

# Abhandlungen

**Johannes Blome-Drees**

## **Grundlegende Aspekte einer anwendungsorientierten Genossenschaftslehre**

*Genossenschaftslehre; Betriebswirtschaftslehre; Anwendungsorientierung; Aktionsforschung; Förderbilanz*

*Der Verfasser arbeitet mit Ingrid Schmale seit 26 Jahren am Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln in Lehre und Forschung eng und konstruktiv zusammen. Der vorliegende Beitrag ist insofern Ausdruck eines „work in progress“. Er steht in einer Reihe gemeinsam über einen längeren Zeitraum entstandener Veröffentlichungen, die sich im weitesten Sinne mit der Konzeption einer anwendungsorientierten Genossenschaftslehre beschäftigen. Ziel ist es, wesentliche Inhalte bisheriger Überlegungen zusammenzufassen und den neuesten Stand der Auseinandersetzung mit der Thematik zu dokumentieren. Am Beispiel der Entwicklung und Erstellung Genossenschaftlicher Förderbilanzen sollen die Ausführungen einen Eindruck von der Bedeutung der Aktionsforschung für eine gelingende Kooperation von Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis vermitteln.*

### **I. Genossenschaftslehre als anwendungsorientierte Wissenschaft**

Genossenschaften treten im Laufe ihrer Entwicklung in einer großen Vielfalt auf und werden in den verschiedensten Wissenschaften behandelt. Jede Wissenschaft greift bestimmte Aspekte aus der genossenschaftlichen Wirklichkeit heraus, betrachtet und analysiert Genossenschaften aus ihrer eigenen Perspektive und mit ihren eigenen Methoden. Über die Behandlung von Genossenschaften in einzelnen Wissenschaften hinaus ist im deutschsprachigen Raum in den letzten Jahrzehnten eine Besondere Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften – im Folgenden als Genossenschaftslehre bezeichnet – entstanden (Engelhardt 1990, S. 61). Diese Genossenschaftslehre ist nach hier vertretenem Verständnis eine anwendungsorientierte Wissenschaft. Als solche hat sie die Aufgabe, Konzepte zur Führung von Genossenschaften zu entwickeln und wenn möglich in der Genossenschaftspraxis zu implementieren (Blome-Drees 1998, S. 2). Damit ist die Vorstellung einer wissenschaftlich unterstützten Führung von Genossenschaften verbunden (Draheim 1967 a, S. 278), der es gelingt, die genossenschaftliche Unternehmenspolitik zu rationalisieren (Blümle 1976, S. 18).

## II. Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis: komplementär oder konkurrierend

Betrachtet man das Verhältnis von Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis, so können zwei grundsätzliche Sichtweisen unterschieden werden, die in der folgenden Abbildung dargestellt sind. Das Verhältnis von Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis kann demnach als komplementäre oder konkurrierende Beziehung gesehen werden. Die Möglichkeit einer komplementären Beziehung zwischen Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis steht dabei

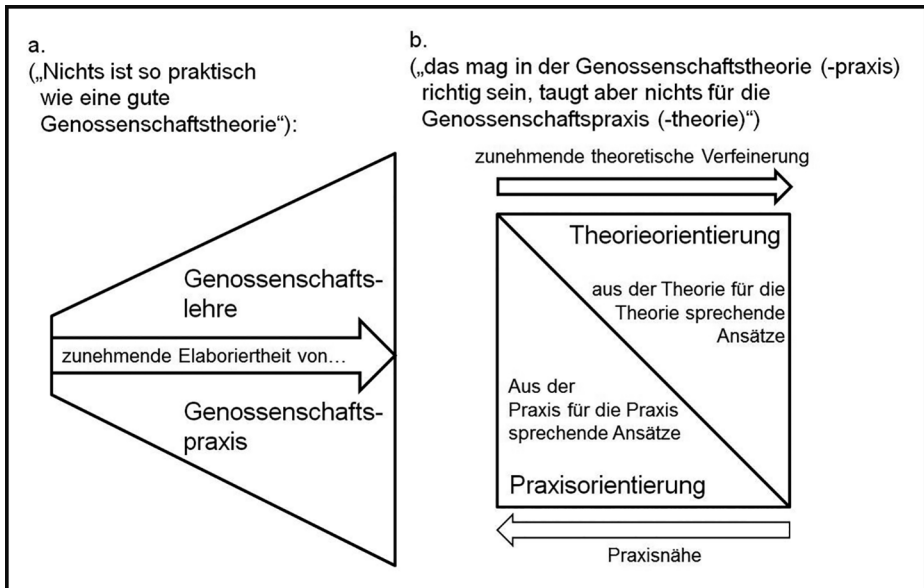


Abbildung 1: Zwei Ansichten der Beziehung von Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis

Quelle: Blome-Drees/Schmale 2002, S. 20.

unter dem Motto: „Nichts ist so praktisch wie eine gute Genossenschaftstheorie“. Dahinter steht die Auffassung, dass die Genossenschaftslehre im Laufe der Zeit nach und nach weiterentwickelt und die Genossenschaftspraxis durch die Nutzung der Genossenschaftslehre ebenfalls sukzessive verfeinert werden kann. Die Ausdifferenzierung der Genossenschaftspraxis führt dann ebenfalls zu einer weiteren Anpassung der Genossenschaftslehre, die wiederum elaboriertere Konzepte bereitstellt, um den Gegebenheiten der Genossenschaftspraxis gerecht zu werden (Blome-Drees/Schmale 2002, S. 22).

Die konkurrierende Sichtweise des Verhältnisses von Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis zielt genau auf das Gegenteil ab und kommt in folgendem Leitspruch zum Ausdruck: „Das mag in der Genossenschaftslehre (bzw. Genossenschaftspraxis) richtig sein, taugt

aber nicht für die Genossenschaftspraxis (bzw. Genossenschaftslehre)“. Hier können zwei Richtungen unterschieden werden: die Theorieorientierung und die Praxisorientierung. Im Rahmen der Theorieorientierung findet eine zunehmende Verfeinerung der Genossenschaftslehre statt. Basis und Anreiz der Entwicklung von Theorien sind andere Theorien und Empfänger sind andere Genossenschaftswissenschaftler. Häufig sind aus theoretischen Ansätzen, die primär aus der Theorie für die Theorie sprechen, direkt und schlüssig keine neuartigen, praktisch relevanten Schlussfolgerungen ableitbar. Durch die Brille der Praxis besehen sind solche Ansätze oftmals nichts weiter als Gedankengefüge, die über die eigentlich relevanten Realitäten der Genossenschaftspraxis „hinwegsegeln“. Denkbar ist zudem eine Entwicklung, die als Praxisorientierung bezeichnet werden kann. Der Ausgangspunkt für die Behandlung von Problemen ist hier die Genossenschaftspraxis. Analysiert werden die Probleme von Genossenschaftspraktikern oder Beratern der Genossenschaftsverbände. Empfänger solcher aus der Praxis für die Praxis gemachten Aussagen oder Abhandlungen sind wiederum Genossenschaftspraktiker. Im Fall einer konkurrierenden Beziehung kann man metaphorisch wohl von einem „Auseinanderdriften“ sprechen. Die Genossenschaftspraxis sieht keinen unmittelbaren Nutzen in den theoretischen Ansätzen der Genossenschaftslehre; sie wendet sich eher solchen Angeboten zu, die selbst aus der Genossenschaftspraxis stammen, d. h. gerade keinen genossenschaftswissenschaftlichen Ursprung haben (Blome-Drees/Schmale 2002, S. 21).

### **III. Ko-Evolution von Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis**

Wir denken das Verhältnis von Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis als komplementäre Beziehung, in der die Entwicklung und Anwendung von Wissen keine Einbahnstraße darstellt. Es ist nicht nur die Genossenschaftslehre, in der Wissen entsteht, während die Genossenschaftspraxis dieses nur anwendet (Blome-Drees/Schmale 2003, S. 240). Eine angemessene Erfassung des Verhältnisses von Genossenschaftswissenschaft und Genossenschaftspraxis zeichnet sich vielmehr durch eine gleichgewichtige Berücksichtigung der Wechselbeziehungen aus. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Genossenschaftswissenschaft prinzipiell über der Genossenschaftspraxis steht und die Anwendung von Wissen ein Prozess ist, der ausschließlich von der Theorie zur Praxis verläuft, die dieses Wissen dann exakt aufzugreifen hat. Vielmehr muss man berücksichtigen, dass auch die Genossenschaftspraxis ein Bereich ist, der „Wissen-schafft“, das wiederum auf die Genossenschaftslehre zurückwirkt (Blome-Drees 2011 a, S. 103). Es liegt sogar nahe, dass im Rahmen empirisch-theoretischer Forschung in der Genossenschaftspraxis vorhandenes Wissen von Genossenschaftswissenschaftlern rekonstruiert und systematisiert wird und auf diesem Weg Eingang in die Genossenschaftswissenschaft findet, um dann über etwaige Rezeptionen wieder in die Genossenschaftspraxis zu gelangen (Engelhardt 1977, S. 343).

