Theater durchführen. Beispielsweise müsste Theater C zu C\* verschoben werden, um Effizienz zu erreichen, was dem Verhältnis von Strecke Y<sub>2</sub>C\* zur Strecke Y<sub>2</sub>C entspricht. Bei gegebener inputorientierter Sicht spiegelt die relative Effizienz unmittelbar wider, um wie viel der Input des Theaters mindestens zu reduzieren wäre, damit Effizienz erreicht wird. Beträgt etwa der Input von Theater E 100.000 Euro bei einer relativen Effizienz von 0,8, dann wäre E bei einem Input von höchstens 80 %, d. h. 0,8 · 100.000 Euro = 80.000 Euro, effizient.

Mit Blick auf die Effizienzbewertung von Theatern ist offensichtlich, dass die bisherige Betrachtung genau eines Outputs im Verhältnis zu einem Input nicht ausreichend ist, um der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes gerecht zu werden. Grund genug, einen anschaulichen Blick auf die Methode der Data Envelopment Analysis zu werfen.

$$\text{Effizienzwert} = \frac{\text{Outputgewicht}_1 \cdot \text{Output}_1 + \text{Outputgewicht}_2 \cdot \text{Output}_2 + \dots}{\text{Inputgewicht}_1 \cdot \text{Input}_1 + \text{Inputgewicht}_2 \cdot \text{Input}_2 + \dots}$$

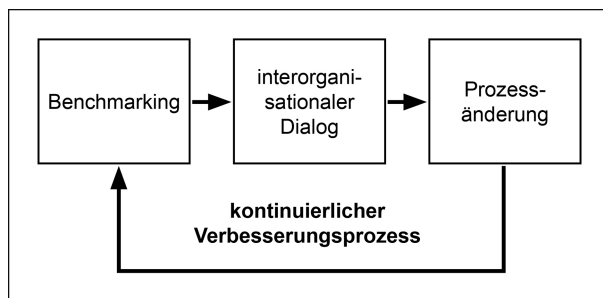
<sup>2</sup> Analog dazu müsste bei outputorientierter Sicht der Input von E konstant gehalten werden und die Verschiebung auf den effizienten Rand durch eine Erhöhung der Outputmenge erfolgen.

## 2. Data Envelopment Analysis

Für die Durchführung der Data Envelopment Analysis (DEA) (Charnes/Cooper/Rhodes 1978) wird ein Theater<sup>3</sup> durch eine beobachtete Aktivität beschrieben. Eine beobachtete Aktivität besteht in ihrer Struktur aus jeweils ein oder mehreren Input- und Outputfaktoren, wobei die Struktur der Aktivitäten für alle Theater identisch sein soll. Von Theater zu Theater bestehen lediglich mengenmäßige Unterschiede für die Input- und Outputfaktoren. Der Prozess der Umwandlung von Input- in Outputfaktoren folgt dabei einem *Blackbox*-Prinzip und entzieht sich innerhalb dieser Box einer objektiv nachvollziehbaren Beobachtung. Dennoch bleibt eine grundlegende Vergleichbarkeit für den Umwandlungsprozess gefordert.

Auf Theater bezogen ist beispielsweise davon auszugehen, dass die Produktion einer Orchesteraufführung einem grundlegenden Schema folgt. Effizienzunterschiede resultieren folglich aus der individuellen Prozesskompetenz des jeweiligen Theaters (Peters/Hülsmann 2012, S. 26). Die Prozesskompetenz kann damit generell erst im Dialog zwischen den Theatern aufgedeckt werden. Der Dialog folgt im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses unmittelbar auf ein Benchmarking zur Identifikation effizienter Theater, wie Abbildung 3 schematisch darstellt. Zur Konkretisierung der Anwendung und Ausgestaltung einer DEA im Kontext des betriebswirtschaftlichen Bezugsrahmens sei auf Kerpen (2016, S. 177 ff.) verwiesen.

**Abbildung 3: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess**



Da sich in der DEA mehrere Input- und Outputfaktoren simultan berücksichtigen lassen, wird jeder Faktor mit einem individuellen Bewertungsgewicht multipliziert und anschließend aufaddiert. Damit ergibt sich für die Ermittlung der Effizienz eines Theaters folgendes Schema (Cooper/Seiford/Tone 2007, S. 15):

Die Summe aus dem gewichteten Input (gewichteten Output) wird als *virtueller Input* (*virtueller Output*) bezeichnet – virtuell, da die Dimensionen der einzelnen Fak-

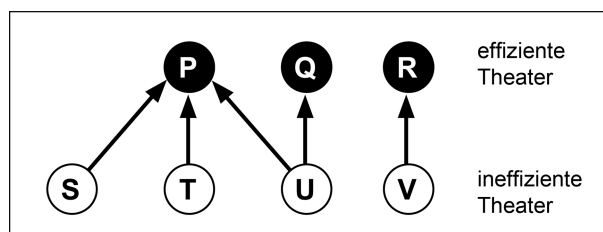
<sup>3</sup> Anstatt eine Eingrenzung auf Organisationen wie bspw. Theater vorzunehmen, hat sich in der Literatur zur *Data Envelopment Analysis* (DEA) der Begriff der *Decision Making Unit* (DMU) (Charnes/Cooper/Rhodes, 1978, S. 429) etabliert, um die Untersuchungsgegenstände des Benchmarkings abstrahiert zu bezeichnen.

toren grundsätzlich voneinander verschieden sein dürfen (Charnes/Cooper/Rhodes 1978, S. 429). Beispielsweise könnte der virtuelle Input aus dem gewichteten Platzangebot (Dimension *Plätze*) und der gewichteten Mitarbeiteranzahl (Dimension *Mitarbeiter*) bestehen.

Die Besonderheit der Methode der DEA besteht nunmehr darin, dass die Bewertungsgewichte nicht subjektiv von Analysten vorgegeben werden, sondern sich aus dem Modell heraus und damit unter Berücksichtigung aller in den Vergleich einbezogenen Theater ermitteln lassen (Charnes u. a. 1985, S. 97). Die Bewertungsgewichte sind somit ein Ergebnis der Analyse. Der Methode liegt dabei die Idee zugrunde, dass sich jedes Theater so gut wie möglich gegenüber den anderen Theatern positioniert, mithin einen möglichst hohen Effizienzwert ausweist. Hierzu sind *Spezialisierungen* der Theater möglich, indem individuell für jedes Theater den einzelnen Input- und Outputfaktoren eine größere oder geringere Bedeutung zugeschrieben wird. Das Bewertungsgewicht eines Faktors bestimmt damit letztlich auch die Struktur der Effizienz des Theaters; mit anderen Worten, welche Bedeutung einem Inputfaktor (Outputfaktor) in Bezug auf den gesamten Input (Output) des Theaters zukommt. Im Zuge der Entscheidungsunterstützung können Informationen über die Struktur der Effizienz zur Erzeugung von Handlungsalternativen eingesetzt werden.

Der im Rahmen einer DEA ermittelte Effizienzwert spiegelt die relative Effizienz wider, sodass ermittelt werden kann, welche Maßnahmen im Falle einer Ineffizienz zu Effizienz führen. Für effiziente Theater beträgt der Effizienzwert gleich 1, während ineffiziente Theater Werte kleiner als 1 aufweisen. Aufgrund der Möglichkeit zur Spezialisierung kann mehr als ein Theater effizient sein. Ein oder mehrere effiziente Theater bilden immer die Referenzmenge (*peer group*) für ein ineffizientes Theater und stellen zugleich potentielle Dialogpartner für dieses dar. Wie Abbildung 4 zeigt, kann die Referenzmenge für jedes ineffiziente Theater individuell verschieden sein. Beispielsweise besteht für Theater S und T die Referenzmenge lediglich aus Theater P, während für Theater U die Kombination aus Theater P und Q die Referenzmenge bildet. Völlig losgelöst von S, T und U bildet im Beispiel Theater R ausschließlich für Theater V die Referenzmenge.

**Abbildung 4: Schema von Referenzmengen-Beziehungen zwischen effizienten und ineffizienten Theatern**



### III. Ansatz für das Benchmarking von Dreispartentheatern

#### 1. Einordnung der Untersuchung in die Literatur

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Ökonomie der darstellenden Künste geht bis in die 1960er Jahre zurück. Im Kontext steigender Löhne untersuchen Baumol/Bowen (1966) die rückläufige Produktivität der dienstleistungsintensiven Kulturproduktion. Das von den Autoren konstatierte Dilemma steigender Personalkosten bei gleichzeitig konstant bleibender Arbeitsleistung des Personals wird fortwährend als Baumol'sche Kostenkrankheit der Kulturbetriebe bezeichnet. Die Rechtfertigung staatlicher Zuwendungen an die Kulturbetriebe geriet damit bereits früh in den Fokus der öffentlichen Diskussion und bot der Forschung ein breites Feld. Für die quantitative Entscheidungsunterstützung generischer Managementansätze zur Steuerung der Kulturbetriebe wurden in der Folge auch produktions-theoretische Zusammenhänge von Input- und Output-Allokationen berücksichtigt. Eine erste Anwendung von Erkenntnissen der Produktionstheorie findet sich bspw. bei Throsby/Withers (1977) mit der Schätzung von kurz- und langfristigen Cobb-Douglas-Produktionsfunktionen. Eine Auseinandersetzung mit den hohen staatlichen Zuwendungen im Vergleich zu einer recht kleinen Konsumentengruppe in Deutschland findet sich bei Harth (1982). Ossadnik (1987, 1987a) betrachtet schließlich die Trennung der Primär- und Sekundäreffizienz des Kulturbetriebs, d. h. der qualifizierbaren Effizienz der künstlerischen Produktion und quantifizierbaren ökonomischen Effizienz des Kulturbetriebes. Während sich die Quantifizierung der Primäreffizienz nach Ossadnik (1987, 1987a) bis in die Gegenwart auf Indikatoren beschränkt (Vorwerk, 2012, S. 32ff.), widmen sich diverse Autoren der Sekundäreffizienz. Ein controllingsorientierter Ansatz zum Effizienzvergleich auf Basis des Cost Benchmarking findet sich etwa bei Hoffjan (1994). Widmayer (2000) führt verschiedene Möglichkeiten zur Schätzung einer Kostenfunktion an, um darauf aufbauend die Theatereffizienz zu bestimmen – u. a. umfasst das Methodenspektrum dabei neben der DEA insbesondere parametrische Verfahren zur Ermittlung stochastischer Produktionsfunktionen. Tobias (2003) geht ebenso der Frage der Kosteneffizienz der deutschen Theater nach und nutzt hierfür als methodischen Ansatz die DEA in Verbindung mit der Modellerweiterung um Gewichtsrestriktionen, berücksichtigt dabei jedoch nicht die einzelnen Sparten der Theater. Der einzige Beitrag, welcher die Sparten der Deutschen Theater in Bezug auf die Effizienzbewertung berücksichtigt, stammt von Tobias (2004), setzt jedoch gegenüber dem Beitrag von Tobias (2003) auf Regressionsmodelle, anstatt auf die DEA. Weitere DEA-basierte Effizienzvergleiche finden sich bei Marco-Serrano (2006) für spanische sowie bei Carboni/Russu (2015) für italienische Theater. Während Marco-Serrano (2006) einen statischen, mehrperiodischen Effizienzvergleich durchführt, nutzen Carboni/Russu (2015) den komparativ-statischen Ansatz des Malmquist-Produktivitäts-Index zur Analyse sowie das auf künstlichen neuronalen Netzen basierende Instrument Selbstorganisierender Karten zur Visualisierung. Dellnitz (2016)

nutzt den Effizienzvergleich deutscher Theater als Fallbeispiel zur Anwendung der DEA bei Betrachtung von Kreuzeffizienzen. Effizienzvergleiche unter Anwendung der Stochastic Frontier Analysis (SFA), einem Ansatz zur stochastischen Approximation der Produktionsfunktion, führen Last/Wetzel (2010) und Last/Wetzel (2011) sowie Zieba/Newman (2013) für deutsche, Zieba (2011) für österreichische und schweizer, Castiglione/Infante/Zieba (2018) für italienische und Fernández-Blanco/Rodríguez-Álvarez/Wisniewska (2019) für polnische Theater durch. Losgelöst von der Methodik der DEA und SFA entwickeln Ahn/Harms/Spang (2019) ein auf dem Stakeholder-Konzept basierendes Zielsystem für die Steuerung öffentlicher Theater und validieren dieses empirisch.

Emrouznejad/Yang (2017) führen für die Jahre 1978 bis 2016 rund 10.300 Zeitschriftenaufsätze an, in welchen die DEA zur Effizienzbewertung für unterschiedlichste Problemstellungen eingesetzt wird. Im Verhältnis dazu wurde die DEA für die Bewertung der Theatereffizienz bislang kaum angewendet. Selbst unter Hinzurechnung der Beiträge, welche die SFA nutzen, bleibt das Forschungsfeld vergleichsweise dünn besetzt. Tobias (2003) macht die Anwendung der DEA begründbar und führt zur Differenzierung bereits Gewichtsrestriktionen ein. Dass eine Differenzierung nach Sparten sinnvoll ist, zeigt Tobias (2004). Der vorliegende Beitrag soll damit die DEA zur Effizienzbewertung deutscher Theater erneut aufgreifen und für die praktische Anwendung motivieren. Dabei gilt es, nicht nur spezielle Eigenschaften der Theater zu bedenken, sondern auch die Besonderheit der Produktion für verschiedene Sparten angemessen zu berücksichtigen. Somit schließt der Beitrag eine Forschungslücke, in dem die radialen Standardmodelle der DEA mit Kategorisierung und Gewichtsrestriktionen sowie einem dynamischen Ansatz kombiniert werden, um ein reliables Benchmarking zwischen den Theatern im Zeitablauf zu ermöglichen. Weiterführende methodische Details finden sich im Arbeitspapier von Hoffmann/Kleine (2014).

