

# “Genossenschaft“ als Managementmethode für Soziale Betriebe

Burghard Flieger\*

*„Die Genossenschaften ... müssen selbstbewusst dafür eintreten, dass genossenschaftliche Kooperation mit ihrer demokratischen Grundstruktur, ihrer besonderen Einstellung zu Kapital und Gewinn und ihrer Präferenz für Zusammenarbeit statt Konkurrenz als eine realistische, zukunftsgerichtete Alternative zur kommerziellen, gewinnorientierten Unternehmung anerkannt wird, von der andere lernen können und dass Gewinnorientierung und Streben nach shareholder value nicht die einzigen Beweggründe sind, Unternehmen zu errichten und zu betreiben.“<sup>1</sup>*

So fasst Hans-H. Münkner die Ergebnisse eines Fachgesprächs unter dem Titel “Nutzerorientierte versus Investororientierte Unternehmen“ programmatisch zusammen. Münkners Überlegungen enthalten viele zukunftsweisende Anregungen wie eine sozialwirtschaftlich orientierte Form der Betriebswirtschaftslehre und des Managements aussehen könnte.

Unternehmen, die im sozialen Sektor bzw. der Sozialwirtschaft tätig sind, benötigen analog zu Unternehmen, die in den übrigen Wirtschaftssektoren ihre Leistungen anbieten, eine ihren Aufgaben entsprechend angepasste Form der Steuerung. Management als Funktion umfasst alle Aufgaben, die die Leitung eines Unternehmens in allen ihren Bereichen mit sich bringt. Es beinhaltet somit wesentlich mehr als reine Verwaltung. Eine solche betriebliche Koordination, für Sozialbetriebe auch Sozialbetriebsmanagement<sup>2</sup> genannt, erstreckt sich nicht nur auf die Zielsetzung, sondern den gesamten Managementkreislauf: Zielsetzen, Organisieren, Planen, Entscheiden, Realisieren, Kontrollieren. Sozialbetriebsmanagement umfasst dabei alle Bereiche der jeweiligen Unternehmen wie Personalwesen, Beschaffung, Absatz, Verwaltung, Finanzierung.

Die Konkretisierung dieses Managements führt mittlerweile dazu, dass für fast alle Bereiche entsprechende Managementmethoden bzw. Management-Techniken entwickelt wurden. Der Bereich der Sozialbetriebe hinkte hier, besonders was betriebswirtschaftliche Fragestellungen betrifft, jahrelang hinterher. In Deutschland entstanden fundierte Ansätze verstärkt erst Mitte der neunziger Jahre, beispielsweise durch Müller-Schöll und Priepeke.<sup>3</sup> Viele der anfangs ausgearbeiteten Ansätze lehnten sich eng an die Managementmethoden für Profitbetriebe an und wurden somit häufig den Besonderheiten der Sozialbetriebe oder Non-Profit-Organisationen nicht gerecht. Dies gilt auch für die betriebswirtschaftlichen Ansätze im Genossenschaftswesen: Die Ökonomisierung der Genossenschaften wurde oftmals nur mittels einer stark ausgeprägten Anpassung an herkömmliche Managementtechniken erreicht.

Eine solche Vorgehensweise wird den Besonderheiten von Sozialbetrieben aber nicht gerecht. Gibt es doch zahlreiche Unterschiede zu reinen Profitbetrieben, die andere Methoden und Vorgehensweisen erfordern. Als wichtige Unterschiede lassen sich insbesondere vier Merkmale von Organisationen der Sozialwirtschaft hervorheben:<sup>4</sup>

1. die Dienstleistungen sind für die Mitglieder oder die Allgemeinheit bestimmt;

---

\* Wissenschaftlicher Leiter der innova Entwicklungspartnerschaft für Selbsthilfegenossenschaften, Konstantinstr. 12, 04315 Leipzig, [www.innova-eg.de](http://www.innova-eg.de), Email: [Genossenschaft@t-online.de](mailto:Genossenschaft@t-online.de).

<sup>1</sup> Hans-H. Münkner (Hg.): “Nutzerorientierte” versus “Investororientierte”. Argumente für eine besondere Betriebswirtschaftslehre förderwirtschaftlicher Unternehmen, Göttingen 2002, S. 179.

<sup>2</sup> Franz Decker: Das Große Handbuch Management für soziale Institutionen, Landsberg /Lech 1997, S. 22f.

<sup>3</sup> Albrecht Müller-Schöll / Manfred Priepeke: Sozialmanagement zur Förderung systematischen Entscheidens, Planens, Organisierens, Führens und Kontrollierens in Gruppen, Frankfurt a.M., 2. Aufl. 1989.

<sup>4</sup> Franz Decker: Effizientes Management für soziale Institutionen, Landsberg / Lech 1992, S. 32ff.

2. unabhängige Unternehmensführung;
3. demokratische Entscheidungsprozesse;
4. Vorrang der Personen und der Arbeit vor dem Kapital und der Ausschüttung von Überschüssen.

