

„DER MENSCH SOLLTE IMMER IM MITTEL-PUNKT STEHEN“

Text: Laslo Seyda
Foto: Thomas Pirot



4

Dr. Viktoria Schäfer, 33, ist Vorstandsvorsitzende und wissenschaftliche Leiterin von ADG Scientific, dem Forschungsinstitut der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) in Montabaur. Die ADG bietet nachhaltige Bildungsangebote für Genossenschaftsbanken an. Derzeit erforscht Viktoria Schäfer unter anderem genossenschaftliche Praktiken in Südafrika

Die Idee der Genossenschaften ist fast zweihundert Jahre alt und gilt vielen als verstaubt – zu Unrecht. Genossenschaftsforscherin Viktoria Schäfer erklärt, warum das Prinzip nicht nur zeitgemäß, sondern auch besonders zukunftsfähig ist

Frau Schäfer, eine freie Marktwirtschaft bleibt oft nicht ohne Folgen für Mensch und Umwelt. Sind die Genossenschaften die bessere Form des Kapitalismus?

So scharf würde ich das nicht formulieren. Kapital zu bilden, ist an sich ja nicht verwerflich. Weil Genossenschaften aber grundsätzlich auf die Bedürfnisse von allen Mitgliedern achten, werden so auch automatisch gewisse Auswüchse des Kapitalismus vermieden. Das Ziel besteht nicht darin, das schnelle, große Geld zu holen. Stattdessen sind Genossenschaften dafür gemacht, langfristig erfolgreich zu wirtschaften – und vor allem verantwortungsvoll.

Was verstehen Sie denn unter „verantwortungsvoll“?

In Wirtschaftskreisen galt es lange Zeit für legitim, ja sogar förderlich für die gesamte Gesellschaft, wenn der oder die Einzelne rein egoistisch handelt. Dieser Auffassung zufolge helfe ich meinem Nachbarn nur, weil ich dafür Gegenhilfe erwarte – und davon profitieren dann alle. Beispielsweise Milton Friedman, der 1976 mit dem Wirtschaftsnobelpreis ausgezeichnet wurde, hat diese Ansicht geteilt und vertreten, es sei die einzige soziale Verantwortung von Unternehmen, die Gewinne zu maximieren. Dieses Wirtschaftsverständnis ist tief verankert. So berufen sich etwa viele Expertinnen und Experten auf den schottischen Aufklärer Adam Smith, der gemeinhin als Begründer der modernen Wirtschaftstheorie gilt. Seine Gedanken werden noch heute von den meisten Wirtschaftsexperten aufgegriffen. Das Problem dabei ist nur, dass sie oftmals völlig aus dem Zusammenhang gerissen werden.

Inwiefern?

Smith war Moralphilosoph. Und als er im 17. Jahrhundert seine Ideen aufschrieb, ging es beim Unternehmertum auch immer um soziale Fragestellungen. Doch mit den großen Fortschritten der Naturwissenschaften im frühen 19. Jahrhundert wurden Smiths Gedanken immer mehr auf Grund-

lage der Gesetze von Physik und Mechanik bewertet. Es zählte nur noch das, was man analytisch klar erfassen konnte. Diese Ideologie hat sich bis heute durchgezogen. So ist es auch in vielen BWL-Studiengängen: In den Vorlesungen werden ethische Fragestellungen selten als fundamental angesehen, etwa für die Unternehmensstrategie oder die Führung von Menschen. Spätestens mit der Finanzkrise ab dem Jahr 2007 hat sich das aber geändert, es wird sehr intensiv nach Alternativen gesucht, die Debatte wird sehr viel offener geführt. Und auf einmal sind die vermeintlich altbackenen Genossenschaften, die vor allem am Wohl der Mitglieder interessiert sind, wieder ganz modern.

„Früher ging es Unternehmern auch immer um soziale Fragestellungen. Irgendwann aber zählte das nicht mehr“

Immer mehr Menschen verlangen von den Unternehmen, für die sie arbeiten oder bei denen sie einkaufen, dass sie einen Sinn bieten, einen Purpose. In den letzten Jahren sind auch Begriffe wie Social Entrepreneurship und Sharing Economy ein fester Bestandteil in der Ökonomie geworden. Lässt sich das Comeback der Genossenschaft auch durch diese Strömungen erklären?

Kooperationsformen hat es ja schon immer und überall gegeben, früher zum Beispiel in Form von Zünften oder Gilden. Auch wenn es bei vielen Wirtschaftsmodellen der neuen Arbeitswelt sicherlich einige Parallelen gibt, sind Genossenschaften doch ziemlich einzigartig. Es lohnt sich also, genauer hinzusehen und nicht alles in einen Topf zu werfen. Bei manchen Unternehmen spielt beispielsweise finanzielle Hilfe von außen, beispielsweise in Form von Spenden, eine größere Rolle. Interessanterweise verhält es sich bei Genossenschaften in stärker sozialistisch geprägten Umgebungen ähnlich. Während man hierzulande oft darauf setzt, dass sich die Mitglieder größtenteils gegenseitig stützen und füreinander bürgen, gibt es andere Modelle, die sich stärker auf Spenden oder Staatshilfen verlassen. Bei Genossenschaften, die sich am deutschen Modell orientieren, ist das anders.

Was macht das deutsche Genossenschaftsprinzip denn so erfolgreich?

