



Burghard Flieger

## Hilfe zur Selbsthilfe - Neue Genossenschaften durch Qualifizierung initiieren

*Arbeitsmarktpolitik; EU-Projekt; Genossenschaft; Gründungsunterstützung; Qualifizierung; Selbsthilfe; soziale Innovationen*

*Die innova - Entwicklungspartnerschaft für Selbsthilfegenossenschaften ist ein vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördertes EQUAL-Projekt. Wesentliche Ziele sind die Beseitigung von Diskriminierung am Arbeitsmarkt sowie die Verminderung von Arbeitslosigkeit und Ausgrenzung. Im Mittelpunkt der Tätigkeit stehen die Initiierung und Begleitung von Genossenschaften mit Hilfe von Qualifizierungsmaßnahmen. Die Arbeit der Entwicklungspartnerschaft will Impulse für die Entwicklung der Sozialwirtschaft in Deutschland geben, indem die Rechtsform der Genossenschaft für die Verknüpfung von sozialen und wirtschaftlichen Aufgaben aktiviert wird.*

### I. Was sind Selbsthilfegenossenschaften?

Früher wurden wirtschaftliche Selbsthilfe und Genossenschaften oftmals gleichgesetzt. Selbsthilfe beinhaltet das Bestreben, aus eigener Kraft Ziele zu verwirklichen.<sup>1</sup> Sie ist eine Reaktion von Einzelpersonen und Gruppen auf objektive Notlagen oder auf subjektiv als unbefriedigend empfundene Situationen. Diese Situationen wollen die Betroffenen individuell oder in Gruppensolidarität ändern mit dem Ziel einer nachhaltigen Verbesserung der Lebensbedingungen und der Eigenständigkeit. Selbsthilfebestrebungen richten sich häufig auf die Veränderung einer materiellen Situation. Wesentliches Merkmal von Selbsthilfe ist, dass die eigenen Ressourcen in Form von Arbeitskraft, Kapital, Land und Fähigkeiten genutzt werden.

Die Überzeugung, sich auf die eigenen Möglichkeiten bzw. auf die Kräfte der Solidarität der Gruppen, in denen die Menschen leben, verlassen zu können, führt oft zur Ausbildung eines größeren Selbstwertgefühls. Auf diese Weise können Energien freigesetzt werden, die den Betroffenen ursprünglich nicht zugetraut wurden. Teilweise führt allerdings Selbsthilfe, ausschließlich auf die eigenen Potenziale bauend, zu einer Überforderung. Zielgruppen von Selbsthilfe sind nämlich in der Regel Menschen, die Ausgrenzung und Benachteiligung erfahren. Insofern stellt die Hilfe zur Selbsthilfe als begrenzte Förderung von außen einen wichtigen Ansatz dar, der die positiven Energien von Selbsthilfe in Form von Empowerment überhaupt erst zum Tragen bringt.<sup>2</sup>

1 Vgl. Bardeleben (1979), S. 27 ff.; GTZ (27. Mai 2004),

[http://www.gtz.de/glossar/deutsch/frameset\\_reconstruct.html?http://www.gtz.de/glossar/deutsch/2\\_4.html](http://www.gtz.de/glossar/deutsch/frameset_reconstruct.html?http://www.gtz.de/glossar/deutsch/2_4.html)

2 Vgl. Elsen (2003), S. 57 ff; Stark (1996).

Festhalten lässt sich an dieser Stelle: Unter einer Selbsthilfegenossenschaft ist der Zusammenschluss einer Gruppe von Menschen zu verstehen unterhalb der Armutsgrenze, die Ausgrenzung und Benachteiligung erfahren, um sich über wirtschaftliche Aktivitäten in einer Organisation selbst zu helfen, die nach den genossenschaftlichen Prinzipien, des Förder-, Identitäts-, Demokratie- und Solidaritätsprinzips, strukturiert wird.<sup>3</sup> Bis eine Selbsthilfegenossenschaft auf eigenen Beinen steht, kann sie Hilfe von außen erfahren über Beratung, Qualifizierung, Betreuung, Zuschüsse bei der Finanzierung etc. Diese Hilfe sollte so angelegt sein, dass sie die Eigeninitiative und Selbstverantwortung der Genossenschaftsmitglieder stärkt.