Genau diese Merkmale treffen auch für die Genossenschaft zu. Insofern liegen in den über viele Jahrzehnte erprobten Methoden, die auf die Besonderheiten der Genossenschaft ausgerichtet sind, innovative Möglichkeiten des Managements, die für Sozialbetriebe nutzbringend ausgearbeitet und eingesetzt werden können.<sup>5</sup> In Anlehnung an eine Vorgehensweise, die in den siebziger Jahren verbreitet war, soll deshalb in dem vorliegenden Artikel der Ansatz eines "Management by Genossenschaft" als besondere Methode für Sozialbetriebe vorgestellt werden. Analog zu anderen „Management by Ansätzen“ wird bei dieser Methode mit Zielvorgaben sowie mit einem kooperativen Führungsstil und der Delegation von Verantwortung gearbeitet. Im Folgenden konzentriert sich die Darstellung auf einige wesentliche Elemente des „Management by Genossenschaft“, die für die aktuelle Diskussion von Sozialbetrieben von Bedeutung sind:

- Ziele und Leistungserstellung unter förderwirtschaftlichen Blickwinkel;
- Demokratische Entscheidungsfindung als Struktur und Prozess;
- Mitarbeitermotivation mittels materieller und immaterieller Partizipation;
- Kundennutzen und -bindung durch genossenschaftliches Mitgliedermanagement;
- Eigenständige Methoden zur Evaluierung der Ergebnisse.

Der Ansatz lässt sich erheblich vertiefen, da dafür zahlreiche Vorarbeiten vorliegen, beispielsweise durch Arbeiten von Dülfer, Zerche/Schmale u.a.<sup>6</sup> Sicher ist, dass „Management by Genossenschaft“ einen multidisziplinären Ansatz benötigt, zu dem die Ergebnisse von Disziplinen wie Soziologie, Kommunikationswissenschaft, Sozialpsychologie etc. heranzuziehen sind. Dies gilt allerdings, wie Münkner betont, gleichermaßen für moderne Managementkonzepte gewinnorientierter Unternehmen.<sup>7</sup>

### **Ziele und Leistungserstellung unter förderwirtschaftlichem Blickwinkel**

Genossenschaften, gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Soziale Betriebe, gemeinnützige Organisationen oder Non-Profit-Betriebe haben eines gemeinsam: den Förderauftrag. Dieser kann in der Förderung der Mitglieder, von Nutzern oder anderen Begünstigten wie beispielsweise gesellschaftlich benachteiligte Gruppen oder auch in weniger zielgruppenbezogen und mehr inhaltlich definierten Aufgabenstellungen liegen. Sie alle unterscheiden sich damit in ihrem grundlegenden Ziel von gewinnorientierten Unternehmen. Dies wiederum hat vielfältige Konsequenzen für die Leistungserstellung und die Steuerung solcher förderwirtschaftlichen Unternehmen.

---

<sup>5</sup> Burghard Flieger: Sozialgenossenschaften - Wege zu mehr Beschäftigung, bürgerschaftlichem Engagement und Arbeitsformen der Zukunft, Neu-Ulm 2003 (hrsg. vom Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens und der Paritätischen Akademie).

<sup>6</sup> Ausführlich Burghard Flieger: Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation. Theorie. Fallstudie. Stabilisierungshilfen, 2. Aufl. 1997 Marburg, insbes. S. 174ff.; Eberhard Dülfer: Betriebswirtschaftslehre der Kooperative. Kommunikation und Entscheidungsbildung in Genossenschaften und vergleichbaren Organisationen, Göttingen 1984; Jürgen Zerche / Ingrid Schmale / Johannes Blome-Drees: Einführung in die Genossenschaftslehre. Genossenschaftstheorie und Genossenschaftsmanagement, München 1998.

<sup>7</sup> Hans-H. Münkner (Hg.): a.a.O., S. 15.

## **Förderauftrag und Geschäftszweck der Cena et Flora eG mit Sitz in Riesa**

### ***§ 2 Zweck und Gegenstand***

(1) Zweck und Ziel der Genossenschaft ist

a) die wirtschaftliche Förderung und Betreuung der Mitglieder, insbesondere der Mitglieder, die mit der Genossenschaft in einem Beschäftigungsverhältnis stehen, durch einen gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb,

b) die arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit des Sprungbrett e.V. Riesa durch die Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen für benachteiligte Zielgruppen sowie die Bereitstellung von zielorientierten, kompetenzfördernden Praktikumsstellen zu fördern. Hierzu schließt die Genossenschaft mit dem Sprungbrett e.V. Riesa im Rahmen der sozialpädagogischen Ausbildung benachteiligter Jugendliche eine Kooperationsvereinbarung.

(2) Gegenstände des Unternehmens sind:

- Gärtnerische Dienstleistungen
- Zubereitung und Verkauf von Speisen zur Essensversorgung in öffentlichen Einrichtungen und/oder Unternehmen
- Essen- und Haushaltsservice für Senioren und private Haushalte
- Hausmeisterdienstleistungen und Wohnumfeldgestaltungen

Wie viele Genossenschaftswissenschaftler stellt Henzler den Förderauftrag bei der Charakterisierung der Genossenschaft in den Vordergrund: Er ist nach seiner Auffassung das einzige wesentliche, zeitunabhängige Genossenschaftsprinzip, und zwar sowohl als Begriffsmerkmal als auch als normatives Verhaltenspostulat.<sup>8</sup> Damit aber der Förderauftrag eine Trennschärfe zu anderen Formalzielen gewinnt, ist er so zu präzisieren, dass mit dem Begriff Förderung nicht jede beliebige wirtschaftliche Tätigkeit abgedeckt wird. Soll das Förderprinzip seine Funktion zur Abgrenzung gegen über anderen Unternehmenstypen behalten, so muss sein Kern deutlich herausgearbeitet werden: Nicht die Kapitalverwertung, sondern die Befriedigung von Bedürfnissen von Mitgliedern oder Externen steht im Vordergrund. Das bedeutet, Unternehmen, die sich an dem "Management by Genossenschaft" orientieren, verfolgen im Unterschied zu den neo-liberal geprägten, kommerziellen Unternehmen eine Form des Wirtschaftens, die:<sup>9</sup>

