

# **BÜRGERGENOSSENSCHAFTEN UND ENGAGEMENTFÖRDERUNG: UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTE UND VERNETZUNGSPOTENZIALE**

GEFÖRDERT VON DER DEUTSCHEN STIFTUNG  
FÜR ENGAGEMENT UND EHRENAMT (DSEE)



# **BÜRGERGENOSSENSCHAFTEN UND ENGAGEMENTFÖRDERUNG: UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTE UND VERNETZUNGSPOTENZIALE**

Autor:innen: Marleen Thürling, Kristina Bayer

Kontakt:

Dr. Marleen Thürling  
Institut für Genossenschaftswesen e.V.  
Humboldt Universität zu Berlin  
E-Mail: [marleen.thuerling@hu-berlin.de](mailto:marleen.thuerling@hu-berlin.de)  
Website: <https://berlin-coopstudies.de/>

Dr. Kristina Bayer  
innova eG – Partnerin für genossen-  
schaftliche Lösungen  
E-Mail: [kristina.bayer@innova-eg.de](mailto:kristina.bayer@innova-eg.de)  
Website: [www.innova-eg.de](http://www.innova-eg.de)

# Inhalt

<b>1. Hintergrund und Zielsetzung</b>	<b>6</b>
<b>2. Forschungsstand: Engagementförderung und Genossenschaften</b>	<b>10</b>
<b>3. Bürgergenossenschaften: Teil einer neuen Engagement-Infrastruktur? Beratungs und Unterstützungsangebote von und für Bürgergenossenschaften</b>	<b>17</b>
<b>4. Zusammenfassung und Fazit</b>	<b>40</b>
<b>Literatur</b>	<b>46</b>
<b>Anhang 1: Tabellen</b>	<b>48</b>
<b>Anhang 2: Gründungs- und Beratungsangebote für Bürgergenossenschaften</b>	<b>51</b>
<b>Impressum</b>	<b>52</b>

# 1. Hintergrund und Zielsetzung

## Ausgangspunkt

Bürgergenossenschaften sind eine neue und innovative Organisationsform für bürgerschaftliches Engagement und in den vergangenen zwanzig Jahren in unterschiedlichen Bereichen der Daseinsvorsorge entstanden. Dazu zählen z.B. genossenschaftliche Dorfläden, Bürgerbahnhöfe oder Kultur- und Seniorengenossenschaften (Bayer et al. 2021). Diese neuen Genossenschaften, die auch als Sozial- oder Infrastrukturgenosenschaften (Göler von Ravensburg 2015; Kluth 2018) bezeichnet werden, erbringen einen Beitrag für das Gemeinwesen und sind motiviert und getragen vom bürgerschaftlichen Engagement ihrer Mitglieder.

Die Schnittstellen zwischen Genossenschaften und Zivilgesellschaft sind offensichtlich. Selbsthilfe in Form von Genossenschaften stellt eine besondere Form des bürgerschaftlichen Engagements dar (vgl. Dt. Bundestag 2002). Dennoch spielt die Genossenschaft als Organisationsform für bürgerschaftliches Engagement in der Zivilgesellschaftsforschung bislang nur eine geringe Rolle (Ausnahmen u.a. Priller et al. 2012; Priemer et al. 2017). Spiegelbildlich dazu sind die Themen Engagement und Ehrenamt in der stark wirtschafts- und rechtswissenschaftlich geprägten Genossenschaftsforschung nur selten Gegenstand von Untersuchungen.<sup>1</sup>

Auch mit Blick auf Unterstützungs- und Förderstrukturen sitzen die Genossenschaften sprichwörtlich „zwischen den Stühlen“. Denn Maßnahmen der Wirtschaftsförderung richten sich v.a. an Einzelunternehmer:innen und kommen deshalb für Genossenschaften nicht in Frage (vgl. BMWi 2015). Gleichzeitig gilt das hohe Maß ehrenamtlicher Tätigkeit in Bürgergenossenschaften als zu risikobehaftet und wird ihnen beispielsweise bei der Bewilligung von Krediten und Bürgschaften als nachteilig ausgelegt (vgl. Thürling/Hanisch 2021). Maßnahmen und Programme zur Förderung von Engagement und Ehrenamt wiederum setzen häufig die Gemeinnützigkeit voraus, die, abhängig vom Geschäftsfeld der Genossenschaft, an hohe Anforderungen geknüpft ist.

An dieser Stelle setzt die vorliegende Studie an. Sie untersucht, welche Maßnahmen der Engagementförderung für die Gründung bzw. Entwicklung von Bürgergenossenschaften relevant sind oder sein können. Bislang ist wenig über das Zusammenspiel mit Einrichtungen der Engagementförderung,

<sup>1</sup> Als Ausnahmen sind hier vor allem die Forschungsarbeiten des Kölner Seminars für Genossenschaftswesen, des Instituts für Genossenschaftswesen der HU Berlin und der Genossenschafts- und Kooperationsforschung an der Universität Halle-Wittenberg zu nennen.

**Genossenschaften  
erbringen einen Beitrag  
für das Gemeinwesen und  
sind motiviert und getragen  
vom bürgerschaftlichen  
Engagement ihrer  
Mitglieder.**

wie beispielsweise Freiwilligenagenturen, Bürgerstiftungen, Senior:innen-Büros, kommunale Stabsstellen etc. bekannt. Welche Angebote der Engagementförderung stehen Bürgergenossenschaften bei ihrer Gründung und Organisationsentwicklung zur Verfügung? Welche wurden in Anspruch genommen-, und welche Bedarfe und Potenziale für eine stärkere Unterstützung von Bürgergenossenschaften lassen sich daraus ableiten?

---

Zu den Einrichtungen der Engagementförderung zählen u.a. Freiwilligenagenturen oder Bürgerstiftungen, die mit ihren Angeboten z.B. Freiwillige vermitteln oder qualifizieren sowie zu Projektmanagement und Organisationsentwicklung beraten. Auch Ansprechpartner:innen und Kontaktstellen auf der kommunalen oder Landesebene sind hier zu nennen.

---

Angenommen wird, dass v.a. die kommunalen Ansprechpartner:innen eine wichtige Rolle für die Gründung von Bürgergenossenschaften spielen (vgl. dazu ausführlicher Kap.2.3). Aktuelle Forschungsergebnisse verweisen zudem darauf, dass die Bürgergenossenschaften selbst, als neue Formen der bürgerschaftlichen Selbsthilfe, wichtige Partner von Kommunen und damit Teil der Engagement-Fördernden Infrastruktur sein können (Bayer et al. 2021).

Für die Untersuchung wurde im ersten Schritt der aktuelle Forschungsstand aufgearbeitet (vgl. Kap. 2). Im zweiten Schritt wurden im Rahmen des ZiviZ Survey 2023 (Zivilgesellschaft in Zahlen) insgesamt 209 Bürgergenossenschaften u.a. zu Gründung, Organisationsstruktur, Finanzierung und Zusammenarbeit mit Einrichtungen der Engagementförderung befragt (Kap. 3.1). Im dritten Schritt wurden in sechs Fallregionen qualitative Interviews mit Bürgergenossenschaften und Akteuren der Engagementförderung geführt und vergleichend ausgewertet (Kap. 3.2). Die Ergebnisse münden in die Formulierung von Handlungsempfehlungen, die das Potenzial von Maßnahmen der Engagementförderung für die Unterstützung von Bürgergenossenschaften deutlich machen.

## Zielsetzung

Das Forschungsvorhaben zielt darauf ab, die vorhandenen Angebote von Einrichtungen der Engagementförderung für Bürgergenossenschaften sichtbar(er) zu machen sowie mögliche Handlungsfelder zu identifizieren, in denen engagierte Bürger:innen bei der Gründung einer Bürgergenossenschaft unterstützt werden können. Neben den Förderangeboten der Kommunen und Länder wird, auch die Bedeutung und Rolle weiterer Akteure der Engagementförderung in den Blick genommen.

---

Die vorliegende Handreichung richtet sich an Verantwortliche in Einrichtungen der Engagementförderung, Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft. Sie zielt darauf ab, Bürgergenossenschaften als neue Organisationsform für bürgerschaftliches Engagement mit ihrem Potenzial und ihren spezifischen Bedarfen stärker sichtbar zu machen.

---

So können Angebote und Unterstützungsprogramme stärker auf diese Zielgruppe zugeschnitten und der Zugang für Engagierte zu Förderstrukturen verbessert werden.

Die Ergebnisse der Untersuchung werden im Nachgang des Projekts im Rahmen der Tagung „Mit Bürgergenossenschaften den ländlichen Raum entwickeln“ und der Webinar-Reihe der DSEE (Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt) zur Verfügung gestellt. Die Handreichung und der Wissenstransfer in die Praxis tragen dazu bei, Engagement-Fördernde Einrichtungen stärker mit Bürgergenossenschaften zu vernetzen.

## 2. Forschungsstand: Engagementförderung und Genossenschaften

### 2.1. Bürgergenossenschaften: eine neue Organisationsform für freiwilliges Engagement

Bürgergenossenschaften sind eine relativ neue Form der Selbsthilfe (Bayer et al. 2021). Häufig werden sie als Reaktion auf bestehende Versorgungsprobleme im lokalen Gemeinwesen gegründet. Dabei sind es zumeist die Bürger:innen, die als Betroffene nach Lösungen suchen und diese mit viel Mut, Eigenverantwortung, Sachverstand und Durchhaltevermögen, z. T. auch gegen Widerstände in den Kommunen und Verwaltungen, auf den Weg bringen.

Die Gründung von Genossenschaften ermöglicht es einer Gruppe von Gleichgesinnten, einen gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb aufzubauen und so selbstbestimmt Angebote und Dienstleistungen bereit zu stellen, die vor Ort benötigt werden. Analytisch handelt es sich um sogenannte „gemeinwesenorientierte“ Genossenschaften, das heißt Genossenschaften, „[...] in denen sich sowohl Menschen mit als auch ohne unmittelbar eigennützige Ziele zusammenfinden, um die Lebensqualität in einer Kommune oder Region zu verbessern oder zu erhalten.“ (Göler von Ravensburg 2015: 147).

Im Unterschied zum klassischen Genossenschaftsmodell, bei dem sich die Leistung in erster Linie an die eigenen Mitglieder richtet, erbringen Bürgergenossenschaften häufig ein Angebot, das über den Mitgliederkreis hinausreicht und als Gemeingut den Bürger:innen im lokalen Nahraum zur Verfügung steht (vgl. Thürling/Hanisch 2021).

---

Das oft auch ausdrücklich formulierte Ziel der wirtschaftlichen Tätigkeit ist es, einen Beitrag für das Gemeinwesen zu leisten. Bei diesen Gründungen handelt es sich daher um bürgerschaftlich motivierte Unternehmen, die Teil der organisierten Zivilgesellschaft sind.

---

Im deutschsprachigen Genossenschaftswesen wird die unternehmerische Dimension des Genossenschaftsgedankens traditionell stärker betont als in anderen Ländern Europas. Auch deshalb ist die Schnittstelle zur Zivilgesellschaft wenig ausgearbeitet (Elsen/Walk 2016: 64ff.; Thürling 2020: 94; Zimmer/Priller 2020). Obwohl die Genossenschaften seit jeher als klassische „Infrastrukturen“ für bürgerschaftliches Engagement gelten können (vgl. Alscher: 2008), werden sie in der deutschsprachigen Forschung überwiegend als Unternehmen und ihre wirtschaftliche Performance am

Markt untersucht (vgl. Walk 2019: 137). Auch in der zivilgesellschaftlichen Forschung und Praxis wird die Genossenschaft als Organisationsform für bürgerschaftliches Engagement oft vernachlässigt. So sind die meisten Förderprogramme auf Vereine bzw. die Gemeinnützigkeit nach §§51ff. Abgabenordnung (AO) zugeschnitten. Für Genossenschaften ist es deshalb, trotz einer expliziten Gemeinwohlorientierung, oftmals nicht möglich, die Förderkriterien zu erfüllen.

Die Rechtsform der Genossenschaft ist aufgrund ihrer Merkmale besonders gut für die bürgerschaftliche Organisation von Leistungen der Daseinsvorsorge geeignet:

---

Die Genossenschaft ist die einzige Unternehmensform, die nicht dem Gewinn, sondern der Förderung ihrer Mitglieder verpflichtet ist und so die Versorgungssicherheit in den Mittelpunkt ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit stellen kann (Förderprinzip).

---

Weil die Eigentümer:innen gleichzeitig auch die Nutzer:innen der Leistung sind, wirtschaften Genossenschaften besonders nachhaltig (Identitätsprinzip). Genossenschaften sind weiterhin demokratisch kontrollierte Unternehmen: Jedes Mitglied hat genau eine Stimme, unabhängig vom eingebrachten Kapital (Demokratieprinzip). Auch deshalb eignet sich die Rechtsform besonders gut für die gleichberechtigte Zusammenarbeit von Bürger:innen, Unternehmen und Kommune.

„Das Geld des Dorfes dem Dorfe“, lautet eines der berühmten Zitate von Friedrich-Wilhelm Raiffeisen. Denn mit den Genossenschaftsanteilen der Bürger:innen werden regionale Wirtschaftskreisläufe initiiert und gefördert. Die Wertschöpfung bleibt vor Ort, die Mitglieder der Genossenschaft und das Gemeinwesen profitieren davon. Dadurch werden Demokratie und gesellschaftlicher Zusammenhalt gestärkt (vgl. Bayer et al. 2021: 18ff.; Kluth 2018: 254).

In vielen unterschiedlichen Bereichen der Daseinsvorsorge sind so in den vergangenen zwanzig Jahren neue Bürgergenossenschaften gegründet worden, die, angepasst an die jeweiligen Bedarfe vor Ort, entweder bestehende Angebote erhalten oder neue Leistungen entwickeln (vgl. Tab. 2.1).

**Tab. 2.1: Genossenschaftsneugründungen im Bereich der Daseinsvorsorge**

Oberkategorie	Unterkategorie	Erläuterungen
Lokale Dienste (230)	Sport und Freizeit (24)	z.B. Schwimmhalle, Sportstätten, Kleingarten, Zeltplatz
	Kunst und Kultur (44)	z.B. Kunst, Kino, Theater, Musik, kulturelle Veranstaltungen
	Dorfladen (113)	Einkaufsmöglichkeit, häufig mit Café-Betrieb oder lokalen Diensten wie Paketdienst
	Gasthaus/Brauerei (32)	z.B. Restaurant, Bar, kollektiv betriebene Brauerei
	Verbrauchergemeinschaft (17)	Kooperativ getragene regionale Landwirtschaft, häufig mit ökologischen Standards
Soziales (212)	Arbeit und Beschäftigung (27)	z.B. Erwerbslosen-Initiativen, häufig in Kooperation mit Wohlfahrtsorganisation und der Kommune
	Inklusion und Teilhabe (19)	Förderung Benachteiligter, z.B. Behindertenwerkstätten, Wohnprojekte für Geflüchtete, Frauenförderung
	Pflege und Betreuung von Senioren (42)	z.B. Palliativ-Versorgung, Seniorenwohnen, Seniorengenossenschaften
	Nachbarschaftliche Hilfe und Kinderbetreuung (71)	z.B. Wohnprojekte mit Quartiersarbeit, Zusammenschluss zwischen Älteren und Alleinerziehenden zur Kinderbetreuung, Kindergärten
	Bildung/Schule (38)	z.B. Bildungsangebote für Ältere und Jugendliche, Umweltbildung, Waldorf-Schulen
	Weltladen (15)	Verkauf fair gehandelter Produkte
	Regionale Entwicklung (98)	Bürgerhaus/Bürgerbahnhof (13)
Stadt- und Quartiersentwicklung (37)		z.B. Denkmalschutz, Stadtteilgenossenschaften
Regionalwirtschaft und Tourismus (33)		Zusammenschlüsse zur Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe, z.B. Marketing-Genossenschaften, Tauschringe, Lokalwährungen
Landschaftspflege (15)		z.B. Streuobstwiesenbewirtschaftung, Erwerb von Ackerflächen
Sonstige (75)		

Quelle: Thürling 2019: 98.