## II. Die Entwicklungspartnerschaft innova

Die bundesweit tätige innova - Entwicklungspartnerschaft für Selbsthilfegenossenschaften mit Sitz in Leipzig ist eines von 109 EQUAL-Projekten in Deutschland.<sup>4</sup> Finanziert durch den Europäischen Sozialfonds (ESF), erprobt die Gemeinschaftsinitiative EQUAL neue Mittel der Bekämpfung von Diskriminierungen und Ungleichheiten im Arbeitsleben und bei der Arbeitssuche. Die Entwicklungspartnerschaft innova entstand mit starkem Engagement des Bundesvereins zur Förderung des Genossenschaftsgedankens e.V. und durch Aktivitäten vom NETZ für Selbstverwaltung und Selbstorganisation e.V. Sie wurde am 8. November 2001 als Genossenschaft gegründet.<sup>5</sup> Unterstützt werden Erwerbslose bei der Schaffung dauerhafter Arbeitsplätze in Genossenschaften.

Zentraler Baustein des Konzepts der Entwicklungspartnerschaft innova ist das Durchführen von Fortbildungen in Kooperation mit Bildungsträgern, oftmals finanziert vom Arbeitsamt. In dieser Zeit arbeiten Erwerbslose eine vorher nur grob skizzierte Geschäftsidee aus und gründen am Ende der Fortbildung gemeinsam eine Genossenschaft, in der sie sich sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze schaffen. In den Fortbildungen wird das Wissen erworben, das erforderlich ist, um gemeinsam mit anderen ein Unternehmen zu führen. Dazu gehören neben den jeweiligen Fachkenntnissen auch betriebswirtschaftliches Grundwissen, Kenntnisse über Arbeitsorganisation, Einkauf und Materialwirtschaft, Marketing usw. sowie Kommunikation und Entscheidungsfindung in Gruppen.

Der Aufbau eines unterstützenden Umfelds stellt eine der zentralen Aufgaben der ProjektentwicklerInnen der innova dar, die die Modellprojekte von der ersten Idee, über die Fortbildung, bis zur Gründung und ersten Phase der Geschäftstätigkeit begleiten. Sie werden in ihrer Arbeit unterstützt durch das innova-Team, insbes. von der wissenschaftlichen Leitung, der Personalentwicklung und dem Gender Mainstreaming. Auf diese Weise lassen sich die Möglichkeiten eines EU-geförderten Projekts dafür nutzen, Zeit und Ressourcen für die Entwicklung von Konzepten und Standards für durchdachte Modellprojekte zur Verfügung zu haben und sie den jeweils aktuellen Erfordernissen anzupassen.

---

3 Ausführlich zu den Genossenschaftsprinzipien Flieger (1997), S. 21 ff; Patera/Zacherl (1980), Sp. 744 ff.

4 Vgl. Europäische Kommission (27. Mai 2004), [http://europa.eu.int/comni/employment\\_social/equal/index\\_de.html](http://europa.eu.int/comni/employment_social/equal/index_de.html).

5 Vgl. Flieger (2003), S. 133 ff.

### III. Ziele des EQUAL-Projekts

Die wesentlichen Ziele der Entwicklungspartnerschaft innova, insbes. auch die sozialpolitischen Ziele, sind die Beseitigung von Diskriminierung am Arbeitsmarkt sowie die Verminderung von Arbeitslosigkeit und Ausgrenzung. Durch die Initiierung und Begleitung von Selbsthilfegenossenschaften entwickelt und unterstützt sie Modelle dauerhafter Beschäftigung für sozial ausgegrenzte Menschen. Selbsthilfegenossenschaften dienen dabei als Ziel und Mittel zugleich. Ziel sind sie, weil sie einerseits durch die Integration von Benachteiligten am Arbeitsmarkt in Genossenschaften, diese Gleichberechtigung und Partizipation erleben und andererseits die Rechtsform am besten geeignet ist, soziale Funktionen und wirtschaftliche Tätigkeiten miteinander zu verknüpfen und parallel umzusetzen. Sie kann so für die zukünftige Entwicklung der Sozialwirtschaft in Deutschland zentrale Impulse geben.

