

Unterstützungsformen für Seniorengenossenschaften

Zusammenfassung und anstehende Aufgaben

Burghard Flieger

Gründe für fehlende Neugründungen

Gegenwärtig wird vergleichsweise wenig auf genossenschaftliche Lösungen zurückgegriffen. Einige wesentliche Gründe dafür sollen mit einer Qualifizierung für Projektentwicklerinnen und Projektentwicklern für Seniorengenossenschaften systematisch angegangen werden.

Diese Gründe sind:

1. Fehlende Promotoren: Bei der Verbreitung genossenschaftlicher Lösungsansätze haben früher Genossenschaftspioniere wie Raiffeisen, Schulze-Delitzsch, Pfeiffer, Kauffmann etc. eine wichtige Rolle gespielt. Hierfür muss Ersatz gefunden werden.
2. Gestiegene Know-how-Anforderungen: Die Know-how-Anforderungen an Gruppenunternehmensgründungen, sind im Vergleich zu früher erheblich gestiegen. Insofern muss für SeniorengenossenschaftsgründerInnen Wissensvermittlung stattfinden.
3. Unzureichende Wissensaufbereitung: Die Aufbereitung praxisnahen Wissens für Genossenschaftsgründungen ist unzureichend. Die genossenschaftswissenschaftlichen Institute nehmen in Deutschland diese Rolle nicht wahr, da sie sich auf Know-how für etablierte Genossenschaften konzentrieren.
4. Mangelhafte Beratungsinfrastruktur: VermittlerInnen von genossenschaftlichem Gründungs-Know-how außerhalb der genossenschaftlichen Verbände existieren kaum. UnternehmensberaterInnen bzw. Gründungsagenturen, die eine Betreuungs- und Beratungsfunktion für Neugründungen, übernehmen, konzentrieren sich auf andere Unternehmensformen.

Neuerungen durch Promotoren verankern

- Die Geschichte verdeutlicht, ein zentraler Ansatz für die Entwicklung der positiven Möglichkeiten neuer Genossenschaftsgründungen sind Promotorinnen bzw. Promotoren.
- Promotoren sind Menschen, die einen Innovationsprozess aktiv und innovativ fördern. Während der Innovation treten in der Regel sachliche und personelle Barrieren auf, die den Prozess-ablauf stören. Unterschiedliche Promotoren wirken diesen unterschiedlichen Barrieren entgegen (Witte, 1973, Seite 13 – 18).
- Zu unterscheiden werden vor allem sind Macht- und Fachpromotoren, erweitert nach neueren Erkenntnissen durch die Rollen des Prozess- und des Beziehungspromotors.

Eigenschaften von Promotoren als Akteure

- Promotoren sind nach Witte Menschen, die einen Veränderungsprozess aktiv und innovativ fördern. Dieser Prozess wird von den Promotoren gestartet und beendet. Sie überwinden Barrieren, die dem Innovationsprozess entgegenwirken.
- Promotoren zeichnen sich durch ein hohes Aktivitätsniveau aus. Aktivitäten sind Tätigkeiten, die die Innovation vorantreiben. Promotoren sind dafür überdurchschnittlich engagiert.
- Die Promotorenrolle beansprucht persönliche Kapazitäten, die über die Wahrnehmung von Aufgaben formaler Stellenbeschreibungen hinausgehen, d.h., Promotor ist keine Eigenschaft, die einer Stellenbeschreibung entnommen werden kann.

Fehlen von Machtpromotoren

- Machtpromotoren sind Menschen, die ihr hierarchisches Potential dazu einsetzen, Willensbarrieren zu beseitigen. Das hierarchische Potential ist somit die Machtquelle dieses Promotors. Der Machtpromotor ist in der Lage, Mittel und Kapazitäten zu verteilen. Das bezieht sich auf die Bereitstellung von finanziellen Mitteln sowie personellen und technischen Kapazitäten.
- Für die Entwicklung neuer Genossenschaften stehen gegenwärtig faktisch keine Machtpromotoren zur Verfügung. Sowohl die innova eG als auch der Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens versuchen durch Lobbyarbeit Politiker und Verbandsvertreter als Machtpromotoren für verbesserte Bedingungen zu-Gunsten von neuen Genossenschaften zu gewinnen.

