
Weisel, E.: Entscheidungsverhalten in landwirtschaftlichen Genossenschaften. In: Hanf, C.-H., Scheper, W.: Neuer Forschungskonzepte und -methoden in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 25, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (1989), S. 263-267.

ENTSCHEIDUNGSVERHALTEN IN LANDWIRTSCHAFTLICHEN GENOSSENSCHAFTEN

von

E. WEISEL, Gießen

Die wirtschaftlich bedeutendste Form von Kooperationen stellen die Genossenschaften dar.¹

Das Entscheidungsverhalten in Genossenschaften gab in den letzten Monaten immer häufiger Anlaß zu der Frage, ob es sich bei den bekannt gewordenen Fällen genossenschaftlicher Unternehmenskrisen um persönliches Fehlverhalten der Geschäftsführer oder um systembedingte Schwächen der Unternehmensform Genossenschaft handelt.

In der Literatur wird zunehmend die Auffassung vertreten², daß die Probleme, mit denen es die Genossenschaften seit einigen Jahren zu tun haben, in direktem Zusammenhang mit dem spezifischen Entscheidungsverhalten in Genossenschaften stehen müssen.

Inwieweit sich das Entscheidungsverhalten einer Genossenschaft von dem Entscheidungsverhalten anderer Unternehmensformen im idealtypischen Fall abheben kann, soll anhand eines charakteristischen Merkmals jeder Genossenschaft – nämlich ihrem demokratischen Aufbau – diskutiert werden.

DAS PRINZIP DER EINGESCHRÄNKTEN FÜHRERSCHAFT ALS STRUKTURMERKMAL DES GENOSSENSCHAFTLICHEN ENTSCHEIDUNGSPROZESSES

Unter demokratischem Aufbau einer Genossenschaft versteht man allgemein die innere personelle Struktur dieser Institution, die durch das Prinzip der eingeschränkten Führerschaft charakterisiert ist. Die aus diesem Strukturmerkmal abgeleiteten praktischen Handlungsnormen sind:

- Gleichberechtigung der Mitglieder (Ein Mann – eine Stimme).
- Kompetenzverteilung zwischen Mitgliederversammlung, Vorstand und Aufsichtsrat dergestalt, daß die Mitgliederversammlung unverzichtbare Kernrechte behält, die die Mehrheit der Mitglieder zur höchsten Autorität in der Genossenschaft machen (Wahl der Amtsträger, Satzungsänderung, Entscheidung über die Gewinnverwendung, Fusion, Auflösung),
- Entscheidung durch Mehrheitsbeschluß,
- Selbstorganschaft, d.h. Wahl der Amtsträger aus dem Kreis der Mitglieder für beschränkte Amtszeiten,
- demokratische Kontrolle, d.h. Notwendigkeit der periodischen Entlastung der Amts träger durch die Mitgliederversammlung,

1. Vgl. Aschoff, G.; Henningsen, E.: Das Deutsche Genossenschaftswesen, Ffm. 1985. S.36 ff

2. Vgl. Wilhelm, W.: "Chaos im Kollektiv", Manager Magazin Heft 9/88, S. 40-50

Aufsicht über die Geschäftsführung des Vorstandes durch ein besonderes, gewähltes Aufsichtsorgan, das personell und von der Aufgabenstellung her streng vom Vorstand getrennt und nur der Mitgliederversammlung verantwortlich ist.

Gemeinhin spricht man in verkürzter Form auch von den drei genossenschaftlichen "Selbst":

- Selbsthilfe
- Selbstverantwortung
- Selbstverwaltung.

DAS PRINZIP DER EINGESCHRÄNKTEN FÜHRERSCHAFT ALS AMBIVALENTES PHÄNOMEN

Die genossenschaftliche Praxis hat jedoch in der letzten Zeit zunehmend Probleme mit den genannten Handlungsnormen.

Die *Gleichberechtigung der Mitglieder* (Ein Mann – eine Stimme) wirft nur dann relativ wenige Probleme auf, wenn es sich bei den Mitgliedern um eine homogene Mitgliedergruppe handelt. Die Praxis sind aber heute in der Regel nicht homogene sondern heterogene Mitgliedergruppen.

Die Mitglieder weisen eine unterschiedliche Wirtschaftskraft auf und haben unterschiedlich intensive Leistungsbeziehungen mit ihrer Genossenschaft. Diese Feststellung bedeutet jedoch nicht, wie man vermuten könnte, daß Mitglieder mit der größten Wirtschaftskraft auch immer die Mitglieder sind, die die Genossenschaft am intensivsten nutzen.

Ein weiteres Zeichen der Heterogenität der Mitglieder ist z.B. bei den Genossenschaftsbanken das breite Spektrum der vertretenen Berufsgruppen.