Angenommen werden kann, dass sich auch in den kommenden Jahren weitere Bürgergenossenschaften gründen, weil einerseits Versorgungsprobleme v.a. in ländlichen Räumen zunehmen, andererseits aber auch funktionierende Geschäftsmodelle übertragen und Gründungen erleichtert werden können, wenn vorhandenes Know-how neuen Initiativen zur Verfügung gestellt wird (vgl. Bayer et al. 2021). Erste Ansätze zu solchen Effekten und Unterstützungsstrukturen existieren bereits, was derzeit in einem BMBF-Forschungsprojekt untersucht wird (vgl. Teilgabe 2022).

Die vielen Erfolgsgeschichten und Positiv-Beispiele können aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich hierbei nicht um einen Automatismus handelt, der dort zu Lösungen führt, wo der Handlungsdruck besonders groß ist. Denn tatsächlich wurden Bürgergenossenschaften häufiger in Regionen gegründet, die im Hinblick auf ihre soziale und demographische Lage besser aufgestellt sind, und seltener dort, wo die Ausgangsbedingungen schwieriger sind (vgl. Thürling 2019). Auch die Gründung einer Genossenschaft, die ein langwieriger und voraussetzungsvoller Prozess sein kann, ist noch keine Erfolgsgarantie. So wurden in der Vergangenheit immer wieder auch eingetragene Bürgergenossenschaften aufgelöst (18% Auflösungen in Ost-Deutschland gegenüber 14% in West-Deutschland; vgl. Bayer et al. 2021: 30).

Um langfristig erfolgreich zu wirtschaften, sind Bürgergenossenschaften darauf angewiesen, freiwilliges Engagement immer wieder neu zu generieren und einzubinden. Denn nur so gelingt es, dort Versorgungslücken zu schließen, wo sich privatwirtschaftliche Unternehmen oder die öffentliche Hand zurückziehen (vgl. Thürling/Hanisch 2021).

Die bundes- und landesweiten Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement sowie die Gestaltungsmöglichkeiten der Kommunen vor Ort spielen dabei eine entscheidende Rolle. Nachfolgend wird deshalb untersucht, inwieweit Bürgergenossenschaften als eine neue Organisationsform für bürgerschaftliches Engagement in der Engagementförderung präsent sind. Ist das Thema angekommen - und wenn ja, wie wird es aufgegriffen? Dafür wird zunächst ein Blick in die aktuelle Literatur geworfen.

## 2.2. Engagementförderung: Einrichtungen, Netzwerke und Infrastrukturen

Wir knüpfen in der vorliegenden Erhebung an die Begriffsbestimmung von Krimmer et al. (2022) an, die in ihrer Studie fünf Kernbereiche der Engagementförderung zusammenfassen:

- Informierung und Vermittlung von Engagierten an die eigene oder andere Einrichtung
- Vernetzung von gemeinnützigen Akteuren
- Qualifizierung, Beratung und Weiterbildung von Hauptamtlichen, Engagierten oder Kommunen
- Bereitstellung von Räumlichkeiten
- Öffentlichkeitsarbeit für bürgerschaftliches Engagement.

Zu den Einrichtungen der Engagementförderung zählen diejenigen, die mindestens zwei dieser Funktionen ausüben, sich selbst als Engagement-Fördernde Einrichtung verstehen und diese Funktion auch bereichs- und themenübergreifend ausüben (vgl. ebd.: 16). Konkret sind dies z.B. Freiwilligenagenturen, Bürgerstiftungen, Ansprechpartner:innen bzw. Stabsstellen für Ehrenamt in den Kommunen sowie Selbsthilfekontaktstellen, Senior:innenbüros, Mehrgenerationenhäuser und Soziokulturelle Zentren (vgl. ebd.: 39).

Als Infrastrukturen der Engagementförderung definieren Krimmer et al. (2022) das „Zusammenspiel von mehreren Einrichtungen auf regionaler und auf Landesebene; als einrichtungsübergreifender, institutionalisierter Ermöglichungsrahmen von bürgerschaftlichem Engagement“ (ebd.: 16). Das heißt, hier geht es um die konkrete Vernetzung und Zusammenarbeit der jeweiligen Akteure und Einrichtungen der Engagementförderung in einer Region.

Die Zusammenarbeit in einem solchen Netzwerk ermöglicht es den selbständigen Akteuren, ihre Sichtweisen abzugleichen, Informationen auszutauschen, gemeinsame Ziele zu erarbeiten und sich wechselseitig zu unterstützen (Olk/Rüttgers 2018: 19). Dafür braucht es einen partizipativen Prozess zur Erarbeitung eines gemeinsamen Leitbildes, der das Vertrauen und Verständnis zwischen den Akteuren fördert. Wichtig ist zudem die Bereitstellung spezifischer Service-Leistungen, um so die Motivation der Mitglieder zu stärken, sich im Netzwerk einzubringen. Die kontinuierliche Netzwerkarbeit kann nur dann kontinuierlich geleistet werden, wenn dafür ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen und sich die Akteure dafür auch auf die Rückendeckung von Verwaltung und Politik verlassen können (ebd.: 144). Das ist insbesondere dann wichtig, wenn die Mitglieder der Netzwerke heterogen zusammengesetzt sind und zum Teil unterschiedlichen Hand-

lungslogiken folgen. Für eine stabile und gelingende Kooperationsbeziehung zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft ist zudem wichtig, auch kleinen und innovativen Initiativen und Playern eigene Handlungsräume zu ermöglichen (vgl. Skurnog 2017). Das würde auch für die stärkere Einbindung von Bürgergenossenschaften in Netzwerke der Engagementförderung sprechen, die als privatwirtschaftliche Unternehmen eigene Kompetenzen und Kooperationspartner:innen einbringen können.

Neuere Forschungsergebnisse zeigen, dass die Ausgestaltung dieser Netzwerke (Engagement-Infrastrukturen) vor Ort sehr unterschiedlich ist. Nach einer Erhebung der Generali Stiftung (2015) gibt es insgesamt 3.400 Engagement-Fördernde Einrichtungen in Deutschland. Davon befinden sich 80% in Städten, gerade einmal 20% der Einrichtungen befinden sich im Osten (ebd.: 37ff.). Eine Teilauswertung für die ostdeutschen Flächenländer stellt fest: „Insgesamt ergeben sich gewisse Ballungen und Häufungen von Einrichtungen in einigen Landesteilen sowie in kreisfreien Städten und Landkreisen. Diese kontrastieren mit „weißen Flecken“ in anderen Regionen. Die Bundesländer und Kreise unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Einrichtungsvielfalt, Einrichtungsdichte und Verbreitung teilweise sehr deutlich (Krimmer 2020: 6).“

Auch auf kommunaler Ebene zeigen die Ergebnisse, dass sich die Situation in Ost- und Westdeutschland stark unterscheidet. So sind Kommunen im Osten wesentlich seltener Träger Engagement-Fördernder Einrichtungen als im Westen. Häufig fehlt es an einer ausreichenden Finanzierung. Knapp die Hälfte der westdeutschen Anlaufstellen berichtet über finanzielle Schwierigkeiten und Engpässe, im Osten sind es 71% (vgl. Krimmer 2020: 8). Eine zentrale Forderung ist deshalb auch die nachhaltige und verlässliche Finanzierung von Engagement-Infrastrukturen, insbesondere in den Kommunen:

---

„Es sollte auf der Ebene der Kommune selbstverständlich sein, bürgerschaftliches Engagement zu fördern und unabhängige Anlauf- und Vermittlungsstrukturen zu stärken. Bund und Länder sollten Finanzmittel bereitstellen, um die Kommunen so in die Lage zu versetzen, mehr Verantwortung übernehmen zu können.“ (vgl. Netzwerk für Engagementförderung 2018).

---

Eine Literaturanalyse des Instituts für Demokratie und Zivilgesellschaft e.V. (IDZ) hat die aktuellen Forschungsergebnisse zu Gelingensbedingungen für bürgerschaftliches Engagement zusammengeführt. Neben sozialen Orten, an denen Teilhabe stattfinden kann und zentralen Personen und Persönlichkeiten, die bestimmte Projekte voranbringen, braucht es finanzielle Ressourcen und regionale Institutionen, die gute Rahmenbedingungen für die Vernetzung regionaler und lokaler Akteur\*innen schaffen und durch gezielte Förder- und Qualifizierungsmaßnahmen unterstützen (vgl. Eckes et al. 2019).

## 2.3. Zwischen-Fazit: Bürgergenossenschaften als neuer Player in Engagement-Infrastrukturen?

Genossenschaften spielen so gut wie keine Rolle in den Debatten und Diskursen der Engagementförderung. Das ist das Ergebnis der hier vorgestellten Literaturstudie. Nur in Ausnahmefällen findet sich ein Hinweis auf die Organisationsform, z.B. als neue Kooperationspartner für Vereine im Bereich der Altenpflege, die aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen der Kommunen nach alternativen Finanzierungsmöglichkeiten suchen (Bertelsmann-Stiftung 2017). Mit Blick auf die aktuelle Literatur zum Thema sind die möglichen Schnittstellen und Ähnlichkeiten jedoch offensichtlich.

Auch wenn die wenigsten Bürgergenossenschaften sich selbst als Einrichtungen der Engagementförderung verstehen, kann angenommen werden, dass sie Aufgaben der Engagementförderung übernehmen. Das dürfte insbesondere in ländlichen Räumen der Fall sein, wo etablierte Strukturen wie Freiwilligenagenturen oder Bürgerstiftungen mit ihren Angeboten nur schwer zu erreichen sind.

Aus der Forschung zu Bürgergenossenschaften ist zudem bekannt, dass die Zusammenarbeit mit Kommunen und Verwaltung wichtig für die erfolgreiche Gründung ist, z.B. für die Beantragung von Fördermitteln, Genehmigungsverfahren, bei der Grundstücksvergabe, aber auch bei der Vermittlung von Kontakten und Informationen (vgl. Thürling/Hanisch 2021). Auch Angebote von Innovations- oder Gründungszentren sowie die Einbindung in die regionalen LEADER-Aktionsgruppen spielen für Genossenschaften eine wichtige Rolle (Bayer et al. 2021).

Über die Zusammenarbeit von Bürgergenossenschaften mit Einrichtungen der Engagementförderung bzw. ihre Rolle in den regionalen Netzwerken ist bislang kaum etwas bekannt. Diese Leerstelle wird nachfolgend in den Blick genommen. Welche Angebote der Engagement-Fördernden Einrichtungen richten sich an Bürgergenossenschaften? Gibt es Hürden, die den Zugang verhindern? Welche Angebote wurden bisher von Bürgergenossenschaften genutzt, welche Vernetzungspotenziale lassen sich darüber hinaus identifizieren? Dafür werden zunächst die Ergebnisse des ZiviZ Survey 2023 zusammengefasst. Anschließend wird die Situation in sechs Fallregionen vergleichend dargestellt.

## 3. Bürgergenossenschaften: Teil einer neuen Engagement-Infrastruktur? Beratungs- und Unterstützungsangebote von und für Bürgergenossenschaften

### 3.1. Auswertung ZiviZ-Survey (2023)

In der Organisationsbefragung des ZiviZ Survey (2023) wurden insgesamt 209 Genossenschaften befragt, u.a. zu ihrem Selbstverständnis, ihrer Organisationsstruktur, der finanziellen Situation und der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern<sup>2</sup>. In die Erhebung einbezogen wurden 1.939 Genossenschaften, die als zivilgesellschaftlich orientiert gelten können, wie Genossenschaften mit Gemeinnützigkeitsstatus, Energiegenossenschaften und „gemeinwesenorientierte Genossenschaften“ (vgl. dazu ausführlich Schubert et al. 2023b: 6).

#### 3.1.1 Bürgergenossenschaften: Engagiert für das Gemeinwesen

Bürgergenossenschaften sind ein vergleichsweise neues Phänomen und haben sich, ausgehend von der Gründungswelle im Bereich Erneuerbare Energien ab den 2000er Jahren, mittlerweile in unterschiedlichen Geschäftsfeldern etabliert. Das trifft auch auf die hier befragten Genossenschaften zu (Abb. 1). Eine deutliche Mehrheit (69%) hat sich ab 2010 gegründet, weitere 13% bestehen seit der Jahrtausendwende. Deutlich zu erkennen ist zudem, dass im Zeitraum zwischen 1950-1989 kaum neue Genossenschaften gegründet wurden. Die noch älteren Gründungen, bei denen es sich wahrscheinlich um gemeinnützige Wohnungsgenossenschaften handelt, wurden vor 1950 gegründet (vgl. dazu auch Priller et al. 2012).

<sup>2</sup> Unterstützt wurde das ZiviZ-Survey von der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt (DSEE) und acht Bundesländern (Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen und Schleswig-Holstein).

Abbildung 1: Wann wurde Ihre Organisation gegründet?