Genossenschaften sind ein besonders geeignetes Mittel für dieses Anliegen, weil in keiner anderen Organisationsform durch das damit verbundene Selbstverständnis und die dabei vorgegebenen Strukturen so viele Chancen in Richtung Empowerment eröffnet werden. Selbsthilfegenossenschaften können deshalb als innovative Lösungsansätze zur Bekämpfung von Diskriminierung und Ungleichheiten auf dem Arbeitsmarkt angesehen werden.

Dies gilt schon allein deshalb, weil sie über die formale Struktur der Einbindung der Mitglieder, die zu den arbeitsmarktpolitischen Zielgruppen gehören, mehr als andere Unternehmensformen die individuellen Fähigkeiten und Motivationen mobilisieren helfen. Insofern übernehmen sie eine Marktentwicklungsaufgabe für den sozialen Sektor mit allen damit zusammenhängenden Schwierigkeiten. Vor diesem Hintergrund stellt ihre innerbetriebliche Organisation, gekennzeichnet durch ein Experimentieren mit neuen Entscheidungs- und Managementformen, ein besonderes ökonomisches und politisches Innovationspotenzial an sich dar.

### IV. Zielgruppen der innova-Arbeit

Für die Arbeit der Entwicklungspartnerschaft (EP) lassen sich insbes. drei Zielgruppen unterscheiden. Den Ausgangspunkt bilden die Betroffenen selbst. Sie, die Langzeitarbeitslosen, Ungelernten, Älteren, Behinderten, Jugendlichen, Frauen, Migranten etc., stehen als Benachteiligte am Arbeitsmarkt im Mittelpunkt der Aktivitäten. Als Leidtragende gegenwärtiger Diskriminierungen sind sie erheblichen Schwierigkeiten ausgesetzt, eine dauerhafte Arbeit zu finden. Ihnen soll durch Qualifizierungen die Beschäftigung in neu zu gründenden Genossenschaften erleichtert werden. Die Aktivitäten der EP richten sich somit erst einmal an Personen, für die die Gründerphilosophie der meisten gegenwärtigen Wirtschaftsangebote nicht greift bzw. bei denen bspw. eine Ich-AG-Gründung allzu schnell zu ungesicherten Lebensbedingungen führt.

Als zweite Zielgruppe sind so genannte Intermediäre hervorzuheben. Damit werden Personen und Organisationen bezeichnet, die Benachteiligten den Zugang zum Thema durch Beratung, Qualifizierung und Öffentlichkeitsarbeit ermöglichen können. Durch ihre zentrale

Funktion fungieren sie als Ansprechpartner für am Arbeitsmarkt Benachteiligte und übernehmen insofern zukünftig eine Art Türöffnerrolle für die Genossenschaftsthematik. Neben Beratern und Qualifizierungseinrichtungen lassen sich hier besonders Vertreter von genossenschaftlichen Prüfverbänden sowie von Wohlfahrtsverbänden und -einrichtungen nennen.

Als dritte wichtige Zielgruppe spielen Politiker und Mitarbeiter öffentlicher Einrichtungen einschließlich Arbeitsämter und staatliche Finanzierungsinstitutionen wie die KfW Mittelstandsbank eine wichtige Rolle. Die Genossenschaft wird durch konkrete Benachteiligungen in den Förderprogrammen, aber auch durch Unbekanntheit von dieser Zielgruppe bei vielen Auswahlentscheidungen gar nicht erst in Erwägung gezogen. Hier sind Veränderungen durch Abbau von Diskriminierungen erforderlich wie Gleichstellung in den Förderrichtlinien, aber auch ausführliche Benennung in den entsprechenden Informationsunterlagen, damit die Genossenschaft als Alternative überhaupt wahrgenommen wird.

