

Zeitschrift für  
Gemeinwirtschaft  
und Gemeinwohl

Journal of Social  
Economy and  
Common Welfare

Z'GuG

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

## Herausgegeben von

Susanne Elsen  
Markus Gmür  
Dorothea Greiling  
Silke Helfrich †  
Winfried Kluth  
Remi Maier-Rigaud  
Ulf Papenfuß  
Barbara Sak  
Christina Schaefer  
Michaela Schaffhauser-  
Linzatti  
Frank Schulz-Nieswandt  
Dieter K. Tscheulin

## Schwerpunkt

„Die Gestaltung von Transformations-  
prozessen im Gesundheitswesen“

mit Beiträgen

- zu Lösungsansätzen für die Gestaltung von Innovationsprozessen
- zu Vertrauen im Kontext des Einsatzes Künstlicher Intelligenz
- zum Wandel in der stationären Gesundheitsversorgung
- zu Fitness-Apps als digitale Gesundheitslösungen

## Mit freien Beiträgen zu

- Mensch-Sein im Natur-Allzusammenhang
- Gemeinwohlorientierter Wohnungswirtschaft im nördlichen Trier

2 | 2025

48. Jg. NF  
Seite 105–299  
ISSN 2701-4193



Nomos

Nomos  
eLibrary

**Herausgeber:innen:** Prof. Dr. *Susanne Elsen* (Bozen/Bolzano), Prof. Dr. *Markus Gmür* (Fribourg/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 Schaffhauser-Linzatti* (Wien), Prof. (em.) Dr. *Frank Schulz-Nieswandt* (Köln), Prof. Dr. *Dieter K. Tscheulin* (Freiburg/Breisgau)

## Inhalt

|                 |     |
|-----------------|-----|
| Editorial ..... | 105 |
|-----------------|-----|

### Schwerpunkt „Die Gestaltung von Transformationsprozessen im Gesundheitswesen“

*Martin Dietrich*

|  |     |
|--|-----|
| Transfer und Agilität in Innovation und Versorgungsentwicklung – ein prozessorientierter und geschäftsmodellbasierter Ansatz ..... | 107 |
|--|-----|

*Florian Zimmermann, Svenja Pelgrim & Andi Hamza*

|   |     |
|---|-----|
| Between Skepticism and Uncritical Acceptance – How an Optimal Level of Trust in Artificial Intelligence Can Ease the Burden on Healthcare ..... | 143 |
|---|-----|

*Ralf-Gero C. Dirksen*

|  |     |
|--|-----|
| Strategien der Organisationsentwicklung für Transformationsprozesse in der stationären Gesundheitsversorgung ..... | 166 |
|--|-----|

*Philipp M. Mähner, Adnan Zogaj, Svenja Pelgrim, Kang Deng & Dieter K. Tscheulin*

|  |     |
|--|-----|
| Transformation processes through digital health solutions: The impact of social comparison and envy in the context of fitness apps ..... | 184 |
|--|-----|

### Freie Beiträge

*Malte Möbius*

|   |     |
|---|-----|
| Ansätze gelingenden Mensch-Seins im Natur-Allzusammenhang des 21. Jahrhunderts: Von der Natur als Rechtssubjekt und dem Ethos responsiver Selbsttranszendenz zur Skizze einer Natur-Weltgenossenschaft des Lebens ..... | 209 |
|---|-----|

*Susanne Elsen & Herbert Schacherer*

|  |     |
|--|-----|
| Die lange Geschichte der integrativen Sanierung eines sozioökonomisch abgehängten Stadtteils ..... | 261 |
|--|-----|

Call for Papers

|  |     |
|--|-----|
| Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl (Z'GuG) Themenschwerpunkt Heft<br>1/2026 „ESG-Berichterstattung und -Management in Unternehmen der<br>Daseinsvorsorge“ ..... | 295 |
| Zeitschrift für Gemeinwohl und Gemeinwirtschaft (Z'GuG) Sonderband 4/2026<br>„Wissenschaftliche Impulse für Gesundheit und soziale Verantwortung“ .....                      | 298 |

## Editorial

### Die Gestaltung von Transformationsprozessen im Gesundheitswesen

Aufgrund zahlreicher Herausforderungen stehen dem Gesundheitswesen Transformationsprozesse bevor, die unvermeidbar sind, wenn es seinen gesellschaftlichen Anspruch erfüllen will, eine zukunftsste, qualitativ hochwertige, zugängliche und bezahlbare Versorgung für alle zu gewährleisten. Zu den Herausforderungen zählen unter anderem die digitale Transformation, der demografische Wandel, die Zunahme chronischer Krankheitsbilder, die Chancen und Risiken einer individualisierten und personalisierten Medizin, der Fachkräftemangel, die fortschreitende Fragmentierung der Versorgungsstrukturen, der steigende Bedarf an integrierten Versorgungskonzepten oder die Grenzen der Finanzierbarkeit.

Dabei sind nicht erst seit der Corona-Pandemie die Umfeldbedingungen auch im Gesundheitswesen von zunehmender Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt. Unter den Akteuren und Gestaltern des Gesundheitswesens herrscht Einigkeit darüber, dass sich vor diesem Hintergrund Dinge ändern müssen. Es ist evident, dass die bisherigen Bemühungen der Vergangenheit nicht dazu geführt haben, dass sich unser Gesundheitswesen an die veränderten Rahmenbedingungen genügend angepasst hätte. Ein leistungsfähiges, resilientes und modernes Gesundheitssystem erfordert deshalb neue Versorgungskonzepte, innovative Organisationsformen und partizipative Governance-Strukturen.

Um die Transferprozesse erfolgreich zu bewältigen sind deshalb Ansätze und Methoden erforderlich, die bisher wenig in der Weiterentwicklung von Versorgungsstrukturen und -prozessen angewendet wurden. Kollaboration, Agilität, schnelles validiertes Lernen wie auch daten- und evidenzbasierte, dialogorientierte und integrierte Kommunikation spielen gerade im Kontext der Geschwindigkeit, mit der sich Gesellschaft und Technologien wandeln, eine zentrale Rolle für eine erfolgreiche Transformation. Der gesellschaftliche Wandel sowie technische und organisatorische Innovationen im Gesundheitswesen bieten der Gemeinwirtschaft und dem Prinzip des Gemeinwohls die Möglichkeit, sich gestaltend in die anstehenden Transferprozesse einzubringen.

Vor dem skizzierten Hintergrund beschäftigt sich das vorliegende Sonderheft mit der Gestaltung effektiver Transferprozesse im Innovationssystem der Gesundheitsversorgung. Im Fokus stehen dabei der konzeptionelle Rahmen, auf dessen Grundlage Lösungen für eine zielgerichtete und wirkungsvolle Gestaltung der Innovation und Versorgungsentwicklung einschließlich der Transferprozesse entwickelt werden können, Strategien der Organisationsentwicklung, die Bedeutung Künstlicher Intelligenz im Gesundheitswesen sowie die Nutzung digitaler Gesundheitslösungen.

Der zuvor erwähnte theoretisch-konzeptionelle Rahmen ist Gegenstand des Beitrags von Martin Dietrich. Auf der Basis von Innovationsprozessen wird ein geschäftsmodellbasierter Ansatz entwickelt und Lösungsansätze für die Gestaltung der genannten Innovationsprozesse präsentiert. Dies erfolgt unter Einbeziehung jüngster Entwicklung des Innovations- und Kommunikationsmanagement, insbesondere aus dem Bereich des agilen Managements. Martin Dietrich zeigt, dass deren Berücksichtigung das Innovationssystem in der Gesundheitsversorgung signifikant stärken kann.

Im zweiten Beitrag diskutieren Florian Zimmermann, Svenja Pelgrim und Andi Hamza die Bedeutung von Vertrauen im Kontext des Einsatzes Künstlicher Intelligenz im Gesundheitswesen. Künstliche Intelligenz kann zum Beispiel Ärzte bei der Diagnosestellung unterstützen und zur Reduktion von Behandlungsfehlern beitragen. Ein begrenztes Vertrauen in Künstliche Intelligenz behindert jedoch die Ausschöpfung deren kompletten Potenzials. Andererseits birgt ein übermäßiges Vertrauen in Künstliche Intelligenz Risiken, wie zum Beispiel die unkritische Übernahme fehlerhafter medizinischer Empfehlungen. Die Autoren erörtern, wie ein angemessener Grad an Vertrauen in Künstliche Intelligenz etabliert werden kann, so dass deren Leistungsfähigkeit optimal genutzt werden kann und gleichzeitig die Risiken bei deren Verwendung vermieden werden können.

Ralf-Gero C. Dirksen greift im dritten Beitrag den Wandel in der stationären Gesundheitsversorgung auf, schlägt ein Modell für qualitativ hochwertige Versorgung vor und beschreibt die dafür notwendige strategische Ausgestaltung von Krankenhausunternehmen. Eröffnet wird dabei eine Struktur-Debatte für die stationäre medizinische Versorgung mit dem Ziel der Beantwortung der Frage, wie solche Institutionen transformiert werden müssen, um innovative Versorgung und Qualität zu erreichen. Der präsentierte interdisziplinäre Ansatz legt einen gesundheitspolitischen und -ökonomischen Rahmen dar, hinterfragt rechtliche und ethische Aspekte und hebt die Bedeutung von Organisationsentwicklung und Kommunikation als Methoden der Umsetzung hervor.

Dass auch die Nutzung digitaler Gesundheitslösungen wie zum Beispiel Fitness-Apps eine wichtige Rolle bei der Transformation des Gesundheitswesens und der Förderung des Gemeinwohls spielen, zeigen Philipp Mähner, Adnan Zogaj, Svenja Pelgrim, Kang Deng und Dieter Tscheulin im vierten Beitrag dieses Hefts. Fitness-Apps fördern einen gesünderen Lebensstil, unterstützen die Krankheitsprävention und tragen zur Senkung der Kosten im Gesundheitswesen bei. Auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung unter aktuellen Nutzern einer chinesischen Fitness-App werden die unterschiedlichen Auswirkungen gutartigen und bösartigen Neids analysiert. Die Ergebnisse sind hilfreich für politische Entscheidungsträger, die die Nutzung von Fitness-Apps als präventives Gesundheitsinstrument fördern und somit dem Gemeinwohl dienen möchten.

*Martin Dietrich*

*Dieter K. Tscheulin*

# Schwerpunkt „Die Gestaltung von Transformationsprozessen im Gesundheitswesen“

Martin Dietrich

## Transfer und Agilität in Innovation und Versorgungsentwicklung – ein prozessorientierter und geschäftsmodellbasierter Ansatz

### Zusammenfassung

Die Gesundheitsversorgung in Deutschland steht unverändert vor der Herausforderung, ihre Anpassungsfähigkeit zu steigern, Lösungen für die drängendsten Versorgungsprobleme zu entwickeln und sie in die Versorgungsrealität zu transferieren. Die hierfür erforderlichen Innovationen sind als arbeitsteilige Prozesse zu verstehen, die in eine Entwicklungs- und eine Transferphase unterteilt werden können. Dabei muss der Transferphase deutlich mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden, um die Transformation der Gesundheitsversorgung zu stärken.

In diesem Beitrag soll ein theoretisch-konzeptioneller Rahmen auf der Grundlage von Innovationsprozessen, einem geschäftsmodellbasierten Ansatz und jüngeren Entwicklungen des agilen Managements dargestellt werden, mit dem das Innovationssystem konsequenter auf den Transfer erfolgreicher Versorgungskonzepte in die Versorgungsrealität ausgerichtet werden kann.

**Stichwörter:** Innovation, Innovationssysteme, Innovationsprozesse, Versorgungsinnovationen, Transferphase, Geschäftsmodelle, Agilität, Innovationskommunikation

## Transfer and Agility in Innovation and Health Service Development – a Process-Oriented and Business Model-Based Approach

### Abstract

Healthcare in Germany continues to face the persistent challenge of enhancing its adaptability, developing solutions to pressing care-related problems, and effectively translating these solutions into real-world health service practice. The innovations required to address these challenges should be understood as collaborative processes that can be divided into two distinct phases: development and transfer. Greater emphasis must be placed on the transfer phase in order to strengthen the transformation of health services delivery.

This article proposes a theoretical-conceptual framework that integrates insights from innovation processes, business model-based approaches, and recent developments in agile management. The aim is to align the innovation system more systematically with the effective transfer of successful care concepts into routine health services management practice.

**Keywords:** Innovation, innovation systems, innovation processes, healthcare innovations, transfer phase, business models, agility, innovation communication

## 1. Einleitung

Der Reformbedarf in der Gesundheitsversorgung in Deutschland ist unverändert hoch und erfordert eine zielorientierte und effektive Weiterentwicklung in fast allen Bereichen (o.V. 2023, 2024a, 2024b). Die hierfür ausschlaggebenden Faktoren wie z. B. die demografische Entwicklung, die Zunahme chronischer Erkrankungen oder die Fragmentierung der Versorgungsstrukturen sind bekannt und werden an anderer Stelle (Jonitz et al. 2024) mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Schlussfolgerungen (Jochimsen 2024; Greiner et al. 2024; Molzberger 2024; Reif et al. 2024) ausführlich diskutiert. Folge ist, dass laut OECD Deutschland EU-weit mit 5.317 Euro pro Jahr die höchsten Pro-Kopf-Ausgaben für Gesundheit aufweist, gemessen an Gesundheitsergebnissen wie z. B. Lebenserwartung, den „healthy life years“ oder Mortalität bei Herz-Kreislauferkrankungen aber nur unterdurchschnittlich abschneidet (OECD/European Commission 2024). Einigkeit herrscht darin, dass bei der Anpassungsfähigkeit des Gesundheitswesens in Deutschland Nachholbedarf besteht, die Versorgung verbessert und dafür die Effizienz von Versorgungsinnovationen gesteigert werden muss.

Innovation und Versorgungsentwicklung der Gesundheitsversorgung steht als Teil des gesamten Innovationssystems Deutschlands vor dem Problem, dass gemessen an den hohen Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen zu wenige Ergebnisse in die Verwertung gelangen (Weber et al. 2023). Verschiedene vergleichende Analysen kommen übereinstimmend zu dem Ergebnis, dass Deutschland mit hohen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung gute Voraussetzungen für Innovationen aufweist, die Innovationseffizienz jedoch unterdurchschnittlich ist (World Intellectual Property Organization 2024; OECD 2023; EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation 2025; Weber und Süssenguth 2024). Für die Innovation und Versorgungsentwicklung wird in Deutschland ebenfalls konstatiert, dass obwohl Ergebnisse der Innovationsförderung auf Projektebene wichtige Impulse und großes Potenzial für die Gesundheitsversorgung bieten, die Implementierung weit hinter den Projekterfolgen zurückbleibt (Lindemann et al. 2024).

Aus einer übergeordneten Innovationssystem-Perspektive (Warnke et al. 2016) wird deutlich, dass die klassische Zuordnung von Rollen zu Akteuren und Funktionen in Innovationsprozessen einer Anpassung bedarf und Innovationssysteme weiterentwickelt werden müssen. Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, Versorgungsinnovationen konsequenter als bisher aus der Perspektive des Innovationsmanagements (Rogers 2003; van de Ven et al. 2008; Christensen et al. 2009; Trommsdorff 2013; Hauschildt et al. 2023) und dem Transfer bzw. der Diffusion von Innovationen (Rogers 2003) sowie aus der Perspektive eines Geschäftsmodell-Ansatzes (Wirtz 2020; Gasparin et al. 2021) zu betrachten. Dabei ist es hilfreich, den Innovationsprozess von Versorgungsinnovationen in eine Entwicklungs- und in eine Transferphase zu unterteilen. Diese Phasen folgen verschiedenen Logiken, die in der Organisation von Innovationsprozessen besser berücksichtigt werden müssen,

um Innovationsprozesse und damit Transformation in der Gesundheitsversorgung effektiver zu gestalten.

In diesem theoretisch-konzeptionellen Beitrags sollen deshalb als zentrale Elemente der Innovationsprozess und die Versorgungsinnovation aus einer Geschäftsmodell-Perspektive untersucht werden. Davon ausgehend sollen Anforderungen an die Gestaltung von Transferphasen im Innovationssystem der Versorgungsentwicklung herausgearbeitet werden, die mit offenen Strategie- und agilen Managementansätzen aufgegriffen werden können. Sie bieten Ansatzpunkte, mit denen Innovations- und Transformationsprozesse in der Gesundheitsversorgung effektiver gestaltet werden können.

## 2. Innovationsprozesse in der Gesundheitsversorgung

### 2.1 Innovation und Versorgungsentwicklung

Zum Begriff der Innovationen gibt es verschiedene Definitionen, die sich hinsichtlich der Reichweite dessen, was sie umfassen, unterscheiden (Hauschildt et al. 2023). Innovation wird z. B. verstanden als „... an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption“ (Rogers 2003), als „ein unternehmenssubjektiv neuartiger Gegenstand (Produkt oder Prozess), den es nicht nur zu erfinden gilt, sondern der im Unternehmen und nach außen durchgesetzt werden muss.“ (Trommsdorff 2013) oder als „... qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber einem Vergleichszustand „merklich“ – wie auch immer das zu bestimmen ist – unterscheiden.“ (Hauschildt et al. 2023). Sie beziehen sich konzeptionell auf das Innovationsverständnis von Schumpeter (2013), der Innovationen als die Einführung neuer Kombinationen von Produktionsfaktoren versteht und beschreibt, wie Innovationen entstehen, wenn bestehende Ressourcen, Technologien oder Ideen auf neue Weise kombiniert werden. Schumpeter betont, dass Innovationen nicht nur technische Neuerungen, sondern auch neue Methoden der Produktion, neue Märkte, neue Rohstoffquellen und neue Organisationsformen umfassen. In neueren Arbeiten wird Innovation nicht nur als Ergebnis, sondern auch als Prozess definiert, der bereits auf die Innovationsprozess-Modellierung hinweist und neben Produkt- und Prozess-Orientierung auch die Innovations-Kultur umfasst (Kahn 2018). Als übergreifende Merkmale von Innovationen lassen sich Neuartigkeit, Nutzen und wirtschaftliche Tragfähigkeit festhalten (Franken und Franken 2020). Somit beinhalten Innovationen neben technologischen Neuerungen eine Vielzahl von weiteren Aspekten, die erfüllt sein müssen, bevor eine Idee als Neuerung in eine breite Anwendung gelangt und somit erst zur Innovation wird. Deshalb soll hier dem Vorschlag einer Innovations-Definition von Franken und Franken (2020) gefolgt werden: „Innovation ist eine zielgerichtete Umsetzung einer Neuerung in Bezug auf Geschäftsmodell, Produkte, Verfahren, Strukturen oder Arbeitsorganisation“ (Franken und Franken 2020, S. 248).



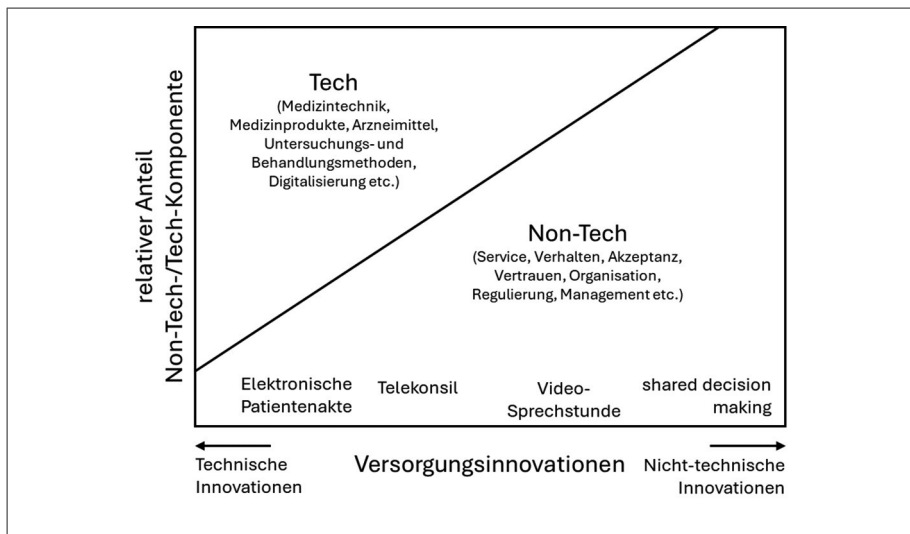
Ein wesentlicher Teil der Innovationsforschung bezieht sich auf technische Innovationen im industriell-erwerbswirtschaftlichen Kontext (Hauschildt et al. 2023; Lindner et al. 2016), was im Wesentlichen auf den Ursprung der Innovationsforschung bei Schumpeter (2013) zurückzuführen ist. Rogers (2003) weist darauf hin, dass Innovation und „technology“ meist synonym verwendet werden. Mit der zunehmenden Bedeutung von Dienstleistungen haben sich aber auch Ansätze für Dienstleistungsinnovationen herausgebildet. Dienstleistungsinnovationen unterscheiden sich von technischen oder Produkt-Innovationen dadurch, dass sie größtenteils immateriell sind, auf Prozessen der Integration eines externen Faktors in eine „uno actu“ Produktion und Nutzung (Hilke 1989) basieren und strikt kundenbezogen sind. Während technologische Innovationen häufig durch die Entwicklung neuer Produkte oder Technologien gekennzeichnet sind, stehen bei Dienstleistungsinnovationen die Interaktion zwischen Anbieter und Nutzer sowie die Anpassung an spezifische Bedürfnisse im Vordergrund (Boden 2001; Gallouj und Weinstein 1997; Hipp und Grupp 2005).

Zudem wird inzwischen auch das Thema soziale Innovationen intensiver diskutiert (Howaldt und Schwarz 2010). Dabei stehen gesellschaftlicher Mehrwert und soziale Zielsetzungen im Vordergrund, oft in Form von sozialen Dienstleistungen, Gemeinschaftsinitiativen oder Politikansätzen (Oeij et al. 2019). Das Thema soziale Innovationen hat „zwar einen deutlichen Aufschwung und immer größere Aufmerksamkeit erfahren [...], [ist] dabei gleichzeitig aber sowohl begrifflich, konzeptionell als auch inhaltlich äußerst unscharf und diffus geblieben [...]“. (Howaldt und Schwarz 2010, S. 87). Da die Diskussion um den Begriff „soziale Innovation“ andauert (Schulz-Nieswandt 2024), soll hier keine vertiefte Diskussion um den Begriff der sozialen Innovation geführt werden.

Wesentlich ist, dass neben dem herkömmlichen, überwiegend technisch geprägten Innovationsverständnis mit Dienstleistungen und sozialen Innovationen die nicht-technische Dimension von Innovationen betont wird, so dass hier vereinfachend zwischen technischen und nicht-technischen Innovationen bzw. Innovations-Komponenten unterschieden werden soll.

Unter den nicht-technischen Innovationen können insbesondere die Innovation von kommerziellen wie nicht-kommerziellen, d. h. sozialen und öffentlichen Dienstleistungen im Gegensatz zu Sachleistungen gefasst werden. Gesundheitliche Versorgungsleistungen sind aus theoretisch-konzeptioneller Sicht Dienstleistungen, insbesondere hinsichtlich der Besonderheiten, die die Schaffung von Werten im Zusammenhang eines phasenbezogenen Dienstleistungserstellungsprozesses ausmachen (Meffert et al. 2018; Hilke 1989). Vor diesem Hintergrund sind Innovation und Versorgungsentwicklung im Gesundheitswesen im Sinne sozialer bzw. nicht-technischer Innovationen insbesondere als „Public Service“ im Sinne einer Dienstleistungsinnovation zu verstehen, für die Besonderheiten gelten, die aus einer produktbezogenen Innovationssichtweise nicht erkennbar sind (Hauschildt et al.

2023). Um im Bereich der Gesundheitsversorgung zu bleiben, können technische Innovationen z. B. Telemedizin, Wearables oder Robotik in Chirurgie und Pflege sein. Nicht-technische Innovationen wären Ansätze wie Shared Decision Making, integrierte Versorgungskonzepte, Patienten-Lotsen oder neue Ansätze zur Versorgungsorganisation, die z. B. auf Geschäftsmodellinnovationen beruhen.



**Abbildung 1: Tech- und Non-Tech-Komponenten von Versorgung und Versorgungsinnovationen**

Quelle: Eigene Darstellung

Um das Verhältnis zwischen den technischen („Tech“) und nicht-technischen („Non-Tech“)-Elementen von Innovationen in der Gesundheitsversorgung zu verdeutlichen, soll Abbildung 1 dienen. Auf der horizontalen Achse sind Versorgungsleistungen und -innovationen dargestellt, die sich hinsichtlich ihrer Eigenschaft als Tech- und Non-Tech-Innovationen einordnen lassen. Ganz links sind Tech-Innovationen zu verorten, während ganz rechts Non-Tech-Innovationen verortet sind. Wesentlich ist, dass nach diesem Konzept Tech-Innovationen stets einen Minimum-Anteil Non-Tech-Elemente aufweisen. Der Einsatz von Robotik in der Versorgung stellt eine hochtechnische Innovation dar, die aber ohne Non-Tech-Elemente wie z. B. Schulung, Fort- und Weiterbildung, regulatorische oder organisatorische Anpassungen, Akzeptanz, Vertrauen oder Erlernen neuer Verhaltensweisen nicht denkbar ist. Im Gegensatz dazu sind Non-Tech-Innovationen theoretisch ohne zusätzliche Tech-Elemente möglich, wie z. B. der Einsatz von Shared Decision Making in Untersuchung und Behandlung. Allerdings ist zu beobachten, dass gerade Innovationen von Gesundheitsdienstleistungen in der Praxis kaum mehr ohne digitale, d. h. technische Komponenten auskommen können.

Diese Unterscheidung ist deshalb wichtig, weil für erfolgreiche Annahme von Innovationen Non-Tech-Aspekte die Nutzerorientierung, Anpassung an Verhaltens- und Arbeitsweise sowie Organisationsstrukturen und -prozesse und Versorgungsprozesse sowie Workflows entscheidend sind, sowohl auf der Seite der Leistungserbringer und Endnutzer, also Patientinnen und Patienten, wie auch Gesunde im Fall der Gesundheitsförderung und Prävention. Die technische, instrumentelle Funktionalität einer Innovation ist dabei als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für den Innovationserfolg zu verstehen. Die Berücksichtigung nicht-technischer Komponenten bei der Gestaltung und Adaption von Innovationen ist eine für den Innovationserfolg genauso wichtige Bedingung, so dass gefolgert werden muss, dass nur die gleichzeitige Erfüllung technischer- wie nicht-technischer Aspekte als hinreichende Bedingung für den Innovationserfolg gelten können. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass sich neue Versorgungsideen selbst bei einem forschungs-technisch belastbaren Nachweis ihrer Wirksamkeit nicht zu erfolgreichen Innovationen entwickeln können, wenn die Non-Tech-Komponenten bei der Organisation von Innovationsprozessen vernachlässigt, strategisch unstrukturiert aufgesetzt und damit mehr oder weniger dem Zufall überlassen werden.

## 2.2 Innovationsziel Versorgungsverbesserung

Das Ziel jeder Innovation und Versorgungsentwicklung im Gesundheitswesen ist die Verbesserung der Versorgung. Ihr wissenschaftlich belastbarer Nachweis ist die notwendige Bedingung für eine Versorgungsinnovation. Damit verbunden ist die Notwendigkeit, das Verständnis über den Begriff Versorgungsverbesserung zu klären. Hierzu bietet sich die Entwicklung an, die mit der Etablierung des „triple aim“ (Berwick et al. 2008) als Zielgröße in Transformationsprozessen der Gesundheitsversorgung ihren Anfang genommen hat. Demnach bedeutet eine Verbesserung der Versorgung, dass drei Aspekte möglichst gleichzeitig adressiert werden, und zwar „improving the individual experience of care; improving the health of populations; and reducing the per capita costs of care for populations.“ (Berwick et al. 2008).

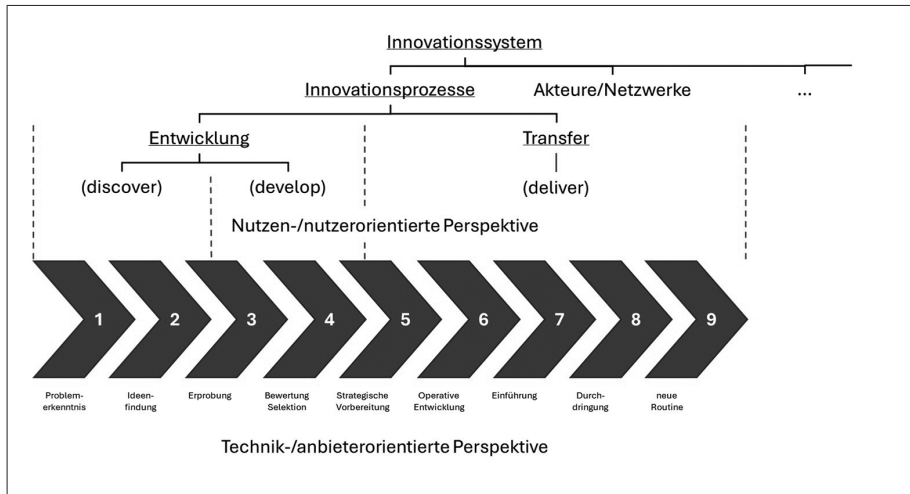
Ausgehend von diesem Verständnis hat sich die Auffassung der Versorgungsverbesserung um zwei Aspekte erweitert. Da die Gesundheitsversorgung in Organisationen geleistet wird, ohne funktionierende organisatorische Strukturen und Prozesse keine Verbesserungen möglich sind und diese Organisationen letztendlich von Fachkräften im Gesundheitswesen getragen werden, wurde im Rahmen eines „quadruple aim“ (Sikka et al. 2015) zusätzlich das Zielelement „improving the experience of providing care“ aufgenommen. Die Bedeutung der Arbeitssituation der Gesundheitsfachberufe in Zeiten des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels ist offensichtlich, weshalb es folgerichtig ist, die Verbesserungen der Versorgung hinsichtlich der Verbesserung der Arbeitssituation des Gesundheitspersonals zu bewerten. Darüber hinaus hat die Corona-Pandemie gezeigt, welche Bedeutung die Gesundheitsversorgung besonders von vulnerablen Gruppen hat, so dass in der noch weiter ergänzten Fassung eines „quintuple aim“ (Nundy et al. 2022) mit „the

pursuit of health equity“ auch die Versorgungsgerechtigkeit als Kriterium der Versorgungsverbesserung verstanden wird. Auch wenn Bedarf zur Weiterentwicklung dieser Ansätze zur Definition der Verbesserung der Gesundheitsversorgung besteht (Kokko 2022), kann von einem plausiblen, kohärenten und auch international viel beachteten Zielkonzept für die Innovation und Versorgungsentwicklung im Sinne der Versorgungsverbesserung ausgegangen werden, das als Ziel für Innovation und Versorgungsentwicklung herangezogen werden kann.

### 2.3 Phasen in Innovationsprozessen der Versorgungsentwicklung

Wie Innovationen entstehen, wird in Literatur anhand von zahlreichen Innovationsprozess-Modellen beschrieben, die sich in der Zahl der betrachteten Phasen und in deren konzeptionellen Funktionen unterscheiden. Die Grundstruktur von Innovationsprozessen folgt nach Hauschildt et al. (2023) der Logik, dass Innovationen mit einer Idee oder Initiative beginnen, an die sich Entdeckungen und Beobachtungen anschließen, die zu Forschungsaktivitäten führen. Daran schließt sich eine Erfindung an, die durch Entwicklung zu ersten Lösungsansätzen wie z. B. Prototypen oder Pilotierung führen. Darauf folgt die Nutzbarmachung („Verwertungsanlauf“), in dem der Transfer als funktionsfähige Anwendung verfolgt wird, bis zuletzt die Nutzung in einer neuen Routine erfolgt. Nach diesem Grundmuster werden in der Literatur unterschiedlich differenzierte Innovationsprozess-Modelle beschrieben, die aber grob unterteilt mindestens die Ideengenerierung, Entwicklung und Einführung umfassen. In nicht-linearen, sondern zyklischen Phasenkonzepten von Innovationsprozessen werden die drei Phasen „discover, develop, deliver“ unterschieden (Kahn 2018).

Für die Betrachtung von Innovation und Versorgungsentwicklung im Gesundheitswesen soll auf die Differenzierung des Innovationsprozesses nach Trommsdorff (2013) Bezug genommen werden. Er beschreibt den Innovationsprozess vereinfachend als linearen Prozess. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Innovationsprozesse tatsächlich nicht in linear aufeinander aufbauende Stufen oder Phasen ablaufen (Hauschildt et al. 2023), sondern „durch teilweise ineinander greifende, parallel laufende und rückkoppelnde, insgesamt komplex verflochtene Teilprozesse mit Aufgaben der Analyse, Entscheidung, Durchführung und Kontrolle“ (Trommsdorff 2013) S. 35) gekennzeichnet sind. Zudem unterscheidet Trommsdorff zwischen einer marktorientierten und einer technologieorientierten Perspektive auf Innovationsprozesse (s. Abb. 2). Aus Vereinfachungsgründen soll aber von einem linearen Innovationsprozess ausgegangen und als konzeptionielle Grundlage verwendet werden, von der aus der die wesentlichen Anforderungen an die Organisation von Innovationsprozessen abgeleitet werden können.



**Abbildung 2: Phasen des Innovationsprozesses**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Trommsdorff (2013)

Hier wird eine Differenzierung von Innovationsprozessen bezogen auf Versorgungsinnovationen in insgesamt 9 Stufen zu Grunde gelegt.

1. **Problemerkennntnis:** Die Problemerkennntnisphase im Innovationsprozess der Gesundheitsversorgung beinhaltet die Identifikation und Analyse relevanter Versorgungsprobleme. Hierfür werden Daten aus der Gesundheitsversorgung, aus wissenschaftlichen Studien und Versorgungsberichten ausgewertet, um konkrete Handlungsbedarfe zu bestimmen.
2. **Ideenfindung:** In dieser Phase werden neue und potenziell wirksame Versorgungslösungen für die identifizierten Probleme entwickelt. Es werden neuartige Versorgungskonzepte generiert, die in der Gesundheitsversorgung noch nicht verbreitet sind und erste Machbarkeitsabschätzungen durchgeführt.
3. **Erprobung:** Die Erprobung umfasst das erste praktische Ausprobieren von vielversprechenden, weiterentwickelten Ideen in Pilotprojekten unter Studienbedingungen. Diese Phase dient dazu, die Wirksamkeit und prinzipielle Durchführbarkeit der neuen Versorgungskonzepte zu testen und notwendige Voraussetzungen der Durchführung zu identifizieren.
4. **Bewertung und Selektion:** Anhand wissenschaftlich belastbarer Methoden wird beurteilt, welche Konzepte Versorgungsverbesserungen versprechen. Nur Konzepte, die zu einer Versorgungsverbesserung führen, können für die Umsetzung in der Versorgungspraxis vorgesehen werden.
5. **Strategische Vorbereitung:** In dieser Phase erfolgt die Ausarbeitung der Rahmenbedingungen, unter denen die ausgewählten Versorgungskonzepte in der Versorgungsrealität gangbar gemacht werden können. Dabei spielt eine ent-

scheidende Rolle, dass bei der Umsetzung von erfolgreich erprobten Versorgungsideen in der Versorgungsrealität eine Vielzahl von Akteuren eingebunden werden muss. An dieser Stelle muss die strategische Entscheidung getroffen werden, wie diese Einbindung erfolgen soll.

6. Operative Entwicklung: Hier werden die operativen Voraussetzungen geschaffen, mit denen eine neue Versorgungsidee in der Versorgungsrealität funktionsfähig gemacht werden kann. Dies umfasst den Aufbau der notwendigen Infrastruktur, die Schulung des Personals und die gegenseitige Abstimmung der organisatorischen Abläufe an die neue Versorgungslösung wie auch der Anpassung der Versorgungskonzepte an die Bedingungen der aufnehmenden Organisation.
7. Einführung: Die Einführung markiert den Übergang des neuen Versorgungskonzepts in die Versorgungsrealität und das Anlaufen unter realen Versorgungsbedingungen. Neue Versorgungskonzepte werden in ersten Settings implementiert und gemonitort, um initiale Herausforderungen zeitnah zu adressieren. Dies markiert den Beginn der Diffusionsphase eines neuen Versorgungskonzepts, mit der ein neues Versorgungskonzept erst beginnt, zu einer Versorgungsinnovation zu werden.
8. Durchsetzung: Die Durchsetzungsphase zielt darauf ab, die neue Versorgungslösung flächendeckend zu etablieren. Der Fokus liegt auf der Diffusion in der Fläche und der Akzeptanzförderung der Innovation bei allen relevanten Akteuren im Gesundheitswesen. Hierbei wiederholt sich die operative Entwicklung für unterschiedliche Settings, in denen die Versorgungsneuerung umgesetzt wird und jeweils neue Anpassungsprozesse durchlaufen werden müssen.
9. Routine: In der letzten Phase wird die Innovation in die alltägliche Versorgungspraxis als neue Routine etabliert. Der fortlaufende Verwertungsprozess stellt sicher, dass die neuen Versorgungskonzepte routinemäßig angewendet und kontinuierlich optimiert werden. Spezifische Maßnahmen des Innovationsmanagements werden durch das Versorgungsmanagement im Routinebetrieb abgelöst, die ihre eigenen Herausforderungen haben und der Innovationsprozess endet.

Die Unterscheidung der nutzer- und nutzenorientierten von der technik- und anbieterorientierten Perspektive verdeutlicht, von wo aus ein Innovationsimpuls gedacht wird und von welchen Zielen und Kriterien die Aktivitäten in den Prozessphasen angetrieben sind. Diese Perspektiven entsprechen den zentralen Konzepten von „technology push“ und „market pull“ im Innovationsmanagement. Die nutzer- und nutzenorientierte Perspektive auf Innovationsprozesse in der Gesundheitsversorgung zielt darauf ab, die Bedürfnisse der Patienten und anderer Akteure im Gesundheitswesen ins Zentrum des Innovationsgeschehens zu stellen. Diese Perspektive betont, dass Innovationen dazu dienen sollten, den Nutzen für die Zielgruppen zu maximieren und deren gesundheitliche Lebensqualität durch gezielte

Versorgungsverbesserungen zu erhöhen. Typische Kriterien in dieser Perspektive sind die Erhöhung der Effektivität und Effizienz von Versorgungslösungen, die Verbesserung der Patientenerfahrung und die Förderung von Versorgungsqualität, wie sie im Konzept des „quintuple aim“ verankert sind.

Im Gegensatz dazu richtet die technik- und anbieterorientierte Perspektive ihren Fokus auf die Entwicklung von Technologien oder die Optimierung interner Prozesse der Anbieter. Im Gesundheitswesen ist diese Perspektive mit einer wissenschafts- und forschungsorientierten Sicht auf medizinische Fragestellungen verbunden, von der aus Lösungen für Probleme in der Gesundheitsversorgung gesucht werden. Diese Ansätze konzentrieren sich oft auf die Innovation aus einer forschungs-technischen oder organisationsinternen Sicht und stellen technologische Fortschritte sowie wirtschaftliche Effizienz in den Vordergrund. Wenngleich technologische Innovationen wichtige Impulse liefern, bleibt hierbei das Risiko, dass die tatsächlichen Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer, d. h. der Patientinnen und Patienten wie auch der Leistungserbringenden, unzureichend berücksichtigt werden und Innovationen an diesen Zielgruppen vorbei entwickelt werden.

Für eine Analyse der Innovation und Versorgungsentwicklung im Gesundheitswesen ist die Betrachtung des Innovationsprozesses deshalb hilfreich, weil im Bereich des Gesundheitswesens Innovationsprozesse stark forschungs- und wissenschaftsgetrieben sind. Das bedeutet, dass Versorgungsinnovationen in ihrem Kern auf einem wissenschaftlich abgesicherten, evidenzbasierten Wirksamkeitsnachweis beruhen müssen, der in einem geschäftsmodellbasierten Ansatz der Versorgungsentwicklung als Wertversprechen („value proposition“) fungiert. Dieses Wert- oder Versorgungsversprechen besteht darin, dass eine neue Versorgungskonzeption zur Lösung eines Versorgungsproblems auf mindestens einer der im „quintuple aim“ beschriebenen Dimensionen der Versorgungsverbesserung nachweisbar beiträgt. Diese machen eine inhaltlich-konzeptionelle Unterteilung in zwei Bereiche erforderlich. In einem ersten Abschnitt wird der Wirksamkeitsnachweis eines neuen Versorgungskonzepts erbracht (Entwicklungsphase), in einem zweiten Abschnitt werden erfolgreich erprobte Versorgungskonzepte in die Versorgungspraxis überführt (Transferphase). Unterstellt man einen aus Vereinfachungsgründen linearen Innovationsprozess wie oben dargestellt in 9 Stufen, stellen die Stufen 1 bis 4 die Entwicklungsphase dar, während die Stufen 5 bis 9 die Transferphase darstellen.

Eine Unterteilung in eine Entwicklungsphase und in eine Transferphase ist insofern hilfreich, da sie mit verschiedenen Anforderungen verbunden sind, die Innovationsprozesse zwangsläufig zu arbeitsteiligen Prozessen machen. Aufgabe in der (Forschungs- und) Entwicklungsphase ist es, den Nachweis zu erbringen, dass eine Versorgungsidee wirksam ist und dass dieser Nachweis nach wissenschaftlichen Maßstäben und mit möglichst hohem Evidenzgrad erbracht wird. Um das zu leisten, müssen Versorgungsideen in Forschungsprojekten umgesetzt werden und deren Funktionsweise empirisch überprüft werden. Um einen validen Nachweis



zu führen, müssen Studienendpunkte definiert werden, die eine relevante Versorgungsverbesserung repräsentieren. Dazu sind Studiendesigns erforderlich, in denen über den Studienverlauf möglichst stabile bzw. kontrollierbare Bedingungen sichergestellt werden müssen, in denen die Wirkung einer meist komplexen Intervention auf eine festgelegte Zielgröße als Studienendpunkt überhaupt untersucht werden kann. Dieser Teil der Innovation und Versorgungsentwicklung kann als Tech-Komponente im Innovationsprozess verstanden werden.

Erst wenn der Wirksamkeitsnachweis erbracht und damit ein Versorgungs- bzw. Werteversprechen formuliert ist, ist die notwendige Bedingung für einen Transfer eines Versorgungskonzepts in die Versorgungsrealität erfüllt. Um dieses Versorgungsversprechen auch in der Versorgungsrealität umzusetzen, sind Prozessschritte erforderlich, mit denen die Diffusion bzw. Dissemination des neuen Versorgungskonzepts geleistet wird. Dieser Diffusionsprozess gestaltet sich anders als ein Wirksamkeitsnachweis einer komplexen Intervention. Die Diffusion von Innovationen hat in der Literatur einen eigenen Stellenwert und ist konzeptionell anders zu fassen als die davor liegenden Phasen (Rogers 2003).

Die Unterteilung des Innovationsprozesses in eine Entwicklungsphase und eine Transferphase ist deshalb bedeutend, weil der Nachweis der Wirksamkeit mit Blick auf die Versorgungsverbesserung einerseits integraler Bestandteil des Innovationsprozesses ist und mit der Evaluation der Wirksamkeit einer Versorgungsidee abschließt (Phase 3 und 4, Erprobung und Bewertung und Selektion), andererseits sich durch den Forschungskontext, in dem dieser Nachweis nur erbracht werden kann, andere Rahmenbedingungen und eine andere Logik erfordert, als die Umsetzung erfolgreich erprobter Konzepte in die Versorgungsrealität. In einer arbeitsteiligen Organisation des Innovationsprozesses (Hauschildt et al. 2023) bedeutet dies, dass die Zuständigkeit und Verantwortung sich in der Weiterführung der neuen Versorgungsform durch den Innovationsprozess ändert und die Phasen nach der Auswahl, Selektion und Bewertung von anderen Kompetenzprofilen anderer Akteure getragen werden müssen als die Ideengenerierung, Selektion, Bewertung und Auswahl von neuen Versorgungskonzepten. Herausfordernd dabei ist, dass diese Aspekte gleichwohl in der Konzeption und Umsetzung von (Forschungs- und) Entwicklungsprojekten berücksichtigt werden müssen, um eine hinreichende Versorgungsreife der Projekte sicherzustellen, die für eine Übertragung in die Versorgungsrealität erforderlich ist.

### 3. Geschäftsmodelle in Innovation und Versorgungsentwicklung

Um die Bedeutung eines arbeitsteiligen Innovationsprozesses zu verdeutlichen, soll anhand eines geschäftsmodellbasierten Ansatzes der Innovation und Versorgungsentwicklung gezeigt werden, wie Innovationen sowohl von einem belastbaren Wertversprechen als auch gleichzeitig von geeigneten Strukturen und Prozessen in der Versorgungsrealität getragen werden müssen. Deshalb machen neue Versorgungs-



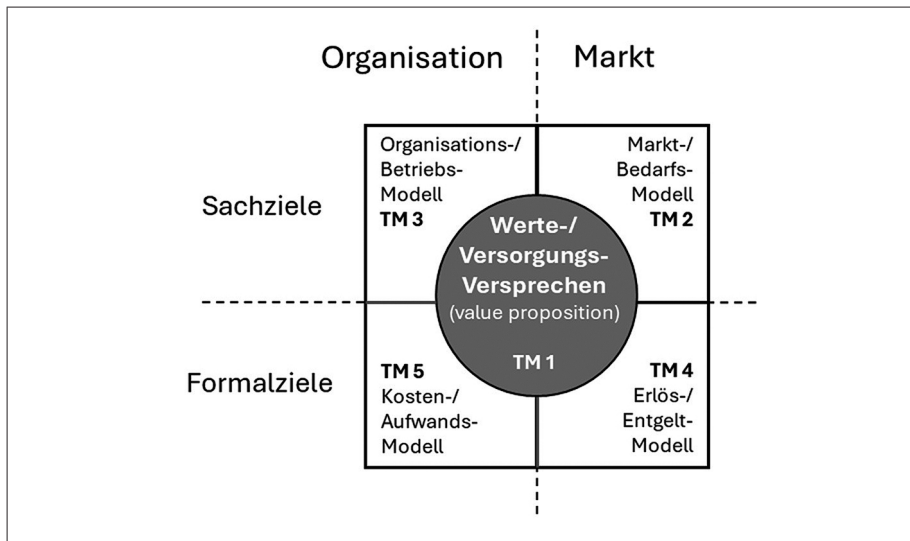
konzepte stets auch die (Weiter-) Entwicklung eines komplementären Realisierungskonzepts erforderlich. Diese Realisierungskonzepte können als Geschäftsmodelle verstanden werden (Wirtz 2020). Geschäftsmodelle und Geschäftsmodellinnovationen werden inzwischen auch vermehrt für den öffentlichen Sektor diskutiert (Wirtz et al. 2023) und konnten bereits auch erfolgreich auf Fragen von Innovation und Versorgungsentwicklung im Gesundheitswesen angewendet werden (Dietrich und Molter 2013; Dietrich und Hilfinger 2017; Dietrich und Znotka 2017). Auch für übergreifende Versorgungskonzepte, für deren Realisierung eine Vielzahl von Akteuren zusammenarbeiten muss, sind Geschäftsmodellansätze ein geeignetes Instrument, um Handlungsansätze für Innovationsprozesse und ihre Transferphasen abzuleiten.

### 3.1 Geschäftsmodelle und Versorgungsinnovation

Innovation und Versorgungsentwicklung im Gesundheitswesen haben letztendlich die Versorgungsverbesserung zum Ziel. Damit zielen Innovationsprozesse im Ergebnis auf ein Wertversprechen ab, das sich an der Erfüllung der in der Versorgungsverbesserung zusammengefassten Zielkomponenten orientieren muss. Die Bedeutung der Innovationsphasen für die Realisierung von Versorgungsverbesserungen lässt sich dadurch verdeutlichen, dass man das Zusammenspiel der Entwicklungsphase und der Transferphase des Innovationsprozesses aus einer Geschäftsmodellperspektive betrachtet. Dazu soll zunächst das Konzept von Geschäftsmodellen in der Gesundheitsversorgung erläutert werden mit dem Ziel, die Geschäftsmodellentwicklung von Versorgungsverbesserungen in die bestehenden Geschäftsmodelle der Gesundheitsversorgung zu integrieren. Aus einer arbeitsteiligen Sicht von Innovationsprozessen wird damit deutlich, wo die wissenschaftliche Kompetenz im Innovationsprozess der Versorgungsentwicklung endet und ein Wechsel der Innovationslogik weg vom Wirksamkeitsnachweis unter stabilen Studienbedingungen hin zur Umsetzungskompetenz unter dynamischen Umfeldbedingungen erfolgt

Zudem sind Geschäftsmodelle insofern als hilfreiches Instrument zur Analyse von Versorgungskonzepten geeignet, da die Gesundheitsversorgung fast ausschließlich in Organisationen bzw. organisierten Zusammenhängen wie Arztpraxen, Kliniken, Apotheken, Versorgungsnetzen etc. erbracht wird, die jede für sich ihre eigenen Geschäftsmodelle verfolgen. Dabei wird unter einem Geschäftsmodell die Logik verstanden, mit der in einem gewinnorientierten bzw. kommerziellen Kontext wie auch in einem nicht-gewinnorientierten Kontext Wertversprechen realisiert werden. Da es inzwischen verschiedene Ansätze zur Beschreibung von Geschäftsmodellen gibt (Wirtz 2020; Zott und Amit 2010), soll hier auf einen generischer Geschäftsmodellansatz Bezug genommen werden, der die Komponenten von bestehenden Geschäftsmodell-Konzeptionen integriert (Znotka et al. 2019; Dietrich 2022, s. Abb. 3).

Ein Geschäftsmodell beschreibt auf aggregiertem Niveau die Grundlogik, wie eine Organisation Werte schafft. Mit einem Geschäftsmodell werden dabei nur so viele Details beschrieben, die notwendig sind, um seine Plausibilität und Tragfähigkeit nachvollziehen zu können. Obwohl die Entstehung des Geschäftsmodell-Begriffs unternehmerisch geprägt ist, eignet sich dieser Ansatz auch zur Analyse für den Public-/Non-Profit-Sektor (Wirtz et al. 2023), für soziale und gemeinwohlorientierte Innovationen (Phillips et al. 2015) genauso wie für die Organisation der Versorgung im Gesundheitswesen (Christensen et al. 2009; Znotka et al. 2019).



**Abbildung 3: Integrierter Geschäftsmodellansatz der Innovation und Versorgungsentwicklung**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dietrich (2022)

Der hier herangezogene Geschäftsmodellansatz lehnt sich an die betriebswirtschaftliche Unterteilung in Sach- und Formalziele an und bezieht sich aus systemtheoretischer Sicht auf eine Innen-Außen-Differenzierung von Systemen, d. h. hier auf die Unterscheidung zwischen einer Organisation/Betrieb-Seite (intern) und einer Markt/Bedarf-Seite (extern) (vgl. Znotka et al. 2019; Dietrich 2022). Versteht man das nutzenstiftende Werte- bzw. Versorgungsversprechen und seine Realisierung als zentrales Teilmodell (TM), lassen sich draus fünf Teilmodellen ableiten.

Konzeptioneller Ausgangspunkt von Geschäftsmodellen ist das Werte- bzw. Versorgungsversprechen (»value proposition«) als Dreh- und Angelpunkt, der die Kernidee der sachlichen und formalen Wertschöpfung im Rahmen der Gesundheitsversorgung darstellt (TM 1). Das Werte- bzw. Versorgungsversprechen besteht aus dem evidenzbasierten Nachweis der Versorgungsverbesserung, der sich an konkret formulierten Kriterien wie z. B. dem „quintuple aim“ orientiert (Nundy et al.

2022) und von dem ausgegangen wird, dass es sich effektiv und effizient organisatorisch realisieren und in das Versorgungsumfeld einbinden lässt. TM 1 bezieht sich gleichzeitig auf die Sach- und Formal-Ebene sowie auf die Organisations- bzw. Marktseite und schließt auch gesundheitsökonomische Aspekte ein.

Auf der Sachebene ist zu begründen, inwieweit ein unter Studienbedingungen erfolgreich auf Wirksamkeit untersuchtes Versorgungskonzept ein real existierendes Versorgungsproblem aus Sicht der Leistungserbringer, Patientinnen und Patienten und Versicherten sowie anderen Stakeholdern adressiert. Ergebnis eines effektiven Geschäftsmodells im Versorgungskontext ist, dass eine Versorgungsinnovation in der Versorgungspraxis tatsächlich angewendet wird und sich die unter Studienbedingungen gezeigten Versorgungsverbesserungen auch unter realen Versorgungsbedingungen zeigen. Dabei stellt die Modellierung und Validierung der Inanspruchnahme eines Versorgungskonzepts bzw. die realisierte Nachfrage danach die relevante Größe dar, mit der auf sachlicher Ebene der praktische Versorgungsnutzen abgebildet wird. Dazu zählen die spezifischen Nutzen- und Nutzer-Wahrnehmungen, die erklären, wie aus sachlicher Sicht die Inanspruchnahme einer Leistung durch Nutzer bzw. Nachfrager zustande kommen, sowie auch Entscheidungsprozesse von Stakeholdern bzw. Nutzern sowie die Bewertung alternativer Leistungs- und Versorgungsmöglichkeiten (TM 2).

Das bedeutet auf der sachlichen Ebene auch die Fähigkeit der Versorgungsorganisation, das Konzept wirkungsvoll umsetzen zu können (TM 3). Neben dem Wirksamkeitsnachweis eines Versorgungskonzepts (TM 1) ist dieser Aspekt der realisierten Versorgungsverbesserung eine notwendige Voraussetzung für den sachlichen Erfolg einer Versorgungsinnovation. Auf der Organisationsseite beschreibt der Geschäftsmodellansatz die organisationsspezifischen, sachlichen Aspekte der Leistungserstellung (TM 3). Hierzu zählen u. a. die organisationsspezifischen Kapazitäten, Fähigkeiten, Prozesse, Netzwerkressourcen wie Kooperationen bzw. Partnerschaften und der Zugang zu den erforderlichen materiellen wie immateriellen Ressourcen, welche die sach-, zeit- und fachgerechte Leistungserbringung ermöglichen und auf dem erforderlichen Qualitätsniveau sicherstellen.

Da die Sachebene allein aber nichts darüber aussagt, ob ein wirksames Versorgungskonzept auch wirtschaftlich tragfähig ist, muss auf formaler Ebene die Wertschöpfung auch hinsichtlich Kosten und Aufwände sowie Erlöse und Entgelte abgebildet werden, woraus sich im Ergebnis die wirtschaftliche Tragfähigkeit bemessen lässt. Dazu müssen die sachlichen Aspekte der Leistungserstellung in einem entsprechenden Kosten- bzw. Aufwands-Modell abgebildet werden (TM 5). Der Zusammenhang zwischen dem Organisations-/Betriebs-Modell (TM 3) und dem Kosten-/Aufwands-Modell (TM 5) besteht darin, dass unterschiedliche Konfigurationen von alternativen Kombinationen substitutiver und komplementärer Elemente der sachlichen Leistungserstellung sowie sachliche Anforderungen an die

Leistungserstellung, wie z. B. Qualitätsanforderungen, zu unterschiedlichen Kosten und Aufwänden führen.

Auf der formalen Ebene erklärt die Marktseite des Geschäftsmodellansatzes, wie sich institutionelle oder individuelle Nutzen- bzw. Nutzungswahrnehmung in Erlös- und Entgelt-Modelle bzw. Zahlungsbereitschaften und -fähigkeiten oder privaten Zahlungsbereitschaften niederschlagen (TM 4). Dabei kann es sich um Entgelte und Erstattungs-Modelle nach Regelwerken wie dem Einheitlichen Bewertungsmaßstab (EBM), mit Berücksichtigungen in pauschalierten Entgelten oder in selektivvertraglichen Regelungen handeln. Bei einer kostenbasierten Kalkulation von Entgelten besteht ein direkter Zusammenhang zwischen dem Kosten-/Aufwandsmodell und den Erlös-/Entgeltmodellen. Werden nutzenorientierte Entgelt-Modelle zu Grunde gelegt, wie sie z. B. in der gesundheitsökonomischen Evaluation herangezogen werden, besteht zwischen dem Werte- bzw. Versorgungsversprechen (TM 1), seinem Versorgungsverbesserungseffekt sowie der Bewertung durch Nutzer und Stakeholder (TM 2) ein indirekter Zusammenhang zum Erlös-/Entgelt-Modell (TM4).

Anders als in kommerziellen Geschäftsmodellen ist in nicht-kommerziellen Geschäftsmodellen das Formalziel Wirtschaftlichkeit als bindende Nebenbedingung für seine Funktionsfähigkeit zu verstehen, während die Optimierung des Sachziels die Zielfunktion darstellt. Die Gegenüberstellung der Resultate aus den Erlös- und Kostenmodellen stellt in Verbindung mit den erbrachten Leistungsmengen die wirtschaftliche Tragfähigkeit bzw. Finanzierbarkeit eines Versorgungskonzepts dar. Trägt sich ein Geschäftsmodell nicht selbst, d. h. werden dauerhaft weniger Erlöse und Entgelte aus dem regulären Betrieb generiert, als das Versorgungskonzept Kosten und Aufwände verursacht, verdeutlicht ein negatives wirtschaftliches Ergebnis letztendlich den Umfang des Subventionierungsbedarfs, der für die Erfüllung des Werte- bzw. Versorgungsversprechens erforderlich ist. Besteht die Möglichkeit, Verluste durch externe Finanzierung wie Zuschüsse oder Verlustausgleich durch die öffentliche Hand oder Spenden zu kompensieren, kann dies ebenfalls zum Erlös- bzw. Entgeltmodell gezählt werden und die Tragfähigkeit eines Versorgungskonzepts begründen.

Bei der Entwicklung von Versorgungsinnovationen ist es im Hinblick auf ihre Verwertbarkeit notwendig, ein für das Versorgungskonzept funktionierendes Geschäftsmodell als Zielbild zu formulieren, das bereits in der Anlage des Versorgungskonzepts von Beginn an antizipiert wird. Ohne die Übertragbarkeitsperspektive auf einer Geschäftsmodellbasis zu Beginn in die Entwicklung von neuen Versorgungskonzepten einzubinden, wird die Versorgungsreife von Versorgungskonzepten, die nur unter Studienbedingungen erfolgreich auf Wirksamkeit geprüft werden konnten, nicht systematisch sichergestellt. Ein weiterer Fokus des geschäftsmodellbasierten Ansatzes in Innovation und Versorgungsentwicklung liegt zudem darauf, wie Versorgungsinnovationen erfolgreich in bestehende Geschäftsmodelle der Gesund-

heitsversorgung integriert werden können. Neue Versorgungskonzepte sollten nahtlos in vorhandene Strukturen eingebunden werden können, um Widerstände zu vermeiden. Um das leisten zu können, ist es Voraussetzung, etablierte Versorgungsformen aus einer Geschäftsmodellperspektive analysieren und bewerten zu können.

### 3.2 Innovationsprozesse und Geschäftsmodelle

Eine arbeitsteilige Betrachtung von Innovationsprozesse unter dem Aspekt einer Entwicklungsphase und einer Transferphase erlaubt es, die Herausforderungen in der Organisation vollständiger, d. h. die Transferphase strukturiert integrierender Innovationsprozesse mit einem geschäftsmodellbasierten Ansatz herauszuarbeiten. Wie dargestellt, ist der Kern jedes Geschäftsmodells das Wertversprechen, was übersetzt in den Bereich der Innovation und Versorgungsentwicklung der Nachweis eines wirksamen Versorgungskonzepts ist. Dieser Nachweis ist mit wissenschaftlichen, empirischen Forschungsmethoden zu erbringen, was aus dem Wirksamkeitsnachweis einen technischen Entwicklungsprozess macht. Innovationsprozesse haben aber besonders dann eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit, wenn bereits in der Entwicklungsphase ein valider gesellschaftlicher Bedarf zugrunde gelegt wird (Lindner et al. 2016). Für Versorgungsinnovationen bedeutet das, dass neben der wissenschaftlichen Relevanz und Rigorosität im Sinne der internen Validität die Relevanz für die Versorgungsrealität im Sinne einer externen Validität ein entscheidender Faktor für den Innovationserfolg darstellt.

Betrachtet man den Innovationsprozess als arbeitsteilig zu organisierenden Prozess, stellen die Entwicklungsphase und die Transferphase somit zwei unterschiedliche Domänen für Innovationsaktivitäten dar. In der Entwicklungsphase ist die Aufgabe, interne Validität sicherzustellen, mit der die Wirksamkeit eines neuen Versorgungskonzepts nachgewiesen werden kann. Da es sich dabei um die Erforschung komplexer Interventionen handelt, ist es erforderlich, im Projekt sowohl die Studienbedingungen konstant zu halten als auch die zur Analyse der Effekte erforderlichen Untersuchungs-Endpunkte festzuschreiben. Abweichungen in den Rahmenbedingungen eines Forschungs- bzw. Studienprojekts oder die Änderung eines Endpunktes innerhalb der Studienzeitdauer beeinträchtigen die Aussagekraft von Wirksamkeitsstudien bzw. können sie unmöglich machen. Abweichungen gefährden die interne Validität von Wirksamkeitsaussagen, was in der Regel dazu führt, dass die grundlegende Funktionsweise eines Versorgungskonzepts als das zentrale Werte- bzw. Versorgungsversprechen nicht nachgewiesen werden kann. Die Logik innerhalb der Entwicklungsphase besteht somit darin, in klar strukturierten und a priori in Hypothesen formulierten Ursache-Wirkungszusammenhängen unter möglichst stabilen Untersuchungsbedingungen Wirksamkeitsnachweise zu erbringen.

Dagegen herrscht in der Transferphase eine andere Logik vor. Sie trägt dann zu einem erfolgreichen Innovationsprozess bei, wenn in dieser Phase die externe Validität des Versorgungskonzeptes unter realen Versorgungsbedingungen sichergestellt

werden kann. Unterschiedlich sind die Voraussetzungen in einer Transferphase im Vergleich zur Entwicklungsphase, da in der Umsetzung von neuen Versorgungsideen in die Versorgungsrealität von dynamischen, iterativen und nicht-linearen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen ausgegangen werden muss. Das bedeutet, dass die Überführung von neuen Versorgungskonzepten in die Anwendungspraxis unter ganz anderen Bedingungen stattfindet wie der Nachweis der Wirksamkeit und weitestgehend stabil gehaltenen Studien- bzw. Umfeldbedingungen.

Erfolgreiche Innovationsprozesse in der Versorgungsentwicklung erfordern die produktive Verknüpfung von Entwicklungs- und Transferphasen. In der Entwicklungsphase muss ein reales Versorgungsproblem identifiziert werden, das organisatorisch umsetzbar ist. Gleichzeitig müssen bereits in dieser Phase die Anforderungen der Transferphase berücksichtigt werden. In der Transferphase ist sicherzustellen, dass die Bedingungen für die Wirksamkeit einer Versorgungskonzeption bestehen bleiben. Nach dem Nachweis der Wirksamkeit bedarf es eines geeigneten Geschäftsmodells als Realisierungskonzept, das auf das Versorgungsversprechen ausgerichtet ist. So verzahnen sich Projekt- und Transferphase, um die erfolgreiche Umsetzung in der Versorgungspraxis zu gewährleisten (s. Abb. 4).

Für eine stärker auf die Verwertung ausgerichtete Versorgungsentwicklung ist es deshalb erforderlich, die Anforderungen der in der Entwicklung von Versorgungsinnovationen unter Berücksichtigung vor allem der Nutzerperspektive einzubinden. Osborne et al. (2021) argumentieren, dass Werte auch in nicht-gewinnorientierten, öffentlichen Organisationen nur dann entstehen, wenn die Nutzerperspektive konsequent in der Gestaltung des Wertversprechens eingenommen wird. Bezogen auf die Innovationen und Versorgungsentwicklung bedeutet das, dass die „Effizienz“ von Innovationsprozessen nicht auf die effiziente Durchführung Evaluationsstudien reduziert werden kann, sondern dass das leitende Kriterium die Realisierung der Versorgungsverbesserung in der Versorgungsrealität sein muss. Die Nutzen- bzw. Nutzerorientierung stellt dabei sowohl für erfolgreiche Innovationsprozesse (Hauschildt et al. 2023) wie auch für Geschäftsmodelle (Wirtz 2020; Wirtz et al. 2023; Znotka et al. 2019) einen entscheidenden Faktor für erfolgreiche Versorgungsinnovationen dar (s. Abb. 4).

#### 4. Organisation von Transferphasen

Der Übergang von der Entwicklungsphase in die Transferphase bei Versorgungsinnovationen bedeutet einen grundsätzlichen Wechsel der Rahmenbedingungen, unter denen die eine Innovation weiterentwickelt wird. Während in der Entwicklungsphase die Rahmenbedingungen stabil gehalten werden und die Endpunkte zur Messung der Versorgungsverbesserung über die Studiendauer festgeschrieben sind, ändern sich in der Transferphase die Rahmenbedingungen und Zielgrößen bei der Entwicklung eines funktionsfähigen Geschäftsmodells. Transferphasen müssen im komplexen Umfeld der Gesundheitsversorgung gestaltet werden. Dabei handelt es

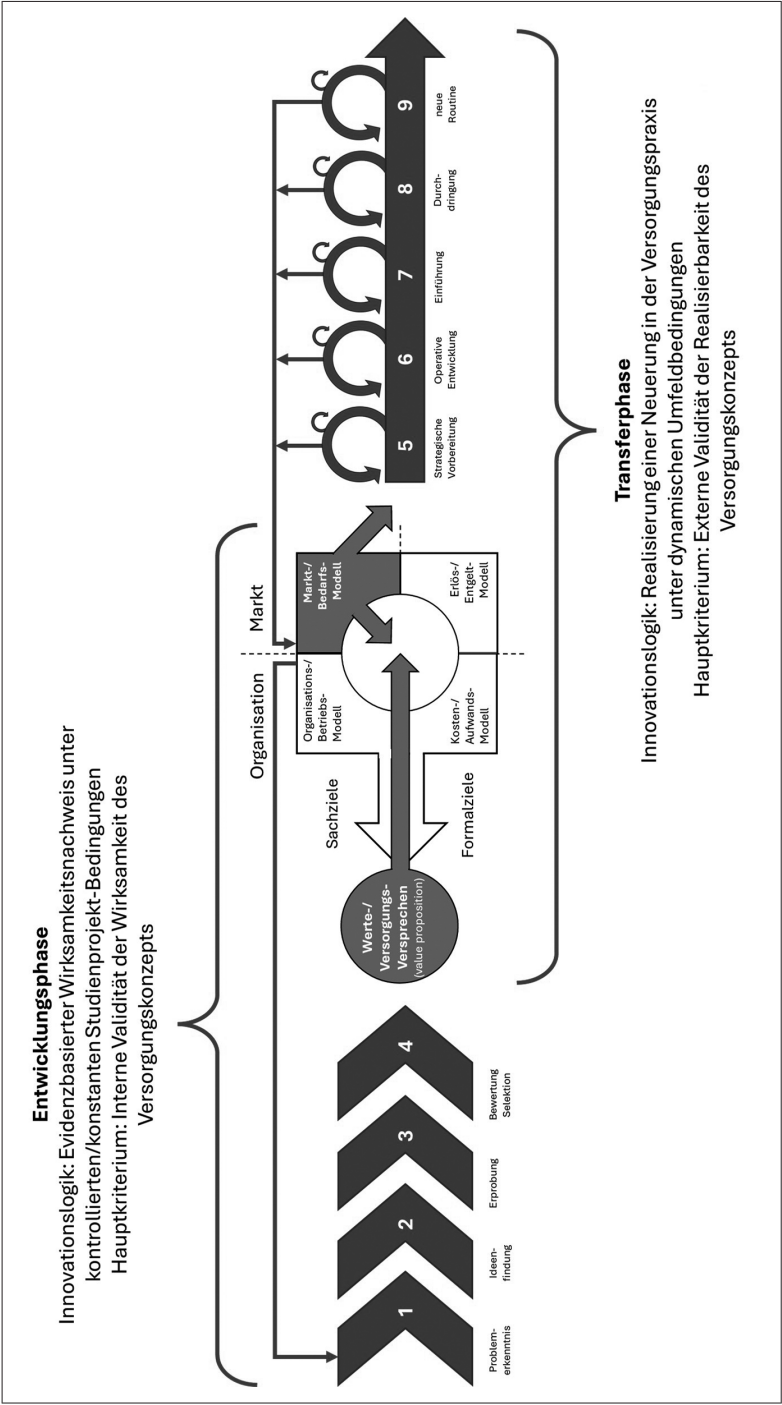


Abbildung 4: Phasen des Innovationsprozesses, Innovationslogik und Geschäftsmodelle

Quelle: Eigene Darstellung



sich bei der Gesundheitsversorgung um ein gesellschaftliches Umfeld, dass durch die grundgesetzlich vorgegebene Struktur eine Komplexität entwickelt hat, in der Veränderungsprozesse von keinem Akteur mehr alleine bewältigt werden können (Jonitz et al. 2024). Wie viele andere gesellschaftliche Bereiche auch, ist das Umfeld, in dem Gesundheitsversorgung und Innovation und Versorgungsentwicklung organisiert werden muss, von hoher, zeitweise unvorhersehbarer Dynamik geprägt. Als Grundlage für die Integration von Transferphasen in Innovationsprozesse unter dynamischen Umfeldbedingungen bedarf es geeigneter Verständniskonzepte, mit denen die Herausforderungen der Transferphasen hervorgehoben werden können, um daran Handlungskonzepte anzuschließen, mit denen Innovationen in der Gesundheitsversorgung nachhaltig und effektiv implementiert werden können.

#### 4.1 Umfeldbedingungen in der Transferphase

Um geeignete Verständniskonzepte für das dynamische Umfeld von Innovation und Versorgungsentwicklung heranzuziehen, können die bereits seit einiger Zeit vermehrt diskutierten Konzepte „VUCA“ und „BANI“ herangezogen werden. Auch wenn sie aufgrund der noch nicht umfangreich abgesicherten Evidenz zur Wirksamkeit vorsichtig zu bewerten sind, hat sich diese Strukturierung für die Organisation und Unternehmensführung als relevant und hilfreich erwiesen (Saleh und Watson 2017; Baran und Woznyj 2020) z. B. für die Organisation von Innovationsprozessen in neuen organisatorischen Settings wie der virtuellen Zusammenarbeit (Mahadevan 2024b). Sie liefern Ansatzpunkte für wirksamere Veränderungsprozesse im Gesundheitswesen (Cernega et al. 2024; Morgan-Gorman et al. 2025), womit sie für Gestaltung von Transferprozessen in Innovation und Versorgungsentwicklung relevant sind.

Wie Rahmenbedingungen in anderen gesellschaftlichen Bereichen auch sind die des Gesundheitswesens zunehmend von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägt („volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity“ „VUCA“) (Bennis 2007; Whiteman 1998). Das Rahmenkonzept VUCA findet daher auch im Gesundheitswesen Anwendung (Cernega et al. 2024) und wurde insbesondere im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie auch im Gesundheitswesen als Führungskonzept herangezogen, um Herausforderungen in der Gestaltung resilienter Gesundheitsversorgungssysteme zu strukturieren und zu bewältigen (Schulze et al. 2021). Gleichzeitig hat die Corona-Pandemie aber auch zur Erkenntnis geführt, dass vorherrschende und sich entwickelnde gesellschaftlich relevante Veränderungsprozesse z. B. in Technologie, Klima und Politik nicht nur durch hohe Dynamik gekennzeichnet sind, sondern die Rahmenbedingungen sich zunehmend unvorhersehbar und chaotisch verhalten und bedeutende Auswirkungen in wichtigen Gesellschaftsbereichen mit großer Relevanz für handelnde Akteure, Institutionen und die Bevölkerung haben können. Dieses Phänomen wird von einer Weiterentwicklung des VUCA-Konzepts aufgegriffen, welche die zunehmend vorherrschenden Umfeldbedingungen mit den Begriffen brüchig/anfällig, ängstlich/besorg, nichtli-



near und unbegreiflich („brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible“, BANI) beschreibt (Cascio 2020), was Auswirkungen auf die Steuerung von Organisationen und die Gestaltung von Innovationsprozessen unter sich wandelnden Organisationsbedingungen hat (Mahadevan 2024a).

## 4.2 Anforderungen an die Gestaltung der Transferphase

Im Sinne einer arbeitsteiligen Organisation von Innovationsprozessen (Hauschildt et al. 2023), bedarf es der Integration der Transferphase in Innovationsprozesse und des Anschlusses der Transferphase an die Entwicklungsphase, um Innovationen in der Gesundheitsversorgung nachhaltig und effektiv zu implementieren. Die Anforderungen an eine Transferphase können vor dem Hintergrund der Verständniskonzepte eines dynamischen Umfelds formuliert und entsprechende Gestaltungsgrundsätze abgeleitet werden. Nachfolgend werden deshalb entlang der Stufen der Transferphasen innerhalb des Innovationsprozesses „strategische Vorbereitung“, „operative Entwicklung“, „Einführung“, „Durchdringung“ und „Routine“ Gestaltungsaspekte formuliert, die für die Realisierung von erfolgreichen Versorgungskonzepten nach der Entwicklungsphase relevant sind.

### 4.2.1 Strategische Vorbereitung

Die strategische Vorbereitung ist gekennzeichnet von Entscheidungen, wie die Transferphase grundsätzlich organisiert werden soll. Unter den Bedingungen eines dynamischen Umfelds der Versorgungsentwicklung, unter Berücksichtigung der Vielzahl unterschiedlicher Akteure und Institutionen, die in Innovationsprozessen der Gesundheitsversorgung einzubinden sind, wie auch bei der Komplexität von Versorgungsinnovationen sowohl in der Entwicklungs- als auch in der Transferphase, erweist sich die strategische Grundausrichtung als entscheidend. Vereinfacht geht es darum, welche Akteure der Gesundheitsversorgung für den Transfer eines erfolgreich erprobten Versorgungskonzepts wie und in welchem Format eingebunden werden, welche Ziele gelten und wie die Zusammenarbeit gestaltet werden soll.

Da unter dynamischen und teilweise unvorhersehbaren Rahmenbedingungen auch strategische Ansätze elastisch und anpassungsfähig sein müssen, sind Ansätze einer „open strategy“ (Hautz et al. 2017) relevant, die durch Transparenz und Inklusion gekennzeichnet sind, und sowohl interne als auch externe Akteure in strategische Prozesse einbeziehen und strategische Informationen zugänglich machen. Dabei wird strategische Offenheit nicht als statisch angesehen, sondern entwickelt sich je nach organisatorischen und externen Bedingungen.

Ein erfolgsversprechender Ansatz der strategischen Ausrichtung kann im Versorgungskontext in einem inklusiven Modus („inclusiveness“) im Gegensatz zu einem exklusiven Modus („exclusiveness“) (Schmidt et al. 2025) gesehen werden. Unter dem inklusiven Modus wird dabei die Einbeziehung eines breiten Spektrums an Akteuren und Institutionen im Dialog verstanden, in dem es ermöglicht wird, zwischen Organisationen, die an Innovationsprozessen beteiligt sind, Konflikte zu

entschärfen, gemeinsames Engagement zu erzeugen und gemeinsame Ziele zu formulieren. Der inklusive Modus wird besonders dann als relevant angesehen, wenn eine Vielfalt an Perspektiven erforderlich ist, ein hoher Bedarf an Akzeptanz und Verbindlichkeit besteht, Widerstände vermieden werden sollen, die Zusammenarbeit langfristig angelegt ist und es sich um komplexe und vernetzte Lösungen handelt.

Unter dem exklusiven Modus wird verstanden, dass nur einer begrenzten Anzahl von beteiligten Akteuren ein selektiver Zugang zu strategischen Entscheidungen gewährt wird und feste hierarchische Entscheidungsstrukturen herrschen. Wenn auch dem inklusiven Modus von Schmidt et al. (2025) eine höhere Relevanz zur Bildung von strategisch abgestimmten Entscheidungen im Kontext komplexer Versorgungsinnovationen beigemessen wird, hat der exklusive Modus in solchen Situationen seine Berechtigung, in denen es bei Zielkonflikten einer klaren Entscheidungsfindung bedarf, eine breite Partizipation und Transparenz für alle Beteiligten schwer umzusetzen ist, strategische Themen Vertraulichkeit und Sensibilität eine Rolle spielen sowie Zeit und Ressourcen begrenzt sind.

Da auch die strategische Offenheit und ihre Ausprägung dynamisch ist, kann davon ausgegangen werden, dass in komplexen Interventionen unter dynamischen Umfeldbedingungen und einer Vielzahl von unterschiedlichen Akteuren vor allem der inklusive Modus für den Innovationserfolg relevant ist. Das bedeutet, dass Organisations- und Kollaborationsformate unter den Akteuren der Gesundheitsversorgung praktiziert werden müssen, die in der Vergangenheit weniger im Vordergrund standen. Bei Bedarf kurzfristig in einen exklusiven Modus zu wechseln, um dann wieder in den inklusiven Modus zurück zu wechseln, ist eine weitere Herausforderung, die in einer strategisch offenen Gestaltung von Transferphasen bewältigt werden muss.