## 2. Spezifizierung der DEA für die Bewertung von Theatern

### a) Kategorisierung des Untersuchungsfeldes

Der Bildung von Kategorien liegt die Überlegung zu Grunde, strukturelle Unterschiede, welche im Rahmen des Benchmarkings zu einer systematischen Benachteiligung einer Gruppe von Benchmarkteilnehmern führen würden, bereits im Ansatz zu vermeiden bzw. sogar gezielt für den Erkenntnisgewinn zu nutzen. Vorliegend erfolgt eine Kategorisierung in *bevorzugte* und *benachteiligte* Theater. Der Benchmarkingprozess berücksichtigt die Kategorisierung derart, dass sich bevorzugte Theater mit bevorzugten und benachteiligten Theatern messen, während benachteiligte Theater sich ausschließlich benachteiligten stellen (Tone 1997, S. 126 f.). Ein potentieller Vorteil entsteht etwa für die hier untersuchten Dreispartentheater dadurch, dass einige Theater eine hohe Anzahl an Gastspielen anbieten, um sich neue Publikumpotentiale außerhalb des Einzugsgebietes des eigenen Standortes zu er-



schließen und somit die Ressourcen am eigenen Standort schonen. Neben einem fairen Vergleich kann ein zusätzlicher Erkenntnisgewinn darin bestehen, zu prüfen, ob Theater durch Umstrukturierungsprozesse in eine andere Kategorie überführt werden können, um die vorhandenen Potentiale besser zu nutzen. In diesem Sinne handelt es sich bei den bevorteilten Theatern nicht um sogenannte Ausreißer, da nicht im Voraus der Bewertung sichergestellt ist, dass der grundsätzliche Vorteil vom Theater auch genutzt wird bzw. werden kann. Vielmehr kann die Nutzung des Potentials erst im Ergebnis der Untersuchung aufgedeckt werden. Die Anwendung der Kategorisierung wird in der Modellbezeichnung durch groß C für *categorized* DEA angezeigt.

#### b) Beschränkung der Bewertungsgewichte

Um der Intention eines Dreispartentheaters gerecht zu werden, ist im Rahmen der DEA eine Beschränkung der Bewertungsgewichte (Wong/Beasley 1990, S. 831 f.) möglich. Erforderlich wird dies hier, da im Output die Veranstaltungszahlen gegliedert nach Sparten für das Benchmarking zu berücksichtigen sind. Die Konzentration auf eine Sparte unter vollständiger Vernachlässigung der anderen Sparten erscheint hier nicht sachgerecht im Sinne der Träger und Akzeptanz der Benchmark-Ergebnisse. Das Ziel besteht somit darin, die im Abschnitt II.2 angeführten Möglichkeiten zur Spezialisierung eines Theaters einzuschränken.

Die hier untersuchten Dreispartentheater zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sie in allen drei Sparten Tanz-, Schauspiel- und Musiktheater eigene Vorstellungen anbieten. Um sicherzustellen, dass diese drei Outputs in der Bewertung ausreichend Berücksichtigung finden, müssen daher die Outputs einer jeden Sparte mit einem Mindestgewicht in die Effizienzkennzahl einfließen. Zur Bestimmung des Mindestanteils wird für die betrachteten Spielzeiten der mittlere Anteil der Veranstaltungen einer Sparte an der Gesamtzahl der drei Hauptsparten bestimmt. In der hier vorgenommenen Untersuchung ergibt sich damit ein minimaler Anteil von 6,45 % als untere Schranke. Damit wird für die Spezialisierung eines Theaters ausgeschlossen, dass eine Sparte sehr hoch gewichtet wird, während zugleich die verbleibenden Sparten in Gänze vernachlässigt werden. Die Anwendung der Beschränkung der Bewertungsgewichte wird in der Modellbezeichnung durch groß R für *restricted* DEA angezeigt (vgl. Exkurs zum RC-DEA Modell am Ende von Abschnitt III).

### 3. Dynamische Effizienzbewertung zur Trendermittlung

Zur Maßnahmenkontrolle und Entscheidungsreflexion kommt der Ermittlung von Effizienzentwicklungen im Zeitablauf eine besondere Bedeutung zu: Vergangenheitsbezogen können Entwicklungen grundsätzlich auf Maßnahmen und Entscheidungen zurückgeführt werden, während zukunftsgerichtet eine Entscheidungsunterstützung erfolgt. Wird die Zeit explizit als Einflussparameter einbezogen, um bei-

spielsweise Entwicklungen aufgrund zeitlicher Verzögerungen zu berücksichtigen, bezeichnet dies eine dynamische Analyse.

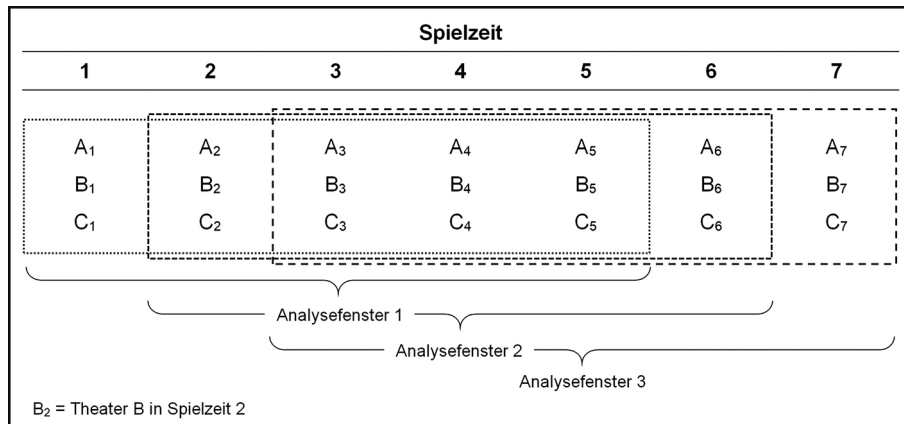
Die zuvor beschriebene Effizienzbewertung mittels Data Envelopment Analysis kann in die dynamische Analyse der *Window Analysis* (Charnes u. a. 1985) integriert werden. Der Begriff Window Analysis ist hier durchaus wörtlich zu übersetzen: Durch die schrittweise Verschiebung eines überlappenden Analysefensters entlang der zeitbezogenen Datenreihen d. h. Paneldaten, wird sukzessive immer die älteste Zeitperiode – hier Spielzeit – aus der Analyse ausgeschlossen und die nächst neuere hinzugefügt (Charnes u. a. 1985, S. 106; Backhaus/Wilken 2006, S. 143-145). Die Besonderheit der Window Analysis besteht darin, dass alle Theater – auch dasselbe Theater zu unterschiedlichen Zeitpunkten – als voneinander unabhängige Theater betrachtet werden. Das Vorgehen ermöglicht damit neben dem Vergleich mit anderen Theatern (Branchenbenchmark) auch einen internen Vergleich (internes Benchmarking) des Theaters mit sich selbst.<sup>4</sup>

Vor Durchführung der Window Analysis ist die Breite des Analysefensters festzulegen, d. h. wie viele Spielzeiten das jeweilige Analysefenster umfasst. In Anlehnung an die empirische Analyse illustriert Abbildung 5 das Vorgehen am Beispiel der drei Theater A, B und C sowie sieben Spielzeiten (empirische Analyse: neun Spielzeiten). Bei einer Fensterbreite von fünf Perioden sind *drei* (fünf) Fensterverschiebungen möglich. Die Bedeutung der Fensterbreite zeigt sich im Einfluss älterer auf neuere Perioden: Eine zu große Fensterbreite bewirkt, dass effiziente Theater aus weit zurückliegenden Perioden der Gegenwart näherliegende Theater zu langanhaltend *dominieren* und damit als ineffizient ausweisen können. Eine zu kleine Fensterbreite kann hingegen dazu führen, dass Entwicklungen der Vergangenheit nur ungenügend berücksichtigt werden und der Effizienzausweis *geschönt* erscheint. Die Fensterbreite sollte sich daher an sachlogischen Fakten orientieren, z. B. den Planungshorizonten für eine kurz-, mittel- oder langfristige Planung und auch bekannte Strukturbrüche<sup>5</sup> angemessen berücksichtigen. Die Untersuchung im Beispiel erfolgt aus einer längerfristigen Perspektive, so dass jeweils fünf Spielzeiten zu einem Analysefenster zusammengefasst werden.

<sup>4</sup> Siehe dazu Abschnitt II.1.

<sup>5</sup> Bspw. könnte eine Reform der Theaterfinanzierung einen Strukturbruch in der Arbeit der Theater zur Folge haben.

Abbildung 5: Analysefenster der Window Analysis



Wie Abbildung 6 zeigt, werden entsprechend der Fensterbreite von fünf Perioden je Analysefenster für ein Theater ebenso fünf Effizienzwerte ermittelt. Dabei wird vorliegend folgende Auffassung vertreten: Als Fenstereffizienz wird immer der Effizienzwert der letzten Spielzeit des aktuellen Analysefensters definiert, da dieser der Gegenwart am nächsten liegt. In Abbildung 6 sind die Werte hervorgehoben. Eine Mittelwertbildung über die Effizienzwerte des Analysefensters ist nicht empfehlenswert, da eine plausible Handlungsempfehlung aus dem aggregierten Wert nicht mehr abgeleitet werden kann.<sup>6</sup> Im Ergebnis können die Fenstereffizienzwerte eines jeden Theaters zu einer Zeitreihe zusammengefasst sowie einer Trendanalyse zugeführt werden.

Abbildung 6: Schema des Ergebnistableau einer dynamischen Effizienzbewertung

Theater	Analysefenster	Spielzeit						
		1	2	3	4	5	6	7
<b>A</b>	<b>1</b>	Eff. A <sub>1</sub> <sup>1</sup>	Eff. A <sub>2</sub> <sup>1</sup>	Eff. A <sub>3</sub> <sup>1</sup>	Eff. A <sub>4</sub> <sup>1</sup>	<b>Eff. A<sub>5</sub><sup>1</sup></b>		
<b>A</b>	<b>2</b>		Eff. A <sub>2</sub> <sup>2</sup>	Eff. A <sub>3</sub> <sup>2</sup>	Eff. A <sub>4</sub> <sup>2</sup>	Eff. A <sub>5</sub> <sup>2</sup>	<b>Eff. A<sub>6</sub><sup>2</sup></b>	
<b>A</b>	<b>3</b>			Eff. A <sub>3</sub> <sup>3</sup>	Eff. A <sub>4</sub> <sup>3</sup>	Eff. A <sub>5</sub> <sup>3</sup>	Eff. A <sub>6</sub> <sup>3</sup>	<b>Eff. A<sub>7</sub><sup>3</sup></b>
<b>B</b>	<b>1</b>	Eff. B <sub>1</sub> <sup>1</sup>	Eff. B <sub>2</sub> <sup>1</sup>	Eff. B <sub>3</sub> <sup>1</sup>	Eff. B <sub>4</sub> <sup>1</sup>	<b>Eff. B<sub>5</sub><sup>1</sup></b>		
<b>B</b>	<b>2</b>		Eff. B <sub>2</sub> <sup>2</sup>	Eff. B <sub>3</sub> <sup>2</sup>	Eff. B <sub>4</sub> <sup>2</sup>	Eff. B <sub>5</sub> <sup>2</sup>	<b>Eff. B<sub>6</sub><sup>2</sup></b>	
<b>B</b>	<b>3</b>			Eff. B <sub>3</sub> <sup>3</sup>	Eff. B <sub>4</sub> <sup>3</sup>	Eff. B <sub>5</sub> <sup>3</sup>	Eff. B <sub>6</sub> <sup>3</sup>	<b>Eff. B<sub>7</sub><sup>3</sup></b>
<b>C</b>	<b>1</b>	Eff. C <sub>1</sub> <sup>1</sup>	Eff. C <sub>2</sub> <sup>1</sup>	Eff. C <sub>3</sub> <sup>1</sup>	Eff. C <sub>4</sub> <sup>1</sup>	<b>Eff. C<sub>5</sub><sup>1</sup></b>		
<b>C</b>	<b>2</b>		Eff. C <sub>2</sub> <sup>2</sup>	Eff. C <sub>3</sub> <sup>2</sup>	Eff. C <sub>4</sub> <sup>2</sup>	Eff. C <sub>5</sub> <sup>2</sup>	<b>Eff. C<sub>6</sub><sup>2</sup></b>	
<b>C</b>	<b>3</b>			Eff. C <sub>3</sub> <sup>3</sup>	Eff. C <sub>4</sub> <sup>3</sup>	Eff. C <sub>5</sub> <sup>3</sup>	Eff. C <sub>6</sub> <sup>3</sup>	<b>Eff. C<sub>7</sub><sup>3</sup></b>

Eff. A<sub>2</sub><sup>1</sup> = Effizienz von Theater A<sub>1</sub> in Analysefenster 1 in Spielzeit 2

<sup>6</sup> Der Transformationsprozess von Input in Output entzieht sich der Beobachtung und bleibt verborgen, ist letztlich aber maßgebend für die Effizienz.