- gleichzeitig wirtschaftliche und soziale Ziele umzusetzen ermöglicht;
- sich durch ihre Bedarfsorientierung auf die langfristige Befriedigung menschlicher Bedürfnisse konzentriert;

---

<sup>8</sup> Vgl. Mario Patera / Ulrich Zacherl: Genossenschaftscharakteristika, in: Eduard Mändle / Hans Werner Winter (Hg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1980, Spalte 744 ff.; siehe auch Reinhold Henzler: Der genossenschaftliche Grundauftrag - Gedanklicher Kern genossenschaftlicher Arbeit, in: derselbe (Hg.): Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder, Frankfurt a.M. 1970, S. 193-199. Kritisch dazu Georg Draheim: Die Genossenschaft eine fördernde Betriebswirtschaft - Kritische Anmerkungen zu dem unter gleichen Titel erschienenen Buch von Reinhold Henzler, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 8, 1958, S. 194; Werner Wilhelm Engelhardt: Über die Bedeutung der Kategorie "Genossenschaftlicher Grundauftrag" für die Genossenschaftslehre und -praxis, in: Gemeinnütziges Wohnungsbauwesen, Juli 1960, S. 227-232, insbes. S. 230.

<sup>9</sup> Hans-H. Münkner (Hg.): a.a.O., S. 2f. und S. 12f.

- auf Gruppensolidarität, sozialer Verantwortung und dem Prinzip der Gegenseitigkeit aufbaut;
- das Ziel hat, sozialere, solidarischere und gerechtere Strukturen zu entwickeln als die primär auf Gewinnerzielung ausgerichtete Mainstreamökonomie;
- dem Kapital eine instrumentale Rolle zuweist mit der Konsequenz, dass Entscheidungs- und Gewinnbeteiligungsrechte nach anderen Kriterien verteilt werden als nach dem Kapitaleinsatz;
- die Antriebskräfte nach ethischen und moralischen Werten oder nach sozialer Verantwortung und Solidarität organisiert;
- das Angebot ihrer Leistungen nahe am Kostenpreis und nicht vorrangig am Maximalgewinn ausrichtet;
- bei den Kontrollen und ihrem Ergebnis nach anderen Maßstäben wertet als ausschließlich an ökonomischer Effizienz.

### **Demokratische Entscheidungsfindung als Struktur und Prozess**

Eine demokratische Entscheidungsstruktur ist das Charakteristikum, das mit dem "Management by Genossenschaft" konsequent verbunden wird. Diese Festlegung als konstituierendes Element hängt eng damit zusammen, dass die Genossenschaft eine freiwillige Vereinigung gleichberechtigter Personen darstellt. Diese wird als sozialer Verband nicht aufgrund der Kapitaleinlagen seiner Mitglieder aktiv, sondern durch deren persönliches Engagement. Das daraus abgeleitete Personalitätsprinzip bedeutet nicht nur eine persönliche Verbundenheit der Mitglieder mit dem jeweiligen nach genossenschaftlichen Prinzipien organisierten Unternehmen, sondern bedingt die Dominanz des persönlichen gegenüber dem vermögensrechtlichen Element.<sup>10</sup> „Ein Mann eine Stimme“, heute treffender „ein Mensch eine Stimme“, wird so zum stehenden Begriff, letztlich zum Synonym für "Management by Genossenschaft".

Dieser Grundsatz lässt sich auf die "Rochdaler Prinzipien" zurückführen. Bei der Gründung ihrer Genossenschaft in Großbritannien 1844 hatten die so genannten "Redlichen Pioniere von Rochdale" dieses Grundprinzip in einem Verhaltenskodex schriftlich niedergelegt. Als entscheidendes Aufnahmekriterium übernahm der 1895 gegründete Internationale Genossenschaftsbund diesen Kodex in seine Satzung. Trotz vieler Modifikationen seiner Statuten blieb das Demokratieprinzip bis heute grundlegender Bestandteil.<sup>11</sup>

Eine demokratische Organisationsform, und zwar in der Form der direkten Demokratie, vertrat auch Schulze-Delitzsch, auf den das 1889 verabschiedete deutsche Genossenschaftsgesetz zurückgeht. Nach diesem Gesetz stellt die Generalversammlung, also die Gesamtheit aller Mitglieder einer Genossenschaft, deren höchste Entscheidungsinstanz dar. Sie war nicht nur wie heute für grundsätzliche Beschlüsse wie Satzungsänderungen oder Bestellungen von Aufsichtsrat und Vorstand zuständig, sondern hatte auch das Recht, über Fragen der Geschäftsführung selbst bei Einzelmaßnahmen mit zu entscheiden. Auch hierfür galt, dass jedes Mitglied unabhängig von der Anzahl der gezeichneten Geschäftsanteile nur eine Stimme hatte. Die Regelung der gleichen Gewichtung der Stimmen schließt auch die Vorstands- und Auf-

<sup>10</sup> Vgl. Eduard Mändle: Gemeinwirtschaft und Genossenschaft, in: Eduard Mändle / Hans Werner Winter (Hg.): a.a.O., Spalte 594-611, insbes. Spalte 595f.; Rainer Vierheller: Demokratie und Management. Grundlagen einer Managementtheorie genossenschaftlich-demokratisch verfasster Unternehmen, Göttingen 1983, S. 20. Zum Demokratieprinzip siehe ebenda S. 24-45, insbes. S. 40f.