## V. Aktivitäten der Entwicklungspartnerschaft

Entsprechend den drei genannten Zielgruppen lassen sich auch bei den Aktivitäten von innova drei wichtige Arbeitsschwerpunkte unterscheiden. Für die am Arbeitsmarkt Benachteiligten geht es darum Angebote zur Qualifizierung bereitzustellen, sodass sie in die Lage versetzt werden, Genossenschaften zu gründen. Hier wiederum kommen vorrangig zwei Ansätze zum Zuge. Komplizierter und aufwändiger ist das Initiieren eines Lehrgangs in einer Region für Langzeitarbeitslose, die bisher keinen Zusammenhang aufweisen, sondern sich erst über eine Qualifizierung anhand einer gemeinsamen Geschäftsidee zu einer Gruppe im engeren Sinne des Wortes zusammenfinden. Zwar wird eine erste Grundidee von Seiten der innova vorgegeben, die Geschäftsidee, die dafür erforderlichen Qualifizierungen und der Gruppenzusammenhang entwickeln sich aber erst im Lauf der in diesem Fall sinnvollerweise längerfristig angelegten Qualifizierung.

Für die Umsetzung dieser Vorgehensweise ist innova auf die Genehmigung und Förderung von neun- bzw. achtmonatigen Lehrgängen durch die Arbeitsämter angewiesen. Hier wurden bisher zwei von ursprünglich sechs geplanten Kursen durchgeführt. Die weitere Genehmigung solcher Kurse ist in Deutschland seit dem Jahre 2003 durch die Kürzung der Weiterbildungsmittel für neue Träger weitgehend eingestellt worden. Die Umsetzung der so genannten Hartz-Vorschläge sieht zukünftig für solche Vollzeitqualifizierungen eine öffentliche Ausschreibung in großen Losen vor, die für kleine Träger wie die innova nicht mehr handhabbar sind. Entsprechend konzentriert sich innova mittlerweile stärker auf Teilzeitqualifizierungen.

Dahinter stecken als Modellprojekte so genannte Ausgründungen. Das bedeutet, aus bestehenden Beschäftigungsgesellschaften, Wohlfahrtseinrichtungen, kommunalen Trägern oder gegebenenfalls auch im Zusammenhang mit Insolvenzen wird ein Teil der dort Angestellten qualifiziert. Sie werden weitergebildet und einzelne Bereiche des ursprünglichen Geschäftsbetriebs am Markt ausgerichtet, um sie als Selbsthilfegenossenschaft gemeinsam weiter führen zu können. Insgesamt sollen 15 Projekte in dieser Art umgesetzt werden, zwei befinden

sich in der konkreten Vorbereitungsphase, fünf haben bereits begonnen. Zu diesen Projekten gehören bspw.:

- Qualifizierung von Mitarbeitern in Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen des RAW Tempel e.V. zur Gründung einer Genossenschaft als Träger eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes in einem soziokulturellen Zentrum auf dem Gelände des ehemaligen Reichsausesserwerkes der Bahn in Berlin.
- Qualifizierung von ehemals Beschäftigten der Diakonie Riesa gGmbH zur Überführung der wirtschaftlich tragfähigen Teile in eine Genossenschaft.
- Qualifizierung von Mitarbeitern in einer Arbeitsbeschaffungsmaßnahme im Stadtteil Schöneberg in Berlin zur Vorbereitung auf die Gründung einer Stadtteilgenossenschaft.
- Qualifizierung von Mitarbeitern in Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen zur Gründung einer Genossenschaft für die Freizeitangebote und Vermarktungsaktivitäten des Projekt Lausitzer Zeitreisen im Stadtteil Grünewald in Lauchhammer.