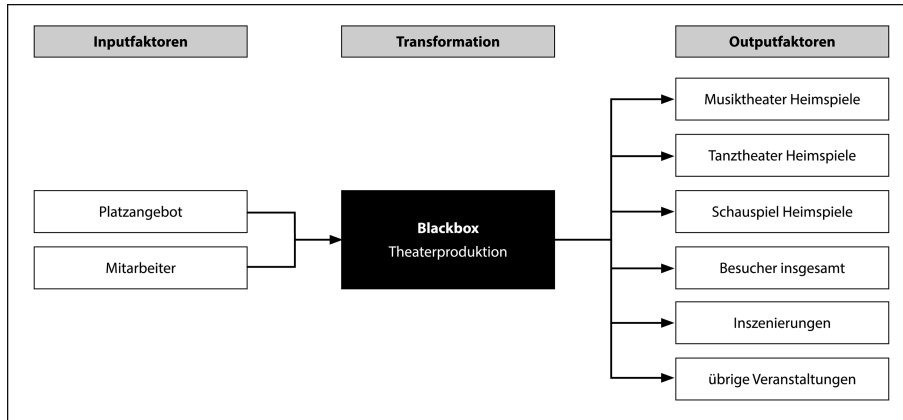
#### 4. Auswahl der Input- und Outputfaktoren

Bezüglich der Auswahl der Input- und Outputfaktoren sind Regeln zu beachten, auf die an dieser Stelle nur auszugsweise eingegangen werden kann.<sup>7</sup> Zwar können verschieden dimensionierte Faktoren gemeinsam in einer DEA berücksichtigt werden, allerdings sollte keine Vermischung von Index- und Verhältniszahlen mit physischen Größen erfolgen. Darüber hinaus wird ein kardinales Messniveau erwartet.

Unabhängig von den Eigenschaften ist die Zusammenstellung der Faktoren auf den Kontext der Untersuchung abzustimmen (Kleine 2002, S. 66 ff.), d. h. die Zusammenstellung erklärt das zu untersuchende Aktivitätsfeld der Theater. Gegebenenfalls sind auch mehrere Zusammenstellungen parallel auszuwerten und einander gegenüber zu stellen. Beispielsweise kann ein Theater im Rahmen eines reinen Sachmitteleinsatzes effizient sein, während bei Betrachtung rein finanzieller Aspekte Ineffizienz und damit Defizite aufgedeckt werden (Kleine/Hoffmann 2014, S. 40 ff.). Die Auswahl der Input- und Outputfaktoren ist wesentlich für den Effizienzvergleich und wird maßgeblich durch das Zielsystem des Entscheiders determiniert. Es ist daher naheliegend, im Vorfeld der Analyse methodisch gestützt ein Zielsystem zu entwickeln. Ahn/Harms/Spang (2019) nutzen bspw. das Stakeholder-Konzept, um ein Zielsystem zur Steuerung öffentlicher Theater abzuleiten.

Im Zuge der nachstehenden empirischen Analyse erfolgt eine Konzentration auf den Sachmitteleinsatz und ein Szenario mit zwei Input- sowie sechs Outputfaktoren. Für die Inputfaktoren werden das *Platzangebot* (PL) im Sinne des Kapitaleinsatzes sowie die Anzahl der *Mitarbeiter* (MA) im Sinne des Arbeitseinsatzes gewählt. Auf Seiten des Outputs wird die Anzahl der Veranstaltungen in den Sparten *Musiktheater* (VMT), *Tanztheater* (VTT) und *Schauspieltheater* (VST) sowie *übrige Veranstaltungen* (VUE) berücksichtigt und überdies die Anzahl der *Inszenierungen* (INZ) sowie *Besucher* (BES) einbezogen. Die übrigen Veranstaltungen (VUE) umfassen dabei neben den in der Theaterstatistik unter gleicher Bezeichnung aufgeführten sonstigen Veranstaltungen, Veranstaltungen des Kinder- und Jugendtheaters, Gastspiele fremder Ensembles sowie auswertige Gastspiele des eigenen Ensembles. Abbildung 7 (Hoffmann/Kleine 2014, S. 21) veranschaulicht die Umwandlung der Inputfaktoren in Outputfaktoren innerhalb einer Blackbox.

<sup>7</sup> Für eine umfassende Auseinandersetzung siehe Dyson et al., 2001.

**Abbildung 7: Blackbox-Prinzip der Theaterproduktion**

**Exkurs: Das Restricted-Categorized-DEA Modell (RC-DEA)**

Das inputorientierte und linearisierte RC-DEA Modell lässt sich für die dynamische Analyse wie folgt aufstellen und ist für alle Theater  $o = 1, \dots, n$  sowie jedes Zeitfenster  $q = 1, \dots, w$  zu lösen:

$$(\text{RC} - \text{LP}_o) \max \Theta_o^{(q+p-1)*} = \sum_{r=1}^s \mu_r y_{ro}^{q+p-1} \quad (1)$$

$$\text{u. d. N.} \sum_{i=1}^m \nu_i x_{io}^{q+p-1} = 1 \quad (2)$$

$$\sum_{r=1}^s \mu_r y_{rj}^t - \sum_{i=1}^m \nu_i x_{ij}^t \leq 0 \quad \forall j \in N_o, t = q, \dots, q+p-1 \quad (3)$$

$$\rho \sum_{\hat{r} \in \hat{S}} \mu_{\hat{r}} y_{ro}^{q+p-1} - \mu_r y_{ro}^{q+p-1} \leq 0 \quad \left| \quad r \in \hat{S} \quad (4)$$

$$\nu_i, \mu_r \geq \epsilon > 0 \quad \forall i, r. \quad (5)$$

**Symbolerläuterung:**

$\Theta_o^{(q+p-1)*}$  entspricht dem optimalen Effizienzwert des *betrachteten* Theaters  $o$  in der letzten Periode des Zeitfensters  $q$  mit der Fensterbreite  $p$ . Der Effizienzwert liegt zwischen 0 und 1, wobei 1 *effizient* bedeutet. Der Output  $r$  ( $r = 1, \dots, s$ ) des Theaters  $o$  in der letzten Periode  $p$  des Zeitfensters  $q$  wird durch  $y_{ro}^{q+p-1}$  quantifiziert. Analog dazu erfolgt die Angabe der Menge des Input  $i$  ( $i = 1, \dots, m$ ) mit  $x_{io}^{q+p-1}$ . Das Optimierungsproblem wird über die Gewichte  $\mu_r$  und  $\nu_i$  des jeweils  $r$ -ten Output- bzw.  $i$ -ten Inputfaktors maximiert.  $y_{rj}^t$  und  $x_{ij}^t$  entsprechen den Mengen des  $r$ -ten Outputfaktors bzw.  $i$ -ten Inputfaktors von Theater  $j$  in der Periode  $t$ . Das betrachtete Theater  $o$  vergleicht sich dabei mit allen Theatern  $j$  der Indexmenge  $N_o$ , d. h. allen Theatern der gleichen oder benachteiligten Kategorie. Der Parameter  $\rho$  entspricht der unteren Schwellenwert für die Berücksichtigung der Outputfaktoren der Indexmenge  $\hat{S} = \{\text{VMT}, \text{VTT}, \text{VST}\}$  in der Effizienzkonfiguration (VMT  $\triangleq$  Veranstaltungen Musiktheater, VTT  $\triangleq$  Veranstaltungen Tanztheater, VST  $\triangleq$  Veranstaltungen Schauspieltheater). Die Effizienzkonfiguration erfasst – gruppiert nach Input- und Outputfaktoren – die relative Bedeutung der Faktoren in Bezug auf den ermittelten Effizienzwert.

**Erläuterungen zum Modell:**

Die Zielfunktion (1) maximiert die Summe der gewichteten Outputfaktormengen unter den Nebenbedingungen (2) bis (5). Die optimale Lösung gibt den Effizienzwert sowie die Gewichte für den Input und Output an. Aus der Linearisierung des ursprünglichen Quotientenproblems mittels Charnes-Cooper-Transformation (Charnes/Cooper 1962, S. 181 ff., Charnes u. a., 1985a) folgt unmittelbar die Nebenbedingung (2), welche für die Summe der gewichteten Inputfaktormengen 1 fordert. Nebenbedingung (3) beschränkt die optimalen Gewichtungsfaktoren derart, dass kein anderes Theater mit diesen Gewichtungsfaktoren den Effizienzwert von 1 – entsprechend 100 % – überschreitet. Die Evaluation in Nebenbedingung (3) erfolgt dabei ausschließlich mit den Theatern  $j$ , welche derselben oder einer benachteiligten Kategorie des Theaters  $o$  zugehörig sind (Indexmenge  $N_o$  des Theaters  $o$ ). Nebenbedingung (4) beschränkt die Gewichtung der Inputfaktoren der Indexmenge  $\hat{S}$  auf die definierte untere Grenze  $\rho$ . Abschließend enthält Nebenbedingung (5) die Nichtnegativitätsbedingungen für die Gewichte der Output- und Inputfaktoren  $\mu_r$  und  $\nu_i$ , welche hier zusätzlich auf die Größer-Gleich-Bedingung für das nichtnegative Infinitesimal  $\epsilon$  verschärft ist.

## IV. Ergebnis einer empirischen Analyse

### 1. Datengrundlage

Auf Basis der jährlich erscheinenden Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins, Bundesverband der Theater und Orchester, werden deutsche Dreispartentheater einer dynamischen Effizienzbewertung unterzogen. Im Vorfeld führte eine Expertenbefragung zur Auswahl von 40 Theatern. Nach einer weiterführenden Analyse der Paneldaten für 9 Spielzeiten waren von diesen 40 Theatern 9 Theater aufgrund von Dateninkonsistenzen vom Vergleich auszuschließen. Somit stehen insgesamt 31 Theater für die Analyse zur Verfügung, welche Tabelle 1 zusammenfasst. Die Datengrundlage bildet die Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins Heft 45 (Spielzeit 2009/2010) bis Heft 53 (Spielzeit 2017/2018).

**Tabelle 1: Theater des Analysebeispiels**

Nr.	KFZ-Kennz.	Ort	Theater	Typ	Anteil Gastspiele	Kategorie
1	BI	Bielefeld	Städtische Bühnen Bielefeld	Stadttheater	9,33 %	2
2	HBV	Bremerhaven	Stadttheater Bremerhaven	Stadttheater	2,40 %	2
3	C	Chemnitz	Städtisches Theater Chemnitz	Stadttheater	8,41 %	2
4	CO	Coburg	Landestheater Coburg	Landestheater	3,07 %	2
5	CB	Cottbus	Staatstheater Cottbus	Staatstheater	8,07 %	2
6	DA	Darmstadt	Staatstheater Darmstadt	Staatstheater	3,24 %	2
7	DE	Dessau	Landestheater Dessau	Landestheater	10,62 %	2
8	DO	Dortmund	Städtische Bühnen Dortmund	Stadttheater	1,77 %	2
9	G	Gera-Altenburg	Altenburg-Gera Theater GmbH	Landestheater	4,01 %	2
10	GI	Gießen	Stadttheater Gießen	Stadttheater	9,40 %	2
11	HZ	Halberstadt/Quedlinburg	Nordharzer Städtebundtheater	Stadttheater	<b>43,08 %</b>	1
12	H	Hannover	Niedersächsisches Staatstheater Hannover	Staatstheater	2,86 %	2
13	HD	Heidelberg	Theater der Stadt Heidelberg	Stadttheater	4,57 %	2
14	KL	Kaiserslautern	Pfalztheater Kaiserslautern	Stadttheater	15,18 %	2
15	KA	Karlsruhe	Badisches Staatstheater Karlsruhe	Staatstheater	3,72 %	2
16	KS	Kassel	Staatstheater Kassel	Staatstheater	0,47 %	2
17	KI	Kiel	Bühnen der Landeshauptstadt Kiel	Stadttheater	1,44 %	2
18	KO	Koblenz	Theater der Stadt Koblenz	Stadttheater	3,90 %	2
19	MD	Magdeburg	Theater der Landeshauptstadt Magdeburg	Stadttheater	2,33 %	2
20	MZ	Mainz	Staatstheater Mainz	Staatstheater	2,25 %	2
21	MS	Münster	Städtische Bühnen Münster	Stadttheater	0,38 %	2
22	OL	Oldenburg	Oldenburgisches Staatstheater	Staatstheater	5,29 %	2



Nr.	KFZ-Kennz.	Ort	Theater	Typ	Anteil Gastspiele	Kategorie
23	OS	Osnabrück	Städtische Bühnen Osnabrück	Stadttheater	7,48 %	2
24	PF	Pforzheim	Stadttheater Pforzheim	Stadttheater	6,26 %	2
25	MEI	Radebeul	Landesbühne Sachsen Radebeul	Landestheater	<b>42,17 %</b>	1
26	R	Regensburg	Stadttheater Regensburg	Stadttheater	0,94 %	2
27	SB	Saarbrücken	Saarländisches Staatstheater Saarbrücken	Staatstheater	4,36 %	2
28	SN	Schwerin	Mecklenburgisches Staatstheater Schwerin	Staatstheater	9,82 %	2
29	S	Stuttgart	Württembergisches Staatstheater Stuttgart	Staatstheater	4,99 %	2
30	WI	Wiesbaden	Hessisches Staatstheater Wiesbaden	Staatstheater	3,18 %	2
31	WUE	Würzburg	Stadttheater Würzburg	Stadttheater	3,02 %	2

Innerhalb der Gruppe von Dreispartentheatern können Theater mit hohem sowie geringem Gastspielanteil identifiziert werden. Unter Berücksichtigung der Auswahl der Inputfaktoren *dem Publikum angebotene Plätze* bzw. Outputfaktoren wie *Besucherzahl* oder *Zahl der Veranstaltungen* bestehen Indizien für den systematischen Vorteil von Dreispartentheatern mit hohem Gastspielanteil. Das Kalkül beruht darauf, dass Gastspiele einerseits die Ressourcen der eigenen Spielstätte schonen und Theater andererseits – durch die beeinflussbare Reiseaktivität – außerhalb von Einzugsgebiet und eigener Spielstätte neue Publikumspotentiale erschließen können. Neue Publikumspotentiale besitzen dabei den Charme zusätzlicher Einnahmequellen, wobei Theatern mit reinem Standortbetrieb derartige Potentiale in der Regel verwehrt bleiben. Klar ist, dass Theater mit hohem Gastspielanteil grundsätzlich auch von vornherein als solche von ihren Trägern konzipiert sind. Gerade aus dieser Konzeption, flexibler handeln zu können, lässt sich letztlich der Vorteil ableiten, da Standorttheater bereits aufgrund des engen Spielplans nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand eine Vielzahl von Gastspielen anbieten können. Anknüpfend an die Ausführungen in Abschnitt III.2.a) erfolgt eine hierarchische Aufteilung in zwei Kategorien: Kategorie 1 mit hohem und Kategorie 2 mit niedrigem Gastspielanteil. Im Beispieldatensatz sind zwei Theater bezüglich ihres über die neun Spielzeiten 2009/2010 bis 2017/2018 ermittelten durchschnittlichen Anteil an Gastspielbesuchern sehr auffällig: Das Nordharzer Städtebundtheater (HZ) sowie die Landesbühne Sachsen Radebeul (MEI). Beide Theater werden der Kategorie 1 zugeordnet, die übrigen Theater der Kategorie 2. Wie bereits in Abschnitt III.2.a) angeführt, können die Theater aufgrund der Eigenschaft hoher Gastspielbesucher nicht unmittelbar als Ausreißer betrachtet werden. Zum einen könnten weitere Theater mit ebenfalls hohem Gastspielanteil in den Datensatz aufgenommen werden – was hier im Zuge der Expertenbefragung nicht erfolgte. Zum anderen ist nicht sichergestellt,

dass das Theater auch den Vorteil im Rahmen des Benchmarkings nutzt, denn gleichwohl können andere Faktoren für das Theater von Bedeutung sein.

