



# **Die Genossenschaft – eine zeitgemäße Unternehmensform?**

**Dr. Burghard Flieger, innova eG**

Projektbüro Freiburg, Erwinstrasse 29, 79102 Freiburg, Tel.  
0761/709023

[genossenschaft@t-online.de](mailto:genossenschaft@t-online.de), [www-innova-eg.de](http://www-innova-eg.de)

# *Persönliche Vorstellung*

## Erfahrungen

- **Dr. Burghard Flieger, Volkswirt und Soziologe, Sitz in Freiburg**
- **Seit über 25 Jahre beratend, lehrend, publizierend im Genossenschaftssektor tätig**
- **Vorstand und wissenschaftlicher Leiter innova eG und QuaGeno**
- **Enge Verbindung zu zahlreichen Genossenschaften, bspw.:  
Zimmereigrünspecht in Freiburg, greenpeace engergy in  
Hamburg, ehemalige Ökobank heute OekoGeno eG, Erzeuger-  
Verbraucher-Genossenschaft TAGWERK in Dorfen, Neuwerk in  
Konstanz, Solar-Bürger-Genossenschaft in Bürstadt**
- **Dozent für Sozialwirtschaft, Sozialmanagement und Betriebs-  
wirtschaftslehre an Fachhochschulen in Freiburg und München**

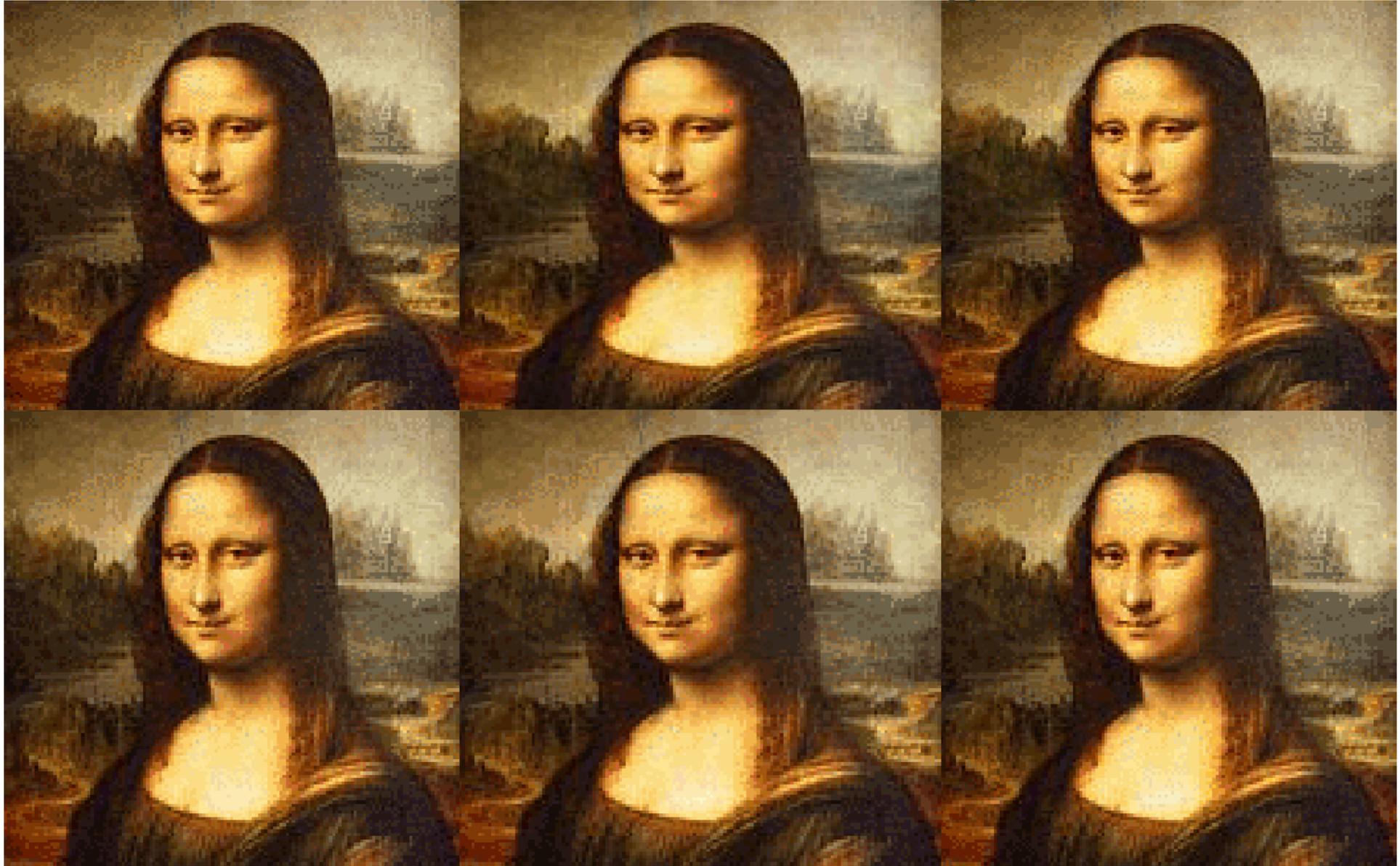


## *Themenüberblick*

- **Produktivgenossenschaften als sozialinnovative Unternehmensform**
- **Der Kooperationsbetrieb als Entwicklung aus der Selbstverwaltung**
- **Konsensprinzip: Entscheidungen im Spannungsfeld von Vertrauen und Konflikt**