#### 4.2.2 Operative Entwicklung

Die Aufgaben der operativen Entwicklung von Versorgungsinnovationen in der Transferphase können anhand des geschäftsmodellbasierten Ansatzes und dessen Teilmodelle abgeleitet werden, die sich um ein Wertversprechen formieren (TM 1, vgl. Abb. 3) und so gestaltet werden müssen, dass sie dazu kompatibel sind (vgl. Abb. 4). Im Kern geht es darum, in einem Non-Profit- bzw. Public-Management-Kontext ein Geschäftsmodell zu entwickeln (Wirtz et al. 2023), das auf das Versorgungskonzept passt und es in das bestehende System bereits existierender Geschäftsmodelle der Gesundheitsversorgung einzubinden. Dabei ist zu klären, welche bestehenden Versorgungskonzepte ergänzt, ersetzt oder angepasst werden müssen und an welcher Stelle von bestehenden Versorgungskonzepten und Geschäftsmodellen Anschlussfähigkeit hergestellt werden muss. Die Möglichkeiten, einen geschäftsmodellbasierten Ansatz im Kontext der Gesundheitsversorgung anzuwenden, wurde bereits an andere Stelle für verschiedene Beispiele diskutiert (Dietrich und Hilfinger 2017; Znotka et al. 2019).

Die Nutzerorientierung als zentraler Bestandteil des Markt-/Bedarfsmodells (TM 2, Abb. 3) spielt bei der Wertschöpfung in Geschäftsmodellen im Sinne einer „service dominant logic“ (Vargo und Lusch 2004) eines konsequent und generisch-nutzerorientierten Managements eine Schlüsselrolle (Osborne et al. 2021; Osborne et al. 2013). Sie stellt in einer bedarfsorientierten Weiterentwicklung der Gesundheitsversorgung den konzeptionellen Ausgangspunkt wie auch die Basis für patientenrelevante Endpunkte bei der Realisierung von Versorgungsverbesserungen und die Zielgröße in Transferphasen von Versorgungsinnovationen dar. Daher ist es für den Innovationserfolg erforderlich, dass der tatsächliche Bedarf an einer Lösung für ein Versorgungsproblem hinreichend groß ist, damit das in einem neuen Versorgungskonzept formulierte Versorgungsversprechen von den Leistungserbringern als erforderlich und hilfreich angesehen, nachgefragt und umgesetzt wird und die Patientinnen und Patienten, Versicherten oder Bürgerinnen und Bürger den konkreten Nutzen einer neuen Versorgungsform wahrnehmen und erleben können. Dazu muss aus dem Markt-/Bedarfsmodell heraus erklärt werden können, wie das Versorgungskonzept die Leistungserbringenden als Anwenderinnen und Anwender sowie die Patientinnen und Patienten, Versicherte und die Bevölkerung als Nutzerinnen und Nutzer erreicht.

Ebenso erforderlich sind entsprechende Entgelt- bzw. Erlösmodelle, die mit der Umsetzung einer neuen Versorgungsform verbunden sind (TM 4, Abb. 3). Das kann sowohl strukturelle Komponenten betreffen, für deren Finanzierung die Zuständigkeit oftmals einer Klärung bedarf, wie auch spezifische Leistungen betreffen, die definiert und mit entsprechenden Entgelten hinterlegt werden müssen. Die Zuständigkeit für die Gestaltung erforderlicher Entgelt-Modelle hängt dabei vom Kontext ab, in dem eine neue Versorgungsform umgesetzt wird. Bei regional begrenzten Versorgungsformen können sie in Selektivverträgen geregelt werden oder bei bundesweit übertragbaren Konzepten im Einheitlichen Bewertungsmaßstab (EBM) durch den Bewertungsausschuss in Gebührenordnungspositionen festgelegt werden. Konzepte wie temporäre Vergütungen, die eine kostendeckende Leistungserbringung innovativer Versorgungsformen möglich machen und die z. B. im Rahmen neuer Untersuchungs- und Behandlungsmethoden (NUB) angewendet werden, wären auf Versorgungsinnovationen zu übertragen.

Im Organisation-/Betriebsmodell (TM 3, Abb. 3) müssen die erforderlichen Strukturen und Prozesse eingerichtet bzw. bestehende angepasst werden. Darüber hinaus sind Kooperations- und Kollaborations-Beziehungen zu etablieren und die erforderlichen materiellen und immateriellen Ressourcen beizubringen. Dabei müssen neue Versorgungskonzepte im Vergleich zu herkömmlichen Verfahren aus der Sicht der Anwendenden als so überlegen wahrgenommen werden, dass der Aufwand gerechtfertigt erscheint, alte Versorgungskonzepte durch neue zu ersetzen. Das macht es erforderlich, dass die für ein neues Versorgungskonzept erforderlichen Anpassungen von Strukturen und Prozessen und der dafür notwendigen materiellen (z. B. technische Voraussetzungen für digitale Kommunikation, Datenzugänge, dafür er-

forderliche Geräte und Software etc.) wie immateriellen Ressourcen (Qualifikation, Fortbildungen, Schulungs- und Informationsmaterialien, Vereinbarungen etc.) als wesentliche Elemente von bestehenden Geschäftsmodellen so gering wie möglich sind und die Umsetzung eines neuen Versorgungskonzepts in der Versorgungswirklichkeit möglichst anwendungsfreundlich sind.

Im Kosten-/Aufwands-Modell (TM 5, Abb. 3) sind die mit den unterschiedlichen organisatorischen Maßnahmen verbundenen Kosten und Aufwände zur berücksichtigen, die nach dem Prinzip „Ergebnis = Erlöse – Kosten“ die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Umsetzung einer neuen Versorgungsidee bestimmen. Insofern die wirtschaftliche Tragfähigkeit maßgebend für die Realisierung eines Versorgungskonzepts ist, übt sie Einfluss sowohl auf die im Organisation-/Betriebsmodell verfügbaren Lösungen als auch auf den erforderlichen Umfang der Leistung im Markt-/Bedarfs-Modell im Sinne eines „break-even point“ aus.

### Einführung

Die Einführung zielt darauf ab, die Innovation in den Markt zu bringen und eine erste Akzeptanz zu erreichen. Um außerhalb des Kreises von Akteuren, die in der Entwicklungsphase an der Entwicklung und Erprobung von neuen Versorgungskonzepten gearbeitet haben, die relevanten Stakeholder effektiv über eine neue Versorgungsform zu informieren, sind insbesondere Kommunikationsmaßnahmen erforderlich. Dazu zählen Informationskampagnen, mit denen Aufmerksamkeit und Verständnis für die Innovation geschaffen wird, Netzwerkkommunikation und Kooperationen mit anerkannten Meinungsführern um Reputation und Reichweite zu erzielen, die Vermittlung erfolgreicher Anwendungsfälle, sowie Direktkommunikation mit Schulung und Information von Multiplikatoren wie Ärzten, Pflegekräften und anderen Fachdisziplinen.

Ab dem Zeitpunkt der Einführung eines neuen Versorgungskonzepts in die Versorgungspraxis beginnt der Prozess der Diffusion einer Innovation (Rogers 2003). Dabei ist davon auszugehen, dass der Diffusionsprozess dynamisch verläuft und nicht von Anfang an von einer flächendeckenden Anwendung ausgegangen werden kann.

### Durchdringung

Die Durchdringung zielt darauf ab, die neue Versorgungslösung nachhaltig und flächendeckend zu etablieren. Dabei muss bei der Optimierung die Innovation basierend auf dem Feedback der Anwender aus der vorangegangenen Phase angepasst werden, für die Skalierung die notwendige Infrastruktur und Prozesse für die flächendeckende Einführung geschaffen werden, Nutzungszahlen nachgehalten, die wirtschaftliche Tragfähigkeit validiert und ggf. nachjustiert und die Realisierung der tatsächlichen Versorgungsverbesserung gemonitort und Kooperationen mit den relevanten Stakeholdern wie z. B. Krankenkassen, Kliniken und Niedergelassenen aufgebaut werden. Der Fokus liegt auf der Diffusion bzw. Dissemination und der Akzeptanzförderung der Innovation bei allen relevanten Akteuren im Gesund-

heitswesen und darauf, den Innovationsverlauf nachzuverfolgen, um bei Bedarf steuernd einzugreifen. Dazu gehört auch die laufende Überwachung der Ergebnisse und Auswirkungen der Innovation im Versorgungsprozess und die Aufmerksamkeit gegenüber möglicherweise unerwünschten Nebeneffekten.

### Routine

In der letzten Phase etabliert sich die Innovation in die alltägliche Versorgungspraxis als neue Routine. Der Fokus liegt darauf, die Innovation langfristig stabil, effektiv und effizient zu integrieren. In dieser Phase werden die Innovation und Standards, Prozesse und Strukturen aufeinander abgestimmt, die Implementierung in Versorgungsabläufe sichergestellt und die Innovation wird durch Feedbackschleifen und Qualitätssysteme kontinuierlich verbessert. Als kommunikative Aufgaben in der Routinephase sind eine regelmäßige Kommunikation mit Nutzern und Partnern zur Sicherstellung der Zufriedenheit und Akzeptanz erforderlich, ebenso die Pflege der Netzwerke, die während der Einführungs- und Durchsetzungsphase aufgebaut wurden und die Stärkung des Vertrauens in die Innovation durch kontinuierliche Erfolgskommunikation. Mit einem spezifischen Wissensmanagement werden bewährte Praktiken und Erfahrungen aus der Anwendung der Innovation dokumentiert und Schulungsmaterialien und Weiterbildungsangebote entwickelt und der Wissenstransfer innerhalb des Netzwerkes und zu externen Stakeholdern gefördert. Um die Nachhaltigkeit sicherzustellen, ist es in der Routinephase ebenso erforderlich, Finanzierungsmodelle zu stabilisieren und dabei auf ein hinreichendes Entgelt hinzuwirken, indem z. B. bei der Entgelt-Kalkulation mitgewirkt wird. Einen Beitrag zur nachhaltigen Finanzierbarkeit spielt auch die Skalierung der Versorgungsleistung und die Senkung von Kosten durch Lerneffekte, die sich durch die routinemäßige Anwendung der Versorgung ergeben.

Die Routinephase ist entscheidend, um die Innovation nicht nur aufrechtzuerhalten, sondern sie als festen Bestandteil des Systems zu etablieren und damit die angestrebte Versorgungsverbesserung nachhaltig zu realisieren. Durch die enge Verzahnung von Monitoring, Wissensmanagement und Prozessoptimierung kann die langfristige Wirkung der Innovation gesichert werden.

### 4.3 Agile Organisation der Transferphase

Während in der Entwicklungsphase stabile Rahmenbedingungen sichergestellt und Endpunkte der Versorgungsverbesserung festgeschrieben werden müssen, damit die Wirksamkeit eines neuen Versorgungskonzepts nachgewiesen werden kann, sind die Bedingungen in der Transferphase gegensätzlich dazu und von Dynamik, sich laufend ändernde Anforderungen, beweglichen Zielen, Komplexität, Unsicherheit und Unvorhersehbarkeiten geprägt. Die oben dargestellten Anforderungen bei der Gestaltung von Transferphasen machen deutlich, dass die Aufgaben zur Umsetzung neuer Versorgungskonzepte andere Kompetenzen erfordern als die Entwicklungsphase im Innovationsprozess. Versteht man Innovationen als ein Kompositum aus

technischen und nicht-technischen Komponenten (s. Abb. 1), kann zudem auch unter dynamischer Betrachtung davon ausgegangen werden, dass die nicht-technischen Komponenten im Verlauf der Transferphase des Innovationsprozesses zunehmend bedeutender für den Innovationserfolg werden. Zu den nicht-technischen Komponenten zählt auch die Fähigkeit, Innovationen durch die Gestaltung geeigneter Transferprozesse in das Zielbild eines funktionierenden Geschäftsmodell-Ansatzes zu überführen und die Teilmodelle des Geschäftsmodellansatzes in geeigneter Form auszugestalten.

Neben den dynamischen Umfeldbedingungen machen es weitere Faktoren erforderlich, herkömmliche Ansätze des Versorgungsmanagements um geeignetere Instrumente des Innovationsmanagements zu ergänzen oder zu ersetzen. Dazu gehört die Vielzahl unterschiedlicher, heterogener und unabhängig agierender Akteure, komplexe Lösungen und Interventionen, der immaterielle Charakter von Versorgungsinnovationen als besondere Form der Gesundheitsdienstleistungen, die erforderliche Nutzen- und Nutzerorientierung zur Realisierung des Werte- und Versorgungsversprechens sowie die Integration der Transferphase in den Innovationsprozess einschließlich der Nutzung von Informationen aus der Transferphase für die Entwicklung neuer Versorgungskonzepte.

Die zweiseitige und gleichzeitige Abhängigkeit der Innovationen vom Wirksamkeitsnachweise eines Versorgungsversprechens und von einem Geschäftsmodell, dass die Versorgungsverbesserung über eine effektiv gestaltete Transferphase erfolgreich in die Versorgungspraxis trägt (s. Abb. 4), macht deutlich, dass für diesen iterativen Prozess insbesondere agile Innovationsmanagement-Ansätze vielversprechend sind (Smolinski 2024; Glück 2025). Iterative Prozesse der gegenseitigen Adaption von Leistungsversprechen und passenden Geschäftsmodellen sind das zentrale Merkmal agiler Management- und Innovations-Ansätze, wie sie im Zusammenhang mit Innovationen im „Design Thinking“ (Rösch et al. 2023) oder der „Lean Startup“-Methodologie (Bortolini et al. 2021; Ries 2023) enthalten sind und deren Anwendung im Dienstleistungskontext (Findsrud 2020), im Public Management (Mergel 2016) und in Innovation und Versorgungsentwicklung im Gesundheitswesen (Holden et al. 2021) diskutiert und erprobt werden.

Durch Methoden wie iteratives Planen, kontinuierliches Feedback und multidisziplinäre Teamarbeit kann die Transferphase durch das Konzept der gestuften Erprobung effizienter gestaltet und die Patientenversorgung verbessert werden (Saleh et al. 2024). Agilität kann als Treiber für Innovationen genutzt werden, die durch Faktoren wie Mitarbeiterflexibilität, Führung, Unternehmenskultur, Technologie und Kundenintegration vorangetrieben werden können (Brand et al. 2021). Praktisch bedeutet dies, die relevanten Dynamiken in den Umfeldbedingungen zu identifizieren, um Hindernisse für Agilität zu definieren, agile Praktiken zu implementieren und dabei strategisch zielgerichtet agieren zu können (Baran und Woznyj 2020).

Um in einem dynamischen und komplexen Umfeld erfolgreich zu navigieren, spielt Agilität auf individueller, Team- und Organisationsebene eine zentrale Rolle. Sie umfasst die Fähigkeit, flexibel auf Veränderungen zu reagieren, neue Technologien zu erlernen, Stress zu bewältigen und effektive Entscheidungen zu treffen. Auf individueller Ebene bedeutet Agilität „adaptive Performance“, also die Fähigkeit, sich an neue Situationen anzupassen. Teams profitieren von Agilität durch bessere Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung. Organisationen nutzen Agilität, um Umweltveränderungen frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren.

Auch im Management der Gesundheitsversorgung werden agile Konzepte bereits diskutiert, wobei der Hauptfokus auf der Verbesserung von Flexibilität, Geschwindigkeit und Innovation liegt, um auf die dynamischen Anforderungen des Gesundheitswesens zu reagieren. In einer dynamischen Umgebung wird die Fähigkeit auch von Organisationen in der Gesundheitsversorgung, schnell auf Veränderungen zu reagieren, als Schlüsselfaktor für den Erfolg gesehen (Baran und Woznyj 2020; Wageeh 2016). Um agiles Management in der Transferphase mit zahlreichen Organisationen und divergierenden Interessen umzusetzen, sind unterschiedliche Faktoren zu berücksichtigen. Zunächst ist es entscheidend, ein gemeinsames Ziel zu entwickeln, das alle beteiligten Parteien vereint. Dieses Ziel dient als Orientierungspunkt und motiviert die Akteure zur Zusammenarbeit. Dazu ist eine möglichst hohe Transparenz erforderlich, die es allen Beteiligten ermöglicht, Einblicke in Fortschritte, Herausforderungen und Prioritäten zu erhalten. Dazu eignet sich eine kontinuierliche, offene Kommunikation und eine gemeinsame Plattform, auf der Informationen geteilt und die Zusammenarbeit flexibel organisiert werden kann.

Zentrale Elemente in agilen Ansätzen sind iterative Prozesse und schnelles validiertes Lernen, das über Feedback-Schleifen ermöglicht werden kann. Ausgangspunkt sind erste einfache, aber funktionsfähige Lösungsansätze, die schrittweise über systematische, regelmäßige Lernschleifen verbessert werden. Dieses schrittweise Vorarbeiten mit hinreichender Geschwindigkeit machen regelmäßige Feedbackrunden und das Erproben von Weiterentwicklungen im Echtzeitbetrieb erforderlich. Dazu können etablierte Methoden des agilen Managements eingesetzt werden um kleine, erreichbare Zwischenziele durch Entwicklung und kontinuierliche, nutzer- bzw. anwenderorientierte Verbesserungen durch funktionale Einheiten („Inkremente“) zu setzen. Die Ergebnisse jeder Iteration werden evaluiert und es wird Feedback von den Stakeholdern und allen Akteuren eingeholt, bevor der nächste Schritt geplant wird. Dazu ist es erforderlich, dass entsprechend den agilen Methoden, z. B. Scrum oder Kanban, Rollen und Verantwortlichkeiten definiert werden, damit klare Strukturen helfen, Konflikte zu minimieren und Arbeitsprozesse zur organisieren. Indem spezifische Verantwortlichkeiten zugewiesen werden, wird sichergestellt, dass Zuständigkeiten und Erwartungen an Arbeitsergebnisse geklärt sind. Handlungsleitend ist dabei der Fokus auf die Nutzer bzw. Anwender der Versorgungsinnovation. Indem der Fokus auf den Mehrwert der Nutzer und Anwender der Versorgungsin-



novation gelegt wird, kann Zusammenarbeit erleichtert werden, auch wenn die Beteiligten unterschiedliche eigene Prioritäten haben.

Herausfordernd für Versorgungsinnovationen ist dabei, die Umsetzung eines Versorgungskonzepts in der Transferphase agil zu halten, ohne das Versorgungskonzept durch Anpassungen der Transferphase an sich ändernde Anforderung dabei zu verändern und damit die Wirkvoraussetzungen des Konzepts außer Kraft zu setzen (Wiedergabetreue, „fidelity“). Daraus ergibt sich als ein Kriterium der Versorgungsreife von Versorgungskonzepten, dass ihr Effekt auf die Versorgungsverbesserung so robust sein muss, dass er von unterschiedlichen Transfermaßnahmen unbeeinflusst bleiben muss. Diese Information aus dem Transferprozess muss bei der Weiterentwicklung von neuen Versorgungskonzepten berücksichtigt werden, was sich in einer Feedbackschleife auf den Anfang der Entwicklungsphase im Innovationsprozess wiederfindet (s. Abb. 4).

In welcher Form im Kontext der Gesundheitsversorgung erste funktionsfähige, qualitätsgesicherte und hinreichend verlässlich arbeitende Versorgungskonzepte geschaffen werden können und in welchem Verfahren Lernzyklen in die Weiterentwicklung dieser Konzepte im Echtzeitbetrieb einfließen können, bedarf aufgrund aktuell noch mangelnder Vorbilder selbst eines iterativen Vorgehens. Ansätze können sein, vorläufige Richtlinien für die Einführung innovativer Versorgungskonzepte zu schaffen oder entsprechende Vereinbarungen in Selektivverträgen zwischen Krankenkassen und Innovationsakteuren zu entwickeln und zu erproben.

## 5. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die Gesundheitsversorgung steht vor der Herausforderung, ihre Transformation effektiver als bisher zu gestalten. Inwieweit effektivere Innovationsprozesse gestaltet werden können, hängt wesentlich davon ab, wie Transferphasen organisiert werden, die das Potenzial haben, neue Versorgungskonzepte in die Versorgungsrealität zu überführen. Die an Innovationsprozessen beteiligten Akteure stehen dabei vor der Herausforderung, die Innovationslogik mit dem Wechsel von der Entwicklungs- in die Transferphase zu ändern und in geeignete Strukturen und Prozesse der Organisation von Innovationsprozessen zu übersetzen.

Dieser Beitrag hat dafür geeignete konzeptionelle Grundlagen aufgezeigt und argumentiert, dass die für einen effektiveren Transformationsprozess erforderlichen Instrumente in agilen Management-Methoden vorliegen und in die auf einem Geschäftsmodellansatz aufbauenden Transferprozess angewendet werden können. Mit einer Stärkung des Transferprozesses, einer geeigneten Kommunikation und der frühzeitigen Berücksichtigung von Geschäftsmodellen bereits in der Entwicklungsphase, in die sich neue Versorgungskonzepte einbetten lassen, ist es möglich, Transformationsprozesse effektiver zu gestalten.



Voraussetzung für eine effektivere Organisation von Innovationsprozessen in der Gesundheitsversorgung ist es, Akteure in Innovationsprozessen der Gesundheitsversorgung in der Transferphase in kollaborative und agile Arbeitsweisen einzubinden. Dies setzt die Bereitschaft voraus, eine entsprechende Innovationskultur zu etablieren und die Kompetenz, in iterativen Zyklen des schnellen, validierten Lernens die Umsetzung von Versorgungskonzepten während ihrer Realisierung zu gestalten. Dort, wo die kulturellen Voraussetzungen dafür noch nicht gegeben sind, bedeutet dies einen kulturellen Wandel, der von einem kollaborativen, „outward mindset“ der Beteiligten getragen wird.

Die hier vorgestellten, auf das Innovationsmanagement ausgerichteten Konzepte und Methoden sind nur ein Baustein, der im Innovationssystem der Versorgungsentwicklung dazu beiträgt, Transferprozesse effektiver zu gestalten. Weitere grundlegende Elemente des Innovationssystems (Warnke et al. 2016), in dem die Gesundheitsversorgung weiterentwickelt wird, wurden hier nicht betrachtet. Auf die Gesundheitsversorgung übertragen gehören zu diesen Elementen unter anderem die in der Gesundheitsversorgung herrschende Infrastruktur, zu der auch regulatorische Rahmenbedingungen und die Finanzierung der Gesundheitsversorgung gezählt werden können, das Ausbildungssystem der Gesundheitsfachberufe, in denen Aspekte der Kollaboration und agilen Organisationmethoden in inter- und intraprofessionellen und organisationsübergreifenden Kontexten vermittelt werden, die Beschäftigung mit Konzepten, mit denen das dynamische Umfeld im Gesundheitswesen beschrieben werden kann und die Bereitschaft und Fähigkeit, die für die Gesundheitsversorgung relevanten Handlungskonsequenzen zu ziehen.

Weitere einzelne Aspekte, die eine effektivere Gestaltung von Innovationsprozessen ermöglichen, wurden ebenfalls nicht behandelt. Als wesentlich für den Erfolg von Innovationen wird das das Prinzip des Promotoren-Modells (Hauschildt et al. 2023) bzw. das Modell des „change agent“ (Rogers 2003) gesehen. Gemäß dieser Ansätze bedarf es hoch motivierter Akteure, die an der Realisierung einer Neuerung hohes Interesse haben, die entsprechende Veränderungsprozesse vorantreiben (Kotter 2012), um Innovationsprozesse erfolgreich umzusetzen. Da Versorgungsinnovationen eine Beteiligung von einer Vielzahl mehr oder weniger unabhängig agierenden Akteuren erfordert, spielt die Frage eine wesentliche Rolle, wer die Verantwortung dafür übernehmen kann und will. Verbunden damit sind die Aspekte des „ownership“ in Innovationsprozessen, die eine Verantwortungsübernahme sicherstellen und eine Beteiligung an Innovationsergebnissen bedeuten. Sie stellen eine Grundlage für die verantwortliche Gestaltung von Versorgungsinnovationen in geschäftsmodellorientierten Ansätzen dar, die geklärt sein muss, damit auch die Wert-Schöpfung („value creation“) im sachlichen Sinne wie auch die Wert-Abschöpfung („value capture“) im formalen Sinne gewährleistet ist (Nagl und Bozem 2018), die zur Verantwortungsübernahme motivieren.

Zudem wurde das praktisch zu lösende Problem, wie im Kontext der Versorgungsinnovation mit minimalen funktionsfähigen Lösungen erste Erprobungen für schnelle validierte Lernzyklen durchgeführt werden können, in diesem Beitrag nicht weiterverfolgt. Gerade in Versorgungsinnovationen stellt die praktische Umsetzung agiler Innovationsprozesse eine Herausforderung dar. Da gegenwärtig Best-Practice-Beispiele fehlen, stellt die nach den hier beschriebenen Prinzipien gestaltete Innovation und Versorgungsentwicklung selbst eine Innovation dar. Das bedeutet, dass die Erprobung anders organisierter Innovationsprozesse in der Gesundheitsversorgung selbst im Rahmen iterativer Lernzyklen entwickelt werden muss. Dafür müssen auch regulatorische Rahmenbedingungen daraufhin geprüft werden, inwieweit die Erprobung von agil organisierten Transferphasen möglich ist und in welcher Form aus fortlaufend beobachteten Ergebnissen der Transfer-Aktivitäten Verbesserungen am Innovationsprozess selbst abgeleitet und umgesetzt werden können. Als Perspektive kann daher formuliert werden, dass mit den hier beschriebenen Konzepten und Methoden ein Information und Wissen generierender Innovationsprozess möglich ist, der zur Resilienz und Anpassungsfähigkeit des Gesundheitswesens substantiell beitragen kann.

Zentraler Punkt bei der Gestaltung von Transformationsprozessen in der Gesundheitsversorgung ist, dass Entwicklungsphase, Transferphase und Kommunikation in Innovationsprozessen nicht von einem Akteur oder einer Institution allein umgesetzt werden können. Dazu ist das System der Gesundheitsversorgung zu komplex. Die Instrumente, mit denen in der Versorgungsentwicklung auch unter dynamischen und zum Teil nicht vorhersehbaren Rahmenbedingungen neue Versorgungskonzepte vorangetrieben werden können, liegen jedoch vor. Eine Kombination von versorgungsexterner Expertise in der Anwendung von entsprechenden Managementansätzen und versorgungsinterner Kompetenz, Lernbereitschaft und Adaptionfähigkeit der an den Innovationsprozessen und Transferphasen beteiligten Akteure, verbunden mit den Möglichkeiten, Fähigkeiten und der Motivation, in Transferphasen schnell zu lernen und zu reagieren, erscheint als notwendige Voraussetzung, damit Transformationsprozesse in der Gesundheitsversorgung schneller zu Versorgungsverbesserungen führen. Diese Fähigkeiten zu entwickeln und einzusetzen setzt ein konzeptionell fundiertes und tragfähiges, gemeinsames Verständnis der Organisation von Innovationsprozessen in der Gesundheitsversorgung voraus. Damit können im Sinne eines arbeitsteilig organisierten Innovationsprozesses die beteiligten Akteure und Institution ihre Rolle identifizieren und ihre spezifischen Kompetenzen für eine effektive und nachhaltige Implementierung von Versorgungsinnovationen einbringen. Das bedeutet auch, gegebenenfalls noch nicht vorhandene Kompetenzen für die Gestaltung effektiver Transferphasen zu entwickeln und einzusetzen.

In der Organisation von Innovationsprozessen besteht als Konsequenz der Bedarf, die Kompetenzen, die gebraucht werden, um einen belastbaren Wirksamkeitsnachweis zu erbringen, bereits in der Entwicklungsphase um Kompetenzen zu erweitern,

die für eine erfolgreiche Gestaltung der Transferphase erforderlich sind. In der Entwicklungsphase sind Projektkonsortien zu bilden, die zum einen aus Akteuren bestehen, die den Zugang zur Versorgung sicherstellen. Der Zugang zur Versorgung ist erforderlich, um Probanden zu Studienzwecken entsprechend eines spezifischen Studiendesigns zu rekrutieren, neue Versorgungskonzepte fachlich richtig zu erproben und um die Studienbedingungen zu kontrollieren, in denen Endpunkte von Versorgungseffekten verlässlich gemessen werden können. Zum anderen sind Akteure notwendig, die in der Durchführung von Versorgungsforschungsstudien erfahren sind und sowohl die fachlichen als auch die administrativen Strukturen in ein Projekt einbringen können, mit denen die auch mit zum Teil erheblichen Fördermitteln finanzierten Forschungsprojekte fachlich-inhaltlich verantwortet und gesteuert werden können. Das bedeutet, dass in der Entwicklungsphase zwei Säulen relevant sind, 1. die wissenschaftliche, fachlich-inhaltliche und administrative Forschungskompetenz und 2. die Versorgungskompetenz mit Zugang zu den für den Wirksamkeitsnachweis erforderlichen Versorgungsstrukturen und Qualifikation für die Anwendung bzw. Umsetzung des projektspezifischen Studienprotokolls. Aus einer geschäftsmodellbasierten Perspektive tragen diese beiden Säulen den Nachweis der Wirksamkeit eines Versorgungskonzepts. Diese Kompetenzen müssen um eine dritte Säule ergänzt werden, mit der Transferphasen von erfolgreichen Versorgungskonzepten gestaltet werden können und somit Innovationsprozesse von Versorgungsinnovationen vervollständigen. Werden Versorgungsinnovationen bisher von den beiden zuvor beschriebenen Säulen getragen, ist für die Gestaltung eines erfolgreichen Transformationsprozesses als diese dritte Säule die Kompetenz erforderlich, mit der aus einer Geschäftsmodell-Perspektive funktionsfähige Teilmodelle entwickelt werden können, zu denen in diesem Beitrag der theoretisch-konzeptionell Rahmen und mögliche Zugänge aufgezeigt wurden.

Innovationsprozesse erfordern zudem eine Innovationkommunikation, mit der die Nutzerorientierung in die Gestaltung von Versorgungsideen von Anfang an einbezogen wird. Damit wird darauf gezielt, dass Versorgungsideen in ihrer Entwicklung nicht nur an der Wirksamkeit gemessen werden, sondern auch eine hinreichend hohe Versorgungs-Reife und -Relevanz aufweisen, mit der sie in die Transferphase überführt werden können. In der Umsetzung von erfolgreich erprobten Versorgungskonzepten spielt die Kommunikation im Sinne schnellen validierten Lernens eine entscheidende Rolle. Beide Abschnitte eines Innovationsprozesses – in der Entwicklungsphase wie in der Transferphase – müssen von einer Innovationskommunikation getragen werden.

Die nutzer- und nutzenorientierte Perspektive wird als leitende Perspektive für den Innovationserfolg betrachtet, da sie systematisch sicherstellt, dass der Fokus auf reale Versorgungsprobleme gerichtet bleibt. Der Erfolg von Innovationen hängt letztlich davon ab, ob diese effektiv die gewünschten Verbesserungen für die Nutzer erzielen und in den Alltag der Gesundheitsversorgung integriert werden können. Zudem unterstützt die Berücksichtigung der Nutzerbedürfnisse die Akzeptanz und

die langfristige Etablierung von Innovationen, da diese stärker auf die Zielgruppe zugeschnitten sind. Beispielsweise verdeutlicht der iterative Ansatz in der „service-dominant logic“, dass frühes und konsequentes Einbinden der Nutzerperspektive die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Innovationen nachhaltig erfolgreich sind.

Der hier vorgestellte prozessorientierte und geschäftsmodellbasierte Ansatz zur Stärkung des Transferprozesse von Versorgungsinnovationen basiert auf der impliziten Annahme, dass die an Versorgungsinnovationen beteiligten Akteure primär und konsequent an der tatsächlichen Verbesserung der Gesundheitsversorgung interessiert sind und keine anderen Ziele verfolgen. Den mit Innovationsprozessen verbundenen Anreizstrukturen wird in diesem Beitrag nicht weiter nachgegangen und sie werden auch nicht weiter in Frage gestellt. Das gemeinsame Ziel der Versorgungsverbesserung ist aber die Voraussetzung dafür, dass geeignete organisatorische Lösungen gefunden werden, mit denen Versorgungsinnovationen und die Transferphase auf der Grundlage agiler Methoden in kollaborativen Settings überhaupt erst umgesetzt werden können.

## Literatur

- Baran, Benjamin E.; Woznyj, Haley M. (2020): Managing VUCA: The human dynamics of agility. In: *Organizational Dynamics*, S. 100787. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2020.100787.
- Bennis, Warren G. (2007): *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Unter Mitarbeit von Burt Nanus. 1st ed. Erscheinungsort nicht ermittelbar: HarperCollins Publishers. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=30059878>.
- Berwick, Donald M.; Nolan, Thomas W.; Whittington, John (2008): The triple aim: care, health, and Cost. In: *Health Affairs* 27 (3), S. 759–769. DOI: 10.1377/hlthaff.27.3.759.
- Boden, Mark (2001): *Services and the Knowledge-Based Economy*. Unter Mitarbeit von Ian Miles. Florence: Routledge.
- Bortolini, Rafael Fazzi; Nogueira Cortimiglia, Marcelo; Danilevicz, Angela de Moura Ferreira; Ghezzi, Antonio (2021): Lean Startup: a comprehensive historical review. In: *MD* 59 (8), S. 1765–1783. DOI: 10.1108/MD-07-2017-0663.
- Brand, Marco; Tiberius, Victor; Bican, Peter M.; Brem, Alexander (2021): Agility as an innovation driver: towards an agile front end of innovation framework. In: *Rev Manag Sci* 15 (1), S. 157–187. DOI: 10.1007/s11846-019-00373-0.
- Cascio, Jamais (2020): Facing the Age of Chaos. Hg. v. Medium. Medium. Online verfügbar unter <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>.
- Cernega, Ana; Nicolescu, Dragoș Nicolae; Meleşcanu Imre, Marina; Ripszky Totan, Alexandra; Arsene, Andreea Letiția; Șerban, Robert Sabinu et al. (2024): Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (VUCA) in Healthcare. In: *Healthcare (Basel, Switzerland)* 12 (7). DOI: 10.3390/healthcare12070773.
- Christensen, Clayton M.; Grossman, Jerome H.; Hwang, Jason (2009): *The innovator's prescription. A disruptive solution for health care*. New York: McGraw-Hill.

- Dietrich, Martin (2022): Kundenmanagement in der integrierten Versorgung. In: Reinhard Busse, Jonas Schreyögg und Tom Stargardt (Hg.): Management im Gesundheitswesen. Das Lehrbuch für Studium und Praxis. 5. Aufl. 2022. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 281–297.
- Dietrich, Martin; Hilfinger, Florian (2017): Business Model Design and Entrepreneurial Risk Evaluation for Health Service Innovations. In: Mario A. Pfannstiel und Christoph Rasche (Hg.): Service business model innovation in the healthcare and hospital management. Models, strategies, tools. Cham, Switzerland: Springer, S. 179–194.
- Dietrich, Martin; Molter, Nadine (2013): Kundenmanagement in der Integrierten Versorgung. In: Reinhard Busse, Jonas Schreyögg und Tom Stargardt (Hg.): Management im Gesundheitswesen., S. 210–224. Online verfügbar unter <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-642-34795-5.pdf#page=222>.
- Dietrich, Martin; Znotka, Matti (2017): „Ideas are easy. Implementation is hard.“ Kooperation und Vernetzung aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht unter besonderer Berücksichtigung des unternehmerischen Risikos: Ein geschäftsmodellbasierter Ansatz. In: *Kooperation und Integration – das unvollendete Projekt des Gesundheitssystems*, S. 139–164.
- EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation (2025): Gutachten zu Forschung, Innovation und Technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2025. Online verfügbar unter [https://www.e-fi.de/fileadmin/Assets/Gutachten/2025/EFI\\_Gutachten\\_2025\\_30125.pdf](https://www.e-fi.de/fileadmin/Assets/Gutachten/2025/EFI_Gutachten_2025_30125.pdf), zuletzt geprüft am 01.03.2025.
- Findsrud, Rolf (2020): An Agile Approach to Service Innovation: Creating Valuable Service Innovation with Agile Resource Integration. In: *Journal of Creating Value* 6 (2), S. 190–207. DOI: 10.1177/2394964320961886.
- Franken, Rolf; Franken, Svetlana (2020): Theoretische Grundlagen der Innovation. In: Rolf Franken und Svetlana Franken (Hg.): Wissen, Lernen und Innovation im digitalen Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 247–273.
- Gallouj, Faïz; Weinstein, Olivier (1997): Innovation in services. In: *Research Policy* 26 (4-5), S. 537–556. DOI: 10.1016/S0048-7333(97)00030-9.
- Gasparin, Marta; Green, William; Lilley, Simon; Quinn, Martin; Saren, Mike; Schinckus, Christophe (2021): Business as unusual: A business model for social innovation. In: *Journal of Business Research* 125, S. 698–709. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.01.034.
- Glück, Markus (2025): Agile Innovation. Mit neuem Schwung zum Erfolg. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Greiner, Wolfgang; Witte, Julian; Gensorowsky, Daniel (2024): Suche nach einer stabilen, verlässlichen und solidarischen Finanzierung der gesetzlichen Krankenversicherung. In: *Wirtschaftsdienst* 104 (9), S. 603–607. DOI: 10.2478/wd-2024-0158.
- Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören; Schultz, Carsten; Kock, Alexander (2023): Innovationsmanagement. 7., vollständig aktualisierte und überarbeitete Auflage. München: Verlag Franz Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften). Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=7134381>.
- Hautz, Julia; Seidl, David; Whittington, Richard (2017): Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics. In: *Long Range Planning* 50 (3), S. 298–309. DOI: 10.1016/j.lrp.2016.12.001.
- Hilke, Wolfgang (Hg.) (1989): Dienstleistungs-Marketing. Banken und Versicherungen, freie Berufe, Handel und Transport, nicht-erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen. Wiesbaden: Gabler (Schriften zur Unternehmensführung, 35).

- Hipp, Christiane; Grupp, Hariolf (2005): Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. In: *Research Policy* 34 (4), S. 517–535.
- Holden, Richard J.; Boustani, Malaz A.; Azar, Jose (2021): Agile Innovation to transform health-care: innovating in complex adaptive systems is an everyday process, not a light bulb event. In: *BMJ Innov* 7 (2), S. 499–505. DOI: 10.1136/bmjinnov-2020-000574.
- Howaldt, Jürgen; Schwarz, Michael (2010): Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven. In: Jürgen Howaldt und Heike Jacobsen (Hg.): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung), S. 87–108.
- Jochimsen, Beate (2024): Gesundheitsreformen: Mehr Transparenz, mehr Effizienz und mehr Digitalisierung sind notwendig. In: *Wirtschaftsdienst* 104 (9), S. 594–598. DOI: 10.2478/wd-2024-0156.
- Jonitz, Günther; Piwernetz, Klaus; Neugebauer, Edmund A. M. (2024): Das deutsche Gesundheitssystem – ein Überblick. In: Holger Pfaff, Edmund Neugebauer, Nicole Ernstmann, Martin Härter und Falk Hoffmann (Hg.): Versorgungsforschung. Theorien – Methoden – Praxis. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 63–75.
- Kahn, Kenneth B. (2018): Understanding innovation. In: *Business Horizons* 61 (3), S. 453–460. DOI: 10.1016/j.bushor.2018.01.011.
- Kokko, Petra (2022): Improving the value of healthcare systems using the Triple Aim framework: A systematic literature review. In: *Health Policy* 126 (4), S. 302–309. DOI: 10.1016/j.healthpol.2022.02.005.
- Kotter, John P. (2012): Leading change: Harvard business press.
- Lindemann, Christina; Schunk, Michaela; Keßler, Laura; Bierbaum, Thomas; Eichinger, Michael; Farin-Glattacker, Erik et al. (2024): Verbessert der Innovationsfonds die Versorgung? Eine kritische Bestandsaufnahme zum Stand der Implementierung erfolgreicher Innovationsfondsprojekte in die Versorgungspraxis. In: *Gesundheitswesen (Bundesverband der Ärzte des Öffentlichen Gesundheitsdienstes (Germany))* 86 (6), S. 451–462. DOI: 10.1055/a-2270-3537.
- Lindner, Ralf; Daimer, Stephanie; Beckert, Bernd; Heyen, Nils; Koehler, Jonathan; Teufel, Benjamin et al. (2016): Addressing directionality: Orientation failure and the systems of innovation heuristic. Towards reflexive governance. Fraunhofer ISI Discussion Papers-Innovation Systems and Policy Analysis.
- Mahadevan, Jasmin (2024a): Change and Learning, Tacit Knowledge Management and Virtual Team Innovativeness Under BANI Conditions: The Role of Leadership, Organization and Technology. In: Jasmin Mahadevan (Hg.): Virtual Team Collaboration. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 255–287.
- Mahadevan, Jasmin (Hg.) (2024b): Virtual Team Collaboration. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (2018): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden. 9. Aufl. 2018. Wiesbaden: Springer Gabler (SpringerLink Bücher).
- Mergel, Ines (2016): Agile innovation management in government: A research agenda. In: *Government Information Quarterly* 33 (3), S. 516–523. DOI: 10.1016/j.giq.2016.07.004.
- Molzberger, Kaspar (2024): Reform der deutschen Notfallversorgung – was möglich ist und dabei auf dem Spiel steht. In: *Wirtschaftsdienst* 104 (9), S. 608–613. DOI: 10.2478/wd-2024-0159.



- Morgan-Gorman, Kathy; Vessey, Judith A.; Pratt, Patricia (2025): Managing healthcare changes using the VUCA 2.0 framework. In: *Nursing management* 56 (1), S. 8–14. DOI: 10.1097/nmg.000000000000203.
- Nagl, Anna; Bozem, Karlheinz (2018): Geschäftsmodelle 4.0. Business Model Building mit Checklisten und Fallbeispielen. 1. Auflage 2018. Wiesbaden: Springer Gabler (SpringerLink Bücher).
- Nundy, Shantanu; Cooper, Lisa A.; Mate, Kedar S. (2022): The Quintuple Aim for Health Care Improvement: A New Imperative to Advance Health Equity. In: *JAMA* 327 (6), S. 521–522. DOI: 10.1001/jama.2021.25181.
- o.V. (2023): Umfrage - Große Mehrheit in Deutschland hält grundlegende Reformen im Gesundheitswesen für nötig. In: *Gesundheitsökonomie & Qualitätsmanagement* 28 (04), S. 153–154. DOI: 10.1055/a-2118-0280.
- o.V. (2024a): PWC-Umfrage: Vertrauen in deutsches Gesundheitssystem sinkt. In: *kma - Klinik Management aktuell* 29 (02/03), S. 13. DOI: 10.1055/s-0044-1785566.
- o.V. (2024b): Reformen im Gesundheitswesen: Chancen und Herausforderungen. In: *Wirtschaftsdienst* 104 (9), S. 593. DOI: 10.2478/wd-2024-0155.
- OECD (2023): OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Enabling Transitions in Times of Disruption. 1st ed. Paris: Organization for Economic Cooperation & Development (OECD Science, Technology and Innovation Outlook Series). Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=30774956>.
- OECD/European Commission (2024): Health at a Glance: Europe 2024: OECD.
- Oeij, Peter R.A.; van der Torre, Wouter; Vaas, Fietje; Dhondt, Steven (2019): Understanding social innovation as an innovation process: Applying the innovation journey model. In: *Journal of Business Research* 101, S. 243–254. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.04.028.
- Osborne, Stephen P.; Nasi, Greta; Powell, Madeline (2021): Beyond co-production: Value creation and public services. In: *Public Administration* 99 (4), S. 641–657. DOI: 10.1111/padm.12718.
- Osborne, Stephen P.; Radnor, Zoe; Nasi, Greta (2013): A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. In: *The American Review of Public Administration* 43 (2), S. 135–158. DOI: 10.1177/0275074012466935.
- Phillips, Wendy; Lee, Hazel; Ghobadian, Abby; O'Regan, Nicholas; James, Peter (2015): Social Innovation and Social Entrepreneurship. In: *Group & Organization Management* 40 (3), S. 428–461. DOI: 10.1177/1059601114560063.
- Reif, Simon; Bolz, Theresa; Karamik, Yasemin (2024): Produktivitätsparadoxon der Digitalisierung im Krankenhaus – auf der Suche nach effizienzsteigernden Innovationen. In: *Wirtschaftsdienst* 104 (9), S. 599–602. DOI: 10.2478/wd-2024-0157.
- Ries, Eric (2023): Lean Startup. Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen. 9. Auflage. München: Redline Verlag.
- Rogers, Everett M. (2003): Diffusion of innovations. Fifth edition. New York, London, Toronto, Sydney: Free Press. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=4935198>.
- Rösch, Nicolas; Tiberius, Victor; Kraus, Sascha (2023): Design thinking for innovation: context factors, process, and outcomes. In: *EJIM* 26 (7), S. 160–176. DOI: 10.1108/EJIM-03-2022-0164.

- Saleh, Ayat; Watson, Richard (2017): Business excellence in a volatile, uncertain, complex and ambiguous environment (BEVUCA). In: *TQM* 29 (5), S. 705–724. DOI: 10.1108/TQM-12-2016-0109.
- Saleh, Haifa Hadi; Abbas, Zeyad Ali; Latif, Nabaa; Khalil, Ziyad Tariq (2024): Agile Management in Healthcare Improving Patient Outcomes through Flexibility and Responsiveness. In: *JoE* 3 (5), S. 633–649. DOI: 10.62754/joe.v3i5.3928.
- Schmidt, Henrike; Wild, Eva-Maria; Jacobs, Claus Dietrich; Blankart, Carl Rudolf (2025): Strategizing in an Inter-organizational Setting—The Case of a German Healthcare Partnership. In: *Schmalenbach J Bus Res* 77 (1), S. 1–26. DOI: 10.1007/s41471-024-00198-y.
- Schulze, Christoph; Welker, Andreas; Kühn, Anne; Schwertz, Rainer; Otto, Benjamin; Moraldo, Laura et al. (2021): Public Health Leadership in a VUCA World Environment: Lessons Learned during the Regional Emergency Rollout of SARS-CoV-2 Vaccinations in Heidelberg, Germany, during the COVID-19 Pandemic. In: *Vaccines* 9 (8). DOI: 10.3390/vaccines9080887.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2024): Wann (wie und warum) ist eine soziale Innovation innovativ? In: *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie* 57 (1), S. 7–12. DOI: 10.1007/s00391-023-02257-1.
- Schumpeter, Joseph A. (2013): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. 9. Auflage. Berlin, München: Duncker Humblot GmbH; Ciando. Online verfügbar unter [http://ebooks.ciano.com/book/index.cfm/bok\\_id/903987](http://ebooks.ciano.com/book/index.cfm/bok_id/903987).
- Sikka, Rishi; Morath, Julianne M.; Leape, Lucian (2015): The Quadruple Aim: care, health, cost and meaning in work. In: *BMJ quality & safety* 24 (10), S. 608–610. DOI: 10.1136/bmjqs-2015-004160.
- Smolinski, Remigiusz (Hg.) (2024): Modernes Innovationsmanagement. Chancen und Herausforderungen zwischen Fortschritt und Wachstumsgrenzen. Springer Fachmedien Wiesbaden. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Trommsdorff, Volker (2013): Innovationsmarketing. Unter Mitarbeit von Fee Steinhoff. 2nd ed. München: Franz Vahlen. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6990963>.
- van de Ven, Andrew H.; Polley, Douglas E.; Garud, Raghu; Venkataraman, Sankaran (2008): The innovation journey. 1. issued as an Oxford Univ. Press paperback. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. In: *Journal of Marketing* 68 (1), S. 1–17. DOI: 10.1509/jmk.68.1.1.24036.
- Warnke, Philine; Koschatzky, Knut; Dönitz, Ewa; Zenker, Andrea; Stahlecker, Thomas; Som, Oliver et al. (2016): Opening up the innovation system framework towards new actors and institutions. Fraunhofer ISI Discussion Papers-Innovation Systems and Policy Analysis.
- Weber, Matthias; Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Botthof, Alfons; Edler, Jakob; Hahn, Katrin; Wessels, Jan (Hg.) (2023): Transformative und agile Innovationssysteme. Neue Praktiken und innovationspolitische Herausforderungen. Erscheinungsort nicht ermittelbar: Campus Verlag. Online verfügbar unter <https://library.oapen.org/bitstream/id/44be1f8f-6748-4e23-b586-0ee72914a583/9783593455624.pdf>.
- Weber, Thomas; Süssenguth, Florian (2024): Innovationsfähigkeit in der Zeitenwende.



- Whiteman, Wayne E. (1998): Training and Educating Army Officers for the 21st Century: Implications for the United States Military Academy. Hg. v. U.S. Army War College. Department of Defense. Carlisle Barracks, PA. Online verfügbar unter [https://ia803103.us.archive.org/13/items/DTIC\\_ADA345812/DTIC\\_ADA345812.pdf](https://ia803103.us.archive.org/13/items/DTIC_ADA345812/DTIC_ADA345812.pdf), zuletzt geprüft am 08.01.2025.
- Wirtz, Bernd W. (2020): Business Model Management. Design - Process - Instruments. 2nd ed. 2020. Cham: Springer International Publishing; Imprint Springer (Springer eBook Collection).
- Wirtz, Bernd W.; Kubin, Pascal R. M.; Weyerer, Jan C. (2023): Business model innovation in the public sector: an integrative framework. In: *Public Management Review* 25 (2), S. 340–375. DOI: 10.1080/14719037.2021.1972703.
- World Intellectual Property Organization (2024): Global Innovation Index 2024. Unter Mitarbeit von Soumitra. Dutta, Bruno. Lanvin, Lorena. Rivera León und Sacha. Wunsch-Vincent. World Intellectual Property Organization. Genf.
- Znotka, Matti; Brandt, Florian; Lindenmeier, Jörg; Dietrich, Martin (2019): 'What the public values...' The stakeholder-oriented business model approach as a tool for planning and managing innovation in public and nonprofit management – A qualitative inquiry into public value creation in German healthcare. In: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen: ZögU / Journal for Public and Nonprofit Services* 42 (1/2), S. 13–33. Online verfügbar unter <https://www.jstor.org/stable/26864496>.
- Zott, Christoph; Amit, Raphael (2010): Business Model Design: An Activity System Perspective. In: *Long Range Planning* 43 (2-3), S. 216–226. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.004.

## Autor

Prof. Dr. Martin Dietrich, Honorarprofessor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Management des Gesundheitswesens, Innovation und Versorgungsentwicklung an der Universität des Saarlandes und Leiter des Referats 513 Innovationsfonds, Zukunftsregion digitale Gesundheit beim Bundesministerium für Gesundheit, Bonn/Berlin, [martin.dietrich@mdg.uni-saarland.de](mailto:martin.dietrich@mdg.uni-saarland.de)

Florian Zimmermann, Svenja Pelgrim & Andi Hamza

## Between Skepticism and Uncritical Acceptance – How an Optimal Level of Trust in Artificial Intelligence Can Ease the Burden on Healthcare

### Abstract

Artificial Intelligence (AI) is a key driver of the ongoing transformation in healthcare. It can support physicians in making diagnoses and help reduce medical errors. Studies indicate that the correct use of AI enhances the efficiency and performance of healthcare systems, thereby alleviating the burden on medical professionals, improving access to healthcare for all social groups, and strengthening public welfare. At the same time, many physicians exhibit limited trust in AI, preventing the full realization of its potential. However, excessive trust in AI also poses risks, such as the uncritical adoption of erroneous medical recommendations. In this context, this paper explores how an appropriate level of trust in AI can be established to optimize its performance while mitigating risks, ultimately contributing to a sustainable improvement in healthcare.

**Keywords:** Artificial Intelligence, Healthcare, Trust in AI, Decision Support Systems, Explainability, Optimal Level of Trust, Patient Safety

## Zwischen Skepsis und unkritischer Akzeptanz – Wie ein optimaler Grad an Vertrauen in Künstliche Intelligenz das Gesundheitswesen entlasten kann

### Zusammenfassung

Künstliche Intelligenz (KI) ist ein zentraler Treiber des aktuellen Transformationsprozesses im Gesundheitswesen. Sie kann Ärzte bei der Diagnosestellung unterstützen und zur Reduktion von Behandlungsfehlern beitragen. Studien zeigen eine Steigerung der Leistungsfähigkeit und Effizienz im Gesundheitswesen bei einem korrekten Gebrauch von KI, wodurch sie zur Entlastung des medizinischen Personals, einem niederschwelligeren Zugang zur Gesundheitsversorgung aller Gesellschaftsschichten und somit zu einer Stärkung des Gemeinwohls beitragen kann. Gleichzeitig wird deutlich, dass das Vertrauen vieler Ärzte in die KI begrenzt ist, was die Ausschöpfung ihres vollen Potenzials verhindert. Jedoch birgt auch ein übermäßiges Vertrauen in die KI Risiken, wie etwa die unkritische Übernahme fehlerhafter medizinischer Empfehlungen. Vor diesem Hintergrund diskutiert dieser Beitrag, wie ein angemessener Grad an Vertrauen zur KI etabliert werden kann, um ihre Leistungsfähigkeit optimal zu nutzen und gleichzeitig die Risiken bei der Verwendung von KI zu vermeiden und somit das Gesundheitswesen nachhaltig zu verbessern.

**Stichwörter:** Künstliche Intelligenz, Gesundheitswesen, Vertrauen in KI, Entscheidungsunterstützungssysteme, Erklärbarkeit, Optimale Grad an Vertrauen, Patientensicherheit

### 1. Introduction

Artificial Intelligence (AI) is a key driver of digital transformation in healthcare. Its application promises more precise diagnostics, more efficient resource utilization, and a potential reduction in medical errors (Poursabzi-Sangdeh et al., 2021). Stud-

ies have shown that AI-based systems can already achieve expert-level or even superior diagnostic accuracy in specific medical tasks (Kiani et al., 2020; Rajpurkar et al., 2022). At the same time, AI is seen as a means to alleviate the burden on medical professionals by automating administrative tasks and accelerating decision-making processes (Yu/Beam/Kohane, 2018). These developments suggest that AI has the potential to fundamentally transform healthcare, bringing significant benefits to both patients and medical staff. In addition to these efficiency gains on an individual level, AI also offers broader societal potential to strengthen public welfare. It facilitates access to high-quality healthcare and ensures a more targeted and equitable allocation of resources. In rural or underserved regions, AI systems could further enhance medical care by enabling telemedical diagnoses and providing targeted support for healthcare professionals (Asan/Bayrak/Choudhury, 2020; Bussone/Stumpf/O'Sullivan, 2015).

However, these positive effects can only unfold if AI is used appropriately. A crucial factor in this regard is the trust of users in the technology. There is generally widespread skepticism toward AI-driven systems, which can lead to highly capable systems being underutilized, thereby limiting the expected efficiency gains and quality improvements in healthcare (Gaube et al., 2021; Ribeiro/Singh/Guestrin, 2016). To counteract this issue, it is necessary to increase users' trust in AI. However, an increase in trust can also lead to negative consequences if trust in AI surpasses a point where its results are no longer critically examined. Due to various types of errors and biases, AI-generated results are not entirely free from inaccuracies and should not be perceived as infallible. The acceptance of erroneous AI-based decisions can pose as much of a risk to patient well-being as the rejection of correct AI outcomes (Bussone/Stumpf/O'Sullivan, 2015; Asan/Bayrak/Choudhury, 2020).

The central question, therefore, is: *How much trust in AI is healthy?* Only with an appropriate level of trust in AI can its correct use be ensured, allowing its full potential to be realized. This is a fundamental prerequisite for strengthening public welfare through the use of AI in the long term. Against this backdrop, this paper first examines how the initially low level of trust in AI can be increased to encourage its adoption and then explores why excessive trust in AI undermines its benefits. Finally, it discusses whether an optimal level of trust in AI exists and how it can be achieved. The goal is to develop a theoretically sound and practice-oriented framework for optimal trust calibration, providing a foundation for further studies to explore how AI can be effectively implemented in medical practice.

## 2. Artificial Intelligence in Healthcare

### 2.1 Definition of "Artificial Intelligence"

The history of AI dates back to the 1950s and is closely linked to the increasing use of electronic computers. These technological advancements enabled the development of algorithms used for modeling and analyzing large datasets (Kononenko,

2001). The first use of the term "artificial intelligence" is attributed to John McCarthy, who made significant contributions to AI and computer science. During the Dartmouth Conference in 1956, McCarthy coined the term, laying the foundation for the disciplinary development of the research field (Honavar, 2016; Yu/Beam/Kohane, 2018). Despite the long-standing scientific engagement with AI, there is still no universally accepted definition of the term, which can be attributed to various factors (Buiten, 2019; Wang, 2019). On the one hand, the term is broadly defined and interpreted differently across various application areas and research fields (Bünter, 2018). This has led to different definitions, some of which are based on the autonomy of AI systems, while others focus on their human-like capabilities, without clearly delineating their autonomous boundaries and performance capabilities. As a result, the term acquires a subjective component and varies depending on the perspective taken (Buiten, 2019). Furthermore, the societal perception of AI evolves over time. Expectations and associations linked to the term shift with technological progress. For instance, a decade ago, rule-based models for diagnosing bacterial infections were considered groundbreaking. However, these have since become outdated and have been replaced by deep learning models, which offer greater accuracy and automation (Jiang et al., 2017). This dynamic aspect complicates the establishment of a unified definition (Buiten, 2019; Wang, 2019). Consequently, "artificial intelligence" remains an umbrella term encompassing a broad spectrum of theoretical concepts and methodological approaches that continue to be discussed in scientific conferences, academic journals, and textbooks (Wang, 2019).

Although there is no scientific consensus on the definition of AI, certain definitions provide a fundamental understanding of AI within the context of this paper and serve as a sufficient basis for its use in the following chapters. AI can be defined as a versatile and highly complex field of computer science that aims to simulate human intelligence through computer systems (Maddox/Rumsfeld/Payne, 2019; Yu/Beam/Kohane, 2018). At its core, AI focuses on the development and optimization of algorithms capable of replicating cognitive abilities such as learning, problem-solving, and pattern recognition (Bünter, 2018; Haan et al., 2019). AI can manifest in both physical and virtual forms, including intelligent software programs, virtual agents, embedded systems, and AI-powered robots (Glikson/Woolley, 2020; Yu/Beam/Kohane, 2018). As part of the "Fourth Industrial Revolution," characterized by the integration of digital technologies, AI, and automation, decision-making processes are increasingly shifting from human control to AI-driven systems. This transformation affects various sectors, including transportation, finance, energy, utilities, and healthcare, where AI is being used to analyze complex data structures and support autonomous decision-making processes (Cao, 2022; Glikson/Woolley, 2020; Şerban/Lytras, 2020). While AI is driving profound changes in many industries, its application in healthcare holds particular significance. Given the high complexity of medical decision-making, the increasing volume of healthcare data, and the growing need for efficient care structures, AI offers tremendous potential.

Its applications range from diagnostic support and the optimization of clinical processes to personalized medicine. At the same time, the accurate and error-free use of AI in healthcare is particularly crucial, as it has a direct impact on patient health at the micro level and an indirect influence on the healthcare system and public welfare at the macro level. The following chapter explores key applications of AI in healthcare and highlights its benefits for public welfare.

## 2.2 Application Areas of Artificial Intelligence and Its Benefits for Public Welfare

Due to the high data intensity of the healthcare sector, AI offers a wide range of application possibilities in this field (Gaube et al., 2021). However, for AI systems to meet the high technical quality requirements of this sector, several key normative factors are essential, according to Kononenko (2001). A high-performing AI system should achieve a diagnostic accuracy that is at least on par with that of experienced physicians. Additionally, it must be capable of handling incomplete or noisy data by integrating robust mechanisms to process gaps in patient records and uncertainties. Furthermore, an AI system should reduce the number of required tests by efficiently selecting relevant data attributes and prioritizing non-invasive approaches to minimize time, costs, and risks for patients (Kononenko, 2001). The presentation of AI-generated results can take various forms, such as probability estimates, text-based recommendations, or visually processed images that highlight relevant areas (Rajpurkar et al., 2022).

A key aspect of integrating AI into healthcare is not only meeting technical quality requirements but also ensuring its practical implementation across various medical applications. The use of AI in medicine is diverse and spans multiple areas of the healthcare system. For instance, an AI system can accurately predict the risk of hypoxemia (low blood oxygen levels) during surgical procedures, improving the prognostic accuracy of anesthesiologists for hypoxemia events from 15% to 30% (Lundberg et al., 2018). Additionally, autonomous systems exist that can perform suturing of intestinal anastomoses during surgery with greater precision than human surgeons. In this context, it is expected that robot-assisted or fully automated surgical techniques will become increasingly integrated into surgical practice in the future (Yu/Beam/Kohane, 2018). Beyond surgery, AI is also applied in numerous other medical disciplines (Baker et al., 2020; Küster/Schultz, 2023; Rajpurkar et al., 2022; Shehab et al., 2022). One area of particular importance due to its interdisciplinary nature is diagnostics.

A promising development with significant potential in the field of diagnostics are *clinical decision support systems*, which can provide valuable assistance across various medical specialties. These computer-based systems are designed to optimize the decision-making process of medical professionals by combining patient-specific information with a well-founded knowledge base. By providing intelligently filtered and relevant insights, they contribute to targeted improvements in healthcare

(Choudhury/Asan/Medow, 2022; Kolostoumpis, 2015). In multiple medical disciplines, these systems utilize advanced algorithms to support image-based diagnoses and therapy recommendations (Haan et al., 2019; Shehab et al., 2022; Yu/Beam/Kohane, 2018). Beyond diagnostic support, they also enhance patient safety by optimizing prescription accuracy, ensuring adherence to clinical guidelines, and improving risk screening (Bussone/Stumpf/O'Sullivan, 2015; Challen et al., 2019). The quality of these AI-driven clinical support systems has significantly improved in recent years, enabling highly accurate diagnoses in specific tasks such as medical image analysis (Amann et al., 2020; Kiani et al., 2020; Liu et al., 2019; Rajpurkar et al., 2022).

Due to the increasing accuracy of clinical support systems, significant optimization opportunities are emerging, particularly in primary care. In Germany, general practitioners face major challenges, including growing time pressures, an aging population, and the increasing complexity of medical knowledge (Hennrich et al., 2022). These factors not only contribute to a higher workload for physicians but also increase the risk of diagnostic errors, which can have potentially serious consequences (Casalino et al., 2009). AI can serve as a targeted support tool by automating routine tasks, allowing physicians to spend more time with their patients. Additionally, AI provides diagnostic insights to reduce misdiagnoses and suggests personalized treatment plans based on patient data. Such support systems are particularly valuable for general practitioners, who often serve as the first point of contact in the healthcare system. A qualitative study by Hennrich et al. (2022) indicates that many general practitioners welcome AI as a potential relief, provided the systems are intuitive to use and do not create additional workload. If AI is widely implemented in the outpatient sector, it could improve access to medical care, personalize treatment, and reduce diagnostic errors, thereby enhancing public welfare both directly and indirectly (Hennrich et al., 2022).

As the previously discussed application areas illustrate, AI can play a crucial role in the digital transformation process and significantly contribute to improving healthcare. Particularly in industrialized countries like Germany, AI enhances efficiency, accuracy, and the personalization of medical care by optimizing clinical workflows, reducing diagnostic times, and enabling more precise diagnostics (Kerasidou, 2020; van Leeuwen et al., 2022). This not only improves the quality of treatment but also alleviates the overall burden on the healthcare system. One key application is the automated processing of administrative and repetitive tasks, which helps to mitigate staff shortages. Additionally, AI can automatically analyze patient records and optimize appointment and resource planning, making it a fundamental tool for reducing bureaucratic burdens in healthcare (Kerasidou, 2020). Estimates suggest that the targeted use of AI could lead to long-term cost savings of up to 25-30% in the German healthcare system (Afkhani et al., 2025).

However, the use of AI extends beyond economic benefits. It can also enhance healthcare equity by improving access to high-quality medical care. This is particularly relevant in rural or underserved areas where medical professionals are scarce. AI-powered telemedicine systems can provide diagnoses, generate treatment plans, and refer patients to specialists, fostering a more equitable healthcare system that is accessible regardless of location or socioeconomic status. Additionally, AI contributes to maintaining a consistently high quality of diagnoses across all practicing physicians. Studies indicate that AI-based support systems are especially beneficial for young or less experienced medical professionals, as they make complex medical tasks more accessible, even for those with less training (Huang et al., 2024; Rajpurkar et al., 2022).

Despite the numerous advantages and potential of AI in healthcare, its increasing use is also subject to critical discussion. In addition to concerns about diagnostic quality, critics particularly highlight the high energy consumption as well as the significant financial and human resources required for the adequate oversight of AI systems in hospitals and medical practices (Mehmeti, 2022; Schuhmacher, 2022). Furthermore, some stakeholders in the healthcare sector fear that the initially high acquisition costs could lead to budget cuts in other essential areas of hospitals and medical practices (Schneider/Sonar/Weber, 2022). However, even if these challenges are overcome, the benefits of AI remain limited if it is not used due to a lack of trust. Trust is therefore crucial for its proper utilization and significantly influences both the short- and long-term success of its implementation. Particularly in healthcare, where decisions can be of life-or-death significance, trust in AI systems plays a central role. For this reason, the following chapters explicitly focus on the concept of trust and how it affects the practical use of AI.

### 3. Trust as a Key Factor in AI Adoption

In scientific research, trust is defined as an actor's willingness to expose themselves to risk in a situation of uncertainty or potential dependency, based on the expectation that another entity will act in their best interest (Mayer/Davis/Schoorman, 1995; Römer/Tscheulin, 2008). The perception of competence, benevolence, and integrity of the potentially trustworthy entity plays a central role in this process. Trust serves as a mechanism for individuals to reduce cognitive complexity and uncertainty by simplifying decision-making processes (Lee/See, 2004; Luhmann, 2018; Moorman/Deshpandé/Zaltmann, 1993; Rousseau et al., 1998). Mayer, Davis, and Schoorman (1995) emphasize that their definition of trust, which has significantly influenced trust research, is not limited to interpersonal interactions but can also be applied to technological systems, including AI (Glikson/Woolley, 2020).

In the context of AI, trust is based on expectations regarding the performance and reliability of the non-human entity, making it a crucial factor in analyzing vari-



ous behavioral intentions that arise from human-AI interactions (Glikson/Woolley, 2020). Trust directly influences an individual's willingness to cooperate with AI, as cooperation is considered a behavioral expression of trust (Salem et al., 2015). Moreover, trust plays a key role in technology acceptance, as distrust in a system or its predictions can significantly reduce its usage (Ribeiro/Singh/Guestrin, 2016). Lee and See (2004) emphasize that trust directly shapes intention formation and the resulting behavior. This is further supported by recent research on technology acceptance, which identifies trust as a critical predictor of new technology adoption, along with usefulness and ease of use (Glikson/Woolley, 2020). Consequently, trust is a fundamental factor in the implementation of AI in medical practice (Rajpurkar et al., 2022).

For the successful implementation of AI in healthcare, two key challenges arise. First, the initial level of trust in AI may be very low. The most effective strategy for building trust is regular interaction with the technology, as it allows users to better understand its functionality and develop confidence in its performance. However, this requires that medical professionals are willing to use AI systems in the first place, creating a negative feedback loop. Second, trust in AI may initially be high but can decline due to overly high expectations regarding its error susceptibility and reproducibility. In this case, a decrease in trust undermines sustainable acceptance and the proper use of AI in everyday medical practice (Bussone/Stumpf/O'Sullivan, 2015).

To counteract the challenges of initially low trust or a weakened trust relationship due to errors, targeted strategies for trust-building are necessary. The following chapter will outline approaches that demonstrate how trust in AI can be sustainably strengthened and its integration into medical practice facilitated. Only with a sufficient level of trust in AI can it be optimally utilized, fully realize its potential, and contribute to the long-term enhancement of public welfare (Saraswat et al., 2022).

## 4. Strategies to Increase Trust in AI

### 4.1 Strengthening the Trust Relationship Through Explainability

Although AI algorithms already achieve greater accuracy than human experts in certain analytical tasks, such as pattern recognition in medical imaging, their lack of explainability is widely criticized in the medical context (Shortliffe/Sepúlveda, 2018). Artificial neural networks, in particular, exhibit limited interpretability due to their black-box nature. The term "black-box" refers to the lack of transparency in an AI model, making it difficult to trace its internal decision-making processes. This poses a challenge for trust-building, as medical professionals may struggle to adequately interpret the generated decisions. As a result, both error detection and the identification of potential biases become more difficult (Zhang et al., 2022).

A key aspect in addressing this issue is the explainability of AI systems. Explainability refers to the ability to analyze the internal mechanisms of an AI model and clearly present the decision-relevant factors and their influence on the outcome (Cutillo et al., 2020; Doshi-Velez/Kim, 2017). It encompasses both the identification of critical elements within the underlying models and representations, as well as a transparent depiction of how individual parameters influence decision-making (Holzinger et al., 2019).

For AI-generated explanations to effectively foster long-term trust in AI systems, their primary goal should not be to convince users of the correctness of AI-generated outcomes but rather to provide an objective basis for evaluation. This enables medical professionals to critically assess whether a given prediction is accurate or requires further verification. Particularly when AI and physician assessments diverge, explanations can help identify the causes of these discrepancies and support the correct decision-making process (Amann et al., 2020; Bansal et al., 2021). In safety-critical fields such as medicine, explainability can be a crucial factor in strengthening trust in AI and increasing its adoption. By reducing uncertainty and enabling informed and reliable decision-making by medical personnel, explainability enhances both confidence in AI systems and their practical usability (Carvalho/Pereira/Cardoso, 2019; Cutillo et al., 2020; Eiband et al., 2019; Ribeiro/Singh/Guestrin, 2016; Saraswat et al., 2022).

The explainability of AI models can be categorized into two types: *intrinsic explainability* and *post hoc explainability*. Intrinsic explainability refers to models that have been deliberately simplified so that their decision-making processes are directly understandable. Examples include linear regression and decision trees, which can be interpreted without additional analytical methods (Amann et al., 2020; Baker et al., 2020; Carvalho/Pereira/Cardoso, 2019; Zhang et al., 2022). In contrast, post hoc explainability includes retrospective methods used to make the decision-making processes of complex black-box models more interpretable (Carvalho/Pereira/Cardoso, 2019; Zhang et al., 2019). These methods include dimensionality reduction techniques as well as visual and text-based explanations (Zhang et al., 2022). A practical example of visual post hoc explanations is the use of highlighted areas on X-ray images, which help increase diagnostic accuracy and significantly improve the quality of medical assessments (Gaube et al., 2023).

In scientific discourse, the terms *transparency* and *interpretability* are frequently used in the context of trustworthy AI. Although these terms are often used interchangeably, significant differences can be identified between them (Carvalho/Pereira/Cardoso, 2019). Transparency refers to the disclosure of a model's internal structure, allowing direct insights into its functioning (Lipton, 2018; Saraswat et al., 2022). In contrast, interpretability relates to the human ability to understand and follow a model's decisions. While transparency can enhance interpretability, it often requires post hoc explanations to make complex model decisions comprehensible (Lipton,

2018; Zhang et al., 2022). Although interpretability is frequently emphasized as a key prerequisite for building trust in AI systems, the term remains loosely defined and is often used synonymously with explainability (Carvalho/Pereira/Cardoso, 2019; Lipton, 2018). A complex AI model may be explainable through its transparency but still difficult to interpret due to the multitude of variables involved. Conversely, a black-box model may be non-transparent but still interpretable through post hoc methods. This highlights that transparency alone is a necessary but not a sufficient condition for presenting AI-generated results in a way that users can understand. Even though interpretability and transparency are often used synonymously, a clear conceptual distinction is essential to prevent misunderstandings in both research and practice. Therefore, when developing explainable models, transparency and interpretability should be examined separately.

Additionally, the *trade-off* between explainability, accuracy, and efficiency must be considered. Increased explainability often comes at the cost of reduced model complexity, which can, in turn, affect predictive precision (Amann et al., 2020; Caruana et al., 2015; Lipton, 2018; Ribeiro/Singh/Guestrin, 2016). While highly accurate models tend to be less transparent and harder to interpret, explainable models often exhibit lower predictive accuracy (Caruana et al., 2015). In healthcare, where patient safety and well-being are paramount, it is essential that AI systems are both reliable and trustworthy. This trade-off also influences the short- and long-term trust in AI systems. In the short term, increased explainability can enhance confidence in a model's functionality, while in the long term, high predictive accuracy is crucial for its acceptance and sustainable use (Lipton, 2018). Therefore, greater explainability should only be prioritized at the expense of accuracy if it provides a clear and essential benefit and does not lead to significant accuracy losses driven merely by institutional reservations about AI (Esmailzadeh et al., 2015; Lee/See, 2004; Lipton, 2018; Rajpurkar et al., 2022). To address this tension, hybrid models are increasingly being developed to strike a balance between explainability and performance (Wiens et al., 2019). One example is the AI model for pneumonia risk prediction described by Caruana et al. (2015), which combines high explainability with strong predictive accuracy. This model is based on a mathematically interpretable structure, allowing both individual features and their interactions to be visualized and adjusted while maintaining high predictive accuracy. However, the feasibility of implementing such hybrid models strongly depends on the specific domain in which AI is applied.

In addition to the direct effects of AI explanations on user trust, and consequently on AI adoption and patient well-being, explanations can also have indirect societal impacts. By enabling transparent decision-making processes and providing comprehensible justifications for the allocation of medical resources, available capacities can be used more efficiently and distributed more fairly. This contributes to reducing existing disparities in healthcare access and improving overall efficiency in the healthcare system (Eiband et al., 2019; Gaube/Lermer, 2023; Langer/Blank/

Chanowitz, 1978). At the same time, not every explanation should be uncritically regarded as an indicator of a model's quality. Users must always consider that explanations are often based on correlations and do not necessarily imply causal relationships (Caruana et al., 2015). Additionally, while explainable models can increase transparency regarding fundamental mechanisms, explanations for individual decisions are often unreliable or overly simplistic (Ghassemi/Oakden-Rayner/Beam, 2021). Despite these challenges, integrating explainability into AI models is essential to strengthen physicians' trust and ensure the proper use of AI. This not only has a direct impact on patient well-being but also highlights structural inequalities that explanations can help expose. Thus, explainability represents another crucial step toward making the digital transformation process more socially equitable.

#### 4.2 Additional Factors Influencing Trust Building

Beyond explainability, several other factors influence trust in AI systems. A major barrier to the acceptance and trust in AI technologies is skepticism among expert groups, such as medical specialists. These reservations often stem from strong confidence in one's own diagnostic abilities, which can lead to an *overestimation of personal judgment*. This effect is further reinforced by self-fulfilling effects, in which a person's expectations or beliefs influence their behavior in a way that ultimately confirms those expectations (Dietvorst/Simmons/Massey, 2018; Eiband et al., 2019; Gaube/Lerner, 2023; Langer/Blank/Chanowitz, 1978; Logg/Minson/Moore, 2019). Such skepticism toward AI-generated decisions can result in professionals disregarding correct AI recommendations or rejecting the technology altogether. A proactive approach to addressing these concerns is the early involvement of medical experts in the development and implementation of AI systems. Providing healthcare professionals with opportunities to contribute their expertise to the design of AI algorithms during the development phase not only increases their trust in the technology but also enhances the likelihood of future adoption (Esmailzadeh et al., 2015; Kohli et al., 2001; Sambasivan et al., 2012). AI systems that allow physicians to maintain an active role in the diagnostic process are particularly effective in fostering trust. Even minimal customization options or interactive mechanisms within AI systems can enhance a sense of control, thereby promoting trust, even if these adjustments do not directly influence the final decision-making process (Dietvorst/Simmons/Massey, 2015; Dietvorst/Simmons/Massey, 2018).

In addition to the question of how much control professionals retain over AI, the *communication mechanisms* of the technology also play a crucial role in trust-building. Studies show that the ways in which AI systems persuade users differ significantly from interpersonal communication. While humans can be convinced in direct interactions through a combination of rational justifications and examples, AI systems prove to be more effective when they primarily rely on examples to persuade users (Fenster/Zuckermann/Kraus, 2012). This suggests that the way AI

systems present their recommendations has a significant impact on whether users trust and accept these suggestions.

Another important factor in trust-building is the *perceived likability and intelligence* of an AI system. Unlike human interactions, these attributes can be deliberately shaped in AI design. Studies show that perceived friendliness and human-like language in AI communication can evoke positive emotions and thereby enhance trust in the technology (Glikson/Woolley, 2020; Krämer et al., 2018; Looije/Neerincx/Cnossen, 2010). At the same time, the intentional design of persuasive mechanisms raises ethical concerns. Targeted persuasion tactics could lead medical professionals to adopt erroneous AI decisions without sufficient scrutiny. On the other hand, effective persuasion strategies could help promote correct diagnoses that might otherwise be overlooked, ultimately benefiting patient well-being. This highlights that the deliberate use of persuasion techniques is not merely a technical issue but also an ethical one, requiring careful consideration of its potential consequences.

