



Wohin sich wenden, wenn der reguläre Arbeitsmarkt übersättigt ist und Schreiben vom Arbeitsamt die einzige Post sind?

Lösen Genossenschaften die wirtschaftlichen Probleme?

BURGHARD FLIEGER

Die genossenschaftliche Organisation könnte ein Comeback erleben. Für Caritas-Einrichtungen sind zwei Formen denkbar: die genossenschaftliche Kooperation und die Selbsthilfegenossenschaft. Erstere ist eine Chance für Sozialeinrichtungen, auf dem umkämpften Markt konkurrenzfähig zu bleiben. Selbsthilfegenossenschaften setzen auf die Mitverantwortung der Betroffenen. Potenzielle, auf die sich die Caritas angesichts der Auswirkungen der Sozialreformen mehr besinnen könnte.

Die meisten Sozialbetriebe können dem Nonprofit-Sektor zugerechnet werden, weil Leistungen im Sozialen bisher nur sehr begrenzt nach "Marktregeln" nachgefragt und angeboten werden. Ursachen hat diese Sonderstellung im Ursprung und den daraus abgeleiteten Aufgaben des Systems sozialer Sicherung: Lücken und Schwächen der Marktwirtschaft auszugleichen. Andererseits kann bei einem wachsenden Teil des sozialen Sektors nicht mehr von Nonprofit gesprochen werden: Leistungen werden unabhängig von rechtlichen Verpflichtungen wie der Gemeinnützigkeit von freien Trägern am Markt angeboten. Dies und veränderte ökonomische, politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen erfordern deshalb, einige der eingespielten, aber auch eingefahrenen Strukturen dieses Sektors mit anderen Formen der rechtlichen Organisation und des Managements anzugehen und dafür auch die Voraussetzungen zu schaffen. Genossenschaften ermöglichen es dabei stärker als andere Unternehmensformen, soziale und wirtschaftliche Anliegen gleichzeitig zu verfolgen.

Sozialgenossenschaften

Dem Begriff Sozialgenossenschaften kann ein breites Spektrum, in sehr unterschiedlichen Bereichen wirtschaftlich tätiger Genossenschaften zugeordnet werden, deren Mitglieder oder Beschäftigte im sozialen Sektor arbeiten. Gegenwärtig gibt es erst etwa 100 Sozialgenossenschaften in der Bundesrepublik, mit leicht wachsender

Tendenz. Die vorhandenen Sozialgenossenschaften lassen sich sechs Teilgruppen zuordnen:

■1. Relativ neu sind die Arbeitslosengeno-ssenschaften wie die GDS Gemeinschaftsdienste Stolberg eG, Lerchenhof Handwerksgenossenschaft St. Pauli eG oder HausGemacht eG in München. Sie wurden mit Unterstützung von Wohlfahrtsverbänden oder Gewerkschaften gegründet, um Hilfe zur Selbsthilfe für das Schaffen von Arbeitsplätzen zu geben. Bei der HausGemacht, einer von Frauen für haushaltsnahe Dienstleistungen organisierten Unternehmung, arbeiten rund 30 Frauen mit. Trotz hoher Konkurrenz am Schwarzmarkt können sie sich halten, da Berufsgruppen wie Politiker(innen) oder Richter(innen) zunehmend weniger auf die preisgünstigeren illegalen Angebote zurückgreifen.

■2. Eine Besonderheit sind die Schulgenossenschaften, die fast immer auch über die Gemeinnützigkeit verfügen. Die meisten von ihnen gehören zu den Waldorfschulen, beispielsweise in Ismaning, Kirchheim-Teck, Hitzacker, Ravensburg, Offenburg, Karlsruhe und Überlingen. Die Schulgenossenschaft Eichenschule in Scheeßel ist eine Ausnahme: Ursprünglich mit einem Internat kombiniert, steht heute dort die schulische Ausbildung an einem Gymnasium im Vordergrund. Bis heute erwerben die Eltern Genossenschaftsanteile, um ihre Kinder in den Unterricht zu schicken. Derzeit werden rund 950 Schüler(innen) an der Eichenschule unterrichtet.