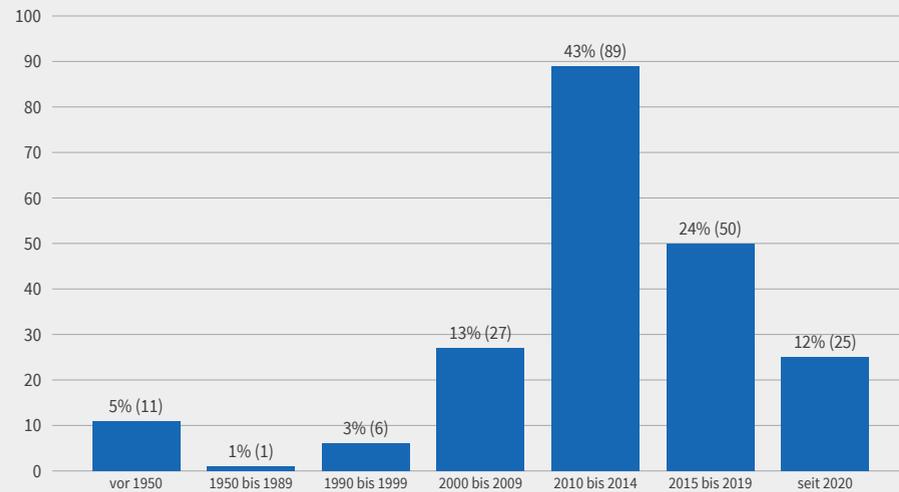
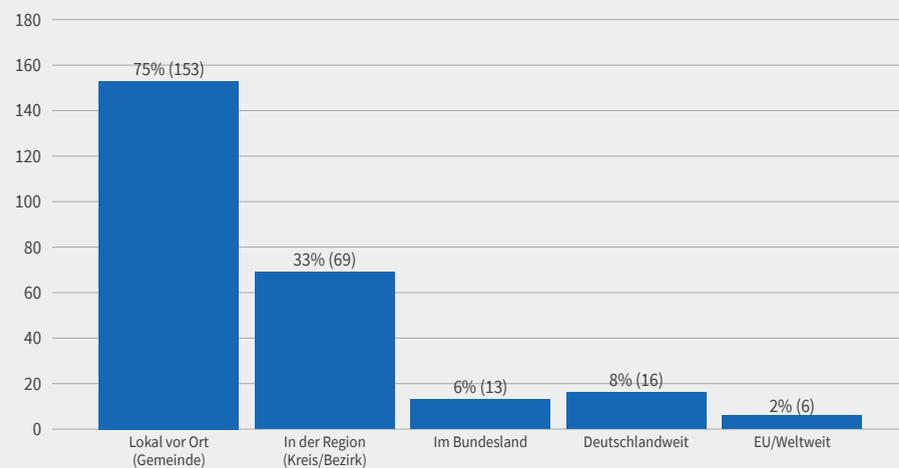
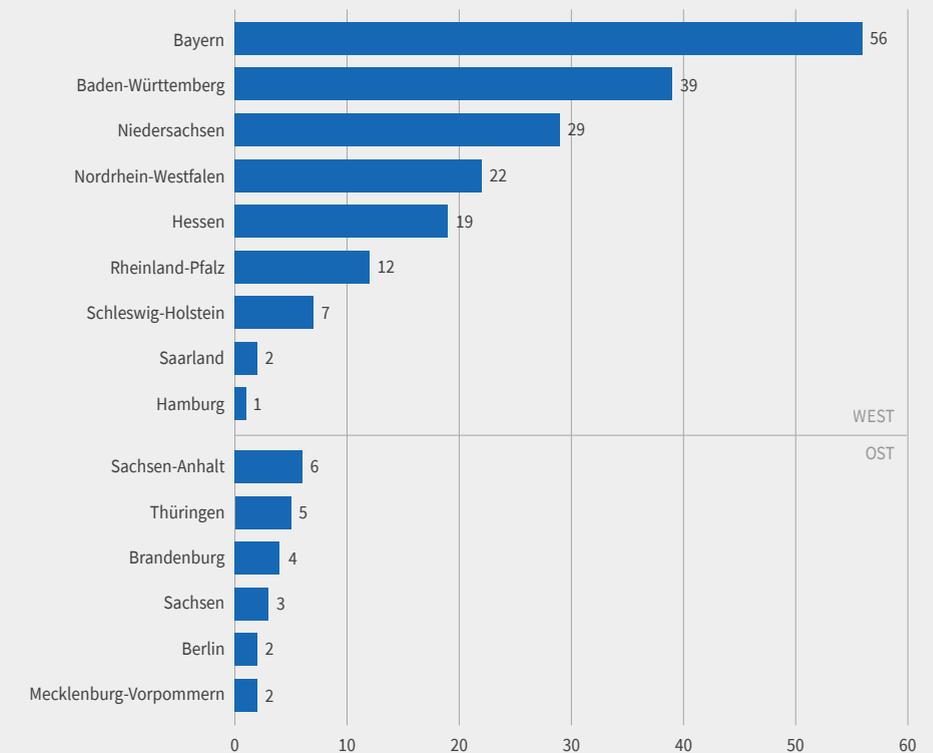


Abbildung 2: In welchem Umfeld ist Ihre Organisation aktiv?



Genossenschaften sind in besonderer Weise eine regional verankerte Unternehmensform. Das bestätigen auch die Untersuchungsergebnisse. Die überwiegende Mehrheit der befragten Genossenschaften (74%) gab an, vor allem lokal aktiv zu sein, ein weiteres Drittel ist in der Region aktiv (33%). Die höheren Ebenen (Länder-, Bundes- oder EU/Weltweit) spielen dagegen kaum eine Rolle (Abb. 2). Interessant ist, dass die Bürgergenossenschaften vor allem in kleinen-mittelgroßen Gemeinden und Städten (1.000 bis 19.000 Einw.; 56%) aktiv sind, ein weiteres Drittel in größeren Gemeinden und Städten (ab 20.000 Einw.; 37%) und nur sehr selten in ganz kleinen Gemeinden (bis 999 Einw.) Das deutet darauf hin, dass es eine gewisse Einwohnerzahl vor Ort braucht, um einen genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb erfolgreich führen zu können (vgl. Anhang, Tab. 3.1).

Abbildung 3: In welchem Bundesland hat Ihre Organisation ihren Hauptsitz?



Das Gründungsgeschehen ist regional sehr unterschiedlich. Die überwiegende Mehrheit der Bürgergenossenschaften (90%) wurde in West-Deutschland gegründet, vor allem in Bayern und Baden-Württemberg (Abb. 3). Lediglich jede zehnte Gründung hat ihren Geschäftssitz in Ostdeutschland.<sup>3</sup> Diese regionalen Unterschiede können nur zum Teil durch die unterschiedliche Einwohnerzahl erklärt werden. So haben Analysen gezeigt, dass beispielsweise die Einkommensverteilung und demographische Situation vor Ort das Gründungsgeschehen dieser Genossenschaften beeinflusst. Je größer die Herausforderungen in einer Region, desto schwieriger ist es, eine Genossenschaft zu gründen (vgl. Thürling 2019).

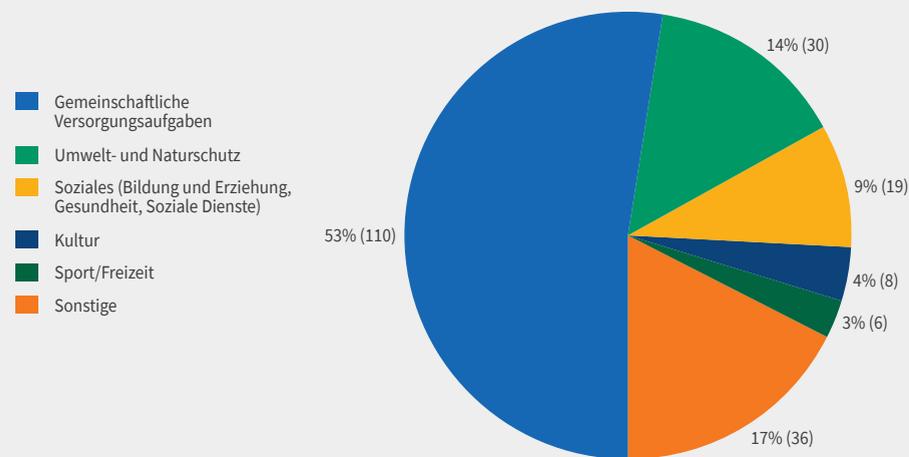
Bürgergenossenschaften erbringen Angebote und Leistungen für das Gemeinwesen; darauf weisen auch die Tätigkeitsbereiche der hier befragten Genossenschaften hin. Die überwiegende Mehrheit ist im Bereich „Gemeinschaftliche Versorgungsaufgaben“ tätig (59%), knapp ein Drittel ist im Bereich „Umwelt/Naturschutz“ (29%) aktiv und fast jede Zehnte im Bereich „Soziales“ (9%). Weitere Genossenschaften übernehmen Aufgaben in den Bereichen Kultur, Sport und Freizeit sowie Sonstige (Abb. 4). Von den 209 befragten Genossenschaften gaben darüber hinaus 15 Prozent an, dass sie gemeinnützigen Zwecken gewidmet sind (vgl. Anhang, Tab. 3.2).

Genossenschaften sind klassischerweise Mitgliederorganisationen und wirtschaften zum Vorteil ihrer Mitglieder. Das ist auch bei Bürgergenossenschaften der Fall, allerdings richten sich die Leistungen hier nicht ausschließlich an die Mitglieder, sondern gehen in vielen Fällen darüber hinaus, weil sie ein Angebot für das Gemeinwesen schaffen. So ist es nicht verwunderlich, dass die große Mehrheit der hier befragten Genossenschaften der Aussage „Wir verstehen uns als Mitgliederorganisation“ zustimmt (71%), aber auch 19 Prozent nur teilweise bzw. 11 Prozent nicht zustimmen (vgl. Anhang, Tab. 3.7). Tatsächlich richtet sich die angebotene Leistung der hier befragten Genossenschaften mehrheitlich auch an Nicht-Mitglieder (51%), gegenüber 39 Prozent, die die Leistung ausschließlich ihren Mitgliedern zur Verfügung stellen (vgl. Anhang, Tab. 3.3). Beides deutet auf die Gemeinwohlorientierung der befragten Organisationen hin, die ein wesentliches Merkmal der Bürgergenossenschaften ist.

Bürgerschaftliches Engagement spielt in den befragten Genossenschaften eine zentrale Rolle. Überwiegend sind in den Organisationen bis zu zwanzig freiwillig Engagierte aktiv, eher selten mehr (vgl. Anhang, Tab. 3.4). Die meisten von ihnen sind gleichzeitig auch Mitglieder der Genossenschaft, in fast jeder Vierten sind aber auch Nicht-Mitglieder aktiv (23%) (vgl. Anhang, Tab. 3.5).

Deutlich zeigt sich die unterschiedliche Alterststruktur: In der großen Mehrheit der Genossenschaften sind mehr als die Hälfte der freiwillig Engagierten zwischen 31 und 64 Jahren alt (73%); in jeder vierten Genossenschaft ist die Hälfte der Engagierten zwischen 65 Jahren und älter (26%). Junge Erwachsene zwischen 18 und 30 Jahren sind dagegen deutlich seltener in Genossenschaften aktiv; in 59% der hier befragten Organisationen sind sie überhaupt nicht vertreten (Abb. 5).

Abbildung 4: In welchem Bereich ist Ihre Organisation überwiegend aktiv?



<sup>3</sup> Ein ähnliches Bild zeigen auch die Zahlen der Grundgesamtheit (vgl. ZiviZ Methodenbericht Schubert et al. 2023b: 7): Auch hier sind es vor allem die großen westdeutschen Flächenländer im Westen mit den meisten Genossenschaften. In den ostdeutschen Ländern ist die Reihenfolge jedoch eine andere: Sachsen (81), Thüringen (69), Brandenburg (54), Sachsen-Anhalt (36) und Mecklenburg-Vorpommern (34).

Abbildung 5: Wie ist die Altersverteilung der freiwillig Engagierten?

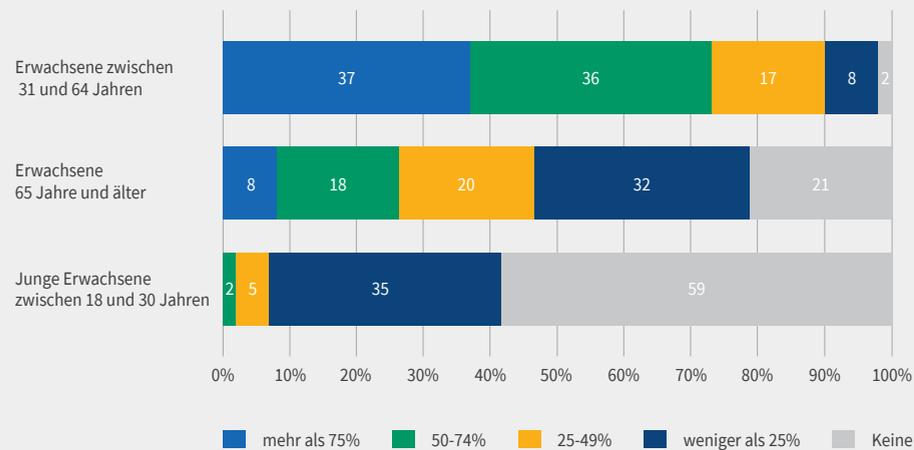
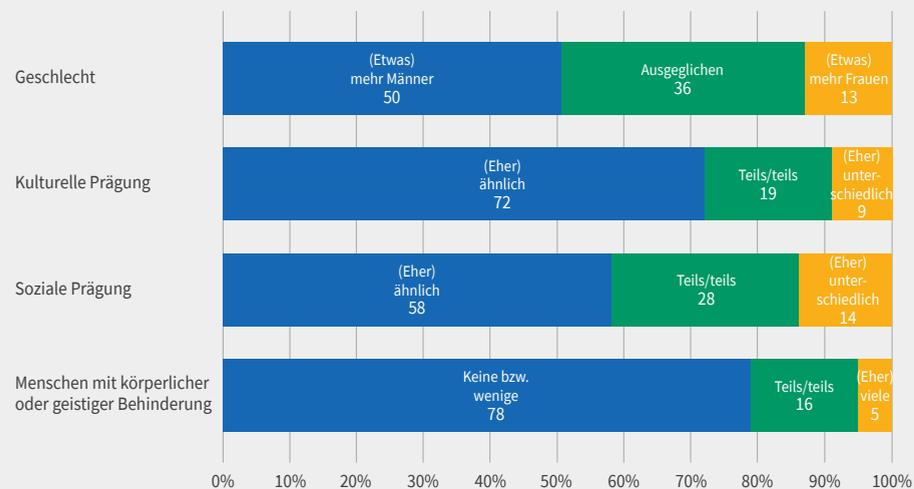


Abbildung 6: Was trifft auf Ihre freiwillig Engagierten zu?



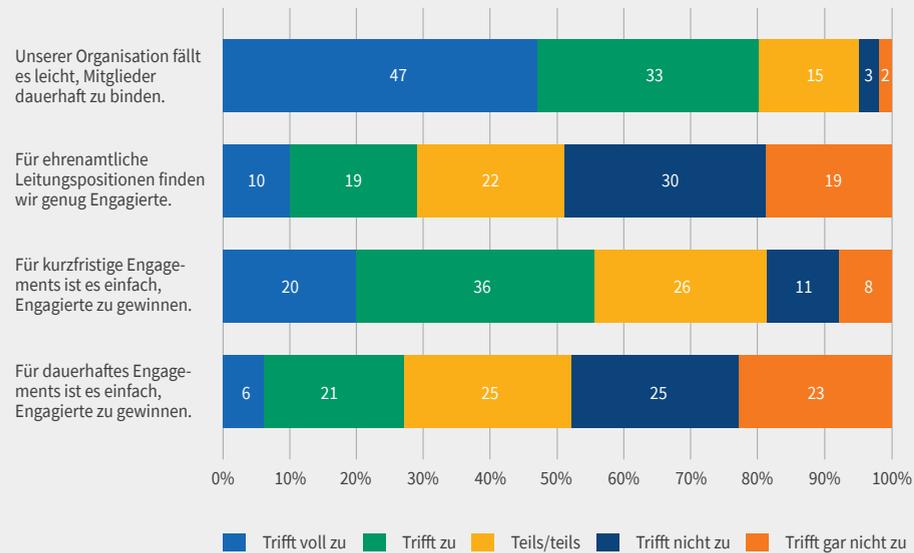
Mit Blick auf die Struktur der freiwillig Engagierten (Abb. 6) fällt zudem auf, dass die Genossenschaften eher männlich dominierte Organisationen sind: 50 Prozent geben an, dass der Männeranteil unter den Engagierten höher ist, nur bei knapp jeder dritten Genossenschaft ist das Geschlechterver-

hältnis ausgeglichen (36%). Eine große Mehrheit der Engagierten teilt einen ähnlichen kulturellen Hintergrund (72%) oder sozialen Hintergrund (58%). Menschen mit körperlicher und/oder geistiger Behinderung sind eher selten in Bürgergenossenschaften engagiert (34%).