In addition to communication factors, the *perceived risk of negative consequences* also plays a crucial role in trust-building, as it can lower confidence in AI. Measures such as improving user-friendliness and targeted training programs that clearly communicate AI's capabilities and the effort required for its use can help reduce perceived risks (Choudhury/Asan/Medow, 2022). Another expectation that can hinder trust-building between humans and AI is the level of error tolerance toward AI systems. While AI decisions are often perceived as more objective and less prone to errors, an aversion can develop when unrealistic expectations are not met (Lee/See, 2004). Studies show that people tend to exhibit higher error tolerance toward human decisions than toward AI systems, and minor AI errors are forgiven less frequently than major mistakes made by humans (Dietvorst/Simmons/Massey, 2015; Logg/Minson/Moore, 2019). This issue can be addressed through transparent communication about AI's error rates and the introduction of standardized evaluation methods (Baker et al., 2020; Dietvorst/Simmons/Massey, 2015). By providing clear information about AI's capabilities and limitations, trust can be fostered.

In addition to content-related communication, the *interface design* of AI systems plays a crucial role in trust-building. Realistic and high-quality visual representations enhance trust in the technology and encourage its adoption (Lee/See, 2004; Yeh/Wickens, 2001). Anthropomorphic elements, such as natural speech intonation or targeted adjustments in word choice and speaking tempo, can help create a consistent and user-friendly interaction (Zogaj et al., 2023). Studies show that voice-based interfaces are particularly effective in fostering trust, as they enable intuitive use and make the technology appear more human-like (Lee/See, 2004). While the factors discussed in this chapter can help increase trust in AI systems, the following chapter highlights why excessive trust in AI can negatively impact patient well-being.

## 5. The Fine Line: Why Too Much Trust in AI Can Be Harmful

AI holds great potential to make healthcare more efficient, precise, and equitable. However, its capabilities should not be overestimated, as excessive trust in AI-driven systems can lead to serious errors. This is particularly critical in the medical field, where misjudgments can have severe consequences for patients (see chapter 5.1) (Asan/Bayrak/Choudhury, 2020). Therefore, it is essential that physicians are aware of potential sources of error to critically assess AI decisions and make corrections when necessary. This chapter highlights that physicians are not merely users of AI systems but also serve as a crucial control mechanism, ensuring that AI-generated results are critically evaluated and validated.

### 5.1 Biases and Error Susceptibility of AI

A key challenge in the use of AI is the susceptibility of models to errors, which can arise due to various *biases*. Biases are systematic distortions or inaccuracies that can result from unbalanced training data, methodological limitations, or unexpected correlations within the model.

One of the primary causes of biases in AI models is deviations in data distribution. These occur when the data used in real-world applications differ from the original training data. As a result, the AI may rely on incorrect correlations and exhibit poor generalizability (Challen et al., 2019; Ribeiro/Singh/Guestrin, 2016; Tariq et al., 2020). Another source of error is the so-called *Clever Hans effect*, where AI systems take shortcuts by identifying correlations that are not causally linked to the actual diagnosis. An example of this is an AI model for skin cancer detection that, instead of primarily analyzing pathological features, identified patterns in the background colors of images during training. This led to both false positive and false negative diagnoses. In real-world applications with varying backgrounds, the model's predictive accuracy dropped significantly (Winkler et al., 2019). To address these issues, AI systems can be trained on diverse datasets, robust submodels can be developed, and mechanisms can be integrated to detect and respond to uncertainties in real-time (Amodei et al., 2016; Challen et al., 2019).

In addition to systematic biases, the *broken-leg problem* represents another limitation of AI. This issue refers to AI's inability to account for individual exceptions. The concept is based on a predictive model that reliably forecasted a person's likelihood of going to the cinema but lost its predictive power when that person broke their leg and was unable to go (Dawes/Faust/Meehl, 1989). In the medical context, this means that despite having access to extensive datasets, AI may fail to capture crucial patient-specific information that could be essential for an accurate diagnosis. For example, a physician might learn during a conversation that a patient recently traveled to a malaria-endemic region, which is a critical factor for making the correct diagnosis.

In terms of social justice, AI has the potential to improve healthcare access for underserved populations, as discussed in chapter 2. However, there is also a risk that AI could reinforce existing inequalities by replicating biases present in training data (Larrazabal et al., 2020). To minimize these biases, further research is needed, as uncontrolled biases can cause significant harm to marginalized groups (Rajpurkar et al., 2022). One particularly problematic bias, especially in the United States, is based on patients' skin color (Obermeyer et al., 2019; Vyas/Eisenstein/Jones, 2020). A striking example is an analysis of a risk assessment tool applied to 200 million patients in the U.S., which exhibited significant racial bias. The tool used healthcare costs as its primary target variable. However, African Americans generally have lower healthcare expenditures because they often have less access to high-quality medical care, receive fewer expensive treatments, and are more likely to be underinsured. By using healthcare costs as a proxy for medical need, the AI system systematically assessed African American patients as healthier than they actually were. In reality, many African American patients with the same AI risk scores were in worse health than White patients. As a result, African American patients had reduced access to specialized treatments, further exacerbating disparities in the healthcare system. After adjusting the AI system's target variables to better reflect actual medical need, the proportion of African American patients receiving additional medical support increased from 17.7% to 46.5% (Obermeyer et al., 2019; Vyas/Eisenstein/Jones, 2020).

To minimize such biases, AI tools should incorporate combined target variables that more accurately represent true medical needs (Obermeyer et al., 2019). However, completely excluding ethnicity from AI models is not a viable solution, as it can help highlight the societal impact of systemic racism. Instead, it is essential to carefully analyze how ethnicity is used in AI models and assess its potential effects to prevent, rather than inadvertently amplify, racial biases (Vyas/Eisenstein/Jones, 2020). Similar issues arise with gender biases, which occur when training data are imbalanced. Even a 75/25 distribution can significantly reduce model accuracy for the minority group. To mitigate this bias, representative datasets should be used, and gender should be explicitly considered as a sociodemographic variable (Larrazabal et al., 2020).

These examples illustrate that blind trust in AI models can be problematic. Physicians must be aware of the limitations of these systems and critically evaluate AI-assisted diagnoses to prevent erroneous decisions. However, beyond biases within AI itself, physicians are also susceptible to cognitive biases when assessing AI-generated results.

## 5.2 Cognitive Biases and Their Impact on AI Use

One of these cognitive biases is the *confirmation bias*, which describes the tendency to interpret or selectively seek information in a way that confirms existing assump-



tions or hypotheses. In diagnostic decision-making, this bias leads physicians to focus primarily on features that support an already established diagnosis while overlooking contradictory evidence. Additionally, it reinforces the tendency to perceive explanations or AI-generated decisions more favorably when they align with one's own expectations or preferences (Gaube et al., 2021). As described in chapter 4, experts may exhibit excessive skepticism toward AI results, favoring their own reasoning. In contrast, confirmation bias is more prevalent among less experienced physicians, who tend to place excessive trust in AI (Gaube et al., 2021). Another relevant bias is the *automation bias*, which refers to the tendency to overly trust automated systems or AI-generated recommendations, using them as a substitute for critical thinking (Parasuraman/Riley, 1997). This overreliance can result in users accepting incorrect AI-generated suggestions, even when these contradict more obvious or plausible alternatives (Bussone/Stumpf/O'Sullivan, 2015). These effects become particularly pronounced in complex cases, where physicians tend to rely more heavily on AI-assisted recommendations (Kiani et al., 2020). To mitigate cognitive biases such as automation bias, physicians should first formulate an independent diagnosis before incorporating AI-generated results. However, they should also critically evaluate these AI-generated insights to avoid confirmation bias. If the AI diagnosis significantly deviates from but remains plausible compared to their own assessment, an independent second opinion should be sought to evaluate both perspectives. By integrating AI into the diagnostic process in this structured manner, correct diagnoses can be confirmed, and incorrect ones can be revised. These quality assurance processes should be established in close collaboration with clinical staff and standardized across all physicians to ensure the highest possible quality of care for patients.

Excessive trust in AI, as discussed in this chapter, can lead physicians to adopt AI-generated results uncritically, increasing the risk of overlooking potential errors. Therefore, it is essential to develop a balanced level of trust, where AI serves as a supportive tool rather than being regarded as the sole decision maker. A conscious reflection on one's own expectations and a continuous critical evaluation of AI-generated results are crucial to avoiding misjudgments. One important factor in regulating trust is the choice of presentation style. AI should provide primarily descriptive explanations and avoid prescriptive elements, as the latter increase the risk of uncritical acceptance of AI recommendations (Adam et al., 2022; Vyas/Eisenstein/Jones, 2020).

Additionally, integrating *differential diagnoses* into AI-assisted diagnostic systems can systematically account for alternative conditions, minimizing misdiagnoses and enhancing diagnostic accuracy through a probabilistic evaluation of various disease patterns. In the context of the trust relationship between physicians and AI, differential diagnosis represents a delicate balance. On the one hand, it carries the risk of unnecessary uncertainty, which may slow down decision-making or lead the physician to incorrect conclusions. On the other hand, justified uncertainty

can help improve diagnostic quality by encouraging a more thorough evaluation. Beyond differential diagnoses, another approach to preventing excessive user trust is the development of AI systems that explicitly communicate their own limitations and provide probability estimates for the accuracy of their analyses (Gaubé et al., 2021).

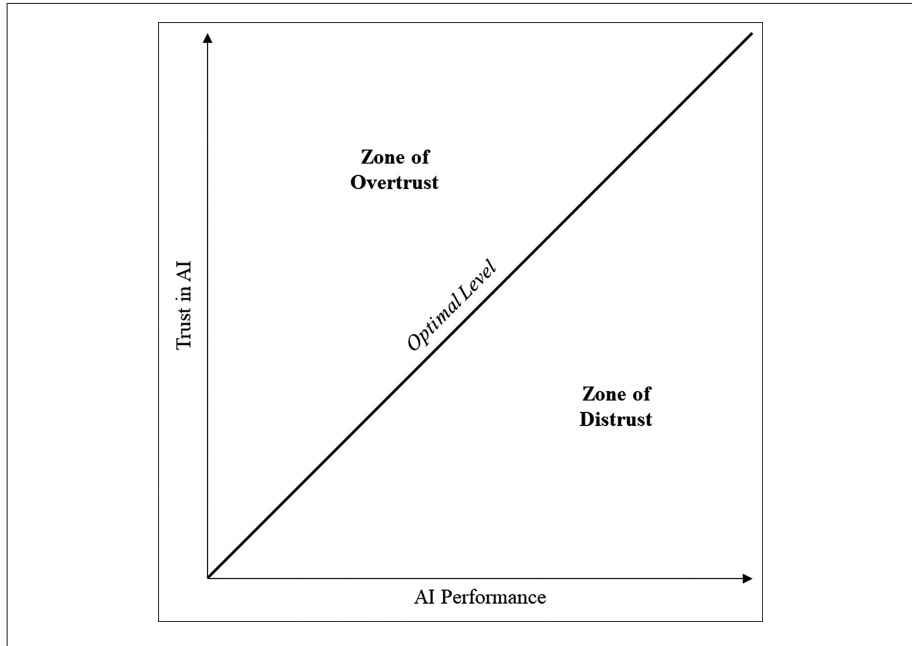
The error sources described in this chapter clearly demonstrate that medical expertise remains essential for patient safety and that physicians are indispensable as decision-makers. This is particularly evident in the case of the broken-leg problem, which highlights the limitations of AI in capturing unique, patient-specific information. However, physicians themselves can also be subject to cognitive biases, with risk aversion being one that can have a positive impact on patient outcomes. This human trait is particularly relevant in healthcare, as the potential harm caused by overdiagnosis does not compare to the risks and health consequences of underdiagnosis. Since AI systems operate in a risk-neutral manner, treating both over- and underdiagnoses as equivalent errors, physicians' inherently cautious approach can help counteract misdiagnoses by favoring a safety-oriented decision-making process, whether consciously or unconsciously (Challen et al., 2019).

## 6. Discussion and Conclusion

Trust is a key prerequisite for the successful implementation of AI in healthcare and, consequently, for the sustainable improvement of public welfare. Only if medical professionals trust AI will it be used regularly, allowing it to reach its full potential in enhancing efficiency and reducing errors. At the same time, excessive trust poses risks, as AI can produce incorrect results due to various biases and application errors. If trust in AI is too high, these errors may be accepted without verification, endangering patient safety. Therefore, a balanced level of trust is essential to leverage the benefits of AI while ensuring patient safety remains uncompromised.

### 6.1 The Optimal Level of Trust

To achieve the optimal level of trust in AI systems in healthcare, an accurate assessment of their actual performance is essential. Only by doing so can trust be aligned with the AI's true capabilities (see Fig. 1). If this balance is not maintained, a lack of trust in highly capable AI systems may lead physicians to avoid using beneficial technologies or disregard AI recommendations. This, in turn, can result in efficiency losses, prolonged diagnostic processes, and increased workload (Glikson/Woolley, 2020). As described in chapter 4, various approaches exist to strengthen trust in AI. However, these measures should be applied with caution to prevent trust from exceeding AI's actual capabilities. Excessive reliance on AI-assisted diagnoses can increase the risk of medical errors, potentially endangering patient safety (Choudhury/Asan/Medow, 2022; Glikson/Woolley, 2020; Lee/See, 2004).



**Figure 1: Relationship between trust and AI performance**

Source: Own illustration based on Lee/See, 2004; Asan/Bayrak/Choudhury, 2020

The calibration of trust between physicians and AI capabilities is crucial for the successful implementation of AI in healthcare, as it prevents both underutilization and misuse of the technology (Lee/See, 2004). When trust is optimally aligned with AI's actual capabilities, the likelihood that physicians will adopt correct AI recommendations while rejecting inaccurate results increases. If this balance is not maintained, risks to patient safety arise, as there is a greater chance of either dismissing a valid AI recommendation or accepting an incorrect AI-generated result.

Determining the appropriate level of trust in relation to AI performance is nearly impossible to measure objectively. However, the primary focus of these considerations is not on quantitatively assessing this construct. Rather, the goal is to raise awareness of the practical challenges in handling AI and to emphasize that both excessive and insufficient trust can be problematic. Ideally, trust should align with AI's actual capabilities. While the optimal level of trust is a target, it can never be fully achieved. This initially sobering perspective is, however, crucial in clinical practice to prevent physicians from assuming they have found the perfect balance in dealing with AI. Instead, the responsible use of AI requires continuous reflection and adjustment of one's own attitudes. Only those who neither blindly trust AI nor underestimate its potential can leverage it effectively to achieve the best possible outcomes for patients.

## 6.2 Future Research Directions

The implementation of AI in medical practice is a complex challenge that requires further research to comprehensively examine various aspects. One key area of research is the in-depth analysis of errors caused by AI systems. It is essential to investigate the extent to which these errors align with those made by physicians. If AI systems in a specific application area exhibit the same error patterns as medical experts, a higher degree of automation could be considered. However, if AI errors fundamentally differ from those of human professionals, human oversight remains essential for error correction and quality assurance (Lipton, 2018).

Another aspect that future research should address concerns the actual resource savings achieved through AI implementation. It is widely assumed that AI can lead to more efficient patient care by enabling faster diagnoses and more personalized treatments. At the same time, this could allow medical professionals to treat a greater number of patients within the same timeframe. However, this may result in a shift rather than a reduction in workload for healthcare professionals. As seen with previous technological innovations, efficiency gains from AI do not necessarily lead to a decrease in resource expenditures like human labor (Alcott, 2005; Yu/Beam/Kohane, 2018).

Furthermore, the interaction between humans and AI and its impact on trust is a critical area of research. In particular, a more detailed analysis is needed to understand how explanation mechanisms and different forms of communication influence trust in AI systems. This raises the question of whether certain persuasion tactics enhance trust or if they cross into the realm of framing or manipulation. This issue also touches on ethical considerations, necessitating interdisciplinary research. Additionally, the fundamental trust relationship toward AI requires further investigation, as it is subject to dynamic change. In recent years, everyday applications like ChatGPT have significantly shaped expectations and trust in AI, which could also affect the medical field. These developments may lead to a shift in the baseline level of trust in AI, raising the question of whether initial trust or inherent skepticism toward AI prevails. Research on this topic has so far produced contradictory findings (Dawes, 1979; Dietvorst/Simmons/Massey, 2015; Gaube et al., 2021; Hyun Baek/Kim, 2023; Logg/Minson/Moore, 2019). Moreover, the reproducibility of AI-generated results must be closely monitored in the coming years, as it could have a significant impact on trust in these technologies. In this context, external validation of study results is particularly necessary to reliably assess the dependability and clinical applicability of AI in medicine (Tariq et al., 2020).

The necessity of critically examining these aspects underscores the central importance of trust in AI systems. Further research can help to define the optimal level of trust more clearly, thereby improving healthcare delivery, increasing the efficiency of the healthcare system, and ultimately enhancing public welfare in the long term.

## References

- Adam, H., Balagopalan, A., Alsentzer, E., Christia, F., & Ghassemi, M. (2022). Mitigating the impact of biased artificial intelligence in emergency decision-making. *Communications Medicine*, 2(1), 149.
- Afkhami, A., Benesty, J., Chandrashekhar, S., Cristea, N., Heeg, A., Kouris, I., Neiser, J., Nwokah, E., Thekkepat, S., Trommer, G., & Wilson, A. (2025). How Digital and AI Will Reshape Health Care in 2025. BCG Global. URL: <https://www.bcg.com/publications/2025/digital-ai-solutions-reshape-health-care-2025> (Zugriff: 15.02.25).
- Alcott, B. (2005). Jevons' paradox. *Ecological economics*, 54(1), 9-21.
- Amann, J., Blasimme, A., Vayena, E., Frey, D., & Madai, V. I. (2020). Explainability for artificial intelligence in healthcare: a multidisciplinary perspective. *BMC medical informatics and decision making*, 20, 1-9.
- Amodei, D., Olah, C., Steinhardt, J., Christiano, P., Schulman, & J., Mané, D. (2016). Concrete Problems in AI Safety, 1-29.
- Asan, O., Bayrak, A. E., & Choudhury, A. (2020). Artificial intelligence and human trust in healthcare: focus on clinicians. *Journal of medical Internet research*, 22(6), e15154.
- Baker, A., Perov, Y., Middleton, K., Baxter, J., Mullarkey, D., Sangar, D., Butt, M., DoRosario, A., & Johri, S. (2020). A Comparison of Artificial Intelligence and Human Doctors for the Purpose of Triage and Diagnosis. *Front. Artif. Intell.*, 3. <https://doi.org/10.3389/frai.2020.543405>
- Bansal, G., Wu, T., Zhou, J., Fok, R., Nushi, B., Kamar, E., Ribeiro, M. T., & Weld, D. (2021). Does the whole exceed its parts? The effect of ai explanations on complementary team performance. In: *Proceedings of the 2021 CHI conference on human factors in computing systems* (pp. 1-16).
- Buiten, M. C. (2019). Towards intelligent regulation of artificial intelligence. *European Journal of Risk Regulation*, 10(1), 41-59.
- Bünthe, C. (2018). Definition von Künstlicher Intelligenz, in: *Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Marketings: Ein praktischer Leitfaden für Marketing-Manager*, ed. Bünthe, C., Springer Fachmedien, Wiesbaden, pp. 5-6.
- Bussone, A., Stumpf, S., & O'Sullivan, D. (2015). The Role of Explanations on Trust and Reliance in Clinical Decision Support Systems, in: *2015 International Conference on Healthcare Informatics*. Presented at the 2015 International Conference on Healthcare Informatics, pp. 160-169.
- Cao, L. (2022). Ai in finance: challenges, techniques, and opportunities. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 55(3), 1-38.
- Caruana, R., Lou, Y., Gehrke, J., Koch, P., Sturm, M., & Elhadad, N. (2015). Intelligible Models for HealthCare: Predicting Pneumonia Risk and Hospital 30-day Readmission, in: *Proceedings of the 21th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining, KDD '15*, pp. 1721-1730.
- Carvalho, D. V., Pereira, E. M., & Cardoso, J. S. (2019). Machine learning interpretability: A survey on methods and metrics. *Electronics*, 8, 832.

- Casalino, L. P., Dunham, D., Chin, M. H., Bielang, R., Kistner, E. O., Karrison, T. G., Ong, M. K., Sarkar, U., McLaughlin, M. A., & Meltzer, D. O. (2009). Frequency of failure to inform patients of clinically significant outpatient test results. *Archives of internal medicine*, 169(12), 1123-1129.
- Challen, R., Denny, J., Pitt, M., Gompels, L., Edwards, T., & Tsaneva-Atanasova, K. (2019). Artificial intelligence, bias and clinical safety. *BMJ quality & safety*, 28(3), 231-237.
- Choudhury, A., Asan, O., & Medow, J.E. (2022). Effect of risk, expectancy, and trust on clinicians' intent to use an artificial intelligence system--Blood Utilization Calculator. *Applied Ergonomics*, 101, 103708.
- Cuttillo, C. M., Sharma, K. R., Foschini, L., Kundu, S., Mackintosh, M., & Mandl, K. D. (2020). Machine intelligence in healthcare—perspectives on trustworthiness, explainability, usability, and transparency. *NPJ digital medicine*, 3(1), 47.
- Dawes, R. M. (1979). The robust beauty of improper linear models in decision making. *American psychologist*, 34(7), 571.
- Dawes, R. M., Faust, D., & Meehl, P. E. (1989). Clinical versus actuarial judgment. *Science*, 243(4899), 1668-1674.
- Dietvorst, B. J., Simmons, J. P., & Massey, C. (2015). Algorithm aversion: people erroneously avoid algorithms after seeing them err. *Journal of experimental psychology: General*, 144(1), 114.
- Dietvorst, B. J., Simmons, J. P., & Massey, C. (2018). Overcoming algorithm aversion: People will use imperfect algorithms if they can (even slightly) modify them. *Management science*, 64(3), 1155-1170.
- Doshi-Velez, F., & Kim, B. (2017). Towards a rigorous science of interpretable machine learning. *arXiv*, 1702.08608.
- Eiband, M., Buschek, D., Kremer, A., & Hussmann, H. (2019, May). The impact of placebo explanations on trust in intelligent systems, in: *Extended abstracts of the 2019 CHI conference on human factors in computing systems* (pp. 1-6).
- Esmailzadeh, P., Sambasivan, M., Kumar, N., & Nezakati, H. (2015). Adoption of clinical decision support systems in a developing country: Antecedents and outcomes of physician's threat to perceived professional autonomy. *International journal of medical informatics*, 84(8), 548-560.
- Fenster, M., Zuckerman, I., Kraus, S. (2012). Guiding User Choice During Discussion by Silence, Examples and Justifications, *ECAI 2012.*, 242, 330-335.
- Gaube, S., Lermer, E. (2023). KI-gestützte Entscheidungsunterstützungssysteme im Gesundheitswesen, in: *Künstliche Intelligenz und menschliche Gesellschaft*, ed. Kovács, L., De Gruyter, Oldenbourg, pp. 121-136.
- Gaube, S., Suresh, H., Raue, M., Lermer, E., Koch, T. K., Hudecek, M. F. C., Ackery, A. D., Grover, S. C., Coughlin, J. F., Frey, D., Kitamura, F. C., Ghassemi, M., & Colak, E. (2023). Non-task expert physicians benefit from correct explainable AI advice when reviewing X-rays. *Scientific reports*, 13(1), 1383.
- Gaube, S., Suresh, H., Raue, M., Merritt, A., Berkowitz, S. J., Lermer, E., Coughlin, J. F., Gutttag, J. V., Colak, E., & Ghassemi, M. (2021). Do as AI say: susceptibility in deployment of clinical decision-aids. *NPJ digital medicine*, 4(1), 31.

- Ghassemi, M., Oakden-Rayner, L., & Beam, A. L. (2021). The false hope of current approaches to explainable artificial intelligence in health care. *The Lancet Digital Health*, 3(11), e745-e750.
- Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *Academy of management annals*, 14(2), 627-660.
- Haan, M., Ongena, Y. P., Hommes, S., Kwee, T. C., & Yakar, D. (2019). A qualitative study to understand patient perspective on the use of artificial intelligence in radiology. *Journal of the American College of Radiology*, 16(10), 1416-1419.
- Hennrich, J., Kauffmann, A. L., Buck, C., & Eymann, T., (2022). Künstliche Intelligenz in der hausärztlichen Versorgung, in: Künstliche Intelligenz Im Gesundheitswesen, ed. Pfannstiel, M. A., Springer Gabler, pp. 413-430.
- Holzinger, A., Langs, G., Denk, H., Zatloukal, K., & Müller, H. (2019). Causability and explainability of artificial intelligence in medicine. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery*, 9(4), e1312.
- Honavar, V. (2016). Artificial Intelligence: An Overview. Conference: IUGRCAt: Cairo, Egypt.
- Huang, W., Ong, W. C., Wong, M. K. F., Ng, E. Y. K., Koh, T., Chandramouli, C., Ng, C. T., Hummel, Y., Huang, F., Lam, C. S. P., & Tromp, J. (2024). Applying the UTAUT2 framework to patients' attitudes toward healthcare task shifting with artificial intelligence. *BMC Health Services Research*, 24(1), 455.
- Baek, T. H., & Kim, M. (2023). Is ChatGPT scary good? How user motivations affect creepiness and trust in generative artificial intelligence. *Telematics and Informatics*, 83, 102030.
- Kerasidou, A. (2020). Artificial intelligence and the ongoing need for empathy, compassion and trust in healthcare. *Bulletin of the World Health Organization*, 98(4), 245.
- Kiani, A., Uyumazturk, B., Rajpurkar, P., Wang, A., Gao, R., Jones, E., Yu, Y., Langlotz, C. P., Ball, R. L., Montine, T. J., Martin, B. A., Berry, G. J., Ozawa, M. G., Hazard, F. K., Brown, R. A., Chen, S. B., Wood, M., Allard, L. S., Ylagan, L., Ng, A. Y., & Shen, J. (2020). Impact of a deep learning assistant on the histopathologic classification of liver cancer. *NPJ digital medicine*, 3(1), 23.
- Kohli, R., Piontek, F., Ellington, T., VanOsdol, T., Shepard, M., & Brazel, G. (2001). Managing customer relationships through E-business decision support applications: a case of hospital-physician collaboration. *Decision Support Systems*, 32(2), 171-187.
- Kolostoumpis, G. (2015). How clinical decision support systems (CDSS) is the right tool for Physicians? <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2502.8325>
- Kononenko, I. (2001). Machine learning for medical diagnosis: history, state of the art and perspective. *Artificial Intelligence in medicine*, 23(1), 89-109.
- Krämer, N. C., Lucas, G., Schmitt, L., & Gratch, J. (2018). Social snacking with a virtual agent—On the interrelation of need to belong and effects of social responsiveness when interacting with artificial entities. *International Journal of Human-Computer Studies*, 109, 112-121.
- Küster, D., & Schultz, T. (2023). Künstliche Intelligenz und Ethik im Gesundheitswesen – Spagat oder Symbiose? *Bundesgesundheitsbl* 66, 176-183.
- Langer, E. J., Blank, A., & Chanowitz, B. (1978). The mindlessness of ostensibly thoughtful action: The role of "placebic" information in interpersonal interaction. *Journal of personality and social psychology*, 36(6), 635.



- Larrazabal, A. J., Nieto, N., Peterson, V., Milone, D. H., & Ferrante, E. (2020). Gender imbalance in medical imaging datasets produces biased classifiers for computer-aided diagnosis. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(23), 12592-12594.
- Lee, J. D., & See, K. A. (2004). Trust in automation: Designing for appropriate reliance. *Human factors*, 46(1), 50-80.
- Lipton, Z. C. (2018). The mythos of model interpretability: In machine learning, the concept of interpretability is both important and slippery. *Queue*, 16(3), 31-57.
- Liu, X., Faes, L., Kale, A. U., Wagner, S. K., Fu, D. J., Bruynseels, A., Mahendiran, T., Moraes, G., Shamdas, M., Kern, C., Ledsam, J. R., Schmid, M. K., Balaskas, K., Topol, E. J., Bachmann, L. M., Keane, P. A., & Denniston, A. K. (2019). A comparison of deep learning performance against health-care professionals in detecting diseases from medical imaging: a systematic review and meta-analysis. *The lancet digital health*, 1(6), e271-e297.
- Logg, J. M., Minson, J. A., & Moore, D. A. (2019). Algorithm appreciation: People prefer algorithmic to human judgment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 151, 90-103.
- Looije, R., Neerincx, M. A., & Cnossen, F. (2010). Persuasive robotic assistant for health self-management of older adults: Design and evaluation of social behaviors. *International Journal of Human-Computer Studies*, 68(6), 386-397.
- Luhmann, N. (2018). *Trust and power*. John Wiley & Sons.
- Lundberg, S. M., Nair, B., Vavilala, M. S., Horibe, M., Eisses, M. J., Adams, T., ... & Lee, S. I. (2018). Explainable machine-learning predictions for the prevention of hypoxaemia during surgery. *Nature biomedical engineering*, 2(10), 749-760.
- Maddox, T. M., Rumsfeld, J. S., & Payne, P. R. (2019). Questions for artificial intelligence in health care. *Jama*, 321(1), 31-32.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Mehmeti, D. (2022). Künstliche Intelligenz, Big Data und Krebsdiagnostik im Gesundheitswesen, in: *Künstliche Intelligenz im Gesundheitswesen: Entwicklungen, Beispiele und Perspektiven*, ed. Pfannstiel, M. A. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, (pp. 487-504).
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of marketing*, 57(1), 81-101.
- Obermeyer, Z., Powers, B., Vogeli, C., & Mullainathan, S. (2019). Dissecting racial bias in an algorithm used to manage the health of populations. *Science*, 366(6464), 447-453.
- Parasuraman, R., & Riley, V. (1997). Humans and automation: Use, misuse, disuse, abuse. *Human factors*, 39(2), 230-253.
- Poursabzi-Sangdeh, F., Goldstein, D. G., Hofman, J. M., Wortman Vaughan, J. W., & Wallach, H. (2021). Manipulating and measuring model interpretability, in: *Proceedings of the 2021 CHI conference on human factors in computing systems* (pp. 1-52).
- Rajpurkar, P., Chen, E., Banerjee, O., & Topol, E. J. (2022). AI in health and medicine. *Nature medicine*, 28(1), 31-38.
- Ribeiro, M. T., Singh, S., & Guestrin, C. (2016). "Why should i trust you?" Explaining the predictions of any classifier, in: *Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD international conference on knowledge discovery and data mining* (pp. 1135-1144).

- Römer, S., & Tscheulin, D. K. (2008). Die Bedeutung von Vertrauen in risikoreichen Kooperationsentscheidungen — Analyse der theoretischen Grundlagen und empirische Überprüfung. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 60, 434-458.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Salem, M., Lakatos, G., Amirabdollahian, F., & Dautenhahn, K. (2015). Would you trust a (faulty) robot? Effects of error, task type and personality on human-robot cooperation and trust, in: *Proceedings of the tenth annual ACM/IEEE international conference on human-robot interaction* (pp. 141-148).
- Sambasivan, M., Esmaeilzadeh, P., Kumar, N., & Nezakati, H. (2012). Intention to adopt clinical decision support systems in a developing country: effect of Physician's perceived professional autonomy, involvement and belief: a cross-sectional study. *BMC medical informatics and decision making*, 12, 1-8.
- Saraswat, D., Bhattacharya, P., Verma, A., Prasad, V. K., Tanwar, S., Sharma, G., ... & Sharma, R. (2022). Explainable AI for healthcare 5.0: opportunities and challenges. *IEEe Access*, 10, 84486-84517.
- Schneider, D., Sonar, A., & Weber, K. (2022). Zwischen Automatisierung und ethischem Anspruch—Disruptive Effekte des KI-Einsatzes in und auf Professionen der Gesundheitsversorgung, in: *Künstliche Intelligenz im Gesundheitswesen: Entwicklungen, Beispiele und Perspektiven*, ed. Pfannstiel, M. A. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, (pp. 325-348).
- Schuhmacher, R. (2022). Nachhaltige Entwicklung im Krankenhauswesen—Künstliche Intelligenz als Treibstoff und Hemmnis, in: *Künstliche Intelligenz im Gesundheitswesen: Entwicklungen, Beispiele und Perspektiven*, ed. Pfannstiel, M. A. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, (pp. 375-391).
- Şerban, A. C., & Lytras, M. D. (2020). Artificial intelligence for smart renewable energy sector in europe—smart energy infrastructures for next generation smart cities. *IEEE access*, 8, 77364-77377.
- Shehab, M., Abualigah, L., Shambour, Q., Abu-Hashem, M. A., Shambour, M. K. Y., Alslibi, A. I., & Gandomi, A. H. (2022). Machine learning in medical applications: A review of state-of-the-art methods. *Computers in Biology and Medicine*, 145, 105458.
- Shortliffe, E. H., & Sepúlveda, M. J. (2018). Clinical decision support in the era of artificial intelligence. *Jama*, 320(21), 2199-2200.
- Tariq, A., Purkayastha, S., Padmanaban, G. P., Krupinski, E., Trivedi, H., Banerjee, I., & Gichoya, J. W. (2020). Current clinical applications of artificial intelligence in radiology and their best supporting evidence. *Journal of the American College of Radiology*, 17(11), 1371-1381.
- Van Leeuwen, K. G., de Rooij, M., Schalekamp, S., van Ginneken, B., & Rutten, M. J. (2022). How does artificial intelligence in radiology improve efficiency and health outcomes?. *Pediatric radiology*, 1-7.
- Vyas, D. A., Eisenstein, L. G., & Jones, D. S. (2020). Hidden in plain sight—reconsidering the use of race correction in clinical algorithms. *New England Journal of Medicine*, 383(9), 874-882.
- Wang, P. (2019). On defining artificial intelligence. *Journal of Artificial General Intelligence*, 10(2), 1-37.

- Wiens, J., Saria, S., Sendak, M., Ghassemi, M., Liu, V. X., Doshi-Velez, F., ... & Goldenberg, A. (2019). Do no harm: a roadmap for responsible machine learning for health care. *Nature medicine*, 25(9), 1337-1340.
- Winkler, J. K., Fink, C., Toberer, F., Enk, A., Deinlein, T., Hofmann-Wellenhof, R., ... & Haenssle, H. A. (2019). Association between surgical skin markings in dermoscopic images and diagnostic performance of a deep learning convolutional neural network for melanoma recognition. *JAMA dermatology*, 155(10), 1135-1141.
- Yeh, M., & Wickens, C. D. (2001). Display signaling in augmented reality: Effects of cue reliability and image realism on attention allocation and trust calibration. *Human Factors*, 43(3), 355-365.
- Yu, K. H., Beam, A. L., & Kohane, I. S. (2018). Artificial intelligence in healthcare. *Nature biomedical engineering*, 2(10), 719-731. <https://doi.org/10.1038/s41551-018-0305-z>
- Zhang, Y., Weng, Y., & Lund, J. (2022). Applications of explainable artificial intelligence in diagnosis and surgery. *Diagnostics*, 12(2), 237.
- Zogaj, A., Mähner, P. M., Yang, L., & Tscheulin, D. K. (2023). It's a Match! The effects of chatbot anthropomorphization and chatbot gender on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 155, 113412.

### Autor:innen

Florian Zimmermann\* ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing und Gesundheitsmanagement an der Universität Freiburg. Adresse: Rempartstr. 16, 79098 Freiburg im Breisgau, Deutschland. Telefon: +49 761/203-2409. E-Mail: [florian.zimmermann@vwl.uni-freiburg.de](mailto:florian.zimmermann@vwl.uni-freiburg.de).

Svenja Pelgrim ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing und Gesundheitsmanagement an der Universität Freiburg. Adresse: Rempartstr. 16, 79098 Freiburg im Breisgau, Deutschland. Telefon: +49 761/203-2409. E-Mail: [svenja.pelgrim@vwl.uni-freiburg.de](mailto:svenja.pelgrim@vwl.uni-freiburg.de).

Andi Hamza ist Student der Volkswirtschaftslehre an der Universität Freiburg. E-Mail: [andi-hamza1302@gmail.com](mailto:andi-hamza1302@gmail.com)

\*korrespondierender Autor

Interessenerklärungen: Keine.

Für diese Forschung wurden keine speziellen Zuschüsse von öffentlichen, kommerziellen oder gemeinnützigen Einrichtungen gewährt.

Ralf-Gero C. Dirksen

# Strategien der Organisationsentwicklung für Transformationsprozesse in der stationären Gesundheitsversorgung

## Zusammenfassung

Der theoretische Beitrag öffnet zunächst eine Struktur-Debatte für die stationäre medizinische Versorgung: Wie müssen solche Institutionen transformiert werden, um innovative Versorgung und Qualität zu erreichen? Der Fokus liegt hierbei auf großen Unternehmensverbünden als Antwort. Sogleich schließt sich eine nicht minder essentielle methodische Diskussion an: Wie kann Transformation im Gesundheitswesen unter Inklusion der einschlägigen Zielgruppen erfolgreich gesteuert werden? Der interdisziplinäre Ansatz legt einen gesundheitspolitischen und -ökonomischen Rahmen dar, hinterfragt rechtliche und ethische Aspekte und hebt die Bedeutung von Organisationsentwicklung und Kommunikation als Methoden der Umsetzung hervor.

**Stichwörter:** Transformation, Gesundheitswesen, Gemeinwirtschaft, Mitarbeiterbeteiligung, Organisationsentwicklung (OE), Unternehmenskommunikation, Qualität

## Organisational development strategies for transformation processes in inpatient healthcare

### Abstract

The theoretical contribution first opens a structural debate for inpatient medical care: How must such institutions be transformed in order to achieve innovative care and quality? The focus here is on large corporate groups as the answer. This is immediately followed by a no less essential methodological discussion: How can transformation in the healthcare system be successfully managed while including the relevant target groups? The interdisciplinary approach presents a health policy and economic framework, questions legal and ethical aspects and emphasizes the importance of organizational development and communication as methods of implementation.

**Keywords:** Transformation, healthcare, community economy, employee participation, organizational development (OD), corporate communications, quality

### 1. Einleitung: Strukturwandel als Folge qualitätsorientierter Versorgungsgestaltung

Überkapazitäten infolge von Verweildauerverkürzung im stationären Sektor (Riedel/Schmieder 2015, S. 501-507). und die mangelhafte Investitionskostenfinanzierung der Länder <sup>1</sup> waren bisher bestehende Probleme der deutschen Krankenhauslandschaft (Illing 2017, S. 307).

<sup>1</sup> GKV-Spitzenverband. Investitionsbewertungsrelationen, 2017. Der bestandserhaltende Investitionsbedarf der Krankenhäuser bundesweit beträgt aktuell ca. 6 Mrd. Euro, wobei nur knapp die Hälfte derzeit von den Bundesländern gedeckt wird.

Als Kompensation bestand eine Tendenz zur Mengenausweitung. Die qualitätsorientierte Mindestfallzahlensteuerung ist dabei ein zweiseitiges Schwert. Sollte sie eigentlich dazu dienen, Kliniken mit wenig Behandlungsroutine von der Versorgung aus Qualitätsgründen auszuschließen (Busley 2014, S. 9f) und damit zu einer Konzentration der Versorgung führen, kann sie auch einen ökonomischen Fehlreiz zur Überversorgung bieten, um die Einrichtungsstrukturen zu erhalten. Wenn Krankenhäuser Leistungen nicht ausführen dürfen oder nicht vergütet bekommen, besteht ein großes Risiko der Mengenausweitung bei alternativ schnell durchführbaren, standardisierten Eingriffen zur Kompensation der Einnahmeausfälle (Illing 2017, S. 313). Das von der Bundesregierung 2024 verabschiedete und vom Bundesrat gebilligte Krankenhausversorgungsverbesserungsgesetz (KHVVG) ist daher ein Ansatz, über Spezialisierung bzw. Zentralisierung von Gesundheitsleistungen Überkapazitäten in der stationären Versorgung abzubauen.

60 Prozent der Vergütung sollen für die Vorhaltung der Infrastruktur fließen; das Fallpauschalensystem reformiert werden (Penter/Beivers 2023, S. 55-57).

Damit gelangen jetzt von der Bundesebene Qualitätsvorgaben in das System der stationären Versorgung, die zugleich Planungsvorgaben sind und damit tendenziell mit der Planungshoheit der Länder bei der Krankenhausplanung kollidieren können.

Das Krankenhausstrukturgesetz (KHSG) griff das Problem der Mengenausweitung auf und machte Vorschläge für eine Mengensteuerung. Die mit dem GKV-Versorgungsstärkungsgesetz (GKV-VSG) schon 2015 eingeführte Zweitmeinung soll bei mengenanfälligen Eingriffen zu einer Reduktion der Eingriffe führen. Außerdem gab der Gesetzgeber dem Gemeinsamen Bundesausschuss (G-BA) die Überarbeitung des DRG-Systems auf, mit der ab 2017 die Vergütung bei jenen Behandlungen gekürzt werden soll, bei denen wirtschaftlich begründete Fallzahlsteigerungen vorliegen (Fixkostendegressionsabschlag). Ab 2017 erfolgte die Mengensteuerung nicht mehr über die pauschale Absenkung des Landesbasisfallwertes, sondern auf Krankenhausebene werden die Mehrleistungen in den Budgetverhandlungen individuell berücksichtigt.

Der Gesetzgeber hat mit der Einführung des § 4 Abs. 2a des Krankenhausentgeltgesetzes (KHEntG) einen 3-jährigen Mehrleistungsabschlag in Höhe von 25% im Gesetz verankert, um den ungebremsen Leistungsausweitungen „gewisse Grenzen“ zu setzen (Riedel/Schmieder 2015, S. 501-507).

Ausnahmen von Mehrleistungsabschlägen, die mit den Krankenkassen in Budgetverhandlungen auf Krankenhausebene vereinbart wurden, sind weiterhin theoretisch möglich, wenn von den Verhandlungspartnern vor Ort besondere Qualitätsvereinbarungen getroffen werden. Diese können die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität betreffen und müssen über die gesetzlichen Qualitätsvorgaben oder die

durch Regelungen des G-BA festgelegten Vorgaben hinausgehen (Fiori u.a. 2014, S. 184-193).

Qualitätsmessungen im Krankenhaus sollen nicht nur helfen, Qualitätsdefizite im engeren medizinischen Sinne, sondern auch strukturelle Defizite in der Krankenhauslandschaft abzubauen. Mit dem KHSG wird Qualität deshalb ein Kriterium bei der Krankenhausplanung und bei der Krankenhausvergütung (Pay for Performance) (Klackow-Franck 2015, S. 647-649 & Miljak/Rupp 2016, 133-136). Schlechte Qualität soll künftig planungsrechtliche Konsequenzen haben und kann über die Aufnahme oder den Verbleib einzelner Leistungsbereiche oder eines gesamten Krankenhauses im Krankenhausplan des jeweiligen Bundeslandes entscheiden (BMG 2018). Dazu beschließt der G-BA Qualitätsindikatoren zur Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität, die für die Krankenhausplanung geeignet sind. Die entsprechenden Qualitätsergebnisse der Krankenhäuser stellt der G-BA den für die Krankenhausplanung zuständigen Behörden zur Verfügung. Da die Krankenhausplanung in die Hoheit der Bundesländer fällt, sind diese dazu berechtigt Qualitätsindikatoren auszuschließen oder einzuschränken bzw. auch dazu eigene Vorgaben noch zu ergänzen (Fiori/Renner 2016, S. 520-526). Ende 2016 hat der G-BA die ersten 11 planungsrelevanten Qualitätsindikatoren aus den Leistungsbereichen gynäkologische Operationen (3), Geburtshilfe (3) und Mammachirurgie (5) beschlossen. Im Herbst 2018 haben die Länder zu diesen Qualitätsindikatoren die ersten Qualitätsergebnisse ihrer Krankenhäuser erhalten (Leber/Scheller-Kreinsen 2018, S. 101-130). Somit wird neben Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit auch Versorgungsqualität zur Grundlage für Finanzierungsentscheidungen der Länderbehörden. Es ist aber davon auszugehen, dass keine Neustrukturierung der stationären Versorgung durch die Länder erfolgt, um die Qualität zu verbessern, sondern um den Landesbehörden das Instrument der Qualitätsmessung in die Hand zu geben, damit bei offensichtlichen Mängeln gegen einzelne Leistungserbringer vorgegangen werden kann.

Die Qualität einer Krankenhausleistung soll sich auch bei der Vergütung durch die Krankenkassen bemerkbar machen (selektive Kontrahierung). Das KHSG definiert ein Bonus-Malus-System in Abhängigkeit von der Qualität der erbrachten Leistung (Magunia/Keller/Rhode 2016, S. 454-456). Für außerordentlich gute Qualität werden Vergütungszuschläge eingeführt, während es für unzureichende Qualität Vergütungsabschläge geben soll (§ 136b Abs. 9 SGB V). Im Wiederholungsfall soll die Kündigung der Versorgungsverträge möglich sein.

Der G-BA legt fest, für welche Leistungen zukünftig Qualitätszu- und -abschläge zur Anwendung kommen und wie die Qualität der Leistungen gemessen und bewertet wird (BMG 2018). Auf der Grundlage dieses Vorschlags sollte bis zum 30. Juni 2018 der Spitzenverband der Krankenkassen (GKV) und die Deutsche Krankenhaus-Gesellschaft (DKG) die konkrete Ausgestaltung der Qualitätszu- und -abschläge erarbeiten. Die mit dem KHSG verabschiedete Einführung einer quali-

tätsorientierten Vergütungskomponente wird zu einer weiteren Konsolidierung und Spezialisierung beitragen.

Die Kostenträger vertreten offensiv im Kontext der Entgeltverhandlungen ein Bekenntnis zur qualitätsorientierten Vergütung. Offen bleibt, ob die Qualitätsdiskussion der Befriedigung des Bedarfs und der Bedarfsgerechtigkeit dient oder primär aus Gründen der Rationalisierung über Marktberreinigung und zur Durchsetzung von wirtschaftlichen Interessen und der Marktmacht großer Krankenkassen durch Einzelverträge führt.

Krankenhäuser, deren unzureichende Qualität mit Abschlägen sanktioniert wird und die weniger Erlöse für künftige Qualitätsverbesserungen erzielen, befinden sich in einer qualitativen Abwärtsspirale (Illing 2017, S. 313).

Durch besondere Qualitätsverträge zwischen Krankenhäusern und Krankenkassen soll erprobt werden, ob durch die Vereinbarung von Anreizen eine weitere Verbesserung der Qualität erreicht werden kann (§ 110a SGB V sowie § 136b Abs. 1 und 8 SGB V).

## 2. Mindestmengen und Zentralisierungspotenzial

International und auch für Deutschland gibt es eine breite Evidenz hinsichtlich bestehender Verbesserungspotenziale durch stärkere Zentralisierung (Bauer 2017, S. 107-132). Die Studie von Nimptsch und Mansky hat für 17 Behandlungsarten Volume-Outcome-Zusammenhänge nachgewiesen und Mindestfallzahlen berechnet, ab denen eine überdurchschnittliche Versorgungsqualität anzunehmen ist (Nimptsch/Mansky 2017).

Nach § 136b Abs. 1 S. 1 Nr. 2 SGB V legt der G-BA einen Katalog planbarer Leistungen fest, für die vom Krankenhaus eine Mindestmenge erbracht werden muss, damit das Krankenhaus diese Leistung mit den Krankenkassen vereinbaren und bewirken darf (Leber/Scheller-Kreinsen 2018, S. 101-130). Da der Zusammenhang zwischen Menge und Qualität zunächst in Studien nachgewiesen werden musste ist es dem G-BA lediglich gelungen, sieben Mindestmengen zu vereinbaren:

- Lebertransplantationen (20)
- Nierentransplantationen (25)
- Ösophagus (10)
- Pankreas (10)
- Stammzelltransplantation (25)
- Kniegelenk-Totalendoprothese (50)
- Versorgung von Früh- und Neugeborenen mit einem Geburtsgewicht < 1250 Gramm (14)



Der Beschluss des G-BA gilt seit dem 01.01.2015. Mindestmengenvorgaben, haben aber bereits in den vergangenen Jahren in einzelnen Bereichen zu einem steigenden Wettbewerb zwischen den Leistungserbringern geführt (Magunia/Keller/Rhode 2016, S. 454-456).

Mit dem KHVVG ist davon auszugehen, dass die bundeseinheitlichen Qualitätsvorgaben, insbesondere die 65 definierten Leistungsgruppen, zu einer tendenziellen Zentralisierung der stationären Krankenhauseinrichtungen führen.

### 3. Von der Planung zur algorithmischen Marktregulierung

Das Steuerungssystem für die stationäre Krankenhausversorgung hat sich massiv verändert. Neben der traditionellen Landesplanung, die zur Erosion der dualen Finanzierung und zu Überkapazitäten, insbesondere in Ballungszentren, geführt hat, hat sich inzwischen eine bundesweite Marktregulierung für die stationäre Versorgung etabliert. Nunmehr entscheidet das Bundeskartellamt, zu dessen Aufgaben der Schutz des freien und fairen Wettbewerbs in der sozialen Marktwirtschaft mittels Kartellverfolgung, Fusionskontrolle und Missbrauchsaufsicht gehören, über die Trägervielfalt in der stationären Versorgung.

Der G-BA ist zusammen mit dem Institut für Qualität und Transparenz im Gesundheitswesen (IQTIG) die dominierende Instanz für Fragen der Qualitätssicherung zuständig. Durch qualitäts- und kapazitätsorientierte Strukturvorgaben entsteht ein Regelwerk, das die klassische Kompetenz der Krankenhausplanung durch Landesbehörden zunehmend substituiert (Leber/Scheller-Kreinsen 2018, S. 101-130).

Zur Ablösung der klassischen paternalistischen Krankenhausplanung hat eine Verletzung der fiskalischen Äquivalenz (Olsen 1969, S. 479-487) geführt: Die Bundesländer entscheiden über Standorte und Schwerpunkte der stationären Versorgung, müssen aber nur geringe Teile der entstehenden Kosten verantworten, die überwiegend bundesweit auf die Gemeinschaft der Gesetzlichen Krankenversicherer umgelegt werden.

Dies erschüttert den Glauben daran, dass alle Krankenhäuser im Krankenhausplan auch wirklich bedarfsnotwendig sind.

Die mangelnde Länderförderung wurde bisher von zunehmend autonom entscheidenden Krankenhausträgern, deren Position eigentumsrechtlich und wirtschaftsrechtlich geschützt ist, durch DRG-Erlöse der Krankenbehandlung kompensiert (Leber/Scheller-Kreinsen 2018, S. 101-130). Ihre Tätigkeit wird inzwischen durch eine Vielzahl von „Regelungsinstanzen“ geordnet:

- Vorgaben des Bundesgesetzgebers zur Budgetbemessung und die Vergütungsregelungen, die im Krankenhausfinanzierungsgesetz (KHG) und Krankenhausentgeltgesetz (KHEntgG) vorgegeben sind.

- Das DRG-Fallpauschalensystem, das von den Selbstverwaltungspartnern auf Bundesebene mit verbindlicher Wirkung für alle Krankenhäuser vereinbart wird.
- Der G-BA trifft maßgebliche Entscheidungen zur externen Qualitätssicherung, zur Strukturqualität und zur Sicherstellung.
- Fragen des Wettbewerbs zwischen den Krankenhäusern entscheidet das Bundeskartellamt.
- Eine Reihe weiterer Vorgaben werden von den Selbstverwaltungspartnern auf Bundesebene beschlossen.

Mit dem KHVVG und der damit verbundenen anteiligen Vergütung der Vorhaltung von Infrastruktur sowie der Reformierung des Fallpauschalensystems wurde diese Lücke zumindest teilweise geschlossen.

Die traditionelle Selbstverwaltung, bei der Leistungserbringer und Krankenkassen zusammen das Geschehen im Gesundheitswesen steuern, hat sich zu einem System gewandelt, bei dem „intermediäre Instanzen“ die wesentliche Steuerung übernehmen.

§ 136c Abs. 3 SGB V verdeutlicht den weitgehenden Paradigmenwechsel: Die bislang landesplanerische Entscheidung über die Notwendigkeit eines Krankenhauses wird durch ein bundesweit gültiges Regelwerk ersetzt, durch das der G-BA zur zentralen Regulierungsbehörde wird. Allerdings haben die Länder eine Ausstiegsoption. Die Definition von Sicherstellungszuschlägen für die wirklich unverzichtbaren Krankenhäuser<sup>2</sup> durch den G-BA ist erst der Einstieg in einen umfassenden Wandel von staatlicher Planung zu regulierten Märkten.

Mit dem KHSG wird zumindest tendenziell die Ablösung der formalen Kapazitätsregulierung durch die Länder durch ein differenziertes kapazitätsorientiertes Mehrebenensystem auf Bundesebene (inkl. Marktzugang und -austritt sowie Kapazitäten) eingeläutet (Leber/Scheller-Kreinsen 2018, S. 101-130)., auch wenn die formale Hürde einer notwendigen Grundgesetzänderung besteht.

#### 4. Der soziale Konzern

Die bisherige Abhandlung hat gezeigt, dass die Krankenhausplanung mit planungsrelevanten Qualitätsindikatoren zwar näher an das Leistungsgeschehen im Krankenhaus heranrückt. Der G-BA reguliert aber mit Mindestfallzahlen den Leistungswettbewerb und trägt zur Zentralisierung der Versorgung bei. Die angestellten Effizienzbetrachtungen zeigen die Kostensteigerungen im Gesundheitswesen bei einer Vernachlässigung der „Einnahmenseite“. Die angestrebten Struktur- und Wirtschaftlichkeitseffekte sind aber weniger planerisch, als vielmehr unternehmerisch in großen Verbünden zu erreichen. „Mehr Wettbewerb“ hängt von der Homogenität und Transparenz des Marktes der Gesundheitsdienstleistungen ab, die aufgrund asym-

2 Sicherstellungsfunktion für den Zugang zur Krankenhausversorgung im ländlichen Raum.

metrischer Informationsverteilung, staatlicher Planung und letztlich mangelnder Kundensouveränität nicht gegeben sind (Berg/Cassel/Hartwig 1999, S. 192-209). Hier setzt eine notwendige Qualitätskommunikation der Leistungserbringer an.

Bei Ansätzen der Veränderung der Struktur und Wirtschaftlichkeit bestehen auf der Ebene der Finanzierungs- und Leistungssteuerung Tendenzen zur Unterversorgung. Eine nachhaltige Strukturanpassung muss demnach auf der Ebene der Gesundheitsversorgung selbst erfolgen.

Große Krankenhausverbünde schaffen sektorenübergreifende und flächendeckende Versorgungsstrukturen und sind mit ihren Managementprozessen der Organisations- und Unternehmensentwicklung beispielgebend für hochintegrierte Leistungen. Verbundlösungen und Kooperationsmodelle werden diese Sammlungsbewegung forcieren, so dass der Tendenz nach nur noch eine begrenzte Anzahl von Anbietern in Form von integrierten Krankenhauskonzernen das Leistungsgeschehen bestimmen wird. Auf einem größtenteils erschlossenen, aber dynamisierten Markt werden Verschiebungen durch Übernahmen und Insolvenzen aufgrund der vorhandenen Ressourcen keine Versorgungslücken entstehen lassen. In dem Ansatz der unternehmerischen Gestaltung liegt die Chance, das derzeit nicht nur sektoral, sondern auch komplementär stark zergliederte Versorgungssystem in eine neue Qualität zu überführen. Durch unternehmerische Zusammenschlüsse können Kompetenzen gebündelt und gesteuert werden. Damit entstehen neue Optionen, die bestehenden Leistungs- bzw. Kostenträgergrenzen (z. B. Fallbudgets) zu überwinden und personenzentrierte Hilfen (z. B. Case-Management) zu ermöglichen.

Bezüglich der Regelungen des KHVVG bleibt fraglich, ob die angedachten Versorgungsstufen (Level) einen hinreichenden Nutzen haben, weil sie eher für eine administrative Zergliederung, als für eine unternehmerische Sammlungsbewegung stehen.

Die Vorhaltung von gemeindenahen Angeboten der Grund- und Regelversorgung als auch Spezialangeboten der Schwerpunkt- und Maximalversorgung in ländlichen wie in städtischen Sozialräumen gehört zu der zentralen Strategie des regionalen/überregionalen Unternehmensverbundes. Die Aufgabe großer und einheitlich handelnder Träger liegt im Kompetenztransfer in die im Verbund oder Konzern kooperierenden Einrichtungen und die damit verbundenen Synergieeffekte. Eine so umfassend gedachte Leistungsintegration senkt Kosten und steigert die Versorgungsqualität. Der Konflikt zwischen unterschiedlichen Levels, zwischen einer wohnortnahen Versorgung und der Konzentration der Angebotsstruktur aus Gründen der Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung könnte so abgefedert werden.

Dies kann unter folgenden Voraussetzungen geschehen:

- Wettbewerb auf der Ebene der Versorgung muss durch eine strikte Trennung von Leistungsträgern und Leistungserbringern reguliert werden (Anti-Managed-Care).

- Integration von Leistungserbringung und Eigentümerinteresse in privaten Verbünden
- Eine über den wirtschaftlichen Unternehmensgedanken hinausgehende gesellschafts- und patientenorientierte Kommunikation und Kulturbildung für eine zunehmende und funktionierende Nachfragesteuerung (Screening und Signaling) (Dirksen 1998).

Das derzeitige Problem in der Versorgung ist die Koordination der Angebote. Regionale Arbeitskreise und Fall-Konferenzen sind Versuche, dieses Problem zu lösen. Fehlende Instrumente für eine verbindliche Steuerung führen zu Reibungsverlusten an den Schnittstellen und zu einer für den Patienten nachteiligen Weiterleitungspraxis zwischen den Einrichtungen unterschiedlicher Träger. In einer unternehmerischen Kooperation kann die Koordination der Angebote mit den ihr zur Verfügung stehenden Management-Instrumenten erfolgen. Die Größe eines Verbundes bringt einerseits die notwendigen Ressourcen für die Overhead-Leistungen mit sich, andererseits die wirtschaftliche Basis, um fachlich sinnvolle Konzepte in einer flächendeckenden Versorgungsstruktur vor- und durchzuhalten.

Im Dienstleistungsverbund wird ein über die Grenzen der Institutionen hinausreichendes Case-Management möglich. Ein unabhängiger Case-Manager begleitet den Patienten im Verbund und hinterfragt den Wert der jeweiligen Hilfe und die Entwicklung des Patienten. Er beruft bei Unstimmigkeiten Fall-Konferenzen ein und minimiert den persönlichen Übertrittsaufwand zwischen verschiedenen Einrichtungen bzw. Leistungsangeboten. Als Berater wird der Case-Manager die Autonomie des Patienten langfristig stärken. So könnten auch sektorübergreifende Disease Management Programme (DMP) gestärkt werden, die zur krankheitsbezogenen, integrierten Versorgung derjenigen Patienten führt, die lange Zeit auf interdisziplinäre und interprofessionelle Zusammenarbeit angewiesen sind (Bruns u.a. 2016, S. 513-517). Die individuellen Bedürfnisse des Patienten werden zukünftig noch stärker zum Maßstab für die Qualität und den wirtschaftlichen Erfolg der Dienstleistung. Gerade große Unternehmensverbünde werden sich nicht mehr über unterschiedliche strukturelle Positionen (ambulant / teilstationär / stationär bzw. Prävention / Pflege / Rehabilitation) definieren, sondern allein am therapeutischen Erfolg, der durch den Patienten zunehmend selbstbewusst eingefordert wird (Priebe 2003, S. 48-53).

Der Zweck von Unternehmen, seien sie privat, freigemeinnützig oder öffentlich-rechtlich, besteht darin, die Kunden zufrieden zu stellen. Für einen im Wettbewerb stehenden Unternehmensverbund ist die Kundenorientierung als externe und interne Zieldimension unerlässlich.

Über die unternehmerischen Instrumente der Marktforschung, des Qualitätsmanagements und der Produktentwicklung fließen die Interessen und Wünsche der Nutzer:innen und ihrer Angehörigen in die Ausgestaltung der Versorgung syste-

matisch ein. Forschung und Systementwicklung finden aufgrund der günstigen Rahmenbedingungen heute mehrheitlich in Unternehmen statt. Der Unternehmensgedanke ist auf die ständige Verbesserung der Dienstleistungen und Produkte ausgerichtet. Mit der zunehmenden Größe des Unternehmensverbundes bzw. der Kooperation zwischen unterschiedlichen Trägern ergeben sich neue umfassende Möglichkeiten der Forschung, Lehre und Ausbildung.

Die Begrenztheit bisheriger Versorgungsnetze liegt in ihren atomisierten ökonomischen Interessen. Die Weiterentwicklung der bestehenden Netzwerke zum Unternehmensverbund bzw. sozialen Konzern könnte die bestehenden Grenzen überwinden und den heutigen Effizienzerfordernissen gerecht werden.

Der Wettbewerb zwischen großen Unternehmensverbünden oder privaten Sozialkonzernen ist dazu geeignet, unternehmerische Steuerungs- und Koordinationskompetenzen, Investitionen und Innovationen unmittelbar dort wirksam werden zu lassen, wo die Leistungen erbracht werden. Allerdings benötigt das unternehmerische Handeln Kontrolle – einerseits über kulturbildende Kommunikations- und Managementprozesse im Unternehmen selbst (Vision, Mission, Leitbild), die die Ethik in der Versorgung stärken (Marckmann/Maschmann 2014, S. 157-165), andererseits durch eine externe öffentliche Aufsicht.

Die Position der Spitzenverbände im bisherigen bilateralen Verhandlungsmonopol war rein einnahmeseitig bedingt (Grundsatz der Beitragsstabilität) und damit ohne jeden Bezug zu der Leistungs- und Bedarfsentwicklung (Binder 1999). Die Aufhebung des Kontrahierungszwangs und daraus resultierende Einzelverträge zwischen Leistungsanbietern und Kassen nötigen dagegen die Dienstleister, ihr Leistungsgeschehen transparent zu machen; im Gegenzug würden Leistungsträger endlich erfahren, wofür die Versichertenbeiträge tatsächlich verwandt werden.

Mit ihrer Rolle als externe Kontrollinstanzen würden die Kassen aus ihrem „Glaubwürdigkeitsdilemma“ zwischen Versorgungsauftrag einerseits und Konkurrenzkampf um kostengünstige Mitglieder bzw. kosteneffiziente Behandlungen andererseits befreit werden. Die Kassen benötigen eine normative Funktion, die über ihrer Funktion als „Einkäufer von Leistungen“ und „Kostenregulierer“ hinausgeht: in ihrer Rolle als Hüter eines bedarfsgerechten Leistungsgeschehens werden die Kassen wieder Interessenvertreter ihrer Mitglieder. Mitarbeiter des medizinischen Dienstes der Krankenkassen könnten als hochqualifizierte Case-Manager eine zentrale und unabhängige Beratungsfunktion im Case-Management für Patienten übernehmen.

Der Wettbewerb ausschließlich zwischen den Leistungsträgern konnte bisher die erwarteten Zielsetzungen der Beitragsangleichung und -stabilität (§ 71 SGB V) nicht erreichen. Der Wettbewerb zwischen Leistungserbringern, der auf eine integrierte Versorgung und damit auf eine vorteilhafte Marktpositionierung abzielt, führt zu einer Effektivitäts- und Effizienzsteigerung im Gesundheitswesen – Voraussetzung:

die Steuerungs- und Koordinationskompetenzen für ein integriertes, patientengerechtes und nur damit langfristig auch wirtschaftliches Leistungsgeschehen werden dort angesiedelt, wo innovative Versorgungskonzepte unmittelbar und handlungsorientiert entstehen – in den Unternehmen und ihren Verbänden.

Die jetzige Entwicklung wird die vom Leistungsgeschehen entfernte „Staatliche Planung“ noch umfangreicher werden lassen und die angestrebte „Kostendämpfung“ noch weniger erreichbar machen, obwohl der Qualitätsgedanke im Ansatz richtig ist: die festgesetzten Mindestmengen können in den Zentren des Unternehmensverbundes erbracht werden.

Würde das Prinzip der „Unternehmensplanung“ im Gesundheits- und Sozialwesen stärker greifen, die Dienstleistungsunternehmen mehr als „soziale Konzerne“ und „flexible Leistungsträger der GKV“ wahrgenommen werden und das künftige Kassenoligopol eine Rolle als mächtige Interessenvertretung der Versicherten und staatsmittelbare Aufsicht über den Wettbewerb zwischen den Dienstleistern einnehmen, könnte die umlagefinanzierte Solidarversicherung sogar nachhaltig abgesichert und die korporatistische Selbstverwaltung gestärkt werden.

## 5. Unternehmerische Ausgestaltung

Wie muss unternehmensintern gemanagt werden, um dieses Modell für das Gesundheitswesen umzusetzen und im Wettbewerb führend sein zu können?

Die Angewandte Organisationspsychologie setzt sich u. a. mit den Versuchen auseinander, organisationalen Wandel gezielt herbeizuführen. In der Psychologie wird dabei maßgeblich der Begriff „Organisationsentwicklung“ (OE) verwendet (Nerdinger/Blickle/Schaper 2019). Aus Sicht der Organisationsentwicklung und Organisationsentwicklungsforschung ist die Verknüpfung von Strategischem Management und OE bereits seit einiger Zeit etabliert (Heinecke/Wimmer 1995). Neueren Datums hingegen ist die konzeptionelle Verbindung mit der Unternehmenskommunikation. Sie ist eine wichtige, zu integrierende Dimension, die u. a. auch eine interessante Erweiterung der Interventionspalette in Innovations- und Veränderungsprozessen mit sich bringt. Die Elemente der Strategie, OE und Kommunikation bilden somit zusammen ein Steuerungskonzept, das die Bezeichnung „Strategische Kommunikation“ (Dirksen 2010) trägt.

Der gesellschaftliche Wandel zwingt Unternehmen dazu, auf veränderte Bedarfs- und Problemlagen zu reagieren, sich rasch auf neue Anforderungen einzustellen und ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten bzw. zu steigern. Die Problemlösungskapazität der Gesellschaft wird immer deutlicher durch die Funktionsfähigkeit ihrer Organisationen bestimmt, unabhängig davon, ob es sich um Institutionen des öffentlichen Sektors oder Privatunternehmen handelt.

Zentrale Fragestellung ist dabei: Wie kann das Umsetzungsproblem minimiert und die Steuerungsfähigkeit der Unternehmung bzw. der Managementserfolg bei zunehmender organisatorischer Komplexität erhalten bleiben?

### 5.1 Unternehmenskommunikation und Organisationswandel

Kommunikation in Organisationen und insbesondere interne Kommunikation berichtet nicht nur über organisatorische Veränderungen und wirbt für die sich daraus ergebenden Gestaltungserfordernisse, sondern ist grundsätzlich eine strategische Managementaufgabe der Führung. Planmäßig und systematisch eingesetzt steuert sie den Organisationswandel zielgerichtet und kann ihn nachhaltig beeinflussen. Als solche hat Unternehmenskommunikation nicht nur prozessbegleitende Funktion oder die Veränderung der Unternehmenskultur zum Gegenstand, sondern die strategische Bedeutung der Kommunikation liegt im Erreichen der Unternehmensziele.

Zwischen Maßnahmen der internen und externen Kommunikation bestehen häufig Wechselwirkungen: *Zufriedene Mitarbeiter:innen -> zufriedene Klienten:innen -> positive Presseberichte / Präsenz in den Sozialen Medien -> Identifikation der Mitarbeiter:innen*. Die beabsichtigten Kommunikationswirkungen sind in der Realität häufig nur *über Umwege* und meist mittel- und langfristig zu erreichen (*indirekte Veränderungskommunikation*). Dabei spielen neben der direkten Kommunikation auch gezielt Formen der „symbolischen Kommunikation“ sowie digitale Methoden eine Rolle, die in Hinblick auf systemische Zusammenhänge mitunter auf andere Zielgruppen gerichtet sind, als denjenigen, mit denen aktiv kommuniziert wird. Der jeweilige Systemzustand, der sich an dem Ausmaß der Regelkommunikation, der Selbstorganisation und Selbststeuerung festmachen lässt, ist ausschlaggebend dafür, ob die gewählten Kommunikationsmaßnahmen voll, nur teilweise oder gar nicht zum gewünschten Ziel führen.

### 5.2 Strategische Kommunikation

Auf den zuvor beschriebenen Sachverhalt antwortet das Managementkonzept der Strategischen Kommunikation. Im Anschluss erfolgt die Definition des theoretischen Begriffs:

- Strategische Kommunikation ist ein Steuerungskonzept der Unternehmensleitung (Geschäftsführung, Vorstand, Direktorium), das die Führung anwendet, um die von ihr definierten Unternehmensziele zu erreichen. Das Erreichen strategischer Ziele, wie u. a. Unternehmensentwicklung, Privatisierung oder die Integration zuvor selbständiger Organisationen zu einem Unternehmen, geht mit der Veränderung des Systemzustands einher.
- Die Konzeptualisierung einer Kommunikationsstrategie als Veränderungskommunikation, die planmäßig, systematisch und zielgerichtet den Organisationswandel steuert, leitet sich aus den Unternehmenszielen ab und berücksichtigt die identifizierten Anforderungen der Organisation und ihrer Umwelten.

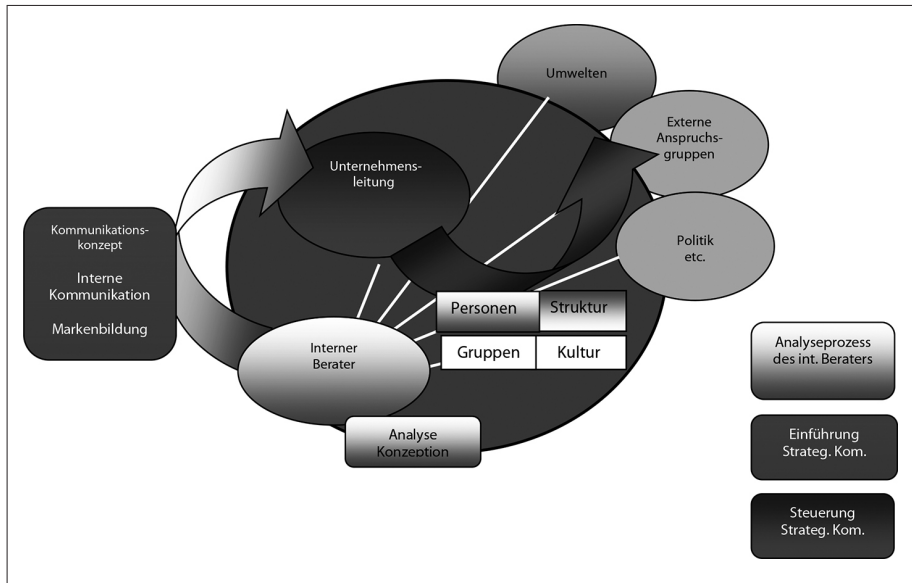


- Strategische Kommunikation lässt sich folglich als eine zu den Zielen und der Beschaffenheit der Organisation passenden Umsetzungsstrategie für einen strategischen Managementprozess definieren, der die Integration des Unternehmens in Entwicklungsphasen wie beispielsweise Fusion, Privatisierung und Kooperation verfolgt.
- Strategische Kommunikation vermittelt, dass die Öffentlichkeit das Unternehmen vorteilhaft wahrnimmt. Mit einer geeigneten Kommunikationsstrategie wird eine Vision geschaffen, mit der eine Richtung und ein Anspruch kommuniziert werden kann. So erzeugte Kommunikationsmuster entwickeln sich innerhalb und außerhalb der Organisation wie Wellen immer weiter und setzen ein positives Image zur Wertschöpfung ein.
- Strategische Kommunikation generiert Abhebungsfähigkeit und ist daher mehr als eine informierende Pressestelle. Der Weg soll über eine Ist-/Soll-Analyse und die Einrichtung geeigneter Kommunikationsstrukturen zum Unternehmenserfolg führen.

Die Passgenauigkeit zwischen den strategischen Zielen und dem eingesetzten Kommunikationsprogramm steigern die Steuerungs-, Funktions- und Leistungsfähigkeit von Organisationen. Wie der Begriff der Strategischen Kommunikation zum Ausdruck bringt, handelt es sich um eine strategische Managementaufgabe der Führung, die eine Führungskraft bzw. einen internen Berater der Stabsebene beauftragen kann, ein entsprechendes Konzept zu entwickeln. Die Unternehmensleitung setzt Strategische Kommunikation zur Steuerung des Unternehmens selbst ein und / oder delegiert Schritte der Umsetzung an die Stäbe und Fachbereiche (Abb. 1).

Zu unterscheiden ist der Weg der Konzeptionsphase bzw. der *Einführungsphase* der *Strategischen Kommunikation* von der *Steuerungsphase*, in der die Unternehmensleitung das Steuerungskonzept systematisch anwendet.

Die Einführung ist in den meisten Fällen nicht linear verlaufend, sondern ein von Rückschritten, Auseinandersetzungen und Lernen auf allen Seiten geprägter Prozess, bis die Unternehmensleitung sich die Vorteile der Strategischen Kommunikation zu eigen macht. Die Bedeutung der Rolle des Stabs/des internen Beraters als einer ambivalenten Position im Unternehmen, in der Widersprüche und Differenzen ausbalanciert werden müssen (Hierarchie, Gruppe, Loyalität, Konzepte, eigene Bedürfnisse, kritisch-konstruktive Interventionen), spielt hierbei eine zentrale Rolle.



**Abbildung 1: Phasen der Einführung und Steuerung der Strategischen Kommunikation**

Quelle: eigene Darstellung

### 5.3 Organisationsentwicklung durch Public Relations

In Hinblick auf die Erreichung strategischer Ziele und in der Innenperspektive eines OE-Prozesses stellt Kommunikation nach vorherrschender Meinung im Wesentlichen ein Problem der operativen Umsetzung dar. Häufig bearbeiten externe Berater in den Ansätzen der Organisationsentwicklung kommunikative Aspekte am Rande oder als „Mittel zum Zweck“ mit. Kommunikation besitzt damit lediglich instrumentellen Charakter. Empirische Fallbeispiele haben aber ergeben, dass die theoretischen Dimensionen der Organisationsentwicklung und der Kommunikation sehr eng miteinander zusammenhängen.

In der Kommunikationspraxis wird nicht nur über organisatorische Veränderungen, die ihnen zugrunde liegenden Wirkfaktoren und sich daraus ergebende Gestaltungserfordernisse berichtet oder für sie geworben, sondern Public Relations sollen den Organisationswandel *zielorientiert* anstreben, nachhaltig beeinflussen und schließlich ermöglichen. Kommunikation ist, so verstanden, nicht nur ein Teilaspekt der internen Gestaltung von Unternehmenskultur oder ein systemisches „Konstitutionsmerkmal“ der Organisation; die *Pflege der öffentlichen Beziehungen* wird vielmehr selbst zur Strategie und Methode einer Systemveränderung und Strukturentwicklung.

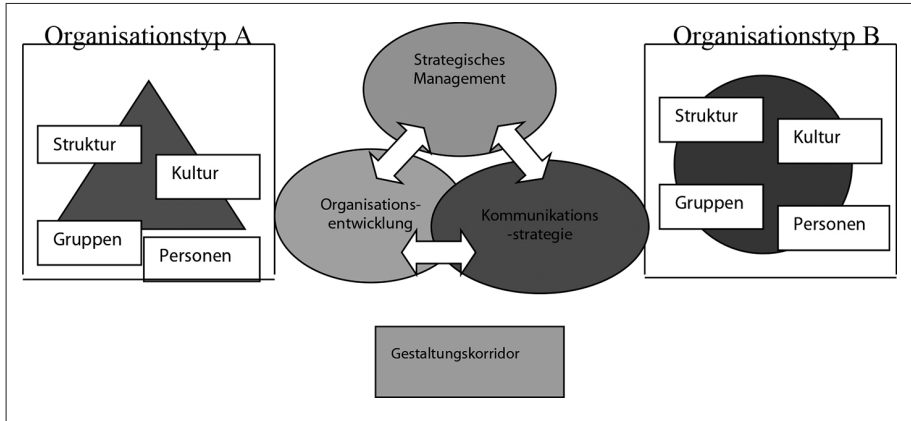
Diese als Strategische Kommunikation bezeichnete Form der Unternehmensentwicklung geht aufgrund ihrer Orientierung an langfristigen Unternehmenszielen

weit über das „Wie“ der Kommunikation, nämlich offen, ehrlich, umfassend und klar, und die von Doppler (2000) benannten „projektspezifischen Kommunikations- und Informationsstrategien“ hinaus.