■3. Die Sekundärgenossenschaften (Zusammenschluss von Firmen und Sozialeinrichtungen) der Behindertenwerkstätten agieren regional mit Sitz in Kassel, Sindelfingen, Hamburg, Oschersleben, Leipzig und Rendsburg. Als Genossenschaft zahlreicher Werkstätten für Behinderte liegen ihre Prioritäten bei der Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen. Zu diesem Zweck bieten sie die Vermittlung und Abwicklung von Dienstleistungen und Werkstatteleistungen für Unternehmen, Institutionen, Gemeinden, Kommunen sowie Städte an. Beispielsweise sind bei der Genossenschaft der Werkstätten für Behinderte (GdW-Süd) mehr als 70 Werkstätten und über 10.000 Mitarbeiter(innen) in Baden-Württemberg und Bayern eingebunden.

■4. Bei den Verwaltungsgenossenschaften sozialer Einrichtungen geht es um Betriebsgenossenschaften, die unter anderem Gebäude und Grundstücke verwalten, in denen soziale Leistungen und Tätigkeiten angeboten werden. Zu ihnen gehört beispielsweise die Spastikerhilfe Berlin eG, die Menschen mit Körper-beziehungsweise Schwermehrfachbehinderungen und deren Angehörigen ein breites Angebot an Unterstützung anbietet. Zu dieser Kategorie der Sozialgenossenschaften zählt ebenfalls der Krankenpflegeverein eG Salzhausen, der seit über hundert Jahren das Krankenhaus Salzhausen betreibt.

■5. Seniorengenossenschaften gibt es als Experiment besonders in Baden-Württemberg. Die meisten agieren aber nur als e.V., obwohl sie die

Bezeichnung Genossenschaften nutzen. Eine Eintragung als eG haben vor allem Wohnungsgenossenschaften für ältere Menschen nach dem Schwäbisch-Hall-Modell erreicht. Sie sind beispielsweise in Orten wie Löffingen, Buchen, Goslar, Eisenach, Tuttlingen oder Bad Soden Salmünster ansässig. Eine richtige Seniorenwohnanlage betreibt die Altkönig-Stift eG in Kronberg. Als gemeinnützige Einrichtung ermöglicht sie ihren Mitgliedern gegen Übernahme von Geschäftsanteilen, den dritten Lebensabschnitt im Stift zu verbringen.

■ 6. Als letzte Gruppe können Wohnungsgenossenschaften in sozialen Brennpunkten genannt werden. Beispiele wie die Wohnungsbaugenossenschaft "Am Beutelweg" eG in Trier, "Am Werk" in Lauchhammer oder die Vermietungsgenossenschaft Ludwig Frank eG in Mannheim sind auf jeden Fall dazuzurechnen. Sie verlassen ihre nutzenden Mitglieder, oftmals zu einem großen Teil Migranten, ihre Wohnungen und Häuser in Selbsthilfe zu sanieren und gründen Tochtergesellschaften, um Arbeitslose aus dem eigenen Wohnumfeld mit Service- und Instandsetzungsarbeiten in dauerhafte Beschäftigung zu bringen.

Was ist das Besondere an Genossenschaften?

Förderwirtschaftliches Handeln ist ein entscheidendes Charakteristikum genossenschaftlicher Unternehmen. Der Förderauftrag ist bei Genossenschaften sogar im Gesetz verankert. Entsprechend wird mit diesem Charakteristikum am häufigsten versucht, die Abgrenzung gegenüber anderen Unternehmensformen zu verdeutlichen. Es besagt: Nicht die Verwertung von Kapital und das Erwirtschaften von Gewinn soll Hauptzweck einer Genossenschaft sein, sondern die Förderung der Mitglieder in dem Geschäftsfeld, in dem sie angesiedelt ist. Bei genossenschaftlichen Unternehmen stehen insofern das Sachziel wie die Umsetzung sozialer Aufgaben (Sozialgenossenschaft), Versorgung mit Verbrauchsgütern (Konsumgenossenschaft) oder Wohnungen (Wohnungsbaugenossenschaft), Unterstützung beim Absatz oder bei Einkauf (Absatz- oder Beschaffungsgenossenschaft) im Vordergrund.