## VI. Qualifizierung für die Gründung

Bei den Vollzeitlehrgängen geht es ebenso wie bei der Teilzeitausbildung immer auch um fachliche Qualifizierungen. Die Mitglieder werden in den Stand versetzt, die Geschäftsidee markt- und kundenorientiert umzusetzen. Dies umfasst etwa ein Sechstel der Fortbildung. Ein wichtiger Aspekt der Qualifizierung sind alle Themen, die für die erfolgreiche Leitung eines genossenschaftlichen Unternehmens notwendig sind. Vieles weist hier Überschneidungen mit den Kenntnissen auf, über die jeder Unternehmensgründer verfügen sollte wie betriebswirtschaftliches Grundwissen, Kenntnisse über Arbeitsorganisation, Einkauf und Materialwirtschaft, Marketing usw. Zu nennen sind hier besonders auch: Wirtschaftlichkeitsrechnung, Kalkulation, Planerfolgsrechnung, Liquiditätsrechnung sowie die vielfältigen Finanzierungsfragen.

Durch die genossenschaftlichen Besonderheiten wie Förderauftrag, Identitäts- und Demokratieprinzip ergeben sich aber häufig Spezifizierungen, die in den sonst üblichen Unternehmensgründungsfortbildungen nicht enthalten sind. Hierzu gehört auch alles, was mit der Rechtsform unmittelbar zusammenhängt einschließlich der Genossenschaftssatzung, den Entscheidungskompetenzen und der Zeichnung der Geschäftsanteile. Nach den bisherigen Erfahrungen liegt die Aufteilung der Qualifizierungsinhalte zu einem Sechstel bei den genossenschaftsspezifischen und zu zwei Sechstel bei den generellen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen.

Auf Grund der Besonderheiten der Zielgruppe der Benachteiligten am Arbeitsmarkt kommt der Gruppenbetreuung ein besonderes Gewicht zu. Hier ist nicht nur zu klären, welche Mitglieder für die Genossenschaft vorteilhaft sind, welche Arbeitsorganisation und welche Entlohnungsform angestrebt werden, sondern auch Fragen wie Konflikt-handhabungen, Entwicklung der sozialen Kompetenzen, Teamentwicklung und ähnliches mehr. Insofern nimmt dieser Bereich der weichen Faktoren einer Unternehmenskultur einen hohen Stellenwert ein. Ihm kommt auch quantitativ eine wichtige Bedeutung zu. Immerhin werden zwei Sechstel der Qualifizierungszeit darauf verwendet. Letztlich sind Genossenschaften mit der

genannten Zielgruppe nur durch eine ausreichende Nachbetreuung nach der Gründung und wiederholten Feedbackrunden längerfristig zu stabilisieren.

## VII. Abbau von Diskriminierungen

Auf das Interesse und die Mobilisierung der Zielgruppe der Intermediäre zielen vor allem Tagungen, Vorträge, Seminare, Veröffentlichungen einschließlich Buchaufsätze ab. Die erfolgreiche Tagung "Hilfe zur Selbsthilfe" im Juni letzten Jahres und die Seminare des Zentralverbandes der Konsumgenossenschaften zeigen hier ebenso wie die zahlreichen Veröffentlichungen und Vorträge erste Erfolge. Innova wird immer wieder um Rat gefragt, ob und wie in verschiedenen Zusammenhängen Genossenschaftsgründungen und damit zusammenhängende Qualifizierungen möglich sind. Ein Teil der Ausgründungsprojekte sind auf diese Weise entstanden.

Um die dritte Zielgruppe mit den erforderlichen Grundlagen und Informationen zu versehen, wurden zur Thematik der Benachteiligung von Genossenschaften Umfragen bei Genossenschaftsverbänden und -instituten sowie bei neuen Genossenschaften und Genossenschaftsinitiativen durchgeführt. Im Mittelpunkt standen dabei Benachteiligungen der Rechtsform der Genossenschaft in der Phase ihrer Umsetzung durch Existenzgründer. Die Auswertungsergebnisse unterstützen die inhaltliche Auseinandersetzung mit den politischen Instanzen und tragen so zum Abbau von Gründungshindernissen bei. Dabei konzentrieren sich die Recherchen besonders auf Benachteiligungen, an denen Einrichtungen der öffentlichen Hand auf lokaler, regionaler oder bundesweiter Ebene direkt oder indirekt beteiligt sind. Mehrere Hemmnisursachen konnten so aufgespürt werden. Beispiele:

- Fehlende Nennung der Genossenschaft in Ratgebern der öffentlichen Hand für Existenzgründer,
- Fehlen oder sogar Ausschluss der Genossenschaft bei staatlichen Finanzierungshilfen z.B. auf Grund der vorrangigen Ausrichtung auf die Subjektförderung (Unternehmer oder Arbeitnehmer),
- Ausschluss aus neueren Förderansätzen in der Arbeitsmarktpolitik durch Konzentration auf die sozialversicherungsrechtliche Selbständigkeit, die eine Beschäftigung in einer Genossenschaft nicht vorsieht.