Wird dieses Wissen darüber hinaus im Rahmen von Ausbildungsgängen der Genossenschaftsinstitute bzw. -seminare an Universitäten gelehrt, in denen der potenzielle genossenschaftliche Nachwuchs bewusst über die Führung von Genossenschaften reflektiert, so kann nicht nur das

in der Genossenschaftswissenschaft entwickelte Wissen sondern auch das in der Genossenschaftspraxis entstandene Wissen zu einer Rationalisierung der genossenschaftlichen Führungspraxis beitragen. Eine solche Perspektive kann als „ko-evolutionäre Wissensgenese“ bezeichnet werden, der zufolge Genossenschaftswissenschaft und Genossenschaftspraxis in einem gegenseitigen Steigerungsverhältnis stehen, um ein Wissen zu produzieren, das zu besseren Erkenntnissen über Genossenschaften führt. In diesem Sinne kann auch von einer Ko-Evolution von Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis gesprochen werden (Blome-Drees/Schmale 2002, S. 23).

#### **IV. Plädoyer für die Grundlagenforschung – In memoriam Georg Draheim**

Gerade im Genossenschaftswesen hat es in der Vergangenheit eine ganze Reihe von Praktikern gegeben, die wichtige Beiträge für die Genossenschaftslehre erbracht haben. Als herausragendes Beispiel kann Georg Draheim angeführt werden, der unbestritten einer der bedeutendsten Genossenschaftswissenschaftler des 20. Jahrhunderts und zugleich einer der führenden Praktiker in dieser Zeit war (Engelhardt 1983, S. 161). In seinem im Jahre 1952 erschienenen wissenschaftlichen Hauptwerk „Die Genossenschaft als Unternehmungstyp“ verfolgt Georg Draheim das Ziel, aus der großen Anzahl genossenschaftlicher Erscheinungsformen und der von ihnen konkret verfolgten Ziele den genossenschaftlichen Unternehmenstyp zu gewinnen. Seine zentrale These betrifft die Doppelnatur der Genossenschaften. Er ist der Auffassung, dass jede Genossenschaft eine solche Doppelnatur hat, d. h. sie ist immer zugleich Gruppe bzw. Personenvereinigung im Sinne der Soziologie und Sozialpsychologie und gemeinsamer Betrieb im Sinne der Betriebswirtschaftslehre (Draheim 1952, S. 16).

Vor diesem Hintergrund sind Genossenschaftswissenschaftler seiner Auffassung nach perspektivisch auf eine Gesamtbetrachtung der Genossenschaften angewiesen: „Es gibt wohl nur wenige Wirtschafts- und Sozialgebilde, deren wissenschaftliche Durchdringung eine solche Universalität und demzufolge eine so umfassende Gemeinschaftsarbeit verlangt wie die Genossenschaft. Es wäre [...] eine dem Charakter der Wissenschaft widersprechende Resignation, wollte man den multidimensionalen Charakter der Genossenschaft und die Fülle ihrer Erscheinungsformen ignorieren. So müsste es im Laufe der Zeit möglich werden, über den Ausbau der Grundlagenforschung und auf dem Fundament von umfassenden, empirisch betriebenen Einzelforschungen zu wirklichkeitsnahen Ergebnissen zu kommen, die für die Genossenschaftspraxis zugleich anregend und anwendbar sind“ (Draheim 1967 b, S. 101 f.).

Die Genossenschaftspraxis sollte demnach ein vitales Interesse an (betriebswirtschaftlicher) Grundlagenforschung über Genossenschaften haben. Vier Aspekte sind hier wichtig:

- 1) Studierende, die sich mit den Grundlagen der Genossenschaftslehre auseinandergesetzt haben, lernen zwangsläufig das für jede wissenschaftliche Disziplin kennzeichnende brüchige Fundament dieser Disziplin kennen. Sie gewinnen dabei an Sicherheit und diese Sicherheit macht sie frei, in der Genossenschaftspraxis vernünftig zu handeln. Vernünftig, in

dem Sinne, dass einerseits bestehende genossenschaftswissenschaftliche Erkenntnisse und Ansätze genutzt, andererseits aber auch deren Grenzen kritisch beurteilt werden.

- 2) Über die Grundlagenforschung entstehen wirtschaftswissenschaftliche Entwicklungen, die die Kenner dieser Ansätze für die Entdeckung neuer Probleme sensibilisieren, die in der Genossenschaftspraxis überhaupt nicht oder (noch) nicht in angemessener Form wahrgenommen werden. Man könnte es auch so ausdrücken: Eine anwendungsorientierte Disziplin, bei der die Grundlagenforschung verkümmert, verliert ihre Funktion als Frühaufklärungssystem.
- 3) Es geht darum, sich aus gewohnten Denkwelten zu lösen, mithin nicht nur um die Kritik an der bestehenden Wirklichkeit, sondern auch um das Entwerfen neuer Wirklichkeiten. Die Genossenschaftslehre sollte sich daher auch mit Formen der Führung beschäftigen, die in der genossenschaftlichen Wirklichkeit bisher (noch) nicht vorhanden sind, aber durchaus möglich erscheinen. In diesem Sinne hat die Genossenschaftswissenschaft eine utopische Funktion, der sie gerecht wird, indem sie neue, kontrafaktische, utopische Ideen und Konzeptionen entwickelt. Man kommt nicht umhin, der Genossenschaftslehre auch zukünftig die Aufgabe zu übertragen, durch utopisches Denken Veränderungen der genossenschaftlichen Verhältnisse anzuregen und bei der Durchführung der Veränderungen Hilfestellung zu leisten. Auf diese Veränderungsfunktion der Genossenschaftslehre kann nur verzichten, wer den Standpunkt vertritt, die vorhandene genossenschaftliche Welt sei die denkbar beste aller Welten. Diesen Standpunkt teilt der Verfasser ausdrücklich nicht.
- 4) Die Genossenschaftspraxis ist darauf angewiesen, Nachwuchs-Führungskräfte zu bekommen, die gewohnt sind, die genossenschaftliche Welt auch im Kontext genossenschaftswissenschaftlicher Ideen und Konzeptionen wahrzunehmen. Die Art, wie Probleme der Genossenschaftspraxis angegangen werden, wird hierdurch entscheidend beeinflusst.

## V. Eigenständige Aussagensysteme der Genossenschaftslehre

Wenn man die Genossenschaftslehre als anwendungsorientierte Führungslehre konzipiert, so bedeutet dies, dass man die Erkenntnisinteressen dieser Disziplin in einem engen Zusammenhang mit der Gestaltung der Führung von Genossenschaften als Betrieben sieht. Im Zuge der Verfolgung dieser Erkenntnisinteressen richten sich die Forschungsaktivitäten der Genossenschaftslehre auf

- 1) die Entwicklung und kritische Überprüfung von Theorien und theoretischen Bezugsrahmen, wobei die Führung von Genossenschaften ein besonders hervorgehobenes Objekt dieser theoretischen Anstrengungen darstellt, da ein Erkenntnisfortschritt auf diesem Gebiet stets auch mit einer Schärfung der übrigen Erkenntnisinteressen verbunden ist;
- 2) die Entdeckung und vor allem die Explikation der mit der Führung von Genossenschaften verbundenen Probleme;
- 3) die Entwicklung und die fundierte Beurteilung von Methoden und Konzeptionen zur Unterstützung der Problemlösungsanstrengungen der Führung von Genossenschaften sowie
- 4) die kritische Rekonstruktion und Neukonstruktion von Ideen, die den theoretischen, explikativen und konzeptionellen Forschungsanstrengungen der Genossenschaftswissenschaft-

ler, nicht zuletzt aber auch den Handlungen der Genossenschaftspraktiker selbst zugrunde liegen (Blome-Drees 2001, S. 293).

Diese vier Aussagensysteme stellen jeweils eigenständige Forschungsanstrengungen dar, zwischen denen freilich enge Beziehungen bestehen. Diese Beziehungen sind jedoch in erster Linie heuristischer Natur: Gute Theorien erleichtern die Konstruktion von Kontexten für die Explikation von Problemen und die Entwicklung von Konzeptionen (Blome-Drees/Schmale 2003, S. 240).

## VI. Erkenntnispluralismus als Programm

Die hier vertretene Konzeption einer anwendungsorientierten Genossenschaftslehre ist dadurch gekennzeichnet, dass Erkenntnispluralismus gleichsam zum Programm erhoben wird, was erfordert, dass eine anwendungsorientierte Genossenschaftslehre ein breites Spektrum von Erkenntnisperspektiven besitzt. Dies ist aber nur realistisch, wenn die Genossenschaftslehre als Führungslehre sich nicht als interdisziplinäre Superwissenschaft versteht, sondern einen multidisziplinären Erkenntnispluralismus zum Programm erhebt. Dies gilt sowohl im Bereich der theoretischen als auch im Bereich der technologischen Forschung (Blome-Drees 2003, S. 20).