Das Vorgehen zur Beschränkung der Bewertungsgewichte folgt den Ausführungen in Abschnitt III.2.b). Demnach soll ein Theater zu einem Mindestanteil alle drei Veranstaltungssparten in der Effizienzstruktur berücksichtigen, sobald bereits eine Sparte berücksichtigt wird. Als Mindestanteil einer Sparte am Gesamtanteil aller drei Sparten wird die untere Grenze auf  $\rho=6,45\%$  gesetzt. Der Wert ergibt sich aus dem minimalen Mittelwert des Anteils einer Sparte in allen Theatern und über alle Spielzeiten. Gleichwohl wäre die Festlegung dieser Grenze durch andere Verfahren, bspw. eine Expertenkommission denkbar.

## 2. Ergebnisse der dynamischen Effizienzbewertung

Im Ergebnis der DEA wird für jedes Theater ein Effizienzwert ausgewiesen, sodass eine Einteilung in effiziente und ineffiziente Theater auf Basis der beobachteten Aktivitäten möglich ist (Sinuany-Stern/Friedmann 1998). Dabei sind die effizienten Theater durch einen Wert von 1 gekennzeichnet, die ineffizienten Theater durch einen Wert kleiner als 1 und größer als 0. Eine Rangordnung der am Vergleich teilgenommenen Theater auf Basis *dieser Effizienzwerte* ist grundsätzlich problematisch (Scheel 2000, S. 132 f.). Eine anschauliche Begründung liefert Abbildung 4: Der ermittelte Effizienzwert eines ineffizienten Theaters steht immer in Beziehung zu der Referenzmenge effizienter Theater, welche das Theater als ineffizient diskriminieren. Weichen die Referenzmengen ineffizienter Theater voneinander ab, besitzen auch die Effizienzwerte einen anderen Bezugspunkt und sind nicht vergleichbar.

Tabelle 2 enthält die Ergebnisse der dynamischen Effizienzbewertung für jedes der 31 Theater und die Spielzeiten 2013/2014 bis 2017/2018. Durch die Bildung von fünf Analysefenstern stehen für jedes Theater fünf Effizienzwerte zur Verfügung, wobei effiziente Theater in Tabelle 2 hervorgehoben sind. Im Vergleich der Spielzeiten 2013/2014 und 2017/2018 haben 15 Theater ihre Effizienz erhalten oder verbessert sowie folglich 16 Theater ihre Effizienz verschlechtert. Die Verschlechterung fällt dabei im Mittel geringer aus (-0,0643) als die Verbesserung (+0,0767). Ebenso hat sich im Zeitablauf die Anzahl der effizienten Theater verringert. Nur 4 Theater der Spielzeit 2013/2014 sind auch in der Spielzeit (2017/2018) effizient und während 4 vormals effiziente Theater nun ineffizient sind, haben 4 ineffiziente Theater Effizienz erlangt. Am stärksten fällt der Effizienzverlust mit -0,1878 beim Theater MD (Magdeburg) aus. Die größte Verbesserung erreicht das in der Spielzeit 2013/2014 ineffiziente Theater CB (Cottbus) mit +0,3674 und wird nunmehr als effizient ausgewiesen. Der Verlauf ist jedoch unterschiedlich, d. h. in der Regel nicht monoton fallend oder steigend, wie auch an den Mittelwerten zu erkennen.

Tabelle 2: Effizienzwerte der 31 Theater

Nr.	Theater	Kategorie	RC-DEA nach Spielzeit					RC-DEA	R-DEA
			2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	2017 /2018	Mittelwert	Mittelwert
1	BI	2	0,9443	0,9393	0,9221	0,8593	0,8304	0,8991	0,8901
2	HBV	2	<b>1,0000</b>	0,8641	0,8731	0,9328	0,9670	0,9274	0,9248
3	C	2	0,6824	0,7040	0,6799	0,6694	0,7134	0,6898	0,6845
4	CO	2	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>
5	CB	2	0,6326	0,7904	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	0,8846	0,8846
6	DA	2	0,8740	0,7508	0,8221	0,7866	0,7952	0,8057	0,8057
7	DE	2	0,7201	0,8168	0,7551	0,8218	0,7968	0,7821	0,7637
8	DO	2	0,7034	0,6958	0,6731	0,6836	0,6725	0,6857	0,6579
9	G	2	0,8485	0,7827	0,7997	0,8515	0,9089	0,8382	0,8382
10	GI	2	<b>1,0000</b>	0,9555	0,9540	0,9304	<b>1,0000</b>	0,9680	0,9562
11	HZ	1	0,9252	0,9817	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	0,9814	0,9814
12	H	2	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	0,8920	0,9530	0,9789	0,9648	0,9648
13	HD	2	<b>1,0000</b>	0,8588	0,8649	0,8862	0,8863	0,8992	0,8807
14	KL	2	0,8611	0,9697	0,8186	0,8696	<b>1,0000</b>	0,9038	0,9038
15	KA	2	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	0,8935	0,8609	0,9590	0,9427	0,9427
16	KS	2	0,7148	0,7045	0,6939	0,6595	0,5801	0,6705	0,6554
17	KI	2	0,7294	0,7233	0,7375	0,6861	0,7226	0,7198	0,6878
18	KO	2	0,7140	0,6856	0,7554	0,7888	0,8134	0,7514	0,7487
19	MD	2	0,8078	0,6415	0,6492	0,6888	0,6200	0,6815	0,6776
20	MZ	2	<b>1,0000</b>	0,9886	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	0,9977	0,9769
21	MS	2	0,7872	0,7606	0,9291	0,9698	<b>1,0000</b>	0,8893	0,8889
22	OL	2	0,6862	0,7062	0,7329	0,6977	0,7922	0,7230	0,7045
23	OS	2	0,9391	0,8452	0,8159	0,8394	0,8866	0,8652	0,8469
24	PF	2	0,9784	0,9330	0,9478	0,8994	0,8835	0,9284	0,9146
25	MEI	1	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	0,9649	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	0,9930	0,9930
26	R	2	0,8662	0,8938	0,9060	0,8264	0,8628	0,8711	0,8548
27	SB	2	0,7608	0,7787	0,7340	0,6890	0,7213	0,7368	0,7316
28	SN	2	0,9388	0,9122	0,8780	0,8395	0,9753	0,9087	0,9059
29	S	2	0,5790	0,5413	0,5526	0,5227	0,5083	0,5408	0,5408
30	WI	2	0,9454	0,8389	0,8197	0,9069	0,9398	0,8901	0,8702
31	WUE	2	0,8763	0,9128	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	0,8997	0,9378	0,9275
Arithmetischer Mittelwert			0,8553	0,8379	0,8408	0,8425	0,8617	0,8477	0,8461
Standardabweichung			0,1290	0,1236	0,1192	0,1263	0,1377	0,1272	0,1268
Anzahl effizienter Theater			8	4	5	6	8	1	1

Um die Konsequenzen der Kategorisierung des Untersuchungsfeldes aufzuzeigen, wurden für den Modellvergleich in Tabelle 2 die Spalten RC-DEA und R-DEA ergänzt. Beide Spalten weisen für jedes Theater den Mittelwert des Effizienzwertes über die betrachteten Spielzeiten für zwei Modellvarianten aus. Die Spalte RC-DEA entspricht dabei dem *Restricted-Categorized-DEA* Modell und schließt die Beschränkung der Bewertungsgewichte wie auch die Kategorisierung der Theater mit ein. Das R-DEA Modell verzichtet dagegen auf die Kategorisierung. Bei mithin 21 der 31 Theater (67,7 %) verschlechtert sich im R-DEA Modell der Effizienzwert im Vergleich zum RC-DEA-Modell. Am größten fällt die Veränderung mit -0,0320 für das Theater KI aus, gefolgt von DO (-0,0278) und MZ (-0,0209). Das arithmetische Mittel über alle Theater verändert sich von 0,8477 im RC-DEA-Modell auf 0,8461 im R-DEA Modell. Der Rückgang ist nach einer Detailanalyse vor allem auf die Diskriminierungswirkung des Theaters MEI zurückzuführen, welches nun als gleichwertiges Theater vielfach Teil der Referenzmenge der ineffizienten Theater wird. Wenngleich der Rückgang augenscheinlich nicht erheblich zu sein scheint, ist dennoch eine hohe Anzahl von Theatern betroffen – fast die Hälfte der Theater mit einem um mehr als ein Prozent niedrigeren Effizienzwert. Zudem ist eine Diskriminierung selbst bevorteilter Theater der Kategorie 1 nicht auszuschließen, wie dies für MEI in der Spielzeit 2015/2016 sowie HZ in den Spielzeiten 2013/2014 und 2014/2015 der Fall ist. Entsprechend ist die Identifizierung besonderer Eigenschaften und deren Berücksichtigung im Rahmen der Effizienzbewertung angezeigt, anstatt die Objekte im Sinne von Ausreißern von vornherein aus dem Benchmarking auszuschließen.

### 3. Detailanalyse von zwei ausgewählten Theatern

#### a) Staatstheater Kassel

Das Staatstheater Kassel (KS) fällt durch einen stetigen Rückgang des Effizienzwertes auf. Während das Theater in der Spielzeit 2013/2014 noch eine Effizienzwert von 0,7148 ausweist, reduziert sich dieser Wert bis zur Spielzeit 2017/2018 um 0,1347 auf 0,5801 und damit den zweitniedrigsten Wert unter allen Theatern. Als Ausgangspunkt der Analyse soll die Effizienzstruktur des Theaters in den fünf Spielzeiten betrachtet werden. Tabelle 3 weist hierzu die beobachteten absoluten Werte der jeweiligen Input- und Outputfaktoren nebst deren *Anteil* an der Effizienz aus. Der Anteil an der Effizienz entspricht dem Einfluss, welchen ein Faktor auf den Effizienzwert in Bezug auf die normierten optimalen Gewichte ausübt. Die Anteile summieren sich jeweils für Input- und Outputfaktoren zu 100 %. Ein hoher Anteil eines Inputfaktors bedeutet, dass dieser Faktor einen ebenfalls hohen Einfluss auf den Effizienzwert hat, mit anderen Worten hinsichtlich möglicher Handlungsoptionen auf Verbesserungspotentiale hinweist. Demgegenüber deutet der hohe Anteil eines Outputfaktors auf eine positive Spezialisierung in der Theaterproduktion hin.

Im Bereich der Inputfaktoren ist offenbar der Faktor *Mitarbeiter* mit Anteilen zwischen 92 % und 100 % von hoher Bedeutung für das Theater KS. Ein Blick auf die absoluten Werte zeigt, dass sich die Anzahl der Mitarbeiter von 480 in der Spielzeit 2013/2014 auf 522 in der Spielzeit 2017/2018 erhöht hat (+8,75 %). Zugleich hat sich das Platzangebot von 3.812 auf 4.125 Plätze erhöht (+8,21 %), was im Gegensatz zur Anzahl der Mitarbeiter jedoch nur mit Werten zwischen 0 % und 8 % bewertet wird. Die Erweiterung des Platzangebotes ist zumindest im Vergleich der Anfangs- und Endperiode annähernd pari zur Ausweitung der Mitarbeiterzahl. Um einen ersten Rückschluss auf den Effizienzurückgang zu erlangen, ist daher ein Blick auf den Output angezeigt. Hier dominieren die Anzahl der Veranstaltungen des Musiktheaters (VMT) mit Anteilen zwischen 18 und 41 % sowie die Besucherzahl (BES) mit Werten zwischen 42 % und 73 %. Im Zeitverlauf ist die Entwicklung der Anteile beider Faktoren gegenläufig, d. h. die Bedeutung von VMT nehmen zu während die der Besucherzahl abnimmt. Zugleich reduzieren sich jedoch beide Outputs in absoluten Zahlen – bei den Besucherzahlen um rund 11,2 % von 223 Tausend Besucher auf 198 Tausend Besucher und bei den Veranstaltungen des Musiktheaters von 200 auf 183 – ein Minus von 8,5 %. Die immanente Bedeutung beider Outputs führt demnach dazu, dass der vergleichsweise geringere Rückgang bei den VMT den Anteil der VMT am Effizienzwert erhöht und zu kompensieren versucht. Der erhebliche Effizienzurückgang ist damit auf den Umstand zurückzuführen, dass bei rückläufiger Entwicklung des Outputs in den für das Theater bedeutsamen Faktoren VMT und Besucher die Ressourcen der Inputs Platzangebot und Mitarbeiter erhöht wurden. Die Ausweitung im Bereich der sonstigen Veranstaltungen (VUE) von 233 um 13,3 % auf 264 bleibt hingegen ohne Wirkung und operativ ineffizient, da dieser Faktor durchgehend fast keinen Anteil an der Effizienz des Theaters hat.