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass es sich bei den Genossenschaften zumeist um eine eher homogene Gruppe von Mitgliedern und Engagierten handelt, was daran liegen könnte, dass das Engagement in diesen Organisationen sehr voraussetzungsvoll ist. Denn um Mitglied in einer Genossenschaft zu werden, braucht es zunächst finanzielle Ressourcen und die Übernahme von Aufgaben v.a. im Vorstand oder Aufsichtsrat erfordert spezifische Kompetenzen und Fähigkeiten (vgl. Thürling/Hanisch 2021). Entsprechend sind gesellschaftlich benachteiligte Gruppen (z.B. Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund, sozial Schwache oder Menschen mit körperlicher und/oder geistiger Behinderung) schwerer zu erreichen und in den Genossenschaften bislang unterrepräsentiert. Inwieweit die Genossenschaften hierfür sensibel sind und auch im Sinne der Engagementförderung gezielt auf bestimmte Gruppen zugehen und Hemmnisse abbauen, wurde in den Fallregionen genauer untersucht (vgl. Kap. 3.2).

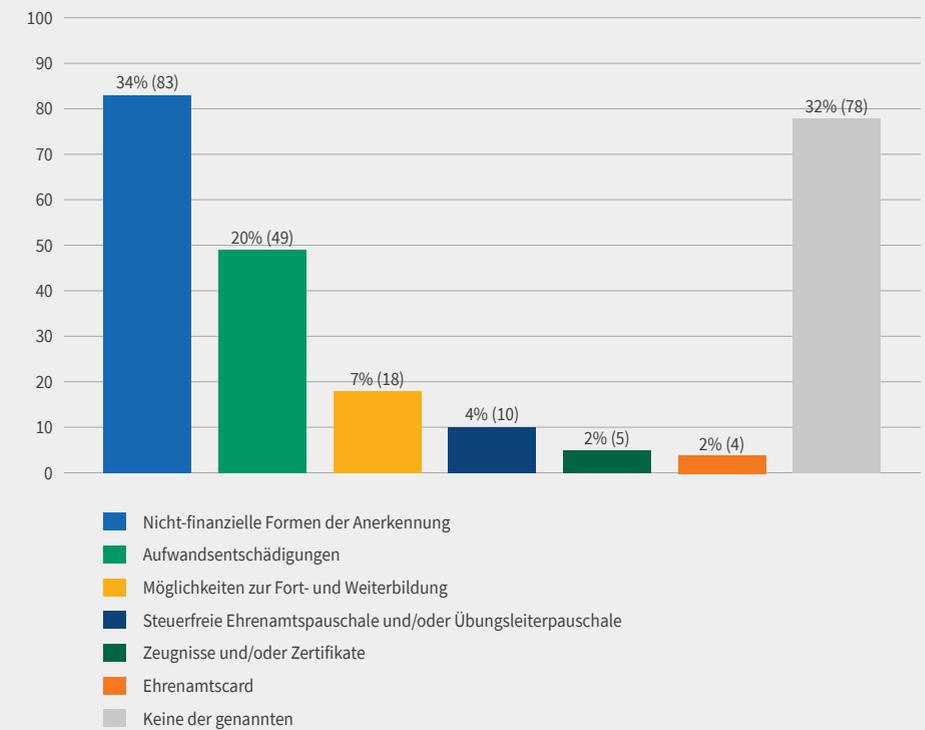
Wie steht es um die Gewinnung und Bindung von Mitgliedern und Engagierten? Einer deutlichen Mehrheit der befragten Genossenschaften fällt es leicht, ihre Mitglieder dauerhaft zu binden (80%). Auch die Gewinnung von Engagierten für ein kurzfristiges Engagement ist für die überwiegende Mehrheit kein Problem (56%), in jeder vierten Genossenschaft gelingt das jedoch nur teilweise (26%). Zudem scheint die Gewinnung von Engagierten für ehrenamtliche Leitungspositionen oder auch für ein dauerhaftes Engagement knapp die Hälfte der Genossenschaften vor größere Herausforderungen zu stellen (49% bzw. 48%; vgl. Abb. 7). Diese Angaben bestätigen den Trend hin zu projektorientiertem und kurzfristigem Engagement, der viele zivilgesellschaftliche Organisationen vor Herausforderungen stellt (vgl. Simonson et al. 2019: 18; 183ff.).

Abbildung 7: Aussagen zur Gewinnung und Bindung von Engagement



Abgefragt wurde auch, welche Leistungen und Anerkennungsformen die Engagierten erhalten. Dabei überwiegen die nicht-finanziellen Formen der Anerkennungen (83 Fälle), in 49 Genossenschaften werden Aufwandsentschädigungen gezahlt. Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung, Ehrenamtszuschale oder Zeugnisse/Zertifikate wurden nur selten genannt, eine Ehrenamtskarte, die den Engagierten verschiedene Vergünstigungen ermöglichen würde, spielt nur in vier Genossenschaften eine Rolle. In 78 Genossenschaften spielt die Anerkennung des freiwilligen Engagements bislang keine Rolle (Abb. 8). Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass es bisher nur wenig Berührungspunkte zwischen Bürgergenossenschaften und Einrichtungen der Engagementförderung gibt, was nachfolgend genauer in den Blick genommen wird.

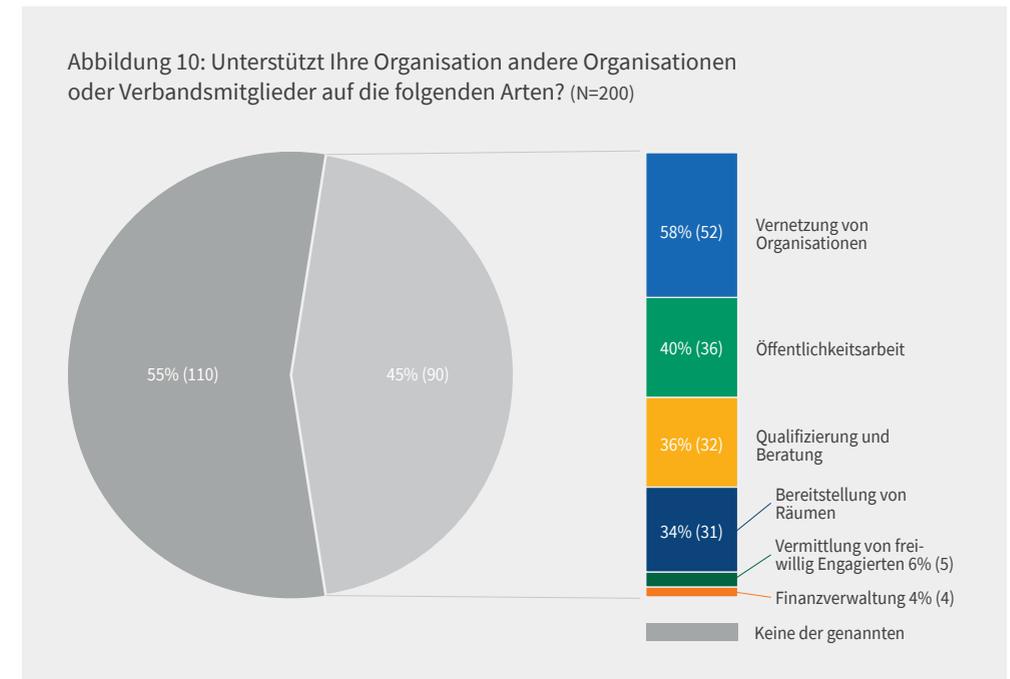
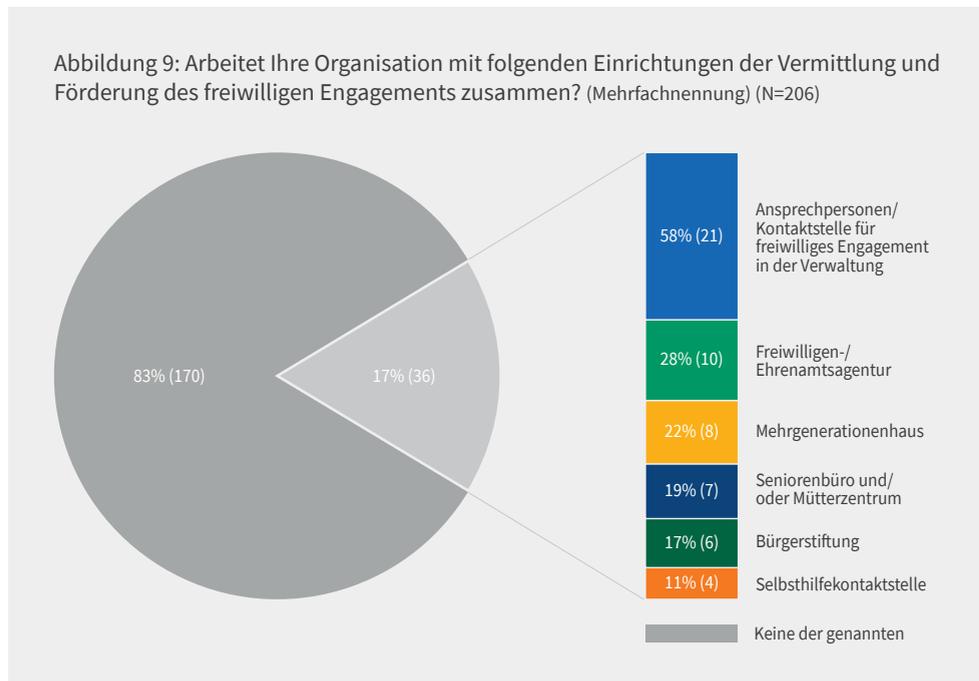
Abbildung 8: Welche der folgenden Leistungen und Anerkennungsformen erhalten freiwillig Engagierte in Ihrer Organisation? (Mehrfachnennung)



### 3.1.2 Zusammenarbeit und Einbindung in lokale Engagement-Infrastrukturen

Die Bürgergenossenschaften wurden gefragt, ob sie mit Organisationen zur Vermittlung und Förderung des freiwilligen Engagements zusammenarbeiten. Für die überwiegende Mehrheit der Genossenschaften spielt das bisher keine Rolle (83%), nur knapp jede fünfte Genossenschaft (17%) gibt an, dass sie mit einer der genannten Einrichtungen zusammenarbeitet; hier v.a. mit Ansprechpersonen und Kontaktstellen auf kommunaler Ebene, seltener auch mit Freiwilligen-Agenturen, Mehrgenerationenhäuser, Seniorenbüros und Bürgerstiftungen (Abb. 9). In der Zusammenarbeit geht es v.a. um Vernetzung (15%) sowie die Umsetzung gemeinsamer Projekte (12%), nur sehr selten geht es um die Gewinnung von Engagierten, Kompetenzaneignung oder das Einwerben finanzieller Mittel (vgl. Anhang, Tab. 3.6).

Interessanterweise ist es aber so, dass die Bürgergenossenschaften selbst häufiger andere Organisationen unterstützen. Knapp die Hälfte (90 Fälle; 45%) hat das bejaht und angegeben, v.a. bei der Vernetzung (58%), Öffentlichkeitsarbeit (36%), Qualifizierung und Beratung (32%) oder der Bereitstellung von Räumlichkeiten (31%) zu unterstützen (Abb. 10). Das heißt, Bürgergenossenschaften sind zwar seltener im direkten Kontakt mit Einrichtungen der Engagementförderung, übernehmen aber häufiger Aufgaben, die damit im Zusammenhang stehen und unterstützen Dritte.



Nach den Kooperationspartnern befragt, zeigt sich, dass die Genossenschaften als Wirtschaftsunternehmen vor allem mit der Privatwirtschaft gut vernetzt sind und regelmäßig mit diesen Akteuren zusammenarbeiten (54% sehr oft bzw. oft; 21% manchmal). Ähnliches gilt auch für die Zusammenarbeit mit den Kommunen (44% sehr oft bzw. oft; 23% manchmal). Kooperationen mit öffentlichen Einrichtungen, der Länder- oder Bundesebene sind dagegen deutlich seltener (Abb. 11).

die Arbeit durch die Genossenschaften selbst geleistet und auch finanziert werden sollte (74%), gegenüber einer staatlichen Finanzierung (24%) oder staatlichen Stellen, die die Tätigkeit auch selbst leisten sollten (2%) (vgl. Anhang, Tab. 3.8).

Allerdings arbeiten nur in knapp der Hälfte der befragten Genossenschaften auch bezahlte Beschäftigte (51%). Das ist zwar mehr, als im Vergleich zu allen befragten zivilgesellschaftlichen Organisationen (27%; vgl. Schubert et al. 2023a: 19), aber die Angaben verdeutlichen, dass diese Genossenschaften maßgeblich vom freiwilligen Engagement ihrer Mitglieder getragen werden (Abb. 12).

Abbildung 11: Wie oft arbeitet Ihre Organisation mit den folgenden Organisationen und Institutionen zusammen?