Für die Genossenschaftslehre folgt daraus, dass kein disziplinäres Auswahlkriterium benötigt wird, sondern ein Pluralismus forscherspezifischer Erkenntnisperspektiven. Pluralismus erwächst dort, wo Wissenschaft als aktive Ideenkonkurrenz durch wechselseitige Kritik betrieben wird. Die Wissenschaft erzielt Fortschritte nicht, indem sich alle Forscher gleichgerichtet verhalten, sondern indem Forscher entsprechend ihren persönlichen Präferenzen unterschiedliche Wege erproben. Fortschritte in den Wissenschaften werden durch den Wettbewerb verschiedener Theorien und Konzeptionen erreicht. Wissenschaftlicher Fortschritt basiert auf Pluralismus. Eine erkenntnispluralistische Genossenschaftslehre sollte daher all jene, auch widerstreitenden Erkenntnisperspektiven verfügbar machen, die zur Lösung genossenschaftlicher Führungsprobleme beitragen (Blome-Drees 2011 b, S. 4).

Die Genossenschaftslehre hat zudem die unterschiedlichen Richtungen zu berücksichtigen, in die sich die Genossenschaftspraxis entwickelt hat. Genossenschaften sind nicht nur unter dem Gesichtspunkt von Organisations- und Widmungstypen, sondern auch von ihren weltanschaulichen Grundlagen her schon immer und zweifellos auch in der Gegenwart sehr unterschiedlich strukturiert. Die Genossenschaftspraxis zeichnet sich seit langem durch einen permanenten Wettbewerb der Ideen und Konzeptionen aus. Hinzu treten eine Vielzahl wissenschaftlicher Betrachtungsweisen und theoretischer Aussagen über diese Gebilde, die wiederum auf das Genossenschaftsverständnis der Praxis zurückwirken. Man kann sagen: Die wissenschaftliche Aspektvielfalt ist Ausdruck der Variabilität ihres Objektbereichs. Nach Werner Wilhelm Engelhardt tragen gerade „die spezifischen Utopien der Hochschullehrer und Forscher [...] nicht unwesentlich zur Mannigfaltigkeit der Vorstellungen in diesem Bereich bei. So gibt es [...] nicht nur konservative, progressive, liberale, christliche, sozialistische, anarchistische, kommunistische usw. Welt- und Leitbilder sowie andere Arten von Utopien der Genossenschaften, sondern z. B. auch juristische, historische, ethnologische, volkswirtschaftliche, betriebswirtschaftliche, soziologische, sozialpsychologische, politologische, sozialpolitikwissenschaftliche Aspekte derselben,

d. h. eine Vielfalt wissenschaftlicher Betrachtungsweisen über Genossenschaften“ (Engelhardt 1985, S. 36).

Theorien können sich widersprechen, aber auch ergänzen. Die hier vertretene Genossenschaftslehre stellt sich nicht auf die Seite einer Theorie. Ein einseitiger Theorieentscheid würde eine nicht zu begründende Verengung ihres Gesichtsfeldes darstellen. Unterschiedlichen Betrachtungsweisen und Theorien über Genossenschaften sollten in erster Linie als Partner gesehen werden, weil im Kontext anderer Betrachtungsweisen und Theorien möglicherweise Entwicklungen beobachtet werden können, die im Kontext des eigenen Standpunktes aufgrund der dort vorhandenen „blinden Flecken“ nicht beobachtet werden können. Letztlich geht es darum, den Pluralismus unterschiedlicher Betrachtungsweisen denken und zulassen zu können und damit keine Betrachtungsweise als die wahre zu stilisieren. Die Genossenschaftslehre muss sich nicht auf eine Betrachtungsweise festlegen. Sie kann von Fall zu Fall Aussagen formulieren, deren Inhalt auf jeweils unterschiedlichen Theorieansätzen basiert (Blome-Drees 2011 b, S. 5).

Nicht die Bändigung der wissenschaftlichen (und praktischen) Vielfalt, sondern die Möglichkeiten ihrer Bejahung sollten im Vordergrund stehen. Der Verfasser versteht die Welt grundsätzlich als plurale Welt, in der jeder Wissenschaftler und Praktiker eigene Positionen vertritt – sogar vertreten muss, da man sonst alles vertreten würde, was schon intuitiv unsinnig erscheint. In diesem Sinne ist auch der hier vertretene Standpunkt des Pluralismus selbst eine Position, die man vertreten kann. Pluralität ist besser als Konformität. Dies bedeutet jedoch nicht, dass man anderen Betrachtungsweisen bzw. anderen Wirklichkeitskonstruktionen gegenüber gleichgültig sein sollte. Der Verfasser kann insbesondere solche (essentialistischen) Wissenskonstruktionen (Utopien) nicht akzeptieren, die vorgeben, objektive Begründungen zu bieten und davon ausgehen, letztbegründete Wahrheiten gefunden zu haben, die andere Wissenskonstruktionen überflüssig machen (Engelhardt 1969, S. 668).

Man kann die Konzeption einer anwendungsorientierten Genossenschaftslehre mit erkenntnispluralistischer Perspektive mit Hilfe der Metapher eines Scheinwerfers erklären. Die Probleme der Genossenschaftspraxis richten die Aufmerksamkeit demnach auf eine Reihe unterschiedlicher Theorietraditionen, die von der Genossenschaftslehre als potenzielle Kandidaten für die Erfassung und Bewältigung solcher Probleme berücksichtigt werden können. Hinter dem Scheinwerfer steht die Genossenschaftslehre, die sich mit dem Phänomen der Führung von Genossenschaften beschäftigt und auf die Rationalisierung dieser Führungspraxis gerichtet ist. Sie ist erkenntnispluralistisch und bewegt sich im Spannungsfeld von Genossenschaftspraxis und verschiedenen Theorietraditionen.

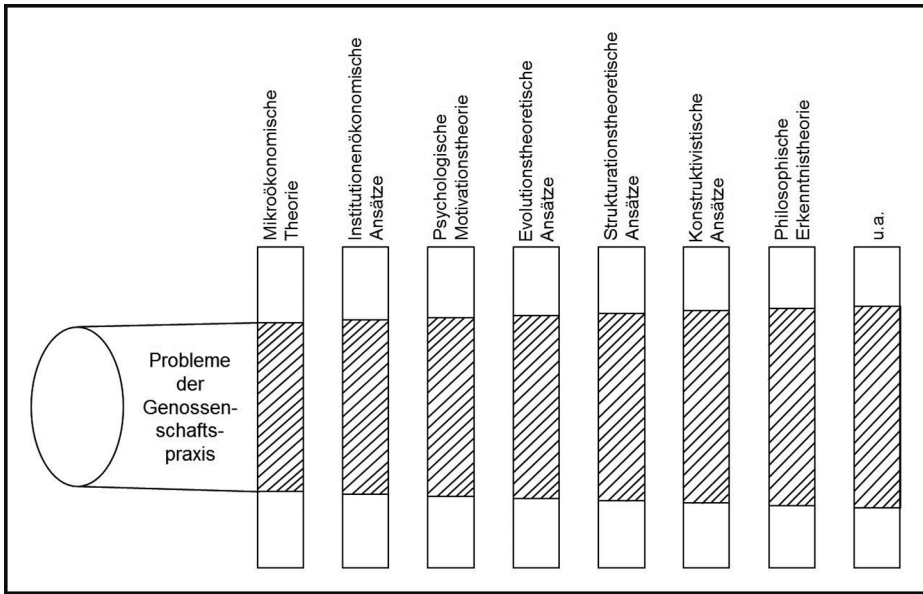


Abbildung 2: Das Scheinwerfermodell der Genossenschaftslehre

Quelle: Blome-Drees 2011b, S. 7.

Die Hervorbringung schraffierter Teilflächen der beispielhaft genannten Theorietraditionen deutet an, dass sich die Genossenschaftswissenschaftler nicht mit der ganzen Breite der jeweils angesprochenen Theorietraditionen auseinandersetzen müssen. Vielmehr lassen die konkreten Probleme der Genossenschaftspraxis jeweils nur Ausschnitte einzelner Theorietraditionen als relevant erscheinen. Dabei geht es auch nicht nur darum, die Erkenntnisse dieser Ansätze zu übernehmen. Der durch Probleme der Genossenschaftspraxis inspirierte und insofern anwendungsorientierte Genossenschaftswissenschaftler betreibt im Kontext der jeweiligen Theorietradition eigenständige Genossenschaftsforschung (Zerche/Schmale/Blome-Drees 1998, S. 123). Es geht darum, die tatsächlichen Probleme der genossenschaftlichen Führungspraxis theoretisch und empirisch zu untersuchen. Es sind die Probleme der Genossenschaftspraxis, die letztlich die vielfältigen Forschungsaktivitäten der Genossenschaftswissenschaftler prägen. Das Vorverständnis von Problemen der Genossenschaftspraxis wirkt gleichsam wie ein Scheinwerfer, der auf eine Vielfalt von Forschungsaktivitäten gerichtet ist, um solche Theorietraditionen zu finden, fortzuentwickeln und zu nutzen, in deren Kontext das jeweilige Problem präziser expliziert und einer Bewältigung näher gebracht werden kann (Weber/Brazda 1993, S. 101).