<sup>11</sup> Ausführlich zu den Rochdaler Prinzipien siehe George Jacob Holyoake: Geschichte der redlichen Pioniere von Rochdale, übersetzt von Hermann Häntschke, Leipzig 1888; sowie Erwin Hasselmann: Die Rochdaler Grundsätze im Wandel der Zeit, Frankfurt a.M. 1968. Einen verkürzten Überblick gibt Armin Peter: Rochdaler Prinzipien, in: Eduard Mändle / Hans Werner Winter (Hg.): a.a.O., Spalte 1425-1429.

sichtsratsmitglieder mit ein, für deren Bestellung die Zugehörigkeit in der Genossenschaft Voraussetzung ist. Mit der Fixierung dieses Abstimmungsverfahrens wird das Bestehen dieser Kooperationsform als egalitäre Personenvereinigung im Gegensatz zur Kapitalvereinigung gesichert. Damit soll verhindert werden, dass sich der wirtschaftlich Starke innerhalb dieser Vereinigung gegen den wirtschaftlich Schwachen durchsetzt.<sup>12</sup>

Mit der Intention des Schutzes der finanziell Schwachen ist nicht ausschließlich die Auffassung verbunden, Demokratie sei eine zweckmäßige Methode der Entscheidungsfindung und Kontrolle. Deren Bewertung findet also nicht allein unter den Gesichtspunkten der Zielwirksamkeit und der Kostenbelastung statt. Gleichberechtigte Teilnahme an der genossenschaftlichen Willensbildung ist vielmehr sowohl Mittel im Sinne von Partizipation zur Durchsetzung der Interessen und Bedürfnisse der Betroffenen als auch Zweck in sich, im Sinne von Partizipation zur Entfaltung der einzelnen Persönlichkeit. Ein Anknüpfen an das ursprüngliche genossenschaftliche Demokratieverständnis billigt demnach dem Prozess der Partizipation ebensoviel Bedeutung zu wie den Resultaten des Entscheidungsverfahrens. Demokratische Entscheidungsfindung erhält somit einen Eigenwert unabhängig von ihren Wirkungen.

Für das "Management by Genossenschaft" bedeutet dies zweierlei: Organisationen, die sich daran ausrichten, haben jeweils innerbetriebliche Strukturen zu entwickeln, die eine möglichst weitgehende interne Demokratie sicherstellen. Die Partizipations- und Selbstgestaltungsmöglichkeiten, die Genossenschaften allein schon durch die gesetzlich vorgegebenen Bedingungen demokratischer Strukturen aufweisen, bieten hierfür vielfältige Anregungen. Grundlage für "Management by Genossenschaft" sollte insofern die für die genossenschaftliche Rechtsform gesetzlich festgelegte Mindestpartizipation sein. Auf diese Weise kann Machtungleichheit, die sich mangels unterschiedlicher Ressourcen und Fähigkeiten der Mitglieder auch in demokratischen Organisationen zwangsläufig einstellt, relativiert werden.

Gleichzeit stoßen die immer wieder zu durchlaufenden und zu organisierenden demokratischen Verfahren Lernprozesse an. In der Realität ergibt dies die größere Herausforderung. "Management by Genossenschaft" stellt hierfür die Sensibilität als auch die Methoden und Erfahrungen zur Verfügung, die in der über hundertjährigen Geschichte der Genossenschaften gesammelt, aufbereitet und weitervermittelt wurden und werden.

### **Mitarbeitermotivation mittels materieller und immaterieller Partizipation**

Wie zuvor ausgeführt, bieten förderwirtschaftliche Unternehmen der Sozialwirtschaft einschließlich der Genossenschaften ihren Mitgliedern oder Nutzern die Möglichkeit einer aktiven, partizipativen Beteiligung an grundlegenden Entscheidungen. Zu unterscheiden sind materielle und immaterielle Partizipation. Dabei wird unter materieller Partizipation die Beteiligung am Kapital des Unternehmens verstanden. D.h. "Management by Genossenschaft" sucht nach Möglichkeiten, Mitglieder oder Nutzer gleichzeitig zu Eigentümern werden zu lassen, indem sie (Kapital-)Anteile zeichnen bzw. durch Mitgliederbeiträge die Organisation wirtschaftlich tragfähig machen.

Unter immaterieller Partizipation wird die Einbindung an Entscheidungen im Unternehmen verstanden. Diese regelt die Satzung für die Mitglieder: Darin sollte das unabdingbare Recht der Mitglieder enthalten sein, über die Grundlagen der Geschäftspolitik, die Genehmigung der Bilanz einschließlich der Verwendung des Gewinns, die Entlastung der Gremien und zumindest über die Besetzung von Kontroll- oder Aufsichtsgremien gemeinsam zu entscheiden. Neben den rechtlichen Bestimmungen gilt es bei der immateriellen Partizipation aufgrund des Verständnisses von "Management by Genossenschaft" vielfältige weitere Formen der Beteili-

---

<sup>12</sup> Vgl. Hans-Werner Winter / Eduard Mändle: Genossenschaftliches Demokratieprinzip, in: Eduard Mändle / Hans Werner Winter (Hg.): a.a.O., Spalte 253-261, insbes. Spalte 256f.; Erik Boettcher: Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Tübingen 1974, S. 71.

gung umzusetzen. Der Partizipationsgrad kann dabei von der umfassenden Information zu betrieblichen Belangen über die Mitwirkung an betrieblichen Entscheidungsprozessen bis hin zur Selbstbestimmung reichen.