Profilierende PR-Maßnahmen schaffen „kreative Unruhe“ und verändern über einen längerfristigen Prozess der „Sinnvermittlung“ die Wahrnehmung der Mitarbeiter:innen sowie ihr Verhalten und ihre Einstellung („Wir-Gefühl“). Institutionalisierte Strukturen der Internen Kommunikation auf Linien-, Stabs- und Projektebene katalysieren dauerhaft den OE-Prozess. Eine lediglich auf Informationstätigkeit und vorwiegend externe Zielgruppen beschränkte Pressearbeit ist dafür nicht ausreichend. Neben dem Informationsbedürfnis dieser Dialoggruppen werden für das strategische Management Aspekte der aktiven Steuerung von Kommunikation, der eigenverantwortlichen Gestaltung und Profilierung sowie der notwendigen kreativen Abhebung von anderen Institutionen und Unternehmen immer wichtiger für den Erfolg und die Entwicklungsfähigkeit der Organisation. Es geht nicht nur darum, Informationen für diejenigen Zielgruppen bereit zu stellen, von denen eine Nachfrage auf dem existierenden Informationsmarkt ausgelöst wird, sondern mit Strategischer Kommunikation die Stakeholder in Richtung „Akzeptanz“ und „Neupositionierung“ zu steuern und *OE durch Imagewandel* zu erzielen.<sup>3</sup> Denn die von den Teilöffentlichkeiten positiv aufgenommenen PR-Aktionen fokussieren auch auf eine positive Wahrnehmung des gesamten Unternehmens. Von dieser erzeugten Erwartungshaltung gehen kollektiv verpflichtende Wirkungen auf den Einstellungs- und Verhaltenswandel von Mitarbeiter:innen und die Gesamtleistung des Unternehmens aus. Bürgernähe, Abbau von Vorurteilen und die zustimmende Haltung von Dialoggruppen sind Folgeeffekte, die unternehmerische Chancen eröffnen und die Akquise von Behandlungsfällen spürbar verbessert. Deshalb besteht auch für Organisationen der Bedarf nach Imageaufbau, -verbesserung und -konsolidierung. Der Kommunikationserfolg hängt von der konkreten Definition der eigenen Ziele sowie der Fähigkeit ab, einen konzeptionell begründbaren Maßnahmen-Mix anzuwenden und seine Wirkung auf den geplanten Organisationswandel und die angestrebten Unternehmensziele systematisch kontrollieren zu können.

Damit baut das Steuerungskonzept der Strategischen Kommunikation auf dem „Tandem“ des strategischen Managements und der Organisationsentwicklung auf (Schreyögg 1998), fügt aber interdisziplinär ein drittes theoriebildendes Element hinzu - die Unternehmenskommunikation (Abb. 2).

3 Inwieweit die so beschriebenen Kommunikationsaktivitäten auch strukturell Wirkungen wie zum Beispiel den Abbau von organisationalen Hierarchien zeigen, besitzt einige Relevanz, kann hier aber nicht vertieft werden.



**Abbildung 2: Theoriebildende Elemente der Strategischen Kommunikation<sup>4</sup>**

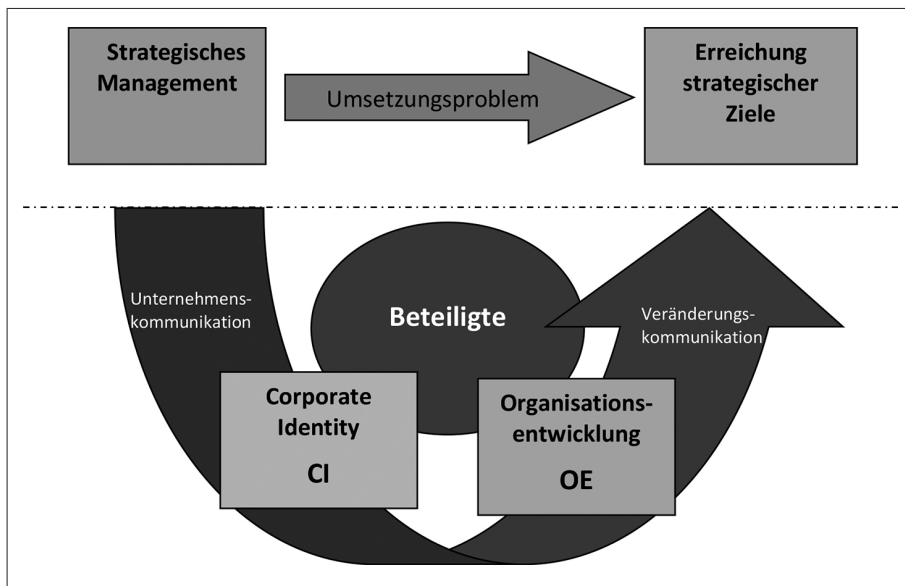
Quelle: eigene Darstellung

#### 5.4 Evaluation des Modells

Der Ansatz, mit einer Kommunikationsstrategie Organisationsentwicklung zu betreiben, hat sich in der Praxis auf eindruckliche Weise bewährt.

Im Vergleich zu den machtbasierten, direkten und teilweise taktisch-manipulierenden Formen der Durchsetzung strategischer Ziele (*quick & dirty*) führt der kommunikative „Umweg“ über verhaltensändernde Aktionen der Prozessbeteiligten nicht nur zu einem Wandel der Unternehmenskultur (Corporate Identity)) und einer mit welchen Schwerpunkten auch immer versehenen Organisationsentwicklung, sondern auch zu einer effektiven Umsetzung der strategisch geplanten Unternehmensziele (Abb. 3). Das vorgelagerte normative Management lässt das Handeln der Organisationsmitglieder wie ein Rad ins andere greifen – der Schmierstoff ist die gemeinsam erarbeitete Unternehmenskultur, der Treibstoff ist die konzeptionell geplante und gezielt auf den beabsichtigten Wandel gerichtete Veränderungskommunikation als Bestandteil des Steuerungskonzeptes. Sie steuert das Unternehmen auf die angestrebten strategischen Ziele hin. Die Veränderungskommunikation wird durch ihre Funktion als indirektes Steuerungsinstrument im strategischen Managementprozess zu einer Umsetzungsstrategie, die der systemisch komplexen Unternehmensrealität mit ihren informellen und systemkonstituierenden Kommunikationsprozessen angemessen ist. Strategische Kommunikation erlangt somit eine hervorragende Bedeutung als „Leitplanke“ für ein kollektives Handeln, aus dem wiederum Corporate Image und Organisationswandel kreislaufartig resultieren, als Managementkonzept für komplexe Experten-Organisationen.

<sup>4</sup> Organisationstyp A stellt die vorgefundenen Ausgangssituation dar; Organisationstyp B beschreibt einen definierten Zielzustand der Organisation.



**Abbildung 3: Modell der Strategischen Kommunikation, eigene Darstellung.**

Quelle: eigene Darstellung

## 6. Fazit

Dieser Beitrag hat den Wandel in der stationären Gesundheitsversorgung aufgegriffen, ein Modell für qualitativ hochwertige Versorgung vorgeschlagen und die dafür notwendige strategische Ausgestaltung der Krankenhausunternehmen beschrieben. Das Steuerungskonzept der Strategischen Kommunikation hat, wie in der Managementpraxis nachgewiesen wurde, die Steuerbarkeit und Flexibilität von Unternehmen erhöht. Gegenstand war das Herbeiführen von Organisationswandel und das Erreichen strategischer Ziele durch eine spezifische Kommunikationsstrategie.

Als abschließende Erkenntnis ist hervorzuheben, dass die in der Strategischen Kommunikation zusammengeführten Ansätze von OE und CI auf dieselbe Kernzielgruppe fokussieren: die Mitarbeiter:innen. Beide Ansätze verfolgen das gleiche Ziel: *Wachstum des Unternehmens von innen heraus*. Hierin liegen aus Sicht des Autors einerseits der Erfolg des Konzeptes und andererseits auch die Defizite gegenwärtiger Bemühungen im Gesundheitswesen begründet.

## Literatur

- Avenarius, Horst (1995), *Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation*, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Bauer, Hartwig (2017), Mindestmengen in der Chirurgie – sind wir weit genug?, in: Krankenhaus-Report, hrsg. von Jürgen Klauber, Max Geraedts, Jörg Friedrich, Jürgen Wasem, Stuttgart: Schattauer, S. 107-132.
- Berg, Hartmut/Dieter Cassel/Karl-Heinz Hartwig (2002), Theorie der Wirtschaftspolitik, in: Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, hrsg. von Dieter Bender, München, S. 192-209.
- Binder, Steffen (1999), Effizienz durch Wettbewerb im Gesundheitswesen, (Schriften zur Gesundheitsökonomie, Bd. 26), Bayreuth.
- Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg.) (2018), Qualitätssicherung im Krankenhausbereich. April 2018.
- Bruns, Johannes/S. Wesselmann/K. Mugele/Christoph Kowalski (2016), Krebsmedizin zwischen Qualität und Kostendiskussion, in: Der Gynäkologe 2016, 49Jg., S. 513-517
- Busley Annette (2014), Alles recht gut? Krankenhausversorgung in Deutschland. Ein Plädoyer für mehr Verantwortung und Moral, in: MDK Forum, Nr. 3 + 4, S. 9 -10.
- Dirksen Ralf-Gero C. (1998), psychiatrium GRUPPE. Professionelle Hilfen – einfach menschlich. PR-Konzeption für die Fachklinik Heiligenhafen. Frankfurt/M: DAPR
- Dirksen, Ralf-Gero C. (2010). Strategische Kommunikation. Wie man mit Organisationsentwicklung in Unternehmen der Gesundheitswirtschaft führt, Saarbrücken: SVH.
- Doppler, Klaus (2000), Kommunikation als Schlüsselfaktor der Organisationsentwicklung, in: Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien, hrsg. von Karten Trebesch, Stuttgart: Klett-Cotta, S. 281-307.
- Fiori, Wolfgang u. a. (2014), Krankenhausfinanzierung 2014. Relevantes für die Rheumatologie, in: Zeitschrift für Rheumatologie, 73 Jg., S. 184-193
- Fiori, Wolfgang/Stefan P. Renner (2016), Das Krankenhausstrukturgesetz und seine Auswirkungen auf das Fachgebiet, Teil 1: Versorgungsqualität, Strukturfonds, Zu- und Abschläge, in: Der Gynäkologe, 91 Jg., S. 520-526
- French, Wendell L./Cecil H. Bell (1994), Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, 4. Aufl., Bern: Paul Haupt.
- Grossmann, Ralph/Günther Bauer/K. Scala (2015), Einführung in die systemische Organisationsentwicklung, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Heinecke, Hans Jürgen/Rudolf Wimmer (1995), Über die Chancen von morgen wird heute entschieden. Strategieentwicklung – eine Organisation lernt für die Zukunft, in: Organisationsentwicklung, 14. Jg., Heft 4., S. 4-19.
- Illing Falk (2017), Gesundheitspolitik in Deutschland, Wiesbaden: Springer VS.
- Klackow-Franck, Regina (2015), Nationaler Strategiebericht: Qualitätsstrategie für das deutsche Gesundheitswesen, in: Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen, 109 Jg., S. 647-649.
- Miljak, Tomislav/Wolfgang Rupp (2016), Der „Pay for Performance-Ansatz“ im Krankenhausstrukturgesetz. Mögliche Auswirkungen auf kardiologische Fachabteilungen, in: Deutsche Medizinische Wochenschrift, 141 Jg., S. 133-136.

- Leber, Wulf-Dietrich/David Scheller-Kreinsen (2018), Von der Landesplanung zur algorithmischen Marktregulierung, in: Krankenhaus-Report, hrsg. von Jürgen Klauber, Max Geraedts, Jörg Friedrich und Jürgen Wasem, Stuttgart: Schattauer, S. 101-130.
- Magunia, Peter/M. Keller/A. Rhode (2016), Auswirkungen der qualitätsorientierten Vergütung, in: Der Unfallchirurg, 119 Jg, S. 454-456.
- Marckmann, Georg/Jens Maschmann (2014), Zahlt sich Ethik aus? Notwendigkeit und Perspektiven des Wertemanagements im Krankenhaus, in: Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen, 108 Jg., S. 157-165.
- Nerdinger, Friedemann W./Gerhard Blickle/Niclas Schaper (2019), Arbeits- und Organisationspsychologie, 4. Aufl., Berlin: Springer.
- Nimptsch, Ulrike//Thomas Mansky (2017), Mindestmengen und Krankenhaussterblichkeit – Beobachtungsstudie mit deutschlandweiten Krankenhausabrechnungsdaten von 2006 bis 2013, in: Das Gesundheitswesen, 79. Jg., S. 823-834. DOI: 10.1055/s-0042-100731
- Olson, Mancur (1969). The Principle of „Fiscal Equivalence“, in: The American Economic Review, 59 Jg., S. 479-487.
- Penter, Volker/Andreas Beivers (2023), Krankenhausreform. Mehr Plan weniger Markt, in: KU Gesundheitsmanagement, 92. Jg., Heft 7, S. 55-57.
- Priebe, Stefan (2003), Zukunft psychiatrischer Versorgung – Träume und Alpträume, in: Psychiatrische Praxis, 30 Jg., S. 48-53.
- Riedel, R./A. Schmieder (2015), Ökonomische Herausforderungen beim Management von Kliniken ab 2016 in: Der Gynäkologe, 48 Jg., S. 501-507.
- Schneider, Karl (Hrsg.) (1997), Werbung in Theorie und Praxis, 4. Aufl., Waiblingen: M- und S-Verlag für Marketing und Schulung.
- Schreyögg, Georg (1998), Strategische Diskurse: Strategieentwicklung im organisatorischen Prozess, in: OrganisationsEntwicklung, 17. Jg., Heft 4.
- Trebesch, Karsten (1994), Unternehmensentwicklung. Ein Konzept für die Praxis, in: OrganisationsEntwicklung, 13. Jg., Heft 2, S. 4-27.

## Autor

Ralf-Gero C. Dirksen, Dr. phil., MBA, LL.M. oec., M.A. sc. pol., DAPR  
 Direktor Konzernkommunikation a. D., promovierter Organisationsentwickler, Gesundheitsökonom, Inhaber von Dr. Dirksen Büro für Hochschulschriften, Gesundheitswirtschaft und -politik, Mozartstraße 1, D-24837 Schleswig, E-Mail: ralf.dirksen.67@gmail.com



Philipp M. Mähner, Adnan Zogaj, Svenja Pelgrim, Kang Deng & Dieter K. Tscheulin

## Transformation processes through digital health solutions: The impact of social comparison and envy in the context of fitness apps

### Abstract

The usage of digital health solutions (e.g., fitness apps) plays a significant role in the digital transformation of healthcare and in promoting the common good by encouraging healthier lifestyles, supporting disease prevention, and contributing to the reduction of healthcare costs for society. Therefore, an improved understanding of the determinants of continuous fitness app usage is critical. This study examines key determinants of continuous fitness app usage based on a survey of 290 users of the Chinese app *Keep*. The results of a mediation and moderation model show that benign envy, triggered by social comparison, positively influences continued usage. In contrast, malicious envy has a negative effect among users with low general self-efficacy. As the first paper to explore the role of subtle social comparisons in fitness apps, this study provides practical implications for app providers aiming to encourage continuous usage and for policymakers seeking to promote the use of fitness apps as preventive health tools to improve public health and reduce healthcare costs, ultimately advancing the common good.

**Keywords:** Social comparison; Benign envy; Malicious envy; General self-efficacy; Continuous usage intention

## Transformationsprozesse durch digitale Gesundheitslösungen: Die Auswirkungen von sozialen Vergleichen und Neid im Kontext von Fitness-Apps

### Zusammenfassung

Die Nutzung digitaler Gesundheitslösungen (z. B. Fitness-Apps) spielt eine wichtige Rolle bei der digitalen Transformation des Gesundheitswesens und bei der Förderung des Gemeinwohls, indem sie einen gesünderen Lebensstil unterstützt, zur Krankheitsprävention beiträgt und die Gesundheitskosten für die Gesellschaft senken kann. Ein besseres Verständnis der Faktoren, die die kontinuierliche Nutzung von Fitness-Apps beeinflussen, ist daher von zentraler Bedeutung. Die vorliegende Studie untersucht diese Einflussfaktoren anhand einer Online-Befragung von 290 Nutzern der chinesischen Fitness-App *Keep*. Die Ergebnisse eines Mediations- und eines Moderationsmodells zeigen, dass *gutartiger Neid* (benign envy), ausgelöst durch soziale Vergleiche, die kontinuierliche Nutzung positiv beeinflusst. Im Gegensatz dazu wirkt sich *bösartiger Neid* (malicious envy) bei Nutzern mit geringer allgemeiner Selbstwirksamkeit negativ aus. Als erste Studie, die subtile soziale Vergleiche im Kontext von Fitness-Apps analysiert, bietet sie praxisrelevante Implikationen für App-Anbieter und politische Akteure im Bereich Prävention und öffentliche Gesundheit.

**Stichwörter:** Sozialer Vergleich; Gutartiger Neid; Bösartiger Neid; Allgemeine Selbstwirksamkeit; Kontinuierliche Nutzungsabsicht

## 1. Introduction

The World Health Organization has noted an increase in overweight and obesity, which are linked to increased risk behavior among people, such as inappropriate diets and insufficient exercise habits, and cause widespread diseases, such as heart diseases, hypertension and stroke, or type 2 diabetes. As a result, the promotion of a healthier lifestyle (i.e., improved diets and sufficient exercise habits) and the prevention of such widespread diseases, e.g., with the aim of reducing the costs to global and national health systems, which has been increasing for years, have become central goals of the World Health Organization (World Health Organization 2021).

Due to the increasing prevalence of smartphones worldwide, mobile health apps offer a promising tool to promote healthier lifestyles and prevent widespread diseases (Lin/Bautista 2017; Chakraborty/Singu/Patre 2022). Mobile health apps that focus on supporting consumers in terms of physical activities, nutrition, and weight loss (i.e., fitness apps) have become one of the most popular types of mobile health apps (Beldad/Hegner 2018; Huang/Ren 2020). These fitness apps are available on smartphones and other mobile devices and can be downloaded from various app stores (e.g., Apple App Store, Google Play Store) either for free or for a certain fee. Moreover, most health insurers currently offer such apps, as they contribute to improving the health of their customers, and as a preventive health measure, they can help reduce global healthcare costs. Globally, it is estimated that 660 million people use fitness apps and that the tendency to use such apps is increasing. In the country with the second largest economy by GDP (i.e., China), fitness apps are particularly popular (Statista 2022). In 2022, approximately 167 million Chinese people used a fitness app. According to forecasts, the number of fitness app users in China will rise to 183 million by 2027 (Statista 2022a).

Although the popularity of fitness apps continues to grow, fitness app providers increasingly face the difficulty that consumer usage patterns change significantly over time. Many users do not remain motivated over the long term and stop using their fitness app after a brief period of time (Brower et al. 2020; Peng et al. 2016). However, consumers' continuous usage is critical for app providers, e.g., to generate long-term revenue through advertising and for health insurers or governments to reduce global health costs. Furthermore, continuous usage is also relevant to consumers themselves, as they use fitness apps to achieve a healthier lifestyle and prevent diseases. However, fitness apps must be used over a certain period of time to achieve a sustainable behavioral change that can lead to such a healthier lifestyle and disease prevention (Flaherty et al. 2019; Meng et al. 2019).

Despite the fact that the continuous usage of fitness apps is highly relevant, only a limited number of studies have examined the factors influencing consumers' continuous usage intention of fitness apps to date (Beldad/Hegner 2018; Huang/Ren 2020; Lee/Cho 2017; Mähner/Zogaj/Tscheulin 2023; Yuan et al. 2015). Studies

that have explored this topic have focused mainly on the influence of the functional characteristics (i.e., the utilitarian dimension of consumption) of fitness apps on consumers' continuous usage intention (Beldad/Hegner 2018; Huang/Ren 2020; Lee/Cho 2017; Yuan et al. 2015). However, in addition to the utilitarian dimension, Mähner/Zogaj/Tscheulin (2023) emphasized the need for studies to consider the influence of the symbolic dimension of consumption (i.e., the fulfillment of consumers' emotional needs) in the context of fitness apps. In this regard, those authors showed that perceived similarity between consumers and fitness apps positively influences consumers' continuous usage intention (Mähner/Zogaj/Tscheulin 2023).

Fitness apps offer a variety of different options for comparison. For example, functional features implemented specifically by fitness app providers, such as leaderboards (e.g., sharing your daily workouts with friends), explicitly invite consumers to engage in social comparison among users (Fallon et al. 2020). However, more subtle design elements, such as the depiction of athletic, attractive fitness coaches who commonly serve to guide users in their fitness exercises, can also lead to unconscious social comparison. Previous research has shown that people who are perceived to be more physically attractive, athletic, or otherwise desirable are often used for such social comparisons (Martin/Gentry 1997; Thomsen/McCoy/Williams 2001), which is why the field of sports and exercise offers great potential for social comparison in terms of external comparative characteristics such as those pertaining to the body and physical performance (Diel 2021; Leary 1992).

However, social comparisons can be dangerous, as they can elicit feelings of envy, which can be described as an unpleasant and painful emotion that makes one feel inferior, resentful, and hostile (Smith/Kim 2007; Wenninger/Cheung/Chmielinski 2021). Recent research has suggested a conceptualization of envy in two distinct forms (i.e., benign envy and malicious envy) that also have different behavioral consequences (e.g., Van de Ven 2016, Lin/Utz 2015). Whereas in the case of benign envy, the consumer tries to reduce his or her distance to the envied person by improving his or her own position, in the context of malicious envy, the consumer's motivation is to disadvantage the envied person (Lange/Crusius 2015).

To the authors' knowledge, no comprehensive research has investigated whether consumers' social comparison with the people (e.g., coaches) depicted in fitness apps elicits feelings of benign and/or malicious envy and further whether such feelings of envy influence consumers' intention to use fitness apps continuously. Since the emergence of envy is related to whether one is confident in one's ability to achieve appropriate goals, general self-efficacy should also be considered.

Answering these questions not only expands our theoretical understanding of the emotion of envy; the resulting knowledge can also help app providers understand the behavioral responses that may result from benign and malicious envy and the consequences of that fact for consumers' continuous fitness app usage intentions.

Accordingly, the objective of this study is to answer the following three research questions:

- RQ 1: Does consumers' social comparison with the people (e.g., coaches) depicted in fitness apps elicit benign and malicious envy?
- RQ 2: Do benign and malicious envy toward the people depicted in the app (e.g., coaches) influence consumers' continuous usage intention of fitness apps?
- RQ 3: Does general self-efficacy moderate the effect of social comparison on benign and malicious envy?

To answer our research questions, this paper is structured as follows. First, we discuss the theoretical underpinnings of our hypotheses. We then empirically test our hypotheses based on a cross-sectional study, which is followed by a discussion of both the theoretical and practical implications for fitness app providers. Finally, we discuss the study's limitations and make recommendations for future research.

## 2. Theoretical and Conceptual Background

### 2.1 Social comparison in the context of fitness apps

According to Festinger's theory of social comparison, humans exhibit a natural drive to compare themselves with other people. This comparison with others results in an evaluation of one's own person, which then leads to a behavioral response on the part of the human being in question (Festinger 1954). The comparison process is not necessarily an intentional process but rather often occurs unconsciously, implicitly, and impulsively (Noon/Meier 2019; Suls/Bruchmann 2013). The extent to which social comparison influences humans' behavior depends on whether the comparison in question is aimed downward or upward. While downward social comparison presupposes the superiority of oneself over another person and is typically associated with positive outcomes, upward social comparison is associated with inferiority with regard to another person and is typically correlated with negative outcomes (Meier/Schäfer 2018).

In particular, the field of sports and exercise offers great potential for both downward and upward social comparison in terms of external comparative characteristics such as the body and physical performance (Diel 2021; Leary 1992). Additionally, fitness apps provide abundant opportunities to engage in social comparison. For example, the functional features implemented specifically by fitness app providers (e.g., leaderboards) explicitly invite consumers to engage in social comparison among users (Fallon et al. 2020). However, more subtle design elements, such as the depiction of athletic, attractive fitness coaches with well-trained bodies that often conform to societal ideals, who are commonly used to guide users in their fitness exercises, can also become the object of social comparison. In this context, these comparisons represent upward social comparison since the initial reason for using a fitness app is the result of a situation in which consumers consider their

fitness, health, and/or body shape to be insufficient and want to improve it by using a fitness app. Consequently, consumers who start using a fitness app tend to be less athletic and to have less well-trained bodies than the coaches depicted in the fitness app, resulting in upward social comparisons.

However, even for people who exercise regularly and whose level of fitness is advanced, the coaches depicted in fitness apps can serve as an object for upward social comparison. Namely, the physical appearance of the fitness coaches depicted on these apps and the fitness exercises they perform are, similar to influencers on social media (see, e.g., Berger/Barasch 2018; Wenninger/Cheung/Chmielinski 2021), presented in an idealized manner through the use of image and video editing programs. As a result, the levels of fitness and bodies of the coaches appear to be even more flawless and superior, leading to upward social comparisons, even among consumers who exercise regularly and have an advanced level of fitness.

## 2.2 Benign and malicious envy in the context of fitness apps

Researchers have shown that envy is elicited by upward social comparisons and focuses on closing the gap between oneself and the envied person (Van de Ven/Zeelenberg/Pieters 2012; Lin/Utz 2015). Envy is a common human experience and a complex emotion that occurs universally across different cultures and contexts (Foster 1972; Hill/DelPriore/Vaughan 2011; Loureiro/De Plaza/Taghian 2020; Xiang/Chao/Ye 2018). Originally, envy was considered to be an unpleasant, painful, and negative emotion characterized specifically by feelings of inferiority, resentment, hostility, ill will and aggression arising from comparison with others who possess something that one desires (Hill/DelPriore/Vaughan 2011; Smith/Kim 2007). Furthermore, researchers have distinguished between situational and dispositional envy. In our study, we focus on situational envy, which results from a spontaneous upward social comparison in a certain environment (e.g., the digital environment of a fitness app) (Duffy et al. 2012). Dispositional envy, on the other hand, describes an individual's general predisposition to feel envy and thus reflects a personality trait (Smith et al. 1999; Wenninger/Cheung/Chmielinski 2021).

More recent research has suggested that two distinct forms of envy (i.e., benign and malicious envy) exist and that upward social comparison can cause both forms of envy (Lange/Crusius 2015a; Van de Ven 2016; Van de Ven 2017). While both types of envy evoke negative feelings, such as feelings of inferiority and frustration, benign envy involves a positive attitude toward the envied other, whereas malicious envy involves negative attitudes toward the envied other. Furthermore, benign envy involves action tendencies that aim to enable the person in question to become as successful as his or her envied counterpart, whereas malicious envy involves action tendencies that aim to mitigate or denigrate the envied counterpart's advantage (Van de Ven/Zeelenberg/Pieters 2009). In other words, benign envy is a type of envy that occurs when an individual perceives that another person has – in this con-

text – a desirable body shape and is motivated to obtain that goal for themselves. Malicious envy, on the other hand, occurs when an individual not only desires what another person has (a desirable body shape) but also wishes for the target of the feeling of envy to lose that advantage.

In the context of fitness apps, it is expected that consumers' social comparisons (i.e., upward social comparison) with the people (e.g., coaches) depicted in a fitness app elicit both benign and malicious envy, as such comparisons involve evaluating one's own body shape in relation to those of others, which can lead to feelings of both admiration and resentment toward others. Therefore, H1 and H2 are proposed as follows:

- H1: Consumers' social comparison with the people (e.g., coaches) depicted in a fitness app has a positive effect on eliciting benign envy.
- H2: Consumers' social comparison with the people (e.g., coaches) depicted in a fitness app has a positive effect on eliciting malicious envy.

Both types of envy aim to close the gap between oneself and the envied person revealed by the social upward comparison (Van de Ven/Zeeleberg/Pieters 2012; Lin/Utz 2015). Benign envy, however, leads to a moving-up motivation, which aims to achieve the perceived superiority of another person by improving one's own situation (Van de Ven/Zeeleberg/Pieters 2009). More specifically, benign envy involves imagining oneself to be at the superior level (e.g., "I could be in his or her place..."), which would then lead to tendencies toward actions aimed at self-improvement with the goal of reducing or even completely dissolving the perceived distance between the superior and oneself (Briki et al. 2019). Moreover, individuals who experience benign envy direct their focus toward the object that they envy. This focus on the envied object (e.g., a higher level of fitness or a more in-shape body) implies a motivation to want to improve one's own performance (Crusius/Lange 2014). Research has shown that students who experience benign envy invest more time in their studies, show more perseverance and are more successful at difficult tasks than students who experience malicious envy (Van de Ven/Zeeleberg/Pieters 2011). Similarly, long-distance runners who experience benign envy set higher goals and perform better (Lange/Crusius 2015).

In the context of fitness apps, it can therefore be expected that consumers with feelings of benign envy caused by the people depicted in the app set higher goals and are more willing to engage in self-improvement to achieve their fitness goals, which in turn leads to an increased continuous usage intention of their fitness app. Therefore, H3 is proposed as follows:

- H3: Benign envy positively influences consumers' continuous usage intention of a fitness app.

In contrast to benign envy, malicious envy leads to a pulling-down motivation, which aims to reduce the perceived superiority of another person by damaging the

superior person's position (Van de Ven/Zeelenberg/Pieters 2009). More specifically, the motivation to achieve the envied person's level of performance is inhibited by malicious envy because the envied person's position is perceived as unattainable or undeserved (Crusius/Lange 2014; Van de Ven/Zeelenberg/Pieters 2012). Thus, the individual defends against the threat to his or her self-image by attempting to change the other person's level of performance (Van de Ven/Zeelenberg/Pieters 2012). The behavioral tendencies of the person experiencing malicious envy can be described as a strategy of self-protection, namely, the attempt to avoid the threat to his or her self-worth (Hepper/Gramzow/Sedikides 2010). Behaviorally, this situation entails damaging the envied person's success rather than, as in benign envy, achieving the higher level exhibiting by the target of envy through motivation toward self-improvement. This approach is an attempt to overcome the negative emotions (e.g., frustration) that envy triggers (Lange/Crusius 2015; Van de Ven/Zeelenberg/Pieters 2011a). Moreover, in contrast to benign envy, individuals who experience malicious envy direct their focus toward the envied person (e.g., the athletic and well-trained fitness coach) rather than toward the envied object (e.g., a higher level of fitness or a more in-shape body). In this regard, research has shown that individuals who experience malicious envy do not pursue the goal of attaining a better position within an organization or that of performing better in educational situations (Lange/Crusius 2015). In addition, the results reported by Van de Ven/Zeelenberg/Pieters (2009) suggest that malicious envy may also lead individuals to seek social differentiation. That is, for individuals to cope with malicious envy, they turn to social differentiation in addition to or instead of pulling down the envied person (Van de Ven/Zeelenberg/Pieters 2011a). More precisely, in this study, individuals who experience feelings of malicious envy indicated that they want to distance themselves from the envied person (i.e., "I do not want to be close to the other person"). This desire can be interpreted physically (i.e., the envious person does not want to be around the envied person) but also more generally as a desire to mentally distance oneself from the envied person (Van de Ven/Zeelenberg/Pieters 2009; Van de Ven/Zeelenberg/Pieters 2011a).

In the context of fitness apps, it can therefore be expected that consumers who experience malicious envy caused by the people depicted in the app may not identify with the goal of improving their level of fitness and may actively reject the goal of improving their fitness performance, in turn resulting in a decrease in their own motivation to engage in health-promoting behavior. Furthermore, feelings of malicious envy toward the people depicted in the fitness app (e.g., coaches) can cause consumers to want to differentiate themselves socially from these people (i.e., not wanting to be close to them), in turn leading to decreased continuous usage intention of their fitness app. Therefore, H4 is proposed as follows:



- H4: Malicious envy negatively influences consumers' continuous usage intention of a fitness app.

### 2.3 General self-efficacy

Subsequently, we focus on the consumer characteristics that influence the emergence of benign and malicious envy in the context of fitness apps by considering general self-efficacy as a moderating variable. According to social cognitive theory (Bandura 1997), general self-efficacy evolved from the concept of self-efficacy. Whereas general self-efficacy is a relatively stable, trait-like, generalized competence belief, self-efficacy is a relatively versatile, task-specific competence belief (Chen/Gully/Eden 2004). More precisely, general self-efficacy represents one of the most important resources for the ability to cope with stress and describes an individual's general confidence in his or her own ability to take the necessary actions to overcome challenges in a variety of situations (i.e., the feeling of control in a certain situation) (Chen et al. 2000; Jerusalem/Schwarzer 1992). Regarding the emergence of benign and malicious envy, based on appraisal theory, Van de Ven/Zeelenberg/Pieters (2012) showed that consumers' perceived control and deservingness can distinguish between benign and malicious envy. That is, the more a consumer perceives a situation as (un)controllable or (un)deserved, the more (malicious) benign envy is likely to emerge (Lin 2018).

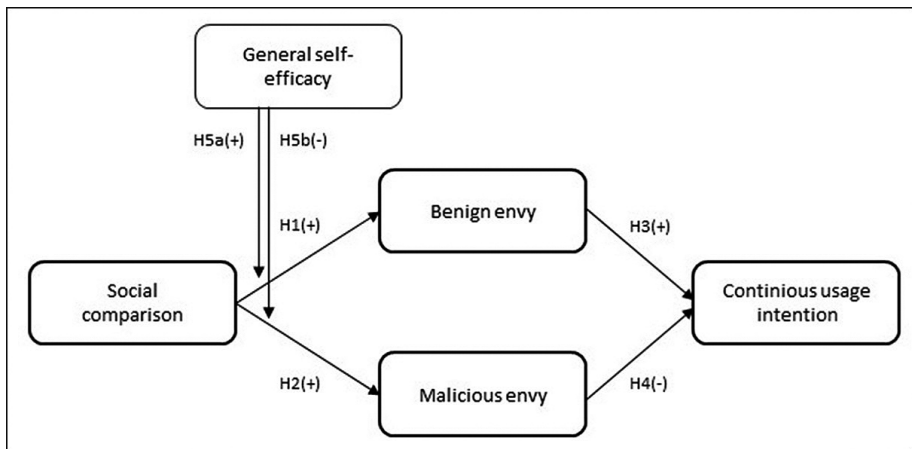
With regard to perceived control (i.e., the ability to control or do something about an event), the emergence of benign envy is thus likely to occur in situations in which individuals feel a high level of perceived control over future outcomes, whereas the emergence of malicious envy is likely to occur in situations in which individuals feel a low level of perceived control over future outcomes (Fallon et al. 2020; Van de Ven/Zeelenberg/Pieters 2012). That is, a consumer with high perceived control feels that the envied person's superior level is attainable. This feeling makes it more likely for the consumer to imagine himself or herself at the superior level (e.g., "I could be in his or her place..."), thus increasing the likelihood of feelings of benign envy, which then lead to tendencies toward actions aimed at self-improvement with the goal of reducing or even completely dissolving the perceived distance between the superior and oneself. In contrast, a consumer with low perceived control feels that the envied person's superior level is unattainable. This feeling prevents the consumer from imagining himself or herself at the superior level, thus increasing the likelihood of malicious envy feelings, which then lead to action tendencies aimed at depriving or denigrating the envied counterpart's superiority and/or distancing oneself from the envied person with the goal of protecting oneself (Fallon et al. 2020).

In the context of fitness apps, increasing general self-efficacy should cause users to feel increasingly confident in their own ability to take the necessary actions to overcome challenges (i.e., to improve their level of fitness and change their body shape).

Thus, the higher the individual's level of perceived control over a situation (i.e., increasing general self-efficacy), the more positive the effect of social comparison on benign envy should be. With regard to malicious envy, in contrast, increasing general self-efficacy should once again cause users to feel increasingly confident in their own ability to take the necessary actions to overcome challenges (i.e., improve their level of fitness and change their body shape). Thus, their increased feeling of general self-efficacy (i.e., higher perceived control over a situation) should weaken the effect of social comparison on malicious envy (i.e., consumers with a lower level of general self-efficacy should feel more malicious envy when they socially compare themselves with fitness app models). Accordingly, it is expected that general self-efficacy strengthens (weakens) the effect of social comparison on benign (malicious) envy. Therefore, H5a and H5b are proposed as follows:

- H5a: Consumers' general self-efficacy strengthens the effect of social comparison on benign envy.
- H5b: Consumers' general self-efficacy weakens the effect of social comparison on malicious envy.

Figure 1 illustrates the theoretical model proposed in this study.



**Figure 1: Proposed theoretical model**

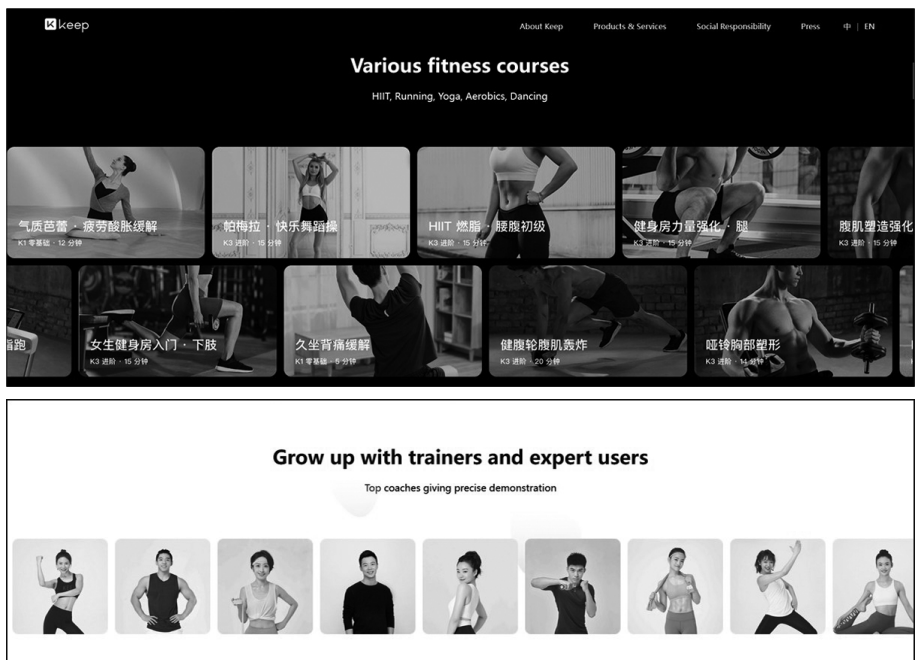
Source: Own illustration

### 3. Research Methodology

#### 3.1 Data collection and research design

To test our proposed hypotheses, we conducted a cross-sectional study by reference to a sample of 290 current users of the Chinese fitness app *Keep* (Keep 2023), as fitness apps are particularly popular among Chinese consumers, with high projected user growth in upcoming years (Statista 2022a). Furthermore, the Chinese fitness

app market contains several large fitness app providers, of which *Keep* has the highest user numbers. As of 2022, *Keep* topped the fitness app ranking in China at approximately 14 million monthly active users (Statista 2022b). *Keep* provides its users with training options in a variety of different fitness areas. For example, the app provides a variety of videos with different fitness coaches that focus on endurance, flexibility, or strength training. The various fitness coaches depicted in the app embody contemporary beauty ideals and are attractive, athletic, and desirable in terms of their appearance (see Figure 2) (Keep 2023). Since people who are perceived to be more physically attractive, athletic, or otherwise desirable are often used for social comparison (Martin/Gentry 1997; Thomsen/McCoy/Williams 2001), the coaches depicted in the fitness app *Keep* (see Figure 2) are particularly well suited to evoke social comparison.



**Figure 2: Screenshot of the introduction to the Chinese fitness app Keep**

Source: Keep, 2023

Finally, recent studies have shown that benign and malicious envy influence behavior in both collectivist (e.g., China) and individualistic cultures (e.g., Portugal) (Loureiro/De Plaza/Taghian 2020; Xiang/Chao/Ye 2018). Our study results can therefore be applied to consumers from different cultural backgrounds.

Data were collected in February 2021 using an online survey that was distributed via the online platform Qualtrics ([www.qualtrics.com](http://www.qualtrics.com)). Participants were recruited

|                                      |                           |           |           |
|--------------------------------------|---------------------------|-----------|-----------|
| Sex and age                          | 18-25 years               | f = 33.4% | m = 18.3% |
|                                      | 26-35 years               | f = 24.1% | m = 17.9% |
|                                      | 36-45 years               | f = 4.1%  | m = 1.0%  |
|                                      | 46 years and older        | f = 0.3%  | m = 0.7%  |
|                                      |                           |           |           |
| Academic degree                      | High school equivalent    |           | 8.6%      |
|                                      | Bachelor's                |           | 44.8%     |
|                                      | Master's/Diploma          |           | 36.9%     |
|                                      | Secondary school          |           | 0.3%      |
|                                      | Ph.D.                     |           | 8.3%      |
|                                      | Lower secondary education |           | 0.3%      |
|                                      | Other                     |           | 0.7%      |
|                                      |                           |           |           |
| Job status                           | Employed                  |           | 25.9%     |
|                                      | Student                   |           | 51.7%     |
|                                      | Civil servant             |           | 7.2%      |
|                                      | Self-employed             |           | 6.6%      |
|                                      | Other                     |           | 3.1%      |
|                                      | Retired                   |           | 0.3%      |
|                                      | Not employed              |           | 5.2%      |
|                                      |                           |           |           |
| Household net income per month (RMB) | ≤ 3,000                   |           | 43.1%     |
|                                      | 3,001-5,000               |           | 13.4%     |
|                                      | 5,001-8,000               |           | 17.2%     |
|                                      | 8,001-11,000              |           | 11.7%     |
|                                      | 11,001-15,000             |           | 6.6%      |
|                                      | 15,001-20,000             |           | 5.9%      |
|                                      | > 20,000                  |           | 2.1%      |

**Table 1: Sample characteristics**

Source: Own illustration

via two of the most popular social media platforms in China (i.e., WeChat and Weibo) (Statista 2021). At the beginning of the online survey, participants were asked whether they used a fitness app at the time of the survey. In addition, participants were asked to name the fitness app that they used most often at that time. Participants who indicated that they did not currently use a fitness app were excluded from the sample. Furthermore, to avoid changing the basis of evaluation

for our survey, participants who did not name the fitness app *Keep* were also excluded. Therefore, the app named by each respondent (i.e., *Keep*) was identified as the reference app, and respondents were asked to base their answers on the reference app while completing the survey. Because we aimed to examine the factors that influence consumers' continuous usage intention of fitness apps based on real existing relationships between consumers and apps, this approach was chosen. A total of 411 subjects participated in the study. Of this group, 121 participants named a fitness app other than *Keep* (e.g., Yodo Run, Joyrun). After excluding these subjects, a sample of 290 current *Keep* app users remained. Table 1 provides the demographic profile of our sample.

### 3.2 Measurement scales

We used previously empirically validated scales to measure the variables included in the theoretical model. All considered measurement instruments used five-point Likert scales with anchors ranging from 1 = strongly disagree to 5 = strongly agree. Because these measures were originally developed in English and the study was conducted in China, the measurement scales were translated from English into Chinese by a researcher who frequently speaks both Chinese and English. To ensure consistency, the measurement scales were translated back into English and checked by a different researcher and by a professional company. Before answering the measurement items, the participants were asked to take a moment to think about the fitness app that they had named at the beginning of the survey (i.e., *Keep*). While doing so, the respondents were asked to imagine themselves in a situation in which they were using the fitness app. Furthermore, they were asked to imagine the fitness app in their mind and think about the content and design. Subsequently, participants were asked to indicate their level of agreement or disagreement with the measurement items. First, based on Latif et al. (2021) and Meier and Schäfer (2018), social comparison was measured. The authors excluded all items that already predetermine positive or negative outcomes of downward or upward comparison from the social comparison scale. Since our study focused on nondirectional social comparison intensity while using a fitness app, we followed the suggestions of Latif et al. (2021) and Meier and Schäfer (2018) and used one nondirectional item to measure social comparison. Subsequently, we used three items each to measure benign and malicious envy based on Lange and Crusius (2015). Since we were interested in situational envy, which results from a spontaneous upward social comparison in a certain environment (e.g., in the digital environment of a fitness app), we adapted the items to suit our context, such that they referred to the situational context of using a fitness app. To exclude sequential effects, the items for benign and malicious envy were displayed in a randomized order. A large variety of different measurement scales can be used to measure continuous usage intention in different contexts. In particular, these scales differ in terms of the context in which they are used. Thus, since the scales used are context dependent, we aimed to use

| Construct   | Items (5-point Likert scale: 1 = strongly disagree, 5 = strongly agree)  |
|---|--|
|   | <p>Respondents were given the following instructions:</p> <p>Please take a moment to think about XXX. Put yourself in a situation where you use XXX. Imagine XXX in your mind, and think about the content and design of XXX. Once you've done this, indicate your level of agreement or disagreement with the following statements:</p>   |
| Social comparison<br>[based on Latif et al. (2021); Meier/Schäfer (2018)]       | When I am using XXX, I pay a lot of attention to how I do things compared to the other people (e.g., coaches, athletes, other users) shown in the app.   |
| Benign envy [based on Lange/Crusius (2015)]                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. If I notice that the other people (e.g., coaches, athletes, other users) shown in XXX are better than me in terms of their fitness, I try to improve myself.</li> <li>2. I strive to reach the superior achievements of the other people (e.g., coaches, athletes, other users) shown in XXX in terms of their fitness.</li> <li>3. If someone (e.g., coaches, athletes, other users) shown in XXX has superior qualities, achievements, or possessions in terms of their fitness, I try to attain them for myself.</li> </ol>   |
| Malicious envy [based on Lange/Crusius (2015)]                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. I feel ill will toward the other people (e.g., coaches, athletes, other users) shown in XXX whom I envy in terms of their fitness.</li> <li>2. Envious feelings regarding their fitness cause me to dislike the other people (e.g., coaches, athletes, other users) shown in XXX.</li> <li>3. Seeing the fitness-related achievements of the other people (e.g., coaches, athletes, other users) shown in XXX makes me resent them.</li> </ol>   |
| Continuous usage intention [based on Hsiao/Chang/Tang (2016); Huang/Ren (2020)] | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. I intend to continue using XXX in the future.</li> <li>2. I always try to use XXX in my daily life.</li> <li>3. I will keep using XXX as regularly as I do now.</li> </ol>   |
| General self-efficacy<br>[based on Schwarzer/Jerusalem (1995)]                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. I can always manage to solve difficult problems if I try hard enough.</li> <li>2. If someone opposes me, I can find the means and ways to get what I want.</li> <li>3. It is easy for me to stick to my aims and accomplish my goals.</li> <li>4. I am confident that I could deal efficiently with unexpected events.</li> <li>5. Thanks to my resourcefulness, I know how to handle unforeseen situations.</li> <li>6. I can solve most problems if I invest the necessary effort.</li> <li>7. I can remain calm when facing difficulties because I can rely on my coping abilities.</li> <li>8. When I am confronted with a problem, I can usually find several solutions.</li> <li>9. If I am in trouble, I can usually think of a solution.</li> <li>10. I can usually handle whatever comes my way.</li> </ol> |

Note: XXX = the fitness app named by each respondent.

**Table 2: Constructs**

Source: Own illustration

scales that have already been empirically validated in previous studies in the context of apps. Therefore, continuous usage intention was measured using the same three items drawn from Hsiao/Chang/Tang (2016) and Huang and Ren (2020). For all of the abovementioned measurement items, embedded data fields were used in the online survey to establish the reference to the fitness app named by each participant at the beginning of the study (i.e., *Keep*). Finally, we used all ten items from the general self-efficacy scale developed by Schwarz and Jerusalem (1995) to measure the moderator. A list of all the measurement items is presented in Table 2.

4. Results

4.1 Validity and model fit

Before checking the hypotheses by estimating the main model (i.e., the mediation model) and the moderating model, we conducted a confirmatory analysis using AMOS 26 software and a reliability analysis using SPSS 29 software to check items' validity and the model's fit. The Cronbach's alphas (>.80) indicated internal consistency (Cortina 1993), and the average variance extracted (AVE) values were both greater than .50 and greater than the maximum shared variance (MSV) values. Furthermore, the square root of the AVE values was greater than the correlations between the constructs, indicating that no concerns with discriminant validity were relevant (Hair Jr. et al. 2010). In addition, the heterotrait-monotrait (HTMT) analysis indicated that no concerns with discriminant validity were relevant because all values were smaller than the threshold of .90 (Franke/Sarstedt 2019; Henseler/Ringle/Sarstedt 2015). The values from the confirmatory and reliability analyses are presented in Table 3.

| Construct                       | Mean  | SD    | $\alpha$ | AVE  | MSV  | F2             | F3            | F4             | F5          |
|---------------------------------|-------|-------|----------|------|------|----------------|---------------|----------------|-------------|
| Social comparison (F1)          | 3.483 | 1.101 | -        | -    | -    | -              | -             | -              | -           |
| Benign envy (F2)                | 3.518 | 1.085 | .894     | .741 | .272 | <b>.861</b>    | (.077)        | (.477)         | (.525)      |
| Malicious envy (F3)             | 1.521 | .766  | .848     | .671 | .017 | <i>.066</i>    | <b>.819</b>   | (.132)         | (.104)      |
| Continuous usage intention (F4) | 3.963 | .853  | .895     | .743 | .223 | <i>.473***</i> | <i>-.129*</i> | <b>.862</b>    | (.436)      |
| General self-efficacy (F5)      | 3.594 | .689  | .920     | .536 | .272 | <i>.522***</i> | <i>-.083*</i> | <i>.427***</i> | <b>.732</b> |

Note: in bold: square root of the AVE; in italics: correlations between constructs; in brackets: HTMT analysis; significance: \* $p < .100$ , \*\*\* $p < .001$ ; social comparison = one-item construct.

Table 3: Confirmatory analysis and reliability analysis

Source: Own illustration

Subsequently, we assessed the model fit based on Byrne (2016). The results indicated an appropriate and acceptable model fit:  $\chi^2/df = 2.462 (<3)$ , SRMR = .050 (<.08), CFI = .932 (>.90), IFI = .933 (>.90), TLI = .920 (>.90), and RMSEA = .071 (<.08).



## 4.2 Hypothesis testing

Subsequently, to assess H1-H4, we estimated the effects of social comparison (independent variable) on continuous usage intention (dependent variable) via benign and malicious envy (mediating variables) using PROCESS model 4 based on 10,000 bootstrap samples and a 95% CI (Hayes 2018). Furthermore, we included sex and age as control variables.

The results showed that social comparison positively influenced benign envy ( $c = .449$ ; 95% CI [.348, .551]), while it had no effect on malicious envy ( $c = -.014$ ; 95% CI [-.094, .067]). Thus, H1 can be accepted, while H2 must be rejected. In addition, social comparison had a positive direct effect on continuous usage intentions ( $c = .221$ ; 95% CI [.133, .310]). Furthermore, in line with H3 and H4, the results indicated that benign envy positively influenced continuous usage intentions ( $c = .226$ ; 95% CI [.136, .316]), while malicious envy had a negative effect on continuous usage intentions ( $c = -.168$ ; 95% CI [-.282, -.055]). Subsequently, we assessed the indirect effects of social comparison on continuous usage intentions via benign and malicious envy. As expected, the results indicated that the indirect effect of social comparison on continuous usage intentions via benign envy ( $c' = .102$ ; 95% CI [.053, .158]) was significant and positive, while its indirect effect via malicious envy was negative but not significant ( $c' = .002$ ; 95% CI [-.009, .019]). Furthermore, the total effect of social comparison on continuous usage intentions was positive and significant ( $c = .325$ ; 95% CI [.242, .408]). Overall, the variables explained 19.48% of the variance in continuous usage intentions.

To check the hypothesized moderating effects (H5a and H5b), we expanded the model by including general self-efficacy as a moderating variable and eliminated the constraint of unconditionally (Hayes 2018). The results indicated that general self-efficacy had no moderating effect on the relation between social comparison and benign envy ( $b = .000$ ,  $p = .814$ ), which is why H5a must be rejected. However, general self-efficacy moderated the effect of social comparison on malicious envy ( $b = .026$ ,  $p = .005$ ), which is why H5b can be accepted. To improve our understanding of this effect, we subsequently generated a Johnson-Neyman output. The results showed that when general self-efficacy was low ( $b = 2.979$  or smaller), social comparison created malicious envy. When general self-efficacy was at a medium or high level ( $b = 3.147$ - $4.495$ ), social comparison had no effect on malicious envy. When general self-efficacy was very high ( $b = 4.625$  or higher), social comparison reduced malicious envy (i.e., negative effect). Table 4 presents an overview of the confirmed and rejected hypotheses.

## 5. Discussion

The aim of this study was to shed light on the influence of benign and malicious envy resulting from consumers' subconscious social comparisons with the people

| Hypotheses |  | Result    |
|------------|--|-----------|
| H1:        | Social comparison $\xrightarrow{+}$ benign envy                                    | Supported |
| H2:        | Social comparison $\xrightarrow{-}$ malicious envy                                 | Rejected  |
| H3:        | Benign envy $\xrightarrow{+}$ consumers' continuous usage intention                | Supported |
| H4:        | Malicious envy $\xrightarrow{-}$ consumers' continuous usage intention             | Supported |
| H5a:       | General self-efficacy strengthens: Social comparison $\xrightarrow{+}$ benign envy | Rejected  |
| H5b:       | General self-efficacy weakens: Social comparison $\xrightarrow{-}$ benign envy     | Supported |

**Table 4: Overview of the supported and rejected hypotheses**

Source: Own illustration

(e.g., coaches) depicted in fitness apps on consumers' continuous usage intention of these apps. To the best of the authors' knowledge, this research is the first comprehensive study to investigate whether users' subconscious social comparison with the people (e.g., coaches) depicted in fitness apps elicits feelings of benign and malicious envy and further whether such feelings of envy influence consumers' intention to use fitness apps continuously. By reference to a sample of 290 current users of the Chinese fitness app *Keep*, we demonstrated the relevance of the effects of benign and malicious envy in the context of fitness apps. Moreover, we provide evidence regarding the influence of consumers' general self-efficacy on the emergence of benign and malicious envy. Consequently, this study makes valuable theoretical and practical contributions to the service literature with a focus on health care.

5.1 Theoretical contributions

First, we expand our theoretical knowledge of benign and malicious envy by answering the call for future research made by Wenninger/Cheung/Chmielinski (2021). Those authors called researchers to engage in a closer examination of objects of envy such as physical appearance (i.e., the physical appearance of coaches depicted in fitness apps) and their influence on benign and malicious envy, as these factors may have significant impacts on consumers' lifestyles in the context of health or fitness. Accordingly, regarding our first and second research questions, this study provides evidence to support the positive influence of consumers' social comparison with the people (e.g., coaches) depicted in fitness apps on their feelings of benign envy. Benign envy in turn leads to a moving-up motivation on the part of consumers, which positively influences their continuous usage intention of fitness apps. Furthermore, our study results highlight the fact that consumers' social comparison with the people depicted in the fitness app generally has no effect on malicious envy and in turn, via malicious envy, no negative effect on consumers' continuous usage intention in the context of fitness apps. This effect can be explained by the fact that people who have actively decided to use a fitness

app (such as the participants in our study) already maintain that they want to improve themselves, which is why social comparison leads to benign envy and not to malicious envy in this context. This finding is also demonstrated in this study by the fact that the total effect of social comparison on continuous usage intention is positive and significant, highlighting the fact that the need and will to improve is positively driven by social comparison.

Second, regarding our third research question, our study results indicate that general self-efficacy does not moderate the effect of consumers' social comparison on benign envy in the context of fitness apps. We assume that the motivation to obtain a higher level of fitness and a better body is strong among all respondents (regardless of their general self-efficacy), which is why the effect of social comparison on benign envy is not affected in this context.

However, the results of our study indicate significant findings regarding the moderating effect of general self-efficacy on the positive effect of social comparison on malicious envy. That is, for consumers with low general self-efficacy, the effect of social comparison on malicious envy becomes significant. Consequently, this finding suggests that consumers with low general self-efficacy feel malicious envy when they compare themselves to the people depicted in fitness apps. This finding can be explained by the fact that consumers with lower general self-efficacy lack confidence in their own ability to take the necessary actions to overcome challenges (i.e., improve their level of fitness and change their body shape).

Third, our study addresses the controversy regarding the distinction between benign and malicious envy (Cohen-Charash/Larson 2017; Van de Ven 2016). Cohen-Charash and Larson (2017) suggested that envy should not be conceptually divided into benign and malicious envy, as this distinction involves a confusion of envy with its outcomes. However, Van de Ven (2016) argued that this distinction is appropriate for addressing and measuring the different attentional foci and outcomes of benign and malicious envy. In line with Van de Ven (2016), the results of our study highlight the relevance of distinguishing between the two types of envy, as social comparison has different effects on benign and malicious envy, e.g., when considering moderating variables such as general self-efficacy.

Fourth, we contribute to the service literature with a focus on health care, as despite the fact that the continuous usage of fitness apps is highly relevant for app providers as well as for consumers themselves, only a limited number of studies have examined the factors that influence consumers' continuous usage intention of fitness apps to date (Beldad/Hegner 2018; Huang/Ren 2020; Lee/Cho 2017; Mähner/Zogaj/Tscheulin 2023; Yuan et al. 2015). Furthermore, studies that have explored this topic have focused mainly on the influence of the functional characteristics (i.e., the utilitarian dimension of consumption) of fitness apps on consumers' continuous usage intention (Beldad/Hegner 2018; Huang/Ren 2020; Lee/Cho 2017; Yuan et al. 2015). However, in addition to the utilitarian dimen-

sion, Mähner/Zogaj/Tscheulin (2023) emphasized the need for studies to consider the influence of the symbolic dimension of consumption (i.e., the fulfillment of consumers' emotional needs) in the context of fitness apps. In line with the results reported by Mähner/Zogaj/Tscheulin (2023), our results highlight the importance of the symbolic dimension (i.e., the depiction of well-trained and good-looking fitness coaches) for positively influencing consumers' continuous usage intention of fitness apps.

## 5.2 Practical implications

By shedding light on the influence of benign and malicious envy in the context of fitness apps, the results of our study have valuable practical implications.

Fitness app providers face the challenge that consumers often start using their apps but quit using them after a brief period of time. Regarding this challenge, our findings provide a deeper understanding of how consumers' continuous usage intention of fitness apps can be influenced positively. More precisely, fitness app providers should be aware of the fact that in addition to their explicit social comparison features (e.g., leaderboards), more implicit design elements (i.e., the depiction of fitness coaches) also evoke social comparison among consumers, resulting in feelings of benign envy. As benign envy positively influences usage intention, app providers should specifically depict fitness coaches in their apps who embody contemporary beauty ideals and are attractive, athletic, and desirable in their appearance, as consumers' social comparison with these coaches in turn elicits feelings of benign envy and positively influences the continuous usage intention of fitness apps. In addition, app providers can subtly highlight the level of fitness of the coaches. For example, pop-up messages can be implemented to explain that a certain workout can lead the exerciser to develop the level of fitness or body shape of the coach in question since the coach's workout explicitly aims at building muscles within a particular muscle group. Thereby, social comparison can be triggered, and benign envy can be elicited, in turn positively influencing consumers' continuous usage intention.

Furthermore, our results reveal that general self-efficacy moderates the effect of consumers' social comparison on malicious envy. That is, app providers should take account of the fact that consumers with low general self-efficacy feel malicious envy when they compare themselves to the people depicted in fitness apps, which in turn negatively influences their continuous usage intention. However, with increasing general self-efficacy, the effect of social comparison on malicious envy again becomes nonsignificant. To avoid the negative effect of malicious envy on consumer behavior, app providers should try to increase consumers' general self-efficacy, e.g., by depicting different coaches and giving consumers the chance to choose their coach. This approach could allow consumers to choose a coach from whom they are not too dissimilar, which can inhibit the development of malicious

envy. Furthermore, in this regard, researchers have argued that verbal persuasion is an important factor that can positively influence consumers' general self-efficacy. Verbal persuasion is a form of verbal encouragement and is one of the most commonly used strategies to improve general self-efficacy (Chen/Gully/Eden 2001; Chen/Gully/Eden 2004; Van der Bijl/Shortridge-Baggett 2002). App providers could therefore implement pop-up messages that aim to increase consumers' general self-efficacy. For example, these messages can communicate to consumers that they should have confidence in their own abilities and further indicate that the fitness app provides consumers with all the tools they need to achieve their fitness goals regardless of their current level of fitness.

### 5.3 Limitations and directions for future research

Although this study makes meaningful theoretical contributions and has valuable practical implications, it is necessary to acknowledge some limitations that should be addressed in future research.

First, although current fitness app users were included in the sample and the empirical data set was sufficient in terms of sample size, a convenience sample was used. Therefore, the participants in the survey might not represent the opinions of all fitness app users in China. Future studies should therefore confirm these results by reference to a sample that is representative of China or other countries. Furthermore, recent studies have shown that benign and malicious envy influence behavior in both collectivist (e.g., China) and individualistic cultures (e.g., Portugal) (Xiang/Chao/Ye 2018; Loureiro/De Plaza/Taghian 2020). Therefore, the relevance of benign and malicious envy in the context of fitness apps can be generalized to different cultural backgrounds. However, cross-cultural studies have shown that the extent of the influence of the two types of envy can differ across different countries (Ahn et al. 2021). Accordingly, future cross-cultural studies could investigate the frequency of the two types of envy in the context of fitness apps in different countries.

Second, a limitation common to survey studies is that the analysis is based on cross-sectional data. Thus, the empirical findings related to hypothesis testing merely indicate correlations rather than providing causal proof of the relationships. Therefore, by adopting an experimental and/or longitudinal research framework, future studies can examine the causal relationships among the variables and gain greater insight into causation.

Regarding future research endeavors, research in the context of social media has shown that tie strength (i.e., relationship closeness) is positively related to benign envy (Lin/Utz 2015). Lin and Utz (2015) showed that individuals were more likely to experience benign envy when a social media post was posted by a person with a strong tie than when the same post was posted by a person with a weak tie. In this regard, some fitness app providers integrate well-known fitness influencers

as coaches in their apps. On the Chinese fitness app *Keep*, for example, the well-known German fitness influencer Pamela Reif (more than 9 million followers on Instagram) guides users through various training sessions as a coach (Keep 2023). Influencers such as Pamela Reif have tremendous reputations and establish close relationships with their followers over many years. Consequently, future studies should investigate whether the integration of well-known fitness influencers, to whom consumers may have closer ties than they have to completely unknown coaches, has a positive influence on the emergence of benign envy and therefore on the continuous usage intention of fitness apps.

## References

- Ahn, S., Y.-W. Ha, M.-S. Jo, J. Kim, and E. Sarigollu (2023), A cross-cultural study on envy premium: the role of mixed emotions of benign and malicious envies, in: *Current Psychology*, vol. 42, pp. 3362-3371.  
<https://doi.org/10.1007/s12144-021-01679-7>
- Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: The exercise of control*, New York.
- Beldad, A.D. and S.M. Hegner (2018), Expanding the technology acceptance model with the inclusion of trust, social influence, and health valuation to determine the predictors of German users' willingness to continue using a fitness app: a structural equation modeling approach, in: *International Journal of Human-Computer Interaction*, vol. 34, no. 9, pp. 882-893.  
<https://doi.org/10.1080/10447318.2017.1403220>
- Berger, J., and A. Barasch (2018), A candid advantage? The social benefits of candid photos, in: *Social Psychological and Personality Science*, vol. 9, no. 8, pp. 1010-1016.  
<https://doi.org/10.1177/1948550617732390>
- Briki, W. (2019), Harmed trait self-control: why do people with a higher dispositional malicious envy experience lower subjective wellbeing? A cross-sectional study, in: *Journal of Happiness Studies*, vol. 20, pp. 523-540.  
<https://doi.org/10.1007/s10902-017-9955-x>
- Brower, J., M.C. LaBarge, L. White and M.S. Mitchell (2020), Examining responsiveness to an incentive-based mobile health app: longitudinal observational study, in: *Journal of medical Internet research*, vol. 22, no. 8, pp. 1-14.  
<https://doi.org/10.2196/16797>
- Chakraborty, D., H.B. Singu and S. Patre (2022), Fitness Apps's purchase behaviour: Amalgamation of Stimulus-Organism-Behaviour-Consequence framework (S-O-B-C) and the innovation resistance theory (IRT), in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 67.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103033>
- Chen, G., S.M. Gully, J.-A. Whiteman and R.N. Kilcullen (2000), Examination of relationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance, in: *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no. 6, pp. 835-847.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.835>
- Chen, G., S.M. Gully and D. Eden (2001), Validation of a new general self-efficacy scale, in: *Organizational research methods*, vol. 4, no. 1, pp. 62-83.  
<https://doi.org/10.1177/109442810141004>

- Chen, G., S.M. Gully, and D. Eden (2004), General self-efficacy and self-esteem: toward theoretical and empirical distinction between correlated self-evaluations in: *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, no. 3, pp. 375-395.  
<https://doi.org/10.1002/job.251>
- Cohen-Charash, Y. and E.C. Larson (2017), An emotion divided: studying envy is better than studying “benign” and “malicious” envy, in: *Current Directions in Psychological Science*, vol. 26, no. 2, pp. 174-183.  
<https://doi.org/10.1177/0963721416683667>
- Cortina, J.M. (1993), What is coefficient alpha? An examination of theory and applications, in: *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no. 1, pp. 98-104.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
- Crusius, J. and J. Lange (2014), What catches the envious eye? Attentional biases within malicious and benign envy, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 55, pp. 1-11.  
<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2014.05.007>
- Diel, K., L. Broeker, M. Raab and W. Hofmann (2021), Motivational and emotional effects of social comparison in sports, in: *Psychology of Sport and Exercise*, vol. 57, pp. 1-11.  
<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2021.102048>
- Duffy, M.K., K.L. Scott, J.D. Shaw, B.J. Tepper and K. Aquino (2012), A social context model of envy and social undermining, in: *Academy of management Journal*, vol. 55, no. 3, pp. 643-666.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2009.0804>
- Fallon, M., M. Schmidt-Kraepelin, S. Thiebes, S.L. Warsinsky and A. Sunyaev (2020), Social comparison in mHealth: the role of similar others and feelings of envy, in: *Proceedings of the 41st ICIS, Virtual Event*.
- Festinger, L. (1954), A theory of social comparison processes, in: *Human relations*, vol. 7, no. 2, pp. 117-140.  
<https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Flaherty, S.J., M.B. McCarthy, A.M. Collins and F.M. McAuliffe (2019), A different perspective on consumer engagement: exploring the experience of using health apps to support healthier food purchasing, in: *Journal of Marketing Management*, vol. 35, no. 3-4, pp. 310-337.  
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1576756>
- Foster, G.M. (1972), The anatomy of envy: a study in symbolic behavior, in: *Current Anthropology*, vol. 13, no. 2, pp. 165-202.  
<https://doi.org/10.1086/201267>
- Franke, G. and M. Sarstedt (2019), Heuristics versus statistics in discriminant validity testing: a comparison of four procedures, in: *Internet Research*, vol. 29, no. 3, pp. 430-447.  
<https://doi.org/10.1108/IntR-12-2017-0515>
- Hair Jr., J.F., W.C. Black, B.J. Babin and R.E. Anderson (2010), *Multivariate data analysis*, 7th edition, Upper Saddle River.
- Hayes, A.F. (2018), *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*, 2nd edition, New York.
- Henseler, J., C.M. Ringle and M. Sarstedt (2015), A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 43, pp. 115-135.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>



- Hepper, E.G., R.H. Gramzow and C. Sedikides (2010), Individual differences in self-enhancement and self-protection strategies: an integrative analysis, in: *Journal of personality*, vol. 78, no. 2, pp. 781-814.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2010.00633.x>
- Hill, S.E., D.J. DelPriore and P.W. Vaughan (2011), The cognitive consequences of envy: attention, memory, and self-regulatory depletion, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 101, no. 4, pp. 653-666.  
<https://doi.org/10.1037/a0023904>
- Hsiao, C.-H., J.-J. Chang and K.Y. Tang (2016), Exploring the influential factors in continuance usage of mobile social apps: satisfaction, habit, and customer value perspectives, in: *Telematics and Informatics*, vol. 33, no. 2, pp. 342-355.  
<https://doi.org/10.1016/j.tele.2015.08.014>
- Huang, G. and Y. Ren (2020), Linking technological functions of fitness mobile apps with continuance usage among Chinese users: moderating role of exercise self-efficacy, in: *Computers in Human Behavior*, vol. 103, pp. 151-160.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.09.013>
- Jerusalem, M. and R. Schwarzer (1992), Self-efficacy as a resource factor in stress appraisal processes, in: *Self-efficacy: Thought control of action*, ed. by R. Schwarzer, Washington, D.C., pp. 195-213.
- Keep (2023), Keep App, <https://www.gotokeep.com/appIntro> (accessed: 14.04.2023).
- Lange, J. and J. Crusius (2015), Dispositional envy revisited: unraveling the motivational dynamics of benign and malicious envy, in: *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 41, no. 2, pp. 284-294.  
<https://doi.org/10.1177/0146167214564959>
- Lange, J. and J. Crusius (2015a), The tango of two deadly sins: the social-functional relation of envy and pride, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 109, no. 3, pp. 453-472.  
<https://doi.org/10.1037/pspi0000026>
- Latif, K., Q. Weng, A.H. Pitafi, A. Ali, A.W. Siddiqui, M.Y. Malik and Z. Latif (2021). Social comparison as a double-edged sword on social media: the role of envy type and online social identity, in: *Telematics and Informatics*, vol. 56, 101470.  
<https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101470>
- Leary, M.R. (1992), Self-presentational processes in exercise and sport, in: *Journal of Sport and Exercise Psychology*, vol. 14, no. 4, pp. 339-351.  
<https://doi.org/10.1123/jsep.14.4.339>
- Lee, H.E. and J. Cho (2017), What motivates users to continue using diet and fitness apps? Application of the uses and gratifications approach, in: *Health Communication*, vol. 32, no. 12, pp. 1445-1453.  
<https://doi.org/10.1080/10410236.2016.1167998>
- Lin, R. and S. Utz (2015), The emotional responses of browsing Facebook: happiness, envy, and the role of tie strength, in: *Computers in Human Behavior*, vol. 52, pp. 29-38.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.04.064>
- Lin, R. (2018), Silver lining of envy on social media? The relationships between post content, envy type, and purchase intentions, in: *Internet Research*, vol. 28, no. 4, pp. 1142-1164.  
<https://doi.org/10.1108/IntR-05-2017-0203>

- Lin, T.T.C. and J.R. Bautista (2017), Understanding the relationships between mHealth apps' characteristics, trialability, and mHealth literacy, in: *Journal of Health Communication*, vol. 22, no. 4, pp. 346-354.  
<https://doi.org/10.1080/10810730.2017.1296508>
- Loureiro, S.M.C., M.A.P. De Plaza and M. Taghian (2020), The effect of benign and malicious envies on desire to buy luxury fashion items, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 52, 101688.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.10.005>
- Mähner, P.M., A. Zogaj and D.K. Tscheulin (2023), Linking self-congruence and functional congruence to mobile health apps, in: *Journal of Services Marketing*, vol. 37, no. 3, pp. 287-299.  
<https://doi.org/10.1108/JSM-06-2021-0215>
- Martin, M.C. and J.W. Gentry (1997), Stuck in the model trap: the effects of beautiful models in ads on female pre-adolescents and adolescents, in: *Journal of Advertising*, vol. 26, no. 2, pp. 19-33.  
<https://doi.org/10.1080/00913367.1997.10673520>
- Meier, A. and S. Schäfer (2018), The positive side of social comparison on social network sites: how envy can drive inspiration on Instagram, in: *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, vol. 21, no. 7, pp. 411-417.  
<https://doi.org/10.1089/cyber.2017.0708>
- Meng, F., X. Guo, Z. Peng, X. Zhang and D. Vogel (2019), The routine use of mobile health services in the presence of health consciousness, in: *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 35, 100847.  
<https://doi.org/10.1016/j.elerap.2019.100847>
- Noon, E.J. and A. Meier (2019), Inspired by friends: adolescents' network homophily moderates the relationship between social comparison, envy, and inspiration on Instagram, in: *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, vol. 22, no. 12, pp. 787-793.  
<https://doi.org/10.1089/cyber.2019.0412>
- Peng, W., S. Kanthawala, S. Yuan and S.A. Hussain (2016), A qualitative study of user perceptions of mobile health apps, in: *BMC public health*, vol. 16, no. 1158, pp. 1-11.  
<https://doi.org/10.1186/s12889-016-3808-0>
- Schwarzer, R. and M. Jerusalem (1995), Generalized self-efficacy scale, in: *Measures in Health Psychology: A User's Portfolio. Causal and Control Beliefs*, ed. by J. Weinman, S. Wright and M. Johnston, Windsor, pp. 35-37.  
<https://doi.org/10.1037/t00393-000>
- Smith, R.H., W.G. Parrott, E.F. Diener, R.H. Hoyle and S.H. Kim (1999), Dispositional envy, in: *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 25, no. 8, pp. 1007-1020.  
<https://doi.org/10.1177/01461672992511008>
- Smith, R.H. and S.H. Kim (2007), Comprehending envy, in: *Psychological Bulletin*, vol. 133, no. 1, pp. 46-64.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.1.46>
- Statista (2021), Ranking der beliebtesten Social Networks und Messenger nach dem Anteil der Nutzer in China im Jahr 2021, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/505931/umfrage/reichweite-von-social-networks-in-china/> (accessed: 14.04.2023).

- Statista (2022), Fitness Apps weltweit, <https://de.statista.com/outlook/dmo/digital-health/digital-fitness-well-being/digital-fitness-well-being-apps/fitness-apps/weltweit#nutzer> (accessed: 14.04.2023).
- Statista (2022a), Fitness Apps China, <https://de.statista.com/outlook/dmo/digital-health/digital-fitness-well-being/digital-fitness-well-being-apps/fitness-apps/china> (accessed: 14.04.2023).
- Statista (2022b), Number of monthly active users (MAU) of the leading sports and fitness apps in China in December 2022, <https://www.statista.com/statistics/1043804/china-leading-sports-apps-monthly-active-users/> (accessed: 14.04.2023).
- Suls, J. and K. Bruchmann, K (2013), Social comparison and persuasion processes in health communications, in *The Oxford Handbook of Health Communication, Behavior Change, and Treatment Adherence*, ed. by L.R. Martin and M.R. DiMatteo, Oxford, pp. 251-266.
- Thomsen, S.R., J.K. McCoy and M. Williams (2001), Internalizing the impossible: anorexic outpatients' experiences with women's beauty and fashion magazines, in: *Eating Disorders*, vol. 9, no. 1, pp. 49-64.  
<https://doi.org/10.1080/106402601300187731>
- Van der Bijl, J.J. and L.M. Shortridge-Baggett (2002), The theory and measurement of the self-efficacy construct, in: *Self-efficacy In Nursing: Research and Measurement Perspectives*, ed. by E.R. Lenz and L.M. Shortridge-Baggett, New York, pp. 9-28.
- Van de Ven, N., M. Zeelenberg and R. Pieters (2009), Leveling up and down: the experiences of benign and malicious envy, in: *Emotion*, vol. 9, no. 3, pp. 419-429.  
<https://doi.org/10.1037/a0015669>
- Van de Ven, N., M. Zeelenberg and R. Pieters (2011), Why envy outperforms admiration, in: *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 37, no. 6, pp. 784-795.  
<https://doi.org/10.1177/0146167211400421>
- Van de Ven, N., M. Zeelenberg and R. Pieters (2011a), The envy premium in product evaluation, in: *Journal of Consumer Research*, vol. 37, no. 6, pp. 984-998.  
<https://doi.org/10.1086/657239>
- Van de Ven, N., M. Zeelenberg and R. Pieters (2012), Appraisal patterns of envy and related emotions, in: *Motivation and Emotion*, vol. 36, pp. 195-204.  
<https://doi.org/10.1007/s11031-011-9235-8>
- Van de Ven, N. (2016), Envy and its consequences: why it is useful to distinguish between benign and malicious envy, in: *Social and Personality Psychology Compass*, vol. 10, no. 6, pp. 337-349.  
<https://doi.org/10.1111/spc3.12253>
- Van de Ven, N. (2017), Envy and admiration: emotion and motivation following upward social comparison, in: *Cognition and Emotion*, vol. 31, no. 1, pp. 193-200.  
<https://doi.org/10.1080/02699931.2015.1087972>
- Wenninger, H., C.M. Cheung and M. Chmielinski (2021), Understanding envy and users' responses to envy in the context of social networking sites: a literature review, in: *International Journal of Information Management*, vol. 58, 102303.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102303>
- World Health Organization (2021), Draft Recommendations for the prevention and management of obesity over the life course, including potential targets, [https://cdn.who.int/media/docs/default-source/obesity/who-discussion-paper-on-obesity---final190821.pdf?sfvrsn=4cd6710a\\_24&download=true](https://cdn.who.int/media/docs/default-source/obesity/who-discussion-paper-on-obesity---final190821.pdf?sfvrsn=4cd6710a_24&download=true) (accessed: 14.04.2023).