Die *Kompetenzverteilung* zwischen Mitgliederversammlung, Vorstand und Aufsichtsrat ist im Genossenschaftsgesetz geregelt.³ Die Gründer des modernen Genossenschaftswesens hatten hinsichtlich der Mitwirkungsrechte der Mitglieder die direkte Demokratie vor Augen. In den seinerzeit noch relativ kleinen, überschaubaren genossenschaftlichen Personenvereinigungen sollte die Willensbildung nicht nur im Grundsatz sondern auch im einzelnen von unten nach oben verlaufen; die Generalversammlung als die Gesamtheit der Mitglieder einer Genossenschaft war von Anfang an deren höchste Entscheidungsinstanz und zunächst nicht nur zuständig für Satzungsänderungen sowie beispielsweise für die Bestellung und Abberufung des Aufsichtsrates, sondern sie hatte auch das Recht, über Einzelfragen der Geschäftsführung mitzuzentscheiden. Dieses Recht stand auch dem Aufsichtsrat zu.

Das Wachstum der Genossenschaften führte weg von der direkten Demokratie zur repräsentativen Demokratie. Der Einfluß der Mitglieder auf die Geschäftsführung verlor an Bedeutung, während umgekehrt dem Vorstand mit der Novelle zum Gen.Ges. von 1972 mehr eigenständiger Entscheidungsspielraum zuwuchs. Der Stand der Entwicklung der sogenannten repräsentativen Demokratie stellt sich heute wie folgt dar:

Mit der Einführung der Vertreterversammlung ist die Masse der Mitglieder von den Entscheidungsprozessen praktisch ausgeschlossen. Die aktive Rolle des Mitgliedes als Teilnehmer am Prozeß der Willensbildung wird, überspitzt ausgedrückt, auf den Akt der Zustimmung oder Ablehnung der von der Genossenschaftsleitung erstellten Liste der Vertreter reduziert.

Darüberhinaus ist so lange wenig Partizipationsbereitschaft und –interesse vorhanden, wie die Unternehmenspolitik der Genossenschaft die Akzeptanz der Mitglieder findet.

3. Vgl. GenG § 24 ff, GenG § 37 ff

Nachweisbar ist auch, daß mit der Entwicklung der Genossenschaften zu höheren Organisationsformen und zunehmender Betriebsgröße die Abnahme der Fähigkeit und Möglichkeiten der Mitglieder, die Unternehmenspolitik einer Genossenschaft aktiv mitzugestalten, offensichtlich einhergeht.

Die Mitglieder überlassen die Willensbildung immer stärker den Selbstverwaltungsorganen. Auf diese Weise werden Kompetenzen von der Mitgliederversammlung und der Vertreterversammlung auf den professionellen Vorstand verlagert.

Das Ergebnis der Fortentwicklung der repräsentativen Demokratie in den Genossenschaften ist, daß die Mitglieder den Unterschied in der Stellung eines Mitgliedes und Nichtmitgliedes nicht mehr sehen. Wen wundert es da, daß es um die Motivation der Mitglieder bei der Aufrechterhaltung der Mitgliedschaft immer schlechter steht und sich die Desintegration in den Genossenschaften zu einem Problem auswächst.

Bestandteil der *genossenschaftlichen Selbstverwaltung* ist der Aufsichtsrat. Er besteht mindestens aus drei von der Generalversammlung zu wählenden Mitgliedern. Aufgabe des Aufsichtsrates ist die Überwachung der Geschäftsführung des Vorstandes. Geschäftsführungskompetenzen dürfen nach dem Genossenschaftsgesetz auf den Aufsichtsrat nicht übertragen werden.⁴

Auch bezüglich des Aufsichtsrates sieht die Praxis anders aus als im Gesetz beschrieben. Der *Aufsichtsrat* als *ehrenamtlich* tätiges *Kontrollorgan* ist heute oft fachlichen Anforderungen ausgesetzt, die das übliche Ehrenamt immer weniger erfüllen kann. Die Diskrepanz in der Qualifikation zwischen dem Aufsichtsrat und dem professionellen Vorstand ist deshalb zunehmend spürbar.