*Die Idee der Selbstverwaltung  
und der Produktivgenossenschaft  
stößt immer wieder auf vielfältige Reaktionen*





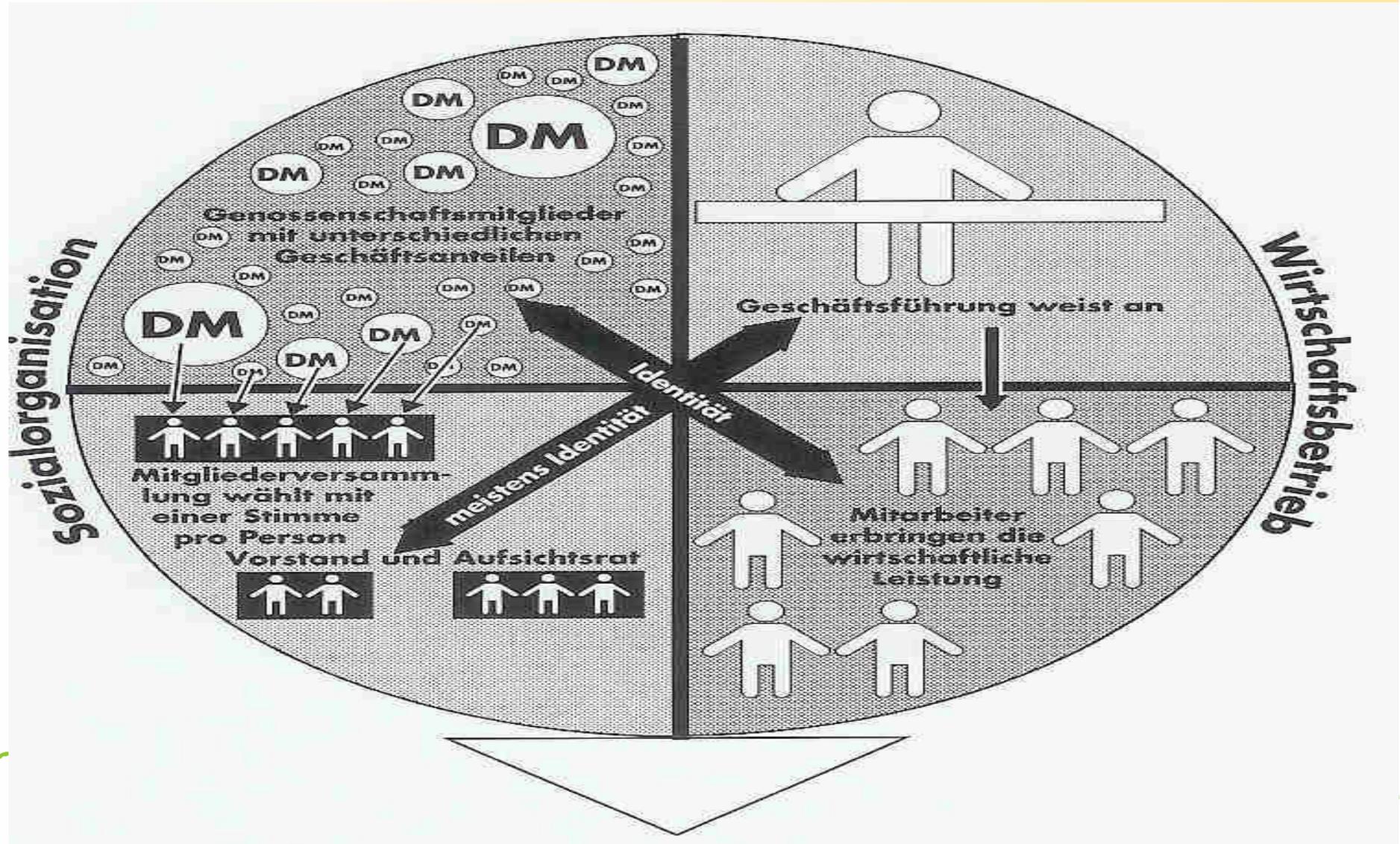
# Charakteristika von Genossenschaften

## Definitionsmerkmale

- **Demokratieprinzip:** Unabhängig von der Einlage hat in der Mitgliederversammlung jedes Mitglied eine Stimme.
- **Identitätsprinzip:** Zwei Gruppen, die sich sonst am Markt gegenüberstehen wie Mieter und Vermieter oder Dienstleistungsanbieter und –nutzer werden identisch, geben ihre „einseitige“ Rolle auf.
- **Förderprinzip:** Nicht die Kapitalverwertung, sondern die Förderung der Mitglieder durch ein Angebot im Rahmen des Unternehmenszwecks ist die zentrale Aufgabe.
- **Solidaritätsprinzip:** Zumindest in der Aufbau- und in Krisenzeiten muss auf die ausschließliche Durchsetzung der eigenen individuellen Interessen verzichtet werden. (Unbezahlte Vorleistungen / Ehrenamt).