Die Scheinwerfermetapher, die bisher nur auf die Genossenschaftslehre bezogen wurde, kann auch auf die Genossenschaftspraxis selbst angewandt werden. Wenn auch viele Genossenschaften nur begrenzten Kontakt zur (genossenschafts-)wissenschaftlichen Forschung haben mögen, so gilt grundsätzlich auch für sie, dass es eine Vielzahl von Theorietraditionen gibt, die für die Bewältigung ihrer Führungsprobleme relevant sein können. Darüber hinaus steht die Genossenschaftspraxis einer Vielzahl von Beteiligten und Betroffenen gegenüber, die ihre Probleme im



Kontext ihrer eigenen Lebens-, Sprach- und Wissensformen wahrnehmen. Wer eine Genossenschaft führt, sieht sich also mit einer Vielzahl von wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Betrachtungsweisen konfrontiert, die bei der Bewältigung genossenschaftlicher Führungsprobleme wirksam werden können. Die Auseinandersetzung mit diesen unterschiedlichen Betrachtungsweisen ist daher für die Genossenschaftspraxis selbst ein Problem. Es geht dann insbesondere darum, dass die Führung dafür sorgt, dass angesichts eines permanenten Wandels in der Genossenschaftspraxis und der Genossenschaftswissenschaft das „Gesichtsfeld“ der Genossenschaft möglichst weit ist. Die Genossenschaftslehre hat sich deshalb auch mit der Frage zu beschäftigen, wie die Auseinandersetzung mit dieser Vielfalt erfolgen könnte. Die hier angestrebte Genossenschaftslehre muss also dem Erkenntnispluralismus auch in dieser Hinsicht systematisch Rechnung tragen (Blome-Drees 2011 b, S. 8).

## VII. Binnenperspektive und Außenperspektive: Verstehen und Erklären

Damit die Genossenschaftspraxis genossenschaftswissenschaftliche Ideen und Konzeptionen anwendet, müssen diese auf praktische Problemstellungen in der Wahrnehmung der Genossenschaftspraxis brauchbare Antworten bieten. Die Genossenschaftslehre bedarf daher eines reflektierten Verständnisses darüber, welche Probleme aus Sicht der Genossenschaftspraxis überhaupt als relevant angesehen werden. Diese Probleme bedürfen der Explikation (Blome-Drees/Schmale 2003, S. 247).

Woher kann ein reflektiertes Verständnis der Genossenschaftswissenschaftler für die Probleme der Genossenschaftspraktiker kommen? Diese Frage weist auf zwei grundlegend verschiedene Zugänge der Genossenschaftswissenschaft zu ihrem Objektbereich hin: auf den des Erklärens und auf den des Verstehens. Ein Ereignis wird – verkürzt ausgedrückt – erklärt, wenn es gelingt, die dieses Phänomen beschreibenden Aussagen deduktiv logisch aus allgemeinen Gesetzen nebst Nebenbedingungen zu subsumieren. Das Erklären eines Ereignisses kann sich daher auf die Außenperspektive beschränken. Das Verstehen setzt dagegen die Einnahme einer Binnenperspektive voraus. Dahinter steht die Idee, dass die Teilnahme an sozialen Prozessen notwendig ist, um solche Zusammenhänge zu verstehen (Kirsch/Seidl/van Aaken 2007, S. 66).

Die vermeintliche Gegensätzlichkeit oder Komplementarität von Verstehen und Erklären wird in der Genossenschaftswissenschaft vor allem von Ingrid Schmale diskutiert, wobei sie davon ausgeht, dass in genossenschaftswissenschaftlichen Analysen Verstehen und Erklären in einem komplementären Verhältnis stehen sollten (Schmale 2001, S. 63). Bereits Max Weber fasste als Befürworter einer verstehenden Soziologie Verstehen und Erklären nicht gegensätzlich auf, sondern suchte, beide zu verbinden (Weber 1973, S. 97 f.).

Auch in der sozialwissenschaftlichen Grundlagendiskussion fehlt es nicht an Versuchen, den methodologischen Gegensatz zwischen Verstehen und Erklären zu überwinden. Am bekanntesten sind hier zweifelsohne die Arbeiten von Jürgen Habermas, der zwischen einer Außen- und Binnenperspektive oder in seinen Worten zwischen der Beobachterperspektive eines sozialen

Systems und der Teilnehmerperspektive einer Lebenswelt differenziert, und die Gesellschaft sowohl als System als auch als Lebenswelt analysiert (Habermas 1988, S. 8).

Der Verfasser ist ebenfalls der Meinung, dass die Dichotomisierung von Verstehen und Erklären einen verkürzten Zugang zum genossenschaftswissenschaftlichen Objektbereich postuliert, dass also auch die Genossenschaftspraxis sowohl im Lichte des binnenperspektivischen Verstehens als auch im Lichte des außenperspektivischen Erklärens zu analysieren ist. Die hier vertretene methodologische Grundposition sieht beide Perspektiven als relevant an. Genossenschaftswissenschaftliche Analysen sollten sich sowohl an einem Verstehen als auch an einem Erklären der Genossenschaftspraxis orientieren (Blome-Drees 2006, S. 6 f.).

## VIII. Aktionsforscher: Die Metapher der Hebamme

Die Rekonstruktion praktischer Problemverständnisse erfordert also sowohl einen erklärenden als auch einen verstehenden Zugang. Ein „echtes“ Verständnis für die Probleme der Genossenschaftspraxis kann jedoch nur erlangen, wer sich zu einem kompetenten Teilnehmer der Tradition dieser Praxis macht, um die subjektiven Sinngehalte der Akteure verstehen zu können. Anwendungsorientierte Genossenschaftswissenschaftler sollten daher eng mit der Genossenschaftspraxis kooperieren. Genau diesen Standpunkt vertreten seit langem jene Wissenschaftler, die die Methode der Aktionsforschung verfolgen (Blome-Drees 2011 b, S. 12).

Die Rolle des aktionsforschenden Wissenschaftlers kann dabei mit der Metapher der Hebamme zum Ausdruck gebracht werden. Ausgangspunkt ist die These, dass die Praxis der Theorie (fast) immer einen Schritt voraus ist (Kappler 1983), d. h. in unserem Kontext: die Genossenschaftslehre „hinkt“ der Genossenschaftspraxis konsequent hinterher. Genossenschaftspraxis vollzieht sich selbst. Erfolgreiche Genossenschaftspraktiker können bei ihren Entscheidungen und Handlungen nicht auf Entwicklungen der Genossenschaftslehre warten, womit deren Gestaltungsaufgabe eingeschränkt ist. Die Genossenschaftslehre kann die Genossenschaftspraxis allenfalls für bestimmte Situationen der Genossenschaftspraxis sensibilisieren. Eine wissenschaftliche oder besser wissenschaftlich unterstützte Führung wird von Genossenschaftspraktikern nicht von vornherein als erfolgreich beurteilt. Es wird häufig so sein, dass Genossenschaftspraktiker das Recht auf „Freiheit vor der Wissenschaft“ beanspruchen. Entsprechend ihrer eigenen Rationalität gehen Genossenschaftspraktiker mit den Ergebnissen der Genossenschaftslehre nämlich sehr pragmatisch um. Sie können ganz gut selbst entscheiden und tun dies auch, wie sie mit genossenschaftswissenschaftlichem und anderem Wissen umgehen sollen. Mit anderen Worten: Sie können beurteilen, wann „Analyse zur Paralyse“ wird, wann also die theoretische Durchdringung der Genossenschaftspraxis auch nachteilig für den Genossenschaftserfolg sein kann (Blome-Drees 2011 a, S. 105).

Wenn man unterstellt, dass sich Wissenschaft und Praxis hinsichtlich ihres Praxisvollzugs zunächst nicht unterscheiden, ist zu klären, wann der Praxisvollzug der Wissenschaft wissenschaftlich genannt werden kann. Der wissenschaftliche Praxisvollzug ist durch eine qualitative Änderung des praktischen Praxisvollzugs gekennzeichnet. Nur dann macht es für die Praxis Sinn die Wissenschaft auszuhalten. Die Anforderungen an den wissenschaftlichen Praxisvollzug sind, dass die Wissenschaft etwas macht, dass so in der Praxis nicht getan werden kann,

dass dies folgenreich für die Praxis ist und zudem systematisch und nicht nur zufällig erfolgt. Der wissenschaftliche Praxisvollzug ist durch eine systematische und kritisch-reflektierende Rekonstruktion des praktischen Praxisvollzugs gekennzeichnet. Die Wissenschaft erscheint als Hebamme der Praxis. Die Rolle eines Wissenschaftlers entspricht einer Hebamme, die nicht zeugt, aber durch Praxisnachvollzug durchaus Neuem mit ans Tageslicht helfen kann. Über diesen rekonstruierenden Nachvollzug der Praxis realisiert die Wissenschaft ihren eigenen Anwendungsbezug (Kappler 1994).