## VIII. Einbindung in die Arbeitsmarktpolitik

Genossenschaftsgründern aus der Arbeitslosigkeit bleiben die Fördertöpfe weitgehend verschlossen. So bezieht sich die derzeit im Sozialgesetzbuch 111 (SGB) verankerte Unterstützung im Rahmen der Arbeitsmarktpolitik explizit auf selbständige Arbeitgeber. Da diese bei Genossenschaften nicht vorkommen, ist die Unternehmensform bspw. von folgenden Förderungen ausgeschlossen:

- §§225ff. (Eingliederungszuschüsse für neugegründete Unternehmen),
- 57 ff. (Überbrückungsgeld),
- 4211 (Ich-AG).

Zu umgehen wäre dies zumindest beim Überbrückungsgeld und bei der Ich-AG, wenn die Mitglieder sich vorher selbständig machten und erst im zweiten Schritt einen Gemeinschaftsbetrieb in Form einer Genossenschaft gründen. Das ist zwar ein sinnvoller Weg zur mittel- und langfristigen Stabilisierung der Selbständigen, schliesse aber die Mitglieder von neu gegründeten Genossenschaften und damit von Primärgenossenschaften, in denen die Beschäftigten ihr eigener Arbeitgeber sind, weiterhin von der Förderung aus.

Um dies zu ändern und Genossenschaften in das SGB III einzubinden, sind dort folgende Ergänzungen notwendig:

- in § 1 Absatz 2 ist ein Punkt 6 "zur Selbsthilfe auch in genossenschaftlicher Form beitragen" einzufügen.
- alle vorhandenen Regelungen zugunsten von Unternehmen sind nicht allein auf die sozialversicherungsrechtliche Selbständigkeit zu beziehen, sondern diese auch auf Arbeitnehmer auszudehnen, die Mitglieder eines Gemeinschaftsbetriebes in genossenschaftlicher Organisationsform sind.
- eine Einfügung in § 260 ist notwendig, die Genossenschaften (der genossenschaftlichen Selbsthilfe) erlaubt, Träger von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen zu sein.

## IX. Partner der Projektumsetzung

Die Anzahl der operativen Partnern bzw. Teilprojekte der innova beträgt sechs. Zu unterscheiden sind hier die operativen Partnern, die so genannte lokale Modellprojekte durchführen und operative Partner, bei denen die Verantwortung für Querschnittsaufgaben liegt. Zu den ersteren gehören der Sächsische Verein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens e.V., Leipzig, das NETZ für Selbstverwaltung und Selbstorganisation e.V., Dortmund, und das netz NRW-Verbund für Ökologie und soziales Wirtschaften e.V. mit Sitz in Oberhausen. Bei den Querschnittsaufgaben sind zu nennen der Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V. (ZdK), Hamburg, der Tagesseminare zum Thema Genossenschaftsgründungen durchführt und Neugründungen berät sowie Univation - Institut für Evaluation und wissenschaftliche Weiterbildung e.V., Köln, das für die begleitende Evaluation verantwortlich ist. Dem NETZ für Selbstverwaltung und Selbstorganisation e.V. obliegt eine Doppelfunktion, da es neben lokalen Modellprojekten auch für internationale Aufgaben insbes. der Transnationalität zuständig ist.

Als strategische Partner fungieren drei Organisationen: der Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens e.V., Berlin unterstützt die EP durch Öffentlichkeitsarbeit, Kontakte zur Politik und genossenschaftliches Fachwissen; die Bank für Sozialwirtschaft AG, Köln hilft bei der Entwicklung geeigneter Finanzierungsinstrumente und der GDW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen e.V., Berlin fördert die Arbeit von innova durch Kontaktherstellung zu lokalen Wohnungsunternehmen und die Verbreitung der Ergebnisse.