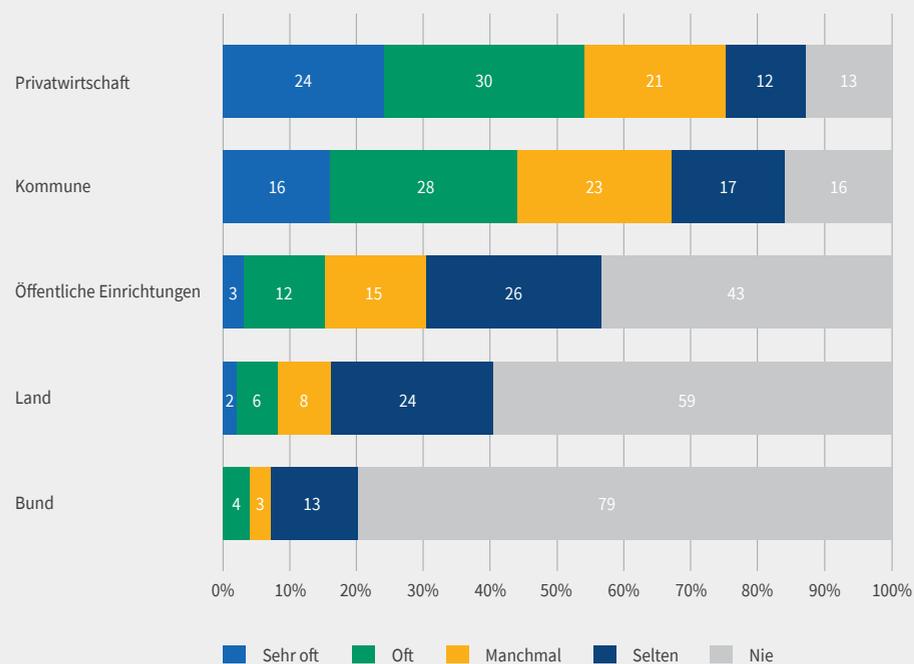
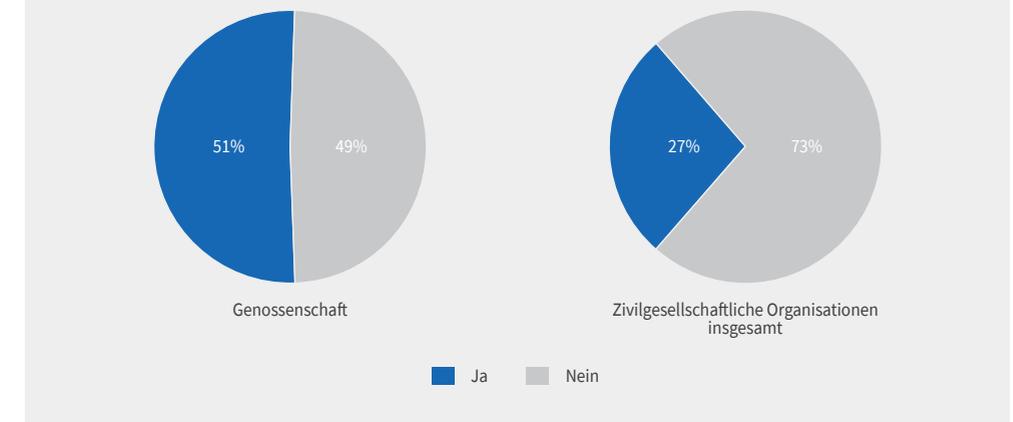


Abbildung 12: Arbeiten in Ihrer Organisation bezahlte Beschäftigte?

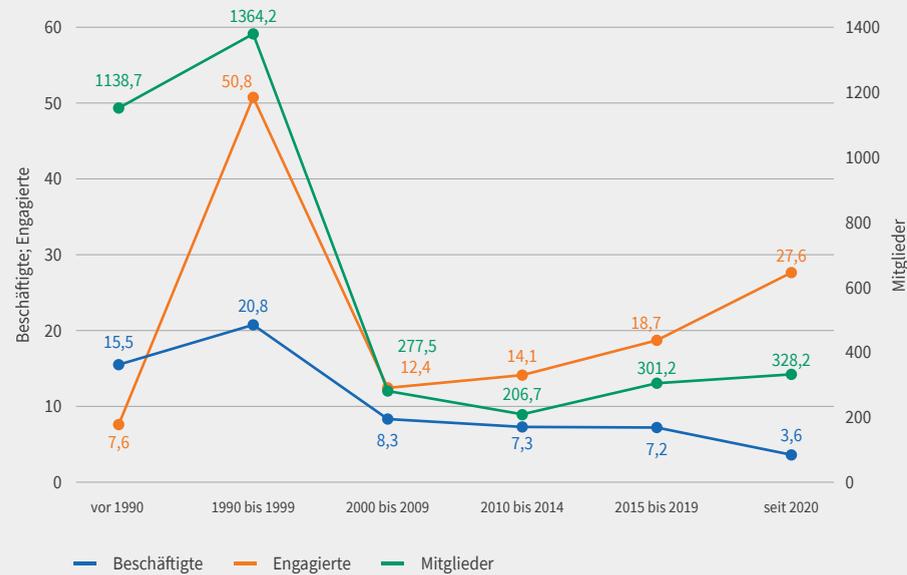


### 3.1.3 Unternehmerisches Selbstverständnis

Eine Bürgergenossenschaft zu gründen ist immer dann sinnvoll, wenn eine Gruppe von Gleichgesinnten gemeinsam wirtschaftlich tätig sein möchte, denn der Kern jeder Genossenschaft ist ihr wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb. Es ist deshalb kaum überraschend, dass sich eine große Mehrheit der befragten Bürgergenossenschaften nicht nur als Mitgliederorganisation (71%) und Gemeinschaft Gleichgesinnter (84%) versteht, sondern auch als Dienstleister (68%) und Impulsgeber für den sozialen Wandel (49%). Mit dem Begriff des Sozialunternehmens können sich jedoch nur wenige identifizieren (28%) (vgl. Anhang, Tab. 3.7). Deutlich wird das Selbstverständnis als Unternehmen vor allem mit Blick auf das Verhältnis zum Staat, denn die überwiegende Mehrheit gibt an, dass

Mit Blick auf die Gründungsjahre kann aber auch vermutet werden, dass sich viele der befragten Bürgergenossenschaften noch in der Aufbauphase befinden und in den kommenden Jahren weiter professionalisieren könnten (vgl. Abb. 13). Auch der Anteil der freiwillig Engagierten ist mit zunehmendem Alter der Organisation leicht rückläufig. Eine Ausnahme bilden hier die Gründungen in den Jahren 1990-1999, bei denen es sich aufgrund der hohen Mitglieder-Zahl wahrscheinlich um ehemalige Arbeiterwohnungsbaugenossenschaften der DDR handelt, die nach 1990 in gemeinnützige Wohnungsgenossenschaften umgewandelt wurden.

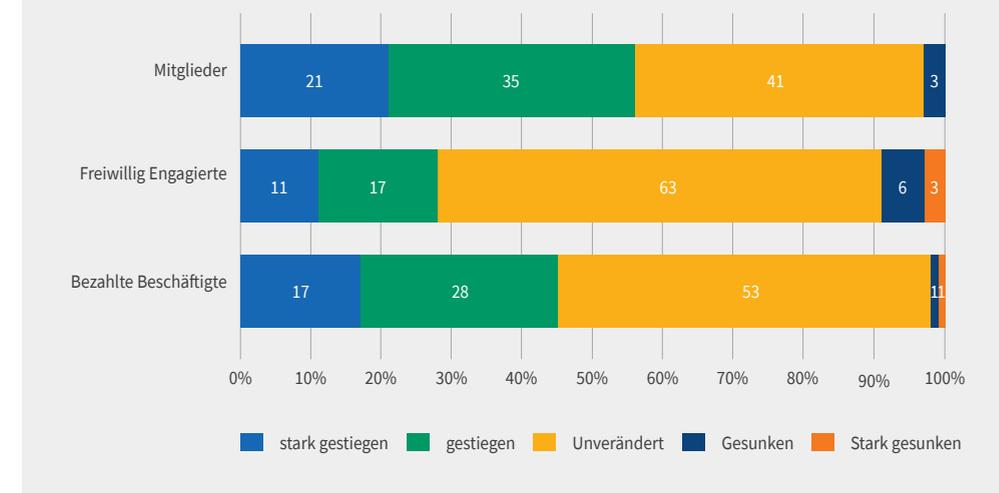
Abbildung 13: Anzahl der Mitglieder, Beschäftigten und Engagierten nach Gründungsjahr



Anmerkung: Durchschnittliche Anzahl der Mitglieder (Einzelpersonen) (N=205), Beschäftigten (N=102) und Engagierten (N=189); Ausschluss von Ausreißern (Mitglieder > 6.500 (1 Fall), Beschäftigte > 50 (2 Fälle); Freiwillig Engagierte > 130 (3 Fälle)).

Nach den Entwicklungen der vergangenen fünf Jahre befragt, gibt immerhin knapp die Hälfte der befragten Bürgergenossenschaften dass die Zahl der bezahlten Beschäftigten seit 2017 gestiegen ist (45%); in 53 Prozent der Fälle ist der Anteil gleich geblieben (Abb. 14), was für eine gewisse wirtschaftliche Stabilität spricht und die Annahme unterstreicht, dass sich viele Genossenschaften noch in der Aufbauphase befinden. Dafür spricht auch, dass die kontinuierliche Gewinnung neuer Mitglieder und freiwillig Engagierter für die meisten Genossenschaften nach wie vor ein relevantes Thema ist und in der Vergangenheit auch erfolgreich gelungen ist (56% bzw. 46%).

Abbildung 14: Wie hat sich seit 2017 die Zahl der Personen in Ihrer Organisation entwickelt?



Für die wirtschaftliche Stabilität spricht auch, dass die Mehrheit der Genossenschaften die aktuelle finanzielle Situation als gut bis sehr gut bewertet (56%). Immer noch jede vierte Genossenschaft schätzt diese immerhin noch als befriedigend ein, jede fünfte jedoch nur noch als ausreichend oder sogar mangelhaft (20%) (vgl. Anhang, Tab. 3.9). Das ist im Vergleich zur wirtschaftlichen Situation der befragten zivilgesellschaftlichen Organisationen insgesamt zwar ein positiveres Bild (vgl. Schubert et al. 2023a: 23), zeigt aber auch, dass Genossenschaften, die in einem breiten Spektrum Angebote und Leistungen der Daseinsvorsorge erbringen, nicht automatisch auch wirtschaftliche Erfolgsmodelle sein müssen. Abhängig von den Geschäftsbereichen ist es deshalb durchaus wichtig und notwendig, das bürgerschaftliche Engagement auch durch eine öffentliche Mitverantwortung zu stärken und flankierend zu unterstützen, z.B. durch Erleichterungen bei der Gründung einer Genossenschaft (Anschubfinanzierung, Übernahme von Prüfungskosten, Bürgschaften), Beratungsmöglichkeiten für die Organisationsentwicklung und verbesserter Zugänge zu Förderprogrammen (dazu ausführlich Bayer et al. 2021: 75ff.).

## 3.2. Befragung in ausgewählten Fallregionen

Parallel dazu wurden Einrichtungen und Akteure der Engagementförderung in drei ostdeutschen und drei westdeutschen Fallregionen (FR) zu ihren Angeboten und Unterstützungsmöglichkeiten für Bürgergenossenschaften befragt. Diesen Angeboten wurden die Erfahrungen und Bedarfe lokal verorteter Bürgergenossenschaften gegenübergestellt.

### 3.2.1. Fallauswahl und Methodik

Der Fokus bei der Fallauswahl lag auf den Regionen, die aufgrund ihrer sozioökonomischen Lage und Ländlichkeit als strukturschwach gelten können (vgl. Küpper 2016) und in denen in den vergangenen fünf Jahren mindestens eine Bürgergenossenschaft gegründet wurde. Entsprechend zählen drei der Fallregionen zum Typ 1 (sehr ländlich – weniger gute sozioökonomische Lage) und zwei Regionen zu Typ 4 (eher ländlich – weniger gute sozioökonomische Lage).<sup>4</sup> Vergleichend wurde eine Fallregion im nicht-ländlichen Raum einbezogen (Typ 5), da angenommen wird, dass sich die Verfügbarkeit von Angeboten der Engagementförderung im urbanen und ländlichen Raum unterscheiden und ein Vergleich deshalb aufschlussreich sein wird. Pro Fallregion wurden je eine Bürgergenossenschaft und zwei Einrichtungen der Engagementförderung ausgewählt. Hierbei handelt es sich um Verantwortliche in den Gemeinden und Landkreisen, um LEADER-Vernetzungsstellen, lokale Bürgerstiftungen, Freiwilligen-Agenturen sowie Kontaktstellen auf Länderebene.

In leitfadengestützten Expert:innen-Interviews wurden die Bürgergenossenschaften zu ihren Erfahrungen mit Engagement-Fördernden Einrichtungen sowie zu ihren spezifischen Unterstützungsbedarfen befragt. Die Einrichtungen wurden allgemein zu ihren Unterstützungsangeboten für Menschen aus Engagement und Ehrenamt sowie speziell für Gründungsinteressierte bzw. in Bürgergenossenschaften Engagierte befragt. Dabei richtet sich der Blick regional auf Maßnahmen wie LEADER, übergeordnet auch auf bundes- und länderspezifische Engagementstrategien. Die Ergebnisse werden anonymisiert ausgewertet.

### 3.2.2. Ergebnisse der Befragung

Wie in den vorangegangenen Kapiteln deutlich wurde, stellen Bürgergenossenschaften Unternehmen mit einem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb dar, sind allerdings in erheblichem und häufig unterschätztem Maß gleichzeitig auf das freiwillige Engagement ihrer Mitglieder und Unterstützer:innen angewiesen. Wie die Ergebnisse des ZiviZ-Survey zeigen, verfügt nur die Hälfte der Bürgergenossenschaften überhaupt über Beschäftigte, die andere Hälfte arbeitet generell auf ehren-

amtlicher Basis (vgl. Kap. 3.1.3, Abb. 12). Der Blick in die Praxis zeigt, dass selbst Genossenschaften mit Beschäftigten ihre Mitarbeitenden i.d.R. nur in bestimmten Geschäftszweigen anstellen, z.B. im Service. Die übrigen Betriebssparten sowie die Gremien wie Vorstand und Aufsichtsrat leben parallel vom Engagement Ehrenamtlicher. So wird in FR 5 ein Cafébetrieb mit täglichen Öffnungszeiten erfolgreich so betrieben, dass die Angestellten die Wochentage abdecken und am Wochenende Freiwillige die Schichten übernehmen.

Die „hybride Stellung“ der Genossenschaften (Blome-Drees & Moldenhauer 2021) befähigt sie in besonderer Weise dazu, auf gesellschaftliche Herausforderungen zu reagieren, insbesondere in strukturschwachen Räumen (Zimmer & Priller 2020) – diese Aussage kann durch die Befragungen verifiziert werden. Gleichzeitig werden aber auch die Schwierigkeiten der Genossenschaften deutlich, die für sie passende Unterstützung zu erhalten.

*„Ich hatte hier den Eindruck, dass wir als Ehrenamt nicht so wirklich anerkannt werden, weil wir eben auch Einnahmen haben. Das Projekt würde aber ohne Ehrenamt nicht laufen. Wir werden eben von außen als wirtschaftlicher Zweckbetrieb wahrgenommen.“ (FR 5)*

### Gründungsprozess: Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe

Am Anfang der Gründung einer Bürgergenossenschaft steht der Wille einer Gruppe, ein Projekt zu realisieren, mit dem das eigene Lebensumfeld positiv beeinflusst und eine gewünschte gesellschaftliche Entwicklung angestoßen wird. Ziele sind beispielsweise bezahlbare Mieten, die Belebung der Dorfgemeinschaft, der Erhalt von Gebäuden und Infrastrukturen oder der Ausbau Erneuerbarer Energien. Den Akteur:innen geht es wesentlich darum, möglichst viele Bürger:innen mitzunehmen und gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen. Dem Vorhaben geht i.d.R. bereits ein längerfristiges ehrenamtliches Engagement voraus. Meist besteht für das geplante Projekt keine Aussicht auf eine Förderung durch Kommune, Land oder Bund. Vor diesem Hintergrund wird die Genossenschaft als Unternehmensform gesehen, mit der es möglich ist, sowohl wirtschaftliche Stabilität als auch soziale Vertrauenswürdigkeit zu erlangen.