Tabelle 3: Struktur der Effizienz für das Theater KS (Kassel)

Spielzeit		2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
Effizienzwert		0,7148		0,7045		0,6939		0,6595		0,5801	
Art	Faktor	Menge absolut	Anteil Effiz.	Menge absolut	Anteil Effiz.	Menge absolut	Anteil Effiz.	Menge absolut	Anteil Effiz.	Menge absolut	Anteil Effiz.
Input	PL	3.812	6,65 %	3.422	7,73 %	3.378	0,00 %	4.206	0,00 %	4.125	4,33 %
Input	MA	480	93,35 %	486	92,27 %	467	100 %	486	100 %	522	95,67 %
Output	VMT	200	17,77 %	182	17,73 %	187	31,70 %	195	36,88 %	183	40,78 %
Output	VTT	32	1,53 %	32	1,32 %	24	2,36 %	38	2,74 %	29	3,75 %
Output	VST	235	4,32 %	235	1,32 %	233	2,36 %	205	2,74 %	211	13,45 %
Output	VUE	233	0,00 %	237	0,27 %	269	0,00 %	239	0,00 %	264	0,00 %
Output	BES (10 <sup>3</sup> )	223	73,43 %	220	79,36 %	221	63,58 %	205	57,64 %	198	42,02 %
Output	INZ	29	2,95 %	27	0,00 %	27	0,00 %	31	0,00 %	28	0,00 %

PL: angebotene Plätze, MA: Anzahl Mitarbeiter, VMT: Veranstaltungen Musiktheater, VTT: Veranstaltungen Tanztheater, VST: Veranstaltungen Schauspieltheater, VUE: Übrige Veranstaltungen, BES: Besucherzahl, INZ: Anzahl Inszenierungen

Bei weiterführender Betrachtung von Tabelle 3 könnte ein Widerspruch zu den Modellprämissen vermutet werden. Gemäß der Vorgabe war eine Veranstaltungssparte VMT, VTT oder VST zu mindestens 6,45 % zu berücksichtigen, wenn eine oder mehrere Veranstaltungssparten für die Effizienz ursächlich sind. Demgegenüber weist die Effizienzstruktur von KS in Tabelle 3 jedoch für VTT und VST jeweils nur 1,32 % aus, während der Anteil für VMT 17,73 % beträgt. Zur Überprüfung der Modellprämissen genügt folgende Nebenrechnung: Zunächst sind die Anteile aller Veranstaltungssparten mit Ausnahme der übrigen Veranstaltungen (VUE) aufzuaddieren:  $17,73 \% + 1,32 \% + 1,32 \% = 20,37 \%$ . Der Gesamtanteil der Sparten VMT, VTT und VST an der Effizienz beträgt demnach insgesamt 20,37 %. Der Mindestanteil von 6,45 % bezogen auf 20,37 % beträgt nun gerade 1,32 % ( $0,2037 * 0,0645 \approx 0,0132$ ). Die Modellprämissen sind demnach erfüllt. Ohne die Beschränkungen im Modell würde KS grundsätzlich noch mehr auf die Sparte des Tanztheaters fokussieren und dabei sogar einen höheren Effizienzwert ausweisen. Dies würde jedoch der Intention eines Dreispartentheaters widersprechen, alle Sparten adäquat in der Produktion zu berücksichtigen. Die Beschränkung wirkt hier demgemäß bindend.

Welche Erkenntnisse lassen sich für die Entscheidungsunterstützung in der Praxis ableiten? Für den Bereich der Inputfaktoren ist festzuhalten, dass sich eine Reduzierung der Mitarbeiterzahl im Verhältnis zur Verringerung des Platzangebots positiver auf die Effizienz auswirken würde. Aufgrund der inputorientierten Sicht des Modells lässt sich der Umfang der notwendigen Reduzierung des Inputs unmittelbar über die Effizienzkennzahl berechnen. Um Effizienz zu erlangen müsste jeder Input um 41,99 % reduziert werden ( $100,00 \% - 58,01 \% = 41,99 \%$ ). Konkret würde dies bezogen auf die Mitarbeiterzahl eine Reduzierung von 522 auf 303 bedeuten. Da dies freilich nicht realistisch erscheint, ist auch ein Blick auf den Output zu legen. Die Veranstaltungen des Musiktheaters sowie die Besucherzahlen sind vorliegend von hoher Bedeutung für die Effizienz des Staatstheaters Kassel und können zur Steigerung der Effizienz beitragen. Eine Steigerung des Outputs bei diesen beiden Faktoren erscheint daher geeignet, die Effizienz im Vergleich zu den anderen Theatern zu erhöhen, wobei dem Faktor der Besucherzahlen eine höhere Bedeutung zukommt.<sup>8</sup>

Die Erkenntnisse des vorgestellten Modells bieten dem Entscheider im Rahmen eines *Best-Practice-Ansatzes* Anhaltspunkte für die Auswahl konkreter Maßnahmen aus einem Maßnahmenbündel. Beispielsweise könnte eine moderate Reduzierung des Inputs bei gleichzeitig realisierbarer Steigerung des Outputs zur Erlangung des Effizienzniveaus der Spielzeit 2013/2014 führen. Allerdings ist davon auszugehen, dass zum Entscheidungszeitpunkt zahlreiche, sachlogische Gründe gegeben waren, die Zahl der Mitarbeiter und Plätze im beobachteten Zeitraum zu erhöhen. Ein Grund könnte etwa die Ausweitung der sonstigen Veranstaltungen gewesen sein,

<sup>8</sup> Siehe Abschnitt IV.4.



wie dies aus dem Datensatz erkennbar ist. Die Ursachenforschung bleibt jedoch dem Benchmark nachgelagert, während dieser zugleich diverse Anhaltspunkte aufzeigen kann. Im Dialog mit ermittelten Referenztheatern können indes weitere Verbesserungsmöglichkeiten eruiert werden. Tabelle 4 weist demgemäß für jede Spielzeit die Referenztheater (*peers*) für das Staatstheater Kassel aus. Wie aus Tabelle 4 ersichtlich, sind insbesondere die Theater CO (Coburg), HD (Heidelberg) und Mainz (MZ) mehrfach vertreten und damit potentielle Kandidaten für Dialogpartner. Da im Zuge der Window Analysis mehrere Spielzeiten in die Analyse einfließen, bestimmt die Angabe der Spielzeit hinter der Bezeichnung des Referenztheaters die referenzierte und damit dominierende Spielzeit. Es sei vermerkt, dass die dominierende Spielzeit aufgrund der Fensterbreite von der Beobachtungsperiode abweichen kann, auch und insbesondere, da wie ausgeführt, die letzte Periode des Analysefensters als Fenstereffizienz herangezogen wird.

**Tabelle 4: Referenzen für das Staatstheater Kassel (KS)**

Spielzeit	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Effizienzwert	0,7148	0,7045	0,6939	0,6595	0,5801
<b>Referenzen (peers)</b>	CO 2012/2013 HD 2012/2013 PF 2009/2010 PF 2010/2011 WI 2009/2010	CO 2012/2013 HD 2012/2013 MZ 2011/2012 PF 2010/2011	CO 2011/2012 MZ 2015/2016	CO 2012/2013 MZ 2015/2016	CO 2014/2015 HD 2013/2014 MZ 2017/2018 WUE 2015/2016

Mit Blick auf die vorstehende Analyse eines Theaters soll noch auf zwei wesentliche Aspekte hingewiesen, die allgemein zur Veränderung der Effizienz eines Theaters führen können: Einerseits kann die Effizienzänderung auf das Theater selbst zurückzuführen sein. Andererseits kann die Veränderung auf der Effizienzänderung aller Benchmarkteilnehmer beruhen. Generell sind beide Effekte simultan zu beobachten. Beispielsweise kann die Effizienz eines Theaters sinken (steigen), selbst wenn das Theater keine Änderung seiner Aktivität durchführt. Der Effizienzurückgang resultiert hierbei aus einem Effizienzanstieg (Effizienzurückgang) der übrigen Theater.<sup>9</sup> Mit Hilfe ergänzender Verfahren kann die Ursache der Effizienzveränderung weiter differenziert werden. In diesem Zusammenhang sei insbesondere auf den Malmquist-Produktivitätsindex (MPI) verwiesen (Färe u. a. 1994, S. 66-72; Thanassoulis 2003, S. 179-184).

<sup>9</sup> Der Effizienzanstieg (Effizienzurückgang) des gesamten Untersuchungsfeldes wird auch als technologischer Fortschritt (Rückschritt) bezeichnet.

#### b) Landesbühne Sachsen Radebeul (MEI)

Die Landesbühne Sachsen Radebeul (MEI) weist in der Beobachtungsreihe einen Strukturbruch auf. Während das Theater sowohl für die Spielzeiten 2013/2014, 2014/2015 als auch 2016/2017 und 2017/2018 als effizient ausgewiesen wird, ist dies für die Spielzeit 2015/2016 nicht der Fall. Zur Ergründung der Ursachen soll es vorliegend genügen, in Anknüpfung an die Analyse des Theaters Kassel (KS), die in Tabelle 5 dargestellten Referenztheater von MEI zu betrachten.

**Tabelle 5: Referenzen für die Landesbühne Sachsen Radebeul (MEI)**

Spielzeit	2013/2014	2014/2015	2015/2016		2016/2017	2017/2018
Effizienzwert	1,0000	1,0000	0,9649		1,0000	1,0000
Referenzen (peers)	MEI 2013/2014	MEI 2014/2015	MEI 2014/2015	84,4 %	MEI 2016/2017	MEI 2017/2018
			HBV 2011/2012	11,2 %		
			HBV 2012/2013	4,4 %		
			Referenz	Anteil		

Für die Spielzeit 2015/2016 ist ergänzend der Anteil der Referenzierung als Indikator dafür angegeben, wie stark der dominierende Einfluss des referenzierten Theaters ist. Wie aus Tabelle 5 ersichtlich, referenziert sich das Theater MEI in den effizienten Perioden selbst, was aufgrund der Effizienzeigenschaft nur konsequent ist. In der ineffizienten Periode referenziert sich MEI mit einem hohen Anteil ebenfalls selbst, allerdings aus der vorherigen Spielzeit 2014/2015. Der Effekt ist auf *das interne Benchmarking* im Rahmen der Window Analysis zurückzuführen, bei dem sich das Theater MEI mit allen Theatern des Analysefensters (Spielzeiten 2011/2012 bis 2014/2015) und demnach auch mit sich selbst misst. Mit anderen Worten führt die Stärke des Theaters MEI in der Spielzeit 2014/2015 dazu, sich selbst in der Spielzeit 2015/2016 zu dominieren und als ineffizient auszuweisen. Gegenüber einer rein statischen Analyse erlaubt die dynamische Analyse demgemäß die interne Bewertung und Beobachtung der Entwicklung. Gewiss wäre auch eine reine Dominanz durch andere Theater möglich, allerdings zeigt die Erfahrung der Autoren gewisse Regelmäßigkeiten in Entwicklungsstrukturen wie der vorliegenden.

#### 4. Outputorientierte Bewertung der Analyseergebnisse

Die vorstehenden Analyseergebnisse beziehen sich auf eine inputorientierte Bewertung. Dabei geben die Effizienzwerte unmittelbar darüber Auskunft, in welchem Maß eine Inputreduktion erforderlich ist, um Effizienz zu erreichen. Demgegenüber erwägt eine outputorientierte Sichtweise die Erhöhung des Outputs zur Erreichung von Effizienz. Aufgrund der gegebenen Modellstruktur unter Annahme konstanter Skalenerträge führt vorliegend bereits eine einfache Transformation zur out-

putorientierten Sichtweise und dem in der Literatur mit  $\eta$  bezeichneten Effizienzwert. Die Transformation besteht dabei in der Kehrwertbildung des mittels inputorientiertem Modell bestimmten Effizienzwertes  $\theta$ . Für das zuvor betrachtete Staatstheater Kassel und die Spielzeit 2017/2018 entspricht dies der Bildung des Reziproken von  $\theta = 0,5801$  zu:

$$\eta = \frac{1}{\theta} = \frac{1}{0,5801} = 1,7238$$

Die Effizienzwerte sind damit nun größer oder gleich 1, wobei effiziente Theater einen Wert von  $\eta = 1$  ausweisen. Durch einfache Multiplikation der beobachteten Outputmengen des Theaters mit dem individuellen Effizienzwert  $\eta$  können somit die bei gegebenem Input erforderlichen Outputmengen bestimmt werden, damit das Theater Effizienz erlangt. Für das Theater Kassel und die Spielzeit 2017/2018 bedeutet dies grundsätzlich eine Erhöhung des Outputs um rund 72,38 %, wie in Tabelle 6 aufgeführt. Grundsätzlich, da wie bereits in Abschnitt 3.a) ausgeführt, nicht jeder Outputfaktor an der Effizienzbildung beteiligt ist. Vorliegend betrifft dies etwa die übrigen Veranstaltungen (VUE) sowie die Anzahl der Inszenierungen, welche jeweils mit einem Anteil von 0 % in den Effizienzwert einfließen. Um hierzu jedoch eine generelle Aussage zu treffen, sind weiterführende Analysen erforderlich, insbesondere hinsichtlich der sogenannten Sensitivität optimaler Lösungen.