Nach dem bisher Gesagten ist es im hier betrachteten Kontext wichtig, dass die Genossenschaftslehre möglichst an gegenwärtigen Prozessen der Genossenschaftspraxis teilhat. Voraussetzung hierfür wiederum ist die Entwicklung einer gewissen Sensibilität gegenüber ihrem Objektbereich. Die Suche nach Nähe zum Objektbereich führt neben der Reflexion von Beobachtungs- und Wahrnehmungsprozessen vor allem zu der Notwendigkeit, Laien- bzw. Alltagstheorien der Genossenschaftspraktiker als gleichberechtigte Aussagensysteme genossenschaftswissenschaftlicher Theorien im Sinne der oben angesprochenen Ko-Evolution zu akzeptieren. Nur so kann eine Empfänglichkeit für Innovationen in der Genossenschaftspraxis ausreichend entwickelt und Rekonstruktion als Instrument der Perturbation der Praxis wirksam werden (Blome-Drees 2001, S. 293).

Insgesamt betrachtet bringen diese Überlegungen eine relativ skeptische Sicht der Möglichkeiten der Genossenschaftslehre zum Ausdruck. Lediglich eine Rekonstruktion der Entwicklungen der Genossenschaftspraxis ist möglich und mitunter kann auf Basis dieses Wissens auch Neuem ans Tageslicht verholfen werden. Mit der Metapher der Hebamme kann dieser begrenzte Raum der Einflussnahme auf die Prozesse der Genossenschaftspraxis zum Ausdruck gebracht werden. In den folgenden Ausführungen soll nun diese Idee als Ausgangspunkt genommen werden, um die Bedeutung der Aktionsforschung näher zu betrachten.

## IX. Aktionsforschung als explorative Forschungsstrategie

Forderungen nach einer engen Kooperation von Genossenschaftswissenschaft und Genossenschaftspraxis rücken die Methode der Aktionsforschung in den Mittelpunkt des Interesses. Ohne im Einzelnen auf die Entwicklungslinien und die umfangreiche Diskussion der Aktionsforschung in den Sozialwissenschaften eingehen zu können, sollen im Folgenden kurz Möglichkeiten und Grenzen der Aktionsforschung für eine anwendungsorientierte oder besser angewandte<sup>1</sup> Genossenschaftslehre verdeutlicht werden. Dabei wird die Aktionsforschung mit der Unterscheidung von Echtzeitforschung und Nicht-Echtzeitforschung in Verbindung gebracht. Echtzeitwissenschaftliche Forschung ist Forschung, deren Ergebnisse so rechtzeitig anfallen, dass auf ihrer Grundlage steuernd in einen konkreten Prozess oder in ein konkretes Projekt eingegriffen werden kann. Herkömmliche Forschung ist zumeist Nicht-Echtzeitforschung. Auf Basis historischer Daten versucht man zu Erkenntnissen zu gelangen, die allenfalls in der Zukunft

---

<sup>1</sup> Im Rahmen von Aktionsforschungsprojekten kann tatsächlich von angewandter Forschung gesprochen werden. Angewandte Forschung ist nämlich nur dann angewandte Forschung, wenn ihre Ergebnisse auch tatsächlich umgesetzt werden.

Prozesse beeinflussen und Probleme lösen können. Aktionsforschung ist dagegen in erster Linie Echtzeitforschung. In der Aktionsforschung wird die traditionelle Subjekt-Objekt-Beziehung zwischen Forscher und Praktiker durch eine Kooperation ersetzt, in der beide Parteien gleichberechtigt ihr Wissen und ihre Fähigkeiten einsetzen, um voneinander und miteinander zu lernen und in Echtzeit zu Lösungen praktischer Probleme wie Weiterentwicklung theoretischer Überlegungen zu kommen (Kirsch 1997, S. 468).

Aktionsforschung ist also dadurch gekennzeichnet, dass der Forscher das Erlangen wissenschaftlicher Erkenntnisse mit der Lösung praktischer Probleme systematisch zu verbinden versucht. Dabei geht es nicht um die bloße Anwendung theoretischen Wissens, sondern um eine unmittelbare Verknüpfung von Problemlösungs- und Forschungsprozess. Um diesen Prozess trotz möglicher Interessenkonflikte fruchtbar gestalten zu können, tritt der Aktionsforscher als kompetenter Teilnehmer der Lebens-, Sprach- und Wissenswelt des Praktikers auf. Eine solche Teilnahme ist für die Aktionsforschung deshalb konstitutiv, weil nur so ein Wissen über das Problem entstehen kann, um dessen Lösung es geht. Der Aktionsforscher beteiligt sich aktiv am Problemlösungsprozess und ist kein passiver Beobachter. Nur die Involvierung in die tatsächlichen Problemlösungsprozesse der Praxis schafft genügend Empfänglichkeit gegenüber deren Problemen und eröffnet die Chance für ein Verstehen dieser Probleme (Engelhardt 1987, S. 35 f.).

Als problemlösungsorientierte Forschungsmethode ist die Aktionsforschung eine relativ extreme Form der anwendungsorientierten Wissenschaft, bei der der Aktionsforscher sehr stark in die Steuerung von Aktionen eingebunden ist. Diese Eingebundenheit ist durch eine große Reichweite und hohe Intensität gekennzeichnet. Die große Reichweite der Eingebundenheit kann unter Bezugnahme auf den Hinweis erläutert werden, dass die Steuerung sozialer Prozesse mit Entscheidungs-, Erkenntnis-, Macht- und Konsensbildungsprozessen verbunden ist. Der Aktionsforscher beschränkt sich nicht nur auf Erkenntnisprozesse im Rahmen der Steuerung; er ist auch an der eigentlichen Entscheidungsfindung und der Durchsetzung von Entscheidungen beteiligt. Mit der hohen Intensität der Eingebundenheit wird zum Ausdruck gebracht, dass Aktionsforscher keine passiv teilnehmenden Beobachter der Aktion sind, sondern aktiv teilnehmende Beobachter, die Veränderungen herbeizuführen beabsichtigen. Aktionsforscher sind mithin keine kühlen Beobachter, sondern identifizieren sich mit Aktionen. Es existiert ein „ego-involvement“ (Kirsch/Seidl/van Aaken 2007, S. 231).

Aktionen sind Projekte jeglicher Art, beispielsweise die Entwicklung von Managementsystemen oder die Erarbeitung und Einführung von Technologien. Meist sind solche Projekte mit einem mehr oder weniger tiefgreifenden Wandel in den jeweiligen Unternehmen verbunden. Man kann sagen, dass der Aktionsforscher in diesem Sinne als Change Agent fungiert. Allerdings bleibt seine Mitwirkung nicht auf diese Rolle beschränkt. Aktionsforscher sind nicht nur als Change Agents in Aktionen eingebunden, sondern verstehen sich auch als Wissenschaftler. Damit füllt der Aktionsforscher praktisch zwei Rollen aus: Die Rolle des Wissenschaftlers und die Rolle des Change Agent. Als Wissenschaftler betreibt der Aktionsforscher Aufklärung, als Change Agent betreibt er Unternehmenspolitik (Kirsch/Seidl/van Aaken 2007, S. 231).

Aktionsforschung hat den Charakter explorativer empirischer Forschung. Explorative Forschung dient der Erkundung bislang nicht oder nur wenig beachteter Phänomene und der damit verbundenen erfahrungswissenschaftlich geleiteten Konstruktion von Theorien. Es geht darum,

einen ersten Zugang zu interessierenden Aspekten eines Objektbereiches zu erlangen. Forschung ist demnach immer dann explorativ, wenn sie primär nicht der Überprüfung theoretischer Aussagen, sondern deren Entwicklung in den Blick nimmt. Die Exploration nimmt als detektivisches Erkunden damit einen eigenständigen Charakter wissenschaftlicher Aktivitäten ein. Den bisherigen Überlegungen folgend sollte der genossenschaftliche Aktionsforscher zunächst die vorfindbaren Praktiken der fokalen Genossenschaften kritisch rekonstruieren. Dabei wird er häufig genug die Erfahrung machen, dass bei einer solchen Rekonstruktion höchst einzelfall-spezifisch vorgegangen werden muss. Die spezifischen Lebens-, Sprach- und Wissensformen einer Genossenschaft sind idiosynkratischer Natur.