Seit den fünfziger Jahren wird in verschiedenen industrie- und betriebssoziologischen Untersuchungen über die positiven Wirkungen von Partizipation auf Motivation, Arbeitszufriedenheit, Innovationserfolg, Produktivität und Leistung sowie Fluktuation und Fehlzeiten berichtet. Trotzdem wandte sich die europäische Ökonomie erst unter dem Eindruck der japanischen Wirtschaftserfolge Anfang der neunziger Jahre dem Thema verstärkt zu.

Positive Partizipationswirkungen in Organisationen sind unter anderem abhängig von den strukturellen Partizipationsmöglichkeiten, von der individuellen Motivation und Kompetenz zur Partizipation sowie von den vorhandenen Ausprägungen sozialer Macht. Trotz dieser komplexen Voraussetzungen können grundsätzlich positive Wirkungen von Partizipation angenommen werden. Eine Mitteilung der Kommission an den europäischen Rat, das europäische Parlament, den Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen zum Thema Mitarbeiterbeteiligung – an dieser Stelle beispielhaft als eine von vielen positiven empirischen Belegen herangezogen – hält folgende Ergebnisse fest: Praxisgerecht konzipierte Beteiligungssysteme steigern nicht nur die Produktivität, die Wettbewerbsfähigkeit und die Rentabilität der Unternehmen, sie verbessern gleichzeitig auch die Mitwirkung der Mitarbeiter, die Arbeitsqualität und können zu einem stärkeren sozialen Zusammenhalt beitragen.<sup>13</sup>

### **Konsequente Mitarbeiterbeteiligung bei MTS Muldenland Tourismus & Service eG**

Die MTS Muldenland Tourismus & Service eG ist ein Unternehmen, das mit Unterstützung der Entwicklungspartnerschaft innova gegründet wurde und Arbeitsplätze für sozial Benachteiligte in Grimma geschaffen hat. Zur Geschäftstätigkeit gehört unter anderem Tourismusmanagement für den Incomming-Tourismus und Betrieb eines Tourismus-Service-Center sowie Handel mit regionalen Produkten in einem Grimmaer Stadtgeschäft und der dortigen Markthalle.

Die acht Genossenschaftler mussten viel Durchhaltevermögen aufbringen bis die Geschäftseröffnung gelang. Die Finanzierungsanstrengungen und Verhandlungen mit den verschiedenen potentiellen Geschäftspartnern gestalteten sich aufwendiger, als bei der Gründung zu erwarten war. „Nur durch Ausdauer und Zusammenhalt ist es uns gelungen genügend Mitglieder- und Geschäftseinlagen für unser viel versprechendes Genossenschaftsprojekt zusammenzubringen“, beschreibt Renate Kretschmar von der „MTS Muldenland Tourismus & Service eG“ (MTS) den Erfolg des Gründungsteams. Mindestens 200 EURO hat jedes Mitglied gezeichnet und auch direkt eingezahlt, damit die notwendigsten Aktivitäten sofort starten konnten.

„Grundsätzlich entscheiden alle Mitglieder mit“, erläutert Renate Kretschmar das genossenschaftliche Demokratieverständnis. Dazu gehört aber auch die Übernahme von Verantwortung wie beispielsweise das Ausloten des regionalen Dienstleistungsmarktes nach Betätigungsfeldern mit langfristigen Perspektiven: unabdingbare Voraussetzung für die Entwick-

<sup>13</sup> Mitteilung der Kommission an den Rat, das europäische Parlament, den Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen vom 05.07.2002, veröffentlicht unter: KOM (2002) 364, erstellt durch die Kommission für Beschäftigung und Soziales, verantwortliche Leiterin: Anna Diamantopoulou, Quelle: [http://europa.eu.int/rapid/start/cgi/guesten.ksh?p\\_action.gettxt=gt&doc=IP/02/1039|0|RAPID&lg=EN](http://europa.eu.int/rapid/start/cgi/guesten.ksh?p_action.gettxt=gt&doc=IP/02/1039|0|RAPID&lg=EN); siehe auch Stefan Brinck: Mitarbeiterbeteiligung - Ein Weg zu höherer Produktivität, Innovation, Beschäftigung und Rentabilität, Kassel 2002, Internet: [www.agpev.de](http://www.agpev.de) und [www.mitarbeiterbeteiligung.info](http://www.mitarbeiterbeteiligung.info)

lung selbsttragender genossenschaftlicher Unternehmenskonzepte. Aus dem Ich-Gefühl des individuellen Gründungsinteressierten hat sich so das notwendige Wir-Gefühl der Genossenschaftsgründer entwickelt. Die Mobilisierung von Eigeninitiative und Selbstverantwortung durch die genossenschaftliche Beteiligung ist dafür ausschlaggebend. Energien werden freigesetzt, die sich die Betroffenen ursprünglich nicht zugetraut haben.