Xiang, Y., X. Chao and Y. Ye (2018), Effect of gratitude on benign and malicious envy: the mediating role of social support, in: *Frontiers in Psychiatry*, vol. 9, no. 139, pp. 1-7.  
<https://doi.org/10.3389/fpsy.2018.00139>

Yuan, S., W. Ma, S. Kanthawala and W. Peng (2015), Keep using my health apps: discover users' perception of health and fitness apps with the UTAUT2 model, in: *Telemedicine and e-Health*, vol. 21, no. 9, pp. 735-741.  
<https://doi.org/10.1089/tmj.2014.0148>

### **Autor:innen**

Dr. Philipp M. Mähner\* ist Akademischer Rat am Lehrstuhl für Marketing und Gesundheitsmanagement an der Universität Freiburg. Adresse: Rempartstr. 16, 79098 Freiburg im Breisgau, Deutschland. Telefon: +49 761/203-2412. E-Mail: [philipp.maehner@vwl.uni-freiburg.de](mailto:philipp.maehner@vwl.uni-freiburg.de). Website: <https://uni-freiburg.de/wiwi-mug/>

Dr. Adnan Zogaj ist Postdoktorand am Lehrstuhl für Marketing und Gesundheitsmanagement an der Universität Freiburg und Senior Market & Consumer Insights Specialist bei Helsana (Dübendorf). Akademische Adresse: Rempartstr. 16, 79098 Freiburg im Breisgau, Deutschland. Telefon: +49 761/203-2409. E-Mail: [adnan.zogaj@vwl.uni-freiburg.de](mailto:adnan.zogaj@vwl.uni-freiburg.de). Website: <https://uni-freiburg.de/wiwi-mug/>

Svenja Pelgrim ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing und Gesundheitsmanagement an der Universität Freiburg. Adresse: Rempartstr. 16, 79098 Freiburg im Breisgau, Deutschland. Telefon: +49 761/203-2409. E-Mail: [svenja.pelgrim@vwl.uni-freiburg.de](mailto:svenja.pelgrim@vwl.uni-freiburg.de). Website: <https://uni-freiburg.de/wiwi-mug/>

Kang Deng war Student der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Freiburg. E-Mail: [Kang.Deng@hotmail.com](mailto:Kang.Deng@hotmail.com)

Prof. Dr. Dieter K. Tscheulin ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Gesundheitsmanagement an der Universität Freiburg. Adresse: Rempartstr. 16, 79098 Freiburg im Breisgau, Deutschland. Telefon: +49 761/203-2408. E-Mail: [dieter.tscheulin@vwl.uni-freiburg.de](mailto:dieter.tscheulin@vwl.uni-freiburg.de). Website: <https://uni-freiburg.de/wiwi-mug/>

\*korrespondierender Autor

Interessenerklärungen: Keine.

Für diese Forschung wurden keine speziellen Zuschüsse von öffentlichen, kommerziellen oder gemeinnützigen Einrichtungen gewährt.

Malte Möbius

# **Ansätze gelingenden Mensch-Seins im Natur-Allzusammenhang des 21. Jahrhunderts: Von der Natur als Rechtssubjekt und dem Ethos responsiver Selbsttranszendenz zur Skizze einer Natur-Weltgenossenschaft des Lebens**

## **Zusammenfassung**

Vor dem Hintergrund existenzieller Herausforderungen im 21. Jahrhundert wird untersucht, wie Lösungsansätze, die die Natur zum Rechtssubjekt erheben und ihr ein Recht auf eigene Nachhaltigkeit zugestehen, anhand einer pluralistisch-holistisch gedachten Ökosozioethik fundiert werden, ohne zwangsläufig mit onto-anthropologischen Fundierungen der Menschenwürde in Konflikt geraten zu müssen. Darüber hinaus wird diskutiert, wie die Erweiterung der Gerechtigkeitsvorstellungen von einem Ethos der responsiven Selbsttranszendenz im Natur-Allzusammenhang getragen werden kann. Abschließend wird die Synergie dieser Ansätze als Weiterentwicklung zentraler Grundgedanken genossenschaftlicher Gemeinschaftsbildung skizziert.

**Stichwörter:** Anthropozän, Genossenschaft, Gemeinschaftsbildung, Holistische Ethik, Mensch-Natur-Verhältnis, Natur als Rechtssubjekt, Ökologische Verantwortung, Planetare Ethik, Rechte der Natur, Umweltethik, Umweltgerechtigkeit.

Approaches to flourishing human existence within 21st-century natural interconnectedness - from nature as a legal subject and the ethos of responsive self-transcendence to the vision of a global cooperative of life

## **Abstract**

In the context of the existential challenges of the 21st century, this study explores how approaches that recognize nature as a legal subject and grant it a right to its own sustainability can be grounded in pluralistic-holistic ecosocial ethics—without necessarily conflicting with onto-anthropological foundations of human dignity. It also discusses how an expanded conception of justice can be informed by an ethos of responsive self-transcendence embedded in the interconnected fabric of nature. Finally, the synergy of these approaches is outlined as an advancement of key principles of cooperative community-building.

**Keywords:** Anthropocene, Cooperative Community-Building, Ecological Responsibility, Environmental Ethics, Environmental Justice, Holistic Ethics, Human-Nature Relationship, Nature as a Legal Subject, Planetary Ethics, Rights of Nature

## **1. Thematische Einleitung**

Die Vorstellung, dass der Mensch ein naturhaftes Wesen ist und in untrennbarer Verbindung mit seiner Umwelt steht, hat eine lange geistesgeschichtliche Tradition

(Leidhold 2022; Welsch 2012). Neu ist jedoch das bislang beispiellose Ausmaß, in dem sich der *homo sapiens* als ökologischer Faktor entpuppt (Crutzen 2002; Steffen/Crutzen/McNeill 2007; Ellis 2018). Ebenfalls neu ist die Dringlichkeit, dies zu berücksichtigen – insbesondere im Lichte der unentrinnbaren Eingebundenheit des Menschen in die Natur (IPCC 2024; Club of Rome und Council on the Human Future 2024). Wie Bruno Latour es formuliert hat, befindet sich das menschliche Verhältnis zur Natur in einem grundlegenden Wandel.

Es gab einen Rahmen, der auf unser Handeln nicht reagierte; jetzt reagiert er, und das auf allen Ebenen: Viren, Klima, Humus, Wälder, Insekten, Mikroben, Ozeane und Flüsse. Eingeschüchtert, verloren, ungelenkt, wie wir sind, wissen wir plötzlich buchstäblich nicht mehr, wie wir uns verhalten sollen (Latour/Schultz 2022, S. 50).

Latour bringt damit zum Ausdruck, dass die moderne Zivilisation sich von der Vorstellung verabschieden muss, die Natur sei lediglich ein dienender Rahmen gesellschaftlicher Prozesse. Vielmehr zeigt sich, dass der Mensch in einem dynamischen wechselseitigen Verhältnis mit der Natur steht und in diese eingebunden ist – ein Verhältnis, das sich nun in Rückkopplungen und letztlich ökologischen Krisen bemerkbar macht, die die Existenz der Menschheit in Gefahr bringen. An Bruno Latour anknüpfend kann man hierbei also durchaus von einem Realitätsschock sprechen, der diejenigen ereilt, die sich mit der ökologischen Entwicklung des Planeten auseinandersetzen und auf diese anthropogenen Effekte stoßen.

Die Menschheit im 21. Jahrhundert befindet sich allem Anschein nach in einer sich zuspitzenden „Polykrise“ (Club of Rome und Council on the Human Future 2024) – einem komplexen Geflecht globaler Herausforderungen wie Klimawandel, Biodiversitätsverlust, Ressourcenknappheit, sozialer Ungleichheit, geopolitischer Instabilität und der Regulation technologischer Entwicklungen. Verschärft wird diese Krise durch das fortwährende Überschreiten der Belastbarkeitsgrenzen planetarer Ökosysteme. Der Round Table Report (Club of Rome und Council on the Human Future 2024) mahnt ein gravierendes Bewusstseinsdefizit bezüglich des Ausmaßes und der Dringlichkeit dieser Krisen an und benennt als wesentlichen Treiber der Polykrise die Kombination aus Bevölkerungswachstum, exzessivem Konsum, umweltschädlicher Produktion und der mangelnden Bereitschaft zu weitsichtiger internationaler Kooperation. Kurzum: Der Mensch hat sich im Anthropozän zu einem prägenden Faktor des Ökosystems entwickelt – und gefährdet durch die inkaufgenommene Zerstörung der Natur seine eigenen Existenzgrundlagen.

Allein schon aus moralisch-sittlicher Perspektive der Verantwortung für die Lebensgrundlagen zukünftiger Generationen (GG Art. 20a) erscheint es also offensichtlich, dass eine weitsichtige Antwort auf die großen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts gefunden werden muss, die wiederum tiefgreifende Verhaltensänderungen des Menschen und seines Umgangs mit dem planetaren Ökosystem zum Thema haben muss. Angesichts der Untragbarkeit des gegenwärtigen Zustands und der Notwendigkeit einer globalen Reaktion auf diese Herausforderungen, gilt es, die ökolo-

gischen, wirtschaftlichen, sozialen und politischen Elemente der menschlichen Existenz grundlegend neu auszubalancieren. Dies könnte letztlich einen Paradigmenwechsel hin zu sozialökologischer Gerechtigkeit anstoßen und damit eine erweiterte Perspektive auf sozialökologische Notwendigkeiten nachhaltiger Daseinsvorsorge eröffnen (Heupel 2018; Seidel 2014). Die ökologische Gesamtsituation (IPCC 2024, Club of Rome und Council on the Human Future 2024, IPBES 2019) zeigt auf, dass Wohlstand nicht länger allein durch die Expansion industrieller Produktion und eines sich zunehmend diversifizierenden Dienstleistungsangebots geschaffen werden kann, sondern neue nachhaltige Ansätze erforderlich sind, die im gesellschaftlichen Diskurs über geeignete Formen der Wohlstandsschaffung thematisiert werden müssen. Vielmehr regt die so betrachtete Gesamtsituation dazu an, wesentlich verstärkter in den Blick zu nehmen, dass die Grundlagen des Lebens *insgesamt* erhalten bleiben müssen, damit das Führen menschlicher Existenz überhaupt hinreichend möglich ist. Die in Kauf genommene Naturzerstörung, die die Zukunft des menschlichen Lebens und die Vielfalt des Lebens insgesamt auf dem Planeten bedroht, ist Ausdruck jener eingangs erwähnten Verhaltensirritation der Menschheit im 21. Jahrhundert (Latour/Schultz 2022).

Es bestehen folglich zahlreiche existenzielle Gefahren und Herausforderungen, die dazu Anlass geben, Fragen sozialer Gerechtigkeit um Fragen ökosozialer Gerechtigkeit zu erweitern (Buser/Ott 2023, S. 159; Sitter-Liver 2009, S. 322). Eine Kultur achtsamer Sorgearbeit müsste unter ökosozialen Gesichtspunkten also darauf hinwirken, umfangreiche Reflexionen anzustoßen und daraus resultierend Transformationen in den vielfältigen Formen menschlicher Einflussnahme auf die Gesamtgestalt des Lebens hervorzubringen (Möbius 2023; Schulz-Nieswandt 2024).

„Wie halten wir es mit unserem Verhältnis zur Natur?“ – diese Frage lässt sich durchaus als existenzielle Gretchenfrage des 21. Jahrhunderts bezeichnen. Begreifen wir uns nun als weltgetrennte Beherrscher der Natur oder als welteingebettete Mitgestalter eines größeren, lebendigen Ganzen? Und wenn wir uns als Letztere verstehen, was bedeutet dies für das menschliche Selbstverständnis und den inneren geistigen Bezug des Menschen zur Natur? Wie halten wir es mit unserer Welthaftigkeit, also mit der Tatsache, dass wir Naturwesen sind? Anhand dieser Fragen wird deutlich, wie die Themenkomplexe von Haltung, Verhalten und Natur- beziehungsweise Weltverhältnis, die in diesem Aufsatz behandelt werden, ineinandergreifen.

Wer Verantwortung für die Auswirkungen menschlichen Verhaltens auf die Natur übernehmen will, muss an der Veränderung jener Verhaltensweisen mitwirken, die die Nachhaltigkeit und Vielfalt des Lebens in der Bio- und Ökosphäre bedrohen und die letztlich sogar einen weitreichenden Ökozid als möglich erscheinen lassen – eine Entwicklung, die die Existenz der Menschheit zweifellos grundlegend infrage stellen würde. Um einem weiteren Fortschreiten auf dem gegenwärtigen naturzerstörerischen Entwicklungspfad wissenschaftlich zu begegnen, setzt sich dieser Aufsatz nun mit möglichen Konturen einer Kulturform auseinander, welche



die Einsicht in die menschliche Verantwortung für das sozialökologische Miteinander als zentrales Merkmal inkorporiert. Die diesem Ansatz zugrunde liegende Werthaltung impliziert ein achtsam vorsorgendes Verhalten und betont die Zielorientierung, einerseits langfristige Schäden zu vermeiden, oder, insofern bereits eingetreten, zumindest möglichst stark zu begrenzen; und andererseits möglichst gute Bedingungen für die Entfaltung des guten Lebens in ökosozialer Gesamtgestalt(ungs)perspektive zu schaffen.

Wie kann ein solcher Fortschritt gelingen? Aus innovationstheoretischer Sicht stellt sich angesichts der gegenwärtigen Lage die Frage nach sozialökologisch-fortschrittlichen Innovativitätsidealen und deren kulturgrammatikalischen Tiefen-Dimensionen auf (Schulz-Nieswandt/Chardey/Möbius 2023). Es ist demnach davon auszugehen, dass dasjenige Fortschritts- und Innovationsgeschehen, welches angemessene Antworten auf die genannten Herausforderungen hervorbringt, sich nicht nur auf den Horizont der menschlichen Sozialsphäre der Zivilisation beschränken darf, sondern darüber hinaus im ökologischen Gesamtzusammenhang des menschlichen Daseins gedacht werden muss (Schulz-Nieswandt 2024f, S. 77). Das Mensch-Sein sollte somit über seine zivilisatorische Sphäre hinausreichend als das Sein eines Naturwesens (Schulz-Nieswandt 2023a) begriffen werden; ein menschliches Dasein als ein welthaftes Wesen – als *homo mundanus* (Welsch 2012). Der vorliegende Aufsatz folgt also einer onto-anthropologischen und damit ausdrücklich nicht monistisch-anthropozentrischen Fundierung des Begriffs von sozialem, kulturellem oder zivilisatorischem Fortschritt (Schulz-Nieswandt/Chardey/Möbius 2023; Möbius 2023 Schulz-Nieswandt 2023f; 2024b, 2024c).

Diese Arbeit verknüpft Facetten rechtlicher, welt- und selbstanschauungskultureller und genossenschaftsbezogener Auseinandersetzungen mit der Frage nach einer sozialökologisch gerechten Gestalt des gelingenden Miteinanders – sowohl im zwischenmenschlichen als auch im mensch-naturweltlichen Verhältnis. Die Leitfrage, zu deren Beantwortung dieser Aufsatz einen Beitrag leisten soll, lautet: Wie und wohin führend passen wir uns – persönlich, gesellschaftlich, global – an die neuen ökologischen Herausforderungen an, die unweigerlich zugleich zivilisatorische Herausforderungen sind? Das Thema des Aufsatzes kreist also um die große Frage nach anstrebenswerten Pfaden der im Lichte der Menschenwürde angemessenen Erneuerung der Daseinsgestalt(ung) menschlichen Miteinanders.

## 2. Zur Struktur des Aufsatzes

Im ersten Schritt dieses Aufsatzes wird die politische und rechtlich-institutionelle Verankerung ökologischer Nachhaltigkeit thematisiert. In der Fachliteratur wird diskutiert, dass wir uns als Menschheit „nicht nur mit uns selbst, sondern mit der Natur ‚vertragen‘“ (Kersten 2022, S. 23) müssen. Nur so können wir Zuständen des „Bürgerkrieg[es] gegen die Natur“ (ebd.) entwachsen. Anhand des verhältnismäßig neuartigen Konzepts der Rechtssubjektivität der Natur (Guttmann 2021; Buser/Ott

2023; Kramm/Wesche 2024) und des Konzepts des Naturvertrags (Serres 1994; Kersten 2022) lässt sich der Natur-Allzusammenhang, in den die Menschheit existenziell eingebettet ist, explizit auf die zivilisatorische Bühne rechtlicher Konfliktlösungen heben. In diesem Abschnitt wird sodann die Rechtssubjektivität der Natur als Merkmal eines neuartigen Regulationsregimes des menschlichen Umgangs mit der Natur vorgestellt, ethisch reflektiert und hinsichtlich prinzipieller Einwände und weiterer (potenzieller) Konflikte in der Umsetzung diskutiert.

Für derartige rechtliche Entwicklungen bedarf es jedoch Sorgearbeit an der „juridischen Substanz“ (Schulz-Nieswandt 2024b, S. 296) solcher rechtlichen Transformationen. Es bedarf also Kulturformen der moralisch-sittlichen Herleitung des Rechtes, die dessen Anerkennung und Befolgung stützen. Im zweiten Schritt geht es somit um das kulturelle Fundament des Wandels der rechtlichen Strukturen hin zur Rechtssubjektivität der Natur. Aufbauend auf dem Konzept der „nicht-kontraktuellen Voraussetzungen des Kontrakts“ (Durkheim 1977 [1893]), in dessen Lichte die als Gesellschaftsvertrag verstehbare Ordnung der Unantastbarkeit der Menschenwürde auf eine Kultur der Ehrfurcht vor der Würde des Mitmenschen angewiesen ist (Schulz-Nieswandt 2017, Möbius 2020, Joas 2011), wird diskutiert, inwiefern ein ökosozialer Naturvertrag (Serres 1994, Kersten 2022) mitsamt der Einführung der Rechtssubjektivität der Natur auf eine nicht-kontraktuelle Voraussetzung angewiesen ist: die Ehrfurcht vor der Natur – beziehungsweise der Ehrfurcht vor dem Leben (Schweitzer 2013). Hier wird zur Vertiefung der geistigen Dimension eines solchen Kulturwandels das Konzept des Ethos der responsiven Selbsttranszendenz (Schulz-Nieswandt 2024, 2024b) herangezogen. Es wird sodann erläutert, inwiefern durch das (mitunter epiphanische) Erlebnisgeschehen responsiver Selbsttranszendenz die Ehrfurcht vor der Natur als nicht-kontraktuelle Voraussetzung der kontraktuellen Aufwertungen der Natur vom Rechtsobjekt zum Rechtssubjekt evoziert werden kann.

Der dritte Schritt widmet sich der Frage nach einem geeigneten konzeptuellen Instrumentarium zur Beschreibung der wirtschaftskulturellen Dimension des hier skizzierten Zukunftspfades der Menschheit. Dabei wird konzeptionell an die Genossenschaftslehre angeknüpft. Genossenschaftlichkeit wird einerseits als Möglichkeit einer Wirtschaftsweise verstanden, die sich durch die Förderungsverpflichtung gegenüber ihren jeweils gleichberechtigten Mitgliedern und einer Tendenz zur Gemeinwohlorientierung auszeichnet. Andererseits wird sie als Ausdruck einer Geistkultur der Solidarität und der Vergemeinschaftung begriffen – als kulturgrammatische Alternative zur kapitalistischen Geistkultur, einer Kulturform, die von profitmaximierungsgetriebener Ausbeutung, Raubbau, Konsumfetischismus und einseitigen Akkumulationsprozessen geprägt ist (Schulz-Nieswandt 2023b, 2023g). Darüber hinaus wird der Gedanke verfolgt, dass sich mit dem Begriff des Genossenschaftlichen eine Form der sozioökologischen Vergemeinschaftung des Menschen mit der Natur artikulieren lässt. Die Idee des Genossenschaftlichen kann als vielseitige Wirtschafts- und Kulturform der Miteinander-Solidarisierung sowie der Ver-

wirklichung der Anliegen ökosozialer Sorgearbeit verstanden werden. Somit lassen sich rechtlich-institutionelle und kulturelle Transformationen im zivilisationsgestaltenden Rahmen einer „Weltnaturgenossenschaft“ miteinander verbinden.

Im Dreiklang dieser Schritte legt dieser Aufsatz somit stufenweise dar, wie sich der Umstand des Mensch-Seins im Natur-Allzusammenhang in Argumentationen überführen lässt, die bekräftigen: a) dass es angebracht erscheint, die Rechte der Natur auf Nachhaltigkeit zu entwickeln, anzuerkennen und in den Gedanken der Humangerechtigkeit zu integrieren; und b) dass ein solcher ethischer Wandel hin zu ökosozialer Gerechtigkeit ein kulturelles Fundament und ein tragendes Ethos benötigt, um zivilisatorische Wirklichkeit zu werden. Auf dieser Grundlage erscheint es c) wiederum aufschlussreich, das sich wandelnde Verhältnis des Menschen zur Natur im Lichte genossenschaftlicher (Solidar-)Vergemeinschaftung zu skizzieren.

### 3. Teil A: Die Natur als Rechtssubjekt: Herausforderungen und Chancen eines tiefgreifenden Wandels der Rechtskultur

Dieser Teil des Aufsatzes diskutiert ausgehend von Problemlagen eine sich (potenziell) anbahnende Entwicklung, die eine neuartige Rechtsform der Rechte der Natur einfordert.

#### 3.1 Lösungsansatz: Achtung der Natur durch rechtliche Miteinbeziehung der Natur

Als verantwortungsbewusste Antwort auf die sozialökologische Verantwortungskrise (IPCC 2024; Club of Rome und Council on the Human Future 2024; IPBES 2019) stellt sich zunächst die Frage nach einer Anpassung der rechtlichen Regulation des menschlichen Umgangs mit der Natur. Wie tragfähig ist nun der Ansatz, eine Form von Rechten der Natur einzuführen, die über bloße Schutzfunktionen hinausgehen und der Natur als Rechtssubjekt einen intrinsischen Eigenwert zugehen – einer Natur, die nicht bloß als Ressource und Rechtsobjekt, also als Besitzgegenstand, betrachtet wird, sondern als Trägerin eines Anrechts auf eigene Nachhaltigkeit (Armanski 1979; Leimbacher 1990; Serres 1994; Serres 2020; Dannenberg 2021; Pechtel 2022; Lomfeld 2023; Guttman 2021; Buser/Ott 2023; Adloff/Busse 2023; Kramm/Wesche 2024). Prinzipiell sind Versuche, das zerstörerische menschliche Einwirken auf die Natur rechtlich zu mäßigen, untersuchenswert, denn der Mensch ist, wie Supiot (2005) und Lomfeld (2023) betonen, ein normatives Sozialwesen: ein *homo juridicus*, dessen „juridische Ontologie“ (Lomfeld 2023: S. 51) seine Beziehung zur Welt strukturiert.

Die Anerkennung von Rechten der Natur bedeutet nun, die Natur als Rechtssubjekt in zivilisatorische Entscheidungsprozesse zu involvieren und ihre Nachhaltigkeit rechtlich abzusichern. Dies stellt eine Erweiterung der normativen Welt des *homo juridicus* dar, indem der Mensch seine sozial-ökologische Verantwortung im Naturzusammenhang anerkennt und institutionell verankert. Ein solcher Schritt bedeutet, die menschliche Rechtsordnung nicht nur auf zwischenmenschliche Be-

ziehungen zu zentrieren, sondern auch die Beziehung des Menschen zur natürlichen Mitwelt normativ stärker auszugestalten. Auf diese Weise wird die Rolle des Rechts als integratives und formendes, also gestaltbildendes Element sozialer Konventionen um eine sozialökologische Ebene ergänzt (Lomfeld 2023).

### 3.2 Vom Gesellschaftsvertrag der Rechtssubjektivität der Natur zum Naturvertrag der Rechtssubjektivität der Natur

Das gegenwärtig bestehende Umweltrecht erscheint in vielerlei Hinsicht reformbedürftig. Kritiker bemängeln, dass die Natur darin primär als Ressource zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse betrachtet wird (Gorke 2010; Fladvad/Busse 2023). Zudem ist das Umweltrecht historisch eng mit postkolonialen Machtstrukturen verknüpft. Dadurch werden sowohl die Umwelt als auch Bevölkerungen des Globalen Südens durch internationale Verträge benachteiligt, wie etwa im Rahmen von Bergbauprojekten oder Monokulturen wie Palmölplantagen. Diese begünstigen eine doppelte Ausbeutung von Mensch und Natur und führen zu sozialer Marginalisierung und ökologischer Zerstörung (Boysen 2021; Wissen/Brand 2022). Zudem zeigt sich in den bestehenden Naturschutzrechtssystemen bislang nur eine geringe Bereitschaft, Eigenrechte der Natur anzuerkennen. So bleibt beispielsweise auch das deutsche Klimaschutzgesetz in seiner Grundlogik anthropozentrisch, indem es ausschließlich auf die Interessen gegenwärtiger sowie zukünftiger Menschengenerationen abstellt (BVerfG, Beschluss des Ersten Senats v. 24. März 2021, 1 BvR 2656/18, Rn. 1-270).

Demgegenüber bieten Beispiele wie die Verfassungen Ecuadors und Boliviens anhand einer umfassenderen rechtlichen Anerkennung der Natur eine wesentlich progressivere Perspektive, indem sie der Natur Rechtssubjektivität zusprechen und damit eine grundlegende Neuausrichtung rechtlicher und gesellschaftlicher Paradigmen einleiten (Knauß 2020). Es gibt also durchaus Ansätze, die über die Umweltschutzrechte – verstanden als *Rechte des Menschen auf eine intakte Natur* – hinausgehen. Sie formulieren Eigenrechte der Natur selbst: *Rechte der Natur auf Natur*. In dieser Konzeption wird die Natur nicht nur als schutzbedürftiges Objekt aufgefasst, sondern selbst zum Rechtssubjekt erhoben. Dies markiert den Übergang zu einer grundsätzlich neuen Stufe der Verrechtlichung des Naturverhältnisses des Menschen.

So wie einst die Idee des Gesellschaftsvertrags, angestoßen von Hobbes (1996 [1651]) und Rousseau (1997 [1762]), zur Entstehung einer politischen Kultur gemeinsamer Übereinkünften beitrug und beständig weiterentwickelt wurde (Rawls 1971, Boucher/Kelly 1994), könnte nun eine neue kontraktuelle Form der kollektiven menschlichen Daseinsbewältigung entstehen. Man könnte mit der *Natur als Vertragspartner* einen Vertrag schließen, in dem der Natur Eigenrechte zugestanden werden, die auf rechtlicher Augenhöhe mit den menschlichen Bedürfnissen verhan-

delt werden können. In diesem Gedanken wurzelt die Idee eines Vertrags mit der Natur:

Durch unser ökologisch verantwortungsloses Handeln haben wir uns heute in einen neuen Naturzustand manövriert: den Naturzustand des Anthropozän, in einen Bürgerkrieg gegen die Natur. Deshalb kommt es wieder darauf an, einen Bürgerkrieg durch einen neuen Gesellschaftsvertrag zu beenden. Nur diesmal müssen wir uns nicht mit uns selbst, sondern mit der Natur „vertragen“ (Kersten 2022, S. 23).

„Sich mit der Natur vertragen“ (Kersten 2022, S. 23), verweist auf die Möglichkeit, die Horizonte menschlichen Miteinanders um eine symbiotische, wechselseitige Beziehung zur Natur zu ergänzen. Aus dieser Sichtweise erfährt der traditionelle Gesellschaftsvertrag, der die sozialen und politischen Strukturen des Menschen regelt, eine Erweiterung durch einen *Vertrag mit der Natur*: einen Vertrag, der nicht nur die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Mensch und Natur beachtet, sondern die Natur als Vertragspartner würdigt, sie rechtlich personifiziert und somit rechts-subjektiviert.

Der *Naturvertrag* (Serres 1994; Kersten 2022) lässt sich als eine ökologische Erweiterung dieses ursprünglichen gesellschaftsvertragstheoretischen Modells betrachten: Er postuliert, dass der Mensch nicht nur mit anderen Menschen allgemeingültige Rechte und Pflichten bestimmen muss, sondern auch mit der natürlichen Umwelt ein ähnliches, symbiotisches Abkommen einzugehen vermag. Dies bringt mit sich, dass die Rechte der Natur als integraler Bestandteil der gesellschaftlichen Ordnung anerkannt werden müssen – und dass der Mensch sich wieder als Teil eines größeren Naturzusammenhangs begreift.

Also zurück zur Natur! Was bedeutet: den ausschließlichen Gesellschaftsvertrag durch einen Naturvertrag der Symbiose und Wechselseitigkeit ergänzen (Serres 1994, S. 68).

Dieses Zitat könnte beinahe das Motto dieses Wandels sein. Allerdings ist das „Zurück zur Natur“ nur im Sinne der Rückbesinnung auf die Naturgebundenheit des Menschen zu verstehen – nicht als Rückkehr in eine „Prä-Wachstumsökonomie“ des Jagens und Sammelns oder einfacher Subsistenzwirtschaft. Die rechtlichen Entwicklungen zur Entstehung eines Naturvertrages sind als progressive Wiedervereinigung und zugleich Neu-Entdeckung des Mensch-Natur Verhältnisses zu begreifen, nicht als regressiv konnotierte „Rückkehr“ zur Natur.

### 3.3 Rechte der Natur: Status Quo

Die rechtliche Repräsentation der Natur weist erste Tendenzen in Richtung ihrer Anerkennung als Rechtssubjekt auf, auch wenn dies international betrachtet noch keineswegs Standard ist. Während nationale und internationale Umweltschutzgesetze meist Schutzrechte ohne eigene Rechtssubjektivität der Natur formulieren, wie zum Beispiel im Art. 20 des deutschen Grundgesetzes oder der Grundrechtecharta der EU (Art. 37), markieren Änderungen in den Verfassungen Ecuadors (Art. 3) von 2008 und in Bolivien (Art. 3) von 2010 hingegen einen paradigmatischen Fort-

schritt, indem sie der Natur explizite Rechte und eine eigene Rechtssubjektivität zusprechen. Ecuador definiert die Natur als Rechtssubjekt mit dem Recht auf Erhaltung und Regeneration, das von menschlichen Individuen im Namen der Natur einklagbar ist (Knauß 2020a). Reale Beispiele für die Einführung der Rechtssubjektivität der Natur bieten etwa Beschlüsse wie der 2017 verabschiedete Te Awa Tupua Act der Regierung Neuseelands (v. 20. März 2017, Te Awa Tupua / Whanganui River Claims Settlement Act, No 7), der dem Whanganui-Fluss Rechtsfähigkeit verleiht und dabei explizit einem Sprichwort der Maori, "Ich bin der Fluss und der Fluss ist ich" („Ko au te awa, ko te awa ko au“), Geltung trägt. Ebenso lässt sich ein Urteil des kolumbianischen Verfassungsgerichts (Corte Constitucional de Colombia v. 10. November 2016, T-622/16) zum respektvollen Umgang mit dem Atrato-Fluss als reale Beispiele zur Einführung der Rechtssubjektivität der Natur heranziehen. Die Integration indigener Wissens- sowie Glaubens- und Wertsysteme, wie sie beispielsweise in den Entstehungsprozess des Te Awa Tupua Act eingeflossen sind, unterstreicht das dekolonialistische Potenzial derartiger Transformationen des Rechtsgefüges, indem sie kolonial geprägte Herrschaftslogiken und kritikwürdige rechtliche Verhältnisse hinterfragen (Boysen 2021). Es bestehen also zumindest in Ansätzen rechtliche Entwicklungen hin zu den Eigenrechten der Natur, die sich als Ergänzung eines „ausschließlichen Gesellschaftsvertrag[s] durch einen Naturvertrag der Symbiose und Wechselseitigkeit“ (Serres 1994, S. 68) verstehen lassen.

Zudem sind auch jenseits der staatlichen Ebene, die ja nur eine, wenngleich wichtige, Instanz eines solchen Naturvertrags ausmacht, zahlreiche und vielseitige zivilgesellschaftliche Stimmen zu vernehmen, die sich für eine stärkere Beachtung der natürlichen Lebensbedingungen des Menschen einsetzen. Neben zahlreichen gesellschaftlichen Bewegungen und NGO's gibt es dabei beispielsweise auch Initiativen aus dem religiösen Spektrum zu beachten. So betont Papst Franziskus in seiner Enzyklika *Laudato Si* (2015) die wechselseitige Verbundenheit aller Geschöpfe – eine Sichtweise, die zu vertiefter ethischer Verantwortung gegenüber der Natur führt und intergenerationelle Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit in den Blick rückt. Die Möglichkeit, der Natur Rechtssubjektivität zuzuerkennen und diese aus der Welthaftigkeit des Menschen herzuleiten, bleibt von Franziskus jedoch unerwähnt. In Kapitel 4 wird diskutiert, weshalb Ansätze, die die Natur- beziehungsweise Welthaftigkeit des Menschen stärker in den Mittelpunkt stellen, eine tiefergreifendere Grundlage für die naturvertragliche „Wiedervereinigung“ des Menschen mit der Natur und dementsprechende Formen eines weltverbundenen Selbstverständnisses bieten.

### 3.4 Der Naturhaftigkeit des Menschen angemessene ethische Begründungen der Rechte der Natur: Auf dem Weg zum pluralistischen Holismus

Neben einem wohl eher noch weiten, wenn auch in Ansätzen bereits angegangenen Weg rechtlicher Ausarbeitungen des Naturvertrags sind zugleich verschiedene ethische Abwägungen zu bedenken, die auf dem Weg hin zu einer ausgewogenen

Konzeptualisierung berücksichtigt werden müssen. Die Erweiterung des Rechtsgefüges um die Natur als Rechtssubjekt wirft Fragen auf, wie Vorrangigkeitskonflikte zwischen den Ansprüchen solcher vielfältiger Rechtssubjekte angemessen geregelt werden können. Dadurch eröffnet sich ein Spannungsfeld zwischen öko-, bio- und anthropozentrischer oder auch pluralistisch-holistischer Ansichten: Wer oder was hat im Zweifel Vorrang? Der Mensch, einzelne Lebewesen als Individuen oder eher das Ökosystem als holistisches Ganzes? Auf welcher moralischen Grundlage wird im Konfliktfall solcher Rechtsangelegenheiten über die Handhabung der Vorrangigkeit entschieden?

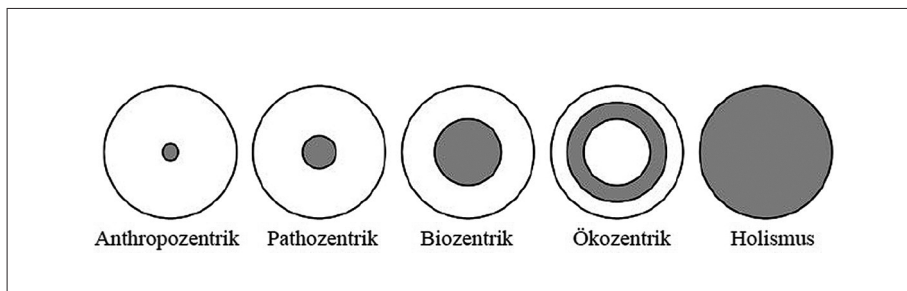
Die von Gorke (2010) vorgestellte Typologie beschreibt die Grundpfeiler und Kritikpunkte der wichtigsten Perspektiven bezüglich der ethischen Fundamente der Rechte der Natur. Bei den Typen des Anthropozentrismus, Pathozentrismus, Biozentrismus, Ökozentrismus und pluralistischem Holismus handelt es sich um philosophische Positionen, die das Selbstverständnis des Menschen in seiner Beziehung zu den nichtmenschlichen Lebewesen und zur Natur insgesamt zum Ausdruck bringen. Dabei geht es insbesondere um die Frage, wen und was man dem moralischen Kosmos zuordnet, für den man sich als verantwortlich erachtet (Lintner 2023).

Dem kann noch eine Unterscheidung in der Betrachtung der Eigenwertigkeit der Natur beigelegt werden: Angelika Krebs zufolge kann man zwischen dem *eudaimonischen Eigenwert* der Natur (wie z. B. Heimat, Schönheit, Heiligkeit), der vom Menschen an die Natur gerichtet wird, und ihrem *moralischen Eigenwert* (Wohl der Tiere, Pflanzen, oder „Gaia“) unterscheiden (Krebs 2010, S. 80). Im ersten Fall gilt die Natur als ein Objekt für gelingende menschliche Lebensführung; im zweiten Fall dient die Annahme ihres Eigenwerts als moralisches Fundament für ihre Rechtssubjektivität.

Aus anthropozentrischer Sicht könnte die Natur lediglich als Rechtsobjekt des Menschen gelten. Eine theoretische Ausnahme wäre, dass sie nur über den moralischen Eigenwert des Menschen und dessen Abhängigkeit von einer intakten Natur als Rechtssubjekt anerkannt wird – allerdings nicht aus moralischen, sondern aus pragmatischen Gründen. Bei den anderen vier Typen können Eigenrechte der Natur und ihre Rechtssubjektivität jedoch auf Basis eines moralischen Eigenwerts der Natur selbst begründet werden. Es muss dabei aber beachtet werden, dass sich diese vier nicht-anthropozentrischen Typen der Umweltethik im Umfang ihrer ökologischen Bezüge deutlich unterscheiden.

Das Schaubild von Gorke (2010, S. 25) veranschaulicht die unterschiedlichen moralischen Verantwortungsbereiche, in denen sich die Grundtypen der Umweltethik einordnen lassen:





**Abbildung 1: Grundtypen der Umweltethik**

Quelle: Gorke 2010, S. 25.

In diesem Schaubild erfolgt die Unterscheidung in einen moralischen Kern- (grau) und Randbereich (weiß). Im jeweiligen Kernbereich gelten Wesen als Selbstzwecke, während Wesen im Randbereich (weiß) ihren Wert allein daraus beziehen, dass sie für Wesen des Kernbereichs von Bedeutung sind. Zur Definition von Anthro-, Patho-, und Biozentrik wird im Folgenden wieder auf Gorkes Typologie zurückgegriffen:

In der anthropozentrischen Ethik beschränkt sich der Kernbereich direkter moralischer Verantwortung ausschließlich auf Menschen, während die „moralische Peripherie“, die die restliche Natur umfasst, deutlich größer ist. Pathozentrische Ansätze erweitern den Kernbereich auf empfindungsfähige Wesen, während der Biozentrismus alle Lebewesen als intrinsisch wertvoll anerkennt und damit den Kernbereich erheblich ausweitet, die Peripherie hingegen auf unbelebte Materie und ökologische Gesamtsysteme reduziert (Gorke 2010, S. 25).

Auf die Typen des Ökozentrismus und Holismus soll hier nun noch etwas näher eingegangen werden:

Die ökozentrische Argumentation geht Gorke zufolge über den Horizont des Biozentrismus hinaus, indem sie die Natur nicht nur als Ansammlung einzelner Lebewesen, sondern als systemisches Ganzes begreift. Die Grundlage dieser Perspektive ist die Einsicht, dass das Leben als Gesamtzusammenhang, z. B. als „Web of Life“ (Capra 1996), verstanden werden muss: als ein Netzwerk, in dem alle Bestandteile als existenzielles Ganzes miteinander verbunden sind. Praktische Beispiele der rechtlichen Implementation der Rechte von Ökosystemen – zum Beispiel die Anerkennung eines Flusses als Rechtssubjekt (siehe Kapitel 3.3) – zeigen, dass keineswegs nur konkrete Lebewesen, sondern auch Ökosysteme verschiedenen Umfangs den Status der Rechtssubjektivität erhalten können. Allerdings wird gegenüber einer einseitig ökozentrischen Perspektive eingewendet, dass das Wohl einzelner Lebewesen zugunsten des Erhalts des Systems vernachlässigt werden könnte. Daher erscheint der Ökozentrismus in seiner moralischen Perspektive als zu einseitig, um als angemessener ethischer Ankerpunkt für die vielgestaltigen Konfliktlösungen aller leiblichen Akteure und Zusammenhangsformen der Gesamtheit des Lebens zu dienen (Gorke 2010; Knauß 2020).

Der pluralistische Holismus (Gorke 2010, S. 25) hingegen verbindet anthropozentrische, biozentrische und ökozentrische Ansätze in einer systemischen Gesamtschau. Es geht um alle Elemente des Lebens, um „Menschen, Tiere, Pflanzen und unbelebte Materie“ sowie „deren Relationen und kollektive Verfasstheiten“ (Lomfeld 2023, S. 54). Diese ethische Perspektive erkennt daher die Vielfalt der moralisch relevanten Akteure an, einschließlich überorganismischer Ökosysteme. In dieser Perspektive werden alle Naturwesen und Systeme als Mitglieder einer Moralgemeinschaft betrachtet, mit dem Ziel, Naturschutz aus einer ganzheitlichen Sicht zu gestalten, was eine weitreichende ethische Reflexion über die Endzwecke des Naturschutzes und über die Wege seiner Umsetzung erfordert. Hier liegt also ein wichtiger Unterschied zum monistisch-holistischen Ökozentrismus, der sich im Gegensatz zum pluralistischen Holismus ausschließlich auf die Integrität des Gesamtsystems bezieht. Das heißt, er zielt auf das Ökosystem als moralisch vorrangige Einheit ab und betrachtet die individuelle Ebene der Aktanten des Lebens als nachgeordnet. Der pluralistische Holismus hingegen übersteigt den Monismus der Anthro-, Patho-, und auch der Biozentrik ohne ihn – wie im monistisch-holistischen Ökozentrismus – einseitig auf das Gesamtsystem hin zu verengen (Knauß 2020, S. 235f.). Eben deswegen erweist sich der *pluralistische Holismus* als geeignetes Konzept, um der Vielseitigkeit des Natur-Allzusammenhangs im Rahmen ethischer Reflexionen gerecht werden zu können.

Wenngleich bereits erste, wenn auch noch vereinzelte, praktische Ansätze für eine Verrechtlichung von Ansprüchen der Natur auf eigene Nachhaltigkeit existieren, wie beispielsweise in der Verfassung Ecuadors (Knauß 2020), stehen Implementierungen solcher pluralistisch-holistischer Ansätze der Rechtsstruktur vor großen Herausforderungen – insbesondere hinsichtlich der Frage nach dem Umgang mit konkurrierenden Interessen, die komplexe Abwägungen erfordern. In Anbetracht der Ausgangslage der Menschheit im 21. Jahrhundert erscheint der pluralistische Holismus dennoch als durchaus vielversprechender Ansatz, um der Komplexität der existenziellen Umstände und Herausforderungen angemessen begegnen zu können.

Kritiker wie Ladwig (2023) argumentieren hingegen, dass eine anthropozentrische Ethik und entsprechende Umweltschutzrechte mit dem Ziel der Erhaltung natürlicher Lebensgrundlagen bereits ausreichen, um die Natur – im Namen des Eigeninteresses des Menschen und der Verantwortung für zukünftige Generationen – vor ihrer Zerstörung zu bewahren. Ein System von Eigenrechten der Natur, das auf einer patho-, bio-, ökozentrischen oder pluralistisch-holistischen Ethik basiert, sei zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele unnötig konfliktbeladen und aufwändig. Das stellt einen gewichtigen pragmatischen Einwand dar. Andererseits lässt sich einwenden, dass Umweltschutzrechte aufgrund der fortbestehenden Objektifizierung der Natur reichlich Spielraum dafür lassen, dass Naturschutzregeln im Zweifelsfall zugunsten kurzfristigen Nutzens gegenüber den Ausbeutungsinteressen Einzelner untergeordnet werden. Dem pragmatischen Einwand lässt sich entgegenhalten, dass Naturschutzziele, die aus anthropozentrischer Sicht als wichtig gelten, durch den

Ansatz der Eigenrechte der Natur und nicht-anthropozentrischer Ethik zuverlässiger erreicht werden, da sie eine deutlich stärkere Rechts- und Moralgrundlage zum Schutze der Natur darstellen. Dass dadurch mehr Konflikte entstehen, kann auch als Ausdruck des zivilisatorischen Transformationspotenzials gelesen werden, das diesem Ansatz innewohnt – und das dem Ansatz bloßer Naturschutzrechte entweder fehlt oder darin zumindest weniger stark ausgeprägt ist.

Meine Einschätzung lautet daher: Rechtliche Ansätze, die der umweltethischen Perspektive des pluralistischen Holismus entsprechen und der Natur eine eigene Rechtssubjektivität zusprechen, sind im Endeffekt wirkungsvoller als anthropozentrisch fundierte Naturschutzrechte, denn sie folgen einer ethischen Grundlage, die es erlaubt, die Natur von ihrer (Rechts-)Objektifizierung zu befreien und ihr durch eigene Rechtssubjektivität eine Stimme zu verleihen – eine Stimme der naturhaften Rechtssubjekte, die sodann *advokatorisch* gegenüber den menschlichen Rechtssubjekten vertreten wird. Damit würde die Natur zur (Rechts-)Sprache kommen und sich in neuartiger Rechtsprechung entfalten, die Natur und Mensch auf rechtssubjektivistische Augenhöhe bringt. Hier bieten ethische Perspektiven wie der pluralistische Holismus den Vorteil, das Leben als integrales Ganzes *sowie* im Einzelnen seiner Teile als einen Natur-Allzusammenhang anzuerkennen – und dabei zugleich die Verwirklichung der Menschenwürde mitzudenken sowie aus ihrer anthropozentrischen Verkürzung zu lösen. Der pluralistische Holismus stellt also eine Ethik dar, die mit Erfahrungen der Welthaftigkeit des Menschen synergisiert und als ein Baustein des kulturellen Fundaments der Anerkennung der Natur als Rechtssubjekt zu verstehen ist (siehe Kapitel 4).

Befürworter einer grundlegenden Erweiterung des Naturschutzrechts hin zu Eigenrechten der Natur verweisen zur Begründung auf die tendenziell fortschreitende Ausbeutung der Natur – eine Rücksichtslosigkeit gegenüber ökologischer Integrität, die häufig mit einer kulturimperialistischen Missachtung indigener Perspektiven auf das Verhältnis zur Natur einhergeht. Diese Vorgänge haben sich vielfach innerhalb der Grenzen der bisherigen Umweltschutzregelungen entfaltet. Regelungen, die entweder nicht ausreichend konzipiert waren, um Ausbeutung zu verhindern, oder die diese stillschweigend hingenommen oder gar legitimiert haben, ohne die zugrunde liegenden Ausbeutungsstrukturen und deren Folgen tiefgreifend zu hinterfragen (Knauß 2020a; Boysen 2021; Buhr 2023). Dabei betonen die Befürworter die Notwendigkeit einer tiefgreifenden Anpassung des rechtlichen Instrumentariums zur Regelung des Umgangs des Menschen mit der Natur. Schließlich muss hervorgehoben werden, dass die Achtung der Menschenwürde nicht losgelöst von den menschlichen Interaktionen mit und in der Natur praktiziert werden kann. Der Mensch kann seiner Naturgebundenheit naturwissenschaftlich-objektiv betrachtet nicht entkommen, auch wenn subjektiv andere Modelle der Interpretation des Weltverhältnisses des Menschen möglich sind. Vischerl (1990, S. 23) hebt dementsprechend hervor, dass eine rein anthropozentrische Betrachtung der Menschenrechte die Gefahr birgt, das Wohl des Menschen von der Natur zu isolieren und sodann die po-

tenziell zu verrechtlichenden Nachhaltigkeitsansprüche der Natur zu ignorieren. Dies könnte letztlich zu einem weitreichenden Ökozid mitsamt menschlicher Selbstzerstörung führen, wenn sich eine ausschließlich anthropozentrisch orientierte Naturschutzrechtssprechung als zu ineffektiv und zu leicht unterwanderbar erweist. Leimbacher (1990, S. 459) und Praetorius und Saladin (1996, S. 46) unterstreichen zudem in moralischer Hinsicht, dass der Mensch als kontemplativer Teil eines verletzlichen Kosmos eine Verantwortung gegenüber der Natur hat. Insgesamt lässt sich mit Serres (2020) festhalten, dass ein Wandel der Rechtsgestaltung hin zu einem Naturvertrag – im Sinne des pluralistischen Holismus – mit einem Wandel der menschlichen Subjektivierungsweise einhergehen muss. Die ethischen Gesichtspunkte eines pluralistischen Holismus (Gorke 2010) lassen sich mit einer onto-anthropologischen, welt(„selbst“)anschaulichen Perspektive verbinden, die den Horizont anthropozentrischer Perspektivik transzendiert und den Menschen in seinem Dasein als integralen Teil der Natur verstehbar macht – als „geistiges Naturwesen“ (Schulz-Nieswandt 2023a).

Ein weiterer gewichtiger Einwand betrifft die Umsetzbarkeit und die Klärung des Verhältnisses zwischen individueller und holistischer Verantwortung. Oksanen (2023) und Bielefeld (2024) heben hervor, dass viele bisherige Ansätze zur Klärung des Verhältnisses von individueller und holistischer Verantwortung unzureichend bleiben – etwa im Hinblick auf Konflikte in der Landwirtschaft und Tierhaltung. Diese Konflikte kreisen um die Frage, ob und inwiefern der Mensch im Namen seiner Freiheit natürliche Ressourcen zu nutzen und zur Sicherung seiner Würde einen Vorrang gegenüber den Eigenrechten der Natur und deren Nachhaltigkeitsansprüchen beanspruchen kann (Ladwig 2023, S. 81). Der pluralistische Holismus, wie von Gorke (2010) beschrieben, adressiert solche Konflikte, indem er einen ethischen Rahmen schafft – gewissermaßen einen welt- und wertanschaulichen Baldachin – unter dem menschliche, biotische und holistische Anliegen miteinander ausgehandelt werden können. Konzepte wie die „korrelative Mitte“ (Schulz-Nieswandt 2024, S. 110) betonen die Verbindung von Natur- und Sozialwelten als ineinander verwobene Rechtssphären. Sie bieten einen geeigneten Bezugsrahmen, um die Spannungsfelder zwischen den monistischen Ansichten des Anthropozentrismus, Biozentrismus und Ökozentrismus aufzugreifen und in konstruktive Aushandlungsprozesse über geeignete Regelungen im Umgang mit ökologischen Herausforderungen zu überführen. Im Lichte einer pluralistisch-holistischen Ethik können dann Ansätze wie die Rechtssubjektivität der Natur sowie das daraus resultierende, sodann deutlich erweiterte Gefüge rechtlicher Ansprüche der Natur diskutiert, ausgehandelt und schließlich schrittweise etabliert werden.

Der pluralistische Holismus überzeugt somit durch sein integratives Potenzial, um den komplexen Anforderungen und den mannigfaltigen Interdependenzen einer globalen ökologischen Krise adäquat zu begegnen. Letztlich kann ich mich der folgenden Einschätzung von Knauß uneingeschränkt anschließen:

Da sowohl der monistische Holismus als auch der monistische Individualismus elementaren normativen Phänomenen widersprechen, scheint nur eine Ethik konsequent vertretbar, die sowohl Individuen als auch Ganzheiten moralische Bedeutung zuspricht. Eine solche Position ist als pluralistischer Holismus zu bezeichnen [...] und vertritt die Kernthese, „dass alle Naturwesen und überorganismischen Ganzheiten als Mitglieder der ‚Moralgemeinschaft‘ anzusehen seien (Knauf 2020, S. 233).

Der holistische Pluralismus bietet also eine philosophische Grundlage für die naturvertraglich zugesicherten Rechte der Natur, da im Rahmen dieser ethischen Betrachtung anerkannt wird, dass sowohl individuelle Lebewesen als auch größere ökologische Systeme einen inhärenten moralischen Wert haben, den es im Zuge eines sittlich-reifen Umgangs mit den Herausforderungen des Mensch-Seins im 21. Jahrhundert zu schützen gilt.

### 3.5 Überblick zu wichtigen Diskussionsthemen über die Natur als

Rechtssubjekt: Facetten der Transformation von Rechtsordnung, Eigentum und gesellschaftlichem Selbstverständnis

Die Anerkennung der Natur als Rechtssubjekt markiert einen tiefgreifenden Wandel in der Rechtsordnung. Ziel dieses Wandels ist es, ökologische Entitäten wie Flüsse oder Wälder mit Eigenrechten auszustatten, um eine juristische Symmetrie zwischen Mensch und Natur zu schaffen (Serres 2020, S. 222; Adloff, Busse 2023, S. 14, 18). Dieser Schritt überwindet die historische Objektivierung der Natur und ermöglicht eine Neubewertung ihres Eigenwertes (Lomfeld 2023, S. 51). Damit wird ein biozentrischer Ansatz etabliert, der ökologische Interessen gleichberechtigt in zivilisatorische Entscheidungsprozesse integriert (Adloff/Busse 2023, S. 18; Degens/Adloff 2023, S. 223).

Im Folgenden werden ausgewählte Facetten der zunehmenden Fachdiskussionen, die den Wandel hin zur Rechtssubjektivität der Natur thematisieren, exemplarisch aufgefächert.

#### 1. Rechtliche und verfassungsmäßige Konsequenzen

Es wird betont, dass die Einführung der Rechtssubjektivität der Natur langfristig ein ökologisches Grundgesetz (Kersten 2022) und die Verankerung der Naturrechte in Verfassungen (Büscher 2024: S. 169, 171) erforderlich macht. Dieser Wandel würde die nächste Stufe der gesellschaftlichen Entwicklung nach der bürgerlichen und sozialen Revolution darstellen – hin zu einer ökologischen Verfassungsordnung. Die Anerkennung der Natur als Rechtssubjekt erweitert das bestehende Menschenrechtssystem, ohne die Natur über den Menschen zu stellen – aber eben auch ohne den Menschen über die Natur zu stellen. Dennoch würden neuartige Formen der Einschränkungen menschlicher Freiheit entstehen, wenn nicht der Verzicht auf wirtschaftliche Ausbeutung der Natur die Beweislast tragen müsste, sondern stattdessen jeder Eingriff in die Natur einer verstärkten Begründungspflicht unterläge (Buser/Ott 2024, S. 159). Da auf diesem Transformationspfad viele Abwägungen notwendig sind, ist davon auszugehen, dass sich dieser Prozess einer „sozialökologi-

sche[n] Anpassung“ der Rechtsordnung eher allmählich ereignen wird – „in Gestalt einer Evolution, die weder Reform noch Revolution ist“ (Kramm/Wesche 2024, S. 300). Dies unterstreicht zugleich, dass dieser mögliche Wandel vielfältige Lernprozesse inkorporieren (können) muss.

## 2. Neue moralische Prinzipien

Es wird ein Wandel moralischer Prinzipien diskutiert: Ein holistischer kategorischer Imperativ fordert, alles Seiende als Selbstzweck zu behandeln, und erweitert den Bezug hier explizit auf nichtmenschliche Lebewesen (Gorke 2010; Praetorius/Saladin 1996). Konzepte wie z.B. der Konvivialismus betonen Solidarität und Selbstbegrenzung als Leitprinzipien einer nachhaltigen Gesellschaft (Degens/Adloff 2023).

## 3. Transformation des Eigentumsbegriffs und Wandel der Wirtschaftskultur

Die Einführung von natürlichen Subjekten als Eigentümer ihrer selbst verändert das Verständnis von Eigentum grundlegend. Sie stellt kapitalistische Wachstumslogiken fundamental in Frage und würde mit einer Dekapitalisierung von Naturgütern einhergehen, die deren nachhaltige Nutzung fördern (Kramm/Wesche 2024, S. 327). Gleichzeitig stärken commons-basierte, allgemeingüterorientierte Ansätze die gemeinschaftliche Verwaltung natürlicher Ressourcen und fördern die praktische Umsetzung ökologischer Gerechtigkeit (Wesche 2023, S. 296–327; Degens/Adloff 2023, S. 211; Kramm 2024). Hier können auch Diskussionen um einen Wandel der Wirtschaftskultur aufgenommen werden, die einen Übergang vom Extraktivismus (also der Entnahme von Naturressourcen) zum Post-Extraktivismus (der auf Ausgleich und den Erhalt natürlicher Ressourcen abzielt) thematisieren. Postextraktivistische Ansätze streben die vollständige Internalisierung der Kosten des Abbaus von Naturressourcen an und fordern entsprechende Eigentumsstrukturen, die den Eigenwert und Nachhaltigkeitsrechte der Natur berücksichtigen (Zeller 2020; Lomfeld 2023, S. 52; Wesche 2023, S. 326–327).

## 4. Repräsentation und rechtliche Institutionalisierung

Da die Natur selbst keine Stimme hat, übernehmen Menschen die Rolle ihrer rechtlichen Vertreter im Sinne einer „advokatorische[n] Rechtswahrnehmung im Namen der Natur“ (Kramm/Wesche 2024, S. 298). Institutionelle Innovationen wie zum Beispiel Naturrechtsbeauftragte oder eine Art ökologisches Gesellschaftsrecht könnten die Wahrung der Rechte der Natur in politischen und wirtschaftlichen Prozessen absichern (Buser/Ott 2023; Lomfeld 2023; Kersten 2022). Im Rahmen von Konzepten wie dem „Parlament der Dinge“ (Latour 2010) lassen sich ökologische Akteure in deliberative Prozesse integrieren. So wird das Entstehen einer „Biokratie“ (Heupel 2018) angestoßen, worin die Aushandlung sozialer und ökologischer Verantwortung (zumindest konzeptionell) einen institutionellen Rahmen findet.

## 5. Kultureller Wandel und ökologische Bildung

Um die wechselseitige Abhängigkeit zwischen Mensch und Natur zu betonen, erscheint ein gesellschaftlicher Aufklärungsprozess als unerlässlich. Kulturelles Ler-

nen und ökologische Aufklärung sollen bestehende Werte hinterfragen und neue Leitbilder entwickeln, die ökologische und soziale Gerechtigkeit verbinden (Wittmayer & Hölscher 2017; Schnepfflug 2012). Kunstformen wie das „anthropozäne Theater“ tragen dazu bei, ökologische Themen in den öffentlichen Diskurs und das kulturelle Leben zu integrieren, um somit ein neues Mensch-Natur-Verhältnis zu fördern – und auch, um es einzufordern (Raddatz 2024).

#### 6. Neues Selbstverständnis: Der Mensch als Advokat und Co-Designer der Natur

Der rechtliche Paradigmenwandel basiert auf der Rolle des Menschen als Advokat und Co-Designer der Natur. Bruno Latours Konzept des „Parlaments der Dinge“ fordert die Überwindung der klassischen Trennung von Natur und Gesellschaft zugunsten eines Kollektivs, das beide integriert. Die Idee der planetarischen Integrität strebt eine Balance zwischen kultureller Vielfalt und universellen Prinzipien an (Knauß 2020). Gleichzeitig verlangt ein solcher Wandel, Prinzipien wie Liebe, Respekt und Verantwortung in die Mensch-Natur-Beziehung einzubringen (Büscher 2024). Naturgestalterische Ansätze unter dem Gesichtspunkt des Co-Designs – und des Co-Designens – natürlicher Prozesse (in der Rolle des Gärtners der Natur) verankern diese Partnerschaft im Alltag (Kalhoff 2020).

### 4. Teil B: Das Ethos der responsiven Selbsttranszendenz im Lichte der Welthaftigkeit menschlichen Daseins - Konturen eines Kulturwandels

Die Natur als Rechtssubjekt anzuerkennen und gesetzlich zu verankern, stellt aus der Perspektive von Teil A einen interessanten Ansatz der institutionellen Verwirklichung ökologischer Verantwortung dar. Allerdings kann solch ein umfassender Wandel im Fortschrittsdenken und eine Trendumkehr im naturausbeuterischen Verhalten des Homo Sapiens nicht nur auf der Ebene des Rechts und der Ethik zum Ausdruck kommen. Dieser Wandel betrifft schließlich auch die Kraft der inneren Überzeugungen, die sich sodann in einem entsprechenden Ethos auf Grundlage einer gewandelten Weltanschauung hin zur Welthaftigkeit des Menschen und einer damit verbundenen Achtsamkeit sowie der Ehrfurcht vor dem Leben im Natur-Allzusammenhang zum Ausdruck bringen.

#### 4.1 Ausgangspunkt: Nicht-kontraktuelle Voraussetzungen des Natur-Kontrakts

Werte und ihre Verrechtlichungen müssen von Kultur getragen werden, um gesellschaftliche Wirklichkeit zu werden (Joas 2011; Schulz-Nieswandt 2017; Möbius 2020). Hierzu war in der Einleitung bereits von „nicht-kontraktuellen Voraussetzungen des Kontrakts“ (Durkheim 1977 [1893]) die Rede. Überträgt man diese Perspektive auf die Rechtssubjektivität der Natur im Rahmen eines Naturvertrags, stellt sich die Frage: Welche nicht-kontraktuellen Voraussetzungen müssen für einen solchen Vertrag erfüllt sein – beziehungsweise: Wie lässt sich eine Rechtskultur konzipieren, in der die Rechte der Natur auf ihre eigene Nachhaltigkeit umfassend respektiert werden?



Um darauf näher einzugehen, wird im Laufe von Kapitel 4 zunächst ein Zugang über die Erfahrung der eigenen Welthaftigkeit und die damit verbundenen Selbsttranszendenzerfahrungen aufgebaut. Das Kapitel thematisiert anschließend theoretische Konturen eines möglichen Kulturwandels hin zur Erfahrung von Welthaftigkeit und Weltverbundenheit. Diese Erfahrung wird mit einer Haltung beziehungsweise einem Ethos in Zusammenhang gebracht werden, das als kulturelles Fundament der ethisch-rechtlichen Ebene der Rechte der Natur auf eigene Nachhaltigkeit fungiert – und somit als nicht-kontraktuelle Voraussetzung des Naturvertrags mit der Natur. Besonders interessant sind dabei die a-rationalen Bereiche des menschlichen Geistes, also die vielen inneren Bühnen, auf denen sich die Erfahrung der eigenen Welthaftigkeit abspielt. Aus Weltverbundenheitserfahrungen kann ein Ethos entwachsen, das wiederum als wichtige Voraussetzung für die Verankerung einer Kultur der Verantwortung des Menschen gegenüber der Natur in Betracht zu ziehen ist. Als Beispiel, das diesen inneren Zugang zur Rechtssubjektivität der Natur illustriert, sei hierzu einleitend noch ein Zitat aus Serres *Naturvertrag* (1994) angemerkt:

Tausende unnütze Bande lösen sich, liquidiert, während aus den Tiefen, unter den schwankenden Füßen das eigentliche Sein, das Grundrauschen, die goldene Welt aufsteigt. [...]

Wer bin ich? Ein Tremor des Nichts, in einem Permanenten Erdbeben lebe ich. In meinem Augenblick tiefen Glücks aber vereint sich mit meinem taumelnden Körper die verkrampte Erde. Wer bin ich, jetzt während einiger Sekunden? Die ERDE selbst. Beide, sie und ich, in Liebe kommunizierend, doppelt ratlos, gemeinsam bebend, in derselben Aura vereint.

Ich habe sie erst vor kurzem gesehen, mit eigenen Augen, und eigenem Verstand; letztlich bin ich sie, bin sie mit meinem Bauch und meinen Füßen, mit meinem Geschlecht. Darf ich sagen, dass ich sie kenne? Würde ich sie gleichzeitig als meine Mutter, meine Tochter und meine Geliebte anerkennen?

Soll ich sie unterzeichnen lassen? (Serres 1994, S. 203).

Serres' reichlich metaphorische und leidenschaftlich-poetische Sprache entfaltet hier Erfahrungen des Sich-Loslösens („unnütze Bande lösen sich“) in das eigentliche Sein, intensive Naturverbundenheit („Wer bin ich [...]? Die ERDE selbst [...] in derselben Aura vereint“) sowie eine innige Beziehung der Verwandtschaft und liebevoller Zuneigung („meine Mutter, meine Tochter, meine Geliebte“). Diese Erfahrungen erscheinen als Voraussetzung dafür, dass die Natur den Vertrag unterzeichnen kann („soll ich sie unterschreiben lassen?“) – jene Natur, die, wie in Teil A schon angemerkt, vom Menschen als Vertragspartnerin betrachtet werden kann und deren Interessen er gegenüber sich selbst vertreten vermag. Indem sich der Mensch auf den einen Vertrag mit der Natur einlässt, befreit er die Natur aus ihrer zivilisatorischen Objektifizierung. Zugleich ist es der Mensch selbst, der die Subjektivierung der Natur in die menschliche Zivilisation einbringen muss – indem er in ihrem Namen diesen Vertrag unterzeichnet. Daraus folgt: Der Vertrag muss so gestaltet sein, dass sich auch die Natur auf ihn einlassen könnte; und um dies überhaupt im Namen der Natur beurteilen zu können, ist der Mensch auf eine Form der Weltverbundenheitserfahrung angewiesen – auf eine Beziehung, die „in Liebe kommunizierend“ erfolgt.

Es folgt nun eine nähere Auseinandersetzung mit den Konturen einer Anerkennungskultur eines Naturvertrags (und damit ein Bekenntnis zu einer Eigenwertigkeit der Natur als Rechtssubjekt), die auf Erfahrungen der Welthaftigkeit und der dahinführenden Selbsttranszendenz beruht.

#### 4.2 Erste Vertiefung: Die Erfahrung der Welthaftigkeit & Sequenzen weltimmanenter Selbsttranszendenz

Das Selbst-Bewusstsein entdeckt sich selbst als etwas, das weiß, dass da etwas ist, worin sich diese Eindrücke erfahren lassen und das auf Grundlage mentaler Modelle der Realität Entscheidungen trifft und somit *bewusst* agieren kann (Stamm 2007; Damasio 2013; Leidhold 2018, 2022). Man „selbst“ ist jedoch nicht nur das einem Organismus entspringende Bewusstsein, sondern man ist zugleich Produkt des Einflusses all dieser bewussten wie unbewussten Interaktionen mit der Um- und Mitwelt, wodurch sich erst die eigene Persönlichkeit („strukturektiv“) formiert. Das gilt einerseits für soziale und kulturelle Einflüsse, die den Mensch als Knotenpunkt seiner *sozialen Beziehungen* begreiflich machen (Schulz-Nieswandt 2018, S. 33). Der Mensch ist andererseits jedoch auch Knotenpunkt seiner *ökologischen Beziehungen*, sei es hinsichtlich der Atemluft, Ernährung, aber auch als Produkt der biotischen Evolution insgesamt.<sup>1</sup>

Damasio (2013) folgend gibt es eine überzeugende neuropsychologische Basis für die Annahme, dass das cartesische „Ich denke, also bin ich“ zu einem „Ich bin, also denke ich“ erweitert werden kann – denn das Sein geht dem Denken voraus:

Wir sind, und dann erst denken wir, und wir denken nur insofern, als wir sind, da das Denken nunmal durch die Strukturen und Funktionen des Seins verursacht wird (Damasio 2013, S. 329).

Man kann sich der eigenen Welthaftigkeit bewusst werden und die Welt in das denkende Selbst einbeziehen (Welsch 2012; Möbius 2023). Selbsttranszendenz bedeutet in diesem Zusammenhang, die menschliche Bewusstseinsfähigkeit – Frankl spricht von der „Trotzmacht des Geistes“ (1975, S. 30) – zu entfalten, um jene Welt in den Blick zu nehmen, in die das Selbst untrennbar verstrickt ist. Selbsttranszendenz bedeutet, dass man die Grenzen dessen, was man für das eigene Selbst hält, überschreitet (Kegan 1982). Sie bedeutet, fest geglaubte Konturen dessen, was zuvor als eigene Identität galt, in einem anderen Kontext und somit aus neuer Perspektive zu betrachten.

Eng mit der Selbsttranszendenz verbunden ist eine mentale Offenheit gegenüber der Einbettung der eigenen Existenz in größere Zusammenhänge, etwa in die zwischenmenschliche Gemeinschaft, die Natur oder das Universum (Swimme/Berry

1 Man kann hier ergänzend auf das Innere des Organismus eines Menschen schauen, zum Beispiel der bakteriellen Innenwelt, die einen Einfluss auf das menschliche Denken hat, wo jeder Mensch gewissermaßen eine „Bakteriopolis“ in sich trägt. Das menschliche Bewusstsein ist also ein äußerst vielschichtiges Produkt im Geflecht kultureller, biotischer und ökologischer Zusammenhänge, sowie insgesamt „kosmogener“ Zusammenhänge (Möbius 2023).

1992). Das Selbst kann als Knotenpunkt in einem multiplen Geflecht solcher Beziehungen erfahren werden – ein Knotenpunkt, aus dem bewusste Reflexion über diese Zusammenhänge hervorgeht. Bei Schulz-Nieswandt (insb. 2024, 2024b; 2024e 2025) werden zwei Selbsttranszendenzsequenzen (STSQ) unterschieden: eine im Kontext der Sozialwelt und eine im Kontext der Naturwelt. Die erste Sequenz (STSQI) verläuft vom Subjekt über den Oikos zur Polis:

Mit „Oikos“ ist die Personalisierung in der privaten Sozialsphäre gemeint. „Polis“ bezeichnet den Zusammenhang der öffentlichen, politischen Sozialwelt, die der „Fähigkeit zur juristischen Substanz“ (Schulz-Nieswandt 2023h, S. 67) bedarf, also der Fähigkeit, normative Ordnungen zu schaffen und sie auf Grundlage eines moralischen Fundaments gesellschaftlich wirksam zu verankern.

Die zweite Sequenz (Polis → Kosmos) erweitert diese Perspektive um den Kosmos als planetarem Natur- und Lebensweltzusammenhang sowie als materiell-ontischen und raumzeitlichen Allzusammenhang sowie eingebettet in den seinsgeschichtlichen Horizont der gesamten Kosmogonie. Der Natur-Allzusammenhang ist weit mehr als eine bloße Hintergrundfolie der planetaren Bio- und Ökosphäre sowie der menschlichen Soziosphäre. Vielmehr ereignet er sich *in* all diesen Sphären selbst und offenbart so die Unausweichlichkeit ihres genealogischen Zusammenhangs – eine Einsicht, die sich jedoch erst im Zuge einer Offenheit oder Öffnung des Geistes erschließt (Swimme/Berry 1992; Swimme/Tucker 2011; Welsch 2012; Swimme 2019, 2023; Möbius 2023). Das menschliche Selbstverständnis, das bisher im Horizont der zwischenmenschlichen Sozialwelt (Polis) verortet war, lässt sich konzeptionell auf einen umfassenderen Zusammenhang mit der gesamten Welt und ihrer Werdung (Kosmos) erweitern. In diesem erweiterten Horizont kann sich sodann eine vertiefte Form der Selbsttranszendenz entfalten.

Der Allzusammenhang, in dem sich Selbsttranszendenz vollziehen kann, durchdringt alle Ebenen des Mensch-Seins: die Subjektsphäre auf der Mikroebene, die Sozialsphäre auf der Mesoebene und die kosmische Naturwelt auf der Makroebene. Im Konzept des Allzusammenhangs werden diese Sphären ineinander verschränkt (Schulz-Nieswandt 2024: S. 32):

Diese ineinander verschachtelte Struktur beschreibt das Mensch-Sein im Allzusammenhang:

Verschachtelt werden somit (1) der intra-subjektive Innenraum, (2) die Kultur des sozialen Mit-Seins und (3) der Kosmos zu einem Allzusammenhang. Die hier in der vorliegenden Abhandlung vertretene post-cartesische Vorstellung vom responsiven »Welt-Verhältnis« betrifft nun sowohl den Übergang von (1) zu (2) als auch den Übergang von (1) zu (3). Beide Übergänge sind mit der Möglichkeit der metamorphotischen Selbsttranszendenz von (1) verbunden. Der erste Übergang ist die mitmenschliche Welt des Selbst-Seins im sozialen Mit-Sein. Hier geht es um eine Kultur des Uns und des Wir. Der zweite Übergang ist die mitkosmische Welt des Selbst-Seins im kosmischen Mit-Sein (Schulz-Nieswandt 2024, S. 32).

Diese Sphären werden im folgenden Schaubild (Abb. 2) dargestellt: Es zeigt die Sozialweltsphäre und die Naturweltsphäre als jene Bereiche, in denen sich das Selbst-Sein des menschlichen Subjekts transzendieren kann. Damit wird also die STSQII fokussiert auf den Weltverhältniswandel als eine Erweiterung des Horizonts der eigenen Verflochtenheit mit der Welt. Auf dieser Grundlage kann ein ökosozialethisches Verantwortungsbewusstsein entstehen, das aus der Einsichtnahme erwächst, dass der Mensch ein in hohem Maße relationales Wesen ist, das für die Verwicklungen seines Selbst-Seins im Natur-Allzusammenhang Verantwortung übernehmen kann.

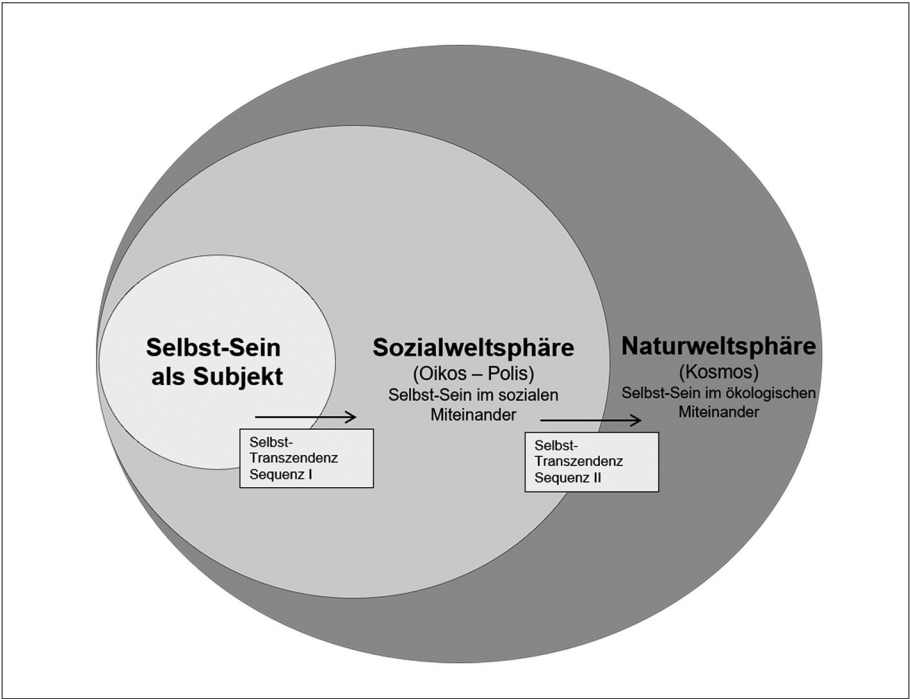


Abbildung 2: Sphären der Selbsttranszendenz-Sequenzen

Quelle: Eigene Darstellung

Dabei ist zu beachten, dass die Komplexität der Weltzusammenhänge mit den wachsenden Ringen der Bezugsmassen zunimmt. Diese zunehmende Komplexität muss vom menschlichen Geist – im Zuge seiner Öffnung – verarbeitet werden, wenn die damit verbundenen Erfahrungen in die personale Reifung integriert werden sollen, die ebenfalls in wachsenden Ringen verläuft (Schulz-Nieswandt 2024a, 2024b).

#### 4.3 Zweite Vertiefung: Die Transformation des Weltverhältnisses im Lichte der Erfahrung von Welthaftigkeit

Das moderne Verhältnis von Mensch und Natur ist durch eine „widersprüchliche Einheit“ gekennzeichnet: Der Mensch stilisiert sich zum „Meister der Natur“, bleibt zugleich jedoch unweigerlich ein „Naturwesen“ (Gerhard 1979, S. 110). Zwar transformiert der Mensch die Natur, doch bleibt er stets an sie gebunden. Nach Adloff und Busse (2023) geht die dualistische Ontologie der Trennung zwischen Geist und Materie mit der Objektifizierung der Natur einher, wodurch ihre ursprüngliche Einheit und ihre Zusammenhänge verleugnet oder ignoriert werden. Die Überwindung dieser Trennung setzt sodann ein Denken in integralen Ganzheiten voraus (Serres 1994; Welsch 2012; Knauß 2020a; Schulz-Nieswandt 2023f, 2024).

Welsch (2012) beschreibt den Menschen als *homo mundanus*, der evolutionär welthaft ist und keineswegs als weltfremdes Wesen existiert, sich jedoch auf die Ebene eines *homo civilis* beschränkt und dadurch von dem Erlebnisgeschehen einer Natur-Weltverbundenheit isoliert erscheint. Ein Wandel im Weltverhältnis – wegführend von einer Kultur der Weltgetrenntheit, hinführend zur Anerkennung der gegenseitigen, potenziell symbiotischen Abhängigkeit von Mensch und Natur – erscheint daher als zentrales Charakteristikum einer zivilisatorisch tiefgreifenden ökosozialen Transformation (Serres 1994; Schweitzer 2020; Halfbrodt 2020; Latour/Schultz 2022; Lomfeld 2023; Barla 2023; u.a.).

Adloff und Busse (2023) plädieren für einen „aufgeklärten Animismus“ beziehungsweise einen „methodologischen Animismus“, der die Natur und all ihre Bestandteile grundsätzlich als Subjekt anerkennt. Diese Perspektive erfordert eine psychodynamische Subjekttransformation, durch die der Mensch sich als Teil eines lebendigen Ganzen erfahren kann (Schulz-Nieswandt 2023f). Serres spricht hierbei von der Erfahrung einer symbiotischen Beziehung zur Welt (1994, S. 68). Schulz-Nieswandt formuliert dies als „postcartesianische[n] Blick jenseits der prometheischen Hybris auf das Subjekt“ (Schulz-Nieswandt 2024b, S. 55).

Die Erfahrung von Welthaftigkeit kann somit den Grundstein für eine neue Kultur symbiotischer Partnerschaft mit der Natur legen – eine Kultur, die sowohl das menschliche als auch das naturweltliche Potenzial zusammengefasst als planetares Potenzial des Lebens entfaltet. Schweitzer bringt diesen Gedanken mit dem folgenden Leitsatz prägnant auf den Punkt:

Ich bin Leben inmitten von Leben, das Leben will (Schweitzer 2013, S. 21).