## **X. Genossenschaftliche Aktionsforschung: Das Wiener Modell der Genossenschaftlichen Förderbilanz**

Als bekanntestes Beispiel genossenschaftlicher Aktionsforschung kann das Modell der Genossenschaftlichen Förderbilanz von Mario Patera und Ulrich Zacherl angesehen werden (Patera 1981; Zacherl 1981). Die Genossenschaftliche Förderbilanz ist in erster Linie ein Instrument zur mitgliederbezogenen Rechnungslegung und soll als reflexiver Prozess durch ihre Erstellung Anregungen zu Fördermaßnahmen geben. Nach Mario Patera stellt die Genossenschaftliche Förderbilanz einen „spezifischen Problembereich der Genossenschaftsforschung dar. Sie ist dem Begriff ‘angewandter Forschung’ im Sinne größtmöglicher Praxisnähe verpflichtet, in der Wissenschaft der Erfassung relevanter Probleme der Praxis dient und Veränderung einer bestehenden Wirklichkeit als Teil des Forschungsprozesses erfolgt. [...] [Durch] die Einbindung des Forschers in den zu untersuchenden Personenkreis [...] bietet die Genossenschaftliche Förderbilanz jenen Rahmen an, der die Analyse bisheriger Veränderungen mit der Verbesserung respektive Entwicklung genossenschaftlicher Organisation verbindet“ (Patera 1986, S. 515 f.). Im Rahmen ihrer Durchführung werden zahlreiche Prozesse der Organisationsentwicklung in Gang gesetzt. Die einzelnen Schritte bei der Erstellung können anhand eines Phasenschemas erfasst werden, das in Abbildung zwei dargestellt ist.

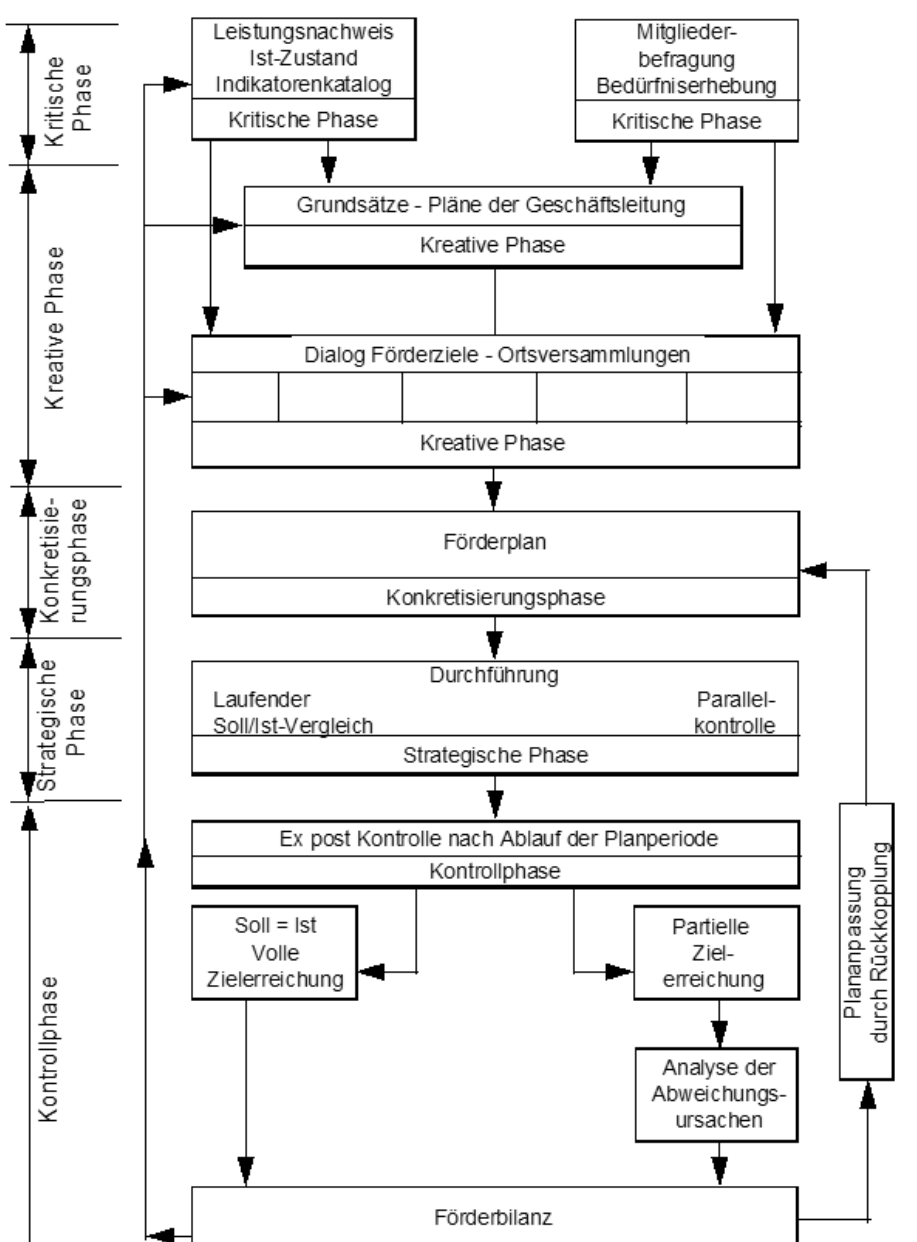


Abbildung 3: Phasenschema der Genossenschaftlichen Förderbilanz

Quelle: Patera 1990, S. 300.

In der Durchführungsphase beinhaltet die Genossenschaftliche Förderbilanz zum einen das Moment der partizipativen Soll-Wert-Festlegung in genossenschaftlichen Ortsversammlungen und zum anderen das Moment der öffentlichen Soll-Ist-Kontrolle im Hinblick auf die Erreichung der mitgliederbezogenen Ziele in der Generalversammlung. In den Ortsversammlungen bekommen die Mitglieder Informationen zum Ist-Zustand ihrer Genossenschaft. Auf dieser Basis formulieren die Mitglieder Wunschvorstellungen und Anregungen, die als Ergebnis in einen Forderungskatalog münden. Diese verschiedenen ortsspezifischen Forderungskataloge werden anschließend durch die Genossenschaftsführung in einen übergreifenden Förderplan überführt, der nach Möglichkeit die Erwartungen und Ansprüche aller Mitglieder beinhaltet. An der Erstellung des Förderplanes sollten sich daher so viele Mitglieder wie möglich beteiligen; er informiert darüber, welche Förderleistungen in der Zukunft möglich bzw. vorgesehen sind. Über die tatsächlichen Förderleistungen gibt dann die Förderbilanz Auskunft. Sie „bringt auf der Basis des ihr zugrunde liegenden Förderplanes jedem Mitglied einen Nachweis über erbrachte oder einen Rechenschaftsbericht über nicht erbrachte Förderleistungen der Genossenschaft. [...] Erfolgsausweis und allfällige Zielabweichungen eröffnen den Kommunikationsprozess zur Festlegung eines neuen Förderplanes für das bevorstehende Jahr. Damit wird [...] deutlich, dass das Modell der Förderbilanz als selbstregulierendes, regeneratives System konzipiert ist – ein offenes, sich selbst der Veränderung offenhaltendes Modell, das rückgekoppelte Interaktionen ermöglicht und über die notwendige Verhaltensflexibilität zur Anpassung an seine Umwelt verfügt. Sie trägt damit auch dem allgemein anerkannten Postulat der Notwendigkeit zur Innovationsfähigkeit von Organisationen Rechnung und sichert der Genossenschaft ein Höchstmaß an Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Umweltbedingungen“ (Patera 1990, S. 298 f.).

Das Wiener Modell der Genossenschaftlichen Förderbilanz kann ein wichtiges Instrument zeitgemäßer Sicherung und Weiterentwicklung genossenschaftlicher Identität sein. Allerdings sind Genossenschaftliche Förderbilanzen voraussetzungsvolle Unterfangen. Ihre operative und strategische Wirksamkeit hängt davon ab, ob es gelingt, die damit verbundenen Aufgaben in den Rollen der Beteiligten zu institutionalisieren. Die bisherigen Erfahrungen verweisen darauf, dass entsprechende Rollenverständnisse nicht leicht zu etablieren sind. Ohne diese ist jedoch zu erwarten, dass eine Aktivierung partizipativer Verhaltensmuster misslingt. Nur wenn alle Beteiligten von der Vorteilhaftigkeit des Analyse-, Planungs- und Aktionsprozesses der Genossenschaftlichen Förderbilanz überzeugt sind, kann der gemeinsame Gestaltungsprozess von Erfolg gekrönt sein.

Es mag daher nicht verwundern, dass in der Vergangenheit nur wenige Genossenschaften bereit dazu waren, sich auf einen so intensiven Forschungs- und Beratungsprozess einzulassen. Die wenigen bisher durchgeführten Projekte waren auf die Aktualisierung genossenschaftlicher Organisationsprinzipien und auf eine Verbesserung mitgliederbezogener Erfolgsermittlung bezogen. Das theoretische und praktische Interesse war auf die Frage gerichtet, unter welchen Bedingungen eine Revitalisierung der genossenschaftlichen Identität möglich ist, wie eine solche Revitalisierung unter den heutigen Bedingungen sinnvollerweise ausschauen kann und welche Konflikte derartige Veränderungen in der Genossenschaft sowie in der für sie relevanten Umwelt auslösen (Blome-Drees 2014, S. 97).