**Tabelle 6: Outputorientierte Projektion des Staatstheaters KS, Spielzeit 2017/2018 auf den effizienten Rand**

Output	VMT	VTT	VST	VUE	BES	INZ
beobachteter Ist-Wert	183	29	211	264	198.000	28
für Effizienz erforderlich						
. ohne Berücksichtigung der Effizienzkonfiguration	316	50	364	455	341.000	48
. mit Berücksichtigung der Effizienzkonfiguration	316	50	364	264	341.000	28

Für den Perspektivenwechsel von einer inputorientierten hin zu einer outputorientierten Sichtweise gilt im gegebenen Modellkontext allgemein, dass sich für ineffiziente Theater die Effizienzkonfigurationen nicht ändern, dies bei effizienten Theatern aufgrund mehrfacher optimaler Lösungen jedoch sehr wohl der Fall sein kann.

## 5. Verwertung der Ergebnisse zur Entscheidungsunterstützung

Wie bereits angedeutet, hängen die Untersuchungsergebnisse generell von der Ausgestaltung des Benchmarkings ab. Einen Ansatz zur Generalisierung der DEA zeigen Dyckhoff/Ahn (2010). Zudem ist die Durchführung einer DEA zur praktischen Entscheidungsunterstützung an ein prozessuales, konzeptionelles Vorgehen geknüpft, wie in Abschnitt II.2 mit einem kontinuierlichen Verbesserungsprozesses angedeutet wird und mit Blick auf die Arbeit von Kerpen (2016) vertieft werden

kann. Ausdrücklich soll an dieser Stelle jedoch darauf hingewiesen sein, dass im Zuge der Effizienzbewertung von Theatern *derzeit* nur die sogenannte *Sekundäreffizienz* betrachtet werden kann. Die Sekundäreffizienz bezieht sich dabei auf die Bewertung der Theaterproduktion aus wirtschaftlicher Sicht, d. h. eines wirtschaftlichen Mitteleinsatzes von Geld, Personal- und Sachressourcen. Für die Bewertung der Primäreffizienz, d. h. der Effizienz der qualitativen Theaterproduktion, fehlt es aktuell an einer geeigneten Datenbasis. Eine geeignete Datenbasis würde unter anderem demographische und soziokulturelle Merkmale der Theaterbesucher umfassen, etwa Altersklassen, den Familien- und Berufsstand sowie die Häufigkeit des Theaterbesuches. Mit Hilfe dieser Merkmale könnte im Rahmen einer dynamischen Analyse der hier angewandten DEA-Methode perspektivisch auch eine Bewertung der Qualität der Theaterproduktion erfolgen (Ossadnik 1987a, S. 283 f.; Vorwerk 2012, S. 33.; Widmayer 2000, S. 34 f.).

## V. Resümee und Ausblick

Die Entscheidungen zur öffentlichen Theaterfinanzierung sind regelmäßig Bestandteil der Haushaltsdiskussionen in den Gemeinden und Länderparlamenten. Um die politische Entscheidungsfindung zu unterstützen, kann eine Effizienzbewertung durchgeführt werden, welche dem Entscheider Aufschluss über die effiziente Mittelverwendung gibt. Vorliegend wurde gezeigt, dass die Data Envelopment Analysis (DEA) den methodischen Ausgangspunkt bilden kann. Für den Untersuchungsgegenstand des Dreispartentheaters wurde im Beitrag die Basismethode durch Erweiterungen ergänzt, welche geeignet sind, die Akzeptanz des Benchmarks zu erhöhen. Überdies ermöglicht die Anwendung einer dynamischen und somit mehrperiodischen Effizienzbewertung die Ermittlung eines Effizienztrends. Im Rahmen einer Detailanalyse konnten Informationen zur Reflexion von Entscheidungen sowie zur Entscheidungsunterstützung gewonnen werden. Insofern sind die Grundvoraussetzungen dafür gegeben, unter Einbezug von Expertengruppen die Ergebnisse in der Forschung zu vertiefen und perspektivisch ein valides Instrument zur Entscheidungsunterstützung in der Theaterfinanzierung zu erarbeiten. Hierzu sollte in einem nächsten Schritt die Entwicklung eines Zielsystems stehen, wie dies beispielsweise Ahn/Harms/Spang (2019) auf Basis des Stakeholder-Konzepts darstellen. Demgemäß sind die Ergebnisse des vorliegenden Beitrags zunächst exemplarischer Natur, um das Potential der eingesetzten Methode zu demonstrieren und einer breiten Gruppe von Entscheidern wie auch Forschern zugänglich zu machen. Nicht zuletzt kann in Anknüpfung an den Benchmarking-Prozess der offene Dialog zwischen den Theatern verborgene Ressourcen aufdecken. Aus der Sicht der Entscheider könnten somit Maßnahmen quantitativ fundiert und der finanzielle Spielraum der Theater langfristig nicht nur gesichert, sondern sogar ausgebaut werden. Eine langfristige Planungssicherheit würde letztlich dazu beitragen, die künstlerische Freiheit zu bereichern und den kulturstiftenden Beitrag herauszustellen.

Seitens der Forschung wäre eine Strukturweiterung der Paneldaten der Theaterstatistik durch Aufnahme soziodemografischer Merkmale wünschenswert. Damit könnte die Qualität der Theaterproduktion mit Hilfe definierter und gemeinhin anerkannter Indikatoren angemessen in der Effizienzbewertung berücksichtigt werden. Der Einbezug der Qualität in den Effizienzvergleich sollte sich durch *Sichtbarmachen* der Effekte der jährlichen Transferzahlungen an die Theater positiv auf die Akzeptanz aller Stakeholder-Gruppen auswirken. Zu diesen Anspruchsgruppen zählen letztlich auch die Künstler selbst, denn neben der Akzeptanz des Tuns durch Applaus, bedarf es dem Künstler für seine künstlerische Freiheit auch eines angemessenen, gesicherten Einkommens.

Abschließend sei angemerkt, dass in Abschnitt IV.3.b) bewusst auf die Analyse der Effizienzstruktur der Landesbühne Sachsen Radebeul (MEI) verzichtet wurde. Der Grund findet sich vornehmlich darin, dass für effiziente Entscheidungseinheiten grundsätzlich mehrere optimale Lösungen existieren, die zur gleichen Effizienz führen. Dies bedeutet, dass das Theater MEI zur Erreichung von Effizienz auf unterschiedliche Effizienzkonfigurationen setzen kann. Wie vielfältig die Unterschiede zwischen den möglichen Effizienzkonfigurationen dabei im Sinne der Flexibilität des Theaters ausfallen, ist Gegenstand der aktuellen Forschung.

### Literaturverzeichnis

- Ahn, H., S. G. Harms und C. Spang (2019), Ableitung eines Zielsystems als Basis der Steuerung öffentlicher Theater, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU, Bd. 42, Heft 3, S. 215–233.
- Backhaus, K. und R. Wilken (2006), Dynamische Effizienzmessung im Vertrieb: Eine empirische Anwendung der Window Analysis, in: Marketingeffizienz – Messung und Steuerung mit der DEA – Konzept und Einsatz in der Praxis, hrsg. von H. H. Bauer, M. Staat und M. Hammer-schmidt, Verlag Franz Vahlen, München, S. 139–155.
- Banker, R. D., A. Charnes und W. W. Cooper (1984), Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis, in: Management Science vol. 30.9, pp. 1078–1092.
- Brandt, A. und A. Hesse (2008), Kulturelle Leuchttürme in der Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen – Studie im Auftrag der Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen, Hinstorff Verlag GmbH, Rostock.
- Baumol, W. und W. Bowen (1966), Performing arts: The economic dilemma. A study of problems common to theater, opera, music and dance, The Twentieth Century Fund, New York.
- Camp, R. C. (1989), Benchmarking. The search for industry best practices that lead to superior performance, Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, New York.
- Carboni, O. A. und P. Russu (2015), Assessing Regional Wellbeing in Italy: An Application of Malmquist-DEA and Self-organizing Map Neural Clustering, in: Social Indicators Research, vol. 122, pp. 677–700.
- Castiglione, C, D. Infante und M. Zieba (2018), Technical efficiency in the Italian performing arts companies, in: Small Business Economics, vol. 51, pp. 609–638.

- Charnes, A. und W. W. Cooper (1962), Programming with linear fractional functionals, in: *Naval Research Logistics Quarterly*, vol. 9, pp. 181–186.
- Charnes, A., W. W. Cooper und E. Rhodes (1978), Measuring the efficiency of decision making units, in: *European Journal of Operational Research*, vol. 2, pp. 429–444.
- Charnes, A., C. T. Clark, W. W. Cooper und B. Golany (1985), A developmental study of Data Envelopment Analysis in measuring the efficiency of maintenance units in the U.S. Air Forces, in: *Annals of Operations Research*, vol. 2, pp. 95–112.
- Charnes, A., W. W. Cooper, B. Golany, L. M. Seiford und J. Stutz (1985a), Foundations of data envelopment analysis for Pareto-Koopmans efficient empirical production functions, in: *Journal of Econometrics*, vol. 30.1-2, pp. 91–107.
- Cooper, W. W., L. M. Seiford und K. Tone (2007), *Data Envelopment Analysis: A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software*, 2<sup>nd</sup> Ed., Springer, New York.
- Dellnitz, A. (2016), *Produktivitäts- und Effizienzverbesserungen in der Data Envelopment Analysis: Von der Selbst- zur Kreuzbewertung*, Springer Gabler.
- Dyckhoff, H. und H. Ahn (2010), Verallgemeinerte DEA-Modelle zur Performanceanalyse, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Heft 80, S. 1249–1276.
- Dyckhoff, H. und T. S. Spengler (2010), *Produktionswirtschaft – Eine Einführung*, 3. Aufl.
- Dyson, R. G., R. Allen, A. S. Camanho, V. V. Podinovski, C. S. Sarrico und E. A. Shale (2001), Pitfalls and protocols in DEA, in: *European Journal of Operational Research*, vol. 132, pp. 245–259.
- Emrouznejad, A. und G.-L. Yang (2017), A survey and analysis of the first 40 years of scholarly literature in DEA: 1978–2016, in: *Socio-Economic Planning Sciences*, vol. 61, pp. 4–8.
- Färe, R., S. Grosskopf, M. Norris und Z. Zhongyang (1994), Productivity Growth, Technical Progress, and Efficiency Change in Industrialized Countries, in: *American Economic Review*, vol. 84.1, pp. 66–83.
- Fernández-Blanco, V., A. Rodríguez-Álvarez und A. Wisniewska (2019), Measuring technical efficiency and marginal costs in the performing arts: the case of the municipal theatres of Warsaw, in: *Journal of Cultural Economics*, vol. 43, pp. 97–119.
- Harth, H.-A. (1982), *Publikum und Finanzen der Theater. Eine Untersuchung zur Steigerung der Publikumswirksamkeit und der ökonomischen Effizienz der öffentlichen Theater*, Thun Verlag.
- Hoffjan, A. (1994), Effizienzvergleiche öffentlicher Theater: Cost Benchmarking als strategische Erweiterung eines theaterspezifischen Controllings, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU*, Bd. 17, Heft 3, S. 292–310.
- Kerpen, P. (2016), *Praxisorientierte Data Envelopment Analysis*, Springer Gabler.
- Kleine, A. (2002), *DEA-Effizienz: Entscheidungs- und produktionstheoretische Grundlagen der Data Envelopment Analysis*, Gabler Edition Wissenschaft, Deutscher Universitätsverlag.
- Kleine, A. und S. Hoffmann (2014), Dynamische Effizienzbewertung öffentlicher Dreispartentheater mit der Data Envelopment Analysis, *Diskussionsbeitrag 488*, FernUniversität in Hagen, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften.
- Last, A.-K. und H. Wetzel (2010), The Efficiency of German Public Theaters: A Stochastic Frontier Analysis Approach, in: *Journal of Cultural Economics*, vol. 34.2, pp. 89–110.