# Das Demokratieprinzip bei der Produktivgenossenschaft



# Das Identitätsprinzip in der Produktivgenossenschaft



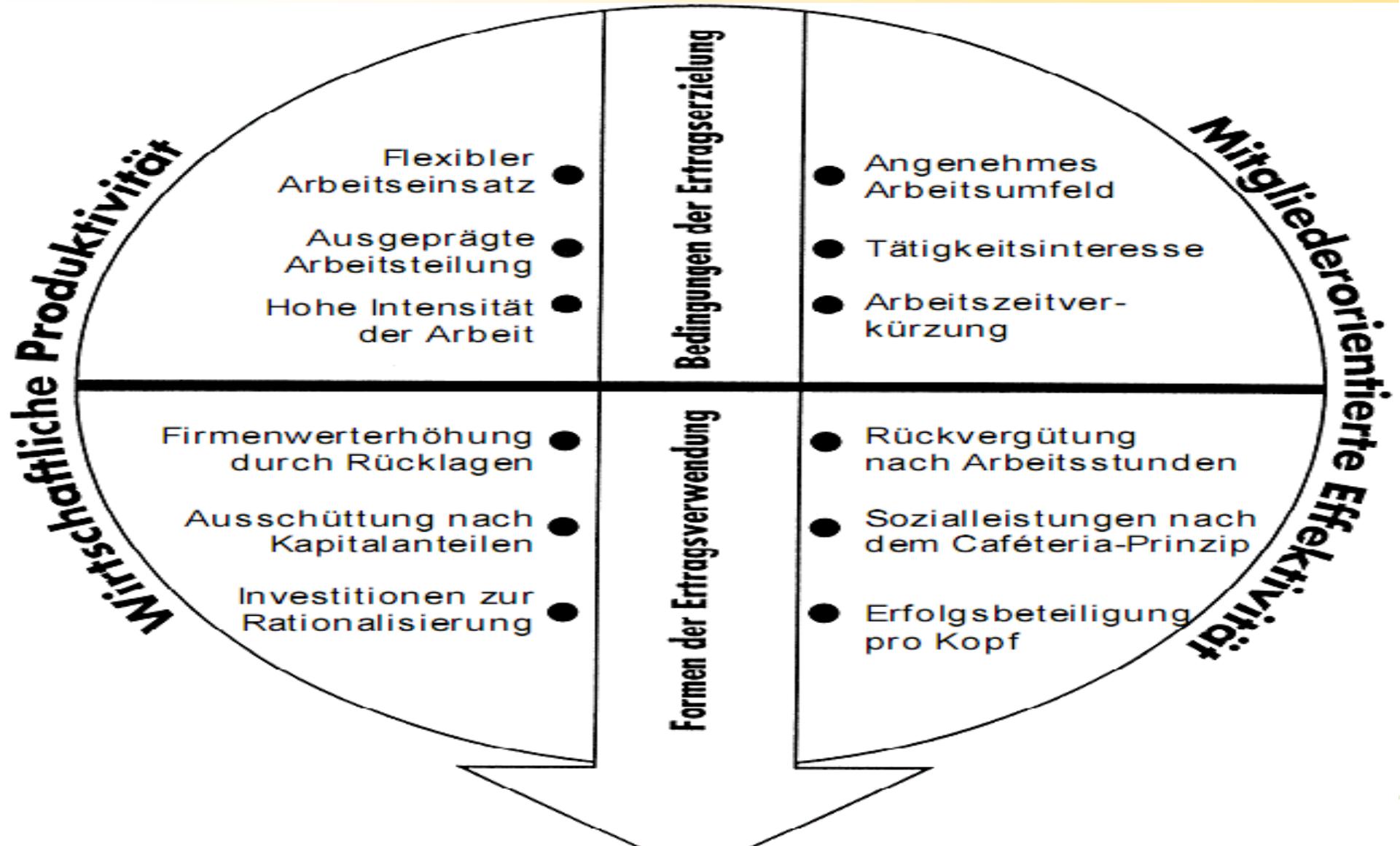
# *Genossenschaftliche Prinzipien im Zwiespalt*