Vom Eintreten dieser Wirkungen kann grundsätzlich bei den Organisationen ausgegangen werden, die "Management by Genossenschaft" praktizieren und zwar als Folge ihrer partizipativen Strukturen. Als Gründe dafür werden von einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) mehrere Wirkungsmechanismen von materieller und immaterieller Partizipation und damit auch von "Management by Genossenschaft" herausgestellt<sup>14</sup>:

- höhere Bereitschaft der Beschäftigten zur eigenen Qualifizierung;
- größere Bereitschaft sparsam mit den betrieblichen Ressourcen umzugehen;
- Engagement für Verbesserungen der Arbeitsorganisation;
- zunehmende Interessenidentität bei den Beschäftigten und damit verbesserte Zusammenarbeit;
- sinkende Mitarbeiterfluktuation;
- Rückgang an Fehlzeiten;
- Verbesserung des Betriebsklimas;
- verbesserter horizontaler und vertikaler Informationsfluss.

### **Kundennutzen und – bindung durch Mitgliedermanagement**

Der Förderauftrag enthält als Konsequenz eine andere Form des Marketings, der sich grundlegend von dem klassischer Unternehmen unterscheidet. "Management by Genossenschaft" verfolgt dementsprechend die Idee einer verstärkten Mitgliederaktivierung und -bindung.<sup>15</sup> Dies gilt vor allem für externe Mitglieder, also solcher, die nicht in den Unternehmen mitarbeiten, sondern als Außenstehende förderwirtschaftlich durch Nutzen oder Förderung eingebunden sind. Voraussetzung hierfür ist eine klare Hinwendung zur Mitgliederorientierung, indem den Mitgliedern eine exponierte Stellung eingeräumt wird. Da es Non-Profit-Organisationen, Sozialunternehmen oder Genossenschaften ohne Mitglieder nicht gibt, kann die möglichst enge Verbundenheit mit den Mitgliedern auf allen Ebenen der komplexen Beziehung „Mitglied - Organisation“ als der verlässlichste Weg zur Existenz- und Erfolgssicherung angesehen werden.

Wie wichtig dies ist, lässt sich über den Wirkungszusammenhang „Mitgliederorientierung - Mitgliederbindung“ herausarbeiten. Mitgliederorientierung und Mitgliederbindung können in diesem Zusammenhang auch in einer Mittel-Zweck-Relation zueinander gesehen werden. Dies gilt unabhängig davon, ob reines Nützlichkeitsdenken abgelehnt wird. Die Mitgliederbe-

<sup>14</sup> Iris Möller: Mitarbeiterbeteiligung: Ein Weg zu höherer Produktivität, IAB-Kurzbericht, Ausgabe Nr. 9 vom 30.05.2002 (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) der Bundesanstalt für Arbeit); siehe ebenfalls Stefan Brinck: a.a.O.

<sup>15</sup> Zum Folgenden besonders Günther Ringle: Mitgliederorientierung und Mitgliederbindung, in: CONTRASTE, 19. Jg, Heft 212, Mai 2002, S. 7f.; ebenfalls andere Textes dieses Autors, beispielsweise derselbe: Die Mitglieder als Kernzielgruppe eines genossenschaftlichen Kundenbindungsmanagements, in: Genossenschaften und Kooperation in einer sich wandelnden Welt, Festschrift für Hans-H. Münkner, hrsg. von M. Kirk, J. W. Kramer und R. Steding, Münster 2000, S. 59 ff.; derselbe: Mitgliederorientierung der Genossenschaften und Mitgliederbindung, Hamburg 1996.

ziehungen auf eine stabile Grundlage zu stellen, zählt zu den Basisanforderungen eines "Management by Genossenschaft". Die Bedeutung dieser Ressource lässt sich schon allein daran erkennen, dass sich neuerdings immer mehr nicht genossenschaftliche Unternehmen bemühen, diese genossenschaftstypische Eigenart zu kopieren, indem sie unter anderem die Mitgliedschaft durch Kundenclubs nachahmen. Entsprechend liegt es nahe, dass förderwirtschaftliche Organisationen der Mitgliederzentrierung nicht nur in ihrem Zielsystem deutlich Ausdruck verleihen, sondern durch ihre Organisationspolitik die Mitglieder auch mittels Aktivitäten an sich binden.

Aufgrund ihrer Mehrfachbeziehung zur förderwirtschaftlichen Unternehmung (trägerschaftlich, leistungsmäßig und finanziell) sind aktive, sich mit den jeweiligen Organisationen identifizierende Mitglieder eine wichtige Ressource, über die ausschließlich gewinnorientierte Unternehmen nicht verfügen. Mitgliederorientierung beginnt mit einer systematischen Erfassung der Mitgliederbedürfnisse, wird fortgesetzt im Zuschnitt der Organisationspolitik auf die Mitgliederbelange und endet mit verbesserter Mitgliederförderung. Ohne eine solche Mitgliederbezogenheit ist mit Widerspruch, verminderter Nutzung der Leistungen des jeweiligen (sozialwirtschaftlichen) Unternehmens sowie Abwanderung und Austritten zu rechnen.