Ansatzmöglichkeit durch Fachpromotoren

- Fachpromotoren sind im Innovationsprozess dafür zuständig, Fähigkeitsbarrieren zu beseitigen. Dabei bedienen sie sich ihres in unserem Fall genossenschaftsspezifischen Fachwissens. Dieses müssen sie sich oft erst erwerben. Fachpromotoren können als Erfinder oder Ideenträger bezeichnet werden. Sie übernehmen auch die Aufgaben eines Lehrers.
- Fachpromotoren können als Spezialisten Mitglied der betreffenden Genossenschaft sein oder als externe Berater für die Zeit des Innovationsprozesses ihre Aufgabe übernehmen. Die hierarchische Position spielt nur eine geringe Rolle. Sie müssen Fachwissen aufweisen und diese als Quelle für ihre fachliche Autorität nutzen. Ansonsten scheitern sie daran, den am Prozess beteiligten Menschen die Innovation „zu verkaufen“.

Gestalten und steuern von Abläufen

- Zu den genannten Eigenschaften kommt hinzu, dass Fachpromotoren über die Fähigkeit verfügen müssen, andere dazu zu veranlassen, von neuen Ansätzen Gebrauch zu machen. Hier wird der Übergang fließen zur Rolle des Prozesspromotors.
- Prozesspromotoren benötigen für ihre Arbeit Kenntnis der erforderlichen Vorgehensweisen. Die entscheidende Machtquelle ist ihre Kenntnis formaler und informeller Strukturen, die die Innovationen bzw. Veränderungen tangieren. Prozesspromotoren sollten informelle Bestandteile einer Organisationskultur wahrnehmen und beurteilen zu können und mit diesem Wissen Entscheidungen effizient vorzubereiten. Beim Projektmanagement übernimmt der Projektleiter die Aufgaben des Prozesspromotors.

Äußere Barrieren überwinden helfen

Die bisherigen Überlegungen beziehen sich vorrangig auf den inneren Bereich der Entwicklung einer Seniorengenossenschaft. Promotoren müssen aber eine weitere Schlüsselfunktion übernehmen und nach außen als Beziehungspromotor auftreten. Der Beziehungspromotor beseitigt Barrieren, die im Zusammenhang mit externen Partnern auftreten. Diese Arbeit tangiert vor allem die Aufgabe der Kooperation und Vernetzung. Hier lassen sich vier Barrieren nennen:

1. die Barriere des „Nicht-Voneinander-Wissens“
2. formale Aspekte, die erst ein Zusammenarbeiten ermöglichen
3. die Barriere des „Nicht-Zusammenarbeiten-Wollens“
4. die Barriere des „Nicht-Zusammenarbeiten-Dürfens“.

Notwendiger Rollenwechsel

- Beziehungspromotoren nehmen verschiedene Aufgaben wahr. Eine Möglichkeit ist, bestimmte Personen oder Organisationen zueinander zu führen und sich dann im Hintergrund zu halten. Genauso ist es möglich, dass der Beziehungspromotor selbst die Kommunikation während des gesamten Prozesses führt.
- Der Beziehungspromotor stellt eine Fortentwicklung des Prozesspromotors nach außen dar. Er muss kein ständiges Mitglied der Organisation sein. In überschaubaren, wenig arbeitsteiligen Zusammenhängen, die für neue Genossenschaftsinitiativen charakteristisch sind, kommt es häufiger vor, dass eine Person die verschiedenen Promotorenfunktionen wahrnimmt.

Empirische Erfahrungen

Vorliegend empirische Ergebnisse zur Rolle von Promotoren verdeutlichen:

- Entwicklungsprozesse ohne Promotoren sind kurz, durch eine extrem geringe Anzahl von Aktivitäten gekennzeichnet und weisen einen niedrigen Innovationsgrad auf.
- Aus einer einseitigen Fachstruktur resultiert eine mittlere Anzahl von Aktivitäten bei langer Dauer des Innovationsprozesses. Untersuchungen zeigen, dass am Ende ein unbedeutender Innovationsgrad herauskommt.
- Diese Ergebnisse sprechen dafür, an einer Genossenschaftsentwicklung entweder mehrere Personen mit verschiedenen Promotorenfunktionen zu beteiligen oder dass diese gezielt von einer Person wahrgenommen müssen.