Innerbetrieblich

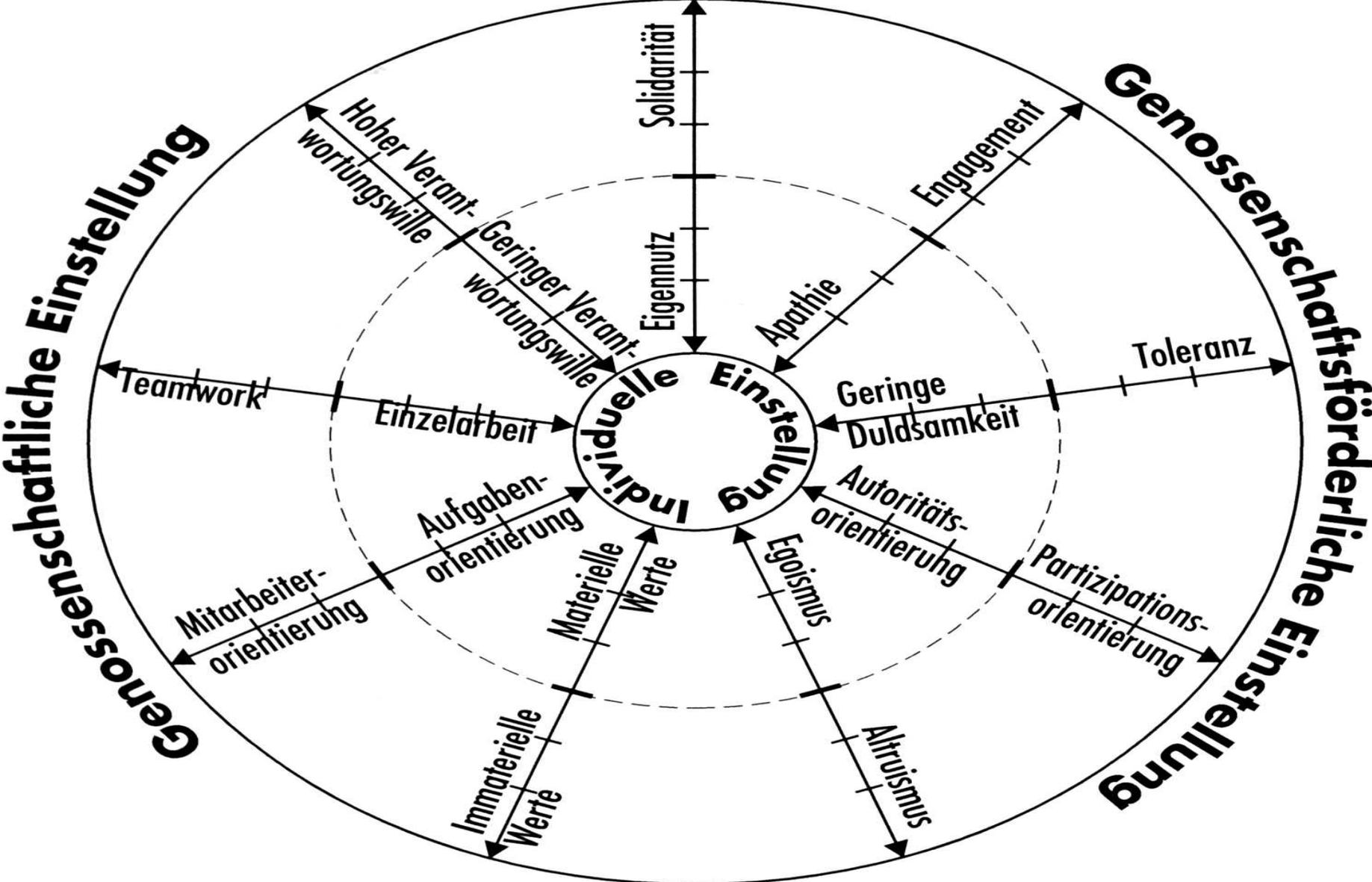
- **Der Doppelcharakter einer Genossenschaft beinhaltet , dass jede Genossenschaft Sozial- und Wirtschaftsorganisation zugleich ist. Als Wirtschaftsorganisation muss eine Genossenschaft wie jedes andere Unternehmen am Markt agieren: wirtschaftlich als Kapitaleigentümer handeln.**
- **Ihre Rolle als Beschäftigte füllen sie in der Sozialorganisation aus, in der sie ihre Interessen unter dem spezifischen zu fördernden Mitgliederblickwinkel und nicht als Eigentümer verfolgen.**



# Das Förderungsprinzip bei der Produktivgenossenschaft



# Das Solidaritätsprinzip – überprüfbar gemacht



# *Berücksichtigung des Berufsinteresses*

## Besondere Chancen

- **Produktivgenossenschaftliche Unternehmen gibt es besonders im Bereich des Handwerks und bei Berufsfeldern mit hohem Professionalitätsanspruch. Dort weisen sie die längste Bestandsdauer auf.**
- **Mit dem Berufsinteresse als Erklärung für Produktivgenossenschaften, die langfristig bestehen bleiben, nimmt Letschert die moderne Motivationstheorie vorweg. Je nach Persönlichkeit sollen nicht nur materielle bzw. Erwerbsinteressen durch Arbeit befriedigt werden. Interessen an menschenwürdigen Arbeitsbedingungen, das Streben nach verantwortungsvoller Arbeit oder nach einer leitenden Stellung werden nach der materiellen Mindestsicherung zunehmend wichtiger.**



# *Erfahrungen mit Partizipation*

## Verbreitung

- **Trotz der seit den fünfziger Jahren berichteten positiven Wirkungen von Partizipation auf Motivation, Arbeitszufriedenheit, Innovationserfolg, Produktivität und Leistung sowie Fluktuation und Fehlzeiten, entdeckte die abendländische Ökonomie erst unter dem Eindruck der japanischen Wirtschaftserfolge Anfang der neunziger Jahre verstärkt das Thema.**
- **Die Umsetzung entsprechender Konzepte ist häufig nicht gelungen, weil von oben verordnete Mitsprache und Beteiligung nicht unbedingt zum gewünschten Erfolg führen. Ein Grund dafür ist: Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung bzw. genossenschaftliche Strukturen müssen selbst partizipativ entwickelt und umgesetzt werden.**



# *Wirkungen von Partizipation*

Ergebnisse  
IFO-Studie

- 1) **höhere Bereitschaft der Beschäftigten zur Investition in firmenspezifisches Humankapital**
- 2) **höhere Bereitschaft zu technologischen, auch arbeitssparenden Veränderungen**
- 3) **Mitarbeiter, die sich Gedanken über Verbesserungen im Arbeitsprozess machen und dies mitteilen**
- 4) **größere Sorgfalt im Umgang mit Material oder beim Einsatz mit Maschinen**
- 5) **stärkeres Kostenbewusstsein**
- 6) **zunehmende Interessenidentität bei den Arbeitern und damit verbesserte Zusammenarbeit**
- 7) **sinkende Mitarbeiterfluktuation und Rückgang an Fehlzeiten**
- 8) **Verbesserung des Betriebsklimas**
- 9) **verbesserter Informationsfluss (horizontal und vertikal)**