Neben dem Förderprinzip sind drei weitere wesentliche Definitionsmerkmale von Genossenschaften zum Verstehen dieser Organisationsform wichtig. Dabei kann als das empirisch am leichtesten überprüfbare genossenschaftliche Prinzip und somit das eindeutigste Erkennungsmerkmal das Identitätsprinzip angesehen werden. Es besagt, dass zwei Rollen, die sich sonst am Markt gegenüberstehen, in der Personengruppe der Genossenschaftler zusammenfallen.

Bei der Wohnungsbaugenossenschaft sind es Mieter und Vermieter, in der Konsumgenossenschaft Verbraucher und Händler, in der Produktivgenossenschaft Kapitaleigner und Beschäftigter und in der Sozialgenossenschaft beispielsweise Träger und Nutzer einer sozialen Einrichtung. Mit dem Demokratieprinzip "ein Mensch eine Stimme" werden Genossenschaften am stärksten verbunden. Die Genossenschaftsmitglieder finden in der Wirtschaftsorganisation mit unterschiedlichen Geschäftsanteilen zusammen. Unabhängig von der Anzahl der eingebrachten Kapitalanteile agieren sie aber in der Sozialorganisation formal gleichberechtigt. Sie wählen mit gleichem Stimmrecht Vorstand und Aufsichtsrat und sind gemeinsam diesen Gremien übergeordnet.

Ergänzend ist das Solidaritätsprinzip zu nennen. Mit diesem Prinzip wird das Thema "Unternehmenskultur" in besonderem Maße tangiert, weil es um die Ausprägung genossenschaftsspezifischer Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen geht. Durch die Betonung und konsequente Anwendung bestimmter Werte und damit verbundene Verhaltensweisen kann in genossenschaftlichen Unternehmen eine höhere Stabilität erreicht werden. Das gilt sowohl für die Zeiten der Gründung als

auch intensiver sozialer Konflikte oder wirtschaftlicher Turbulenzen. Kommt hier das Solidaritätsprinzip nicht zum Tragen, besteht die große Gefahr, dass eine Gründung gar nicht erst zustande kommt oder in Krisenzeiten die Genossenschaft relativ schnell auseinander fällt.

Chance für Caritaseinrichtungen

Im Rahmen der Zusammenarbeit für verschiedene Caritas-Einrichtungen ist die Genossenschaft unter den vorhandenen Unternehmensformen eine besonders rationale und zweckmäßige Organisation. Dies gilt zumindest, solange angestrebt wird, Wirtschaftlichkeit und Selbständigkeit der verschiedenen Einrichtungen gleichzeitig zu verfolgen. Die erwähnten Zusammenschlüsse der Behindertenwerkstätten sind ein gutes Beispiel hierfür.

Genossenschaftliche Kooperation lässt sich hier umschreiben als freiwillige Zusammenarbeit selbständiger Einrichtungen mit der Absicht - ohne Aufgabe der betrieblichen Entscheidungsfreiheit - erfolgreicher zu wirtschaften: beispielsweise über preisgünstigeren gemeinsamen Einkauf, Kosteneinsparung durch ein ausgegliedertes Rechnungswesen oder Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit und der Werbung durch einen darauf spezialisierten gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb. Ideelle Gründe der Zusammenarbeit, die bei kirchlichen Einrichtungen eine tragende Rolle spielen können, sind darin eingeschlossen.

Grundsätzlich ist genossenschaftliche Kooperation eine Chance für ansonsten kaum noch wirtschaftlich tragfähige Sozialeinrichtungen, gegenüber finanzstärkeren großen Trägern konkurrenzfähig zu bleiben oder zu werden. Zwischenbetriebliche Kooperation ermöglicht Rationalisierungsvorteile, indem Kostensenkungen oder Ertragssteigerungen über gemeinsamen Einkauf erreicht werden. Dies gelingt durch Vermeiden von Mehrfachbearbeitungen derselben Aufgabe oder Ausnutzen von Kostendegressionen.