*„In keiner anderen Struktur hätten wir in so kurzer Zeit so viel Geld sammeln können. Dafür hat hier im Ort die Gemeinschaft gestimmt. Viele, die sich vorher eher „abgehängt“ gefühlt haben, waren plötzlich stolz und hatten das Gefühl, etwas selbst in die Hand zu nehmen und bewirken zu können.“ (FR 1)*

<sup>4</sup> Diese Typisierung entspricht dem Förderschwerpunkt der DSEE zu strukturschwachen ländlichen Räumen (vgl. <https://www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de/foerderung/engagiertes-land-plz-suche/>, Abruf 25.03.2023).

Die Genossenschaft bietet auch vor dem Hintergrund, dass häufig verschiedene Partner:innen mit unterschiedlichen Interessen an einem Projekt beteiligt sind, eine gute und verlässliche Struktur.<sup>5</sup> Zum einen verfügt jedes Mitglied über je eine Stimme (Demokratieprinzip), zum anderen sind mögliche Interessenskonflikte z.B. zwischen Eigentümer:innen und Nutzer:innen durch das genossenschaftliche Identitätsprinzip aufgehoben. Diese Prinzipien ermöglichen und fördern eine gleichberechtigte und gemeinwohlorientierte Arbeitsweise (FR 2).

Gründer:innen einer Bürgergenossenschaft stehen vielfältigen Herausforderungen gegenüber. So ist das Modell der Bürgergenossenschaften bei zuständigen Behörden oftmals kaum bekannt. Ziele und Funktionsweise müssen erst erklärt oder die notwendige Expertise selbst beschafft werden, wie im Fall einer Genossenschaft, die beim zuständigen Finanzamt die Gemeinnützigkeit beantragt hat und hierbei auf Komplikationen stieß (FR 2).

#### **Unterstützung durch ehrenamtliche Leistungen von Expert:innen**

Neben der Unterstützung durch die Genossenschaftsverbände, die überwiegend als positiv wahrgenommen wird, spielt das ehrenamtlich eingebrachte Fachwissen juristischer und wirtschaftlicher Expert:innen (Notar:in, Wirtschaftsprüfer:in, Steuerberater:in, Anwalt:in u.a.) in Vorstand und Aufsichtsrat eine zentrale Rolle. Als Schlüssel erweisen sich Vorerfahrungen mit der Rechtsform der Genossenschaft aus der beruflichen Praxis, Beratung oder eigenen Unternehmensgründungen.

#### **Kooperation mit bestehenden Genossenschaften**

Der persönliche Kontakt zu bestehenden Genossenschaften, die als Vorbilder wertvolles Erfahrungswissen weitergeben können, wird als besonders hilfreich gegenüber „rein fachlichen Beratungsangeboten“ empfunden:

*„Was aus der Praxis kommt, von anderen Genossenschaften, hat eine ganz andere Tiefe, andere Bedeutung.“ (FR 3)*

#### **Persönliche Kontakte und Netzwerke**

Ähnlich wichtig ist das Anknüpfen an eigene unternehmerische Erfahrungen sowie der gute persönliche Kontakt zu Entscheidungsträger:innen vor Ort z.B. Bürgermeister:innen. Häufig sind die Gründer:innen bereits politisch aktiv bzw. im Gemeinwesen engagiert und können ihre Netzwerke in den Gründungsprozess einbringen.

#### **Finanzierung**

Genossenschaften sind bei der Nutzung von Fördermitteln nach wie vor benachteiligt (BMWi 2015), u.a. deshalb, weil Wirtschaftsförderungsprogramme meist auf Einzelunternehmer:innen ausgerichtet sind und für die Genossenschaften deshalb nicht in Frage kommen. Förderprogramme im zivilgesellschaftlichen Bereich setzen häufig die Gemeinnützigkeit voraus, was abhängig vom Geschäftsmodell der Genossenschaften ebenfalls ein Ausschlusskriterium darstellt. Hinzu kommt, dass die Genossenschaft als Rechts- und Unternehmensform bei vielen Fördereinrichtungen nicht bekannt ist (vgl. Bayer et al. 2021: 86).

*„Die Förderung von Genossenschaften ist ein sehr unbestellter Acker“ (FR2)*

Dabei sind es vor allem die Anfangsinvestitionen in der Startphase, die wichtig sind, um weitere Unterstützer:innen für das Vorhaben zu gewinnen und auch sichtbare Erfolge zu erzielen. Eine positive Ausnahme stellen hier die explizit auf Sozialgenossenschaften zugeschnittenen Förderprogramme in Bayern und Niedersachsen dar (vgl. Anhang 2).

Als hilfreich für den Zugang zu Fördermitteln, Bürgerschaften oder Krediten erweisen sich in der Praxis die persönliche Unterstützung durch Entscheidungsträger:innen in den Kommunen sowie Politiker:innen auf Bundes- und Landesebene. Entscheidend für den Erfolg und die breite Akzeptanz des Vorhabens ist zudem eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit in Presse und Medien. Hierdurch können z.B. private Darlehensgeber:innen aktiviert oder Crowdfunding-Kampagnen realisiert werden. In einigen Fällen besteht neben dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb der Genossenschaft auch noch ein gemeinnütziger Verein, über den das freiwillige Engagement organisiert wird und weitere Fördermittel beantragt werden können.

#### **Zusammenarbeit mit Kommunen**

Sowohl auf der politischen Ebene von Gemeindevertretungen, Kreistagen oder Parteien als auch auf der Verwaltungsebene ist die Unterstützung einer Bürgergenossenschaftsgründung häufig nicht von Anfang an gegeben, so berichten es die Befragten. Nicht selten gehen den Gründungsvorhaben auch Konflikte mit der Kommune voraus und ist es für die Beteiligten wichtig, das Projekt möglichst unabhängig und mit klaren Verantwortlichkeiten zu realisieren:

*„Wir wollen maximale Verantwortung, maximale Entscheidungsfreiheit - und damit möchte ich die Gemeinde komplett raushaben. Wir wollen die Einrichtung unternehmerisch betreiben, ohne dass Dritte da groß reinreden“ (FR 3).*

<sup>5</sup> Zum besonderen Potenzial sog. Multi-Stakeholder-Genossenschaften vgl. Münkner (2018).

Fehlendes Wissen und mangelnde Erfahrung führen leicht zu Voreingenommenheit, den Engagierten werden persönliche Vorteile unterstellt oder die nötigen Kompetenzen nicht zugetraut (vgl. dazu auch Thürling/Hanisch 2021). Zum Teil führt Konkurrenzdenken bei einzelnen Verantwortlichen auch zu einer aktiven Behinderung der Vorhaben. Mehrere Bürgergenossenschaften berichten allerdings, dass es über einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren durch Teilerfolge der Initiativen und verschiedene Gesprächs- bzw. Qualifizierungsformate gelungen ist, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen. Diese sind für eine stabile Entwicklung der Genossenschaften essenziell.

Kommunen verfügen über zahlreiche Möglichkeiten, Bürgergenossenschaften zu unterstützen, z.B. durch Einräumen von Nutzungsmöglichkeiten für Gebäude und Infrastrukturen, Übernahme bestimmter Aufgaben durch verwaltungseigenes Personal, Unterstützung bei der Beantragung von Fördermitteln oder auch direkte finanzielle Beteiligung (vgl. Thürling/Hanisch 2021: 277). Für die Kommunen selbst eröffnet die aktive Mitgliedschaft in einer Bürgergenossenschaft darüber hinaus neue Möglichkeiten, Angebote der Daseinsvorsorge zu entwickeln, die sie eigenständig nicht umsetzen könnten (Bayer et al. 2021: 79). Eine zentrale Herausforderung für Bürgergenossenschaften vor Ort besteht also darin, eine vertrauensvolle und konstruktive Beziehung zu ihnen aufzubauen.

*„Nehmen Sie die Kommunen mit ins Boot, da Sie eine kommunale Aufgabe übernehmen.“  
(Rat eines Genossenschaftsberaters bei der Gründung, FR 1)*

### Unternehmens- und Organisationsentwicklung: Unterstützungsbedarfe

#### Freiwilligenmanagement

Wie von den Befragten mehrfach geäußert, wurde die Bedeutung, die das freiwilligen Engagements für das eigene Projekt hat, erst im Lauf der Zeit deutlich. Es ist für Bürgergenossenschaften unverzichtbar und für die verantwortlichen Vorständen und Aufsichtsräte ein nicht zu unterschätzender Aufwand, dieses kontinuierlich zu aktivieren und einzubinden: „Man muss sie gewinnen und sie an die Hand nehmen“ (FR 2). Die Mehrheit der Befragten wünscht sich an dieser Stelle Unterstützung durch Engagement-Fördernde Einrichtungen vor Ort. Insbesondere der Bedarf nach bezahlten Personalstellen für das Freiwilligenmanagement wird häufig thematisiert (FR 4, FR 5).

#### Mitgliedergewinnung und Mitgliederbindung

Bürgergenossenschaften gründen sich in der Regel mit dem Anspruch, eine Genossenschaft „für alle“ sein zu wollen. Dennoch entwickeln sie sich häufig zu einem „exklusiven Club“ (FR 1), der, wie ebenfalls deutlich wurde, darauf angewiesen ist, dass die aktiven Mitglieder ihre zahlreichen Vorerfahrungen, Kenntnisse und Kompetenzen einbringen. Die Bereitschaft zur kontinuierlichen Weiterbildung wird häufig vorausgesetzt.

Der Vorstand einer befragten Genossenschaft reflektierte und veränderte aufgrund aufgetretener Probleme sein Führungsverhalten. Zurückgehendes Mitgliederengagement wurde auf den eigenen, zu direktiven Führungsstil zurückgeführt. Erkenntnisse der Ehrenamtsforschung zum ‚Neuen Ehrenamt‘ wurden dahingehend ernstgenommen, als aktuell weniger Vorgaben durch den Vorstand erfolgen, die Mitglieder stärker projektbezogen arbeiten können und insgesamt mehr Freiraum für eigene Ideen erhalten (vgl. Kap. 3.1.; Simonson et al. 2019: 183ff.).

Aufwandsentschädigungen spielen in der Mehrheit der hier betrachteten Genossenschaften bislang keine Rolle. Berichtet wurde, dass man dazu durchaus bereit sei, es sich aber aus finanziellen Gründen bislang nicht leisten könne. Vorerst wird der Erfolg des Unternehmens, z.B. der Erhalt des Schwimmbads, Einkaufsmöglichkeit oder ein kulturelles Angebot, als „Gewinn für alle“ und hinreichende Wertschätzung für das eigene Engagement empfunden. Befürchtet wird aber auch, dass das freiwillige Engagement abnehmen könnte, wenn bestimmte Aufgaben bezahlt werden, was z.T. so auch stattgefunden hat (FR 1). Bemerkenswert ist, dass klassische Angebote der Wertschätzung und Anerkennung, z.B. Ehrenamtskarten, Zertifikate oder Qualifizierungsmöglichkeiten, kein Thema in den Genossenschaften zu sein scheinen.

Ein Problem vieler Bürgergenossenschaften ist ihre fehlende Attraktivität für Nachfolger:innen bzw. junge Menschen. Hier sind neben den o.g. Führungskonzepten Lösungsansätze zukunftsweisend, die es z.B. ermöglichen, sich einen Genossenschaftsanteil mit mehreren Personen zu teilen.

#### Lernende Organisation

Dass Bürgergenossenschaften, noch dazu solche mit vielen Mitgliedern, anspruchsvolle soziale Gebilde sind, versteht sich von selbst. Spannungen zwischen Mitgliedern oder Kooperationspartner:innen sowie handfeste Konflikte bleiben nicht aus. Steht zu Beginn der Bedarf nach rechtlicher und wirtschaftlicher Beratung, treten zu einem späteren Zeitpunkt Themen wie Konfliktbearbeitung, Weiterbildung oder Supervision in den Vordergrund.

*„Es braucht eine fortlaufende Selbstqualifikation – Learning by doing – sonst wäre man nicht so weit gekommen.“ (FR 2)*

Mit dem Wachstum einer Genossenschaft gehen zusätzliche Anforderungen einher. Es bedarf der Herausbildung von Strukturen, z.B. durch Arbeitsgruppen, Gremien oder Delegiertenprinzipien. Nach Aussage der Genossenschaften fehlt es hier häufig an Vorbildern, und eine Unterstützung, z.B. durch Angebote der Engagementförderung, wäre hilfreich. Die bestehenden Weiterbildungsangebote der Genossenschaftsverbände werden hier als zu allgemein empfunden (FR 6).

### Angebote der Engagement-Fördernden Einrichtungen

Die Befragungen machen deutlich, dass Bürgergenossenschaften in vielfältiger Weise von Angeboten der Engagementförderung profitieren können. Diese Möglichkeiten werden allerdings durch fehlende persönliche Kontakte bzw. mangelnde Kenntnis über Bedeutung und Umfang des bürgerschaftlichen Engagements in Genossenschaften nur selten genutzt. Das Prinzip, „Maßnahmen, die gewerblichen Zwecken dienen“ und damit Bürgergenossenschaften explizit aus Ehrenamtsförderrichtlinien auszuschließen, wird teilweise bereits durchbrochen. Im Falle einer landesweiten Förderstruktur, die die Mittel für Engagementförderung prinzipiell auch Bürgergenossenschaften zur Verfügung stellt, ist dies aber der beratenden Einrichtungen der Engagementförderung nicht bekannt und wurde eine Bürgergenossenschaft mit Verweis auf die geltende Richtlinie abgewiesen (FR 5). Aber auch jenseits der direkten finanziellen Förderung existieren zahlreiche Möglichkeiten der Unterstützung von Bürgergenossenschaften, z.B. durch die Organisation von Informationsveranstaltungen, Aufnahme in Netzwerke und Verteiler oder auch die Koordination von Ehrenamtlichen, sofern diese Strukturen vorhanden sind.

Seitens der befragten Einrichtungen und Akteure der Engagementförderung wurde deutlich, dass man zwar bislang kaum Berührungspunkte mit Bürgergenossenschaften und wenig genauere Kenntnis von deren spezifischen Bedarfen hat, aber auch die Bereitschaft signalisiert, sich gegenüber dieser neuen Organisationsform für bürgerschaftliches Engagement zu öffnen. Einigen formulierten Bedarfen der Genossenschaften, wie die Förderung von Personalstellen, kann aufgrund der eigenen Abhängigkeiten von öffentlichen Mitteln sicherlich nicht in dieser Weise entsprochen werden. Allerdings existieren vielfach Möglichkeiten der Unterstützung, um auch bedarfsorientierte Angebote bereitzustellen. Hier sind die Genossenschaften gefragt, ihre Interessen stärker zu artikulieren.