## **XI. Erfolgreiche Aktionsforschungsprojekte des Kölner Seminars für Genossenschaftswesen**

In den letzten Jahren haben Ingrid Schmale und der Verfasser als Mitarbeiter des Seminars für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln mit zwei genossenschaftlichen Primärbanken – der VR-Bank Nordeifel eG und der Raiffeisenbank Main-Spessart eG – auf Basis des Wiener Modells an der Entwicklung und Erstellung Genossenschaftlicher Förderbilanzen gearbeitet. Beide Projekte wurden inzwischen erfolgreich beendet.<sup>2</sup>

Mit der Entwicklung und Erstellung Genossenschaftlicher Förderbilanzen betraten sowohl Wissenschaftler als auch Primärbanker Neuland. Wir befanden uns am Beginn eines Lernprozesses, in dem gemeinsame Anstrengungen unternommen werden mussten, um die Projekte erfolgreich voranzutreiben. Die Herausforderung bestand zunächst darin, vertrauensvolle Beziehungen zwischen den am Prozess beteiligten Akteuren herzustellen. Die Qualität menschlicher Beziehungen prägt Prozess und Wirkung Genossenschaftlicher Förderbilanzen. Vertrauen, Verlässlichkeit, Zuhören-können, die Fähigkeit und Bereitschaft, sich in die Erfahrungswelt der anderen Akteure zu versetzen, ihre Sprache zu sprechen, von ihnen sogar zu lernen, bilden die Voraussetzung einer tragfähigen genossenschaftlichen Kooperation. Je mehr es uns als Wissenschaftlern und den Praktikern in diesem Sinne gelang, eine offene gegenseitige Lernwerkstatt zu schaffen, desto erfolgreicher verliefen die Projekte.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für das Zustandekommen unserer Kooperation und den erfolgreichen Projektverlauf war die starke Identifikation der beteiligten Akteure mit dem kulturellen Kern der Genossenschaften. Dies gilt sowohl für die Wissenschaftler als auch für die Praktiker. Ingrid Schmale und der Verfasser treten seit langem für ein typgerechtes Management von Genossenschaftsbanken ein (Blome-Drees/Schmale 2004, 2005, 2006 a, 2006 b, 2015; Schmale/Blome-Drees 2015; Blome-Drees 2008, 2013, 2018). Die VR-Bank Nordeifel eG und die Raiffeisenbank Main-Spessart eG haben Vorstände und Mitarbeiter, die sich in hohem Maße mit den konstituierenden Merkmalen des genossenschaftlichen Unternehmenstyps identifizieren. Im Wettbewerb setzen beide Banken auf genossenschaftliche Profilierung und nicht auf Anpassung. Als lokal und regional verwurzelte Banken stehen ihre Mitglieder im Mittelpunkt ihrer Aktivitäten. Priorität hat deren nachhaltige Förderung durch Bankleistungen. Beide Banken sind überdies entschlossen, ihre Mitglieder an der Planung der Förderleistungen zu beteiligen. Sie sind bereit, Rede und Antwort zu stehen, wenn es um die Bilanzierung der Förderleistungen geht. Sie waren daher besonders qualifiziert, ein anspruchsvolles genossenschaftsspezifisches Organisationsentwicklungsprojekt wie die Entwicklung und Erstellung einer genossenschaftlichen Förderbilanz anzugehen und zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen.

Von der Idee her ist die genossenschaftliche Förderbilanz ein Instrument zur mitgliederbezogenen Rechnungslegung und soll als partizipativer Prozess durch ihre Erstellung Anregungen zu Fördermaßnahmen geben. Aufgrund ihres inhärenten Organisationsentwicklungspotenzials bie-

---

2 Die entstandenen Förderberichte bzw. Förderbilanzen sind unter folgenden Links online abrufbar: (1) Förderberichte der VR-Bank Nordeifel eG: [www.vr-banknordeifel.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/foerderberichte.html](http://www.vr-banknordeifel.de/wir-fuer-sie/ueber-uns/foerderberichte.html); (2) Förderbilanz bzw. Rechenschaftsbericht der Raiffeisenbank Main-Spessart eG: [www.foerderbilanz-raibamsp.de](http://www.foerderbilanz-raibamsp.de)



tet die genossenschaftliche Förderbilanz einen ausgezeichneten Rahmen zur Sicherung und zeitgemäßen Weiterentwicklung der genossenschaftlichen Identität von Genossenschaftsbanken, die durch zwei Erfolgsdimensionen gekennzeichnet sind: Durch den Markterfolg nach außen und den Fördererfolg nach innen. Genossenschaftsbanken haben sowohl Markterfolge für ihre Geschäftsbetriebe als auch Fördererfolge für ihre Mitglieder anzustreben. Beide stehen nicht im Widerspruch zueinander: Ohne Förderung keine Genossenschaftsbank und ohne Markterfolg einer Genossenschaftsbank keine Förderung. Der langfristige Förderbedarf der Mitglieder kann nur erfüllt werden, wenn das funktionale Überleben einer Genossenschaftsbank gewährleistet ist.

Das herkömmliche Rechnungswesen bildet jedoch nur den Markterfolg des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes ab. Es sagt wenig bis gar nichts darüber aus, ob der gesetzliche Förderzweck erfüllt wurde und die Mitglieder von den Leistungen der Genossenschaftsbanken profitiert haben. Die Geschäftsberichte nahezu aller Genossenschaftsbanken enthalten keine substantiellen Aussagen zum Fördererfolg. Genossenschaftliche Förderbilanzen schließen diese Lücke; sie bilden den Fördererfolg ab. Erst die Bemessung und Dokumentation beider Erfolgsdimensionen in einem Geschäftsbericht (Markterfolg) und einer Förderbilanz (Fördererfolg) stellen sicher, dass der gesamte Erfolg einer Genossenschaftsbank in ihrem Rechenwerk angemessen abgebildet wird.

Die Rechenschaft über den Fördererfolg sollte in jeder Genossenschaftsbank eigenständiger Bestandteil der Berichterstattung sein, was in der Praxis jedoch nicht der Fall ist. Auch die VR-Bank Nordeifel eG und die Raiffeisenbank Main-Spessart eG haben umfangreiche mitgliederorientierte Förderportfolios, ohne dass diese bislang eigenständiger Bestandteil ihrer Berichterstattung waren. Vor diesem Hintergrund entstand die Idee, genossenschaftliche Förderbilanzen zu entwerfen. Es ging um einen an der Unverwechselbarkeit der Banken ausgerichteten Versuch einer neuartigen mitgliederorientierten Berichterstattung. Ziel war die Weiterentwicklung der unternehmensspezifischen Identität beider Banken. Dies ist eindrucksvoll gelungen.

Mit den vorliegenden Förderbilanzen machen die Vorstände den Fördererfolg zu einem eigenständigen Bestandteil ihrer Berichterstattung. Die Berichte sollen die Mitglieder möglichst umfassend und verständlich über die aktuellen Förderleistungen und deren Inanspruchnahme durch die Mitglieder informieren, wobei die Banken verlässlich nur den Erfolg ihrer eigenen förderwirtschaftlichen Aktivitäten messen und dokumentieren können – nicht den Erfolg auf der Mitgliderebene. Der Fördererfolg der Banken zeigt sich darin, welche Förderleistungen angeboten werden und in welchem Ausmaß die Mitglieder die Förderleistungen in Anspruch nehmen. Förderung ist das, was die Banken ihren Mitgliedern als Förderleistung anbieten und was diese als Förderleistung nachfragen. Der Fördererfolg ist mithin eine nicht nur subjektive, sondern auch objektiv feststellbare Frage der Mitgliederakzeptanz.