Als Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen ihre Kreditvereine erdachten, aus denen sich später die

Genossenschaftsbanken entwickelten, ging es beim Sparen nicht nur um das Anhäufen von Geld. Das Sparen sollte den Charakter schulen, Fleiß und Leistung erlebbar machen, den Menschen ganzheitlich fördern. Dieser Gedanke der „Hilfe zur Selbsthilfe“ ist einzigartig. Und weil dieser Ansatz so revolutionär war, hat er sich auch auf andere Genossenschaftsmodelle übertragen. Nicht ohne Grund steht die Theorie und Praxis deutscher Genossenschaften auf der Liste der Immateriellen Kulturgüter der UNESCO.

Viele Wirtschaftszweige brechen unter den unterschiedlichen Belastungen der vielen Krisen in den vergangenen Jahren zusammen. Inwieweit sind Genossenschaften besser vor diesen Krisen geschützt?

Die Genossenschaft ist keine Schablone, die auf jede Situation passt. Das Modell ist aber in der Tat ziemlich flexibel. Im Grunde handelt es sich ja nur um eine Gruppe von Menschen, die eine Lösung für ein Problem finden will. Im Prinzip ist völlig egal, wie alt diese Menschen sind, welches Geschlecht sie haben, worin sie ausgebildet wurden und aus welchem sozialen Umfeld sie stammen. Was zählt, ist das gemeinsame Ziel. Und dass sich alle Beteiligten beim Erreichen dieses Ziels gleichermaßen einbringen können und auch dazu aufgefordert sind. Und in der Tat hat die Finanzkrise ab 2007 gezeigt, dass Genossenschaften sehr solide aufgestellt waren und zur Stabilisierung der gesamten Wirtschaft beigetragen haben. Auch in künftigen Krisen können Genossenschaften einen wertvollen Beitrag leisten.

Wie meinen Sie das?

Menschliches Verhalten ist komplex. Menschen sind eben nicht nur, wie in vielen Wirtschaftstheorien unterstellt wird, ausschließlich egoistisch motiviert, sondern sie haben auch soziale und unsoziale Motive. Und mir ist keine andere Organisationsform bekannt, die diese Komplexität unserer Gesellschaft, mit all ihren unterschiedlichen Vorstellungen und Werten, so gut abbilden kann wie die Genossenschaft. Gerade bei komplexen Krisen und gesellschaftlichen Diskursen, kann das nützlich sein.

„Keine Organisationsform kann die Komplexität unserer Gesellschaft so gut abbilden wie die Genossenschaft“

Zum Beispiel?

Man denke nur an das Problem der Politikverdrossenheit, die immer weiter um sich greift: Durch die direkte Beteiligung und Mitbestimmung in einer Genossenschaft wird das Vertrauen in die Demokratie wieder gestärkt. Auch Geschäftsvorgänge wirken weniger abstrakt. Wirtschaft wird so leichter greifbar und verständlich.

Welche Genossenschaft inspiriert Sie besonders?

Während meiner Forschungsarbeit habe ich natürliche viele spannende Projekte kennengelernt. Die VR PLUS Altmark-Wendland eG zum Beispiel geht mir nicht mehr aus dem Kopf. Diese Genossenschaft ist nämlich in mehreren Geschäftsfeldern tätig. Banken, Energie-

lieferanten, Landwirte, Baustoffhändler, Tankstellen gehören zu dem Verbund, sogar eine Gaststätte. Weil die Region sehr ländlich geprägt ist und jeder jeden kennt, sehen die Menschen aber natürlich auch direkt die Wechselwirkungen in ihrem Genossenschaftsnetzwerk. Wenn zum Beispiel die Landwirte wegen anhaltender Dürren eine schlechte Ernte einholen und deshalb ihre Kredite nicht zurückzahlen können, wirkt sich das auf die Bank aus – und damit unmittelbar auf alle anderen Beteiligten. Aber die Vorstände stellen sich die richtige Frage: Wie können wir diesen Lebensraum erhalten? Gemeinsam setzen sie dann ihre Ideen in die Tat um.

Welche Rolle spielen Genossenschaftsbanken im Allgemeinen?

Meiner Meinung nach liegt die größte Stärke der Genossenschaftsbanken nicht nur in ihrem Kernprodukt, den vielseitigen Bankdienstleistungen, sondern im Knüpfen von Kontakten und Pflegen der Beziehungen von Menschen. Wer sonst hat auf lokaler oder regionaler Ebene so ein großes Netzwerk aus Menschen, Organisationen und Unternehmen? Und wer sonst kann so viele Mitglieder mobilisieren? Mit diesen Eigenschaften kann eine Genossenschaftsbank zum Geburtshelfer vieler großartiger Ideen werden. Das lässt sich mit Geld kaum bemessen. Und die Expertise von professionellen Finanzberatern kann dabei helfen, dass Projekte – ob nun genossenschaftlich organisiert oder nicht – gut wirtschaften.

Wo sehen Sie noch Entwicklungsbedarf?

Wir müssen vor allem junge Menschen wieder mehr für das genossenschaftliche Prinzip begeistern. In etablierten Genossenschaften sind diese zumindest öffentlich kaum sichtbar. Und wie überall in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft braucht es mehr Frauen in Spitzenpositionen. Die Leute müssen sich wiedererkennen können. Außerdem braucht es mehr Ideen von außen, aus viel mehr Branchen und Disziplinen. Das alles sind zutiefst demokratische Gedanken – die das Wirtschaften in einer Genossenschaft manchmal anspruchsvoller machen als in traditionellen Unternehmen. Und dafür brauchen wir die klügsten Köpfe aus allen Teilen der Gesellschaft. Denn in einer Genossenschaft sollte Geld nie das alleinige Ziel sein. Im Mittelpunkt sollte immer der Mensch stehen.