**Tab. 3.10: Bedarfe und Angebote**

	Bedarfe von Bürgergenossenschaften	Angebote durch Engagement-Fördernde Einrichtungen
Gründung	Fachliche Expertise: wird häufig ehrenamtlich eingebracht; hohe professionelle Anforderung an Gründungsmitglieder (juristisch, Finanzierung, Marketing)	Allgemeines Gründungswissen (i.d.R. genossenschaftsunspezifisch) ist teilweise vorhanden und wird überwiegend projektbezogen weitergegeben
	Kooperation mit anderen Genossenschaften: Gegenseitige Unterstützung, informell oder professionalisiert (Beratungskosten)	Unterstützung durch Informationsveranstaltungen, Vernetzungsangebote, Exkursionen
	Persönliche Kontakte und Netzwerke der Mitglieder als Erfolgsfaktor, Mitstreiter:innen gewinnen	Unterstützung durch Informationsangebote, Verbreitung und Gewinnung neuer Mitglieder und Engagierter
	Finanzierung: Unterstützung bei Antragstellung zu Fördermitteln; Anpassung von Förderrichtlinien und -programmen	Projektbezogene Fördermittel; Vermittlung von Ansprechpartner:innen auf Bundes- und Landesebene; Kreistage können Ehrenamtsförderrichtlinien verabschieden
	Zusammenarbeit mit Kommunen: feste Ansprechpartner:innen; konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit	Vernetzung mit Entscheidungsträger:innen, Einbindung in Gremien
Organisationsentwicklung	Freiwilligenmanagement: Hoher Zeitaufwand, um Freiwilligenarbeit zu organisieren, wird häufig unterschätzt und kann häufig nicht geleistet werden	Weiterbildung und Qualifizierung zu Projektmanagement, Freiwilligenarbeit, rechtlichen Fragen, Erfahrungsaustausch
	Mitgliedergewinnung und -bindung: Für systematische Mitgliederakquise fehlt häufig die Zeit und erfordert zusätzliche Ressourcen, z.T. auch in Konkurrenz zu anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen	Unterstützung bei Vermittlung und Gewinnung von Freiwilligen durch eigene Netzwerke (z.B. Engagementbörsen), Öffentlichkeitsarbeit, Anerkennungskultur fördern (Ehrenamtskarte, Würdigungen, etc.)
	Lernende Organisation: Qualifizierung zu Buchhaltung, Projektmanagement, IT und Marketing, Veranstaltungstechnik, -management, Bilanzen und Jahresabschluss, digitale Tools zur Vereinfachung von Verwaltungsaufgaben	Meist sind bedarfsorientierte Angebote möglich; Unterstützung durch kommunale bzw. freie Bildungsanbieter

## 4. Zusammenfassung und Fazit

Die vorliegende Studie hat das Zusammenspiel von Bürgergenossenschaften und Einrichtungen der Engagementförderung sowie deren Rolle und Einbindung in die regionalen Engagement-Infrastrukturen untersucht. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass punktuell bereits Berührungspunkte und gegenseitige Unterstützung existieren, diese aber noch weit hinter den Möglichkeiten und Potenzialen für eine stärkere Zusammenarbeit zurückbleiben.

### 4.1. Ergebnisse

Die Ergebnisse der Befragung von 209 Bürgergenossenschaften im Rahmen des ZiviZ-Survey 2023 zeigen, dass bislang nur jede fünfte Genossenschaft mit den klassischen Einrichtungen der Engagementförderung zusammenarbeitet (17%); hier v.a. mit Ansprechpersonen und Kontaktstellen auf kommunaler Ebene, seltener mit Freiwilligenagenturen oder anderen Einrichtungen. Interessanterweise ist es aber so, dass die Bürgergenossenschaften selbst häufiger andere Organisationen unterstützen und Aufgaben der Engagementförderung gegenüber Dritten übernehmen, z.B. bei der Vernetzung, Öffentlichkeitsarbeit, Qualifizierung und Beratung oder der Bereitstellung von Räumlichkeiten. Das dürfte im ländlichen Raum umso wichtiger sein, wo Einrichtungen der Engagementförderung weniger verbreitet sind.

Auch wenn Bürgergenossenschaften nicht zu den klassischen Einrichtungen der Engagementförderung zählen, spielen sie eine aktive Rolle bei der Gewinnung und Einbindung von bürgerschaftlichem Engagement in ihren Regionen. Bislang sind sie jedoch nicht in die jeweiligen Netzwerke vor Ort eingebunden oder bei den Verantwortlichen in den Kommunen präsent.

Das zeigen die Befragungen mit Einrichtungen der Engagementförderung und Bürgergenossenschaften in sechs Fallregionen, die vergleichend ausgewertet wurden. Tatsächlich bestätigt sich, was eingangs bereits vermutet wurde: Es gibt keine institutionalisierten Formen der Zusammenarbeit oder Einbindung der Bürgergenossenschaften in Netzwerke der Engagementförderung, nur in Einzelfällen existieren Kontakte und punktuelle Kooperationen (vgl. Kap. 3.2.2). Das liegt u.a. daran, dass die Bürgergenossenschaften noch eine recht neue Form des bürgerschaftlichen Engagements sind und bei vielen Einrichtungen (noch) nicht als Zielgruppe adressiert werden, was sich aber zukünftig ändern könnte. Auf Nachfrage war vielen Einrichtungen zwar bekannt, dass es in

ihrer Region Bürgergenossenschaften gibt, es wurde jedoch kein aktiver Kontakt hergestellt, auch, weil man über zu wenig Expertise und Kenntnisse zu diesen Organisationen verfügt. Gleichzeitig wurde betont, dass man an einer Zusammenarbeit interessiert ist und Angebote in dieser Richtung weiter entwickeln will.

Auch seitens der Bürgergenossenschaften hat man den Kontakt zu Ansprechpartner:innen oder Kontaktstellen der Engagementförderung, selbst wenn diese bekannt waren, nicht aktiv gesucht. Genossenschaften sind v.a. mit der Privatwirtschaft vernetzt und dort in Kooperationsbeziehungen eingebunden. Die Zusammenarbeit mit der Kommune und öffentlichen Verwaltung ergibt sich häufig aus der Gründungssituation und ist für den weiteren Verlauf sehr wichtig (vgl. Kap. 3.1.2). Häufig bestehen bereits direkte Kontakte zu Entscheidungsträger:innen und Gremien, die sich aus der Umsetzung der jeweiligen Projekte ergeben haben, z.B. bei der Beantragung von Fördermitteln oder Genehmigungsverfahren etc., seltener zu Engagement- und Ehrenamtsstellen. Wichtige Unterstützer:innen in der Gründungsphase sind zudem die Genossenschaftsverbände und Kontakte zu regionalen LEADER-Stellen.

Deutlich wird, dass die Genossenschaften sich in erster Linie als Wirtschaftsunternehmen verstehen und seltener auch als zivilgesellschaftliche Organisation, auch wenn der freiwillige und zumeist unentgeltliche Einsatz der Engagierten eine entscheidende Rolle für den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb spielt. Die Angebote der Engagementförderung, die es vor Ort zum Teil gibt und die auch verfügbar wären, wie z.B. Ehrenamtscards oder niedrigschwellige Projektfinanzierungen, werden nicht nachgefragt. Das hat auch mit einem unternehmerischen Selbstbild zu tun, da man nicht in Konkurrenz zu zivilgesellschaftlichen Organisationen treten möchte. Dort, wo Angebote der Engagementförderung explizit nachgefragt wurden, haben Engagierte aus Bürgergenossenschaften aber auch negative Erfahrungen gemacht, weil sie als Wirtschaftsbetrieb nicht förderfähig wären (vgl. Kap. 3.2.2).

## 4.2. Vernetzungspotenzial und gemeinsame Handlungsfelder

Festgestellt werden kann, dass das innovative Potenzial der Genossenschaften für die Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen insbesondere in strukturschwachen ländlichen Regionen bislang nur bedingt genutzt wird. Die besonderen Kompetenzen und Erfahrungen, über die die Initiator:innen und Gründer:innen von Bürgergenossenschaften verfügen (Kontakte zu Entscheidungsträger:innen in Kommune und Verwaltung, auch auf Länder- und Bundesebene sowie Privatwirtschaft und Medien), könnten auch anderen Aktiven in den Regionen zur Verfügung gestellt werden.



### Netzwerke der Engagementförderung durch Bürgergenossenschaften stärken:

- Unternehmerisches Know-How einbinden
- Kontakt zu Kommune und Verwaltung intensivieren
- Bürgerschaftliches Potenzial sichtbar machen

Hier wäre eine stärkere Einbindung in Netzwerke der Engagementförderung förderlich. Dies kann jedoch kaum von den Bürgergenossenschaften selbst geleistet werden, sondern sollte am besten in den Kommunen vor Ort angesiedelt und auch entsprechend finanziell abgesichert sein (vgl. dazu auch das Positionspapier des Netzwerks Engagementförderung (2018); Kap. 2.2). Weitere Synergieeffekte wären erwartbar, denn häufig ist es den Gründer:innen von Bürgergenossenschaften gelungen, auch negative Stimmen aus Kommune und Verwaltung zu überzeugen und Vorbehalte gegenüber bürgerschaftlichem Engagement abzubauen. Diese positiven Erfahrungen können dazu führen, dass sich Kooperationen zwischen Bürger:innen und Kommune künftig vertrauensvoll, auf Augenhöhe und gewinnbringend für beide Seiten gestalten.

Andersherum könnten auch Bürgergenossenschaften stärker von vorhandenen Angeboten der Engagementförderung profitieren. Das gilt z.B. für niedrighschwellige Beratungs- und Förderangebote im Bereich des Projekt- und Freiwilligenmanagements oder der Digitalisierung sowie für etablierte Möglichkeiten der Wertschätzung und Anerkennung bürgerschaftlichen Engagements (z.B. Ehrenamtskarte, Vergünstigungen etc.). Für viele Bürgergenossenschaften stellt die Gewinnung und Einbindung von Freiwilligen mehrheitlich (noch) kein Problem dar, dürfte aber zukünftig relevanter werden, wenn sich Nachwuchsprobleme abzeichnen und jüngere Engagierte nur selten in Bürgergenossenschaften aktiv sind. Deutlich wurde zudem, dass das Engagement in Genossenschaften voraussetzungsvoll ist und vor allem diejenigen Bevölkerungsgruppen aktiv eingebunden sind,

**Häufig ist es den Gründer:innen von Bürgergenossenschaften gelungen, auch negative Stimmen aus Kommune und Verwaltung zu überzeugen und Vorbehalte gegenüber bürgerschaftlichem Engagement abzubauen.**

die ausreichend finanzielle Ressourcen und persönliche Kompetenzen (z.B. aus der beruflichen Praxis, Netzwerke, Bildungshintergrund) in die Organisation einbringen können. Entsprechend sind Gruppen, die über weniger gesellschaftliche Anerkennung und/oder Ressourcen verfügen, weniger engagiert (vgl. Kap. 3.1.1). Wie auch in anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen ist es deshalb wichtig, möglichen Hürden aktiv zu begegnen, niedrigschwellige Zugänge für ein Engagement zu ermöglichen und innerhalb der Organisation stärker für die Themen Diversität und gesellschaftliche Teilhabe zu sensibilisieren. Hier sind die Einrichtungen der Engagementförderung mit ihrem Erfahrungswissen gefragte und kompetente Partner.



#### **Bürgergenossenschaften können von Angeboten der Engagementförderung profitieren:**

- Ehrenamtskarte einführen
- Projektfinanzierung beantragen
- Vielfalt im Engagement stärken
- Digitalisierung voranbringen

Bürgergenossenschaften können ein möglicher Lösungsweg sein, wenn es darum geht, im Gemeinwesen Angebote und Leistungen der Daseinsvorsorge zu erhalten und weiterzuentwickeln. Dabei zeigt sich jedoch, dass diese Genossenschaften vorrangig in prosperierenden Regionen gegründet werden. Notwendig ist deshalb eine stärkere Unterstützung bei der Gründung und Organisationsentwicklung von Genossenschaften, insbesondere im strukturschwachen Raum. (Zimmer/Priller 2020; Thürling 2019). Denn so kann es im Ergebnis gelingen, Einrichtungen und Infrastrukturen zu sichern und zu professionalisieren, die regionale Wirtschaft zu fördern und damit gesellschaftliche Teilhabe und demokratische Mitbestimmung zu stärken.

Um weitere Gründungen zu erleichtern, bräuchte es eine bessere Vernetzung für den Austausch von Kompetenzen und Know-how, um bereits funktionierende Geschäftsmodelle einfacher übertragen zu können und Synergien stärker als bisher zu nutzen (vgl. ausführlich Bayer et al. 2021: 75ff.). Hier sind Beratungsorganisationen und Genossenschaftsverbände geeignete Ansprechpartner:innen sowie die Programme zur Gründungsförderung in Bayern und Niedersachsen (Kontakt und Hinweise zu weiteren Fördermöglichkeiten vgl. Anhang 2). Vor allem in der Anschubphase wären befristete Professionalisierungsprogramme hilfreich, um damit Personalstellen finanzieren und die Organisation weiterzuentwickeln.

Die Befragungen zeigen auch, dass Informationen zur Unterstützung von Bürgergenossenschaften teilweise nur lokal oder regional verfügbar sind. Abhilfe könnte hier eine „Clearingstelle Genossenschaften“ auf Landesebene schaffen, die die Erreichbarkeit der Ansprechpersonen garantiert und Informationen und Angebote zusammenführt.

*„Auch für das Ehrenamt ist es zunehmend schwierig, Unterstützung durch die Politik zu erhalten. Man geht immer davon aus: Ehrenamt läuft schon, darum muss man sich nicht kümmern!“ (FR 4)*

Für eine stärkere Förderung und Unterstützung von Bürgergenossenschaften gilt zudem, was auch zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements und Demokratiestärkung bekannt ist: Freiwilliges Engagement ist eben kein Selbstläufer.

---

**Bürgerschaftliche Mitverantwortung braucht öffentliche Unterstützung, das gilt auch für Bürgergenossenschaften. Andernfalls wird das freiwillige Engagement der Bürger:innen instrumentalisiert, als kostengünstige Ressource, um öffentliche Aufgaben zu übernehmen. Das Engagement kann nur dann als sinnstiftend erlebt werden, wenn es freiwillig stattfindet.**

---

Wenn Ehrenamtliche sich aber beständig in der Pflicht fühlen und von öffentlicher Seite keinerlei Unterstützung und Wertschätzung erfahren, wird es langfristig zum Problem, neue Engagierte für die Organisation zu gewinnen und einzubinden. Verlässliche und stabile Rahmenbedingungen, die diese Arbeit absichern und so Freiwilligkeit ermöglichen, sind deshalb unerlässlich.