Hinsichtlich der Bindung auf der unternehmensbezogenen und der trägerschaftsbezogenen Ebene sind zwei Felder zur Herausbildung stärkerer Mitgliederverbundenheit mit einem förderwirtschaftlichen Unternehmen zu unterscheiden: Erstere kommt in langfristig gefestigten Leistungsbeziehungen zum Ausdruck, indem die Mitglieder möglichst viele Leistungen über „ihre“ Organisation abwickeln. Mit Leistungen, die vom Markt nicht oder nur zu vergleichsweise ungünstigen Bedingungen erbracht werden, verfügen förderwirtschaftliche Organisationen über die besten Chancen, ihre Mitglieder an sich zu binden. Wie diese Leistungen für alle bzw. verschiedene Mitgliedsgruppen aussehen müssten, stellt insofern die wichtigste Aufgabe dar, die es in regelmäßigen Abständen zu erkunden gilt. Eine mögliche Wirkungskette der Mitgliederkundenbindung kann beispielsweise folgende Struktur aufweisen:

- (1) Mitgliederorientierung durch Attraktivität der angebotenen Sach-/Dienstleistungen,
- (2) Zufriedenheit der Mitgliederkunden als Voraussetzung für eine enge Partnerschaft,
- (3) Akzeptanz der kooperationsbetrieblichen Leistungen und Leistungsvertrauen,
- (4) Loyalität sowie
- (5) Bindung der Mitgliederkunden.

Bei förderwirtschaftlichen Organisationen, die eine deutlich erkennbare Mitgliederbindungspolitik betreiben, zeigt sich die Relevanz einer Mitgliederbindung in allen Bereichen der Beziehung „Mitglied – Organisation“. Eine ebenenübergreifend hohe Bindungsintensität wird von mehreren Faktoren bestimmt: Mitgliederzufriedenheit mit der wahrgenommenen Förderereffizienz; Zusammenarbeit in einer offenen, partnerschaftlichen Atmosphäre; Vorhandensein einer unverwechselbaren Organisationsidentität und Identifikation der Mitglieder mit ihrer Organisation.

### **Mitgliederbindung durch Auftragsorganisation der HBS Haus- und Bauservice eG**

Instandhaltung und Sanierung von Wohnungen und Gebäuden, Baubetreuung und Koordinierung von Bauleistungen gehören zum Kerngeschäft der HBS Haus- und Bauservice eG, deren Gründung von der Entwicklungspartnerschaft innova betreut wurde. Die Genossenschaft bietet für Wohnungsgenossenschaften, Wohnungsbauunternehmen sowie für kleine und mittel-



ständige Unternehmen die Übernahme von Leistungen, insbesondere im Instandhaltungs- und Sanierungsbereich vom Angebot bis zur Realisierung an.

Die meisten Leistungen werden von den eigenen Mitgliedern ausgeführt, überwiegend Firmen, die im Baugewerbe tätig sind. Ergänzend werden weitere Kooperationspartner, die auf Dauer Mitglieder werden sollen, in die Aufträge einbezogen. Die Gesamtkoordinierung liegt bei der Genossenschaft. Im Zentrum der Arbeitsorganisation der Genossenschaft steht die Qualitätssicherung als ein wichtiges Instrument, dauerhafte Kundenbeziehungen aufzubauen. Kundennutzen und Kundenzufriedenheit stehen dabei im Vordergrund. Auf diese Weise wurden Arbeitsplätze für sozial Benachteiligte in der Region Leipzig geschaffen. Nach der Auftragsstabilisierung sollen weitere Arbeitsplätze eingerichtet werden.

Insbesondere zwischen den beiden Stufen der skizzierten Wirkungskette „Mitgliederzufriedenheit“ und „Mitgliederbindung“ besteht grundsätzlich ein positiver Zusammenhang. Die Verantwortlichen sollten sich der Chancen bewusst sein, die eine - auf Zufriedenheit mit dem System „förderwirtschaftliches Unternehmen“ und besonders auf dessen Leistungen basierende - hohe Intensität der Bindung bietet. "Management by Genossenschaft" hilft hier erfolgswirksam zu handeln. Konsequenterweise ist mit dem hier vorhandenen Instrumentarium ein Niveau der Mitgliederbindung anzustreben, das den aktuellen und künftigen Herausforderungen der sich auch in der Sozialwirtschaft stärker durchsetzenden Marktmechanismen und den daraus resultierenden Anforderungen an die organisatorischen Strukturen gerecht wird.

### **Eigenständige Methoden zur Evaluierung der Ergebnisse**

Die Umsetzung der Inhalte und Prozesse wichtiger Förderaufgaben vieler Non-Profit-Organisationen lässt Schwachpunkte erkennen, durch die der förderwirtschaftliche Charakter auf Dauer negativ tangiert wird. "Management by Genossenschaft" mit seinen Methoden und Instrumenten kann insofern vermeiden helfen, dass die Einschätzung, in welchem Maße Interessen und Bedürfnisse verschiedener Mitgliedergruppen erfüllt werden, keine subjektive Ermessensfrage bleibt. Notwendig ist dies, weil zum einen nicht alle Mitglieder zu den entsprechenden Versammlungen kommen, um ihre Interessen aktiv zu formulieren. Außerdem gibt es schon immer Probleme bei der Überprüfung der Verwirklichung förderwirtschaftlicher Aufgaben.<sup>16</sup> Dies gilt nicht zuletzt, weil für teilweise unterschiedliche Mitgliedergruppen eine unzureichende Operationalisierung des Förderauftrags vorliegt.