Abstract

*Johannes Blome-Drees; Basal Aspects of a Practice-oriented Approach to Cooperative Research*

*Cooperative Studies; Business Administration; Application Orientation; Action-Research; Statements of Member's Promotion*

*At the Seminar for Cooperative Studies of the University of Cologne, the author of this paper has been working with Ingrid Schmale closely and constructively for the past 26 years, making this paper a 'work in progress'. It is part of a number of joint publications over an extended period of time which address the conception of a practice-oriented approach to cooperative research. The purpose is to recap the progress made in this matter up to this point and to document the current state of affairs regarding the topic. Drawing on the example of developing cooperative patrons' balances (that go beyond financial statements), this article shall convey an impression of the relevance of action-research for a successful cooperation between cooperative studies and cooperative practice.*

## Literaturverzeichnis

- Blome-Drees, J. (1998): Strategisches Management als Unternehmungsführungskonzeption von Genossenschaften, Regensburg.
- Blome-Drees, J. (2001): Zur Anwendungsorientierung einer Besonderen Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften. Plädoyer für ein selbstbezügliches Wissenschafts- und Praxisverständnis, in: Schulz-Nieswandt, F. (Hrsg.): Einzelwirtschaften und Sozialpolitik zwischen Markt und Staat in Industrie- und Entwicklungsländern. Festschrift für Werner Wilhelm Engelhardt zum 75. Geburtstag, Marburg, S. 289-315.
- Blome-Drees, J. (2003): Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis. Plädoyer für eine systemtheoretische Betrachtung, Regensburg.
- Blome-Drees, J. (2006): Wissenschaftsziele der Genossenschaftslehre – Ein Aufruf zum Dialog, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 56, S. 3-18.
- Blome-Drees, J. (2008): Authentizität und Förderorientierung – Grundsätzliche Überlegungen zu einem typgerechten Management von Genossenschaftsbanken, in: Münkner, H.-H./Ringle, G. (Hrsg.): Der Unterschied zählt? Alleinstellungsmerkmale der genossenschaftlichen Form wirtschaftlicher Kooperation, Göttingen, S. 194-219.
- Blome-Drees, J. (2011 a): Grundsätzliche Überlegungen zu einer anwendungsorientierten Genossenschaftswissenschaft, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 61, S. 101-115.
- Blome-Drees, J. (2011 b): Genossenschaftslehre. Eine erkenntnispluralistische und anwendungsorientierte Perspektive, Berlin.
- Blome-Drees, J. (2013): Vom Nutzen einer mitgliederorientierten strategischen Führung von Genossenschaftsbanken, in: Rösner, H.J./Schulz-Nieswandt, F. (Hrsg.): Kölner Beiträge zum Internationalen Jahr der Genossenschaften 2012, Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft, Bd. 9, Berlin, S. 251-272.
- Blome-Drees, J. (2014): Aktionsforschung als Strategie explorativer Genossenschaftsforschung, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 37, S. 88-111.
- Blome-Drees, J. (2018): Die Bedeutung von Leadership für die strategische Führung von Genossenschaften, in: Brazda, J./Blisse, H. (Hrsg.): Beiträge zur kritischen Genossenschaftsforschung. Festschrift für Robert Schediwy zum 70. Geburtstag, Wien, S. 241-251.
- Blome-Drees, J./Schmale, I. (2002): Grundsätzliche Überlegungen zum Verhältnis von Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis, in: Münkner, H.-H. (Hrsg.): „Nutzer-orientierte“ versus „Investor-orientierte“ Unternehmen. Argumente für eine Besondere Betriebswirtschaftslehre förderwirtschaftlicher Unternehmen, Göttingen, S. 17-24.
- Blome-Drees, J./Schmale, I. (2003): Zum Verhältnis von Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 53, S. 239-248.
- Blome-Drees, J./Schmale, I. (2004): Unternehmenskultur von Genossenschaftsbanken. Eine empirische Studie, Münster.
- Blome-Drees, J./Schmale, I. (2005): Unternehmenskultur von Genossenschaftsbanken, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 55, S. 4-16.
- Blome-Drees, J./Schmale, I. (2006 a): Möglichkeiten und Grenzen einer kulturbewussten Führung in Genossenschaftsbanken, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 56, S. 266-276.

- Blome-Drees, J./Schmale, I. (2006 b): „Starke“ genossenschaftliche Unternehmenskultur als Ressource und Wettbewerbsvorteil? – Einige kritische Anmerkungen, in: Münkner, H.-H./Ringle, G. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, Bern u. a., S. 49-72.
- Blome-Drees, J./Schmale, I. (2015): Unternehmenskultur und Führung von Genossenschaftsbanken – Eine normative Perspektive, in: Brazda, J./van Husen, R./Rößl, D. (Hrsg.): Perspektiven für die Genossenschaftsidee, Festschrift zum 65. Geburtstag von Verbandsanwalt Professor Dr. Hans Hofinger, Bremen, S. 191-197.
- Blümle, E.-B. (1976): Probleme der Effizienzmessung bei Genossenschaften, Tübingen.
- Draheim, G. (1952): Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, Göttingen.
- Draheim, G. (1967 a): Grundprobleme der Genossenschaftsplanung, in: Draheim, G. (Hrsg.): Zur Ökonomisierung der Genossenschaften, Göttingen, S. 272-289.
- Draheim, G. (1967 b): Die Genossenschaft als Forschungsgegenstand, in: Draheim, G. (Hrsg.): Zur Ökonomisierung der Genossenschaften, Göttingen, S. 53-102.
- Engelhardt, W.W. (1969): Utopien als Problem der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, in: Zeitschrift für die gesamten Staatswissenschaften, 125, S. 661-676.
- Engelhardt, W.W. (1977): Zur Frage der Betrachtungsweisen und eines geeigneten Bezugsrahmens der Genossenschaftsforschung, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 27, S. 337-352.
- Engelhardt, W.W. (1983): Aktuelle Grundsatzprobleme des Genossenschaftswesens. Georg Draheim zum Gedenken, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 33, S. 161-175.
- Engelhardt, W.W. (1985): Allgemeine Ideengeschichte des Genossenschaftswesens. Einführung in die Genossenschafts- und Kooperationslehre auf geschichtlicher Basis, Darmstadt.
- Engelhardt, W.W. (1987): Zur grundlagen- und anwendungsorientierten Forschung im ‘Zentrum für Kooperation und Partizipation’ – Bemerkungen zur Morphologie und Typologie, Aktions- und Organisationsentwicklungsforschung bezüglich ‘kooperativer Betriebe’, in: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V. (Hrsg.): Das Zentrum für Kooperation und Partizipation, Baden-Baden, S. 35-48.
- Engelhardt, W.W. (1990): Die Stellung der Genossenschaftslehre (Kooperationswissenschaft) im System der Wissenschaften, in: Laurinkari, J. (Hrsg.): Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, München-Wien, S. 50-69.
- Habermas, J. (1988): Theorie des kommunikativen Handelns, Band I, Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, Frankfurt am Main.
- Kappler, E. (1983): Praktische Folgen einer Rekonstruktion der BWL, in: Kappler, E. (Hrsg.): Rekonstruktion der Betriebswirtschaftslehre als ökonomische Theorie, Spardorf, S. 379-394.
- Kappler, E. (1994): Theorie aus der Praxis. Rekonstruktion als wissenschaftlicher Praxisvollzug der Betriebswirtschaftslehre, in: Fischer-Winkelmann, W.F. (Hrsg.): Das Theorie-Praxis-Problem der Betriebswirtschaftslehre, Tagung der Kommission Wissenschaftstheorie, Wiesbaden, S. 42-54.
- Kirsch, W. (1997): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Kritische Aneignungen im Hinblick auf eine evolutionäre Organisationstheorie, 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage, München.
- Kirsch, W./Seidl, D./van Aaken, D. (2007): Betriebswirtschaftliche Forschung. Wissenschaftstheoretische Grundlagen und Anwendungsorientierung, Stuttgart.
- Patera, M. (1981): Genossenschaftliche Förderbilanz. Theoretische Grundlagen – praktische Durchführung, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 31, S. 212-225.
- Patera, M. (1986): Genossenschaftliche Förderbilanz, in: Patera, M. (Hrsg.): Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens, Wien, S. 515-554.
- Patera, M. (1990): Genossenschaftliche Förderbilanz, in: Laurinkari, J. (Hrsg.): Genossenschaftswesen: Hand- und Lehrbuch, München-Wien, S. 285-301.
- Schmale, I. (2001): Verstehen und Erklären. Eine Darstellung verschiedener Denkansätze mit Ausblick auf die Genossenschaftswissenschaft, in: Schulz-Nieswandt, F. (Hrsg.): Einzelwirtschaften und Sozialpolitik zwischen Markt und Staat in Industrie- und Entwicklungsländern. Festschrift für Werner Wilhelm Engelhardt zum 75. Geburtstag, Marburg, S. 53-67.
- Schmale, I./Blome-Drees, J. (2015): Der Beitrag genossenschaftlicher Primärbanken zur Mobilisierung regionaler Ressourcen – Das Beispiel der VR-Bank Nordeifel eG, in: Andessner, R. u. a. (Hrsg.): Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen, Dokumentation des 11. Internationalen NPO-Colloquiums am 03. u. 04. April 2014 in Linz, Linz, S. 523-533.
- Weber, M. (1973): Über einige Kategorien der Verstehenden Soziologie, in: Winkelmann, J. (Hrsg.): Weber, M.: Soziologie – universalgeschichtliche Analysen – Politik, Stuttgart, S. 97-150.
- Weber, W./Brazda, J. (1993): „Genossenschaftliches Handeln“ – zwei neuere theoretische Ansätze, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 43, S. 99-107.
- Zacherl, U. (1981): Zur Konzeption der genossenschaftlichen Förderbilanz, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 31, S. 226-233.
- Zerche, J./Schmale, I./Blome-Drees, J. (1998): Einführung in die Genossenschaftslehre. Genossenschaftstheorie und Genossenschaftsmanagement, München/Wien.