## Literatur

- Alscher, Mareike (2008): Genossenschaften und Engagement – Das erfolgreiche Zusammenspiel zweier Konzepte, Saarbrücken: VDM Verlag.
- Bayer, Kristina/Flieger, Burghard/Menzel, Sonja/Thürling, Marleen (2021): Bürgergenossenschaften in den Neuen Ländern - engagiert für das Gemeinwesen, Studie im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums, Stand: September 2021.
- Blome-Drees, Johannes/Moldenhauer, Joschka (2021): Die Genossenschaft als hybride Organisation – Eine morphologisch-typologische Analyse, Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl (Z'GuG) 2 (44), S. 259–279.
- BMW (Hg.) (2015): Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft, Studie Seminar für Genossenschaftswesen der Universität Köln und Kienbaum Consulting.
- Deutscher Bundestag (2002): Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft, Bundestagsdrucksache 14/8900, Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“.
- Eckes, Christine/Piening, Marie-Theres/Dieckmann, Janine (2019): Literaturanalyse zum Themendreieck „Engagementförderung - Demokratiestärkung - Ländlicher Raum“, Institut für Demokratie und Zivilgesellschaft (IDZ) (Hg.). Berlin: Amadeu Antonio Stiftung.
- Elsen, Susanne/Walk, Heike (2016): Genossenschaften und Zivilgesellschaft: Historische Dynamiken und zukunfts-fähige Potenziale einer öko-sozialen Transformation, Forschungsjournal Soziale Bewegungen 29 (3), S. 60-72.
- Generali Stiftung (2015): Generali Engagementatlas 2015 Rolle und Perspektiven Engagement unterstützender Einrichtungen in Deutschland.
- Göler von Ravensburg, Nicole (2015): Sozialgenossenschaften in Deutschland, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG) 65 (2), S. 135-154.
- Kluth, Winfried (2018): Die Bedeutung von Infrastrukturgenossenschaften für die kommunale Daseinsvorsorge, Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZögU) 41 (3), S. 241-256.
- Krimmer, Holger/Bischoff, Stefan/Tahmaz, Birthe/Gensicke, Thomas (2020): Zusammenfassung der Bestandsaufnahme im Rahmen der Studie: Engagementförderung in Ostdeutschland, Halle: Stiftung Bürger für Bürger.
- Krimmer, Holger/Bischoff, Stefan/Tahmaz, Birthe/Gensicke, Thomas (2022): Engagementförderung in Ostdeutschland, Halle: Stiftung Bürger für Bürger.
- Küpper, Patrick (2016): Abgrenzung und Typisierung ländlicher Räume (Thünen Working Paper Nr. 68). Johann Heinrich von Thünen-Institut.
- Münkner, Hans-H. (2018): Weltweites Interesse an Multi-Stakeholder Genossenschaften, Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZögU) 41(3), S. 120–137.
- Netzwerk für Engagementförderung (2018): Positionspapier zu Engagementstrukturen, Internetquelle: <https://www.dag-shg.de/data/Andere/2018/Netzwerk-Engagementfoerderung-Positionspapier.pdf>
- Olk, Thomas/Rüttgers, Martin (2018): Netzwerke der Engagementförderung: Netzwerkanalysen mit dem Fokus auf die 16 Bundesländer. Berlin: Wochenschau Verlag.
- Priller, Eckhard/Alscher, Mareike/Droß, Patrick J./Paul, Franziska/Poldrack, Clemens J./ Schmeißer, Claudia/Waitkus, Nora (2012): Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen. Ergebnisse einer Organisationsbefragung, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).
- Priemer, Jana/Krimmer, Holger/Labigne, Anaël (2017): ZiviZ-Survey 2017: Vielfalt verstehen. Zusammenhalt stärken, Berlin: Edition Stifterverband.
- Ringle, Günther (2019): Das genossenschaftliche Identitätsprinzip: Anspruch und Wirklichkeit, Wismarer Diskussionspapiere, No. 02/2019.
- Schubert, Peter/Tahmaz, Birte/Krimmer, Holger (2023a): Erste Befunde des ZiviZ-Survey 2023 Zivilgesellschaft in Krisenzeiten: Politisch aktiv mit geschwächten Fundamenten. Berlin: ZiviZ im Stifterverband.
- Schubert, Peter/Tahmaz, Birte/Krimmer, Holger (2023b): ZiviZ-Survey 2023: Methodenbericht. Berlin: ZiviZ im Stifterverband.
- Simonson, Julia/Kelle, Nadiya/Kausmann, Corinna/Tesch-Römer, Clemens (Hg.) (2019): Freiwilliges Engagement in Deutschland: Der Deutsche Freiwilligensurvey 2019. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Skurnog, Magdalena/Brink, Svenja/Krimmer, Holger (2017): Verwaltung und Zivilgesellschaft zwischen Kooperation und Koexistenz, Bertelsmann Stiftung (Hg.), April 2017. Internetquelle: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/verwaltung-und-zivilgesellschaft-zwischen-kooperation-und-koexistenz-1>
- Teilgabe (2023): Wie wirtschaftet die Zivilgesellschaft? Ein Forschungsprojekt zum kooperativen Wirtschaften in der Zivilgesellschaft. Internetquelle: <https://www.teilgabe.net/>.
- Thürling, Marleen (2019): Zur Gründung von gemeinwesenorientierten Genossenschaften - Eine vergleichende Regionalanalyse, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG) 69 (2), S. 85–116.
- Thürling, Marleen (2020): Sozialgenossenschaften als gemeinwirtschaftliche Unternehmen: Begriffsbestimmung und Typologie, Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen (ZögU) 43 (1-2), S. 85-103.
- Thürling, Marleen/Hanisch, Markus (2021): Genossenschaften für das Gemeinwesen: Bürgerschaftliches Engagement zur Sicherung der Daseinsvorsorge?, Zeitschrift für Sozialreform (ZSR) 69 (3), S. 260-290.
- Walk, Heike (2019): Genossenschaften als alte und neue Player, in: Freise/Zimmer (Hg.): Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat im Wandel, Bürgergesellschaft und Demokratie, Wiesbaden: Springer, S. 123-142.
- Zimmer, Anette/Priller, Eckhard (2020): Genossenschaften als Teil des Dritten Sektors, in: Blome-Drees et al. (Hg.): Handbuch Genossenschaftswesen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S 1–25.

## Anhang 1: Tabellen

**Tab. 3.1: Wie viele Einwohnerinnen und Einwohner hat die Gemeinde/Stadt, in der Ihre Organisation ihren Hauptsitz hat?**

Antwort	Häufigkeiten	Prozente
Bis 999 Einw.	16	7,7
1000 bis 4.999 Einw.	55	26,3
5000 bis 19.999 Einw.	62	29,7
20.000 bis 99.999 Einw.	39	18,7
100.000 und mehr Einw.	37	17,7
Gesamt	209	100

**Tab. 3.2: Ist Ihre Organisation als gemeinnützig anerkannt?**

Antwort	Häufigkeiten	Prozente	Gültige Prozente
Ja	30	14	15
Nein	173	83	85
(Missing)	6	3	
Gesamt	209	100	100

**Tab. 3.3: Wer kann die Aktivitäten und Angebote Ihrer Organisation nutzen?**

Antwort	Häufigkeiten	Prozente	Gültige Prozente
Unsere Aktivitäten und Angebote richten sich nur an Mitglieder	80	38	39
Unsere Aktivitäten und Angebote richten sich auch an Nicht-Mitglieder	106	51	51
Trifft auf uns nicht zu, da es bei uns keine Aktivitäten und Angebote gibt	21	10	10
(Missing)	2	1	
Gesamt	209	100	100

**Tab. 3.4: Wie viele freiwillig Engagierte waren im Jahr 2021 in Ihrer Organisation aktiv?**

Antwort	Häufigkeiten	Prozente	Gültige Prozente
1-5	41	20	21
6-10	65	31	34
11-20	41	20	21
21-50	30	14	16
Mehr als 50	14	6	8
(Missing)	18	9	
Gesamt	209	100	100

**Tab. 3.5: Wer waren diese freiwillig Engagierten?**

Antwort	Häufigkeiten	Prozente	Gültige Prozente
Die freiwillig Engagierten waren zugleich Mitglieder unserer Organisation	145	69	76
Die freiwillig Engagierten waren keine Mitglieder unserer Organisation	2	1	1
Die freiwillig Engagierten waren sowohl Mitglieder als auch Nicht-Mitglieder	44	21	23
(Missing)	18	9	
Gesamt	209	100	100

**Tab. 3.6: Was sind die Anliegen Ihrer Organisation bei der Zusammenarbeit mit Einrichtungen zur Vermittlung und Förderung des freiwilligen Engagements?**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Gültig	35	16,7	100,0
Fehlend	174	83,3	
Gesamt	209	100,0	

Antwort (mehrere möglich)	Häufigkeiten	Prozente	Gültige Prozente
Gewinnung von Engagierten	17	14	49
Aneignung von Kompetenzen und Wissen	15	13	43
Nutzung von Räumlichkeiten für Treffen, Veranstaltungen etc.	9	8	26
Umsetzung gemeinsamer Projekte	25	21	71
Erhöhung unserer Bekanntheit	12	10	34
Vernetzung im lokalen/regionalen Umfeld	30	25	86
Einwerbung finanzieller Mittel	12	10	34
Gesamt (Nennungen)	120	100	343

**Tab. 3.7: Wie würden Sie das Selbstverständnis Ihrer Organisation beschreiben?**

Wir verstehen uns als... (Angaben in Prozent)

	Trifft voll zu	Trifft zu	Teils/teils	Trifft nicht zu	Trifft gar nicht zu	Gültige Fälle
...Mitgliederorganisation	51	20	19	2	9	188
...Dienstleister	46	22	13	5	13	196
...Gemeinschaft Gleichgesinnter	54	30	9	2	5	193
...Impulsgeber für sozialen Wandel	42	25	19	12	20	182
...Sozialunternehmen	12	16	23	12	36	185

**Tab. 3.8: Welcher der folgenden Aussagen würden Sie aus Sicht Ihrer Organisation am ehesten zustimmen?**

Antwort	Häufigkeiten	Prozente	Gültige Prozente
Unsere Arbeit sollte von staatlichen Stellen geleistet werden	5	2,4	2
Unsere Arbeit sollte durch uns geleistet und vom Staat finanziert werden.	50	23,9	24
Unsere Arbeit sollte durch uns geleistet und von uns selbst finanziert werden.	153	73,2	74
(Missing)	1	0,5	
Gesamt	209	100	100

**Tab. 3.9: Wie bewerten Sie insgesamt die aktuelle finanzielle Situation Ihrer Organisation? (Angaben in Prozent)**

Antwort	Sehr gut	Gut	Befriedigend	Ausreichend	Mangelhaft
Genossenschaften	18	38	24	13	7
Zivilgesellschaftliche Organisationen insgesamt	10	36	30	17	8

## Anhang 2: Gründungs- und Beratungsangebote für Bürgergenossenschaften

Beratung	
Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens (BzFdG) e.V. <a href="http://www.genossenschaftsgedanke.de">www.genossenschaftsgedanke.de</a>	Bundesweit agierender gemeinnütziger Verein, der neue Genossenschaftsansätze auch von Bürgergenossenschaften durch Informationen und Veranstaltungen in die Öffentlichkeit trägt
innova eG, Geschäftsstelle Leipzig <a href="http://www.innova-eg.de">www.innova-eg.de</a>	Bundesweit tätige Beratungs- und Qualifizierungs-genossenschaft, die unabhängig von genossenschaftlichen Prüfungsverbänden, Genossenschaftsgründungen in vielen neuen Branchen kompetent begleitet
Prüfung	
Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e.V. <a href="http://www.genossenschaftsverband.de">www.genossenschaftsverband.de</a>	Als Prüfungsorganisation in 14 Bundesländern tätig. Der Verband fusionierte im März 2013 rückwirkend zum 1. Oktober 2012 mit dem Mitteldeutschen Genossenschaftsverband e. V. mit Sitz in Chemnitz
Prüfungsverband deutscher Konsum- und Dienstleistungs-genossenschaften e.V. (PdK) <a href="http://www.pdk-berlin.de">www.pdk-berlin.de</a>	Bundesweit tätiger Prüfungsverband mit Schwerpunkt auf Verbraucher- und Bürgergenossenschaften. Arbeitet eng mit dem Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V. (ZdK), <a href="http://www.zdk.coop">www.zdk.coop</a> zusammen
Prüfungsverband der kleinen und mittelständischen Genossenschaften e.V. (PKMG) <a href="http://www.pruefungsverband.de">www.pruefungsverband.de</a>	Bundesweit tätiger Prüfungsverband Wurzeln in den neuen Ländern. Gute Gründungsunterlagen und Offenlegung seiner Mitglieder
Förderung	
Bund	Förderung des Sozialunternehmertums: ReAct with Impact <a href="https://www.foerderdatenbank.de/FDB/Content/DE/Foerderprogramm/Bund/BMWi/react-with-impact.html">https://www.foerderdatenbank.de/FDB/Content/DE/Foerderprogramm/Bund/BMWi/react-with-impact.html</a>  Förderung des Erwerbs von Genossenschaftsanteilen: inVEST <a href="https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/invest.html">https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/invest.html</a>
Bayern	Zukunftsinitiative Sozialgenossenschaften finanziert Modellprojekte mit bis zu 30.000 EUR: <a href="https://www.sozialgenossenschaften.bayern.de">https://www.sozialgenossenschaften.bayern.de</a>
Baden-Württemberg	Förderung des Erwerbs von Genossenschaftsanteilen für selbst genutzten Wohnraum: <a href="https://mlw.baden-wuerttemberg.de/de/bauen-wohnen/wohnungsbau/wohnraumfoerderung/foerderung-erwerb-von-genossenschaftsanteilen/">https://mlw.baden-wuerttemberg.de/de/bauen-wohnen/wohnungsbau/wohnraumfoerderung/foerderung-erwerb-von-genossenschaftsanteilen/</a>
Berlin	Kostenlose Gründungsberatung: <a href="https://socialeconomy.berlin/beratung/">https://socialeconomy.berlin/beratung/</a>
Niedersachsen	Gründungsförderung für Sozialgenossenschaften bis zu 6.000 EUR: <a href="https://soziales.niedersachsen.de/startseite/soziales_amp_gesundheit/soziale_forderungen/forderung_der_gruendung_von_sozialgenossenschaften/foerderung-der-gruendung-von-sozialgenossenschaften-161774.html">https://soziales.niedersachsen.de/startseite/soziales_amp_gesundheit/soziale_forderungen/forderung_der_gruendung_von_sozialgenossenschaften/foerderung-der-gruendung-von-sozialgenossenschaften-161774.html</a>
Rheinland-Pfalz	Förderung für Nachbarschaftsinitiativen mit einem Gründungszuschuss bis zu 5.000 Euro: <a href="https://neue-nachbarschaften.rlp.de/tipps-und-infos/foerdermoeglichkeiten/">https://neue-nachbarschaften.rlp.de/tipps-und-infos/foerdermoeglichkeiten/</a>

# Impressum

**Autor:innen:**

Marleen Thürling, Kristina Bayer

**Bezug:**

Download und Bestellung unter <https://berlin-coopstudies.de> sowie auf den Seiten der Kooperationspartner:innen

**Gestaltung:**

timespin Digital Communication GmbH

**Gefördert durch:**

Deutsche Stiftung  
für Engagement  
und Ehrenamt

**Durchgeführt von:**

Institut für Genossenschaftswesen an  
der Humboldt-Universität zu Berlin

**In Kooperation mit:****Stand:**

März 2023