Förderwirkungen können in fachlich-objektiver Weise nur bei vollkommener Information ermittelt werden. Dies erfordert nicht nur die Kenntnis sämtlicher interner und externer Einflussfaktoren, sondern auch der subjektiven Interessen und Bedürfnisse der Mitglieder bzw. der zu fördernden Personengruppen. Die vollkommene Information und damit die Chance, sich allumfassend zu informieren, ist aber eine Fiktion.

Hinzu kommen die Schwierigkeiten, die mit der Messung von Arbeitszufriedenheit zusammenhängen. Hervorzuheben sind die Unvergleichbarkeit subjektiver Präferenzen und die nicht lösbare Aufgabe der Bildung einer gemeinsamen Bedürfnis- bzw. Interessenhierarchie aller Organisationsmitglieder bzw. aller zu fördernden Personengruppen. Diese Einwände gelten gegenüber jedem Versuch, zwecks Operationalisierung des Förderauftrags die Präferenzstrukturen der Mitglieder zu erfassen oder den Zufriedenheitsgrad von Individuen und Grup-

---

<sup>16</sup> Joachim Derfuß: Erfolgsermittlung bei gewerblichen und ländlichen Genossenschaften, Wiesbaden 1974, S. 102ff.; Eberhard Dülfer: Der Förderauftrag als Gegenstand von Geschäftsberichten und Pflichtprüfungen, Marburg 1982, S. 28; Axel Bänsch: Operationalisierung des Förderauftrages, in: Juhani Laurinkari / Johann Brazda (Hg): Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, München 1990, S. 96-101.

pen festzustellen.<sup>17</sup> Trotzdem könnte es aufschlussreich sein, regelmäßig möglichst alle zu fördernden Personen aus ihrer individuellen Perspektive und unter Berücksichtigung ihrer subjektiven Beurteilungskriterien Bewertungen zur Organisationspolitik treffen zu lassen. Ziel ist eine bessere Einschätzung, ob und in welchem Ausmaße eine Berücksichtigung ihrer individuellen Interessen und Bedürfnisse stattgefunden hat, inwieweit also eine Förderwirkung eintritt.

Dies bedeutet nicht, dass Funktionsträger sich ständig an den Förderwünschen der einzelnen Mitglieder orientieren müssten. Eine Überforderung für die Steuerung der jeweiligen Organisation wäre die Folge. Auch könnte dies je nach Ausprägung und Inkonsistenz der Wünsche zur Gefährdung des Unternehmens führen. Dennoch ist eine aus einer regelmäßigen Mitgliederbefragung resultierende hohe Transparenz über deren Vorstellungen für die Verantwortlichen als Handlungsorientierung wichtig. Außerdem gibt dies jedem Einzelnen eine klarere Selbsteinschätzung über die eigenen Interessen und damit über seine Perspektiven und sein Engagement zu der jeweiligen förderwirtschaftlichen Organisation.

Als Lösung aus dem "Management by Genossenschaft" bietet sich hier ein in der Genossenschaftsliteratur entwickelter Ansatz zur Operationalisierung des Förderauftrags an. Mit Hilfe eines Förderplans, der in jährlichen Rhythmen im Rahmen eines Förderberichts diskutiert wird, kann eine Überprüfung der Umsetzung des Förderauftrags erreicht werden.<sup>18</sup>

Bei der Erstellung selbst ist - wie bei jeder Planung - zwischen Ideen-, Erstellungs-, Konkretisierungs-, Umsetzungs- und Kontrollphase zu unterscheiden. In der Ideenphase lässt sich die Mitgliederbefragung für den Förderplan nutzen. Eine erste Fassung des Förderplans kann dann in die organisationsöffentliche Diskussion gehen, um anschließend von den zuständigen Gremien verabschiedet zu werden. Schon während der im Normalfall einjährigen Umsetzungsphase sind Soll/Ist-Kontrollen zweckmäßig. Im Bedarfsfall lassen sich so Anpassungen vornehmen. Die am Ende ausgearbeitete Förderbilanz ist auf der Mitgliederversammlung in Form eines Sozialberichts vorzutragen. Sie dient als Grundlage weiterer Planungen. Die Wahrscheinlichkeit, den förderwirtschaftlichen Charakter einer Organisation im Hinblick auf die zu Anfang dieser skizzenartigen Ausführungen genannten Zielsetzungen zu erhalten oder sogar auszubauen, lässt sich auf diese Weise erhöhen. Und sie werden so dem Anspruch för-

---

<sup>17</sup> Emmerich Bakonyi: Zur Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderauftrages - Ein Beitrag zur Erfassung von Präferenzstrukturen und Messung des Zufriedenheitsgrades von Individuen und Gruppen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 30 (1980), S. 316-327; Eberhard Dülfer: Erfolgsmessung und Evaluierung der Genossenschaft, in: Juhani Laurinkari / Johann Brazda (Hg.): a.a.O., S. 276-284; Jäger, Wilhelm: Der Förderbericht in Genossenschaften als Legitimations- und Motivationsinstrument, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 31 (1981), S. 241ff.

<sup>18</sup> Mario Patera: Genossenschaftliche Förderbilanz, in: Juhani Laurinkari / Johann Brazda (Hg.): a.a.O., S. 285-301; Ernst-Bernd Blümle: Genossenschaftspolitik und Förderbilanz, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 31 (1981), S. 234ff.