Die Erfahrung von Welthaftigkeit und die Dynamik der Selbsttranszendenz fordern den Menschen heraus, seine Beziehung zur Welt und zur Natur grundlegend neu zu denken. Große Erzählungen wie etwa die christliche Seelenheilserzählung oder die Vervollkommenung des Menschen im Konsumkapitalismus oder eben die potenzielle Erzählung einer allumfassenden Naturverbundenheit, sind mehr als

weltanschauliche Konstrukte und kulturelle Sinngebungen, die nur auf der inneren geistigen Bühne des Subjekts eine Rolle spielen. Sie prägen nicht nur gesellschaftliche, politische und materielle Wirklichkeiten, sondern auch die Organisations- und Innovationsdynamiken menschlicher Lebensweisen. Die wachsenden Erkenntnisse über die wechselseitigen Verflechtungen des Menschen mit der Welt legen nahe, den Menschen als inhärenten Teil eines größeren Ganzen zu begreifen. Erforderlich ist dafür, tief verankerte kulturelle Denkmuster der Weltgetrenntheit zu überwinden sowie die Natur als Subjekt anzuerkennen und schließlich eine symbiotische Beziehung zu ihr aufzubauen – nicht zuletzt im eigenen Interesse. In einer Kultur des Miteinanders, die auf Symbiose und Kooperation basiert, könnte der Mensch nicht nur sein eigenes Potenzial entfalten, sondern auch das des Lebens auf dem Planeten insgesamt. Die Herausforderung besteht nun unter anderem darin, dieses Erkenntniswissen als Teil einer allgemein geteilten großen Erzählung zu verankern, denn insbesondere entlang solcher kollektiver Narrative können tiefgreifende Transformationen von Wahrnehmungs- und Handlungsmustern angestoßen werden.

[Es ist eine] gravierende psychodynamische Veränderung des Menschen [erforderlich], um das Natur-konforme Weltverhältnis im Miteinander – als kollektives Lernen – zu entwickeln und nachhaltig zu pflegen, um metaphorisch zu sprechen und dergestalt den binären Code des Dualismus von Kultur und Natur zu überwinden zum Gärtner zu werden und die Rolle des Wilderes und des Baumfällers des Rodens der Wälder aufzugeben (Schulz-Nieswandt 2023f, S. 430).

Die Erfahrung von Welthaftigkeit und die Erkenntnis ökologischer Gebundenheit sind eng mit dem Prozess der Selbsttranszendenz zur Naturwelt verknüpft.

#### 4.4 Dritte Vertiefung: Responsive Selbsttranszendenz im Horizont der Naturweltsphäre

Im Kontext des Mensch-Seins im Natur-Allzusammenhang bedeutet Responsivität, die Bedürfnisse der Mit-Welt wahrzunehmen, auf sie einzugehen und das eigene Verhalten achtsam an ihnen auszurichten. Das Konzept der responsiven Selbsttranszendenz im Natur-Allzusammenhang beschreibt somit Wege zur Schaffung einer Kultur der Miteinander-Achtsamkeit, die neben den menschlichen Interessen ebenfalls nicht-menschliche Lebewesen mit einbezieht und auch das gesamte Leben im Natur-Allzusammenhang berücksichtigt (Schulz-Nieswandt 2024f, S. 220).

Auch bei Schweitzer finden sich deutliche Bezüge zur Responsivität, die sich mit dem Konzept der Welthaftigkeit des Menschen verbinden lassen:

Der denkend gewordene Mensch erlebt die Nötigung, allem Willen zum Leben die gleiche Ehrfurcht vor dem Leben entgegenzubringen wie dem seinen. Er erlebt das andere Leben in dem seinen. Als gut gilt ihm, Leben erhalten, Leben fördern, entwickelbares Leben auf seinen höchsten Wert bringen. Als böse: Leben vernichten, Leben schädigen, entwickelbares Leben niederhalten. Dies ist das denknotwendige, universelle, absolute Grundprinzip des Ethischen. (Schweitzer 2013, S. 22)

Als Teil eines größeren, lebendigen Ganzen erkennt der Mensch in dieser Verbindung seine ethische Verantwortung: „Als gut gilt ihm, Leben erhalten, Leben för-

dern, entwickelbares Leben auf seinen höchsten Wert bringen“ (Schweitzer 2013, S. 22). Schweitzers Philosophie der Ehrfurcht vor dem Leben fordert den Menschen zur Bejahung und Achtung allen Lebens auf – und eröffnet somit eine neue, immanentistisch-transzendente Dimension der menschlichen Existenz (Schulz-Nieswandt 2017, 2023a, 2024). Der Satz „Er erlebt das andere Leben in dem seinen.“ (Schweitzer 2013, S. 22) bringt die Selbsttranszendenz in die kombinierte Sozial- und Naturweltsphäre des Lebens hier treffend zum Ausdruck.

Die Fähigkeit des Menschen, Verantwortung für das Andere zu übernehmen, setzt eine selbsttranszendierende Haltung voraus, in der er sich nicht nur als autonomes Individuum, sondern als Teil eines größeren Zusammenhangs, eines Zusammenspiels verschiedener Entitäten und Dynamiken versteht. So gesehen erkennt der Mensch sich selbst als zugleich aktiver wie passiver Bestandteil der Welt – aktiv durch seine Handlungen und Entscheidungen, passiv durch seine Einbindung in natürliche und soziale Zusammenhänge, die den achtsamen Menschen sodann ansprechen und zur Antwort herausfordern (Schulz-Nieswandt 2024b, S. 54). Diese Perspektive erfordert responsives Verhalten, getragen von dem Bewusstsein, mit der Welt zu interagieren und Verantwortung für diese Beziehung zu übernehmen.

Die durch Selbsttranszendenz offenbar werdende Doppelnatur des Menschen – als soziales *und* naturverbundenes Wesen – bildet die Grundlage für die Entwicklung eines Verantwortungsbewusstsein für sich selbst, der sozialen Mitwelt und der Menschheit sowie dem Leben im Natur-Allzusammenhang. Auf den Pfaden der responsiven Selbsttranszendenz hin zum Natur-Allzusammenhang rücken Mensch und Natur weltanschaulich somit enger zusammen und verschränken sich ineinander. Das Mensch-Sein wird so zu dem, was es ohnehin schon ist: ein Phänomen des naturweltlichen Allzusammenhangs und seines fortwährenden Werdens. Indem die Natur als Teil des eigenen Selbst im Natur-Allzusammenhang in ihrer (Seins-)Tiefe wertgeschätzt wird, kann sich der Mensch als welthaftes Wesen – als Naturwesen mit Geist – erkennen. Der Mensch *ist* Natur (Schulz-Nieswandt 2023b, 2024).

Der Mensch ist ein Phänomen des Natur-Allzusammenhangs, ausgezeichnet durch dessen Fähigkeit zur Selbstreflexion, die wiederum bis in diesen Natur-Allzusammenhang hineinzureichen vermag und sich so mit ihm verbindet. Im Spiegel dieser Fähigkeit zur Selbstreflexion wird somit deutlich, dass das menschliche Dasein auf Selbstreflexion angewiesen ist – insbesondere um den Herausforderungen der menschlichen Zivilisation im 21. Jahrhundert gerecht zu werden.

Dies beschreibt den selbsttranszendenzinduzierten Haltungswandel, der ein zentrales Anliegen dieses Aufsatzes darstellt: der Mensch kann sich als Teil der Natur erkennen und mit ihr in eine Beziehung solidarischer Sorge treten. Hier liegt der „Knackpunkt“ der responsiven Selbsttranszendenz im Natur-Allzusammenhang, denn es gilt zu bedenken, dass die Anerkennung solcher sorgetragenden Rechte der Natur durch den Menschen eine Art Perspektivwechsel hin zur Welthaftigkeit des menschlichen Daseins erfordert. Erst durch die Öffnung hin zum Natur-Allzusam-



menhang können die mentalen Voraussetzungen geschaffen werden, die Rechtssubjektivität der Natur und ihres intrinsischen Eigenwertes überhaupt anerkennen zu können. Ohne diese Öffnung über die Sequenzen der Selbsttranszendenz hin zur Welthaftigkeit bleibt der Eigenwert der Natur jedoch verborgen. Ihre Anerkennung als Rechtssubjekt erschiene dann höchstens als pragmatisches Mittel effektiven Naturschutzes, wäre jedoch nicht getragen von der Einsicht in ihren Eigenwert oder inspiriert durch Erfahrungen der responsiven Selbsttranszendenz im Natur-Allzusammenhang.

#### 4.5 Das Ethos der responsiven Selbsttranszendenz im Natur-Allzusammenhang:

##### Von der Ehrfurcht vor dem Menschen zur Ehrfurcht vor dem Leben

Der Begriff des Ethos unterscheidet sich nicht ohne Grund von dem Begriff der Ethik. Während sich Ethik eher auf normative Prinzipien und Regelwerke bezieht, steht Ethos für tief verwurzelte Grundhaltungen und kulturelle Leitbilder, die das Handeln prägen. Auf diese Weise lässt sich das Ethos der responsiven Selbsttranszendenz mit der Umweltethik des pluralistischen Holismus in Zusammenhang bringen.

Das Bild des Menschen als „Knotenpunkt seiner sozialen Beziehungen“ (Schulz-Nieswandt 2018, S. 33), das auch das Menschenbild der Sakralität der Person prägt, lässt sich um die besagte ökologische beziehungsweise kosmische Dimension erweitern. So entsteht ein verändertes Weltverhältnis des Menschen zur Natur, welches den Menschen über die Sozialweltsphäre hinaus als *Knotenpunkt seiner ökologischen und biotischen Beziehungen* definiert. So wird im Zuge der Erkenntnis der Naturgebundenheit des Menschen das geistige Potenzial ersichtlich, nicht nur eine *Ethik* der Rechte der Natur, sondern zugleich auf der *Ethos*-Ebene eine Kultur und Haltung achtsamer Naturverbundenheit zu entwickeln. Das Zivilisationsmodell zwischenmenschlicher Solidarität, das sich aus der Sakralität der Person ableitet und als „heilige Ordnung der Menschenwürde“ (Schulz-Nieswandt 2017; Möbius 2020) beschrieben wird, lässt sich konzeptionell über die Sozialweltsphäre hinaus auf die Naturweltsphäre erweitern. In diesem erweiterten Verständnis kann man – im Sinne von Brian Swimme und Mary Evelyn Tucker<sup>2</sup> – von einer „Flourishing Earth Community“, also einer planetaren Gemeinschaft des florierenden Lebens, sprechen:

Becoming not just nation-state people, but universe people. Becoming a form of human being that is as natural to the universe as the stars or the oceans; knowing how we belong and where we belong so that we enhance the flourishing of the Earth community (Swimme/Tucker 2011, S. 113).

Die „Sakralität der Person“ geht bei Hans Joas über den Rahmen des zwischenmenschlichen Daseinsgestalthorizonts, also die Ebene von Oikos und Polis, nicht explizit hinaus; im Fokus steht die personale Würde des Menschen, die vom

<sup>2</sup> Es wären freilich auch andere Begriffe denkbar, aber ich will es hier nun begrifflich mit dieser Anlehnung an Brian Swimme belassen, wo ich forschungsbiographisch ohnehin „vorbelastet“ bin (Möbius 2023). Ich will dennoch auf den prototypischen Charakter des Begriffs verweisen.

Menschen geachtet werden muss. Angesichts der sich anbahnenden Klima- und Biodiversitätskrise erscheint es aber in hohem Maße angebracht, dass der Gedanke der Humangerechtigkeit über die reine menschliche Sozialweltsphäre hinaus in ökologischer Hinsicht weiterentwickelt wird. Die auf dem Wert der Menschenwürde aufbauende Werthaltung der „Sakralität der Person“ lässt sich somit um eine neuartige Perspektive auf menschliche Personalität ergänzen, nämlich die der Welthaftigkeit und Naturgebundenheit menschlichen Daseins. Als Konsequenz aus der Einsicht der Naturgebundenheit und Welthaftigkeit der menschlichen Existenz müsste das Konzept der „Sakralität der Person“ von der *Ehrfurcht vor dem Menschen* zur *Ehrfurcht vor der Natur* hin erweitert werden.

Auf der Grundlage der vorangegangenen ethischen Überlegungen kann die „Flourishing Earth Community“ (Tucker, Swimme 2011) als eine anstrengenswerte Zielgestalt des gelingenden Miteinanders und des guten Lebens betrachtet werden, die die Idee des Zivilisationsmodells der heiligen Ordnung der Menschenwürde um die Ehrfurcht vor dem Leben in den ökologischen Dimensionen der menschlichen Existenz erweitert. Diese Ehrfurcht entspringt dem Bewusstsein der eigenen Welthaftigkeit, die sich im Lichte der bewussten Auseinandersetzungen mit dem Selbst-Sein im Natur-Allzusammenhang offenbart. Dieser Übergang kann als Ausweitung des Prinzips der Miteinanderfreiheit hin zu einer Miteinanderverantwortung verstanden werden, die sich von der Sozial- auf die Naturweltsphäre ausdehnt (Schulz-Nieswandt 2025, S. 73, 113, 115), setzt jedoch ein Zusammenhangsverständnis voraus, das sich erst im Zuge der Persönlichkeitsentwicklung entfaltet. Um diese Dimensionen der menschlichen Existenz auf der Kosmos-Ebene des Natur-Allzusammenhangs zu erschließen, ist es erforderlich, sich solchen Deutungen der eigenen Existenz zu öffnen, um bisherige Grenzen des Selbst-Bezugs zur Welt zu transzendieren (Kegan 1982; Schulz-Nieswandt 2023b, 2023f). Das Ethos der responsiven Selbsttranszendenz im Natur-Allzusammenhang erweitert die bisher auf die Subjekt- und Sozialsphäre begrenzten Horizonte anthropozentrischer Selbstbezüglichkeit. Es öffnet die eigene Identität für die Einbindung in die kosmische Sphäre des Natur-Allzusammenhangs. Die Verbundenheit von Mensch und Natur ergibt sich aus der grundlegenden Annahme, dass der Mensch ein Naturwesen ist – der Mensch lebt nicht nur in der Natur, die Natur lebt *im* Menschen: Der Mensch *ist* Natur in ihrer menschlichen Form (Schulz-Nieswandt 2023a, 2023b; Möbius 2023; siehe auch: Welsch 2012; Swimme 2019). Zudem lässt sich dieses Prinzip der Selbstidentifikation als Teil eines größeren Ganzen auch noch über die Naturwelt der planetaren Ebene hinausdenken und auf das Universum selbst ausweiten, sodass sich der Mensch als Teil der kreativen Dynamik der gesamten Kosmogenese erfährt (Swimme/Berry 1992; Swimme/Tucker 2011; Swimme 2019, 2023; Möbius 2023).

Diese Ausführungen verdeutlichen, dass die Pfade der Selbsttranszendenz in den Natur-Allzusammenhang eine tiefgreifend neue Perspektive auf das menschliche Sein in der Welt eröffnen; eine Perspektive, die sich der holistischen Pluralität/Vielstimmigkeit all dieser Zusammenhänge zuwendet.

Die zentrale Prämisse des Gedankengangs in Teil B lautet daher, dass diese neue, pluralistisch-holistische Ethik der Rechte der Natur in ihrer gesellschaftlichen Verwirklichung der unterstützenden inneren Überzeugung eines Ethos der responsiven Selbsttranszendenz im Natur-Allzusammenhang bedarf. Dieses Ethos beschreibt eine gemeinschaftliche Gesinnung und moralische Praxis mit dem Ziel, der Vielschichtigkeit all jener Zusammenhänge gerecht zu werden, in die die menschliche Existenz – evolutiv, also zugleich als passiver Teil und aktiver Mitgestalter der Evolution, seinsgeschichtlich verwurzelt und sowohl schöpferisch als auch potenziell zerstörerisch wirkend – involviert ist. Als Maßstab der Gerechtigkeit gilt dabei also das gute, wahre, schöne Dasein der Miteinanderfreiheit in Miteinanderverantwortung, das seinen Verantwortungshorizont von der Sozialweltsphäre auf den Natur-Allzusammenhang hin erweitert (Schulz-Nieswandt/Chardey/Möbius 2023; Schulz-Nieswandt 2023e; 2024b). Auf der anderen Seite ist ein solches Ethos wiederum auf Formen der Verrechtlichung angewiesen, um tatsächlich gesellschaftliche Wirklichkeit zu werden. Hier lässt sich an das in Teil A bereits erwähnte Konzept des *homo juridicus* (Supiot 2005, Lomfeld 2023) anknüpfen, welches im Grunde besagt, dass sich der Mensch durch Verrechtlichungen organisiert. In diesem Sinne ist die Rechtssubjektivität der Natur als ein neuartiger rechtlicher Ansatz zu verstehen, um Einsichten aus der ethosstiftenden responsiven Selbsttranszendenz und Welthaftigkeitserfahrungen in eine rechtliche Form zu überführen – und sie so als facettenreiches Zusammenspiel eines potenziellen Zivilisationswandelgeschehens Gestalt anzunehmen zu lassen.

Das Ethos responsiver Selbsttranszendenz steht also im engen Zusammenhang mit der notwendigen Ergänzung einer fortschrittlichen Ökosozialethik sowie der Anerkennung natürlicher Akteure als eigenständige Rechtssubjekte. Dieser Zusammenhangskomplex eines möglichen Kulturwandels lässt sich im folgenden Schaubild zusammengefasst darstellen.

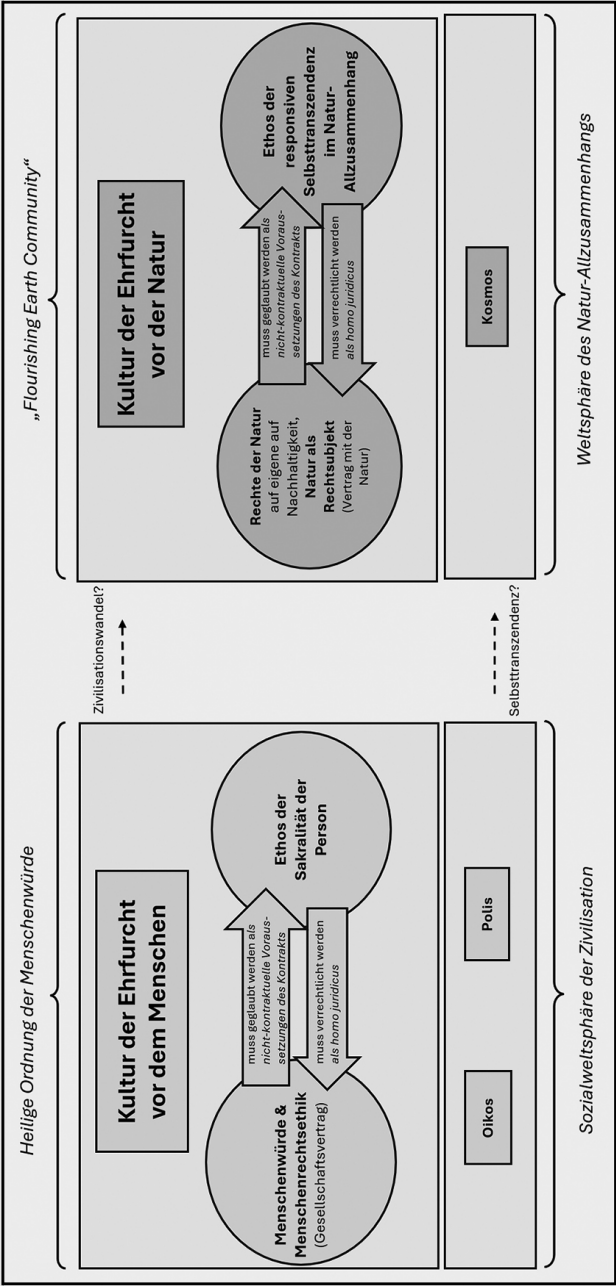


Abbildung 3: Konturen des Zivilisationswandels zur Flourishing Earth Community  
Quelle: Eigene Darstellung

Der hier skizzierte Übergang zu den Zivilisationsmodellen der „heiligen Ordnung der Menschenwürde“ und der „Flourishing Earth Community“ ist von stufenweisen Schritten der Selbsttranszendenz geprägt, die sich einerseits innerhalb der Sozialweltsphäre (Oikos, Polis) wie andererseits auch in die Naturweltsphäre (Kosmos) vollziehen (Schulz-Nieswandt 2023b, 2024, 2024a, 2024c, 2025). Dieses Transformationsgeschehen umfasst weit mehr als einen Wandel in der Gesetzgebung und Rechtsprechung, denn ein Wandel muss auch auf kultureller Ebene erfolgen und dort mit einem Ausbruch aus den Kulturgrammatiken der Ego- und Anthropozentrik einhergehen. Es geht hierbei also um die Überwindung von jener Selbstverlorenheit und Seinsvergessenheit, die die Daseinsgestalt der Moderne dominiert und mitunter als Treiber von Exklusions- und Ausbeutungsstrukturen fungiert, die Mensch *und* Natur betreffen.

Die beiden zivilisatorischen Übergänge – zum einen zur „heiligen Ordnung der Menschenwürde“ und zum anderen zu einer „Flourishing Earth Community“ – erfordern also verschiedene Schritte der Selbsttranszendenz, die sich in zwei Sequenzen unterteilen lassen:

1. eine Sequenz der Selbst-Öffnung innerhalb der Sozialweltsphäre. In der Sozialweltsphäre entwickelt sich der Mensch als relationales Wesen, das sich je nach Umfang der Selbsttranszendenz mit seinen Mitmenschen in existenziellem Zusammenhang setzt und solidarisch verbindet. Die Sakralität der Person beschreibt hier eine Haltung der grundsätzlichen Ehrfurcht vor dem Menschen und bildet die Grundlage des Glaubens an die Heiligkeit der universellen Menschenwürde;
2. eine Sequenz der Selbsttranszendenz hin zur Naturweltsphäre, in der (tendenziell) anthropozentrische Fixierungen des menschlichen Selbstbildes innerhalb der Sozialweltsphäre überwunden werden, indem der Mensch sich als Teil des Natur-Allzusammenhangs begreift. Hier zeigt sich Responsivität gegenüber den Bedürfnissen der Natur: Raubbau für den Menschen wird durch die moralische (wie pragmatische) Einsicht ersetzt, dass die Bedürfnisse einer nachhaltigen Vielfalt des Lebens berücksichtigt werden müssen. Der Mensch erkennt die Natur sodann nicht nur als Nutzwelt, sondern als Mitwelt an, die eigene Bedürfnisse hat und als Rechtssubjekt mit Recht auf eigene Nachhaltigkeit respektiert werden muss. Dadurch konkretisiert sich das Zivilisationsmodell der *Flourishing Earth Community*.

Das Ethos der responsiven Selbsttranszendenz im Natur-Allzusammenhang erweitert die *Ehrfurcht vor der Menschenwürde* um die *Ehrfurcht vor der Natur* und begründet eine umfassendere Verantwortung für das Wohl des allen Lebens, einschließlich der Natur. Ein dahin führender Wandel würde sich also nicht nur auf der Ebene der Rationalität, sondern auch auf der a-rationalen Ebene des Mensch-Seins abspielen – er erfordert eine innere Überzeugung der Wertschätzung und ein *seinstiefes* Staunen über die Verflochtenheit von Mensch und Natur. Somit

kann ein kulturelles Fundament geschaffen werden, das soziale und ökologische Gerechtigkeit konsistent und nachhaltig miteinander verbindet.

Die Konzepte der zweisequenziellen Selbst- und Kulturtransformation und Kulturstufeninnovation (Abb. 3) verdeutlichen, dass es entscheidend ist, *wie* man sich bewusst mit dem eigenen Sein in der Welt auseinandersetzt und sich als Teil eines größeren Zusammenhangs erfährt. Es ist also überaus relevant, wie man sein Verhältnis zur Welt und damit auch seine Rolle und Stellung in ihr definiert. Darüber hinaus ist zu bedenken, dass diese Prozesse des rationalen Erschließens des eigenen Seins im Weltzusammenhang von a-rationalen Aspekten dieser Bewusstwerdung begleitet sind. Man kann also *wissen*, dass man Teil der Kosmogense und Naturweltsphäre ist, doch das Wissen allein reicht nicht aus, um den Komplex der Erfahrung des Allzusammenhangs vollständig zu erfassen. Darüber hinaus wird die Bedeutung der *inneren Überzeugung* ersichtlich, die aus diesen Erfahrungen hervorgeht und somit auch das Wissen über diese Selbsterkenntnis tiefer in das Verständnis der menschlichen Personalität und deren Verstrickungen im Natur-Allzusammenhang hineinträgt. Auf diese Weise prägt diese Erkenntnis kulturelle Sinnhorizonte und gemeinschaftlichen Deutungsmuster sowie die (potenzielle) Entstehung entsprechender Formen des solidarischen Miteinanders von Mensch und Natur.

Analog zur Rolle der inneren Überzeugung von der Sakralität der Person und ihrer Rolle im gelingenden sozialen Miteinander bringt das Ethos der responsiven Selbsttranszendenz im Natur-Allzusammenhang eine Ehrfurcht gegenüber der Natur mit sich. Somit wird eine Haltung zum Sein beschrieben, die der Erfahrung der Welthaftigkeit menschlichen Daseins entspringt und das Mensch-Sein *als* integralen Bestandteil des Wirkungsgeflechts des Natur-Allzusammenhangs auffasst. In der zweiten Selbsttranszendenzsequenz geht es folglich „um ein Ethos der aktiven Passivität als Staunen angesichts einer der instrumentellen Vernunft entzogenen eigenlogischen Natur als das holistische Integral des Allzusammenhangs“ (Schulz-Nieswandt 2025, S. 83).

Das Ethos der responsiven Selbsttranszendenz im Natur-Allzusammenhang fordert also eine Haltung ein, die die eigene Existenz und die eigenen Handlungen in einem größeren, ökologischen und kosmischen Zusammenhang reflektiert. Der Aspekt Responsivität betont hierbei, dass man sich nicht nur passiv als Teil dieses Zusammenhangs begreift, sondern auch aktiv damit auseinandersetzt, wie die eigene Existenz und die eigenen Handlungen schöpferisch (oder zerstörerisch) in die Gestaltbildungsprozesse des gesamten Lebens verwoben sind. Dieses Ethos beschreibt also die Suche nach einer Art der Lebensführung, die das gute Leben im Lichte seiner Nachhaltigkeit im Natur-Allzusammenhang fördert. Es ist ein Prozess des Fragens nach einer angemessenen Form der Verantwortung für das eigene Handeln im Miteinander des Natur-Allzusammenhangs. Somit wird betont, dass das eigene Handeln immer auch ein Handeln als Teil des Natur-Allzusammenhangs und der

darin integrierten Sozialweltsphäre ist, in deren Beschaffenheiten man passiv wie aktiv und sowohl gegenwärtig als auch intertemporal verstrickt ist.

Folgt man dem Gedanken des gelingenden Mensch-Seins im Lichte der Miteinanderfreiheit in Miteinanderverantwortung (Schulz-Nieswandt/Chardey/Möbius 2023), so wirft dies, wie im vorliegenden Aufsatz dargelegt wird, die Frage auf, mit welchem Bewusstsein wir der Reichweite und Tiefe der Verflechtungen dieses Miteinanders begegnen – oder anders gesagt: mit welchem *Miteinanderbewusstsein*. Hier lassen sich weitere, resümierende Fragen anknüpfen: Inwieweit ist man sich des Natur-Allzusammenhangs bewusst, in den man eingebettet ist und als dessen Teil man an dessen fortwährendem, kreativem Werdensprozess beteiligt ist? Und wie lässt sich das Geflecht der Externalitäten im Natur-Allzusammenhang – und damit auch der Auswirkungen des eigenen Handelns – in die man in all seiner seinstiefen Tragweite verwickelt ist, nicht nur auf subjektiver, mentaler Ebene, sondern auch auf kollektiver, kultureller und zivilisatorischer Ebene angemessen internalisieren?

In den vorangegangenen Abschnitten wurde bereits behandelt, in welchen rechtlichen Formen sich neuartige Solidaritätsverhältnisse im Natur-Allzusammenhang denken lassen (siehe Teil A) und in welchem Ethos sich dieses veränderte Verhältnis zur Natur widerspiegeln (siehe soeben in Teil B) könnte. In Teil C wird nun der Frage nachgegangen, wie sich das Konzept des Ethos der responsiven Selbsttranszendenz im Natur-Allzusammenhang im Lichte des Genossenschaftsgedankens ausgestaltet.

## 5. Teil C: Mögliche Entwicklungspfade am Beispiel des Genossenschaftsgedankens – Ausdruckspotenziale einer Kulturgrammatik der Solidarisierung von Mensch und Natur im Lichte des Natur-Allzusammenhangs

Dieser Textteil ist dem Versuch gewidmet, die bisherigen Darlegungen dieses Aufsatzes nun im Horizont des Genossenschaftsgedankens zu erweitern. Genossenschaft kann als Wirtschaftsform betrachtet werden, aber auch als eine Kulturform des gelingenden Miteinanders mit dem Sinngehalt des Existenzials der Sorge für die Achtung der personalen Würde des Menschen, der „als objektiver Geist in der Form der Genossenschaftsidee geprägt ist“:

Die Genossenschaft [ist] nicht nur ein Zweckverband, sondern eine soziale Gesellung. Diese Form-Analyse verweist uns sodann und folglich morphologisch auf den Sinngehalt als Wesenskern der Genossenschaft als Form: Der Sinngehalt ist die Sinnfunktion, wonach das Existenzial der Sorge von der Einschreibung des Pneumas der metaphysischen Idee des Naturrechts der personalen Würde einer Miteinanderfreiheit als objektiver Geist in der Form der Genossenschaft geprägt ist (Schulz-Nieswandt 2025, S. 205).

Zunächst soll kurz umrissen werden, warum die Verbindung von responsiver Selbsttranszendenz und Genossenschaftlichkeit in diesem Themenzusammenhang



überhaupt interessant ist. Anschließend wird die Erweiterung des Gedankens der Weltgenossenschaft und des eidgenössischen Bundes im Lichte des Mensch-Seins im Natur-Allzusammenhang skizziert.

### 5.1 Zur Rolle der Selbsttranszendenz in der Genossenschaftsidee als Kulturform der Miteinanderfreiheit in Miteinanderverantwortung

Die genossenschaftliche Form kann, zumindest unter bestimmten Bedingungen (Thimm 2024; Schulz-Nieswandt 2023d), als Form einer Sorgeskultur für ein gelingendes Miteinander fungieren und hat darüber hinaus das Potenzial, eine Kulturform der Geborgenheit darzustellen – „ein Zuhause“ (Schulz-Nieswandt 2025, S. 180). Die Genossenschaftsidee verkörpert im Grunde Responsivität, Solidarität und verantwortungsvolles Miteinander, das zur Förderung des Wohls derjenigen Akteure verpflichtet ist, die sich genossenschaftlich vereinigt haben. Genossenschaft kann somit im Sinne solidarischer Vergemeinschaftung als Modus der Inklusion von Outsidern fungieren (Schulz-Nieswandt 2023c, S. 46).

Der gesellschaftliche Wandel im Lichte genossenschaftlicher Vergemeinschaftung ist allerdings gesäumt von Prozessen des kulturellen und sozialen Lernens, wobei Schulz-Nieswandt die Bedeutung der Selbsttranszendenz im Prozess des Erlernens einer solidarischen Welt betont:

Die Dynamik der Selbsttranszendenz der menschlichen Person ist die Voraussetzung wie auch Ziel des sozialen Erlernens einer solidarischen Welt in der Form der Genossenschaftsidee (Schulz-Nieswandt 2023c, S. 174).

Um eine solidarische Welt im Sinne der Genossenschaftsidee lernend aufzubauen, ist man Schulz-Nieswandt zufolge auf Dynamiken der Selbsttranszendenz angewiesen. Die Fähigkeit zur Selbsttranszendenz ist eine Voraussetzung dafür, das Konzept einer solidarischen Welt in genossenschaftlicher Form überhaupt erlernen zu können. Zugleich ist die Fähigkeit zur Selbsttranszendenz nicht nur Voraussetzung, sondern auch Gegenstand und Ziel des sozialen Lernens einer solidarischen Welt im Rahmen der Genossenschaftsidee (ebd.). Dies unterstreicht nochmals, dass sich die Seinstiefe der genossenschaftlichen Formidee des Miteinanders nicht auf die (gemein)wirtschaftliche Ebene (Blome-Drees 2022) beschränkt, sondern jenseits der wirtschaftlichen Ebene auch in allen anderen gesellschaftlichen Bereichen als ein progressiver Beitrag zu der Formfindungs-Angebotslandschaft inklusionsorientierter Gemeinschaftsbildung zu betrachten ist (Schulz-Nieswandt 2023c, 2023d, 2023g, Thimm 2024).

Anknüpfend an die Teile A und B wird in Teil C nun eine am Konzept des Natur-Allzusammenhangs ausgerichtete Erweiterung des Horizonts genossenschaftsartiger Solidarität skizziert. Hierzu soll die Erfahrung einer integralen Gemeinschaftlichkeit des gesamten Lebens in die konzeptuelle Diskussion um die Weiterentwicklung der Genossenschaftsidee integriert werden. Es geht dabei im Grunde um die Frage nach den transformatorischen Konsequenzen responsiver Selbsttranszendenz – also einer

Haltung, die schließlich nicht allein auf der Ebene des persönlichen Erlebnisgeschehens verhaftet verbleiben muss, sondern auf gesamtgesellschaftlich-zivilisatorischer Ebene zur Herausbildung von kulturellen Formen tiefgreifender Achtsamkeit gegenüber dem Mensch-Sein im Natur-Allzusammenhang beitragen kann. Es geht also um ein Transformationsgeschehen, das schließlich auch in veränderten wirtschaftlichen Formen der Wohlstandsproduktion Ausdruck finden muss, denn eine tiefgreifende gesellschaftliche Transformation legt das Erfordernis ein neuen Produktionsregimes nahe – zumal die gegenwärtige wirtschaftskulturell eingebettete Produktionsweise von Wohlstand zu den zentralen Ursachen der in vielerlei Hinsicht zu überwindenden anthropogenen Umweltzerstörung gehört (Zeller 2020; Lomfeld 2023, S. 52; Wesche 2023, S. 326–327).

So handelt es sich bei der hier thematisierten erweiterten Reichweite der Selbsttranszendenz, wie in Teil B dargestellt, nicht allein um eine Transzendenz des Horizontes des Individuums und die Überwindung egozentrischer Ansichten, sondern um eine Form der responsiven Selbsttranszendenz, die sich über die Sphäre der menschlichen Sozialwelt hinaus in die Naturwelt hinein erstreckt. Dabei wird anerkannt, dass der Mensch nicht nur ein Sozialwesen, sondern darüber hinaus ein Naturwesen mit Geist ist (Schulz-Nieswandt 2023a, 2024).

Etwas anders gesagt: Eine auf die Naturweltsphäre erweiterte Responsivität und Solidarität beruht auf der Erkenntnis, dass das Ich nur im Wir möglich ist und zugleich das Wir wiederum im Ich einen Knotenpunkt findet, wodurch sich diese beiden Pole der menschlichen Personalität wechselseitig ineinander verflechten. Dieses Wir ist eben zum einen ein sozialweltliches Wir und zum anderen ein gesamtweltliches, natur-allzusammenhängendes „Wir“ – das emergente Ganze des Lebens. Auf kollektiver Ebene ließe sich Selbsttranszendenz somit als Miteinandertranszendenz oder „Wir“-Transzendenz verstehen, die sich einerseits als notwendiges Fundament dieses Wandels entfalten muss und andererseits zugleich als Ziel gelingender Vergemeinschaftung fungiert – einer Form der Vergemeinschaftung, die jedoch erst im Erfahrungsraum responsiver Selbsttranszendenz einleuchtend ersichtlich wird. Das mag epistemisch ein durchaus verschachtelter Befund sein, ist aber eben keineswegs undurchdringbar. Wie lassen sich diese Ansichten zum Mensch-Sein im Natur-Allzusammenhang nun im Lichte genossenschaftsartiger Daseinsgestalt(ung) ausformulieren?

## 5.2 Der „eidgenössische Bund“ der ökosozialen Weltgenossenschaft

Aus Teil A und B wurden zwei Punkte ersichtlich, an die ich an dieser Stelle nochmals erinnern will:

- a) Es ist eine tiefgreifende rechtliche Transformation denkbar – der Vertrag mit der Natur:  
Gemeint ist eine rechtliche Neuausrichtung, die eine wesentlich stärkere Integration ökologischer Nachhaltigkeitsziele in bestehende, auf Humangerechtig-

keit ausgerichtete Rechtsstrukturen vorsieht. Dazu gehört neben einer Erweiterung des zwischenmenschlichen Gesellschaftsvertrags und der Menschenrechte eben die Einführung einer neuen Form der Rechtssubjektivität der Natur und ein (Gesellschafts-)Vertrag mit der Natur (Serres 1994; Kersten 2022) – Konzepte, die in modernen Gesellschaften ansatzweise diskutiert werden, aber bislang kaum institutionalisiert sind.

- b) Es braucht ein kulturelles Fundament der Transformation – die nicht-kontraktuellen Voraussetzungen des Vertrags mit der Natur: Diese tiefgreifende Transformation kann nicht allein durch rechtliche Innovationen etabliert werden. Sie muss von einer entsprechenden inneren Haltung und einer tragfähigen kulturellen Grundlage getragen sein, die als Voraussetzung für die Wirksamkeit und gesellschaftliche Akzeptanz eines Vertrags mit der Natur fungiert.

Hier lässt sich an die Idee vom „heiligen Bund der Freiheit“ (Schulz-Nieswandt 2022) oder etwas genauer, dem „eidgenössischen Bund über die Miteinanderfreiheit in Miteinanderverantwortung“ (Schulz-Nieswandt 2023b, S. 133) andocken, der als eine solche „nicht-kontraktuelle Voraussetzung des Kontrakts“ betrachtet werden kann.

Schulz-Nieswandt beschreibt die Entstehung des heiligen Bundes im Rahmen eines Entwicklungsprozesses des Miteinanderverhältnisses – vom „Gegeneinander über ein Nebeneinander zu einem Miteinander“ (Schulz-Nieswandt 2024f, S. 75). Ziel dieses Prozesses ist es, eine „humangerechte Ordnung der Freiheit angesichts der Pathosopie der Vulnerabilität und des destruktiven Potenzials [...] des homo abyssus“ (Schulz-Nieswandt 2024f, S. 75) zu schaffen. Damit wird gewissermaßen ein zivilisatorisches Gegengewicht zu den Abgründigkeitspotenzialen des Menschen angestrebt. Die zivilisatorische Funktion des „fundamentalkonstitutive[n] eidgenössische[n] Bundes“ besteht somit darin, ein „Anker des Zusammenhalts der Welt“ (Schulz-Nieswandt 2025, S. 159) zu sein – verstanden als Essenz der gesellschaftlichen Verwirklichung der Sakralität der Person:

[Der] Rechtsstaat, der über Art. 2 GG im Horizont von Art. 1 GG wacht, kann seine eigenen normativen Geist-Voraussetzungen nicht aus eigener Kraft heraus erzeugen und sicherstellen, sondern ist auf die diesbezügliche Fähigkeit und Wollens der Zivilgesellschaft angewiesen. Die Sittlichkeit des Staates [...] setzt die Sittlichkeit der Zivilgesellschaft voraus. [...] Es bedarf einer kollektiv geteilten Idee als ein archimedischer Anker: Gemeint ist ein fundamentalkonstitutiver eidgenössischer Bund über die Akzeptanz der Perspektive der Reziprozität der respektvollen Achtung der Mitmenschen. [...] Es ist ein Bund des a-theistischen, post-säkularen Glaubens an eine Idee. Es ist nicht ein Vertrag über die Interessen, sondern ein Bund über eine archimedische Kernidee als Anker des Zusammenhalts der Welt. Die Sakralität der Person bedarf einen sakralen Bund (Schulz-Nieswandt 2025: S. 158)

Der eidgenössische Bund lässt sich somit in seinem Modus der Gemeinschaftsbildung von der bloßen Vertragsgesellschaftlichkeit der Interessengemeinschaft abgrenzen. Dem entgegen stellt der eidgenössische Bund eine Kulturform tiefergreifender Verbundenheit. Zugleich ist der eidgenössische Bund eine Kulturform der

Vergemeinschaftung, die jedoch erst noch heranwachsen muss. In diesem Zusammenhang ist bei Schulz-Nieswandt vom Paideuma der genossenschaftlichen „Kollektivseele“ des eidgenössischen Bundes (Schulz-Nieswandt 2025, S. 128) die Rede (siehe auch Schulz-Nieswandt 2024c, S. 184). Der Begriff Paideuma, der seinen Ursprung in der griechischen Antike hat (Jäger 1936), beschreibt den kulturellen Geist einer Epoche oder Gesellschaft (Frobenius 1921). Man kann das Paideuma also als ein sich fortwährend aktualisierendes Produkt der Selbsterziehung verstehen. Bei Schulz-Nieswandt (2023c, 2025) wird diesbezüglich der Gedanke der Genossenschaftsidee als wichtige kulturgrammatische Stütze eines Kulturwandels betont. Dieser Wandel steht im Zeichen der Offenheit zur solidarischen Vergemeinschaftung, die sich sodann auch auf eine Form der solidarischen Vergemeinschaftung mit der Natur beziehen lässt. Dadurch wird zugleich deutlich, dass die Entwicklung von Kulturformen der Vergemeinschaftung in Freiheit, Gleichheit, Solidarität auf soziale und kulturelle Lernprozesse (Schneupflug/Franz 2012; Schulz-Nieswandt 2024c, S. 266f.) angewiesen ist – und es gibt wohl noch viel zu lernen über die Art und Weise der Eingebundenheit der menschlichen Freiheit in den Natur-Allzusammenhang.

Ein wichtiger Zugang zu diesem Themenkomplex liegt somit darin, dem gesamten Geflecht aus Externalitäten Beachtung zu schenken, in dem sich das menschliche Dasein ereignet:

Auf der Grundlage einer Empathie-gestützten Prosozialität geht es um die Minimierung negativer Externalitäten und um die Optimierung positiver Externalitäten in der sozialontologisch unvermeidbaren figurativen Interdependenz der Menschen. In diesem Sinne hatte Kant in weltbürgerlicher Absicht auch den Traum einer Weltgenossenschaft angedacht (Schulz-Nieswandt 2023d, S. 1131).

Aus der Perspektive des *homo mundanus* (Welsch 2011) befindet sich der Mensch in einem Gegenseitigkeitsverhältnis zur Natur, das auf wechselseitiger Beeinflussung beruht. Vor dem Hintergrund anthropogener Umweltzerstörungen lässt sich allerdings deutlich infrage stellen, inwiefern hier tatsächlich eine Form der Gegenseitigkeit im Sinne einer „reziproken Ermöglichung“ (Schulz-Nieswandt 2024b, S. 114) besteht. Vielmehr werden jedoch negative Externalitäten sowohl gegenüber der Natur als auch gegenüber zukünftigen Generationen systematisch ignoriert und damit negative Konsequenzen billigend in Kauf genommen.

Schulz-Nieswandt betont daher, diese Hinsichten der Naturgebundenheit des Menschen auf die Diskussionen des sozialen Fortschritts zu beziehen.

Es geht also um innovative Beiträge zur humangerechten Progression der Miteinanderfreiheit in Mitverantwortung, auch mit Blick auf zukünftige Generationen und auf das Recht der Natur auf nachhaltige Entwicklung aus der Haltung der Ehrfurcht vor dem Leben heraus. Dieser letzte Aspekt verweist uns darauf, die ganze Problematik von Fortschritt und Innovation nicht nur auf die mitmenschliche Sozialsphäre zu beziehen, sondern den prometheischen Menschen im Gesamtzusammenhang des Anthropozäns zu betrachten (Schulz-Nieswandt 2024c, S. 220).

Es kommt also zentral auf das Erlernen einer Haltung der Ehrfurcht vor dem Leben an, um den „prometheischen Menschen im Gesamtzusammenhang des Anthropozäns“ (Schulz-Nieswandt 2024c, S. 220) zu betrachten und um eine Perspektive zu entwickeln, die die Anforderungen des gelingenden Mensch-Seins im Natur-Allzusammenhang erkenntlich macht und sodann Wege aufzeigt, diesen Anforderungen angemessen gerecht zu werden.

Das Prinzip des eidgenössischen Bundes kann also a) als Anker des Gesellschaftsvertrags auf Wertgrundlage der Sakralität der Person (Joas 2011) fungieren und b) als Anker der Vergemeinschaftung mit der Natur verstanden werden, wobei der Mensch sich *als* Natur identifiziert und im Horizont der Miteinanderverantwortung eines *homo mundanus* (Welsch 2012) versteht. Die allzusammenhangsorientierten Verbundenheitserfahrungen bilden somit das geistig-kulturelle Fundament, auf dessen Basis die Natur als Rechtssubjekt im Natur(gesellschafts)vertrag realisiert werden kann – ganz im Sinne der nicht-kontraktuellen Voraussetzungen des Kontrakts. Analog dazu lassen sich diese Verbundenheitserfahrungen des *homo mundanus* als wichtige kulturgrammatische Säule des Zivilisationsmodells einer ökosozialen Natur-Weltgenossenschaft betrachten, die nun im nächsten Unterkapitel behandelt wird.

### 5.3 Die Skizze einer Natur-Weltgenossenschaft

Hierzu soll nun, zumindest in groben Konturen, das Konzept der kantianischen Weltgenossenschaft über die Sozialweltsphäre hinaus skizziert werden. Der Begriff der kantianischen „Weltgenossenschaft“ (Kant 2018 [1797]) umschreibt im Grunde eine friedliche, rechtlich geregelte Form des Zusammenlebens, in der Menschen und Staaten auf der Grundlage gegenseitiger Achtung und Kooperation agieren. Die Idee ist, dass die Menschheit durch gemeinsame moralische und rechtliche Prinzipien vereint wird. Kants Fokus lag dabei jedoch hauptsächlich auf moralischen, rechtlichen und politischen Beziehungen zwischen staatlich verfassten menschlichen Gemeinschaften und nicht auf der ökologischen Verantwortung dieser Gemeinschaften. Ich folge hierbei der Beurteilung von Welsch (2012, S. 183-216), indem ich annehme, dass Kants Perspektive „anthropisch“, also vom Menschen ausgehend gedacht ist und leite daraus als Kritik am anthropozentrischen Horizont der kantianischen Weltgenossenschaft ab, dass darin die (Natur-)Welthaftigkeit des Menschen ignoriert wird.

Das weltgenossenschaftsartige Miteinander ist bei Kant zwar auf zwischenstaatliche und zwischenmenschliche Beziehungen ausgerichtet, wird jedoch nicht ökologisch transzendiert – zumindest nicht in dem Sinne, dass die Welt- und Naturhaftigkeit der menschlichen Existenz tiefgreifend eruiert worden wäre. Geht man hingegen davon aus, dass das „Dasein genossenschaftlicher Art [ist]“, sofern es sich in einem „Gegenseitigkeitsverhältnis der reziproken Ermöglichung“ (Schulz-Nieswandt 2024b, S. 114) vollzieht, so ist zugleich zu bedenken, dass sich das menschliche Da-

sein im Natur-Allzusammenhang ebenfalls in einem solchen Gegenseitigkeitsverhältnis der Reziprozität befindet. Angesichts von Ausbeutungsverhältnissen, Umweltzerstörung und des Artensterbens kann jedoch gegenwärtig nur bedingt von *wechselseitiger Ermöglichung* gesprochen werden – ob sich daran etwas ändert, bleibt offen. So kommt es auf das Potenzial des Menschen an, sich in seinem Mensch-Sein *als* Teil des Allzusammenhangs zu reflektieren und ein Selbstverständnis zu entwickeln, das seine Naturwelthaftigkeit in das eigene Selbst-Sein integriert. Dieses neuartige Selbstverständnis markiert den Wandel vom *homo civilis*, der sich primär im Horizont der Zivilisation verortet, zum *homo mundanus*, der sich im Kontext seiner Welthaftigkeit erfährt (Welsch 2012). Vor diesem Hintergrund lässt sich die in anthropischer Perspektive gedachte kantianische Weltgenossenschaft durch die Einbeziehung der Naturweltsphäre konzeptionell erweitern – um der (Natur-)Welthaftigkeit des Menschen im gesamten Ausmaß des Natur-Allzusammenhangs gerecht zu werden.

Die Erweiterung lässt sich folgendermaßen darstellen:

1. Vom Gedanken der kantianischen Weltgenossenschaft...
  - gemeint ist hier eine weltumspannende Assoziation der Menschen im Bekenntnis zur Miteinanderfreiheit in Miteinanderverantwortung und im Modus (*sozial*-)weltgenossenschaftlichen Miteinanderbewusstseins, wie sie der Heiligen Ordnung der Menschenwürde entspräche (siehe Teil B; sowie Möbius 2020; Schulz-Nieswandt 2017) –
2. ... hin zur Erweiterung als Natur-Weltgenossenschaft;
  - im Sinne von Miteinanderfreiheit in Miteinanderverantwortung in *natur-weltgenossenschaftlichem* Miteinanderbewusstsein. Eine Form des Miteinanders, wie sie etwa einer Gestalt der „Flourishing Earth Community“ (Tucker/Swimme 2011) entspräche (siehe Teil B; sowie Möbius 2023; Schulz-Nieswandt 2023f; Halfbrod 2020; Zeller 2020); und die wiederum als Kulturgrammatik der Anerkennung der Natur als Rechtssubjekt etabliert werden kann (Serres 1994; Schweitzer 2020; Kersten 2022; Lomfeld 2023; Latour/Schultz 2022).

Auf diesen Pfaden des Wandels geht es also darum, Kulturgrammatiken responsiver Selbsttranszendenz hervorzubringen, die das menschliche Selbstverständnis als Teil der Natur offenbaren. Dies kann im Grunde als eine Erweiterung des Horizontes des eidgenössischen Bundes betrachtet werden, der alle Aktanten des Natur-Allzusammenhangs miteinbezieht. So verläuft der hier skizzierte Wandel ausgehend von der Erkenntnis existenzieller Naturgebundenheit hin zu einer Kulturgrammatik der genossenschaftlichen Naturverbundenheit. Er beschreibt ein erweitertes Miteinanderbewusstsein entlang der Sequenzen der Selbsttranszendenz der Sozial- und Naturweltsphäre. Diese Sequenzen verkörpern wiederum zugleich zentrale Voraussetzungen als auch Facetten der Zielgestalt der gesellschaftlichen Verwirklichung der Miteinanderfreiheit in Miteinanderverantwortung im Natur-Allzusammenhang.

#### 5.4 Außerdem: Auf dem Weg zu einem neuen Wirtschaftsethos?

Aus dem Ethos der responsiven Selbsttranszendenz im Natur-Allzusammenhang lässt sich somit auch ein neues Wirtschaftsethos ableiten; ein Wirtschaftsethos, das nicht nur auf die Wohlstandsgewinnung durch materielle Produktion abzielt, sondern ebenso eine umfassende und vielschichtige Sorgearbeit für eine intakte Ökologie sowie die Wiederherstellung der durch anthropogene Einflüsse verlorenen ökologischen Vielfalt ausdrücklich miteinschließt. Entgegen anthropozentrischen Orientierungen der Wohlstandsgewinnung, die auf einem Gegenüber von Mensch und Natur beruhen, ist das menschliche Dasein tatsächlich jeden Tag aufs Neue ein integraler Teil des Natur-Allzusammenhangs – eines Zusammenhangs, dessen Reichhaltigkeit jedoch durch extraktivistischen Raubbau nachhaltig geschädigt wird. Auf der Suche nach einem Ausweg ist daher auch vom Übergang von einer extraktivistischen Wirtschaftsweise die Rede, worin die Natur als Ressource objektiviert wird und ohne Rücksicht auf deren Nachhaltigkeit ausgebeutet werden darf, hin zu einer post-extraktivistischen Wirtschaftsweise, worin stärker auf die pluralistische Wechselseitigkeit des nachhaltigen Zusammenlebens auf einem lebendigen Planeten geachtet wird (Zeller 2020; Fladvad/Busse 2023; Kramm/Wesche 2024). Dies beschreibt besagten Wandel, der im Falle seines Eintretens zahlreiche Lernprozesse mit sich bringen wird (Puk 2024) – und auch bringen muss, denn Konflikte sind unvermeidbar. Umso entscheidender ist deshalb die Frage, *wie* mit den Konflikten umgegangen werden soll, die im Zuge einer solchen neuartigen Handhabung des Verhältnisses von Mensch und Natur entstehen.

Ein unter solchen Gesichtspunkten konzipiertes solidarisches Wirtschaften im Lichte des Natur-Allzusammenhangs erfordert die Förderung der Mitglieder einer sodann holistischen, *ökosozialen* Solidargemeinschaft des planetaren Lebens, denn es ist davon auszugehen, dass das menschliche Wohl und das Wohl der Natur ineinander integriert sind – im Grunde handelt es sich um *ein und dasselbe pluralistisch-holistische Wohl*. Es geht somit um die Anschauung, das holistische Wohl des Lebens als einen Wert an sich anzuerkennen, dem sowohl im Ganzen als auch in seinen Einzelteilen Respekt und Achtung gebührt. Zugleich kommt dem Menschen als einem besonders bewussteinfähigen und eigensinnig kreativen Element in der Dynamik des Lebens zudem eine besondere Verantwortung gegenüber dem Natur-Allzusammenhang zu. Entscheidend ist dabei, dass er die Konsequenzen seines Handelns erkennt, sie im Kontext des Natur-Allzusammenhangs reflektiert und seine moralische Verantwortung daraus ableitet.

Auf diesen Transformationspfaden ist die Entwicklung solidarischer Formen genossenschaftlichen Vergemeinschaftens & Wirtschaftens von zentraler Bedeutung:

1. mit den Mitmenschen – durch Solidarisierung mittels responsiver Selbsttranszendenz in der Sozialweltsphäre, und
2. mit der Natur – durch Solidarisierung mittels responsive Selbsttranszendenz in der Naturweltsphäre.



Wenn der Mensch die Natur zum Akteur und Rechtssubjekt erklären kann, dann kann er sich auch mit den Rechtssubjekten der Natur in ein genossenschaftliches Verhältnis setzen – und dabei die Interessen der Natur respektieren, die durch den Menschen vertreten werden. Im Grundwertekanon eines erweiterten Zivilisationsmodells, das den Gedanken der Menschenwürde integrativ auf das Wohl der Natur ausweitet, betrachtet sich der Mensch als in dieses Wohl eingebunden. Dieses Wohl der Natur ist dabei bestimmt als jene Vielfältigkeit des Ökosystems, aus dem der Homo sapiens hervorgegangen ist und das die Grundlage für die globale Verbreitung und zivilisatorische Entwicklung des Menschen bildet. So kehrt die Transzendenz des Mensch-Seins im Natur-Allzusammenhang zur aktiven Rolle des Menschen selbst zurück – eine Erkenntnis, der man sich jedoch öffnen muss und woraus sich schließlich auch die Möglichkeit ergibt, genossenschaftliche Solidarisierung *mit* der Natur gemeinschaftlich als jene Daseinsgestalt zu entfalten, in der das Potenzial des guten Lebens im Natur-Allzusammenhang verborgen liegt. Dieses Potenzial gilt es gemeinschaftlich zu ent-decken – nicht zuletzt in der Art und Weise des Wirtschaftens.

5.5 Zwischenfazit: Skizze eines Zivilisationswandels

Diese Zusammenhänge seien abschließend in einem Schaubild festgehalten:

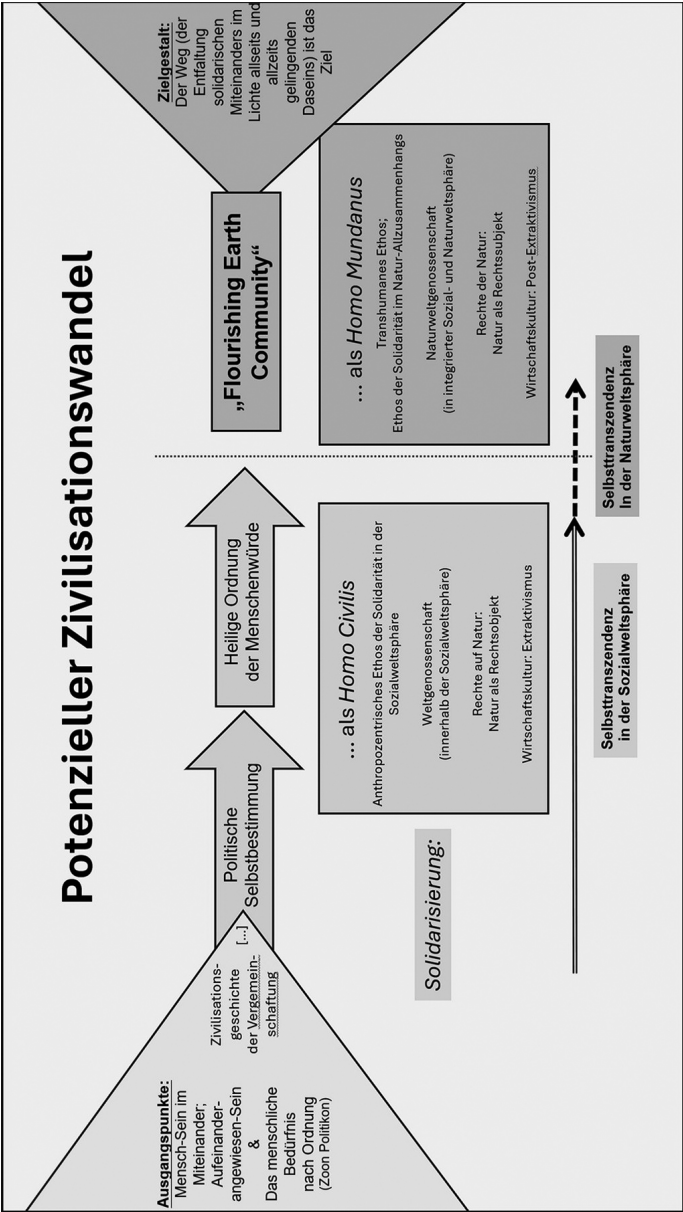


Abbildung 4: Übersicht des hier thematisierten Zivilisationswandelpotenzials

Quelle: Eigene Darstellung

Das Schaubild zeigt ein Modell eines potenziellen Zivilisationswandels, das in drei vertikale Ebenen (a, b, c) gegliedert ist. Im Kern veranschaulicht es zwei aufeinander aufbauende Sequenzen der Selbsttranszendenz, die die Entwicklung der menschlichen Gemeinschaft im Lichte einer erweiterten Solidarität beschreiben:

- a) Der Ausgangspunkt des Modells ist das Menschsein als „Zoon Politikon“ (Höffe 2005; Aristoteles 2012, S. 6) – ein Wesen, das auf Gemeinschaft und Ordnung angewiesen ist. Zentral ist das Bedürfnis nach politischer Ordnung, das im zivilisationsgeschichtlichen Prozess der Vergemeinschaftung verankert ist und zu dem Bedürfnis nach politischer Selbstbestimmung führt.
- b) Zwei Sequenzen der Selbsttranszendenz als Grundlagen integraler Solidargemeinschaftlichkeit:

1. Selbsttranszendenz in der Sozialweltsphäre, Responsivität als homo civilis als Heilige Ordnung der Menschenwürde, im eidgenössischen Bund der sozialen Freiheit:

Selbsttranszendenz bedeutet hier die Einsicht in die Verflechtungen der eigenen Persönlichkeit mit der sozialen Mitwelt. Gemeinschaftliche Solidarität entsteht durch die Überwindung von Gegeneinander und Nebeneinander hin zu einem achtsamen Miteinander, das von responsiver Reziprozität geprägt ist. Diese Haltung fördert Inklusion, Partizipation und Chancengerechtigkeit, getragen von dem Geist der Menschenwürde und der Ehrfurcht vor dem Menschen. Ziel hierbei ist es, ein Fundament für soziale Gerechtigkeit und Zusammenhalt zu schaffen, das den Gemeinwohlgedanken im Horizont des zwischenmenschlichen Miteinanders verankert.

2. Selbsttranszendenz in der Naturweltsphäre, Responsivität als homo mundanus, als Advokat der Flourishing Earth Community, im eidgenössischen Bund der *ökosozialen* Freiheit:

Die Erweiterung der Solidarität auf die Naturweltsphäre bedeutet, den Menschen nicht als Beherrscher der Natur, sondern als Teil des planetaren Lebens zu begreifen. Dies umfasst eine Ehrfurcht vor der Natur als eigenständigem Wert, die Verantwortung für nachhaltiges Wirtschaften und den Schutz der natürlichen Vielfalt einfordert. Diese Perspektive erkennt an, dass das Wohl des Menschen untrennbar mit dem Wohl der Natur verbunden ist.

Responsive Selbsttranszendenz wird somit als Schlüssel zu einem Kulturwandel betrachtet, der den Horizont der gemeinschaftlichen Solidarität schließlich auf den Natur-Allzusammenhang erweitert. Die daraus hervorgehende Haltung bildet die Grundlage für ein genossenschaftliches Weltverhältnis, das sowohl soziale als auch ökologische Gerechtigkeit umfasst. Die Idee der genossenschaftlichen Solidarisierung dient dabei sowohl als Weg als auch als Ziel einer integralen Gemeinschaftlichkeit, die die Herrschaft über Mensch und Natur

gleichermaßen überwinden soll. Ein solches genossenschaftliches Ethos fördert nicht nur Achtsamkeit und Responsivität gegenüber den Bedürfnissen der Mitwelt, sondern ermöglicht auch die Entwicklung eines ganzheitlichen Verantwortungsbewusstseins im Sinne eines solidarischen, nachhaltigen Daseins.

- c) Das Ziel ist die Gestaltung einer integralen „Flourishing Earth Community“, in der Solidarität und Verantwortung auf soziale und natürliche Systeme ausgedehnt werden. Diese Perspektive wird als Übergang von einem anthropozentrischen zu einem transhumanen Ethos beschrieben. Das Modell zeigt, wie die Integration von Menschenwürde und Naturverbundenheit die Grundlage für einen nachhaltigen Zivilisationswandel schafft. Es verbindet ethische, kulturelle und politische Dimensionen und stellt die Genossenschaftsidee als Weg und Ziel einer solidarischen und nachhaltigen zivilisatorischen Ordnung des gelingenden ökosozialen Miteinanders dar:

Die Dynamik der Selbsttranszendenz der menschlichen Person ist die Voraussetzung wie auch Ziel des sozialen Erlernens einer solidarischen Welt in der Form der Genossenschaftsidee (Schulz-Nieswandt 2025, S. 153).

Der Zivilisationswandel hin zur rechtlichen sowie kulturgrammatischen Implementation der Natur als Rechtssubjekt (auf kontraktuell-rationaler sowie nicht-kontraktueller, a-rationaler Ebene) lässt sich somit im Kern als ein neuartiges genossenschaftliches Projekt der Vergemeinschaftung betrachten: als post-kantianische Natur-Weltgenossenschaft. Eine Form der Gemeinschaftlichkeit, die nicht nur aus wirtschaftlichem Nutzen oder als Rahmen der Gemeinschaftsbildung zwischen Menschen resultiert, sondern die Betrachtung des Gemeinschaftlichkeitsgedanken mit dem Natur-Allzusammenhang als Begründungsbasis einer holistischen Perspektive auf die integrale Gemeinschaftlichkeit des Lebens umfasst, getragen von der Erkenntnis, dass das Ich im Wir ist beziehungsweise das Wir im Ich. Dieses „Wir“ ist ein sozialweltliches Wir und darüber hinaus ein gesamtweltliches, allzusammenhängendes Wir, das es perspektivisch zu erlernen gilt (Schulz-Nieswandt 2017a, 2023b).

Wenn man der Erweiterung des Prinzips der Miteinanderfreiheit und Miteinanderverantwortung auf die Ebene des Natur-Allzusammenhangs folgt, dann braucht es auch eine andere Wirtschaftsethik. Und weil das Verwirklichungsgeschehen von Ethik wiederum von Kultur getragen werden muss, scheint auch ein neues Wirtschaftsethos geboten, das das integrale Weltverständnis des Natur-Allzusammenhangs in eine entsprechende, handlungsleitende Haltung zum Sein integriert – hier erscheinen genossenschaftliche Formen als geeignete alternative Formen des Wirtschaftens, da sie sich weniger durch Herrschaft und Ausbeutung auszeichnen, sondern vielmehr durch Achtsamkeit auf das gemeinsame Wohlergehen (Schulz-Nieswandt 2003).

Dieser Kulturwandelschritt lässt sich versinnbildlichen als Übergang vom Menschen als Holzfäller des Seins, der kraft seiner technologischen Wirkmächtigkeit der

Natur Güter abringen kann, die dem Wohl des Menschen förderlich sind, hin zum Bild des Menschen als Förster des Seins, in dem der Mensch sich mit einer Rolle und Stellung als Akteur kreativer Sorgearbeit an der Gesamtgestalt des Lebens identifiziert (Möbius 2023). Damit wird ein solidarisches Wirtschaften im Lichte des Ethos des Allzusammenhangs konzipiert, das die Förderung aller Mitglieder einer ökosozialen Solidargemeinschaft des planetaren Lebens zum Ziel hat. Eben weil das menschliche Wohl in das Wohl der Natur integriert ist, kommt es darauf an, den „binären Code des Dualismus von Kultur und Natur zu überwinden“ (Schulz-Nieswandt 2023f, S. 430). Ausgehend vom Mensch-Sein im Natur-Allzusammenhang ist es, wie bereits gesagt, im Grunde *ein und dasselbe Wohl*. Im Namen der responsiven Selbsttranszendenz im Natur-Allzusammenhang darf man hoffen, dass dieser Erkenntnis Taten folgen.

## 6. Fazit

Mensch-Sein bedeutet, sich den Daseinsherausforderungen zu stellen und sich wechselseitig darin zu befähigen, füreinander Sorge zu tragen und Strukturen der Daseinsvorsorge zu entwickeln – Strukturen, die die gelingende Charakterentwicklung der menschlichen Person hin zu einem schönen, wahren, guten Dasein ermöglichen (Schulz-Nieswandt 2017a; 2024b). Die Freiheit der Persönlichkeitsentfaltung ist dabei von Natur aus als gebundene Freiheit zu verstehen, die des kooperativen Miteinanders und der achtsamen Fürsorge bedarf. Als soziales Wesen ist der Mensch auf seine Mitmenschen angewiesen, um ein gelingendes Leben entfalten zu können. Ein gelingendes Dasein hängt jedoch nicht allein von dem Interaktionsgeschehen innerhalb der *menschlichen* Mitwelt ab, sondern auch von der *natürlichen* Mitwelt. Es darf nicht verdrängt werden, dass der Mensch nicht nur im Rahmen der zwischenmenschlichen Sphäre Wohlstand erzeugt, sondern diesen zugleich extraktivistisch der Natur entzieht. Tatsächlich ist die Geschwindigkeit von Modernisierung sowie des Bevölkerungs- und Produktionswachstums der letzten hundert Jahre historisch beispiellos – sie führte jedoch zugleich zu einer massiven Reproduktionskrise von Ökosystemen. Die Folgen des menschlichen Handelns im Klimawandel und das Artensterben machen zunehmend deutlich, dass dieses moderne Produktionsregime an seine ökologischen Grenzen stößt (IPBES 2019, IPCC 2024, Club of Rome und Council on the Human Future 2024). Spätestens seit der industriellen Revolution ist die weitgehende Koexistenz von Mensch und Ökologie aufgehoben (siehe hierzu auch: Marx 1867). Der Mensch hat sich im Zuge weitreichender Hochindustrialisierung im 19. und 20. Jahrhundert zu einem entscheidenden ökologischen Faktor entwickelt – in einem Ausmaß, dass sein eigener Einfluss auf die Naturwelt nicht nur für Klima, Tier- und Pflanzenwelt, sondern auch für die menschliche Zivilisation selbst existenzielle Risiken birgt. Wie lässt sich nun die anthropogene Naturzerstörung und existenzielle Selbstgefährdung der Menschheit eindämmen? Angesichts der existenziellen Gesamtsituation der Menschheit im 21. Jahrhundert erscheint es äußerst dringlich, reflektierte und wert-

fundierte Antworten auf die Frage zu entwickeln, was als angemessener Umgang mit einer solchen Situation betrachtet werden sollte. Diese Antwortsuche bildet zugleich die zentrale Ausgangsfragestellung des vorliegenden Aufsatzes.

Im Zuge dieser Untersuchung wurde sodann dargelegt, warum eine tiefgreifende Verhaltensänderung und damit einhergehende Transformationsbereitschaft des Menschen notwendig erscheint und wie diese Transformationsbereitschaft mit einem veränderten Verständnis des menschlichen Weltverhältnisses synergisiert. Es wird argumentiert, dass anstelle des Modus der Herrschaft gegenüber der Natur ein Miteinander *mit* der Natur angemessen erscheint, das neben der Ehrfurcht vor dem Menschen auch die Ehrfurcht vor der Natur miteinschließt (Schweitzer 2013). Es geht also um eine Erweiterung des Horizonts der Achtsamkeit, die sich als Kernmerkmal des Zivilisationsmodells der „Flourishing Earth Community“ (Tucker/Swimme 2011, S. 113; Möbius 2023) verstehen lässt, die neben einer ökosozial orientierten Werthaltung ein neues, integrales Verhältnis von Mensch und Welt offenbart. Dies wurde abschließend dann als die Geistkultur einer (Natur-)Weltgenossenschaft des Lebens beschrieben.

Wie können diese zunächst abstrakten theoretischen Überlegungen zu einem möglichen Transformationsgeschehen in eine anschaulichere Form überführt werden?

#### A) Transformation auf rechtlicher Ebene

Rein konzeptionell ist die Ausdehnung anthropozentrisch orientierter Naturschutzrechte, also die *Rechte des Menschen auf Natur*, bereits weit fortgeschritten. Darüber hinaus existieren jedoch ebenfalls Ansätze, in denen *der Natur selbst Rechte auf eigene Nachhaltigkeit* zugesprochen werden, etwa durch die verfassungsrechtliche Anerkennung der Natur als Rechtssubjekt in Ecuador und Bolivien (Knauß 2020). Solche rechtlichen Entwicklungen können durchaus als richtungsweisende Vorbilder dienen. Gleichwohl stellt sich die Frage, ob die Einführung der Rechtssubjektivität der Natur auch als praktikable Antwort auf gegenwärtige ökologische Herausforderungen gelten kann. Als Ergebnis der hier angestellten Untersuchungen lässt sich diese Frage insgesamt bejahen – unter bestimmten Voraussetzungen: a) Es müssen noch einige rechtliche und ethische Fragen geklärt werden, insbesondere zur Abwägung dieses erweiterten Spektrums der Rechtssubjekte. b) Es sollte beachtet werden, dass diese Transformationen konfliktträchtig sind (Stichwort: Eigentumsrechte) und deren Lösung nicht nur rechtliche, sondern auch strukturelle, institutionelle sowie soziale und kulturelle Innovationen verursachen wird, also ein Wertewandel auch mit einem Kultur- und Strukturwandel einhergehen muss. c) Zudem muss berücksichtigt werden, dass ein solcher Wandel eine Kultur der responsiven Selbsttranszendenz im Natur-Allzusammenhang erfordert, die auf der Ethos-Ebene diese neuen Formen der Rechte der Natur im Lichte der Umweltethik des *pluralistischen Holismus* untermauert (Gorke 2010; Schweitzer 2020; Knauß 2020; Ladwig 2023).

Da die Natur jedoch gegenüber dem Menschen weder für sich abstimmen noch sich juristisch aussprechen kann, muss der Mensch dies in der Rolle des Advokaten der Natur (Wesche 2023, S. 298) übernehmen und ihre Ansprüche gegenüber der menschlichen Zivilisation vertreten, verteidigen und durchsetzen (Latour 2010; Serres 1994). Darüber hinaus geht es um eine Transformation des Mensch-Welt-Verhältnisses, die diesem Wertewandel durch ein starkes kulturelles Fundament nachhaltige Schubkraft verleiht und dabei die anthropozentrische Perspektive auf das menschliche Verhältnis zur Natur überschreitet.

## B) Transformation auf Ethos-Ebene

Die nähere Betrachtung des Mensch-Seins im Natur-Allzusammenhang eröffnet Perspektiven auf das Phänomen des planetaren Lebens als Schauplatz evolutiver Differenzierungen. Diese Differenzierungen sind durch den Allzusammenhang ihrer Werden und ihres Werdens als Ganzheit eines Prozesses dynamischer Kreativität miteinander verbunden. Eben durch diese seinsgeschichtliche Verkettung ist das Ganze mehr als die Summe seiner Teile – ein Umstand, der sich durchaus *seins-tief bestaunen* lässt. Wenn man sich aus dem individualistisch-egozentrischen beziehungsweise anthropozentrischen Selbstbild (selbst)transzendiert, betrachtet sich das eigene Bewusstsein zunehmend als integralen Bestandteil dieses Allzusammenhangs. Anders betrachtet reflektiert sich dieser Allzusammenhang wiederum als menschliches Bewusstsein, da es nicht zuletzt Prozesse des Werdens der Welt sind, die in diesem Zustand der bewussten Reflexion im menschlichen Subjekt kulminieren – hin zu einem integralen Weltselfbild. Der naturehrfürchtige Mensch hat, wenn man so will, die „Ehre“, dasjenige Momentum der Bio- und Kosmogenese zu verkörpern, worin sich das menschliche Bewusstsein als passiver wie auch aktiver Teil dieses Seinszusammenhangs begreift (Schulz-Nieswandt 2023e, 2024b). Der Mensch befindet sich dabei unausweichlich *im* Natur-Allzusammenhang, unabhängig davon, ob er sich dessen bewusst ist oder nicht. Man kann sich dieser Stellung und Rolle in der Natur öffnen, sie ehrfürchtig annehmen und Werthaltungen, Weltanschauungen sowie moralische Gesinnungen entwickeln. Somit übernimmt man schließlich, auf Grundlage dieser Selbsttranszendenz Erfahrungen, aktiv Verantwortung für die Konsequenzen der eigenen Handlungen im Rahmen diese Natur-Allzusammenhangs, in den die eigene Existenz so untrennbar verflochten ist. Das ist die Entwicklungsrichtung des Ethos der responsiven Selbsttranszendenz im Natur-Allzusammenhang.

## C) Bezug zur Genossenschaftlichkeit

Will man Verantwortung für die eigenen Handlungen im Kontext des Natur-Allzusammenhangs übernehmen, so kommt es darauf an, für die Wechselwirkungen mit der Natur, die durch das innovative Bewusstsein beeinflusst werden, Sorge zu tragen. Es geht in dieser Hinsicht sodann darum, Verhältnisse responsiver Reziprozität gegenüber der Natur zu entwickeln. Dabei lässt sich die Vorstellung des



Gemeinwohls im Rahmen der Sozialweltsphäre auf das Gemeinwohl im Rahmen der Naturweltsphäre ausweiten. Dieser Rahmen ist, wie es sich im Lichte des Natur-Allzusammenhangs der menschlichen Existenz offenbart, ohnehin der eigentliche Rahmen des menschlichen Wirtschaftens.

Die Entfaltung des genossenschaftlichen Kulturpotenzials im Lichte responsiver Selbsttranszendenz des Mensch-Seins im Natur-Allzusammenhang bedeutet also, den ausbeuterischen Antagonismus einerseits gegenüber den Mitmenschen und andererseits gegenüber der Natur zu überwinden. Einsichten in die Naturgebundenheit der menschlichen Existenz sollten in diesem Kontext nicht nur als Projektionsflächen der verzweifelten Besorgnis herhalten, sondern können vielmehr eine Kraftquelle der Orientierung zur Vergemeinschaftung im Natur-Allzusammenhang werden. Dies kann, trotz aller gut begründbaren Zukunftsskepsis angesichts des gegenwärtigen Weltgeschehens, dennoch zugleich geistigen Raum für motivierende Hoffnung auf eine bessere Zukunft schaffen.

In der Herangehensweise, für die Natur Sorge zu tragen, indem man sich als ein Teil von ihr identifiziert, schlummert gewissermaßen ein noch unerschlossener (oder auch: im Zuge der Zivilisationsgeschichte vergessener) „naturgenossenschaftlicher“ Geist des Miteinanders im Natur-Allzusammenhang, der relevant wird, wenn es darum geht, aus den kollektiven Potenzialen des gesamten Lebens auf dem Planeten ein kooperatives, solidarisches und nachhaltiges Miteinander zu gestalten. Der Begriff der Solidarität wird hierbei in einem pluralistisch-holistischen Sinne mit-weltlich gedacht. Wenn man sich dahingehend selbsttranszendiert und somit als Teil der Natur identifiziert, könnte man hier anstelle der Modi des Gegeneinanders und Nebeneinanders Modi des Miteinanders – oder auch eines *Aleinandere* – erreichen, die den Einsichten aus der Erfahrung des Mensch-Seins im Natur-Allzusammenhang in genossenschaftlicher Form gerecht werden.

Die Ideen der Natur als Rechtssubjekt, der responsiven Selbsttranszendenz im Natur-Allzusammenhang und der genossenschaftlichen Vergemeinschaftung verbinden sich zu einem Weg, der eine attraktive Möglichkeit bietet, den Herausforderungen zu begegnen, denen ein allzusammenhangs-achtsamer Mensch im 21. Jahrhundert gegenübersteht. Dieser Weg der zweistufigen „eidgenössischen“ Vergemeinschaftung – einerseits mit dem Mensch-Sein und andererseits mit den natürlichen Akteuren im Natur-Allzusammenhang als Mitglieder der Gemeinschaft des Lebens – stellt eine (mögliche) Antwort auf die Sorge eines Teilnehmenden des Lebens für die Welt dieses Lebens dar. Dies sind Erfahrungsinhalte responsiver Selbsttranszendenz im Natur-Allzusammenhang, die den ökosozial aufgeklärten und verantwortungsbewussten Menschen dazu anrufen, sich auf Grundlage der Bewusstwerdung des Mensch-Seins im Natur-Allzusammenhang in den fortwährenden Gestaltwandel der Welt einzubringen.