Zwischenresümee:

- Dem Promotorenkonzept kommt früher wie heute für die Entwicklungen von Seniorengenossenschaften als Innovationsprozesse eine starke Bedeutung zu. Da die Aufgabe, Genossenschaften innovativ zu gestalten, komplexer geworden ist, nimmt der Bedarf an Promotoren zu.
- Wichtig: Die Rolle eines Promotors innerhalb eines Projektes sollte dynamisch gehandhabt werden. Es ist vorstellbar, dass sich seine Funktion im Laufe eines Innovationsprozesses wandelt. Während er im ersten Schritt die Rolle eines Fachpromotors wahrnimmt, kann es sinnvoll sein, dass er später die Funktion eines Prozesspromotors ausfüllt.

Promotoren aktueller Projekte:

- Ohne Silke Gross und Gerd Hönscheid-Gross, Vorstände der Villa Emma eG in Bonn, ohne Johann Sperl, Vorstand SENIOREN - WOHNEN eG, Neukirchen b. Hl. Blut, ohne Dietrich Elchlepp, Vorstand Sages eG Serviceagentur für Senioren und Familien, Freiburg, ohne Anton und Dorothea Frey von der Familiengenossenschaft eG, Mannheim und ohne Josef Martin, Vorstand der Seniorengenossenschaft Riedlingen e.V., ohne Urs Bürkle, Vorstand VAUBANaise eG, Freiburg, oder Mathias Abbé, Vorstand, der „Wir für uns eG“ mit Sitz in Heroldsbach gäbe es diese überzeugenden neuen Genossenschaften nicht, die mit ihren Leistungen zukunftsweisend sind.
- Alle Genannten haben mit ihrem Einsatz, ihrem Engagement und ihrer Überzeugungskraft eine nicht zu überschätzende Pionierarbeit geleistet. Durch sie sind überzeugende Modelle entstanden, von denen andere sehr gut lernen können.
- Hinter den meisten neuen Genossenschaften stehen besonders glaubwürdige Menschen. Denn diese Genossenschaftsgründungen haben viel mit Überzeugung und Werten zu tun. Früher und heute geht von ihnen nur in Verbindung mit den sich dort engagierenden Menschen etwas „Ansteckendes“ aus. Erst ihre persönliche Ausstrahlung als Promotoren regt zur Nachahmung an. Insofern, neben dem fachlichen Wissen für die Initiierung neuer Genossenschaften ist entscheidend, dass

Personen zur Verfügung stehen, die selbst vom Genossenschaftsgedanken überzeugt sind. Vor allem durch sie werden andere zu Gruppengründungen angeregt.

Qualifizierung auf den Weg bringen

- Besonders durch die aktuell für Energiegenossenschaften wichtige Promotorenausbildung zum genossenschaftlichen Projektentwickler wurde die Gründungswelle der Energiegenossenschaften mit auf fundierte Füße gestellt. Rund 200 ausgebildete Promotoren gibt es bisher, von denen zwei Drittel in den 800 Energiegenossenschaften engagiert sind. Bei rund zehn Prozent aller Gründungen sind sie von ausschlaggebender Bedeutung.
- Der Schwerpunkt der Qualifizierung liegt im Bereich der Gründungsvorbereitung von Selbsthilfegenossenschaften mit Themen wie Gruppenentwicklung, Weiterbildung, Geschäftsideenausarbeitung, Rechtsformgestaltung, Wirtschaftsplanerstellung sowie Finanzierung.
- Für Senioren-, Familien-, Generations-, Bürgergenossenschaften oder wie auch immer Genossenschaften genannt werden, die Unterstützung für und mit Senioren zur Verfügung stellen, lassen sich ähnliche Erfolge erzielen. Dafür ist eine Zusammenarbeit vieler Organisationen und Menschen erforderlich. Nur so lässt sich das „gute Geschäft“ mit den Senioren so organisieren, dass die Selbsthilfe eine Chance bekommt, dem Kommerz in diesem Sektor durch Selbstverwaltung und Selbstverantwortung, eigenständige gemeinschaftliche Ansätze entgegenzusetzen.
- Im kommenden Jahr können hierfür die entscheidenden Grundsteine gelegt werden. Die innova eG will hierzu durch eine Promotorenausbildung für Seniorengenossenschaften beitragen.