## X. Stand der Zielerreichung der EP

Tatsächlich zeichnen sich eine Reihe von Erfolgen bei den Zielen ab, die sich innova selbst vorgegeben hat. Dies gilt nicht nur aufgrund der ersten Genossenschaftsgründungen aus den innova-Aktivitäten heraus: Zwei Genossenschaftsgründungen befinden sich aktuell in Vorbereitung, eine Selbsthilfegenossenschaften für Haus- und Bauservice und eine für Tourismusentwicklung haben die Gründung bereits vollzogen. Die Leipziger "HBS Haus- und Bauservice eG" betreut bereits erste Aufträge in der Stadt- und Altbausanierung. Standort und Unternehmenszweck versprechen langfristige Arbeitsperspektiven, deren wirtschaftliche Umsetzbarkeit im Vorfeld der Unternehmensgründung durch die Projektgruppe eingehend geprüft worden war.

Dagegen nutzen die acht Genossenschaftler der "MTS Muldental Tourismus & Service eG" im nahe gelegenen Grimma noch die Zeit bis zum Saisonbeginn, um den Aufbau eines regionalen Tourismusunternehmens voranzutreiben. Bis zum Sommer soll hier eine touristische Infrastruktur entstehen, die auf Kurzurlaube ebenso wie auf langfristige Aufenthalte angelegt ist, den Besucher informiert, attraktive Erholungsziele erschließt sowie Ausflüge und Tagesfahrten koordiniert.

Genauso als Erfolg einzustufen ist das wachsende Interesse, das seitens engagierter Vertreter in den Wohlfahrtsverbänden (Parität, Caritas, Diakonie) zum Thema Genossenschaften geäußert wird. Artikel und Veranstaltungen zum Thema wurden bereits veröffentlicht bzw. realisiert. Weitere sind in Planung. Auch gibt es parallel dazu Genossenschaftsgründungen im Bereich der Diakonie, mit denen ein enger Austausch und Kooperationen praktiziert werden. Die Hoffnung, die Wohlfahrtsverbände für das Thema zu interessieren, scheint sich somit schneller umzusetzen, als die erwartete Hartnäckigkeit etablierter Organisationen gegenüber neuen Themen erwarten ließ. Knapp zwei Jahre, nachdem innova ihre Tätigkeit aufgenommen hat, ist eine wachsende Offenheit für die Thematik Genossenschaften im Zusammenhang mit der Sozialwirtschaft erkennbar geworden.<sup>6</sup>

## XI. Innovationen und stützende Produkte

Die EP greift auch für sich selbst auf die genossenschaftliche Rechtsform zurück. Dies verdeutlicht, dass deren Verantwortliche ihren eigenen Ansatz ernst nehmen und so allein schon durch die gewählte Organisationsform neue Wege der Kooperation zur Abwicklung von Projekten geht. Mit den Modellprojekten in Form von Selbsthilfegenossenschaften, zielt der strategische Ansatz der Entwicklungspartnerschaft innova auf die Modernisierung der Sozialwirtschaft.<sup>7</sup> Hierin liegt eine der zentralen Innovationen dieses Ansatzes, eine Organisationsform für die Ökonomisierung anzubieten, bei der soziale Aspekte wie Partizipation, Empowerment und Selbstverantwortung nicht vernachlässigt werden, sondern deren zentraler Bestandteil sind. Auf diese Weise wird auch vermieden, dass Betroffene entmündigt

---

6 Vgl. auch Fehl (2003).

7 Vgl. Anheier/Ben-Ner (1997), S. 30 ff.



und zu rein betreuten Begünstigten werden. Die Genossenschaft erhält ihre Selbstverantwortung und Selbstachtung bzw. gibt sie ihnen in einzelnen Fällen sogar zurück.