# *Genossenschaften als Innovationsaufgabe*

Besonderheit

- **Zu den Charakteristika von Genossenschaften gehören demokratische Strukturen und die Unterstützung des Berufsinteresses als Förderauftrag. Beides sind sozialinnovative Ansätze.**
- **Innovationen sind im Ergebnis neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber dem vorangegangenen Zustand merklich unterscheiden. Sie stellen somit für die beteiligten Menschen einen Eingriff in gewohnte Strukturen dar.**
- **Produktivgenossenschaften, Selbstverwaltung und kollektive Geschäftsführung können eindeutig als Innovationen bezeichnet werden. Hier werden von gegenwärtigen Unternehmensstrukturen abweichende Formen der Kooperation und Zusammenarbeit genutzt, die für andere interessante Lernfelder sein können.**



# Wege zum Kooperationsbetrieb



## *Themenüberblick*

- **Produktivgenossenschaften als sozialinnovative Unternehmensform**
- **Der Kooperationsbetrieb als Entwicklung aus der Selbstverwaltung**
- **Konsensprinzip: Entscheidungen im Spannungsfeld von Vertrauen und Konflikt**



# *Vielfalt produktivgenossenschaftlicher Betriebe*

## Überblick

- **Produktivgenossenschaftliche Unternehmen werden meistens unter dem Blickwinkel exotischer, nicht übertragbarer Besonderheiten "bestaunt". Mit den folgenden Ausführungen erfährt dieser einseitige Blickwinkel eine Erweiterung.**
- **Ziel ist es, Anstöße zur verstärkten Suche nach Möglichkeiten der Weiterentwicklung und Verbreitung demokratisch strukturierter Unternehmen zu geben. Zu diesem Zweck werden ein Teil der gegenwärtig in der bundesdeutschen Realität vorkommenden elf Typen produktivgenossenschaftlicher Unternehmen skizziert.**
- **Die Gesamtzahl produktivgenossenschaftlicher Unternehmen kann in Deutschland auf rund 5.000 meist kleine Betriebe geschätzt werden.**



# *Klassischen* Tradition *Produktivgenossenschaften*

- **Als Grundtypen lassen sich die klassischen Produktivgenossenschaften, die überparitätischen Beteiligungsunternehmen und die Selbstverwaltungsbetriebe identifizieren. Sie sind jeweils vor dem Hintergrund unterschiedlicher Werte und historischer Prägungen entstanden.**
- **Unter ihnen gibt es etwa 1.500 eingetragene Genossenschaften. Von den letzteren sind die meisten den klassischen Produktivgenossenschaften zuzuordnen. Zu unterscheiden sind die traditionelle westdeutsche Produktivgenossenschaft sowie die handwerkliche ostdeutsche und die landwirtschaftliche ostdeutsche Produktivgenossenschaft.**



# Überparitätische Beteiligungsunternehmen

Innovation

- **Beim zweiten Haupttyp, den überparitätischen Beteiligungsunternehmen, lassen sich vier Untertypen unterscheiden. Die Mitarbeiterunternehmen, die Arbeitnehmergesellschaften, die Belegschafts-Buy-Outs und die Unternehmermodelle.**
- **Ihre quantitative Einschätzung erweist sich als besonders schwierig, da es keine systematischen Erfassungsversuche gibt. Abgesehen von der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft, der AGP, mit Sitz in Kassel existiert für diese Art der Unternehmensorganisation keine kontinuierliche Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit.**
- **Auch die AGP konzentriert sich bei ihrer Arbeit generell auf Beteiligungsunternehmen, so dass besonders konsequente Formen nur nebenbei Berücksichtigung finden.**



# *Selbstverwaltungs- betriebe*

## Marktöffnung

- **Der dritte Haupttyp konsequenter Mitarbeiterbeteiligungsunternehmen, sind die Selbstverwaltungsbetriebe. Auch bei diesen lassen sich vier Untertypen unterscheiden: die Kooperationsbetriebe, die unkonventionellen Beschäftigungsinitiativen, die Soziabilitätsgenossenschaften und die Professionsgenossenschaften.**
- **Die meisten dieser Unternehmen entstanden vor dem Hintergrund der neuen sozialen Bewegungen und dem Wertewandel Anfang der siebziger bis Mitte der achtziger Jahre. Insofern gehören Ökologie und Partizipation zu dem sie prägendem Selbstverständnis. Viele von ihnen betrieben in der Gründungs- und Aufbauphase eine Marktnischenpolitik, die auf die Öffnung neuer Märkte hinauslief.**



# *Kooperations- betriebe*

## Kollektivität der GründerInnen

- **Der erste Untertyp bei den Selbstverwaltungsbetrieben kann in Anlehnung an Marlene Kück als Kooperationsbetrieb bezeichnet werden. Das politische Verständnis aus der Gründerzeit haben sie in abgeschwächter Form beibehalten.**
- **Zugunsten der Stabilität des Unternehmens, aufgrund von Misstrauen oder aus anderen Motiven nimmt die Gruppe der Gründer und Gründerinnen aber keine weiteren Mitglieder in den formalrechtlichen Status des Kapitaleigners auf.**
- **Damit existiert eine Art Kernkollektiv, das den Betrieb kooperativ führt. Neue, Aushilfskräfte etc. werden jedoch nicht oder nur sehr zögerlich in den Kreis dieser Kerngruppe aufgenommen, so dass ein starkes Aufweichen des konsequenten Beteiligungscharakters kennzeichnend ist.**