Typisch ist eine Reihe von Vorbehalten gegenüber solchen Formen der Zusammenarbeit. Am häufigsten gehört dazu die Angst vor Verlust der Selbständigkeit. Dabei kann und soll genau das Gegenteil erreicht werden: der Erhalt der Selbständigkeit. Hierfür wiederum eignet sich die Genossenschaft in besonderem Maße, da jeder Einrichtung unabhängig von ihrer finanziellen Beteiligung das gleiche Stimmrecht zukommt. Auch ist der Ein- und Austritt vergleichsweise unkompliziert zu bewerkstelligen und die regelmäßigen Prüfungen des jeweiligen Genossenschaftsverbandes stellen sicher, dass sich das Ganze ökonomisch auch trägt.

Selbsthilfegenossenschaften

Komplizierter könnte es sein, einzelne Caritas-Einrichtungen auf genossenschaftlicher Basis zu organisieren. Das bedeutet nämlich, dass stärker auch bei wirtschaftlichen Zwecken auf die

Selbst- oder Mitverantwortung der Betroffenen gesetzt wird - eigentlich ein oft formuliertes Selbstverständnis der meisten Wohlfahrtsverbände und -einrichtungen. Früher wurden wirtschaftliche Selbsthilfe und Genossenschaften oftmals gleichgesetzt. Selbsthilfe beinhaltet das Bestreben, aus eigener Kraft Ziele zu verwirklichen. Sie ist eine Reaktion von Einzelpersonen und Gruppen auf objektive Notlagen oder auf subjektiv als unbefriedigend empfundene Situationen. Diese Situation wollen die Betroffenen individuell oder in Gruppensolidarität aus eigener Kraft mit dem Ziel einer nachhaltigen Verbesserung der Lebensbedingungen und der Eigenständigkeit ändern. 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 eigene Kraft beziehungsweise 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 völlig aus eigener Kraft zu einer Überforderung. Zielgruppen sind nämlich Menschen, die Ausgrenzung und Benachteiligung erfahren. Insofern ist die Hilfe zur Selbsthilfe als begrenzte Förderung von außen ein wichtiger Ansatz, damit die positiven Energien von Selbsthilfe (Empowerment) überhaupt zum Tragen kommen können. Bei jedem Vorhaben muss das Selbsthilfepotenzial der Betroffenen realistisch eingeschätzt werden. Insofern sollte auch die Entscheidung zwischen dem Möglichen an Selbsthilfe und dem Notwendigen an Hilfe nicht allein bei denen liegen, die fördern. Vielmehr ist dies sinnvollerweise Gegenstand des Dialogs mit den begünstigten Personen oder Gruppen. Die Betroffenen sind insofern zum Träger eines genossenschaftlichen Projektes zu machen. Nur so lassen sich überhaupt bereits vorhandene Eigeninitiativen nutzen und bestehende Projektansätze stärken.

Eigeninitiative braucht Unterstützung

Eine Selbsthilfegenossenschaft ist der Zusammenschluss einer Gruppe von Menschen unterhalb der Armutsgrenze oder solcher Menschen, die Ausgrenzung und Benachteiligung erfahren. Ihr Ziel ist es, sich über wirtschaftliche Aktivitäten in einer Organisation selbst zu helfen, die nach dem Förder-, Identitäts-, Demokratie- und Solidaritätsprinzip strukturiert ist. Bis die Selbsthilfegenossenschaft auf eigenen Beinen steht, kann sie Hilfe von außen erfahren über Beratung, Qualifizierung, Betreuung oder Zuschüsse bei der Finanzierung. Diese Hilfe sollte so angelegt sein, dass sie die Eigeninitiative und Selbstverantwortung der Genossenschaftsmitglieder stärkt. Wohlfahrtsverbände wie die Caritas und Einrichtungen täten gut daran, sich auf die erwähnten Potenziale von Selbsthilfe zu besinnen und verstärken genossenschaftliche Organisationen auf den Weg zu bringen.

Anmerkung

■ Innova ist eine bundesweit tätige Entwicklungspartnerschaft, die am 8. November 2001 als Genossenschaft gegründet wurde. Unterstützt werden Erwerbslose bei der Schaffung dauerhafter Arbeitsplätze in Genossenschaften. Weitere Informationen: innova eG, Konstantinstr. 12, D-04315 Leipzig, Tel. 03416810985, www.innova-eg.de