Um die bisherigen Erfolge dauerhaft zu etablieren, wird eine Reihe von Instrumenten ausgearbeitet und für so genannte Imitatoren zur Verfügung gestellt.<sup>8</sup> Bereits vorhanden sind hier verschiedene Powerpointpräsentationen, die zur Übermittlung von Teilthemen sowohl bei Anfragen und bei Qualifizierungen als auch zur Anregung für potenzielle Imitatoren eingesetzt werden:

- innova Projektstruktur
- Erfahrungen mit der Rolle des Projektentwicklers
- Vorgehen bei der Entwicklung und Konkretisierung von Geschäftsideen
- Konkrete Vorstellungen von Geschäftsideen wie z.B. Alltagsassistenz
- Chancen und Probleme von Multistakeholdergenossenschaften

Auch Curricula der verschiedenen Qualifizierungslehrgänge stehen zur Verfügung. Da bisher die Voraussetzungen und Auflagen der Arbeitsämter nicht immer mit den Erfordernissen für die Zielgruppe adäquat zu verbinden waren, sind diese noch nicht zu einem Modellcurriculum weiterentwickelt. Dies wird in absehbarer Zeit aber sowohl für den Bereich der Ausgründungsprojekte als auch für den der Neuintiierungsprojekte erfolgen. Dabei werden die vier Bereiche Geschäftsideeentwicklung, fachliche Qualifizierung, Genossenschaftswissen und Gruppenbildung in einem nach den bisherigen Erfahrungen ausgewogenem Verhältnis zueinander in die entsprechende Ausbildungsplanung eingestellt.

## Literaturverzeichnis

- Anheier, Helmut K. und Avner Ben-Ner (1997), Grenzverschiebungen langfristige Veränderungen des Umfangs von gewinnorientiertem, Nonprofit-, genossenschaftlichem und staatlichem Sektor im Kontext des Allgemeininteresses, in: Strukturwandel und Paradigmenwechsel in der öffentlichen, sozialen und genossenschaftlichen Wirtschaft im Kontext des Allgemeininteresses, hrsg. von Monnier, Lionel und Bernard Thiry, in: Zeitschrift für Gemeinwirtschaft Bd. 68, Nr. 3, S. 30-47
- Bardeleben, Manfred (1979), Grundsätze für die Förderung von Selbsthilfeorganisationen, hrsg. von der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn
- Elsen, Susanne (2003), Läßt sich Gemeinwesenökonomie durch Genossenschaften aktivieren? Chancen für Empowerment, in: Sozialgenossenschaften - Wege zu mehr Beschäftigung, bürgerschaftlichem Engagement und Arbeitsformen der Zukunft, hrsg. von Burghard Flieger, Neu-Ulm, S. 57-77
- Europäische Kommission (27. Mai 2004), [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equa/index\\_de.html](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equa/index_de.html)
- Fehl, Ulrich (2003), Selbsthilfe durch Sozialgenossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Band 53, Heft 4, S. 237-238
- Flieger, Burghard (1997), Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation: Theorie - Fallstudie -Stabilisierungshilfen, 2. Aufl., Marburg
- Flieger, Burghard (Hrsg.) (2003), Qualifizieren als Hilfe zur Selbsthilfe, Sozialgenossenschaften - Wege zu mehr Beschäftigung, bürgerschaftlichem Engagement und Arbeitsformen der Zukunft, Neu-Ulm, S. 133-156
- GTZ (27. Mai 2004), [http://www.gtz.de/glossar/deutsch/frameset\\_reconstruct.html?http://www.gtz.de/glossar/deutsch/2-4.html](http://www.gtz.de/glossar/deutsch/frameset_reconstruct.html?http://www.gtz.de/glossar/deutsch/2-4.html)
- innova (27. Mai 2004), [www.innova-eg.de](http://www.innova-eg.de)
- Patera, Mario und Ulrich Zacherl, (1980), Genossenschaftscharakteristika, in: Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, hrsg. von Eduard Mändle und Hans-Werner Winter, Stuttgart, Sp. 744-752
- Stark, Wolfgang (1996), Empowerment, Freiburg

---

8 Für jeweils aktuelle Informationen siehe [www.innova-eg.de](http://www.innova-eg.de).