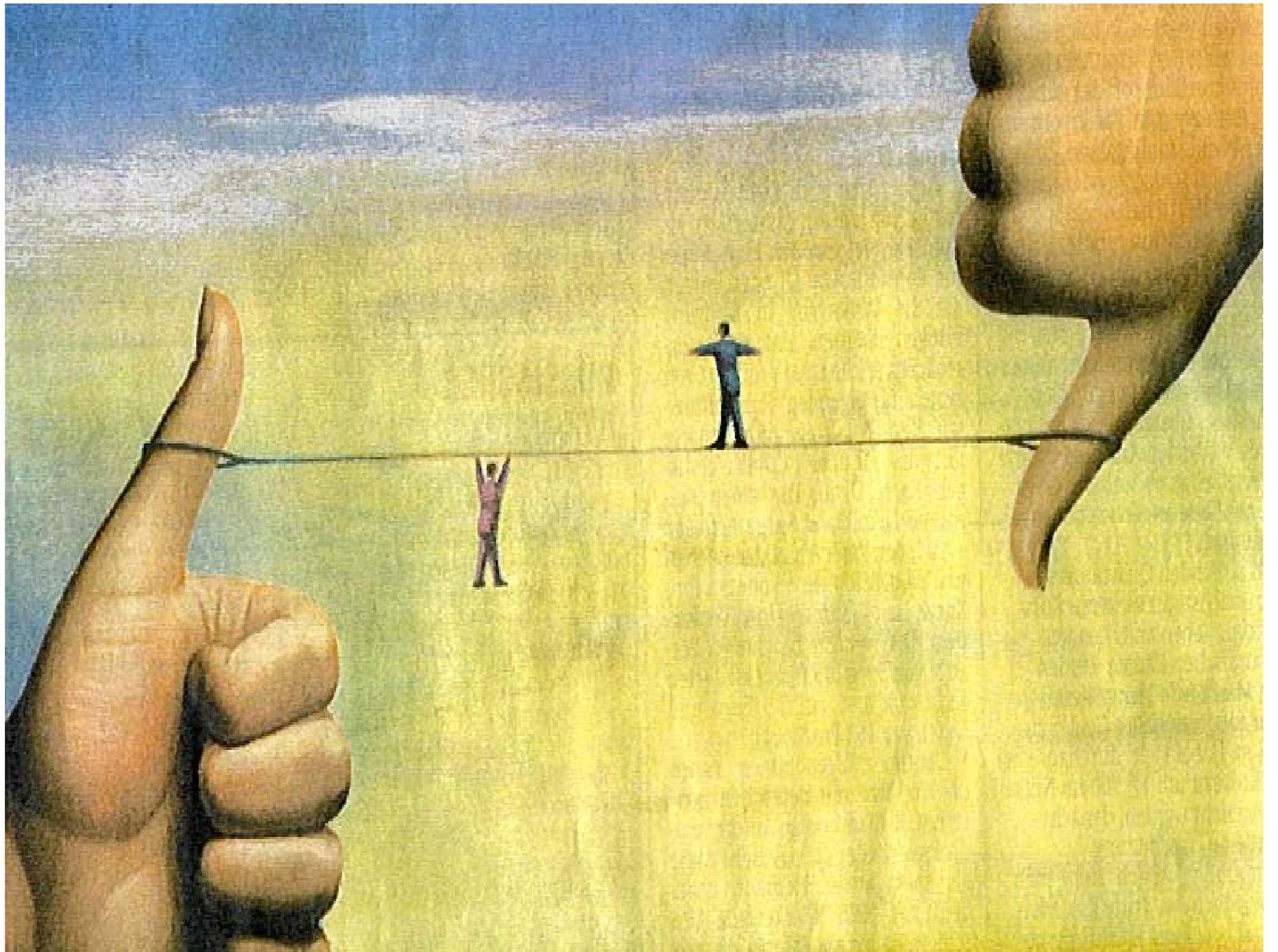
# Vielfalt der Ansätze produktivgenossenschaftlicher Betriebe



## *Themenüberblick*

- **Produktivgenossenschaften als sozialinnovative Unternehmensform**
- **Der Kooperationsbetrieb als Entwicklung aus der Selbstverwaltung**
- **Konsensprinzip: Entscheidungen im Spannungsfeld von Vertrauen und Konflikt**





# *Gibt es eine Instabilität von* Theorie *Produktivgenossenschaften?*

**Velasquéz arbeitet in seiner ausschließlich theoretischen Analyse vor allem drei Instabilitätsprobleme der produktivgenossenschaftlichen Kooperation heraus:**

- 1. das Verteilungsproblem,**
- 2. das Entscheidungs- und Anweisungsproblem sowie**
- 3. die Kontrollproblematik.**

**Diese Faktoren beeinflussen die Gleichgewichtsfähigkeit, die Effektivität und Produktivität und damit die Stabilität einer Organisation entscheidend. Außerdem weist er auf die Gefahr der Transformation, die Saboteurposition sowie fehlendes Potential bei der Auswahl neuer Mitglieder hin.**