- Last, A.-K. und H. Wetzel (2011), Baumol's cost disease, efficiency, and productivity in the performing arts: an analysis of German public theaters, in: *Journal of Cultural Economics*, vol. 35, pp. 185–201.
- Marco-Serano, F. (2006), Monitoring managerial efficiency in the performing arts: A regional theatres network perspective, in: *Annals of Operations Research*, vol. 145.1, pp. 167–181.
- Ossadnik, W. (1987), Theatermanagement mittels Controlling, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU*, Bd. 10., Heft 2, S. 145-157.
- Ossadnik, W. (1987a), Rahmenbedingungen und Effizienzprobleme öffentlicher Theater, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*. Jahrgang 39. Nr. 4, S. 275-287.
- Peters, M. L. und S. Hülsmann (2012), *Data Envelopment Analysis im Bankgewerbe: Theorie und praktische Anwendung (German Edition)*, AV Akademikerverlag.
- Sinuany-Stern, Z. und L. Friedman (1998), DEA and the discriminant analysis of ratios for ranking units“. In: *European Journal of Operational Research* vol. 111.3, pp. 470–478.
- Scheel, H. (2000), *Effizienzmaße der Data-Envelopment-Analysis*, Gabler Edition Wissenschaft, Deutscher Universitätsverlag.
- Thanassoulis, E. (2003), *Introduction to the theory and application of data envelopment analysis. A foundation text with integrated software*, 2. Nachdr., Kluwer Academic Publ., Norwell, Mass., XVI, 281.
- Theaterstatistik 2009/2010 (2011), Deutscher Bühnenverein Bundesverband dt. Theater, Köln, Heft 45.
- Theaterstatistik 2010/2011 (2012), Deutscher Bühnenverein Bundesverband dt. Theater, Köln, Heft 46.
- Theaterstatistik 2011/2012 (2013), Deutscher Bühnenverein Bundesverband dt. Theater, Köln, Heft 47.
- Theaterstatistik 2012/2013 (2014), Deutscher Bühnenverein Bundesverband dt. Theater, Köln, Heft 48.
- Theaterstatistik 2013/2014 (2015), Deutscher Bühnenverein Bundesverband dt. Theater, Köln, Heft 49.
- Theaterstatistik 2014/2015 (2016), Deutscher Bühnenverein Bundesverband dt. Theater, Köln, Heft 50.
- Theaterstatistik 2015/2016 (2017), Deutscher Bühnenverein Bundesverband dt. Theater, Köln, Heft 51.
- Theaterstatistik 2016/2017 (2018), Deutscher Bühnenverein Bundesverband dt. Theater, Köln, Heft 52.
- Theaterstatistik 2017/2018 (2019), Deutscher Bühnenverein Bundesverband dt. Theater, Köln, Heft 53.
- Throsby, D. (1977), Production and cost relationships in the supply of the performing arts services, in: T. Tucker (Hrsg.), *The economics of the Australian service sector*, pp. 414–432.
- Tobias, S. (2003), *Kosteneffizientes Theater? Deutsche Bühnen im DEA-Vergleich*“, Dissertation, Universität Dortmund, URL: <http://hdl.handle.net/2003/2902>
- Tobias, S. (2004), Quality in the Performing Arts: Aggregating and Rationalizing Expert Opinion, in: *Journal of Cultural Economics*, vol. 28, pp. 109–124.
- Tone, K. (1997), DEA with controllable category levels. In: *Proceedings of the 1997 spring national conference of the operation research society of Japan*, pp. 126–127.



- Widmayer, J. (2000), Produktionsstrukturen und Effizienz im öffentlichen Theatersektor, Schriften des Instituts für Finanzen, Universität Leipzig 1, Verlag Peter Lang, Frankfurt am Main.
- Vorwerk, C. (2012), Qualität im Theater: Anforderungssysteme im öffentlichen deutschen Theater und ihr Management, Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wong, Y.-H. B. und J. E. Beasley (1990), Restricting Weight Flexibility in Data Envelopment Analysis, in: *The Journal of the Operational Research Society*, vol. 41.9, pp. 829–835.
- Zieba, M. (2011), An analysis of technical efficiency and efficiency factors for Austrian and Swiss nonprofit theatres, in: *Swiss Journal of Economics and Statistics*, vol. 147(2), pp. 233–274.
- Zieba, M. und C. Newman (2013), Organisational structure and managerial efficiency: A quasi-experimental analysis of German public theatres, in: *Homo Oeconomicus*, vol. 29, pp. 497–534.

## Besprechungen

Thomas Loer

### Recht auf Demenz. Ein Plädoyer

Klie, Thomas (2021): Recht auf Demenz. Ein Plädoyer. Freiburg i. Br.: Hirzel; 171 S.; € 18,-

Der Titel des hier anzuzeigendes bemerkenswertes Büchlein befremdet: Was soll das sein, ein „Recht auf Demenz“, also ein Recht auf etwas, das doch niemand haben möchte... Der Autor Thomas Klie, Gerontologe und Rechtswissenschaftler, richtet mit einer „philosophische[n] Herleitung eines Rechts auf Demenz“ (11) des Philosophen Reiner Marten die Perspektive seiner Schrift ein: „Wenn wir Demenz nicht heilen können, müssen wir mit Demenz leben lernen. Wenn Demenz eine Lebensform ist, muss eine solidarische und empathische Gesellschaft Menschen mit Demenz ein Recht auf diese Lebensform, eben auf Demenz, einräumen.“ (ebd.) Es geht also um das Recht auf eine – wenn auch nicht selbstgewählte – Lebensform, eine Lebensform, die jeden von uns ereilen kann. Die gewählte Herleitung hat den Vorteil, dass sie von Prämissen ausgeht, die in unserer Gesellschaft unstrittig sind: die (bisherige und voraussichtlich dauerhafte) Unheilbarkeit ist wissenschaftlich unstrittig; das Selbstverständnis als „eine solidarische und empathische Gesellschaft“ ist politisch unstrittig (anders als die weitergehende Vorstellung einer „wärmende[n] Gesellschaft“ [16] es sein wird). Klie macht zu Beginn bereits deutlich, dass dieses Selbstverständnis allerdings mit einer anderen, ebenfalls anerkannten realen Verfasstheit unserer Gesellschaft kollidiert: derjenigen als „radikalisierte[r] Leistungsgesellschaft“ (ebd.). Implizit ist damit gleich das Feld des politischen Streits um ein Recht auf Demenz aufgespannt. Allerdings nivelliert Klie die Schärfe, mit der dieser politische Streit zu führen wäre, indem er ausführt, dass wir uns die – heute bereits – erforderlichen Aufwendungen für eine praktische Realisierung des Rechts „nur so lange leisten [könnten], wie Deutschland durch Exporte der produzierenden Industrie viel Geld verdient“ (ebd.). Das ist ein Argument ähnlich dem von Oskar Lafontaine, der seinerzeit mit dem Verweis auf nicht tragbare Kosten gegen die Wiedervereinigung tritt; die Geschichte zeigte, dass er Unrecht hatte. Warum? Weil auch in der Politik die alte Volksweisheit gilt, „wo ein Wille, da ein Weg“.

In seinem Buch geht es Klie denn auch vor allem darum, Argumente für die entsprechende Willensbildung, für ein entsprechendes Selbstverständnis unserer Gesellschaft darzulegen – stets verbunden mit einer Kritik des entgegenstehenden, von ihm zu Recht als verkürzt gekennzeichneten Selbstverständnisses. Dieses grundsätzliche Vorgehen stellt Klie heraus: „das Thema Demenz [hat] eine symbolische Bedeutung für diese Gesellschaft“ (17) und leitet inhaltlich diese Bedeutung davon ab,

dass das Phänomen der Demenz uns die Verkürzung des Selbstverständnisses der Leistungsgesellschaft auf „kühle[...] Rationalität“ und Konsumismus verdeutlicht. Demgegenüber „können Menschen mit Demenz [...] als die Boten einer anderen Realität verstanden werden, die an unseren Perspektiven rütteln.“ (ebd.) Ein zentraler Begriff, der die beiden Formen des Selbstverständnisses zusammenführt und ihre Asymmetrie verdeutlicht, ist der der Würde. „Nichts“, so Klie, „hat aus sich heraus Würde und Wert, nicht einmal Gold. Zu Würde und Wert gehört die Schätzung, eben die positive (Be-)Wertung und Würdigung. Würde wird erlebbar, geschieht im sozialen Miteinander – als Würdigung. Würde ereignet sich in sozialer Interaktion.“ (19) Damit wird deutlich, dass das Fundierende in der menschlichen Gesellschaft die Reziprozität darstellt: die wechselseitige Bezugnahme der Angehörigen einer Gemeinschaft aufeinander, mit der sie sich wechselseitig ihre Position im dadurch geteilten sozialen Raum zuerkennen.<sup>1</sup> Darin konstituiert sich auch die Gemeinschaft als solche. Wenn das so ist, so kann man aus Klies Argument ableiten, dann ist auch das Selbstverständnis als Leistungsgesellschaft daran gebunden: die Leistungsgesellschaft muss ihre Leistungen für diejenigen erbringen, die sie tragen – das heißt, die Leistungsgesellschaft ist für die sie tragende Gemeinschaft da, nicht umgekehrt.

Das hat Konsequenzen für die Priorisierung der Aufgaben, die die Gemeinschaft sich stellt. Klie schreibt: „In einer bunten Gesellschaft, in einer Gesellschaft, in der niemandem die Würde abgesprochen werden darf, gibt es ein Recht auf Demenz – eben als Lebensform.“ (20); dabei wäre allerdings die Setzung „in einer bunten Gesellschaft“ zunächst abzuleiten: Weil niemandem die Würde abgesprochen werden darf – denn dies wäre möglich nur um den Preis der Selbstauflösung der Gemeinschaft –, muss die Gemeinschaft die Vielfalt ihrer Angehörigen nicht nur akzeptieren – Adorno spricht hier von dem „besseren Zustand“ als dem, „in dem man ohne Angst verschieden sein kann.“ (Adorno 1951/1984: 131) Vielmehr muss eine Gemeinschaft diesen Zustand sogar fördern, denn Würde und damit „Selbstbestimmung und der Erhalt von Autonomie ist stets kontextabhängig – individuell, in Partnerschaften und Familien.“ (20) Die Möglichkeiten, würdig, selbstbestimmt und autonom zu leben sind also unterschiedlich verteilt, was in die Schwierigkeit führt, einerseits jedem die Chance auf ein selbstbestimmtes Leben zu ermöglichen – dies aber andererseits eben stets nur je nach seiner besonderen konkreten Lage, in Anerkennung seiner Verschiedenheit tun zu können. Hierfür ist Klies Unterscheidung zwischen *fundamentaler Menschenwürde* und *spezifischer Würde* (22) wichtig. Erstere ist fundiert in der Gattungszugehörigkeit. Niemandem kann diese Würde abgesprochen werden; wir können als Angehörige der Gattung Mensch nicht umhin uns aufeinander zu beziehen und wenn wir angesichts der Tatsache, dass das Gegenüber ein Angehöriger unserer Gattung ist, ihn nicht würdigen, leugnen wir damit unsere eigene Würde gleichermaßen. Deshalb ist der Artikel 1 unseres Grundgesetzes im Grunde verfehlt, denn er positiviert etwas als Gesetz, das in

1 Vgl. zur strukturellen Reziprozität Loer 2021: 141-160.

Wirklichkeit Fundament aller Setzung ist. Wie wir die uneinbüßbare Würde (22) positiv gestalten, ist, und darauf zielt Klies Begriff „einer spezifischen Würde“ (ebd.), „an die Identität der Person und damit auch an seine [sic!] Eigenschaften, an seine [sic!] Fähigkeiten und in gewisser Weise an sein [sic!] Bild von sich selbst gebunden.“ (22 f.) Damit wird die positive Gestaltung der Würde eines Menschen mit Demenz problematisch, denn mit dem Eintreten von Demenz ist klar, „dass das Ich ein anderes werden wird“ (23), zudem eines, das wegen zunehmend eingeschränkter Möglichkeiten, sich mitzuteilen, seine Identität nicht aktiv vermitteln kann.

Wie lässt sich nun aber die Würde des Demenzen sichern, wenn wir nicht sicher bestimmen können, worin seine spezifische Würde besteht? Hier gelingt es Klie, einige strukturelle Aspekte zu benennen, welche sich aus der fundamentalen, in der strukturellen Reziprozität wurzelnden Würde herleiten: „Bedeutsamkeit für andere, Kontinuität in sozialen Beziehungen, die Ermöglichung des Erlebens von biographischer Kontinuität“ (24). Der erste Aspekt ließe sich mit der Konzeptualisierung des Selbst durch den Sozialphilosophen George Herbert Mead begründen, der gezeigt hat, dass dieses Selbst sowohl in seinem Selbstbild, das sich vom Verhalten der Anderen ihm gegenüber ableitet (bei Mead als ‚me‘ bezeichnet), als eben auch in seinen ganz eigenen spontanen Momenten (bei Mead als ‚I‘ bezeichnet) durch und durch auf die Anderen bezogen ist: „The ‚I‘ is the response of the organism to the attitudes of the others; the ‚me‘ is the organized set of attitudes of others which one-self assumes.“ (1934/1983: 175) Die beiden anderen genannten Aspekte sind als Folge davon die Bildung und die Aufrechterhaltung der Identität. Diese nun bei Demenzen, angesichts des o. g. krankheitsbedingten Wandels zu ermöglichen, „setzt eine Mehrzahl von Sorgenden voraus.“ (24) Klie macht deutlich, dass hier besondere Sensibilität erforderlich ist. Eingespannt in die gesellschaftliche Organisation der Sorge wird mit bester Absicht eine „Zielgruppe der Schutzbedürftigkeit“ (26) definiert, was rasch zu „Ausgrenzung, [...] Ab- und Entwertung und [...] Würdeverletzung“ (ebd.) führt. Dies, so zeigt Klie, ergibt sich, gestützt durch den „Mythos Aufsichtspflicht“ (ebd.), aus einem „verbreitete[n] Paternalismus gegenüber dem Patienten mit Demenz“ (ebd.). Dazu gehören auch Aspekte, wie „Menschen mit Demenz im Heim als Keimträger zu betrachten“ (ebd.), die a prima vista ganz ganz vernünftig erscheinen, sollen doch so etwa die anderen Bewohner geschützt werden. Klie wirft aber zu Recht die Frage auf, ob sich diese Betrachtung – eben in der Haltung des Paternalismus – nicht aus „Hygieneangst“ (27) speist. Aus seiner Rechtspraxis führt Klie Beispielfälle des Eingriffs in die Autonomie und Würde der Patienten auf, die dem unbedarften Leser recht ungeheuerlich vorkommen. Die Haltung des Paternalismus führt bis hin zu der Frage, ob denn das Leben mit Demenz überhaupt lebenswert sei. Hier wird auch ein allgemeines Problem der Patientenverfügungen aufgeworfen (31, 50), die aus einer abstrakten und äußerlichen Einschätzung heraus eine Situation vorweg beurteilen müssen, die sich als konkret erlebte dann ganz anders darstellen kann. Wenn nun diese abstrakte und äußerliche Einschätzung, die eben die spezifische Würde des jeweiligen Menschen nicht berück-