Gemäß dem in der Grundrechtecharta der EU festgeschriebenen Credo streben die Mitgliedstaaten der EU einen Zustand der „Einheit in Vielfalt“ an. Diese Einheit

muss aber auch sozial gerecht sein, als solidarische Einheit mit dem Menschen, was bereits herausfordernd erscheint. Noch komplexer wird es, wenn diese Einheit auch ökologisch gerecht sein muss – und eine solidarische Einheit in Vielfalt *mit* der Natur und als Teil der Natur einfordert, was bestehende Problemlagen und Verteilungskonflikte weiter verschärft. Hier bietet sich die umweltethische Perspektive des pluralistischen Holismus an, um eine ethisch fundierte und nachhaltigkeitsbezogene Orientierung zu bieten. Als kulturelles Fundament beziehungsweise nicht-kontraktuelle Voraussetzung lässt sich in diesem Zusammenhang das Ethos der responsiven Selbsttranszendenz als Kernmerkmal eines Entwicklungspaths hin zu dieser Solidarisierung mit dem Natur-Allzusammenhang festhalten, die auf die Selbst-Identifikation des Menschen als Teil dieses Natur-Allzusammenhangs angewiesen ist. Ökosoziale Solidarität auf der Grundlage responsiver Selbsttranszendenz ist also nicht nur konzeptuell denkbar, sondern erweist sich auch in ethischer und moralischer Hinsicht als durchaus logisch konsistent. Es ist allerdings noch ein Weg vieler Schritte, die noch nötig sind, um von einer gesellschaftlichen Verwirklichung dieses Zivilisationsmodells zu sprechen. Dennoch gibt es bereits einige Ansätze, die darauf hinweisen, dass dieser Weg bereits angegangen wird. Diese Ansätze sind sowohl im Großen (öffentlich, institutionell, politisch, im Gesellschaftsganzen) als auch im Kleinen (alltäglich, kontemplativ, werthaltungs- und verhaltensreflexiv) in der gesellschaftlichen Wirklichkeit erkennbar und eröffnen Möglichkeiten, kreativ an dem damit verbundenen Transformationsgeschehen mitzuwirken. Die Theorie der responsiven Selbsttranszendenz im Natur-Allzusammenhang beschreibt das geistige Potenzial, diese Zukunftspfade des gelingenden Mensch-Seins erkenntlich zu machen.

## Literatur

- Adloff, Frank und Tanja Busse (Hrsg.) (2023), *Welche Rechte braucht die Natur? Wege aus dem Artensterben*, Weinheim.
- Aristoteles (2012), *Politik*, hrsg. von Eckart Schütrump, Hamburg.
- Armanski, Gerhard (1979), Überlegungen Zum Verhältnis von Mensch, Natur Und Gesellschaft, in: PROKLA Zeitschrift Für Kritische Sozialwissenschaft, 9. Jahrgang, Heft 34, S. 109–24.
- Barla, Josef (2023), *Natur, Mensch und Gesellschaft im Anthropozän. Auf dem Weg zu einer mehr-als-menschlichen Soziologie?*, Boston/Berlin.
- Bielefeldt, Heiner. (2024): Mehr als eine Subkategorie der Rechte der Natur, in: Zeitschrift für Menschenrechte, 2024, 18. Jahrgang, Nr. 1, S. 182-189.
- Birnbacher, Dieter und Andreas Kuhlmann (2006), *Bioethik zwischen Natur und Interesse*, Frankfurt.
- Blome-Drees, Johannes (2022), *Kooperatives Wirtschaften in Genossenschaften*, Berlin.
- Boucher, David und Paul Kelly (Hrsg.) (1994), *The Social Contract from Hobbes to Rawls*, London.
- Boysen, Sigrid (2021), *Die postkoloniale Konstellation: Natürliche Ressourcen und das Völkerrecht der Moderne*, Tübingen.

- Büscher, Nick (2024), Soll es Rechte der Natur geben? Naturethisch-rechtsphilosophischer Essay zu der Frage, ob der Natur der Status als Rechtssubjekt zukommen sollte, in: *Natur und Recht*, Jahrgang 46. Heft 3, S. 165-171.
- Buser, Andreas und Hermann Ott (2023), Zur Ökologisierung des Rechts: Rechte der Natur als Paradigmenwechsel, in: *Welche Rechte braucht die Natur? Wege aus dem Artensterben*, hrsg. von Adloff, Frank und Tanja Busse, Weinheim, S. 159-176.
- Club of Rome und Council for the Human Future (2024), Roundtable on the Human Future: Final Report. Hosted by The Club of Rome and The Council for the Human Future, [www.clubofrome.org/wp-content/uploads/2024/08/Roundtable-Final-Report.pdf](http://www.clubofrome.org/wp-content/uploads/2024/08/Roundtable-Final-Report.pdf) [Zugriff: 24.1.2025]
- Crutzen, Paul (2002), Geology of Mankind, in: *Nature*, 415(6867), 23.
- Damasio, Antonio (2013), Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins. 10. Aufl. München: List.
- Dannenberg, Jan (2021), Sozial-ökologische Krise und kollektives Landeigentum Eine (re)produktionstheoretische Analyse in Bukidnon, Bielefeld.
- Degens, Phillip und Frank Adloff (2023), Wem gehört die Natur? Für ein erweitertes Commons-Verständnis, in: *Welche Rechte braucht die Natur? Wege aus dem Artensterben*, hrsg. von Adloff, Frank und Tanja Busse, Weinheim, S. 193-206.
- Descartes, Rene (2016), Abhandlung über die Methode, richtig zu denken und Wahrheit in den Wissenschaften zu suchen, hrsg. von Guth, Karl-Maria, Berlin. (Original von 1637).
- Durkheim, Émile (1977), Über die Teilung der sozialen Arbeit, Frankfurt am Main.
- Ellis, Erle (2018): *Anthropocene: A Very Short Introduction*, Oxford.
- Fladvad, Benno und Tanja Busse (2023), Ernährungssouveränität und die Rechte der Natur: Synergien und Widersprüche, in: *Welche Rechte braucht die Natur? Wege aus dem Artensterben*, hrsg. von Adloff, Frank und Tanja Busse, Weinheim, S. 193-206.
- Frankl, Viktor E. (1975), *Ärztliche Seelsorge*, Wien.
- Frobenius, Leo (1921), *Paideuma: Umriss einer Kultur- und Seelenlehre*, München.
- Gorke, Martin (2010), *Eigenwert der Natur. Ethische Begründung und Konsequenzen*, Stuttgart.
- Gutmann, Andreas (2021), Hybride Rechtssubjektivität. Die Rechte der „Natur oder Pacha Mama“ in der ecuadorianischen Verfassung von 2008, Baden-Baden.
- Gutmann, Andreas (2023), Der globale Trend zu Rechten der Natur: Entsteht ein dekoloniales und ökologisches Recht von unten? in: *Welche Rechte braucht die Natur? Wege aus dem Artensterben*, hrsg. von Adloff, Frank und Tanja Busse, Weinheim, S. 133-146.
- Halbrodt, Michael (2020): *Das zweite konvivialistische Manifest: Für eine Post-Neoliberale Welt*, Bielefeld.
- Heupel, Thomas (2018), Biokratie. Hat ein neues Konzept der Nachhaltigkeit vor dem Hintergrund der Generationen Y und Z sowie der künftigen Megatrends eine Chance?, in: *Nachhaltiges Wirtschaften im digitalen Zeitalter*, hrsg. von Gadatsch, Andreas, Hartmut Ihne, Jürgen Monhemius und Dirk Schreiber, Wiesbaden, S. 3-15.
- Hobbes, Thomas (1996), *Leviathan oder Stoff, Form und Gewalt eines kirchlichen und bürgerlichen Staates*, hrsg. von W. Euchner, Frankfurt am Main (Originalarbeit 1651)
- Höffe, Otfried: (2005) *zōon politikon / politisches Lebewesen*, in: *Aristoteles-Lexikon*. Herausgegeben von Otfried Höffe, S. 620 – 621.

- IPBES (2019), Global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services. Bonn.
- IPCC (2022), Climate Change 2022: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, Cambridge.
- Jaeger, Werner (1936), *Paideia: Die Formung des griechischen Menschen*, Berlin.
- Jaeggi, Rahel (2023), *Fortschritt und Regression*, Frankfurt am Main.
- Joas, Hans (2011): *Die Sakralität der Person*, Baden-Baden.
- Kallhoff, Angelika (2020), Integrität als Konzept der Naturethik: Eine Diskussion am Beispiel pflanzlichen Lebens, in: *Zeitschrift für Praktische Philosophie*, 7. Jahrgang, Heft 3, S. 171-190.
- Kant, Immanuel (2011): *Zum ewigen Frieden. Ein philosophischer Entwurf*, hrsg. von Otfried Höffe. Stuttgart. (Original 1795)
- Kegan, Robert (1982), *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*, Cambridge.
- Kersten, Jens (2022), *Das ökologische Grundgesetz*, München.
- Knauß, Stefan (2020), Pachamama als Ökosystemintegrität – Die Rechte der Natur in der Verfassung von Ecuador und ihre umweltethische Rechtfertigung, in: *Zeitschrift für Praktische Philosophie*, 7. Jahrgang, Heft 2, S. 221-244.
- Knauß, Stefan (2020a), Planetarische Integrität – Was Umweltethik und interkulturelle Philosophie voneinander lernen können, in: *Environmental Ethics: Cross-cultural Explorations*, hrsg. von Kirloskar-Steinbach, Monika und Madalina Diaconu, S. 171-186.
- Kramm, Matthias (2024) Tilo Wesche. Die Rechte der Natur. Vom nachhaltigen Eigentum, in: *Environmental Philosophy*, 21. Jahrgang, Heft 1, S. 113-116.
- Krebs, Angelika (2010), *Die Würde der Igel*, München.
- Ladwig, Bernd (2023) Moralische Rechte der Natur?, in: *Welche Rechte braucht die Natur? Wege aus dem Artensterben*, hrsg. von Adloff, Frank und Tanja Busse, Weinheim, S. 67-82
- Latour, Bruno (2010), *Das Parlament der Dinge. Für eine politische Ökologie*, Berlin.
- Latour, Bruno und Nikolaj Schultz. (2022), *Zur Entstehung einer ökologischen Klasse. Ein Memorandum*, Berlin.
- Leidhold, Wolfgang (2018), History and Experience, in: *Oswald Spenglers Kulturmorphologie. Eine multiperspektivische Annäherung*, hrsg. von Fink, Sebastian und Robert Rollinger, Wiesbaden, S. 489–521.
- Leidhold, Wolfgang (2022), *The History of Experience. A Study in Experiential Turns and Cultural Dynamics from the Paleolithic to the Present Day*, London.
- Leimbacher, Jörg (1990), Die Rechte der Natur, in: *Evangelische Theologie*, 50. Jg, Heft. 1-6, S. 450-459.
- Lintner, Martin (2023), Anthropozentrismus, Biozentrismus, Ökozentrismus, in: *Studia Teologiczno-Historyczne Śląska Opolskiego*, 43. Jahrgang, Nr. 2, S. 69-89.
- Lomfeld, B. (2023), Rechte der Natur als kollektive Form, in: *Paragrana*, 32. Jahrgang, Nr. 2, S. 48-58.
- Marx, Karl (1867), *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie*.
- Oksanen, Markku (2023), Rechte und Biodiversität in: *Welche Rechte braucht die Natur? Wege aus dem Artensterben*, hrsg. von Adloff, Frank und Tanja Busse, Weinheim, S. 83-100.

- Philipp Thimm (2024), Die Genossenschaft als generative Form des Fortschritts – Eine morphologische Betrachtung, in: Z'GuG, 47. Jahrgang, Heft 3, S. 330 – 352.
- Puk, Cora Rebecca (2019), Im Strom der Entwicklung: Was Eduardo Gudynas' Konzept des Postextraktivismus von den Betroffenen eines Stauseeprojekts in Chile lernen kann, in: PERIPHÉRIE - Politik, Ökonomie, 39. Jahrgang, Nr. 154+ 155, S. 244-263.
- Radatz, Frank-M. (2023), Die vernunftbegabten Theatertiere, in: Welche Rechte braucht die Natur? Wege aus dem Artensterben, hrsg. von Adloff, Frank und Tanja Busse, Weinheim, S. 227-240.
- Rawls, John (1971), A theory of justice, Cambridge.
- Rousseau, Jean-Jaques (1977), Vom Gesellschaftsvertrag oder Prinzipien des Staatsrechts, hrsg. von Hans. Brockard, Stuttgart. (Originalarbeit 1762)
- Scheunpflug, Annette und Julia Franz (2012), Globales Lernen und das Lernen der Generationen, in: Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik, 35 Jahrgang, Heft 1, S. 30-33.
- Schmale, Ingrid und Johannes Blome-Drees (Hrsg.) (2017), Genossenschaft innovativ. Genossenschaften als neue Organisationsform in der Sozialwirtschaft, Wiesbaden.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2003), Herrschaft und Genossenschaft. Zur Anthropologie elementarer Formen sozialer Politik und der Gesellung auf historischer Grundlage, Berlin.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2017), Menschenwürde als heilige Ordnung. Eine Re-Konstruktion sozialer Exklusion im Lichte der Sakralität der personalen Würde, Bielefeld
- Schulz-Nieswandt, Frank (2017a), 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 (2018a), Zur Metaphysikbedürftigkeit der empirischen Alter(n)ssozialforschung, Baden-Baden.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2021), Gemeinwirtschaft. Grundriss einer Morphologie der dualen Wirtschaft. In memoriam Theo Thiemeyer (1929-1991), Berlin.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2022), Der heilige Bund der Freiheit. Frankfurt – Athen – Jerusalem: Eine Reise, Baden-Baden.
- Schulz-Nieswandt, Frank, Benjamin Chardey und Malte Möbius (2023), Kritik der innovativen Vernunft. Der Mensch als Konjunktiv, Baden-Baden.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2023), Aktualgenese und Selbsttranszendenz als Wesenskern innovativer Langzeitpflege am Beispiel der Tagespflege, in: ProAlter, 55. Jahrgang, Heft 3, S. 5–9.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2023a), Der Mensch als geistiges Naturwesen bei Adolf Portmann (1997-1982). Reflexionsfragmente in Lichte eigener autobiographischer Perspektiven, Baden-Baden.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2023b), Der Mensch zwischen Entfremdung und wahrer Form. Zur Metaphysik der Idee der Genossenschaft im Lichte des Werkes von Paul Tillich, Baden-Baden.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2023c), Genossenschaft, Sozialraum, Daseinsvorsorge. Die Wahrheit der Form und ihr Wirklich-Werden in der Geschichte im Ausgang von Paul Tillich, Baden-Baden.

- Schulz-Nieswandt, Frank (2023d), Genossenschaften: Ausblick auf die Zukunft, in: Handbuch Genossenschaftswesen, hrsg. von Blome-Drees, Johannes, Nicole Göler von Ravensburg, Alexander Jungmeister, Ingrid Schmale und Frank Schulz-Nieswandt, Wiesbaden, S. 1123-1131.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2023e), Mythische Atmosphäre und kreativer Eros. Das Zusammenspiel in Venus und der Antiquar von Leo Weismantel, Würzburg.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2023f), Metamorphosen des Weltverhältnisses des Menschen. Replik der Replik von Fritz Reheis, in: Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl, 46. Jahrgang, Heft 3, S. 430-432.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2023g), Onto-Poetik der responsiven Gabe. Eine Phänomenologie des Weges zum genossenschaftlichen Miteinander im Lichte der Dialektik von Identität und Alterität. Baden-Baden: Alber in Nomos.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2023h), Der Zweifaltigkeits-Code der Wirtschaftslehre. Strukturelle Hermeneutik eines geistigen Klassifikationssystems, Baden-Baden.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2024), Begeisterung der Materie. Eine exemplarische Textthermeneutik im Geiste einer responsiven Phänomenologie, Baden-Baden.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2024a), Das Leben ändern als ein Werden in wachsenden Ringen. Ein Essay zur Möglichkeit, über »Fortschritt« sinnvoll zu reden, Berlin.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2024b), Kritische Theorie der Entelechie der Person als Ästhetik der Form. Über die Wahrheit der Person, das Gute der Sozialpolitik und die Schönheit der Genossenschaft. Eine Trinitätslehre der humangerechten Kultur, Würzburg.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2024c), Narrative Sozialforschung und Kritische Theorie. Explikation der forschungslogischen Kernidee, Baden-Baden.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2024d), Wann (wie und warum) ist eine soziale Innovation innovativ? Rechtsphilosophische und ethische Herleitungen aus der *Conditio humana*, in: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, 57. Jahrgang, Heft 1, S. 7-12.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2024e), Was ist Daseinsvorsorge? Und wir muss man sie systematisch darlegen?, in: Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl Jahrgang 47, Heft 2, S. 290-202.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2024f), Was ist sozialer Fortschritt und wann ist eine soziale Innovation innovativ? Ein Weg der Antwortfindung aus der Perspektive Kritischer Theorie, in: Sozialer Fortschritt 73. Jahrgang, Heft 1, S. 73-79.
- Schulz-Nieswandt, Frank (2025), Die Kölner morphologische Genossenschaftslehre im Kontext der Gemeinwirtschaft im Lichte der Gerhard Weisser-Schule. Eine Aktualisierung zwischen Tradition und Wandel auf der Grundlage einer transzendentalen Dialektik als Wahlverwandtschaft von Geist und Praxis, Berlin.
- Schweitzer, Albert (2013), Die Ehrfurcht vor dem Leben. Grundtexte aus fünf Jahrzehnten, 10. Auflage, hrsg. von Bahr, Hans, München.
- Schweitzer, Doris (2020), Anthropozän, Rechte der Natur und Naturvertrag: Zur Aktualität Michel Serres', in: *Michel Serres: Das vielfältige Denken*, herausgegeben von Clausjürgens, Reinhold und Kurt Röttgers, Paderborn, S. 213-230.
- Seidel, Eberhard (2014), „Rechte der Natur/Biokratie“ – Thema auch in den Wirtschaftswissenschaften, in: UmweltWirtschaftsForum, 22. Jahrgang, S. 257-266.
- Serres, Michel (1994), Der Naturvertrag, Frankfurt am Main.

- Sitter-Liver, Beat (2009), Würde der Kreatur versus Menschenwürde?, in: Journal für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit, 4. Jahrgang, S. 313–323.
- Stamm, Isabell (2007), Zwischen Neurobiologie und Sozialethik. Zum soziologischen Gehalt von Gefühlen in den Werken von Jürgen Habermas und Antonio Damasio, Oldenburg.
- Steffen, Will, Paul Crutzen und John McNeill (2007), The Anthropocene: Are Humans Now Overwhelming the Great Forces of Nature?, in: Ambio, 36. Jahrgang, Heft 8, S. 614–621.
- Supiot, Alain (2005), Homo juridicus: essai sur la fonction anthropologique du droit. Paris.
- Swimme, Brian (2019), Hidden Heart of the Cosmos. Humanity and the New Story, New York City.
- Swimme, Brian (2023), Cosmogenesis: An Unveiling of the Expanding Universe, London.
- Swimme, Brian und Mary-Evelyn Tucker (2011), Journey of the Universe, Yale.
- Swimme, Brian und Thomas Berry (1992), The universe story, New York City.
- Taylor, Charles (1989). Sources of the Self: The Making of the Modern Identity, Cambridge.
- Vischer, Lukas (1990), Rechte Künftiger Generationen Rechte der Natur, in: Evangelische Theologie 50. Jahrgang, Heft. 1-6, S. 433–434.
- Welsch, Wolfgang (2012), Homo mundanus. Jenseits der anthropischen Denkform der Moderne, Velbrück.
- Wesche, Tilo (2023), Die Rechte der Natur: Vom nachhaltigen Eigentum, Berlin.
- Wissen, Markus und Ulrich Brand (2022), Emanzipatorische Perspektiven im »Anthropozän«, in: PROKLA Zeitschrift Für Kritische Sozialwissenschaft, 52. Jahrgang, Heft 207, S. 263–281.
- Zeller, Christian (2020), Revolution für das Klima. Warum wir eine ökosozialistische Alternative brauchen, München.

## Autor

Malte Möbius, M.A. Politikwissenschaften, B.Sc. Sozialwissenschaften, Promotionsstudent an der Universität zu Köln, Studiengang "Research in Social Sciences", Tätig als freiberuflicher Dozent am Studienkolleg Duisburg-Essen, Taunusstr. 4, 51105 Köln, mmoebiu4@smail.uni-koeln.de



© Malte Möbius



Susanne Elsen & Herbert Schacherer

## Die lange Geschichte der integrativen Sanierung eines sozioökonomisch abgehängten Stadtteils

### Zusammenfassung

Soziale Ausgrenzung war Normalität der Menschen im nördlichen Wohngebiet von Trier. Ein Glücksfall, dass der Wissenschaftler und Aktivist Heinz Ries<sup>1</sup>, Soziologe und Psychologe, die Verbesserung der Lebensbedingungen mit seinem Auftrag in Lehre und Forschung verband. Die Gründung einer Wohnungsgenossenschaft, verbunden mit der integrativen Sanierung des Gebietes, ermöglichte nachhaltige Verbesserung. Mit heute 526 Wohneinheiten, 10 Gewerbeeinheiten, experimentellen Gemeinschaftswohnformen sowie 3 Treffpunkten, ist die Wohnungsgenossenschaft am Beutelweg ein Beispiel gemeinwohlorientierter Wohnungswirtschaft und erfolgreicher Verhinderung von Gentrifikation.

**Stichwörter:** Sozialräumliche Segregation; Gemeinwesenarbeit; Wohnen und Arbeiten als Schlüssel der Armutsbekämpfung; Integrative Sanierung; soziale Wohnungswirtschaft; geförderte genossenschaftliche Selbsthilfe

### The long history of the integrative recovery of a socioeconomic disadvantaged urban quarter

#### Abstract

Social exclusion was the norm for people living in the northern residential area of Trier. It was a stroke of luck that the scientist and activist Heinz Ries, sociologist and psychologist, combined the improvement of living conditions with his mission as a professor in teaching and research. The founding of a housing cooperative, combined with the integrated redevelopment of the area, made sustainable improvement possible. Today, with 526 residential units, 10 commercial units, experimental forms of communal living and 3 meeting places, the housing cooperative "am Beutelweg" is an example of housing management geared towards the common good and the successful prevention of gentrification.

**Keywords:** Socio-spatial segregation; community work; housing and work as a key to combating poverty; integrative redevelopment; social housing; subsidized cooperative self-help;

#### Einführung

„Erschreckend, (manchmal auch belustigend) ist die Selbstüberschätzung der Akademiker, der wissenschaftlichen Elite und der an Hochschulen grassierende Autismus, wenn wir darunter eine krankhafte Ichbezogenheit verstehen und eine Einigelung in eine Welt, verbunden mit einem Verlust am Kontakt zur Mitwelt. (...) Wer sich aber aus den Wänden der Zitadelle oder des Denksilos, wie ich die Universität gerne despektierlich bezeichne, ins nicht reduzierte, farbige Leben hinausbegibt und versucht, einem Stadtteil mit erhöhtem Entwicklungsbedarf zu mehr Lebensqualität zu verhel-

1 Prof. Dr. Heinz A. Ries hatte seit 1976 einen Lehrstuhl am Fachbereich I der Universität Trier inne.

fen, merkt sehr schnell, dass sich die sozialen Probleme nicht nach wissenschaftlichen Disziplinen sortieren lassen.“ (Heinz Ries, 1997, 77)

Es ist die typische Geschichte der Entstehung und Ausweitung dessen, was man zu seiner Zeit als „Sozialen Brennpunkt“<sup>2</sup> bezeichnete: ein Wohngebiet, welches gekennzeichnet ist durch die Kumulation sozialökonomischer, kultureller und baulich-räumlicher Problemlagen, fehlender Infrastruktur und einem „schlechten Ruf“. Wer es sich leisten kann, zieht weg. Wer am Ende der sozialen Abwärtsspirale angekommen ist, muss bleiben oder erhält als Wohnungsnotfall nur noch hier, als letzte Möglichkeit ein Dach über dem Kopf. Der Versuch der Vermeidung von Assoziationen mit Verwahrlosung und Kriminalität bei der Bezeichnung „sozialer Brennpunkt“ führte zu einer sprachlichen Korrektur als „lokale Exklusionsbereiche“ oder „Stadtteile mit besonderem sozialpolitischen Entwicklungsbedarf“. Dieser analytische Begriff trifft das, was wir in diesem Beitrag darstellen werden.

Wir sind in der Zeit Ende der 1970er Jahre. Das ist zwar mehr als 40 Jahre her und dennoch starten wir hier, denn soziale Ausgrenzung basiert oft auf langjährigen überlieferten Erfahrungen des Lebens in Armutslagen und hat langfristige Folgen. Die Kumulation der Problemlagen erforderte vielfältige und synergetische Ansätze mit dem Ziel, schrittweise Prozesse der Veränderung zu initiieren und dabei die Bevölkerung sowie relevante Akteur:innen einzubeziehen. Das Wohngebiet liegt im nördlichen Teil der Stadt Trier und der problematischste Bereich besteht aus ehemaligen Kasernengebäuden aus dem Weltkrieg I sowie aus so genannten städtischen Übergangswohnungen<sup>3</sup>, die sehr dicht bewohnt und seit der Nachkriegszeit als provisorische Lösung für Wohnzwecke genutzt werden. Die Gebäude und das Wohnumfeld sind vermüllt und vollkommen verwahrlost. Das ganze Gebiet zeugt von langjähriger Desinvestition. Die Fenster sind undicht und führen bei Regen zu Überschwemmungen in den Wohnungen, die mit Kohleöfen geheizt werden, es gibt keine Badezimmer, keine Spielplätze und keine Grünflächen.

Zum genannten Zeitpunkt leben in diesem engeren Bereich ca. 2.000 Menschen von denen etwa 48% soziale Transferleistungen beziehen. Eine eigenständige Einnahmequelle ist der Schrotthandel, der das Wohnumfeld mit Altlasten und Schrott zusätzlich belastet. Trier hat kaum Industriearbeit, also keine gering qualifizierten Arbeitsplätze und soziale Mobilität findet nicht statt. Das Leben in Armutslagen im betroffenen Wohngebiet war die Normalität oft mehrerer Generationen, die in diese Lebenslagen hineinsozialisiert wurden. Es gab kaum einen Austausch mit anderen

2 Nach der Definition des Deutschen Städtetages von 1979 handelt es sich um Wohngebiete, „in denen Faktoren, die die Lebensbedingungen ihrer Bewohner und insbesondere die Entwicklungschancen beziehungsweise Sozialisationsbedingungen von Kindern und Jugendlichen negativ bestimmen, gehäuft auftreten“.

3 Im Umgang mit Wohnungsnot wurden in der Nachkriegszeit provisorische Unterkünfte gebaut, die in diesem Stadtteil jedoch von vielen Familien seit mehr als 30 Jahren genutzt wurden.

Gebieten der Stadt und eine starke sozialkulturelle Binnenorientierung als Antwort auf Diskriminierungen.

Die Normalität rein konsumtiver sozialer Transferzahlungen und die langjährige fallorientierte Sozialarbeit wurden seitens der Sozialbehörde nicht in Frage gestellt. „Diese Familie betreue ich schon in der dritten Generation“, so die zuständige Sozialarbeiterin zu Beginn unserer Tätigkeit. Das Aufbrechen komplexer defizitärer Lebenslagen erfordert längerfristige, schrittweise und synergetische Ansätze der Veränderung der zentralen Aspekte, die soziale Sicherheit, Anerkennung, Teilhabe und Würde gewährleisten können. Seit 1980 konnte mit Hilfe mehrerer universitärer Projekte der Forschung und Entwicklung, einer umfassenden Gemeinwesenarbeit, der Schaffung von Qualifikation und Erwerbsarbeit sowie insbesondere durch eine mehrjährige und anhaltende integrative soziale und baulich-räumliche Sanierung die Abwärtsspirale des Wohngebietes und die Marginalisierung seiner Bewohner:innen über den Zeitraum von mehreren Jahrzehnten unterbrochen werden. Der Prozess ist auch heute, im Jahr 2025, noch nicht vollständig abgeschlossen, da die fortschreitende Spaltung der Gesellschaft neue soziale Problemlagen verursacht. Laut Paritätischem Armutsbericht (2022) hat die Armut in Deutschland mit einer Quote von 16,6 Prozent einen neuen Höchststand erreicht. 13,8 Millionen Menschen sind demnach in Deutschland von Armut bedroht (Paritätischer Wohlfahrtsverband, Gesamtverband 2023). Dennoch konnten insbesondere durch eine konsequent integrative soziale Wohnungswirtschaft und gezielte Ansätze der sozialen Durchmischung maßgebliche Verbesserungen im betroffenen Trierer Wohngebiet bewirkt werden.

Basierend auf einer Auswahl theoretischer Erklärungen der Kontextbedingungen, versuchen wir in diesem Beitrag den langjährigen transdisziplinären Prozess der integrativen Sanierung dieses Wohngebietes und insbesondere die Gründung und Entwicklung der gemeinwohlorientierten Wohnungsgenossenschaft am Beutelweg zu skizzieren.

### Ausgrenzung ist sozial vererbbar

„Die Ursachen der vielfältigen Probleme des Wohngebietes und seiner Bewohner:Innen lagen und liegen vor allem in der belastenden Wohnsituation, im Fehlen existenzsichernder Arbeit, im Mangel biographischer Perspektiven und in den Folgen langjähriger sozialer Entwertung.“ (Ries, Elsen, Löns, Homfeldt, 2000). Der Begriff der Ausgrenzung, wie er seit den 1990er Jahren in der Sozialpolitik der Europäischen Union verwendet wird, skandalisiert ein multidimensionales Problem, das „vor allem den weitreichenden Verlust von materiellen, kulturellen und politischen Möglichkeiten, am Leben der Gesellschaft teilzunehmen bedeutet.“ (Häußermann & Siebel 2004, 21) „Die sozialräumliche Konzentration bestimmter sozialer Gruppen in einem Stadtgebiet (...) entsteht als Ergebnis der Wechselwirkungen zwischen der wachsenden sozialen Ungleichheit in der Wohnbevölkerung

nach Klassen/Schichten, Geschlecht, Ethnie, Alter und sozialem Milieu, der Ungleichheit der städtischen Teilgebiete nach Merkmalen der Wohnungen, der Infrastruktur und Erreichbarkeit sowie den Zuweisungsprozessen sozialer Gruppen zu Wohnungsmarktsegmenten.“ (Alisch 2018, 503)

Aus der Armutsforschung wissen wir, dass von der sozialen Zusammensetzung eines Wohngebietes Wirkungen auf die Sozialisation, das Denken und Handeln der Bewohner:innen ausgehen. Die Wohnumgebung ist ein Ort der kollektiven Sozialisation, durch den normative Orientierungen vermittelt werden. Die Gebiete wirken umso stärker benachteiligend, je höher der Anteil armer Bewohner:innen ist (Häußermann, Schwarze, Jaedicke, Bär & Bugenhagen, 2010). Leben in Armut ist für die betroffenen Menschen mit einem ständigen Kampf um die nötigen Existenzgrundlagen verbunden. Es fordert die dauernde Anstrengung, trotz des Mangels das eigene Leben bestimmen zu können und es bedeutet letztlich das ständige Bemühen um gesellschaftliche Anerkennung als Person (Elsen, 2023). Menschen, die in Armut leben müssen, stehen im individualisierten Widerspruch gegenüber dem, was gesellschaftlich als „Normalität“ definiert wird – in ihrer Nachbarschaft, in der Schule oder gegenüber dem Sozialamt (Munsch, 2005, 133). Überwiegend individualisierte Soziale Arbeit verstärkt diese beschämenden Erfahrungen, wie u.a. die Nichtinanspruchnahme von Rechten auf Sozialhilfe zeigt. Robert Castel (Castel, 2000, 403) spricht im Zusammenhang der Vereinzelung Armuts- und Abstiegsgefährdeter oder -Betroffener von „negativem Individualismus“.

„Die Wohnungsfrage ist eine Einkommensfrage. Das heißt: Die Wohnungsversorgung und sozialräumliche Segregation privater Haushalte sind in hohem Maße status- und einkommensabhängig; außerdem nehmen bei steigender Sozialsplaltung und Armut mittelfristig stets auch die Wohnungsnotrisiken betroffener Haushalte zu“ (Krummacher 2011, 201). Mittelschichtshaushalte meiden Gebiete mit einem hohen Anteil an Armutsbetroffenen und distanzieren sich räumlich durch Wegzug, was eine weitere Entmischung des Wohngebietes und eine Stärkung subkultureller Orientierungen der verbleibenden Bevölkerung mit sich bringen kann. Zunehmend werden Kinder und Jugendliche von Mittelschichtshaushalten in solchen Gebieten aus den öffentlichen Regelschulen entfernt und in Privatschulen untergebracht. Für Kinder und Jugendliche in den Armutsmilieus geht dies mit dem Verlust an diversen Rollenmustern einher. Es wird ihnen die Möglichkeit genommen, andere Erfahrungen zu machen. In dem Wohngebiet, von dem hier die Rede ist, kannten Kinder und Jugendliche kaum jemanden, der oder die einer regelmäßigen Erwerbsarbeit nachging. Subkulturelle Orientierungen dominierten die Aspirationen: Für männliche Jugendliche war die Arbeit im Schrothhandel, für weibliche die frühe Mutterschaft die Perspektive. Die Tatsache, dass viele männliche Familienmitglieder wegen (klein-) krimineller Aktivitäten regelmäßig im Strafvollzug waren, hatte nichts Beschämendes.

Die soziale Ausgrenzung erzeugt eine sozialkulturelle Abgrenzung, stärkt die Binnenorientierung und die Distanzierung vom gesellschaftlichen Mainstream. „In solchen Quartieren wird niemand wegen seiner Armut verachtet, vielmehr erfahren auch Menschen mit niedrigem sozialem Prestige Respekt und Anerkennung. Unter den Bewohnern herrscht eine gewisse Solidarität, die aus der gemeinsamen Erfahrung der Benachteiligung entsteht.“ (Häußermann, Schwarze, Jaedicke, Bär & Bugenhagen, 2010, 8). Dieses verbindende Sozialkapital könnte als Verklärung des Lebens in gewachsenen Armutsmilieus missverstanden werden. Der sozialen Einbettung in Marginalität ist jedoch kaum zu entkommen. Verschiedene Empfehlungen zur Entzerrung von Wohngebieten mit besonderem sozialpolitischen Entwicklungsbedarf (u.a. Vaskovics, 1980) zielten auf die Verteilung der problematischen Bevölkerung auf andere Wohngebiete und die Zerschlagung der Milieus. Es hatte sich jedoch gezeigt, dass Ausgrenzung und Abgrenzung damit nicht behoben werden und die betroffenen Menschen zudem ihre Einbindungen verlieren. Auch aus diesem Grunde sind endogene Entwicklungsstrategien und brückenbildende heterogene Netzwerke und Institutionen, die das Milieu überschreiten, von zentraler Bedeutung. Diese Erkenntnisse lagen der Gemeinwesenarbeit im genannten Wohngebiet sowie der Gründung von allen Institutionen in diesem Kontext zugrunde.

Eine zu wenig beachtete Wirkung auf das Verhalten und die Selbstwahrnehmung der Bewohner:innen eines Exklusionsgebietes haben kulturelle Bewertungen, also symbolische Aspekte. Die Verwahrlosung des Wohn- und Wohnumfeld als Kennzeichen einer negativen Wohngegend wird unmittelbar auf seine Bewohner:innen übertragen und signalisiert den Bewohner:innen selbst ihre gesellschaftliche Position der Wertlosigkeit. „Vermüllung und Verwahrlosung der öffentlichen Räume sind äußere Anzeichen einer abnehmenden Verantwortung und Bindung an die eigene Lebensumwelt. Die Einschätzung, dass es abwärts geht, verbreitet sich ebenso wie das Gefühl, dieser Entwicklung ohnmächtig ausgeliefert zu sein. Die Ignoranz gegenüber der Verwahrlosung der Wohnumwelt ist ein Anzeichen für den Verfall von gemeinschaftsorientierter Verantwortung und erzeugt deshalb auch Angst. Zur symbolischen Dimension zählt auch (...) der Zustand von Gebäuden. Offensichtliche Desinvestitionen und die Vernachlässigung der Bausubstanz zählen zu jenen Formen symbolischer Demütigung, die das Selbstwertgefühl und die Lebensqualität beeinflussen und auch eine Gefahr für die Gesundheit darstellen.“ (Häußermann, Schwarze, Jaedicke, Bär & Bugenhagen, 2010, 16). Erste Annäherungen an das Wohngebiet im Rahmen teilnehmender Beobachtungen führten uns, bezogen auf diese Dimension der Kontextbedingungen zu Erkenntnissen, die konkrete Schritte zur Folge hatten.

## Versuche zur Durchbrechung der defizitären Lebenslagen

Wo soll man unter solchen Bedingungen beginnen? Komplexe Problemlagen erfordern synergetische Handlungsansätze, also solche, mit denen im Rahmen einer Intervention mehrere positive Effekte erzielt werden können.

Der Schweizer Wissenschaftler Heinz Ries, Soziologe und Psychologe mit Erfahrung in aktivierender Forschung und Entwicklung machte die Verbesserung der Lebensbedingungen im nördlichen Wohngebiet zu seinem Auftrag der Lehre und Forschung im Bereich der Gemeinwesenentwicklung. Der gesamte Prozess, der hier geschildert wird, trägt die Handschrift dieses einzigartigen Wissenschaftlers und Aktivisten, dessen Mitarbeiter:innen wir waren. Bemerkenswert ist, dass die Universität Trier die unkonventionellen sozialpolitischen Innovationen ermöglichte, indem sie zunächst fast alle Projekte, die im Verlauf verstetigt wurden, anfangs für mindestens drei Jahre institutionell absicherte. So entstand im Verlauf von mehreren Jahren ein Spektrum von Einrichtungen und Unternehmen, die vernetzt und lebensweltorientiert im nördlichen Wohngebiet arbeiteten.

Bereits Ende der 1970er Jahre hatte sich eine Baby- und Krabbelstube für Kinder von 0-3 Jahren zunächst als selbstorganisiertes studentisches Projekt gegründet, welches 1980 in die Verantwortung der Universität als Lehrforschungsprojekt übertragen wurde. 1983 wurde die Einrichtung an einen Verein mit 25 Mitgliedern übertragen und damit als Institution verstetigt. Damit übernahmen Bürger:innen der Stadt gemeinsam mit den Nutzer:innen die Verantwortung. Die Einrichtung arbeitete unter Einbeziehung der Eltern mit einem sozialpädagogischen Auftrag und war vernetzt mit anderen relevanten Organisationen des Sozial-, Bildungs- und Gesundheitswesens.

1983 wurde nach zweijähriger Planungsphase als Forschungs- und Entwicklungsprojekt der Universität Trier, finanziert durch die Stadt, das Bürgerhaus Trier-Nord als sozialkulturelles Zentrum nach dem Vorbild der Züricher Gemeinschaftszentren<sup>4</sup> eröffnet. Es hatte den offenen Auftrag der Verbesserung der Lebensbedingungen im nördlichen Stadtteil und gab damit viel Freiheiten zur Interpretation der Arbeit der Haupt- und Ehrenamtlichen. Auch diese Gründung, eine brückenbildende Institution, wurde von Beginn an mitgetragen von einem Beirat aus Bürgerinnen und Bürgern, die Verantwortung für die Entwicklung des Hauses und seiner Arbeit übernahmen. Das Zentrum entwickelte sich zum Kristallisationspunkt und Impulsgeber für die soziale Stadt(teil)entwicklung. Es war ein Glücksfall, dass viele Vereine und Gruppen der Stadt, z.B. Gewerkschaften, Selbsthilfegruppen, Kultur- und Sportvereine, religiöse und politische Gruppierungen, Treffpunkte suchten und das neue Bürgerhaus nutzten. Es wurde dadurch zum Verbindungsglied zwischen dem benachteiligten Stadtteil und der umgebenden Stadt, verbunden mit der Mög-

4 Seit über 60 Jahren unterhält die Stadt Zürich in 17 Quartieren sozialkulturelle Zentren als Ermöglichungsstruktur für alle selbstorganisierten Aktivitäten der Bürger:innen. <https://gz-zh.ch/standorte/liste/>

lichkeit, Externe für die Lebenssituation des Wohngebietes zu interessieren und sie in Projekte einzubeziehen.

In den ersten Monaten dominierte die Nutzung durch Quartiersfremde, mit Ausnahme der Kinder, die sich die neue Einrichtung sehr lebhaft aneigneten und die bürgerlichen Nutzer:innen störten. Diese mussten sich mit den Kindern, und damit auch mit deren Lebenssituation auseinandersetzen und beide Seiten waren damit der Herausforderung der Suche nach einem Modus des Miteinanders ausgesetzt. Die Kinder und Jugendlichen bildeten für die Mitarbeiter:innen des Zentrums die Brücken zu den Familien des Quartiers. Die Erwachsenen des Quartiers eigneten sich das neue Zentrum zunächst als Ort für ihre Familienfeiern an. Dazu mussten sie Kontakt zu den Hauptamtlichen aufnehmen. Langsam konnten die Berührungsängste abgebaut werden und es entstand ein wachsend intensiver Kontakt zwischen den Bewohner:innen des Quartiers und den Mitarbeiter:innen des Zentrums. Das Zentrum wurde Anlaufstelle für die unterschiedlichsten Anliegen und Treffpunkt insbesondere für Frauen und ältere Menschen des Quartiers.

Seit 1984 übernahm ein Mitarbeiter, unterstützt von Studierenden der Universität, den Bereich der Kinder- und Jugendarbeit und das Projekt Sozialpädagogische Familienhilfe wurde implementiert, welches 1994 als reguläre Lebens- und Familienberatungsstelle, finanziert durch die Stadt Trier, verstetigt wurde. 1988 folgte ein Universitätsprojekt zur Bedeutung von Selbsthilfegruppen welches 1989 als Selbsthilfekontakt- und Informationsstelle, finanziert durch das Land Rheinland-Pfalz, verstetigt wurde. Begleitet wurden die verschiedenen Innovationen jeweils durch internationale Universitäre Symposien sowie durch qualitative Forschung.

## Den Elfenbeinturm verlassen: die Universität übernimmt soziale Verantwortung

*„Wissenschaft kann hilfreich sein, wenn WissenschaftlerInnen ihre Selbstgewissheit aufgeben und in Demut ihre Lösungen und Antworten nicht nur der Fachöffentlichkeit (Scientific community), sondern auch der zivilen Gemeinschaft (civil community) aussetzen und mit den Betroffenen zusammen tragfähige und akzeptable Problemlösungen erarbeiten. Heraus aus der Zitadelle ins pulsierende Leben.“ (Ries, H. 1997, 76)*

Die Trägerschaft der Projekte, insbesondere des Bürgerhauses Trier Nord durch die Universität und der offene Auftrag als Forschungs- und Entwicklungsprojekt, öffneten einen resilienten Raum, der es ermöglichte, prozessual Optionen zu erkennen, zu schaffen und zu nutzen und soziale Experimente oft ohne Absicherung zu wagen. Die wissenschaftliche Arbeit war fest verankert im pulsierenden Leben. Methoden der teilnehmenden Beobachtung, der aktivierenden Befragung, Expert:inneninterviews, Projektevaluationen und Fokus-Gruppen gehörten zur professionellen Arbeit entlang von Fragestellungen, die sich aus der konkreten Praxis ergaben. Forschende waren Hauptamtliche, Ehrenamtliche, Studierende, Bewohner:innen und Kooperationspartner:innen. Es war die Vorwegnahme dessen, was wir heute als



transdisziplinäre Forschung für soziale Innovation bezeichnen (Nowotny, Scott & Gibbons, 2001; Kirby, Greaves & Reid, 2006).

Es gab an verschiedenen Stellen der Stadt, der Universität oder des Landes formelle und informelle Verbündete, die die zum Teil unkonventionellen Entwicklungen zumindest wohlwollend zur Kenntnis nahmen oder auch aktiv unterstützten. Als vertrauensbildende Maßnahme suchte der Projektleiter mit uns Mitarbeiter:innen regelmäßig relevante Personen in Politik, Verwaltung und Gesellschaft auf oder lud sie ins Bürgerhaus ein, um sie für Entwicklungen und Planungen im Kontext unserer Arbeit zu interessieren, sie zu möglichen Unterstützer:innen zu machen. Diese Strategie der Einbindung erwies sich oft als wirkungsvoll.

Ein wesentlicher Durchbruch bezogen auf die Verbesserung der Lebensbedingungen im Wohngebiet erfolgte im Jahr 1985, als das erste Projekt zur Qualifizierung und Beschäftigung arbeitsloser Frauen und Männer mit Hilfe von Geldern der EU und der Stadt implementiert wurde. Kooperative, unterstützte Selbsthilfe steht gegen den Verlust an Selbstwirksamkeit und produktiven Kompetenzen insbesondere in einem Gemeinwesen, in dem es nicht an Arbeit aber an bezahlter Tätigkeit mangelt. Die Schaffung von Erwerbsarbeit und anderen Formen der Tätigkeit zielte besonders auf diese immateriellen Wirkungen. Da das Bürgerhaus Trier-Nord institutionell noch ein Universitätsprojekt war, wurden die Teilnehmer:innen bis zur Gründung des Trägervereins 1985 vertraglich Universitätsmitarbeitende. Innerhalb von 10 Jahren, wurden 9 solcher Maßnahmen mit mehr als 100 Teilnehmer:innen durchgeführt. Alle Maßnahmen dienten der Verbesserung der Lebenssituation des Stadtteils durch Renovierungsmaßnahmen in den Wohngebäuden und im Wohnumfeld. Insbesondere die Integration von Frauen in Qualifikationsmaßnahmen des Baubereichs erzeugte neue Rollendynamiken aber auch Konflikte, die bearbeitet werden mussten.

Viele der Bewohner:innen wurden, unterstützt von Mitarbeiter:innen des Bürgerhauses nun auch eigenständig aktiv in Initiativen zur Verkehrsberuhigung, zu notwendigen Renovierungen von undichten Fenstern und Dächern oder zur Anlage eines Spielplatzes im Zentrum des Wohngebietes. Es war einer der Effekte der Gemeinwesenarbeit, dass Bewohner:innen begannen, gemeinsam auf Demonstrationen oder Bürger:innenversammlungen ihre Stimmen zu erheben und ihre Rechte einzufordern.

Eine der Aktivitäten, die Verantwortung an die Bewohner:innen delegierte, war im Vorgriff auf eine spätere Empfehlung des Deutschen Städtetages, die Implementati-on einer gewählten Bewohner:innenvertretung und eines Hausmeister:innensystems für jedes Haus, um abgestimmte Interventionen zu ermöglichen. Das Wohngebiet war, wie erwähnt, vermüllt und verwahrlost. Nachfragen ergaben, dass alle Bewohner:innen über die Mietnebenkosten monatlich für die Reinigung der Treppenhäuser und des Wohnumfeldes zahlten. Niemand, auch nicht der öffentliche Vermieter, forderte jedoch Leistungen ein. Auch das eine Demütigung der Bewohner:innen,

„für die es sich ja nicht lohnt“. Wöchentlich wurden, begleitet von Mitarbeiter:innen des Bürgerhauses, Treffen zum Austausch über aktuelle Probleme organisiert. Gemeinsam wurde ausgerechnet, wieviel Geld aus Mietnebenkosten für Erhaltung und Reinigung gezahlt wurden. Die Frage kam auf: Wieso machen wir das nicht selbst? In Verhandlungen mit dem öffentlichen Wohnungsträger wurden zwei Halbtagsstellen für Bewohner:innen geschaffen. In diesem Kontext entstand auch eine Lösung für das Müllproblem. Die Beobachtungen hatten gezeigt, dass die Entsorgungskapazität nicht ausreicht, da das Gebiet nicht nur dicht besiedelt ist, sondern die Bewohner:innen sich den ganzen Tag dort aufhalten und deshalb mehr Müll produzieren als bürgerliche Gebiete. Zudem wurden Kinder mit der Entsorgung in die Container beauftragt, deren Öffnungen für Kinder nicht erreichbar sind. Mülltüten werden also mit Schwung in die Öffnung geworfen, fallen oft daneben und der Inhalt verbreitet sich im ganzen Gebiet. Weitere Müllcontainer und Stufen waren die Lösung.<sup>5</sup>

Warum erzählen wir solche Nichtigkeiten? In einem Gebiet, in dem die Bewohner:innen über einen langen Zeitraum die subtilen Erfahrungen der Ausgrenzung erfahren, sind kleine aber sichtbare Schritte der Veränderung, vor allem solche, die durch sie selbst (mit-) bewirkt werden, von großer Bedeutung. Nach der ersten Renovierung der Treppenhäuser und der Einrichtung des Spielplatzes unter aktiver Beteiligung der Bewohner:innen und ihren (erfolgreichen) Auseinandersetzungen mit dem städtischen Gartenamt zur Lieferung der Spielgeräte, änderten sich die Stimmung und die Narrationen im Wohngebiet merklich. Marginalisierte Menschen erkennen in einem solchen Kontext die soziale Konstruktion ihrer Lebenssituation und erlangen Handlungsmacht. Die Erfahrung von Selbstwirksamkeit, von gemeinsamer Handlungsfähigkeit bewirkt Empowerment. Es war diese mentale Basis und das Vertrauen in die Kapazitäten der Bewohner:innen, die uns das spätere Wagnis als möglich erscheinen ließ: die Gründung einer Wohnungsgenossenschaft mit und für benachteiligte Bewohner:innen und die integrative Sanierung des Wohngebietes.

## Gemeinwesenarbeit und Solidarökonomie

Die bisher geschilderten Aktivitäten, Projekte und Gründungen sind, in einem ergebnisoffenen Prozess, Teil der Gemeinwesenarbeit, die im Kontext des universitären Forschungs- und Entwicklungsprojektes wie folgt definiert wurde: „Gemeinwesenarbeit ist stadtteilbezogene Sozial- und Kulturarbeit. Sie hat als ganzheitliche, ökologische, prozessual-systemische Denkweise und als integratives, professionelles Organisations- und Arbeitsprinzip das Ziel, die Lebensqualität eines Stadtteils insbesondere (aber nicht nur) von benachteiligten Gruppen und Einzelpersonen

5 Die Lektüre eines Klassikers der Stadtentwicklung und Gemeinwesenarbeit, 1910 von der Friedensnobelpreisträgerin Jane Addams publiziert, schildert ein vergleichbares Problem in Chicago, wo sie sich zur Müllinspektorin ernennen ließ, um die Entsorgung in den Armenvierteln zu kontrollieren (Addams, 1910)

durch Beseitigung vorhandener Stressoren, durch die Lösung sozialer Probleme und durch die Anreicherung des Alltagsumfeldes zu verbessern durch die Aktivierung des Selbsthilfepotentials, durch Empowerment der Bewohner und durch Hilfe zum selbstorganisierten Lernen, unter Mobilisierung aller notwendigen verfügbaren materiellen, sozialen und symbolischen Ressourcen innerhalb und außerhalb des Stadtteils, durch Einmischung in verschiedene Entscheidungsebenen der Kommune, durch stadtteilerneuernde Bestimmungsfaktoren und durch Vernetzungsstrategien.“ (Ries 1997, 30). Diese sperrige Definition umfasst alle Ansätze, die im Wohngebiet Trier Nord angewendet wurden.

Gemeinwesenarbeit in einem Kontext, wie er hier geschildert wurde, ist ein Prozess, der benachteiligte Menschen befähigen kann, Scham in kollektive soziale Aktion umzuwandeln. (Rubin & Rubin, 2008, 146). Marginalisierte Menschen erkennen in einem solchen Kontext die soziale Konstruktion ihrer Lebenssituation und erlangen Handlungsmacht. Die Einleitung partizipativer Prozesse unter den geschilderten Bedingungen ist herausfordernd. Es macht jedoch den entscheidenden Unterschied und es ist nicht nur eine Frage der Akzeptanz, ob benachteiligte Menschen auf die Rolle von Empfänger:innen sozialer Unterstützung reduziert werden und zuschauen, wie ihr Wohnumfeld verbessert wird, oder ob sie die Möglichkeit haben, Koproduzent:innen von Lösungen zu sein. Es geht vor allem um die Erweiterung von kooperativen Handlungsoptionen und Erfahrungen der Selbstwirksamkeit (Bandura 1997, Elsen 2023a).

Die Handlungsoptionen lagen im beschriebenen Wohngebiet in der Verbindung der beiden zentralen Problemfelder Wohnen und Arbeiten. Die Erschließung von Erwerbsarbeit durch die Sanierung der Wohnungen und des Wohnumfelds wurde zunehmend zum Ziel der Gemeinwesenarbeit. Dieses Ziel ließ sich verbinden mit wissenschaftlichen Diskursen, welche seit Mitte der 1980er Jahre im europäischen Raum als Reaktionen auf die Deindustrialisierung der Altindustriellen Räume und die fortschreitende Rationalisierung und Internationalisierung zahlreicher arbeitsintensiver Bereiche, verbunden mit langanhaltender Massenarbeitslosigkeit<sup>6</sup>, insbesondere Jugendarbeitslosigkeit, um die Zukunft der Arbeit und um alternative, lokale und bedarfsorientierte Formen des Wirtschaftens<sup>7</sup> aufkamen.<sup>8</sup> In diesem Kontext verorteten wir auch die genannten Beschäftigungs- und Qualifizierungsprogramme, welche seit Mitte der 1980er Jahre in Trier Nord genutzt wurden.

6 Die Schätzung lag bei 30 Millionen Arbeitslosen in den Ländern der Europäischen Union. Während die wirtschaftliche Leistung seit Anfang der 70er Jahre um 80% zugenommen hatte, nahm die Beschäftigung nur um 9% zu (jobless growth). Europäische Kommission: Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung. Brüssel und Luxemburg, März 1994

7 lokale Ökonomie, community economy, Gemeinwesenökonomie, community-based solidarity economy

8 Elsen S. 1998, 2007, 2019. 2023

Während zahlreiche kritische Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler:innen die Entwicklung alternativer und komplementärer Formen nicht primär profitorientierten gemeinwohlorientierten Wirtschaftens zur Integration von Arbeitslosen und zur Verbesserung der Lebensqualität in den Gemeinwesen empfohlen (u.a. Rifkin 1995, Negt 1995, Martin & Schumann 1996) hielten die Förderprogramme an den gängigen Vorstellungen der Arbeitsgesellschaft fest und zielten auf die individuelle Eingliederung Arbeitsloser in den schrumpfenden Arbeitsmarkt, was zu absurden Verläufen ständigen Pendelns zwischen Arbeitslosigkeit und Qualifizierungsprogrammen und zu verpflichtenden Bewerbungstrainings führte. In seiner kritischen Analyse der Arbeitsgesellschaft forderte Negt zu dieser Zeit eine „zweite Ökonomie“, eine Ökonomie des Gemeinwesens: „Die Zweite Ökonomie greift den abgerissenen Faden des klassischen ökonomischen Denkens wieder auf und rückt den Lebenszusammenhang der Menschen, ihre konkrete Lebenswelt, ins Zentrum der Betrachtungen, um aus dieser Blickrichtung heraus zu urteilen und zu entscheiden, welche Auswege aus der Krise der Arbeitsgesellschaft langfristig sinnvoll sind und wo lediglich technische Manipulationen an Symptomen erfolgen, die Probleme von einem Ressort auf das andere, von einem Aktionsfeld auf das andere verschieben. Da es sich jedoch um eine kulturelle Krise handelt, ist der Blick auf das gesellschaftliche Ganze unabdingbare Voraussetzung für eine Änderung des öffentlichen Bewusstseins.“ (Negt 1995, 115)

Wir verorteten unsere Arbeit in diesem Verständnis der Gemeinwesenökonomie (Community Based Economy) und fanden historische Beispiele für die Verbindung von Gemeinwesenarbeit und Solidarökonomie (Addams, 1910). In Fachtagungen in der grenzüberschreitenden Saar-Lor-Lux-Region vertieften wir die Thematik und bildeten Netzwerke mit Organisationen, die lokale Alternativ- und Komplementärökonomien konzipierten. In der politischen und wirtschaftlichen Praxis aber blieb und bleibt es bis heute sehr herausfordernd, gegenüber der neoklassischen Position eine diverse ökonomische Rationalität zu vertreten, die auf lokale Bedarfsdeckung ausgerichtet, nicht primär profitorientiert ist und durch Kooperation koordiniert wird (Biesecker & Kesting, 2003, Gibson-Graham & Dombrowski, 2020).

## Die Gründung der Wohnungsgenossenschaft am Beutelweg und das Konzept der integrativen Sanierung

Während einer Sitzung der Hausmeister:innen Ende 1989 beklagten sich diese über das respektlose Verhalten Fremder, die mit teuren Autos mehrfach im Wohngebiet auftauchten, die Kasernengebäude am Beutelweg in Augenschein nahmen und Wohnungen ausmaßen. Auf die Fragen der Bewohner:innen, was sie beabsichtigten, bekamen diese keine Antwort. Recherchen ergaben, dass der Eigner die bundeseigenen Liegenschaften mit 106 Wohnungen, in denen ca. 420 Menschen lebten, zum Verkauf anbot. Auch der Verkaufspreis konnte ermittelt werden. Weder die Stadt Trier noch das Land Rheinland-Pfalz waren über die Verkaufsabsichten informiert. Geplant war die Veräußerung an Investoren, Sanierung und Verkauf von

Eigentumswohnungen. Dabei war die Umsiedlung der Bewohner:innen außerhalb des Wohngebietes geplant. Es folgten Gespräche auf der Ebene der Stadt und des Landes. Eine Übernahme durch beide Gebietskörperschaften wurde jedoch ausgeschlossen.

Die Gründung einer eigenen Wohnungsgenossenschaft und der Kauf der Liegenschaften war eine Vision, erschien jedoch illusorisch. Denn auch wenn der Kaufpreis relativ gering war, war er doch für eine vollkommen mittellose neu zu gründende Wohnungsgenossenschaft für und mit mittellosen Bewohner:innen eine unüberwindbare Hürde. Für die konkurrierenden Kaufinteressenten waren die Kosten das geringste Problem. Sie mussten also vor allem mit außerökonomischen Argumenten konfrontiert werden.

Die Ergebnisse der langjährigen Arbeit mit den Bewohner:innen und die Tatsache dass diese, wie sie selbst betonten, „nichts zu verlieren hätten“, erwiesen sich in dieser Situation als hilfreich. Die Unruhe angesichts der drohenden Umsiedlung schlug um in Gegenwehr und Protestbereitschaft. Der Beitrag des wissenschaftlichen Projektteams in dieser Situation war auf der Basis einer starken Vision von Möglichkeiten die Erarbeitung einer umfassenden Studie und einer Kosten-Nutzen-Analyse, die die synergetischen Effekte einer gemeinwohlorientierten Übernahme und partizipativen Sanierung der Kasernengebäude einerseits und die Kosten der Zerschlagung des gewachsenen Milieus verdeutlichte. Diese Überlegungen wurden in Verhandlungen mit dem öffentlichen Eigner auf Bundesebene präsentiert und bildeten die Basis für die Reduzierung des Kaufpreises um 50%, sofern die Übernahme durch eine gemeinwohlorientierte Wohnungsgenossenschaft realisiert würde.

Die genossenschaftliche Übernahme der Gebäude allein wäre zwar der erste Schritt zum Erfolg des kühnen Vorhabens, aber auch ein Desaster gewesen, denn ohne die grundlegende baulich-räumliche Sanierung hätte sie lediglich die kollektive Privatisierung der menschenunwürdigen Wohnsituation bedeutet. Ein politischer Glücksfall förderte eine Wende in dem nahezu aussichtslosen Szenarium. Im Oktober 1990 erfolgte ein Regierungswechsel in Rheinland-Pfalz. Unmittelbar nach der Regierungsübernahme fand auf Initiative des Projektteams ein Treffen mit Vertretern der neuen Regierung statt, die sich offen zeigten für die Vorschläge einer integrativen baulich-räumlichen und sozialen Sanierung des Wohngebietes. Die neuen politisch Verantwortlichen verstanden, dass ein solches Modell der Schaffung von Erwerbsarbeit durch die Sanierung maroder Wohngebiete unter Verwendung von Mitteln des sozialen Wohnungsbaus synergetische Effekte erzielen kann.

Das Projektteam verließ mit der Zusage einer prioritären Förderung durch Mittel des sozialen Wohnungsbaus für die Sanierung der Kasernengebäude am Beutelweg die Sitzung im Finanzministerium. Dies war in der Tat eine politische Neuerung, da das untere Quintil der Bevölkerung bisher nicht in den Genuss dieser Mittel kam, die auf Eigentumsbildung oder auf die Förderung etablierter Wohnungsbau-

träger zielte, die sich nicht für die Armutspopulation verantwortlich fühlen. Die im Förderprogramm enthaltene Möglichkeit der Kompensation monetärer Eigenmittel durch Selbsthilfe (Muskelhypothek) implizierte die Vorstellung, dass im Zuge der Sanierung Erwerbsarbeit für die Bewohner:innen durch angeleitete Selbsthilfe geschaffen werden kann.

Auf der Basis der Zusage der Förderung der Sanierung durch Mittel des sozialen Wohnungsbaus war die Gründung der Wohnungsgenossenschaft am Beutelweg im Jahr 1991 ein logischer Schritt. Gründer:innen waren zunächst Mitglieder des Projektteams, drei Bewohner:innen und namhafte Verbündete des Vorhabens. Die neu gegründete Wohnungsgenossenschaft erwarb die Gebäude am Beutelweg mit einem Kredit der Sparkasse auf der Basis einer selbstschuldnerischen Bürgschaft der Stadt Trier. Das Unvorstellbare war nun also Realität: Das Wohngebiet blieb für die Bewohner:innen erhalten, eine eigene Wohnungsgenossenschaft war gegründet und Mittel für die Sanierung und damit die Schaffung von Erwerbsarbeit waren in Aussicht.

Doch niemand der Beteiligten hatte Erfahrung in der Wohnungswirtschaft, alle übernahmen zahlreiche neue Aufgaben des neuen Wohnungsunternehmens im Ehrenamt. Es war eine hochkomplexe Herausforderung. Für alle war jedoch die treibende Kraft: dieses Vorhaben darf nicht scheitern. Die Überbrückung der Zeit bis zur Gründung spezialisierter Tochterunternehmen im Bereich der Verwaltung und der Sanierung bedeutete dann auch eine herausfordernde Hängepartie, die 1993 durch einen kräftigen Motivationsschub abgelöst wurde.

Das noch junge und prekäre Konstrukt der Genossenschaft am Beutelweg und die bisher geleistete Arbeit im Gemeinwesen erhielten den Preis der Schader-Stiftung im Bereich Städtebau und Wohnungswesen 1993: Aus der Laudatio: *„Einstimmig wurde von der Jury das Projekt „Integrative Sanierung der Wohnhäuser am Beutelweg in Trier-Nord der Wohnungsgenossenschaft am Beutelweg ausgewählt. Beispielhaft ist, dass hier die Universität bzw. Vertreter der Gesellschaftswissenschaften sich aktiv um die Einbeziehung gesellschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden in das praktische Handeln vor Ort kümmern und zugleich aus der Praxis Nutzen für Forschung und Lehre ziehen.“* (Prof. Dr. Hartmut Großhans, GdW)

Im Folgenden wird die Entwicklung der Wohnungsgenossenschaft als treibende Kraft der integrativen Sanierung des nördlichen Wohngebietes dargestellt.

## Eine Chronologie der Entwicklungen

*„Mit zunehmendem Komplexitäts- und Schwierigkeitsgrad wachsen die Probleme der Zusammenarbeit, der Zielerreichung und auch der Qualität. Die Schwierigkeit steigt exponentiell, wenn erstens neben Professionellen noch ganz unterschiedliche Bürger-schaftsgruppen miteinbezogen werden, zweitens der Problemlösungsprozess einen sehr langen Zeitraum von mehreren Jahren umfasst und drittens die anzustrebenden Ziele*

*nicht schon am Anfang feststehen. Wer koordiniert hier die Spezialisten und die Laien? Wer erarbeitet und wie unter Miteinbezug aller Beteiligten und Betroffenen sehr komplexe, offene Lösungskonzepte?“ (Ries, 1997, 78)*

Bis zum Jahr 2024 lassen sich aus heutiger Sicht zwei Entwicklungsphasen der Wohnungsgenossenschaft am Beutelweg (WOGEBE) und des Stadtteils ausmachen:

- Eine 17 Jahre währende Entwicklungsphase von der Gründung der Genossenschaft bis zu ihrer notwendig gewordenen wirtschaftlichen Sanierung (1991 bis 2008)
- Eine 15 Jahre währende Entwicklungsphase innerhalb des Zeitraums der Umsetzung der wirtschaftlichen Sanierung der WOGEBE (2009 bis 2023).

### **Erste Entwicklungsphase (1991 – 2008)**

Bewirtschaftung eines sukzessiv erworbenen Wohnungsbestandes auf eigenen Grundstücken

- |      |   |
|------|---|
| 1991 | Gründung der WOGEBE mit 12 Mitgliedern; Ankauf 10 Häuser aus Bundesimmobilienvermögen mit 106 Wohnungen; Förderzusage Finanzministerium RLP (Soziale Mietwohnungsförderung).  |
| 1992 | Beginn Umsetzung des Konzepts zur integrativen Sanierung in erworbenen Wohnungen Am Beutelweg 2-20; Sanierung der Wohnungen mit über 20% Eigenleistungen (Arbeitsmarktprojekte); Gründung Arbeitskreis Trier-Nord; Zusammenarbeit mit ersten „Bewohnerräten“.   |
| 1993 | Verleihung des Preises „Gesellschaftswissenschaften im Praxisbezug“ durch die Schader-Stiftung.   |
| 1994 | Gründung HVS GmbH; Förderung der HVS als „Sozialer Betrieb“ durch das Land RLP.   |
| 1995 | Erwerb Mehrfamilienhäuser und Einfamilienhaussiedlung (21 Häuser); Förderung Erwerb und Sanierung aus dem Konversionsprogramm des Landes RLP; Weiter hohe Eigenleistungen.  |
| 1997 | Projekt PROLOG zur Förderung der lokalen Ökonomie; Gründung der WSG mbH.  |
| 1999 | Fertigstellung letzter Bauabschnitt der Sanierung „Am Beutelweg 2-20“; Erwerb von 250 Wohnungen aus dem Wohngrundbesitz der Stadt Trier.  |
| 2000 | Baubeginn erstes Neubauvorhaben der WOGEBE „Ringsiedlung“ (75 WE) nach Abbruch von Schlichtwohnungen; Aufnahme des nördlichen Stadtviertels in die Förderung des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“; Erwerb weiterer 78 Geschosswohnungen aus Konversion.  |
| 2001 | Anstellung einer Quartiersmanagerin für das „Programmgebiet Soziale Stadt Trier-Nord“ bei der WOGEBE (Förderung bis 2021); Fertigstellung erster Sanierungsabschnitt Konversionsobjekte; Anerkennung der WOGEBE im Rahmen einer Preisverleihung Soziale Stadt; Festveranstaltung zum 10-jährigen Jubiläum; Erwerb einer Liegenschaft außerhalb des Stadtviertels für ein erstes gemeinschaftliches Wohnprojekt. |
| 2002 | Fertigstellung letzter Sanierungsabschnitt im Konversionsbereich; Sanierungsbeginn für die Wohnungen aus städtischem Wohngrundbesitz; Erstmalige Bestellung einer hauptamtlichen Geschäftsführung; Eröffnung eines ersten Spielplatzes im Viertel, dessen Anlage im Zusammenhang mit dem Programm Soziale Stadt erfolgte.   |



- 2003 Bezug erstes Neubauvorhaben Ringsiedlung (75 WE); Beginn Neuanlage der Ringstraße im Programm Soziale Stadt und Beginn Anlage eines Spielplatzes im Innenbereich der Wohnanlage.
- 2004 Übergabe des im Programm Soziale Stadt sanierten Stadtteilzentrums Bürgerhaus Trier-Nord an die unterschiedlichen Nutzergruppen; Abbruch nicht sanierungsfähiger Gebäude in der Thyrsusstraße; Umfassende Neugestaltung des Umfelds im Zentrum des Wohnviertels; Eröffnung des Spielplatzes im Innenbereich der neu gebauten „Ringsiedlung“.
- 2005 Städtebaulicher Wettbewerb zur Bebauung der Grundstücke in der Thyrsusstraße (ohne nachfolgende Bebauung); Verleihung eines Preises durch das Trier-Forum; Erstes der jährlich durchgeführten Familienfeste im Nells Park; Beginn Sanierung letzter Gebäudekomplex aus städtischem Wohngrundbesitz; Eröffnung der neuen Ringstraße mit einem Straßenfest.
- 2006 Start des Kooperationsprojektes „Gesundheitsteams vor Ort“ (Soziale Stadt); Insolvenz und Liquidation der HVS GmbH; Beauftragung eines Sanierungskonzeptes für die WOGEBE durch die Stadt Trier (Erstellung: WPG Mermagen / W. Kiehle).
- 2007 Beschluss des Trierer Stadtrates zur wirtschaftlichen Sanierung der WOGEBE; Auszeichnung der WOGEBE im Wettbewerb „Land der Ideen“.
- 2008 Abschluss Erbbaurechtsvertrag und Zuwendungsvertrag; Einstellung einer zweiten Fachkraft für Sozialarbeit; Beginn vierjähriges Modellprojekt „Trainingswohnen“; Erstellung einer Konzeptstudie „Leben und Wohnen im Alter in Nells Ländchen“ (P. Kapenstein).

Zu den zentralen Leistungen der ersten Phase gehören neben der Herstellung „normaler“ Wohnverhältnisse in den sanierten Bestandsbauten die Umsetzung eines ersten Neubauvorhabens mit 75 Wohnungen im Zentrum des Stadtviertels anstelle der abgebrochenen, da nicht mehr sanierungsfähigen Übergangswohnungen.

Am Anfang der ersten Entwicklungsphase der WOGEBE standen der sukzessive Erwerb der problematischsten Wohnungsbestände im Viertel aus dem Eigentum des Bundes, des Landes und der Kommune verbunden mit einer Generalsanierung dieses Bestandes. Über die Übernahme des maroden Wohnungsbestands hinaus erfolgte die Übernahme einiger attraktiver Wohnungen, die nach Abzug französischer Militärangehöriger im Rahmen der Konversion frei geworden waren. Der im Jahr 1999 erreichte Gesamtbestand von rd. 500 Genossenschaftswohnungen setzte sich zusammen aus dem anfänglichen Bestand von 100 Wohnungen in den ehemaligen Kasernenbauten, 250 Wohnungen, die aus dem städtischen Wohngrundbesitz über-eignet wurden und 150 Wohnungen aus Konversionsbeständen.

In den ersten neun Jahren nach Gründung wurde die Vorstandstätigkeit der WOGEBE vollständig im Ehrenamt wahrgenommen. Die Einsetzung einer hauptamtlichen Geschäftsführung erfolgte erstmals ab 2002. Im Zusammenwirken mit den beiden in den Jahren 1993 und 1997 gegründeten Tochtergesellschaften, „Hausverwaltungs- und Sanierungs- GmbH“ (HVS) mit vier Meisterbetrieben im Bauhandwerk zur Sanierung des Wohnungsbestandes und 26 Mitarbeiter:innen und „Wohnungswirtschaftliche Service GmbH“ (WSG) zur Übernahme von Verwaltungsaufgaben und unter Mobilisierung einer maßgeblichen Beteiligung der Bewohnerschaft des Viertels wurde es bis zum Ende der ersten Entwicklungsphase

möglich, etwa 90% des maroden Wohnungsbestands im Viertel zu sanieren und die vormals prekären Wohnverhältnisse im weit überwiegenden Bestand durch gute Wohnverhältnisse abzulösen. Der Anteil der organisierten Selbsthilfe an den Sanierungen im Anfangsbestand von rd. 100 Wohnungen reichte an 20% der gesamten Sanierungsleistung heran.

Bei der Mobilisierung der Bewohnerschaft des Viertels konnte die WOGEBE an das Vertrauensverhältnis anknüpfen, das das Bürgerhaus Trier-Nord über viele Jahre zu den Bewohner:innen des nördlichen Stadtviertels aufgebaut hatte. Fahrplan für die Sanierung des Wohnungsbestandes war das Modell „Integrative Sanierung“. In Zusammenarbeit mit dem Bürgerhaus Trier-Nord gelang es der WOGEBE, einen hohen Anteil an Eigenleistungen („Muskelhypothek“) der Bewohnerschaft im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen im Programm „Arbeit statt Sozialhilfe“ erfolgreich in die Sanierungsprojekte einzubinden und so die Verbesserung der Wohnqualität mit der Förderung des Zugangs der Bewohner:innen des Viertels zu Qualifizierungsmöglichkeiten und existenzsichernder Arbeit sinnvoll zu verzahnen.

Einen deutlichen Schub hinter die von der WOGEBE begonnene sozialräumliche Entwicklung löste schließlich das Förderprogramm „Soziale Stadt“ aus. Nachdem das nördliche Stadtviertel im Jahr 2000 als Programmgebiet Soziale Stadt Trier-Nord in das Förderprogramm aufgenommen wurde, beauftragte die Stadt Trier (als Trägerin des Städtebauförderprogramms) die WOGEBE mit der Wahrnehmung der Aufgabe des Quartiersmanagements, also mit der Steuerung der konkreten Maßnahmen und Projekte sowie der Vernetzung der Akteure. Die in diesem Programm zum Ausdruck kommende Bündelung maßgeblicher Ressourcen mit dem Ziel einer nachhaltigen Lösung für die lokale Exklusionsproblematik kann als prototypisch für die bereits zuvor von der WOGEBE angewendete vernetzte Entwicklungsstrategie angesehen werden. Insofern ergänzte das Förderprogramm die bisherigen Impulse der WOGEBE für einen wirksamen und nachhaltigen Lösungsansatz in optimaler Weise. 2001 erhielt die WOGEBE als best-practice-Projekt eine Auszeichnung durch das Bund-Länder Programm „Soziale Stadt“. Diese positive Resonanz bewirkte nach innen einen Motivations- und nach außen einen Reputationsgewinn.

Da der von der WOGEBE erworbene Wohnungsbestand entweder bewohnt war oder im Fall der Konversionswohnungen zwar unbewohnt war, aber zunächst zum Ringtausch<sup>9</sup> im Sanierungsprozess der bewohnten Wohnungen benötigt wurde, ließen sich in der ersten Phase Optionen, geförderten und frei finanzierten Wohnraum im Bestand der WOGEBE zu mischen, noch nicht umsetzen. Diese Perspektive ließ sich erst in der zweiten Entwicklungsphase verfolgen. Ein erster Ansatz, anstelle abgebrochener Gebäude Eigentumswohnungen zu errichten, für die es im Jahr 2005 bereits einen architektonischen Wettbewerb gegeben hatte, kam am Ende der ersten Phase aus wirtschaftlichen Gründen nicht zum Tragen. Aus heutiger

<sup>9</sup> Bewohner:innen, deren Wohnungen saniert wurden, mussten zwischenzeitlich untergebracht werden.

Sicht wäre dieser Ansatz gegenüber der Erweiterung des genossenschaftlichen Bestandes durch gemeinschaftliche Wohnprojekte auch nur die zweitbeste Alternative gewesen.

Insbesondere im Rahmen des Quartiersmanagements moderierte die WOGEBE den Zusammenschluss der im Stadtviertel tätigen Einrichtungen in einem „Arbeitskreis Trier-Nord“, setzte die Sanierung des Stadtteilzentrums (Bürgerhaus Trier-Nord) um und sorgte für die Anlage von Spielplätzen sowie vieler Maßnahmen zur Gestaltung des Wohnumfelds unter Einbezug der Bewohnerschaft. Daneben koordinierte das Quartiersmanagement kontinuierlich Projekte zur Gesundheitsförderung, die von allen sozialen Organisationen im Viertel in Kooperation durchgeführt wurden, und veranstaltete regelmäßige Stadtteilsteste.