# *Die Trittbrettfahrer- oder Saboteursproblematik*



# *Instabilität von Genossenschaften*

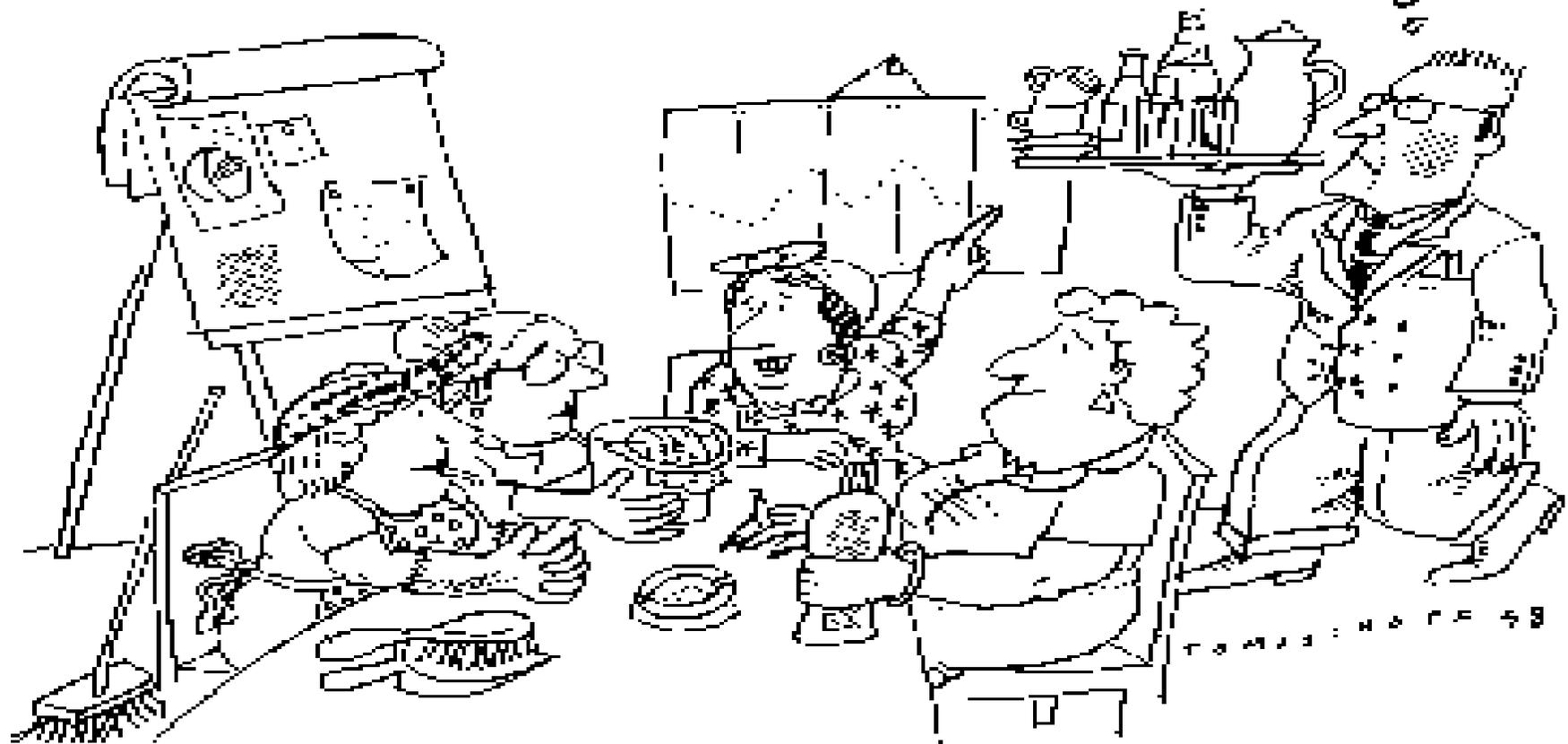
## Hauptgründe

- 1. Das Verteilungsproblem ergibt sich aufgrund der unterschiedlichen Leistungsbeiträge, die die Mitglieder wegen der Verschiedenartigkeit bei Produktivität, Ausführungsqualität und den Einsatzerfordernissen ihrer Arbeit in die Kooperation hineingeben.**
- 2. Zur Herstellung der Gleichgewichtsfähigkeit gilt es, die Verteilung der Kooperationsergebnisse so zu gestalten, dass möglichst alle Mitglieder mehr Vorteile haben, wenn sie in der Genossenschaft verbleiben, als wenn sie diese verlassen.**
- 3. Entscheidungs- und Anweisungsproblem sowie Kontrollproblematik hängen eng miteinander zusammen: In größeren Gruppen müssen Entscheidungen an ein Gremium delegiert werden. Als spezielle Aufgabe im Kooperativ stellt sich die der Kontrolle der Entscheidenden und der Entscheidungsausführungen.**



# Anweisungs- und Kontrollproblematik bei Identität von Ausführenden und Eigentümern

VERFLIXTER INVESTIVLOHN... WIEDER MUSS ICH DIE HAUPTAKTIONÄRE GÜNSTIG STIMMEN...