sichtigen *kann*, zum gesellschaftlich dominanten Blick auf Demenz gerät, so kann es dem Betroffenen aus sozialen Erwartungen heraus gar als Pflicht erscheinen, „auf sein Lebensrecht zu verzichten“ (29). Hier verweist Klie auch auf die Euthanasie-Debatte in den Niederlanden. Demgegenüber hält er – fordernd, aber letztlich aus der obigen Argumentation abgeleitet – fest: „Es gibt keine Pflicht, mit Demenz leben zu wollen oder zu müssen. Es darf aber auch keine Pflicht und soziale Erwartung geben, auf sein Lebensrecht zu verzichten. [...] ob man sich als erwünscht, sein Leben als lebenswert begreift: Das hängt ganz entscheidend von den historischen, gesellschaftlichen, sozialen und familiären Umständen ab“ (ebd.). Wegen der o. g. Einschränkungen der Möglichkeiten sich mitzuteilen, laufen wir Gefahr, in der Außenperspektive zu verbleiben und eben die besonderen Umstände nicht zu begreifen. Klie zitiert den Altenpfleger Christian Müller-Hergl, Mitarbeiter des Dialogzentrums Demenz an der Universität Witten/Herdecke, der aus seiner Erfahrung mit dementen Patienten auf Möglichkeiten von deren verändertem Selbstverständnis hinweist: „Neuer Lebenssinn, anderes Erleben des Lebens, Lösung von bisherigem seelischen Leiden (Zwänge, Ängste)“ (2015: 14). Zugleich macht er deutlich: „dies wird oft von Proxies nicht gesehen“. Wenn aber selbst die Nächsten dies nicht sehen, wie kann dann die Autonomie auch des Dementen gewürdigt werden? „Menschen mit Demenz stehen in besonderer Weise für die Vulnerabilität des hohen Alters. Unter Bedingungen der Verletzlichkeit gewinnen wir unsere Autonomie in der Beziehung zu anderen, die uns in einer gegebenenfalls grundlegend verändernden Situation zur Seite stehen[...] und den roten Faden des Lebens mit uns weiter-spinnen“ (34).

Um diese Bedingungen zu schaffen, um den Nächsten und denjenigen, die professionell mit Dementen umgehen, zu ermöglichen, diese schwierige Aufgabe zu bewältigen, bedarf es, dies macht Klie deutlich, auch des Wissens um Demenz als Krankheit in ihrer Vielfalt. Entsprechend stellt er in einem eigenen Kapitel zusammen, *was wir zu Epidemiologie, Ursachen und Therapie der Demenz wissen sollten* (35-42). Ohne auf die Details hier einzugehen sei auf die Aspekte der „Verstehbarkeit, Gestaltbarkeit und Sinnhaftigkeit“ (39) hingewiesen, die Voraussetzung für ein gelingendes Leben, aber auch für „Regenerationsoptionen im Gehirn“ (ebd.) sind und folglich gerade bei der Demenz besonderer Aufmerksamkeit bedürfen.

In einem großen Kapitel geht es Klie dann um *ein gutes Leben mit Demenz* (43-104). Hier arbeitet er heraus, dass die Strukturmomente des guten Lebens, die er v. a. mit bezug auf die Philosophin Martha Nussbaum, den Pflegewissenschaftler Mike Nolan und den Psychologen Andreas Kruse entwickelt, gerade in der Demenz bewusst als Kriterien zur Beurteilung der Lebensumstände herangezogen werden sollten. Die bei Klie aufgeführten Strukturmomente können hier nicht im einzelnen diskutiert werden; es soll eines herausgegriffen werden, das eine besondere Herausforderung darstellt: „Selbstaktualisierung“ (49). Andreas Kruse bestimmt dies als „die Verwirklichung von Werten, Fähigkeiten, Neigungen und Bedürfnissen und die in diesem Prozess erlebte Stimmigkeit der Situation. [...] In einer ersten

Differenzierung kann zwischen den körperlichen, den kognitiven, den emotionalen, den empfindungsbezogenen, den sozial-kommunikativen, den ästhetischen, den alltagspraktischen Qualitäten unterschieden werden. Jede dieser Qualitäten steht dabei schon für sich alleine als Quelle der Selbstaktualisierung.“ (2015: 263) Da es einleuchtet, dass bei diesem Strukturmoment mit einer starken Beschränkung gerechnet werden muss, stellt sich die Frage, welche sorgenden Vorkehrungen getroffen werden können, um auch Dementen Selbstaktualisierung in diesem Sinne zu ermöglichen. Wenn wir den Hinweis auf Mead berücksichtigen, ist klar, dass hier zweierlei zusammenspielen muss: einerseits wie die Person sich in ihrem bisherigen Leben entfaltet, was das Gesetz ist, nach dem sie angetreten und „fort und fort gehen“ ist und dem sie „nicht entfliehen“ kann (von Goethe 1820/1982: 359), und andererseits welche „attitudes“ die Sorgenden an den Tag legen müssen, um dem Betroffenen in seinem gegenwärtigen Tun das „Erleben[...] von biographischer Kontinuität“ (24) zu ermöglichen. Für beide Aspekte gilt, dass sie Fallspezifität erfordern: ein fallspezifisches Eruiere der Biographie und ein fallsensibles Deuten des Handelns des Dementen. Klie macht nun deutlich, dass die Tendenzen der „Ökonomisierung und vor allen Dingen Kommerzialisierung“ (87; s. a. 52, 157) diesem Erfordernis ebenso entgegenstehen wie – erstaunlicher Weise und *horribile dictu* – gutgemeinte „Vorgaben der »Qualitätssicherung«“ (54), die Standardisierungsbestrebungen darstellen, und als solche eben dazu führen „alle Menschen über einen Kamm [zu] scheren“ (60). Klie benennt hier sowohl die Schwierigkeiten aus dem stationären Bereich – etwa: „Das Leistungsgeschehen professioneller Akteure [...] ist weiterhin stark verrichtungsorientiert.“ (95) – als auch aus dem häuslichen Bereich – wo „osteuropäische Haushaltshilfen [...] meist von Mittelschichtsfamilien genutzt“ werden und „in gewisser Weise in spätfeudaler Manier familiäre Versorgungskonzepte und Vorstellungen aufrecht[erhalten]“, wobei „Sprachbarrieren und kulturelle[...] Unterschiede“ (56) gerade die erforderliche Fallspezifität zu verhindern drohen. Klie benennt aber auch Beispiele des Gelingens, dort etwa wo sich an einem „jeweiligen Quartier und Dorf orientierte Teams von Pflegediensten das Ziel [setzen], einen [...] Hilfemix herzustellen, indem sie sowohl auf die Kompetenzen, Ressourcen und Potentiale innerhalb der Familien achten und sie versuchen zu aktivieren, als auch Nachbarschaften und andere Unterstützungsformen einzubeziehen.“ (57) Die negativen wie die positiven Beispiele wie auch das, was Klie zu Prävention, rechtlicher Vorsorge und therapeutischen Zielen und Möglichkeiten ausführt, zeigen, dass eine „sorgende Gemeinschaft“ (*passim*) als je konkrete vor Ort wie auch als politisch und rechtlich rahmende nicht nur der Würde des Dementen gerecht werden kann, sondern auch sich selbst zu einer reicheren Gemeinschaft entfaltet.

Mit dem Satz: „Das Sozialrecht dient im Kern der Grundrechtsrealisierung der Bürger.“ (75), macht Klie in dem Abschnitt über *Menschenrechte und Demenz* (75-87) gleich zu Beginn deutlich, dass es eben auch in bezug auf Demenz nicht um eine Bittstellung der Betroffenen gegenüber der Gemeinschaft, sondern eben um das

„Recht auf Demenz“ geht. Demgemäß muss man, wenn Klie schreibt: „Der Staat muss seinen Schutz- und Gewährleistungspflichten bei der Realisierung von Menschenrechten für Menschen mit Demenz nachkommen.“ (77 f.), im Blick haben, dass der Staat eben die politische und rechtliche Gemeinschaft in ihrer staatlichen Verfasstheit ist. Aufschlussreich ist, dass es im konkreten rechtlichen Umgang mit Dementen (Krankenversicherung) Relikte des NS-Rechts (83) gibt. Dies, wie auch die bereits erwähnten Phänomene der Kommerzialisierung – beides stellt Tendenzen zur Kategorisierung, sei es als minderwertig, sei es letztlich als Ware, dar – zeigt, dass die Menschenrechte und die Würde auch des Dementen, die, worauf auch Klie hinweist, in Sonntagsreden und Broschüren einhellig beschworen werden, in den Institutionen unserer Gesellschaft noch keineswegs durchgängig realisiert sind. „Zudem fehlt es regional und lokal an einer effizient unterstützenden Infrastruktur, die die Pflege- und Sorgeaufgaben erleichtern und gestalten hilft.“ (102)

Demgegenüber ist neben anderen Befunden aus der Forschung, die Klie ausbreitet (87-104), zunächst ermutigend, dass ein „Großteil der Bevölkerung“ durchaus die erforderliche „Voraussetzung kultureller Art mit[bringt]“: „Gutes Leben mit Demenz verlangt zunächst eine Kultur und gesellschaftliche Akzeptanz dem Phänomen der Demenz und Menschen mit Demenz gegenüber.“ (103) Allerdings ist die Erhebung der „Einstellungen der Bevölkerung“ mittels der Zustimmung zu Zitaten – etwa: „Wenn Ilse glücklich Ball spielt mit 86 und juchzt – ist das nicht lebenswert?“ (97) – doch methodisch recht simpel gestrickt und die alte italienische Weisheit *tra il dire e il fare, c'è di mezzo il mare* sollte auch methodisch ernstgenommen werden. Eine „Bevölkerungsbefragung“ sagt eben über das Handeln wenig aus. Hier wären Forschungen bei denen mittels Forschungsgesprächen und Videographien von Pflegehandeln erhobene Daten mit rekonstruktiven Methoden ausgewertet würden, opportun.

Mit *acht Geschichten von Betroffenen* (105-138), die allerdings solche Forschungen nicht ersetzen können und eher illustrativen Charakter haben, gibt Klie schlaglichtartig Einblick in konkrete Problemlagen von Dementen und pflegenden Angehörigen.

Zur Verbesserung der Lage wäre zweierlei zentral: Einerseits wären aus dem Recht auf Demenz als eigenständiger Lebensform heraus die institutionellen Bedingungen für den Umgang mit Demenz zu bestimmen – etwa indem die „dominanten Sachziele bei gemeinwirtschaftlichen Unternehmen“ sich diesem Recht unterordnen; Klie formuliert dies mit Schulz-Nieswandt wie folgt (157): „Maximiere unter der Bedingung der Kosteneffizienz die Effektivität im Sinne der Ziele“ (2020: 14), also im Sinne der Eröffnung eines „größtmöglichen Spielraums an Lebensgestaltung“ (96). Andererseits wäre konkret, anschaulich und nachvollziehbar der Gewinn zu kommunizieren, den jeder im Umgang mit Dementen erfahren kann: Nicht nur, dass diese „Beziehungen [...] uns spüren [lassen], bedeutsam für andere zu sein“



(142), sondern auch, dass wir in ihnen unsere Perspektive auf die Welt und das Leben – und damit dieses selbst – bereichern.

*Thomas Loer*

## Referenzen

- Adorno, Theodor W. (1951/1984): *Minima Moralia. Reflexionen aus dem beschädigten Leben.* Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Kruse, Andreas (2015): Der Demenzkranke als Mitmensch. In: *Imago Hominis* 22(4): 259-266
- Loer, Thomas (2021): *Reziprozität. Annäherungen an eine Grundlegung der Kultur- und Sozialwissenschaften.* Wiesbaden: Springer VS
- Mead, George Herbert (1934/1983): *Mind, Self, and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist.* Chicago, London: University of Chicago Press (Edited and with an Introduction by Charles W. Morris)
- Müller-Hergl, Christian (2015): Etwas besseres als den Tod findest du überall. Über die Zumutbarkeit, mit Demenz zu leben: Ist Leben mit Demenz schlimmer als der Tod?. (Tpskr., 31 S.; [https://careum-weiterbildung.ch/angebot/pdf/tagung\\_2015-03-10\\_mueller\\_hergl\\_christian.pdf](https://careum-weiterbildung.ch/angebot/pdf/tagung_2015-03-10_mueller_hergl_christian.pdf); heruntergeladen am 29. Apr. 2021)
- Schulz-Nieswandt, Frank (2020): Gefahren und Abwege der Sozialpolitik im Zeichen von Corona. Zur affirmativen Rezeption von Corona in Kultur, Geist und Seele der „Altenpolitik“. Berlin: Kuratorium Deutsche Altershilfe Wilhelmine-Lübke-Stiftung e. V. (KDA)
- von Goethe, Johann Wolfgang (1820/1982): *Urworte. Orphisch.* In: ders., *Gedichte und Epen I*, München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 359 f. [Werke. Hamburger Ausgabe in 14 Bänden, Bd. 1]