Da von Beginn an eine maßgebliche Beteiligung der Bewohnerschaft an den Sanierungsprozessen zur Tragfähigkeit der erzielten Veränderungen als wesentlich galt, wurden die Bewohner:innenräte in die zentralen Fragen der Sanierung des Bestandes sowie dessen Bewirtschaftung, Vermietung und Belegungsmanagement einbezogen. Als wichtigster Erfolg der ersten Phase kann die maßgebliche Verbesserung der Wohnverhältnisse marginalisierter Bevölkerungsgruppen im Viertel angesehen werden, in die die Bevölkerung des sozialen Exklusionsgebietes nach Kräften eingebunden wurde. Dies hatte die Erzeugung einer regelrechten Aufbruchstimmung zur Folge. Auch wenn es dem zur Umsetzung der Sanierungsaufgaben gegründeten sozialen Unternehmen HVS GmbH nach Abschluss der größeren Sanierungsprojekte nicht gelang, sich am Markt frei zu etablieren, so bleiben dennoch die Qualifizierungs- und Ausbildungserfolge einer Vielzahl von Menschen aus dem Viertel als wesentliche Hinterlassenschaft dieser Tochtergesellschaft der WOGEBE erhalten, der eine maßgebliche Integration der Bewohnerschaft in die Sanierungsprojekte gelungen war. Die erreichten persönlichen Veränderungen bleiben als positive Ausstrahlungseffekte im Wohnviertel weiter wirksam und bringen seither das Wohnviertel insgesamt voran.<sup>10</sup> In einer wirtschaftlich schwierigen Situation wirkte die dritte Auszeichnung der Wohnungsgenossenschaft durch den Preis des Forums Trier im Jahr 2005 tröstlich. Auch wenn die Auszeichnungen überwiegend nur symbolischer Natur sind, so ist die Wirkung auf die Dynamiken prekärer sozialer Innovationen nicht zu unterschätzen. Sie zeigen, dass die Projekte gesehen und wertgeschätzt werden. Dies war auch die Wirkung der vierten Auszeichnung im Jahr 2007 im Wettbewerb „Deutschland – Land der Ideen“. Im Fall der WOGEBE, dass sie zwar wirtschaftlich schwach, aber sachlich auf dem richtigen Weg war.

10 Der 1994 gegründeten Hausverwaltungs- und Sanierungs- GmbH gelang es, über 13 Jahre die Bewohnerschaft des Viertels in die Sanierungsprojekte der WOGEBE einzubinden und dadurch einen maßgeblichen Beitrag dazu zu leisten, dass für viele Menschen aus dem Wohnviertel eine Integration in Arbeit an die Stelle einer langfristigen Transferleistungsperspektive trat.

Beinahe hätte die Insolvenz der HVS GmbH im Jahr 2006 zwei Jahre später auch die Existenz der WOGEBE bedroht, wenn nicht von der Stadt Trier und dem Land Rheinland-Pfalz im Rahmen einer wirtschaftlichen Sanierung ab dem Jahr 2009 eine neue Grundlage für die wirtschaftliche Perspektive der WOGEBE geschaffen worden wäre.

Für den bei allen erzielten Erfolgen ausbleibenden wirtschaftlichen Erfolg lassen sich endogene wie exogene Faktoren benennen: Zu den endogenen Faktoren gehören die in den Anfangsjahren nicht bewältigte Problematik ausfallender Mietforderungen sowie eine zu geringe Kapitalbeteiligung der Mitglieder. Auch ein Mangel an wohnungswirtschaftlicher Expertise in den ersten Jahren muss aus heutiger Sicht zu den endogenen Faktoren gezählt werden. Zu den exogenen Faktoren gehören ein Mangel an Abfederung der mit der Bewirtschaftung des Wohnungsbestandes verbundenen Bewirtschaftungsrisiken.

Aus heutiger Perspektive hätte bereits beim Erwerb der Grundstücke eine Erbbaurechtskonstellation ebenso hilfreich sein können wie der Aufbau eines gemeinsamen Controllings zwischen der in diesem Fall erbbauberechtigten Genossenschaft und der erbbaurechtsverpflichteten Stadt Trier. Erst angesichts der wirtschaftlichen Krise und der Inangriffnahme eines Konzeptes für die 15-jährige Sanierungsphase gelangte das Erbbaurechtsmodell zur Umsetzung.

## Zweite Entwicklungsphase (2009 – 2024)

### 15-jährige Sanierungsphase – Erbbaurechtsvertrag mit der Stadt Trier ab 2009

- 2009 Verbesserung der wirtschaftlichen Situation aufgrund erster Sanierungseffekte; Beginn mit der sukzessiven Instandsetzung letzter noch unsanierter Wohnungen mit Eigenleistungen.
- 2010 Erstellung des Integrierten Entwicklungskonzepts Soziale Stadt (IEK) 2010-2015 gemeinsam mit allen maßgeblichen Akteur:innen der Stadt Trier.
- 2011 Start Modellvorhaben „Neues Wohnen in der Thyrsusstraße“; Auftaktveranstaltung für das erste gemeinschaftliche Wohnprojekt im Viertel „Wohnen in guter Nachbarschaft“; Beteiligungsprojekt „Mein Tuch für die Thyrsusstraße“.
- 2012 Ende vierjähriges Modellvorhaben „Trainingswohnen“; Beginn zweijähriges Anschlussprojekt „Hand in Hand“; Eröffnung eines Bolzplatzes (Soziale Stadt) im Viertel.
- 2013 Ablösung „Bewohnerräte“ durch „Bewohnervertretung“ nach Mitgliederbefragung; Eigenkapitalentwicklung nach fünf Jahren wirtschaftlicher Sanierung exakt im Plan des Sanierungsgutachtens.
- 2014 Bezugsfertigkeit erstes Projekt in der Reihe „Neues Wohnen in der Thyrsusstraße“. Der sanierte Altbau Thyrsusstr. 27-31 bietet 16 Wohnungen für Studierenden-WGs im Projekt „Junges Wohnen“; Spatenstich für das gemeinschaftliche Wohnprojekt „Wohnen in guter Nachbarschaft“.
- 2015 Bezugsfertigkeit Neubau „Wohnen in guter Nachbarschaft“ (21 WE und Gemeinschaftsraum) in der Thyrsusstr. 22/24; Fortschreibung IEK für weitere fünf Jahre (2016 – 2020).
- 2016 25-jähriges Jubiläum der WOGEBE; Einrichtung eines Repair-Cafés in der Thyrsusstraße, Satzungsänderung zur Neugestaltung der Geschäftsanteile mit Wohnraum versorgter Mitglieder.

- 2017 Räumliche Erweiterung Programmgebiet „Soziale Stadt“ um ein weiteres Gebiet mit Entwicklungsbedarf; Abschluss Instandsetzung einer Liegenschaft mit rd. 30% Eigenleistungen.
- 2018 Gründung THYRSUS gGmbH; Spatenstich für zweites gemeinschaftliches Neubauvorhaben „Wohnen im Quartier“; Rückübereignung der einzigen Wohnanlage außerhalb des Stadtviertels an die Stadt Trier; Abschluss einer Betrauungsvereinbarung (Dawl-Leistungen) mit der Stadt Trier.
- 2019 Abschließende Satzungsänderung zur Stärkung der Eigenkapitalbasis aus Geschäftsanteilen (Aufstockung der Geschäftsanteile der Bestandsmitglieder und der Mitglieder in Neubauten).
- 2020 Bezug der sozialintegrativen Wohnanlage „Wohnen im Quartier“ in der Thyrsustr. 34-40 (seniorengerechte Wohnanlage in Anlehnung an das „Bielefelder Modell“); 37 WE m. Nachbarschaftscafé u. Tagespflegestätte des Kooperationspartners Verrus e.V.; Einrichtung Nachbarschaftsbüro der THYRSUS gGmbH; Liquidation der WSG mbH.
- 2021 Beginn vierjähriges künstlerisches Beteiligungsprojekt „Kreapolis“ des Vereins transcultur e.V.; Kunstobjekte im öffentlichen Bereich und Gestaltung der Treppenhäuser gemeinsam mit Bewohner:innen; Beendigung der Förderkulisse Soziale Stadt.
- 2022 Workshops zur Entwicklung eines neuen Beteiligungsformats; Auslauf Quartiersmanagement; Abschluss eines Modernisierungsvorhabens im Konversionsbestand.
- 2023 Stadtratsbeschlüsse zur Erneuerung des Zuwendungsvertrages und der kommunalen Betrauung bis 2035 und zur gemeinsamen Veräußerung der Einfamilienhäuser an die in dieser Siedlung wohnenden Mitglieder der WOGEBE im städtischen Erbbaurecht.

Zur Abwendung der sonst unweigerlich eingetretenen bilanziellen Überschuldung erbrachten die Stadt Trier, das Land Rheinland-Pfalz und Geschäftsbanken zu Beginn der zweiten Entwicklungsphase maßgebliche Beiträge: Die Stadt Trier durch den Erwerb der Grundstücke der WOGEBE und die Umstellung von vormalis WOGEBE-eigenem Grundbesitz auf eine Erbbaurechtskonstellation. Diese Änderung der Grundkonstellation wurde ergänzt durch eine vertraglich fixierte und damit verlässliche Langfristförderung der Kommune, durch Gewährung eines 15-jährigen Zinsmoratoriums für Darlehen des Landes Rheinland-Pfalz und durch Verzichte bei der Ablösung von Geschäftsbankendarlehen im Zusammenhang mit der Umstellung auf ein Erbbaurecht an den von der WOGEBE genutzten Grundstücken.

Das „Geschäftsmodell“<sup>11</sup> für das Anliegen der WOGEBE wurde mit der Umstellung auf eine Erbbaurechtskonstellation und einer kommunalen Betrauung maßgeblich verändert. Die Erbbaurechtslösung, eine langfristig gewährte Förderung sowie Verzichte der Kommune eröffneten Rentabilitätsspielräume zugunsten eines künftigen Eigenkapitalaufbaus. Mit dieser Konstellation rückte die Idee einer ganzheitlichen Sanierung des Exklusionsgebietes deutlich stärker als in der ersten Phase

11 Bei allen Vorbehalten gegenüber dem Begriff eines „Geschäftsmodells“ kann die in dieser Genossenschaft zum Ausdruck kommende Idee einer „moralökonomischen Sozialraumbildung“ (Schulz-Nieswandt) nur so lange umgesetzt werden, wie der Ansatz zu sozialintegrativer Quartiersentwicklung und bezahlbarem Wohnen wirtschaftlich tragfähig ist. Bei ausbleibendem wirtschaftlichem Erfolg wird die WOGEBE zu beiden im öffentlichen Interesse liegenden Aufgaben keine Beiträge im Sinne der kommunalen Betrauung mehr erbringen können.

in den Rang einer gemeinsamen verstandenen Aufgabe der Kommune und der WOGEBE im Sinne einer Gemeinwirtschaftlichkeit.

Das Ziel der wirtschaftlichen Sanierung lag darin, die WOGEBE in die Lage zu versetzen, ihre im allgemeinen wirtschaftlichen Interesse liegenden bzw. zur Erbringung kommunaler Daseinsvorsorge erforderlichen Leistungen nicht nur vorübergehend, sondern dauerhaft erbringen zu können. Insbesondere eine vertraglich fixierte Minderung der Bewirtschaftungsrisiken über einen Zeitraum von 15 Jahren sowie die Sanierungsbegleitung durch eine von der Stadt Trier bestellte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft<sup>12</sup> machten eine grundlegende Verbesserung der Parameter zur Bewirtschaftung des Wohnungsbestandes der WOGEBE möglich.

Die Vereinbarung eines regelmäßigen Austauschs mit der Stadt Trier sowie eine Verbesserung der Verfahren im Zuge einer Verwaltungsvereinbarung führten zur Verbesserung der Mietrückstandsproblematik. In Verbindung mit erheblichen Zinsverzicht des Landes Rheinland-Pfalz innerhalb der Sanierungsphase, einer Straffung der Verfahren der WOGEBE in Verbindung mit einer Aufstockung der Möglichkeiten zur sozialpädagogischen Unterstützung war es möglich, das nominelle Eigenkapital der WOGEBE entsprechend der 2007 erstellten Planrechnung aufzubauen. Innerhalb der Sanierungsphase konnte die Eigenkapitalquote der WOGEBE von 1% zu deren Beginn auf 14% an deren Ende gesteigert werden. Auch wenn das Eigenkapital im Branchenvergleich auch zum Abschluss der Sanierungsphase niedrig erscheint, spiegelt sich in dieser Entwicklung doch das Potenzial zu einem dauerhaften Erhalt des „Motors für die Quartiersentwicklung“<sup>13</sup>.

Die Durchführung zweier Modellprojekte im Rahmen des Förderprogramms Soziale Stadt waren für die Genossenschaft bei der Eliminierung grundlegender Strukturschwächen innerhalb der Bestandsbewirtschaftung zu Beginn der zweiten Phase hilfreich: Gemeinsam mit dem Folgeprojekt „Hand in Hand“ (2012-2014) machte das Projekt „Trainingswohnen“ (2008-2012) eine intensive Begleitung von Familien mit problematischem Wohnverhalten und / oder mit ausgeprägter Mietrückstandsproblematik möglich. Insbesondere wurden die Selbsthilfepotenziale von Familien bei der Renovierung ihrer Wohnungen unterstützt und die sukzessive Instandsetzung eines Liegenschaftsbereiches mit maßgeblichen Selbsthilfeanteilen in Angriff genommen, zu dessen Sanierung es aus wirtschaftlichen Gründen nicht mehr gekommen war. Das Projekt „Neues Wohnen in der Thyrsusstraße“ (2011-2014) schließlich diente der Vorbereitung zweier sozialintegrativer Bauvorhaben auf Brachflächen und der Planung eines ersten Umbauvorhabens in freier

12 Die Sanierung wurde 15 Jahre lang von der WPG Mermagen GmbH begleitet, die auch gemeinsam mit W. Kiehle das Sanierungsgutachten für die WOGEBE verfasst hatte.

13 Ein Artikel über die WOGEBE in der Trierer Rathauszeitung zum 25-jährigen Jubiläum der WOGEBE im Jahr 2016 wurde mit der Überschrift „Motor für die Stadtteilerneuerung“ überschrieben.

Finanzierung innerhalb eines Altbaus, der in der ersten Phase nicht mehr saniert werden konnte.

Ins öffentliche Bewusstsein wurde die angestrebte Entwicklung dieses Straßenzugs durch das Kunstprojekt „Mein Tuch für die Thyrsusstraße“ gerückt, an dem sich eine Vielzahl von Stadtteilbewohner:innen mit einer farbenfrohen Gestaltung von Tüchern beteiligten, die danach auf einem großen Kubus aufgespannt wurden, der über einen längeren Zeitraum an prominenter Stelle im Viertel ausgestellt wurde und viel Beachtung fand.

Zu Beginn der zweiten Phase standen noch rund 10% des Sanierungsvolumens innerhalb des Bestandes offen. Sobald bei der Eigenkapitalquote der Schwellenwert einer drohenden Existenzgefährdung von 10% überschritten wurde, begab sich die WOGEBE umgehend an die Fortsetzung der unterbrochenen Sanierungs- und Neubautätigkeit. Bereits zu Beginn der Sanierung stand zu vermuten, dass der im Sanierungsgutachten vorgesehene (und schließlich auch erreichte) Eigenkapitalaufbau in Rücklagen für eine wirtschaftliche Perspektive der WOGEBE nach Ablauf der Sanierungsphase nicht ausgereicht hätte. Bei einer Beteiligung der Mitglieder, die in allen Genossenschaften wesentliches Gesellschaftsprinzip ist, wurde schließlich neben Eigenleistungen auch an eine Kapitalbeteiligung gedacht. Im Zusammenhang der Umsetzung der Neubauvorhaben wurde die Kapitalbeteiligung der Mitglieder, die bis dahin bei durchschnittlich 300 Euro pro Mitglied gelegen hatte, auf 1.400 Euro pro Mitglied im Durchschnitt gesteigert.

Erst dadurch, dass sowohl neu hinzuziehende Mitglieder als auch die Bestandsmitglieder, die in einen Neubau umziehen wollten, einen relevanten Teil des Eigenkapitals für die Erstellung neuer Wohnungen „mitbrachten“, wurde es möglich, dass die WOGEBE nach Jahren des Stillstands überhaupt nochmals ans Bauen in diesem Viertel denken konnte. Ergänzt wurde diese Strategie durch die Gewinnung Investierender Mitglieder, die im Unterschied zu den mit Wohnraum versorgten Mitgliedern, als deren „Dividende“ sich die dauerhaft günstigen Mieten ansehen lassen, eine geringfügige Verzinsung des eingebrachten Kapitals erhalten. Durch die Erhöhung der Kapitalbeteiligung ihrer Mitglieder war es der WOGEBE möglich, das Eigenkapital in Geschäftsanteilen neben dem Eigenkapital in Rücklagen zu einer tragfähigen Säule ihres Eigenkapitals auszubauen.

Neben den bereits angesprochenen Modellprojekten zeichnete sich die zweite Entwicklungsphase durch eine Vielzahl weiterer Projekte aus, die im Zusammenhang mit der Wahrnehmung des Quartiersmanagements durchgeführt werden konnten und die bis zum Jahr 2023 im Rahmen eines jeweils für einen Zeitraum von fünf Jahren fortgeschriebenen Integrierten Entwicklungskonzeptes mit den federführenden Ämtern der Stadt Trier abgestimmt wurden. Hierunter fallen Beteiligungsprojekte im Zusammenhang der Gestaltung des Wohnumfelds ebenso wie die Vorbereitung der sozialintegrativen Bauvorhaben, die schließlich in einem multiprofessionellen Team aus Vorstandsmitgliedern und Mitarbeiterschaft der WOGEBE



entwickelt und von diesem begleitet wurden. Die Entwicklung architektonischer und städtebaulicher Perspektiven waren darin gleichermaßen fachlich vertreten wie die wirtschaftlichen, sozialen und sozialräumlichen Perspektiven der Bauvorhaben.

Nach Verkauf eines Objektbereichs außerhalb des Stadtviertels schärfte die WOGEBE nochmals ihr Profil, eine Genossenschaft zur Entwicklung eines Stadtviertels zu sein, die im Gegensatz zu den meisten anderen Wohnungsgenossenschaften über keinen Streubesitz verfügt und die sich nicht nur ihren Mitgliedern gegenüber verpflichtet fühlt, sondern auch der Entwicklung des Stadtviertels. Die Menschen im Viertel profitieren von einem Vermieter, der seine Entscheidungen weder ausschließlich noch primär unter Renditeaspekten trifft, sondern in manchem Fall auch dazu bereit ist, von einer in der Wohnungswirtschaft üblichen Renditeerwartung Abstriche zu machen. So beispielsweise beim Erhalt einer Quartierskneipe im eigenen Bestand.

Da die Beteiligung in den Bewohnerräten anfangs der zweiten Phase nachgelassen hatte, aber die Beteiligung der Bewohnerschaft über die jährliche Generalversammlung hinaus für wesentlich gehalten wurde, etablierte die WOGEBE im Anschluss an eine breit gestreute Wohnzufriedenheitsumfrage eine Bewohner:innenvertretung, die über 10 Jahre jeweils im Rahmen der Generalversammlung gewählt wurde.

Am Ende der 15-jährigen Sanierungsphase, dem Bilanzstichtag 2023, ist es gelungen, die baulichen und wirtschaftlichen Kernziele des Sanierungskonzeptes aus dem Jahr 2007 zu erreichen und darüber hinaus durch Korrektur einiger Fehlentscheidungen Wirtschaftlichkeitsbarrieren für die Zukunft zu beseitigen.

## Entwicklung ab 2024

Weitere Betrauung und Förderung über Zuwendungsvertrag der Stadt Trier bis 2035

- 2024 Zum Ende der 15-jährigen Sanierungsphase der WOGEBE erreicht die WOGEBE die zentralen baulichen und wirtschaftlichen Ziele der Sanierungsplanung 2009-2023.
- 2025 Beginn Neubebauung letztes Grundstück Thyrsusstraße 30 (11 WE); Eröffnung Bäckereicafé im Bestand der WOGEBE; Erneuerung Betrauungsakt; Aufnahme Veräußerung der Häuser der Einfamilienhaussiedlung an die Bewohnerschaft der Siedlung; Implementation neues Beteiligungsformat.

## Reflektion: Baulich-räumliche Sanierung reicht nicht

Für die begründete Angst vor einer Situation, in der marginalisierte Wohnviertel an einen Kipppunkt gelangen, können Professionelle vor dem Hintergrund langjähriger sozialer Arbeit eine Vielzahl von Beispielen aufzählen. Da gab es in den 90er-Jahren die Gruppe Jugendlicher, die in wechselnden Konstellationen „auf Nachtschicht“ in der Innenstadt unterwegs war und die Jugendlichen, die stets von ihrem Wohnviertel in einem Akt der Selbststigmatisierung als „dem Ghetto“ sprachen. Da gab es den Jungen, der immer eine Station vorher aus dem Bus ausstieg,

um möglichst nicht mit diesem Viertel in Verbindung gebracht zu werden und da erzählte eine weggezogene junge Frau davon, als Kind immer die Vermutung gehabt zu haben, man müsse als Erwachsene in einem Armutsviertel automatisch zur Alkoholikerin werden. Schließlich waren nahezu alle Erwachsenen, die sie in ihrem unmittelbaren Umfeld kannte, von dieser Sucht betroffen.

Eine Vielzahl weiterer Beispiele können für den Umgang mit Entwertungserfahrungen aufgezählt werden, die zu den beiden grundlegenden Bewältigungsmustern von Armut gehören: Eines nach außen gerichteten Bewältigungsmusters, das sich insbesondere aufgrund chronischen Mangels an Zugang zu existenzsichernder Erwerbsarbeit in der Perspektive der Kriminalität ausdrücken kann sowie eines nach innen gerichteten, resignativen Bewältigungsmusters, das sich beispielsweise im Alkoholismus oder anderem Suchtmittelkonsum ausdrückt. Aufgrund ihrer Erfahrungen zogen die beiden Letztgenannten aus dem Viertel weg, sobald sie sich das Wohnen anderswo leisten konnten.

Aus heutiger Perspektive wird die WOGEBE ein wesentliches Ziel ihrer Bemühungen zur Aufwertung des nördlichen Stadtviertels erreichen, wenn Menschen aus diesem Viertel eine Verbesserung ihres sozioökonomischen Status nicht mehr wie früher zum Anlass für einen Wegzug aus dem Viertel nehmen, sondern in diesem wohnen bleiben. Im Idealfall engagieren sie sich auf die eine oder andere Weise für dessen weitere Entwicklung.

Wiewohl mit der Wirksamkeit der Verbesserungen der Grad der Inanspruchnahme an den Beteiligungsofferten nachließ, versucht die WOGEBE ihre Mitglieder weiterhin zu motivieren, sich über die Teilnahme an der jährlichen Generalversammlung hinaus aktiv in die Entwicklung der Genossenschaft und des Viertels einzubringen. Hierzu lädt der Vorstand der WOGEBE die Mitglieder seit 2025 regelmäßig zu einem Gedankenaustausch mit den Mitgliedern des Vorstands ein, ein Format, das entgegen der schwindenden Beteiligung in den vorangegangenen festen Formaten gut angenommen wird.

Das Entwicklungsmodell für das Wohnviertel ist als Gegenmodell zu einer Gentrifizierung zu betrachten, die im Austausch einer statusniedrigeren durch eine statushöhere Bevölkerung besteht. Janoschka (2021) stellt die aktuelle Beschleunigung solcher Austauschprozesse in den Zusammenhang einer zunehmenden Finanzialisierung der Handlungslogiken der verschiedenen Akteure, bei denen Wohnimmobilien zunehmend als finanzielle Anlageobjekte betrachtet werden, während soziale Perspektiven in den Hintergrund geraten.

Die Gründer:innen der WOGEBE hingegen verfolgten bei ihrem Entwicklungsvorhaben für das abgehängte Viertel, das sich ja durchaus durch eine gute, innenstadtnahe Lage auszeichnete, primär ein soziales Ziel. Auch Menschen mit wenig Geld wollten sie zu guten Wohnbedingungen verhelfen und in deren Verbesserung sollten sie nach Möglichkeit aktiv einbezogen werden. Dem Wirtschaften fiel in diesem

Modell stets ein dienender Charakter zu. Dieses Motiv teilten die zivilgesellschaftlich engagierten Menschen mit der um einen Verbleib in ihrem angestammten Viertel besorgten Bewohnerschaft.

Monika Alisch beschreibt die Benachteiligung lokaler Exklusionsgebiete gegenüber anderen Vierteln. *„Diese Quartiere sind benachteiligt gegenüber solchen Stadträumen, deren Bewohnerinnen ihre Interessen in einer politisch akzeptierten Weise artikulieren und durchsetzen können, die städtische Leistungen uneingeschränkt erhalten, die eine für die Standortpolitik Schützens- und entwicklungswerte Funktion erfüllen.“* (Alisch, 2002; 90) Beschrieben wird hier das Ergebnis sozialräumlicher Segregationsprozesse. Einem Viertel, in dem überwiegend arme Menschen leben, *fließen* weniger Ressourcen zu, was sich dauerhaft auf das Leben der dort aufwachsenden Kinder auswirkt, so Banerjee & Dufflo (2022). Verarmte Stadtteile mindern die Chancen auf wirtschaftlichen Erfolg, wodurch die Menschen über Strategien nachdenken, auf andere Formen der Existenzsicherung umzusteigen, auch jenseits der Legalität.

Da sich Menschen bewusst oder unbewusst immer an die Regeln halten, die in ihrer Umgebung gelten, betrachten es Banerjee & Dufflo (2022) als eine wesentliche Gefahr der Segregation, dass eine sich sukzessive ausbreitende Gewalt in einem Viertel zur Norm werden kann. Besser erscheint es nicht nur vor diesem Hintergrund, wenn in allen Wohnvierteln Menschen wohnen, die ihr Leben nach unterschiedlichen Normen gestalten. Wie man weltweit beobachten kann, sind Wohnviertel, in denen ausschließlich marginalisierte Gruppen leben, auf lange Sicht anfällig für einen wirtschaftlichen Niedergang. An dessen Ende kann es zu einer nur noch schwer beeinflussbaren Ausbreitung von Gewalt und Kriminalität kommen.

Nicht minder schädlich für den gesellschaftlichen Zusammenhalt ist es, wenn Menschen, die beim Wohnen aufgrund ausreichender *finanzielle* Mittel die freie Auswahl ihres Wohnstandorts haben, sich vollständig separieren und daher mit der Lebenswelt der übrigen Bevölkerung keinerlei Berührungspunkte mehr haben. Ingrid Robeyns beklagt in ihrem aktuellen Plädoyer für die Begrenzung privaten Reichtums ein sich ausbreitendes Phänomen, das den Zusammenhalt der Gesellschaft bedroht: *„Noch tückischer ist eine zunehmende gesellschaftliche Entwicklung, dass Menschen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Schichten kaum noch Umgang miteinander haben. Wohnen, Erziehung, Bildung und Gesundheitsversorgung spielen sich größtenteils nach Klassenzugehörigkeit getrennt ab und die weitgehende Säkularisierung hat in Europa dazu geführt, dass der einzige Ort, an dem sich früher Menschen aller sozialen Klassen trafen – die Kirche – von den meisten nicht mehr besucht wird. Die Abschaffung der allgemeinen Wehrpflicht hat ebenfalls eine der letzten Institutionen beseitigt, die Menschen über Klassengrenzen hinweg zusammenbrachte. Viele haben keine richtige Vorstellung vom Leben der Menschen anderer Gesellschaftsschichten als ihrer eigenen und von den damit verbundenen Einschränkungen.“* (Robeyns, 2024, S. 68/69)

## Innovative Wohnprojekte als Frischzellenkur für den nördlichen Stadtteil

Im Zusammenhang mit der Umsetzung der Entwicklungsstrategie „Neues Wohnen in der Thyrsusstraße“ zum Ende des Sanierungszeitraums stellte die WOGEBE fest, dass das Image des nördlichen Stadtviertels so weit verbessert werden konnte, dass sich heute viele Menschen ein Wohnen an einer Wohnadresse vorstellen können, die sie vor Jahren u.a. aus Angst davor gemieden hätten, was einem an einem solchen „Wohnstandort“ widerfahren kann.

Die in den letzten Jahren in dieses Stadtviertel zugezogenen Menschen stellen heute i.d.R. fest, dass sich in diesem Viertel ebenso gut leben lässt wie in den meisten anderen Trierer Wohnvierteln. Mit anderen Worten: Die allermeiste Zeit ist in diesem Wohnviertel ein einigermaßen ruhiges und sicheres Wohnen garantiert. Auch wenn es manchmal Störquellen, gibt, so sind die Wohnverhältnisse in diesem Viertel heute unter dem Strich nicht entscheidend anders als in den allermeisten anderen Wohnvierteln. Gegenüber dem Wohnen anderswo genießen die in einer Genossenschaftswohnung wohnenden Menschen jedoch den Vorteil, dass das Geschäftsmodell der Genossenschaft nicht nur in geförderten Wohnungen dauerhaft für günstige Mieten sorgt und zudem Beteiligungsmöglichkeiten für diejenigen bereithält, die sich über das eigene Wohnen hinaus für gemeinschaftliche Belange interessieren und für deren Verbesserung engagieren möchten.

Mit der Entwicklungsstrategie „Neues Wohnen in der Thyrsusstraße“ (2011 – 2020) gelang der WOGEBE in Ansätzen eine „Frischzellenkur“ für das Viertel. Zwei Brachgrundstücke und ein leergezogenes Bestandsgebäude dienten bei dieser Entwicklungsstrategie der Umsetzung von drei Bauvorhaben, die sich jeweils an unterschiedliche Altersgruppen adressierten:

- Im Projekt „Junges Wohnen“ (17 Wohnungen, Bezug 2014) wurde Wohnraum in einem Altbau hergestellt, der nicht zu vertretbaren Kosten barrierefrei zu sanieren war. Die Wohnungen eigneten sich durch ihren Zuschnitt, optimal für das Wohnen in kleinen Wohngemeinschaften. Das erste Projekt adressierte mit der Zielgruppe Studierender zunächst eine Zielgruppe, die keinen barrierefreien Wohnraum benötigte und die aufgrund der geringsten Berührungängste gegenüber einem Wohnen in einem unterprivilegierten Viertel eher als andere Gruppen für ein Wohnen in diesem Viertel zu gewinnen war.
- Beim Projekt „Wohnen in guter Nachbarschaft“ (22 Wohnungen, Bezug 2015), konnten Menschen, die sich explizit für das Wohnen innerhalb eines gemeinschaftlichen Wohnprojekts interessierten, insbesondere mit der Option darauf gewonnen werden, sich in gemeinsamen Planungsworkshops mit der beauftragten Architektin genau die Wohnung zu konzeptionieren, die sie sich innerhalb des von ihnen präferierten gemeinschaftlichen Kontextes vorstellten. Der einjährigen Bauphase war eine etwa vierjährige intensive Planungsphase vorausgegangen, in der die künftigen Bewohner:innen feststellen konnten, dass Gestaltungsmöglichkeiten nicht nur beim gemeinhin als „Traum vom Wohnen“ bezeichneten Eigenheim zur Verfügung stehen, sondern sich auch im genossenschaftlichen Geschosswohnungsbau eröffnen.
- In dem die Entwicklungsstrategie „Neues Wohnen in der Thyrsusstraße“ abschließenden Projekt „Wohnen im Quartier“<sup>14</sup> (36 Wohnungen, Bezug 2020),

14 In einem Interview mit dem Bauforum Rheinland-Pfalz bezeichnete der Präsident des VdW Rheinland-Westfalen die von der WOGEBE hergestellte Wohnanlage als modellbildend für die Beantwortung der derzeitigen wohnungswirtschaftlichen Anforderungen.

welches in Anlehnung an die Grundkonzeption des sog. „Bielefelder Modells“ konzipiert wurde, konnten in Zusammenarbeit mit einem Pflegedienst, der in dieser Wohnanlage seine Geschäftsstelle und eine Tagespflegestätte einrichtete, ebenso günstige Bedingungen für das Wohnen im Alter wie für das Wohnen von Menschen mit Behinderungen geschaffen werden. Da diese Wohnanlage nicht als reine „Seniorenwohnanlage“ konzipiert ist, sind nach Fertigstellung auch einige Familien mit Kindern eingezogen. Neben einem Nachbarschaftscafé, das man in dieser Wohnanlage ohne Mietzuschlag nutzen kann, richtete die gemeinsam mit dem Bürgerhaus Trier-Nord gegründete THYRSUS gGmbH in dieser Wohnanlage ein Nachbarschaftsbüro ein, das mit einer professionellen Kraft besetzt ist. Von dieser gemeinnützigen Gesellschaft zur Förderung des Sozialen Miteinanders gehen wesentliche Impulse für ein ehrenamtliches Engagement und eine aktive Nachbarschaftspflege aus.

Während das Projekt „Junges Wohnen“ das erste Bauvorhaben der WOGEBE in freier Finanzierung darstellte, gelang es in den beiden Neubauvorhaben erstmals, geförderte und frei finanzierte Wohnungen innerhalb einer Wohnanlage zu mischen. Die beiden Neubauvorhaben verbinden durchgehende Barrierefreiheit (über die Vorgaben der Landesbauordnung hinaus) mit einem attraktiven energetischen Standard unter Nutzung regenerativer Energien. Die Möglichkeit des Bezugs preisvergünstigten Mieterstroms im Contracting mit dem kommunalen Energieanbieter und Ladestationen für E-Mobilität runden das Angebot ab.

Im Rahmen der Entwicklungsstrategie „Neues Wohnen in der Thyrsusstraße“ wurden insgesamt 75 neue Wohnungen in unmittelbarer Nachbarschaft geschaffen. In diesen Projekten konnten neben der klassischen Mieterschaft im Bestand, Menschen mit einem höheren sozialökonomischen Status für ein Wohnen im nördlichen Stadtviertel interessiert werden. Im Zusammenhang der Neubebauung entstanden einerseits Wohnungen für einen Umzug von Bestandsmitgliedern der WOGEBE, die beispielsweise bis dahin in Altbauten wohnten, deren barrierefreie Sanierung den Kostenrahmen für bezahlbares Wohnen gesprengt hätte. Andererseits entstand neuer Wohnraum für den Zuzug vorher in anderen Stadtteilen lebender Menschen, die sich insbesondere vor dem Hintergrund der von der WOGEBE angebotenen komparativen Vorteile explizit für diesen „Wohnstandort“ entschieden, der viele Jahre den schlechtesten Trierer Wohnadressen zugerechnet wurde.

Dass in das vorher schlecht beleumundete nördliche Stadtviertel sogar Menschen gezogen sind, die an sog. „guten Wohnstandorten“ ein Haus verkauften, wäre vor wenigen Jahren noch undenkbar gewesen. Die Veränderungen des Wohnviertels innerhalb der vergangenen 10 Jahre blieben bei den meisten Menschen in Trier nicht unbemerkt. Auf mittlere Sicht trägt ein veränderter Blick auf dieses Viertel auch zur Veränderung des Blicks auf die Menschen bei, die es bewohnen.

## Abschließende Überlegungen: Sind die Probleme nun gelöst?

Seit ihrer Gründung gelang es der WOGEBE in Kooperation mit anderen Organisationen und insbesondere vor dem langjährigen Hintergrund der Förderkulisse des Städtebauförderprogramms „Soziale Stadt“, das Wohnungselend in einem abgehängten Stadtviertel zu beseitigen bzw. dieses zumindest in einem ganz erheblichen Maß zu lindern. Dieses Ergebnis konnte erreicht werden, ohne die angestammte Bevölkerung des Viertels zu verdrängen.

Bezüglich der Beantwortung der Frage, ob die erzielten Erfolge mit einer langfristigen oder gar einer dauerhaften „Lösung der Probleme“ verbunden sind, sind drei Aspekte zu berücksichtigen:

1. Die Notwendigkeit sozialräumlicher Entwicklung besteht so lange fort, wie die Sozialindikatoren des Viertels ungünstig sind.
2. Für die WOGEBE als maßgeblichem Akteur zur Lösung des Wohnungsproblems in einem Viertel mit besonderem Entwicklungsbedarf muss eine wirtschaftliche Langfristspektive bestehen.
3. Der Beitrag zur Lösung eines partiellen Problems muss auch als Beitrag zur Lösung eines Flächenproblems taugen.

### 1-Sozialräumliche Entwicklung ist nicht nur eine temporäre Aufgabe

Auch nach Ablauf der Sanierungsphase bleibt die Kernaufgabe der WOGEBE die Bestimmung der städtischen Betrauung, weit überwiegend Menschen mit bezahlbarem und gutem Wohnraum zu versorgen, die ansonsten am Trierer Wohnungsmarkt keinen Zugang zu bedarfsgerechtem Wohnraum finden. Anlass zur Klage über eine Wohnqualität, die in diesem Stadtviertel vor 35 Jahren innerhalb eines Bestandes von etwa 500 Wohnungen noch schmerzlich vermisst wurde, ist bereits seit einigen Jahren im nördlichen Stadtviertel nicht mehr gegeben.

Zu den grundlegenden Errungenschaften der Wahrnehmung der Entwicklungsaufgabe gehören:

- Die Gewährleistung bezahlbaren Wohnens innerhalb der vergangenen 30 Jahre, die primär, aber nicht ausschließlich zugunsten der Nutzerhaushalte der WOGEBE erfolgte, entlastet auch die Träger der Kosten der Unterkunft. Diesen entstehen geringere Wohnkosten für den überproportional hohen Anteil von Haushalten im Transferleistungsbezug in den Beständen der WOGEBE. Dieser Vorteil besteht durch einen Bestand von 90% langfristig mietpreisgebundener Wohnungen langfristig fort.
- Verbesserung und Pflege des baulichen Zustands der Gebäude und Gestaltung des öffentlichen Raums insbesondere als Ergebnis der Förderung des Viertels als Programmgebiet Soziale Stadt. Investitionen der WOGEBE lösten jeweils Folgeeffekte privater Vermieter bzw. privater Investoren aus, für die eine Neubau-

tätigkeit angesichts der Entwicklung, die das Viertel genommen hat, nochmals attraktiv ist. Durch deren Investition steigt die Attraktivität des Viertels weiter.

- Entstehung und Pflege einer guten Basis für die Zusammenarbeit der sozialen Organisationen, die im Viertel tätig sind.
- Maßgebliche Beiträge dazu, dass viele Menschen im Viertel Zugang zu existenzsichernder Arbeit erhielten. Es zählt sich langfristig aus, Erwerbsarbeit für viele nochmals zu einem Thema gemacht und eine Vielzahl von Menschen qualifiziert zu haben.
- Die deutliche Aufwertung des Erscheinungsbilds des Viertels verbunden mit einer Verbesserung des Stadtteilimages in der Innen- wie in der Außenwahrnehmung, zieht eine weitere Normalisierung der Verhältnisse nach sich. Das veränderte Image des Stadtviertels trägt zu einem Ende der Beschämung bei, in diesem Viertel zu wohnen.
- Unter dem Strich erbringt die WOGEBE gemeinsam mit dem Bürgerhaus Trier-Nord dauerhaft wesentliche Beiträge für das Gemeinwohl und zur Sicherung des sozialen Friedens.

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass das nördliche Stadtviertel heute nicht mehr ausschließlich als Wohnadresse für Menschen wahrgenommen wird, denen anderswo keine Wohnalternativen zur Verfügung stehen. Ein nicht unwesentlicher Nebeneffekt der sukzessiven Sanierung des gesamten Wohnungsbestandes und ergänzender Neubebauung besteht darin, dass der durchschnittliche Energieverbrauch der Gebäude der WOGEBE um etwa 30% unterhalb des Bundesdurchschnitts liegt.

Auch wenn wesentliche Grundprobleme dieses Stadtviertels auf den ersten Blick als gelöst erscheinen, ist die Entwicklungsaufgabe nicht abgeschlossen, was nicht zuletzt auf eine jährliche Fluktuation von rd. 9% im Durchschnitt zurückzuführen ist. Angesichts der von der WOGEBE wahrgenommenen Ausgleichsfunktion am Wohnungsmarkt erfolgt überwiegend ein Zuzug von Familien, deren Wohnraumversorgung am Markt wegen unterschiedlicher (vermuteter oder faktischer) Problemlagen versagt.

Während wir in den letzten Jahren an den Rändern des Wohnviertels für deutlich stärkere soziale Durchmischung sorgen konnten, zählt der Kernbereich des Bestandes nach wie vor intern wie extern zu einer eher unbeliebten Wohnadresse. In diesem Bereich häufen sich auch Bewirtschaftungsrisiken, die eine dauerhafte Aufmerksamkeit und weiterhin sozialpädagogische Begleitung erfordert, die gut mit den Angeboten anderer Akteure vernetzt ist.

Regelmäßige Sozialarbeit, die aus öffentlichen Mitteln finanziert wird, war von Beginn ein wichtiger Bestandteil für eine langfristig auch wirtschaftlich tragfähige Wohnraumversorgung der Hauptzielgruppe der WOGEBE und wird weiterhin



unentbehrlich sein. Auch wenn festzustellen ist, dass eine kontinuierliche Mietzahlung trotz Ausschöpfung sämtlicher gegebener Interventionsmöglichkeiten nicht bei allen Haushalten zu gewährleisten ist, liegen die Forderungsverluste aus Vermietung dank der gegebenen Interventionsmöglichkeiten u.a. durch die Sozialarbeit kaum höher als im Durchschnitt der Wohnungsunternehmen. Die wohnungswirtschaftliche ultima ratio bei längerem Ausbleiben von Mietzahlungen bleibt im Ergebnis auf einen sehr kleinen Kreis von Haushalten beschränkt.

Auch die Gestaltung des Zusammenlebens unterschiedlicher soziokultureller Gruppen erfordert neben einem gewissen Maß der Begleitung Orte der Begegnung. Neben den von der WOGEBE geschaffenen Gemeinschaftsräumen in unterschiedlichen Wohnanlagen ist eine personelle Förderung wie im Rahmen des Projekts „Orte des Zusammenhalts“ wichtig, welches seit 2025 von der THYRSUS gGmbH durchgeführt und vom Sozialministerium Rheinland-Pfalz gefördert wird.

Ebenso wichtig wäre aus unserer Sicht eine Fortsetzung oder Verstärkung der Förderung des Quartiersmanagements in diesem Viertel gewesen. Auch wenn Quartiersmanagement aus unserer Sicht nicht in allen Stadtteilen angezeigt ist, so doch solange sich diese durch weiter verbesserungsbedürftige soziale Indikatoren auszeichnen, wie z.B. den Anteil von Kindern und Jugendlichen im Bezug von Transferleistungen oder die geringen Übergangsquoten von der Grundschule in weiterführende Schulen. In diesen Stadtvierteln ist aus unserer Sicht die Aufgabe des Quartiersmanagements nicht mit dem Abschluss wesentlicher städtebaulicher Maßnahmen beendet.

Dass wesentliche Sozialindikatoren im nördlichen Stadtviertel nach wie vor ungünstig sind, verweist trotz der mannigfachen sozialräumlichen Verbesserungen auf eine in manchen Stadtvierteln nicht nur temporär, sondern möglicherweise dauerhaft gegebene Entwicklungsaufgabe angesichts der wahrgenommenen Ausgleichsfunktion. Derartige Phänomene mögen Kommunen bei der Gentrifizierung eines Stadtviertels erspart bleiben. Allerdings begünstigt die vorausgegangene Verdrängung der angestammten Wohnbevölkerung die Entstehung vergleichbarer Phänomene in den Stadtvierteln, in die die Bewohnerschaft des gentrifizierten Viertels mitsamt ihren ungelösten Problemen umgezogen ist. Mit dem Unterschied, dass dort nicht mehr auf langfristig etablierte Formen der Problembearbeitung zurückgegriffen werden kann.

## 2-Erhalt der wirtschaftlichen Kapazität eines Problemlösers

Ob dem sozialen Anliegen auch ein ausreichender wirtschaftlicher Erfolg beschieden sein würde, war seit Gründung der WOGEBE ein zentrales Thema. Der Mangel an Wirtschaftlichkeit hatte 2008 eine Sanierungsvereinbarung erforderlich gemacht. Zwar konnte die Wirtschaftlichkeit am Ende des Sanierungszeitraums erheblich gesteigert werden, sie wird jedoch auch in den kommenden Jahren ein Thema bleiben, da über die aktuellen Krisenphänomene der Wohnungswirtschaft

hinaus Bewirtschaftungsrisiken wie Mietausfälle, erhöhter Personalbedarf und erhöhte Aufwendungen für außerordentliche Instandhaltung grundsätzlich fortbestehen werden.

Um möglichst dauerhaft einen Beitrag zum bezahlbaren Wohnen und zu sozialintegrativer Quartiersentwicklung leisten zu können, muss allem voran die wirtschaftliche Perspektive der WOGEBE in der Phase nach Abschluss der Sanierungsphase gesichert sein. Allein die Größenverhältnisse der WOGEBE, die in allen Bereichen mit höheren Fixkosten verbunden ist, bedeuten ungünstigere Bedingungen für das Bauen und Finanzieren als bei Gesellschaften, die aufgrund ihrer Größe Skaleneffekte stärker nutzen können.

Wie bereits in der Vergangenheit ruht auch das künftige „Geschäftsmodell“ der WOGEBE auf zwei wesentlichen Säulen:

- Ein Teil der Vorteile für die Nutzerhaushalte der Genossenschaft wird sich weiterhin aus dem grundlegenden genossenschaftlichen Wirtschaftsmodell ergeben. Dieses Geschäftsmodell stellt die Maximierung des Nutzens an die Stelle einer Maximierung der Rendite. Das Prinzip der Thesaurierung anstatt einer Ausschüttung der erwirtschafteten Überschüsse an externe Kapitaleigner kann als ein Wirtschaftsprinzip der „Mäßigung“ bezeichnet werden. Mäßigung insofern, als das Wirtschaftsmodell darauf abzielt, nicht so viel Gewinne wie möglich, sondern so viel Gewinne wie nötig zu erzielen. Deren Verbleib in der Genossenschaft schließlich verschafft den Mitgliedern (und überdies den Menschen, die potenziell Mitglied werden können) gute Wohnbedingungen zu bezahlbaren Mieten. Aus diesem Grund zählen Wohnungsgenossenschaften, deren Anteil an den Wohnungsanbietern in Trier analog zum Anteil im Bundesgebiet bei etwa 5% liegt, heute in allen deutschen Großstädten zu den jeweils günstigsten Wohnraumanbietern.
- Bei allen Parallelen zu anderen Wohnungsgenossenschaften unterscheidet sich das Geschäftsmodell der WOGEBE allerdings dahingehend, dass der Schwerpunkt der Zielgruppe einer Wohnraumversorgung als Konsequenz ihrer Ausgleichsfunktion insbesondere bei den aus unterschiedlichen Gründen verschuldeten und überschuldeten Haushalten liegt. Wesentliche Zielgruppe beim Zuzug bleiben also diejenigen Haushalte, deren Wohnungsbewerbungen erfahrungsgemäß bei den anderen Gesellschaften und auch bei anderen Genossenschaften keine Berücksichtigung finden. Damit behebt die WOGEBE weiterhin Defizite in der Wohnraumversorgung, die durch die Gesetze des Wohnungsmarktes entstehen. Da sie sich bei Erbringung dieser Leistung grundsätzlich nicht über die Marktgesetze erheben kann, wird die Förderung aus öffentlichen Mitteln voraussichtlich nicht nur temporär erforderlich sein.
- Den Rahmen bildet weiterhin die städtische Betrauung als koordiniertes Zusammenspiel einer privatwirtschaftlichen Organisationsform mit der Kommune im Sinne einer Koproduktion der örtlichen Daseinsvorsorge (Dehne & Klie,

2024). Für die WOGEBE stand und steht anlässlich der Fortsetzung des 2025 erneuerten Betrauungsakts zwischen der Stadt Trier und der WOGEBE das „Geschäftsmodell“ als Orientierungsrahmen außer Frage, bezahlbaren Wohnraum insbesondere für die am stärksten benachteiligten Gruppen zu schaffen und zu erhalten.

Nach Ende der Sanierungsphase und der Fortschreibung der städtischen Förderung für weitere 12 Jahre stellt sich derzeit die Frage, ob es eine dauerhafte wirtschaftliche Bestandsperspektive einer mit der Erbringung von Leistungen von Allgemeinem wirtschaftlichen Interesse bzw. der Daseinsvorsorge betrauten Genossenschaft geben wird. Wiewohl sich die wirtschaftlichen Ziele der Sanierung innerhalb des Sanierungszeitraums nicht nur erreichen ließen, sondern die dem Sanierungskonzept zugrunde liegende Planrechnung für den Sanierungszeitraum in wesentlichen Punkten übertroffen wurde, wird dieses Ergebnis nicht von allen Förderern als ein Sanierungserfolg anerkannt.

Nach Auffassung der WOGEBE wäre es allerdings innerhalb der Sanierungsphase nicht möglich gewesen, gleichzeitig die Eigenkapitalschwäche der Genossenschaft auf ein nicht mehr bestandsgefährdendes Niveau zu heben, die durch eine wirtschaftliche Krise unterbrochene Sanierungs- und Neubautätigkeit der WOGEBE zum Abschluss zu bringen, dabei für eine Förderung sozialer Durchmischung des Stadtviertels zu sorgen, den Bestandsmitgliedern und neu zugezogenen Haushalten weiterhin bezahlbare Mieten zu bieten und darüber hinaus auch noch die jährlichen Überschüsse auf ein Niveau zu steigern, die für Landesdarlehen Zinsenzahlungen auf aktuellem Geschäftsbankenniveau zulassen. Einstweilen führt die Anhebung der Zinsen für langfristig mietpreis- und belegungsgebundene Bestände auf Marktniveau dazu, dass Rentabilitätsdefizite in den Hausbewirtschaftungsergebnissen einzelner Objekte durch Rentabilitätsüberschüsse anderer Objekte „querfinanziert“ werden müssen, was kein dauerhafter Zustand bleiben kann.

Angesichts weiterhin steigender Bau- und Instandhaltungskosten und drastisch angestiegener Fremdkapitalzinsen sieht sich die WOGEBE also derzeit mit dem Problem konfrontiert, unter dem Strich kaum noch die erforderlichen Überschüsse erwirtschaften zu können, die ihr im Förderzeitraum die Überwindung einer weiterhin entwicklungsgefährdenden Eigenkapitalquote erlauben werden. Für die weitere Gestaltung des Viertels wird Geld benötigt und das kann grundsätzlich nur im Rahmen der Vermietung der Bestandswohnungen verdient werden. Eine Wahrnehmung der grundlegenden Aufgabe, die dem Bereich der kommunalen Daseinsfürsorge unterliegt, erscheint daher ohne kommunale Unterstützung (für ein kommunales Anliegen) in den nächsten Jahren kaum denkbar.

Dennoch gäbe es aus Sicht der WOGEBE eine Alternative zur Zuschussgewährung durch die Kommune, für die bereits im Jahr 2022 ein Gutachten vorlag. Diese bestünde darin, statt Gewährung eines kommunalen Betriebskostenzuschusses im Gegenzug zur Wahrnehmung der Aufgaben von allgemeinem öffentlichem Interesse

auf einen „marktgerechten“ bzw. einen dauerhaft „bezahlbaren“ Erbbauzins umzustellen, der an die Aufgabe angepasst ist, die die WOGEBE weiterhin zugunsten der Kommune erfüllen wird.

### Ausblick: Bewältigung neuer Probleme

Zwischenzeitlich ist das originäre Problem mangelnder Wohnqualität marginalisierter Gruppen durch ein Flächenproblem ergänzt worden, das sich in allen deutschen Großstädten ausbreitet. Aufgrund der Mietpreisentwicklung infolge des Nachfrageüberhangs auf den Wohnungsmärkten ist das Wohnen zur Miete mittlerweile nicht nur für randständige Bevölkerungsgruppen, sondern für nahezu die Hälfte der Bevölkerung zu einem derartigen Problem geworden, dass vereinzelt bereits von Wohnen zur Miete als einem „Armutsrisiko“ gesprochen wird. Diese Gefahr droht in besonderem Maß für das Wohnen zur Miete im Alter.

Vor dem Hintergrund der sich aktuell ausweitenden Krise der Wohnungswirtschaft und der Wohnraumversorgung der Hälfte der Bevölkerung können die grundlegenden Probleme in einem marginalisierten Wohnviertel nicht als gelöst betrachtet werden. Allerdings ist es der WOGEBE seit ihrer Gründung gelungen, ein Stadtviertel, um das jahrelang viele Menschen einen Bogen machten, für die Bewältigung der wohnungswirtschaftlichen Zukunftsaufgaben gut aufzustellen.

Im Rahmen der Sanierung wurden in einem sozialen Exklusionsgebiet Perspektiven für die Bezahlbarkeit des Wohnens für alle Bevölkerungsgruppen, zugunsten einer Altersgerechtigkeit des Wohnens, zugunsten einer Erfüllung von Ansprüchen an eine stärkere Gemeinschaftlichkeit des Wohnens, zur Förderung des allseits geforderten städtebaulichen Leitbilds einer sozialen Durchmischung von Stadtvierteln, zur Förderung von Beteiligungsmöglichkeiten der Bewohnerschaft (und damit letztlich auch zur Demokratieförderung) sowie zur Herstellung durchgehend guter energetischer Qualität der Gebäude im Neubau wie im Bestand entwickelt.

Es ist jedoch davon auszugehen, dass die sozialräumlichen Probleme einzelner Stadtviertel nicht nur durch die jeweilige sozialräumliche Entwicklung eines besonders betroffenen Viertels zu lösen sein werden, sondern nur im Rahmen einer nachhaltig wirksamen gesamtstädtischen Strategie, die eine möglichst gleichzeitige Entwicklung sämtlicher Stadtviertel in den Blick nimmt. Eine besondere Aufmerksamkeit verdienen dabei diejenigen Stadtviertel, in denen die sozialen Indikatoren verbesserungswürdig erscheinen.

## Literatur

- Addams, J. ed. 1910. *Twenty Years at Hull House*, New York: MacMillan Company.
- Alish, M. 2002. *Soziale Stadtentwicklung. Widersprüche, Kausalitäten und Lösungen*, Leske+Budrich, Opladen.

- Alisch, M. 2018. Sozialräumliche Segregation: Ursachen und Folgen. In: Huster, E.U., Boeckh, J. Mogge-Grotjahn, M. (Hrsg.). 2018. Handbuch Armut und soziale Ausgrenzung. 3. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS (503-522).
- Banerjee, A, Duflo, E. 2022. Gute Ökonomie für harte Zeiten, 2022, S. 181 ff.
- Bandura, A. 1997. Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman.
- Biesecker, A., Kesting St. Hrsg. 2003. Mikroökonomik: eine Einführung aus sozial-ökologischer Perspektive, München: Oldenbourg Verlag.
- Castel, R. 2000 (1995). Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit. Konstanz: Universitätsverlag .
- Dehne, P., Klie, T. 2024. Daseinsvorsorge – gemeinwirtschaftlich und Engagement getragen. Erträge aus einem explorativen Forschungsprojekt. In: Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl 3/2024
- Elsen, S. 1998. Gemeinwesenökonomie – eine Antwort auf Arbeitslosigkeit, Armut und soziale Ausgrenzung? Soziale Arbeit, Gemeinwesenarbeit und Gemeinwesenökonomie im Zeitalter der Globalisierung. Neuwied: Luchterhand.
- Elsen S. 2007. Die Ökonomie des Gemeinwesens. Weinheim und München: Juventa
- Elsen S. 2019. Community Based Economy and Eco Social Transformation. London und New York: Routledge
- Elsen, S. 2023b. Kollektive Ansätze Sozialer Arbeit. In: Sozial Extra, 47. Jahrgang. 4/2023. Springer VS.
- Elsen S. 2023a. Social Services and the Social and Solidarity Economy. In: Yi I., Utting P, Laville J et al in partnership with United Nations Inter-Agency Force on Social and Solidarity Economy. 2023. Encyclopedia of the Social and Solidarity Economy (UNTSSE). Cheltenham: Edgar Elgar Publishing, entry 38, p.295-302
- Gibson-Graham, J. K., Dombrowski, K. 2020. The Handbook of Diverse Economies. Cheltenham: Edgar Elgar
- Glatter, J. Mießner, M. Hrsg. 2022. Gentrifizierung und Verdrängung. Aktuelle theoretische, methodische und politische Voraussetzungen, transcript
- Häußermann, H., Siebel, W. 2004. Stadtsoziologie. Frankfurt a.M. und New York: Campus.
- Häußermann, H., Läßle, D., Siebel, W. 2008. Stadtpolitik. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Häußermann, H., Schwarze, K., Jaedicke, W., Bär, G., & Bugenhagen, I. 2010. Lebenslagen in Deutschland - Armuts- und Reichtumsberichterstattung der Bundesregierung: Möglichkeiten der verbesserten sozialen Inklusion in der Wohnumgebung; Schlussbericht. Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; IfS Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik.
- Huster, E., Boeckh, J. Mogge-Grotjahn, M. (Hrsg.). 2018. Handbuch Armut und soziale Ausgrenzung. 3. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Janoschka M. 2021. Gentrifizierung, Finanzialisierung und Demokratie – Konzeptionelle Herausforderungen an kritische Stadtgeographien. In: Glatter, J., Mießner, M. (Hg.) Gentrifizierung und Verdrängung – Aktuelle theoretische, methodische und politische Herausforderungen. Bielefeld: Transkript. S. 73-89
- Kirby, S., Greaves L., Reid C. 2006. Experience Research Social Change. Critical Methods. Toronto: University of Toronto Press.
- Krummacher, M. 211. Kommunale Wohnungspolitik. In: Dahme, H.J., Wohlfahrt, N. (Hrsg.). 2011. Handbuch Kommunale Sozialpolitik. Wiesbaden: Springer VS

- Martin, H-P, Schumann, M. 1996. Die Globalisierungsfalle. Reinbek: Rowohlt
- Munsch, Ch. 2005. Die Effektivitätsfalle. Hohengehren: Schneider
- Negt, O. 1995. Die Krise der Arbeitsgesellschaft. Aus Politik und Zeitgeschehen. Heft 15 1995
- Nowotny H., Scott P, Gibbons M. 2001. Re-Thinking Science. Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty. Cambridge: Polity.
- Paritätischer Wohlfahrtsverband, Gesamtverband. 2023. Armutsbericht 2022. <https://www.derparitaetische.de>
- Ries, H. Ver-wirklichung von Visionen als kon-kreatives Handeln. In: Ries, H., Elsen, S., Steinmetz, B., Homfeldt, H. (Hrsg.). 1997. Hoffnung Gemeinwesen. Neuwied: Luchterhand. 27-80
- Ries, H., Elsen, S., Löns, N., Homfeldt, H. (Hrsg.) 2000. Lernen für die Zivilgesellschaft. Neuwied: Luchterhand
- Rifkin, J. 1995. Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft. Frankfurt, New York: Campus
- Rubin, H., and Rubin, I. eds.. 2008 Community organizing and development, Boston: Pearson.
- Robeyns, I. 2024. Limitarismus. Warum Reichtum begrenzt werden muss. S. Fischer, Frankfurt am Main.
- Schulz-Nieswandt, F. 2020. – Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl, eine Diskurseröffnung Aus: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Beiheft 55.
- Seifert, J. 1989. Wir brauchen eine „Ökonomie für das ganze Haus“, in: Vorgänge, 28 (1989) 2, S. 25.
- United Nations Research Institute for Social Development: <https://www.unrisd.org>
- Vaskovics, L.1980. Soziale Eingliederung von Randgruppen durch Wohnungsmaßnahmen. Heft Nr. 03. 081. Bonn Bad Godesberg: Ministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau
- Wohnungsgenossenschaft am Beutelweg. 1999. Die Genossenschaft am Beutelweg. Aus der Not geboren. Trier: WOGEBE
- Wohnungsgenossenschaft am Beutelweg. 2016. Engagiert für Trier Nord. Trier: WOGEBE

### **Autor:innen**

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)

Herbert Schacherer, Diplompädagoge und Betriebswirt (VWA), Geschäftsführender Vorstand der WOGEBE – Wohnungsgenossenschaft am Beutelweg eG, An der Feldport 14, 54292 Trier, [herbert.schacherer@wogebe.de](mailto:herbert.schacherer@wogebe.de)

## Call for Papers

### **Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl (Z'GuG) Themenschwerpunkt Heft 1/2026 „ESG-Berichterstattung und -Management in Unternehmen der Daseinsvorsorge“**

Mit Verabschiedung der CSRD (Corporate Sustainability Reporting-Direktive (Europäisches Parlament und Europäischer Rat 2022)) hat sich der Kreis der Kapitalgesellschaften, die über ihre Nachhaltigkeitsbelange berichten müssen, erheblich erweitert. Dies betrifft auch Unternehmen der Daseinsvorsorge, seien es Kapitalgesellschaften der netzgebundenen oder sozialen Daseinsvorsorge. Vor dem im Februar 2025 erfolgten Omnibus I Vorschlag der Europäischen Kommission (Europäische Kommission 2025) sah die CSRD vor, dass alle großen Kapitalgesellschaften spätestens ab dem Geschäftsjahr 2025 berichtspflichtig sind, die zwei der drei Größenmerkmale erfüllen: mindestens 250 Mitarbeiter\*innen, eine Bilanzsumme über EUR 25 Millionen und Umsatzerlöse über EUR 50 Millionen. Der Omnibus I Vorschlag (Europäische Kommission 2025) enthält unter anderem folgende Anpassungen: Erhöhen des Schwellenwerts bei den Mitarbeiter\*innen auf 1.000 Mitarbeiter\*innen, Reduktion des Berichtsumfangs, (zeitliche) Änderungen bei den Prüfungsanforderungen und Verschiebung des Berichtszeitpunkts für jene Unternehmen, die im Geschäftsjahr 2025 erstmalig hätten berichten müssen.

Ein zentrales Element der CSRD ist das Prinzip der doppelten Wesentlichkeit. Diese dient dazu, unternehmensspezifisch zentrale berichterstattungspflichtige Themen im Rahmen eines strukturierten Stakeholder-Engagement Prozesses zu identifizieren. Im Rahmen der doppelten Wesentlichkeit sind nicht nur die ökologischen und sozialen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf den finanziellen Erfolg (Outside-in-Perspektive) zu bewerten, sondern auch die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf die Umwelt und die Gesellschaft (Inside-out-Perspektive) zu berücksichtigen. Die doppelte Wesentlichkeit erfordert zudem, dass berichtspflichtige Unternehmen Risiken und Chancen im Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung identifizieren und ihre internen Steuerungssysteme entsprechend anpassen.

Mit den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) (EFRAG 2024a und 2024b; KMPG 2024) wurde der Umfang der berichtspflichtigen narrativen und quantitativen Datenpunkte massiv erhöht und es fand auch eine Neuordnung der Nachhaltigkeitsberichterstattung entlang der ESG (Environmental, Social und Governance)-Dimensionen statt. Bisher überwiegen in der Diskussion über die ESG-Berichterstattung die kritischen Stimmen, die angesichts der vielen Datenpunkte den hohen zeitlichen und finanziellen Aufwand kritisieren. Um die Gefahr des Greenwashings zu vermeiden und auch den besonderen Beitrag von Unterneh-



men der Daseinsvorsorge und damit von Unternehmen der kritischen Infrastruktur sichtbar zu machen, kann die ESG-Berichterstattung auch als Chance gesehen werden, die spezifischen Leistungen der Unternehmen der Daseinsvorsorge für einen breiteren Kreis von zentralen Anspruchsgruppen sichtbar zu machen. Damit wäre sie ein weiteres Instrument der Rechenschaftslegung für Unternehmen der Daseinsvorsorge (Greiling 2021; Greiling/Bauer 2023).

Unternehmensintern erfordert dies eine systematische Verknüpfung der ESG-Themen mit der Unternehmensstrategie und den Aufbau entsprechender interner Steuerungsinstrumente im Rahmen eines ESG-Management. Neben der Verankerung in der Unternehmenskultur, der strategischen und operativen Planung, der kybernetischen Steuerung mittels Budgets und Kennzahlen, erfordert das ESG-Management auch den Aufbau entsprechender Governance- und Organisationsstrukturen im Rahmen der administrativen Steuerung (Malmi/Brown 2008; Lueg/Radlach 2026). Die bisherige Verknüpfung mit finanziellen Anreizsystemen ist zumindest in Unternehmen der öffentlichen Wirtschaft und der Gemeinwirtschaft noch unterentwickelt. Ein weiterer Pfeiler des ESG-Management ist der Aufbau eines entsprechenden Risikomanagements.

Vor diesem Hintergrund laden Sie die Verantwortlichen dieses Z’GuG Themenschwerpunkts ein, Ihren (empirischen) Beitrag einzureichen, der sich thematisch einer der angeführten Themen in Unternehmen der Daseinsvorsorge widmet:

- Stand und Perspektiven der ESG-Berichterstattung (mit und ohne Sektorenbezug)
- ESG-Berichterstattung als notwendiges Übel oder Chance für die grüne Transformation
- Stand und Perspektiven des ESG-Management (mit und ohne Sektorenbezug)
- Ansätze zur Implementierung eines ESG-Risikomanagement
- Methodische Herausforderungen bei der Bewertung der doppelten Wesentlichkeit

Veröffentlichungsmodalitäten und Zeitplan

|   |   |
|---|---|
| Hinweise zur Formatierung und Einreichung     | <a href="https://www.nomos.de/zeitschriften/zgug/">https://www.nomos.de/zeitschriften/zgug/</a> |
| Sprache                                       | Es werden sowohl deutsch- als auch englischsprachige Beiträge akzeptiert.                       |
| Deadline für Einreichungen                    | 28. Juli 2025   |
| 1. Begutachtungsrunde                         | Bis 15. September 2025  |
| Wiedereinreichungen und 2. Begutachtungsrunde | Bis spätestens 25. Oktober, erneute Begutachtung und Wiedereinreichung bis 10. Dezember 2025    |
| Endgültige Entscheidung                       | 10. Dezember 2025   |
| Veröffentlichung                              | Q1-2026   |

Verantwortlich für den Themenschwerpunkt:

Univ.-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Dorothea Greiling, Johannes Kepler Universität, Institut für Management Accounting, Altenberger Straße 69, 4040 Linz, Österreich, E-Mail: dorothea.greiling@jku.at

a.o. Univ.-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Michaela Schaffhauser Linzatti, Universität Wien, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Oskar-Morgenstern-Platz 1, 1090 Wien, Österreich, E-Mail: michaela.linzatti@univie.ac.at

Für Fragen kontaktieren Sie bitte:

Leonie Weigner (Redaktion), weigner@wiso.uni-koeln.de

### Literaturhinweise

Europäisches Parlament und Europäischer Rat (2022), Richtlinie (EU) 2022/2464 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Dezember 2022 zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 und der Richtlinien 2004/109/EG, 2006/43/EG und 2013/34/EU hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, Amtsblatt der Europäischen Union, 16.12.2022, L 322/15.

Europäische Kommission (2025), Proposal for a Directive of the European Parliament and of the council amending Directives 2006/43/EC, 2013/34/EU, (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements. [https://finance.ec.europa.eu/publications/commission-simplifies-rules-sustainability-and-eu-investments-delivering-over-eu6-billion\\_en](https://finance.ec.europa.eu/publications/commission-simplifies-rules-sustainability-and-eu-investments-delivering-over-eu6-billion_en) (Zugriff 5.5.2025).

European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) (2024a), EFRAG IG 1: Materiality Assessment Implementation Guidance. [https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment\\_final.pdf](https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf) (Zugriff: 27.4.2025).

European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), (2024b). ESRS 1: General requirements (Delegated Act 2023/5303, Annex 1). [https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2024-08/ESRS%201%20Delegated-act-2023-5303-annex-1\\_en.pdf](https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2024-08/ESRS%201%20Delegated-act-2023-5303-annex-1_en.pdf) (Zugriff 27.4.2025).

Greiling, Dorothea (2021), Rechenschaftslegung gemeinwirtschaftlicher Unternehmen: Bestandsaufnahme und Perspektiven, in: Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl, 44 Jg., Heft 1, S27-40.

Greiling, Dorothea und Philumena Bauer (2023), Sustainability Reporting of State-Owned Enterprises: Current Practices and Implications of the CSR Directive, in: The Routledge Handbook of Green Finance, hrsg. von Othmar Lehner, Theresa Harrer, Hanna Silnova und Olaf Weber, Milton Parks und New York, S. 431-445.

KPMG (2024), EFRAG: Finale Leitfäden zur Anwendung der ESRS sowie Liste der enthaltenen Datenpunkte. KPMG Austria. <https://kpmg.com/at/de/home/insights/2024/06/rn-17-2024-efrag-finale-leitfaeden-esrs.html> (Zugriff 27.4.2025).

Lueg, Rainer und Ronny Radlach (2016), Managing sustainable development with management control systems: A literature review, in: European Management Journal, Vol. 34, issue 2, S. 158–171.

Malmi, Teemu und Brown, David A. (2008), Management control systems as a package--Opportunities, challenges and research directions, in: Management Accounting Research, Vol. 19, issue 4, 287-300.

Call for Papers

**Zeitschrift für Gemeinwohl und Gemeinwirtschaft (Z’GuG)  
Sonderband 4/2026  
„Wissenschaftliche Impulse für Gesundheit und soziale  
Verantwortung“**

Gegenwärtig werden in der Gesellschaft und in der Wissenschaft die Wechselwirkungen zwischen Gemeinwohl, Gesundheit und sozialer Verantwortung intensiv diskutiert und erforscht. Der vorliegende Sonderband der Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl lädt Beiträge ein, die innovative Perspektiven und interdisziplinäre Ansätze zur Förderung von Gesundheit und sozialer Verantwortung beleuchten. Im Fokus stehen sowohl theoretische als auch praxisorientierte Arbeiten, welche die Bedeutung gesundheitsfördernder Strukturen, verbesserter Gesundheitssysteme, optimierten Ressourceneinsatz, sozialer Gerechtigkeit sowie nachhaltiger Gemeinschaftsmodelle untersuchen.

Es werden Artikel mit fundierten quantitativen und qualitativen Analysen, kritischen Reflexionen oder Best-Practice-Beispielen aus Wissenschaft und Praxis erben. Beiträge, die sich auf die Förderung von Kooperationen zwischen verschiedenen Sektoren, partizipative Modelle und innovative Lösungsansätze fokussieren, sind dabei ausdrücklich erwünscht. Im Vordergrund steht jeweils die Einbettung in das Gemeinwohl.

Einreichung

|                        |   |
|------------------------|---|
| Weitere Hinweise siehe | <a href="https://www.nomos.de/zeitschriften/zgug/">https://www.nomos.de/zeitschriften/zgug/</a> |
| Sprache                | Wir nehmen Beiträge in Deutsch und Englisch entgegen.   |
| Einreichfrist          | 15.11.2025  |
| 1. Beurteilung bis     | 10.1.2026   |
| Wiedereinreichung bis  | 31.3.2026   |
| 2. Beurteilung bis     | 29.5.2026   |
| Entscheidung           | 31.8.2026   |
| Veröffentlichung       | Q4-2026   |

Für weitere Fragen kontaktieren Sie bitte:  
Leonie Weigner – [weigner@wiso.uni-koeln.de](mailto:weigner@wiso.uni-koeln.de)

Editoren des Sonderbandes:

Ao.Univ.-Prof. Mag. Dr. Michaela Schaffhauser-Linzatti  
Universität Wien  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Institut für Betriebswirtschaftslehre  
Wasagasse 12/2/1  
A-1090 Wien, Österreich  
Email: [michaela.linzatti@univie.ac.at](mailto:michaela.linzatti@univie.ac.at)  
<https://genos.univie.ac.at>

Ao.Univ.-Prof. Mag. Dr. Marion Sabine Rauner  
Universität Wien  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Institut für Business Decisions und Analytics  
Oskar-Morgenstern-Platz 1  
A-1090 Wien, Österreich  
Email: [marion.rauner@univie.ac.at](mailto:marion.rauner@univie.ac.at)  
<https://pnpm.univie.ac.at/about-us/aouniv-prof-dr-marion-rauner/><https://oegor-hc.dm.univie.ac.at/>

ao.Univ.-Prof. Mag. Dr.rer.soc.oec Margit Sommersguter-Reichmann  
Universität Graz  
Institut für Finanzwirtschaft  
Universitätsstraße 15  
A-8010 Graz, Österreich  
Email: [margit.sommersguter\(at\)uni-graz.at](mailto:margit.sommersguter(at)uni-graz.at)  
[https://online.uni-graz.at/kfu\\_online/wbforschungsportal.cbshowportal?pPersonNr=58625](https://online.uni-graz.at/kfu_online/wbforschungsportal.cbshowportal?pPersonNr=58625)

## Impressum

### Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl (Z'GuG)

Journal of Social Economy and Common Welfare

ISSN 2701-4193

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 bedürfen, 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.

**Schriftleitung:** Prof. (em.) Dr. Frank Schulz-Nieswandt (V.i.S.d.P.)

**Einsendungen bitte an:** Prof. (em.) Dr. Frank Schulz-Nieswandt, Seminar für Sozialpolitik, Universität zu Köln, Albertus Magnus Platz, D-50923 Köln, E-Mail: zgug@nomos-journals.de, www.zgug.nomos.de

**Manuskripte und andere Einsendungen:** Alle Einsendungen sind an die o. g. Adresse zu richten. Es besteht keine Haftung für Manuskripte, die unverlangt eingereicht werden. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn Rückporto beigelegt ist. Die Annahme zur Veröffentlichung muss in Textform erfolgen. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt die Autorin/der Autor der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co.KG an ihrem/seinem Beitrag für die Dauer des gesetzlichen Urheberrechts das exklusive, räumlich und zeitlich unbeschränkte Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung in körperlicher Form, das Recht zur öffentlichen Wiedergabe und Zugänglichmachung, das Recht zur Aufnahme in Datenbanken, das Recht zur Speicherung auf elektronischen Datenträgern und das Recht zu deren Verbreitung und Vervielfältigung sowie das Recht zur sonstigen Verwertung in elektronischer Form. Hierzu zählen auch heute noch nicht bekannte Nutzungsformen. Das in § 38 Abs. 4 UrhG niedergelegte zwingende Zweiverwertungsrecht der Autorin/des Autors nach Ablauf von 12 Monaten nach der Veröffentlichung bleibt hiervon unberührt. Eine eventuelle, dem einzelnen Beitrag oder der jeweiligen Ausgabe beigelegte Creative Commons-Lizenz hat im Zweifel Vorrang. Zum Urheberrecht vgl. auch die allgemeinen Hinweise unter [www.nomos.de/urheberrecht](http://www.nomos.de/urheberrecht).

Unverlangt eingesandte Manuskripte – für die keine Haftung übernommen wird – gelten als Veröffentlichungsvorschlag zu den Bedingungen des Verlages. Es werden nur unveröffentlichte Originalarbeiten angenommen. Die Verfasser erklären sich mit einer nicht sinnentstellenden redaktionellen Bearbeitung einverstanden.

**Urheber- und Verlagsrechte:** Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Der Rechtsschutz gilt auch im Hinblick auf Datenbanken und ähnlichen Einrichtungen. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes oder über die Grenzen einer eventuellen, für diesen Teil anwendbaren Creative Commons-Lizenz hinaus ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form vervielfältigt, verbreitet oder öffentlich wiedergegeben oder zugänglich gemacht, in Datenbanken aufgenommen, auf elektronischen Datenträgern gespeichert oder in sonstiger Weise elektronisch vervielfältigt, verbreitet oder verwertet werden.

Namentlich gekennzeichnete Artikel müssen nicht die Meinung der Herausgeber/Redaktion wiedergeben.

Der Verlag beachtet die Regeln des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e.V. zur Verwendung von Buchrezensionen.

**Anzeigen:** Verlag C.H. Beck GmbH & Co. KG, Media Sales, Dr. Jiri Pavelka, Wilhelmstraße 9, 80801 München  
Tel.: (089) 381 89-687, [mediasales@beck.de](mailto:mediasales@beck.de)

**Verlag und Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung:** Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Waldseestr. 3-5, 76530 Baden-Baden, Telefon: 07221-2104-0, Telefax 07221-2104-27, [www.nomos.de](http://www.nomos.de)

Geschäftsführer: Thomas Gottlöber, HRA 200026, Mannheim

**Bankverbindung:** Sparkasse Baden-Baden Gaggenau, IBAN DE05662500300005002266 (BIC SOLADES1BAD)

**Erscheinungsweise:** vierteljährlich

**Preise:** Individualkunden: Jahresabo 169,- € inkl. digitaler Einzelplatzlizenz, Institutionen: Jahresabo 359,- € inkl. digitaler Mehrplatzlizenz. Der Digitalzugang wird in der Nomos eLibrary bereitgestellt.

Einzelheft: 47,- €

Die Abopreise verstehen sich einschließlich der gesetzlichen Umsatzsteuer und zuzüglich Vertriebskostenanteil (Inland 20,00 €/Ausland 36,00 €) bzw. Direktbeorderungsgebühr 3,50 €

Die Rechnungsstellung erfolgt nach Erscheinen des ersten Heftes des Jahrgangs.

**Bestellungen** über jede Buchhandlung und beim Verlag.

**Kundenservice:** Telefon: +49-7221-2104-222, Telefax: +49-7221-2104-285, E-Mail: [service@nomos.de](mailto:service@nomos.de)

**Kündigung:** Abbestellungen mit einer Frist von sechs Wochen zum Kalenderjahresende.

**Adressenänderungen:** Teilen Sie uns rechtzeitig Ihre Adressenänderungen mit. Dabei geben Sie bitte neben dem Titel der Zeitschrift die neue und die alte Adresse an.

Hinweis gemäß Art. 21 Abs. 1 DSGVO: Bei Anschriftenänderung kann die Deutsche Post AG dem Verlag die neue Anschrift auch dann mitteilen, wenn kein Nachsendeauftrag gestellt ist. Hiergegen kann jederzeit mit Wirkung für die Zukunft Widerspruch bei der Post AG eingelegt werden.



Nomos

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