TOMAS HOFF 58

# *Beschränkung und Vertrauen*

# Kooperations- betrieb

- **Kooperationsbetriebe verhindern die potentielle Instabilität durch die Selbstbeschränkung auf eine Kerngruppe, die sich durch die Gründungs- und Aufbauzeit intensiv durch die Höhen und Tiefen der gemeinsamen Unternehmensentwicklung kennen.**
- **Das Konsensprinzip verliert so die Gefahr von Stagnation und Blockade gegenüber technischen, personellen und wirtschaftlichen Wandel. Einsicht erleichtert im Gegenteil die Umsetzung notwendiger Veränderung. Das potentielle Veto zwingt und ermöglicht die Einbindung aller Entscheidungsträger.**
- **Der Zwang zum Konsens erhöht nicht nur die Qualität der Entscheidungen, sondern schafft eine Sicherheit gegen Fehlentscheidungen, indem die Beteiligten ihr Vetorecht nur wahrnehmen, wenn sie es als unvermeidbar ansehen.**

**Eine Balance  
finden zwischen  
Beschränkung auf  
ein Kernteam**



Vertrauenssache.

**und Beten für die  
Verantwortungsbereitschaft  
neuer Mitarbeiter**

# Generationsproblematik

vermeiden

Schlussfolgerung nach innen

**Schwachpunkt von Kooperationsbetrieben ist vor allem die Generationsproblematik:**

- **Die Beschränkung auf eine Kerngruppe führt langfristig nicht nur zum Verlust der produktivgenossenschaftlichen Struktur, sondern auch zur Nachfolgeproblematik und mittelfristig dazu, dass neue kreative Mitarbeiter nicht gebunden werden können.**
- **Erforderlich ist deshalb auf Dauer gezielte Integrationsmaßnahmen für Neue zu entwickeln. Sie müssen Freiräume und Verantwortung bekommen, damit sie die Chance auf die Fähigkeiten und Lernmöglichkeiten der GründerInnen haben.**



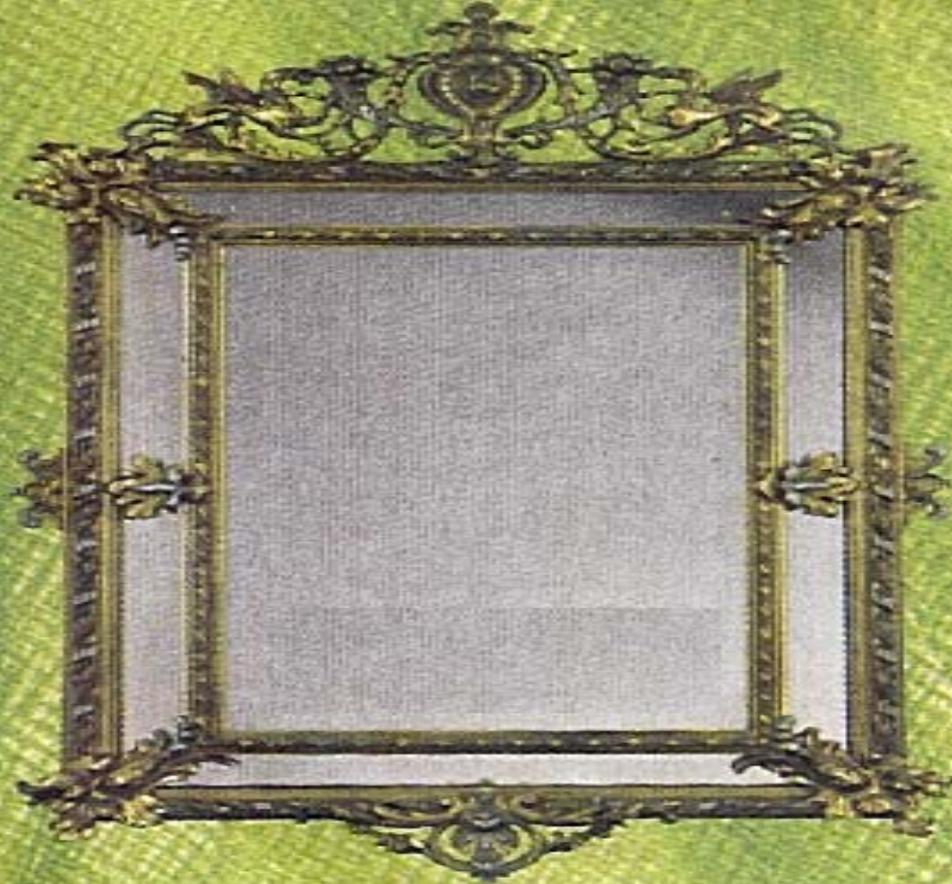
# *Produktivgenossenschaften als Lernbeispiele nutzen*

## Schlussfolgerung nach außen

**Stärke von Kooperationsbetrieben ist vor allem der kreative Umgang mit Teamentscheidungen und Berücksichtigung von Berufsinteressen :**

- **Das Zulassen von Teamentscheidung und -verantwortung und nicht die Beschränkung auf den einzelnen Manager und/oder Unternehmer, entspricht der Notwendigkeit die zunehmende Komplexität. Das dies nicht nur Sinn macht, sondern auch positive Ergebnisse erzielen kann , zeigen viele produktivgenossenschaftliche Unternehmen.**
- **In gleicher Weise ist die Berücksichtigung des Berufsinteresses zu sehen. Motivation und Einsatz zeigt nur, wer neben Geld auch Anerkennung und Berücksichtigung eigener Bedürfnisse erfährt.**

*Spieglein, Spieglein...*



## *Impressum:*

*Dr. Burghard Flieger*

*© innova eG*

*Konstantinstraße 12*

*04315 Leipzig*

*Tel.: 0341-6810985*

*Fax: 0341-6811786*

*E-Mail: [info@innova-eg.de](mailto:info@innova-eg.de)*

*[www.innova-eg.de](http://www.innova-eg.de)*