Objektivität und Neutralität des Aufsichtsrates ist zudem häufig ein Problem, da Vorstand und Aufsichtsrat gemeinsam in wichtigen Fragen die Geschäftsführungsentscheidungen treffen. Die Einbindung des Aufsichtsrates in die Mitverantwortung für die Geschäftsführung muß notwendigerweise die Tauglichkeit des Aufsichtsrates als Kontrollorgan mindern.⁵

An dieser Stelle muß noch einmal erinnert werden, daß die vorangegangenen Ausführungen zum Entscheidungsverhalten in Kooperationen ihren Ausgangspunkt in einem der charakteristischen Merkmale jeder Genossenschaft haben, nämlich ihrem inneren demokratischen Aufbau, gekennzeichnet durch das Prinzip der eingeschränkten Führerschaft. Dieses Prinzip bedeutet nach den hier vorgestellten Thesen zum Entscheidungsverhalten in Kooperationen, daß in den Genossenschaften eine genossenschaftsspezifische Form multipersonaler, kooperativer Entscheidungsbildung gesetzlich vorgeschrieben ist, die heute jedoch in der Praxis aus den angesprochenen Gründen nicht ohne größere Probleme funktioniert.

Die Ergebnisse des praktizierten kooperativen Entscheidungsverhaltens sind in zweierlei Hinsicht in jüngster Zeit immer häufiger Gegenstand öffentlicher wie auch genossenschaftsinterner Diskussionen.⁶

Auf der einen Seite reißen die Fälle von genossenschaftlichem Mißmanagement nicht ab. Auffallend an diesen Fällen gegenüber den Vorkommnissen früherer Jahre ist in der Regel die Dimension des angerichteten Schadens und das Maß an ökonomischer Ignoranz, das bei diesen Pleiten zu Tage tritt.

4. Vgl. Möhn, R.: Wofür haftet der Aufsichtsrat einer Genossenschaft persönlich? Bad Harzburg 1981, S. 39

5. Vgl. GenG § 37 ff

6. Vgl. Wilhelm, W.: "Chaos im Kollektiv"

Auf der anderen Seite ist z.B. bei vielen Warengenossenschaften festzustellen, daß sie – bedingt auch durch die direkte Abhängigkeit von der Landwirtschaft – nicht mehr in der Lage sind, allein durch gezieltes Handeln den Abwärtstrend aufzufangen, so daß die Unterlassung praktisch schon eine Strategie ist. In einem Beratungsbericht aus dem Jahre 1988 über die Kreditgenossenschaften heißt es denn auch zum Thema Entscheidungsverhalten, daß eine wesentliche Schwäche der Kreditgenossenschaften in der zunehmenden Entscheidungsträgheit und –unfähigkeit in elementaren strategischen Grundfragen zu sehen ist.⁷

DAS PRINZIP DER EINGESCHRÄNKTEN FÜHRERSCHAFT ALS BEDEUTENDES, ABER NICHT EINZIGES STRUKTURMERKMAL GENOSSENSCHAFTLICHEN HANDELNS

Die vorangegangenen Ausführungen über die repräsentative Demokratie bzw. die eingeschränkte Führerschaft dienten dazu, einen ersten Zusammenhang zwischen dem erläuterten Strukturmerkmal und den daraus resultierenden Handlungsnormen einerseits und dem praktizierten Handeln andererseits aufzuzeigen. Die Diskrepanzen zwischen dem Verhaltens-Soll und dem Verhaltens-Ist sind unübersehbar.

Es wäre aber nicht nur zu einfach sondern schlichtweg falsch, alleine am Beispiel des Prinzips der eingeschränkten Führerschaft das genossenschaftliche Entscheidungsverhalten zu diskutieren. In der Literatur werden weitere Strukturelemente genannt, von denen sicherlich ebenfalls die Qualität der Entscheidungen in Genossenschaften beeinflußt wird⁸. Man denke hierbei nur an solche Elemente wie den Förderungsauftrag oder die Freiheit des Beitritts und des Ausscheidens.

EIN NEUES FÜHRUNGSMODELL FÜR DAS KOOPERATIVE ENTSCHEIDUNGSVERHALTEN

Das Bedauerliche an der hier andiskutierten Misere des kooperativen Entscheidungsverhaltens ist, daß es sie im Grunde nicht zu geben brauchte; andererseits kann sie immer noch behoben werden. Dazu ist es allerdings notwendig, das Prinzip der eingeschränkten Führerschaft als Führungsform zu überdenken und den veränderten Rahmenbedingungen des kooperativen Entscheidungsverhaltens anzupassen. Beispiele für solche veränderten Rahmenbedingungen sind:

- (a) die veränderten Förderungserwartungen,
- (b) die Betriebsgröße der heutigen Genossenschaften,
- (c) die neuen Techniken zur Abwicklung der Geschäfte,
- (d) das professionelle Management,
- (e) die neue Mündigkeit der Mitglieder,
- (f) die veränderten Wettbewerbsbedingungen,
- (g) die größeren Anforderungen an das Ehrenamt.

Da es sich bei den aufgeführten Rahmenbedingungen nur um Beispiele handelt, müßte einer neuen Interpretation des Prinzips der eingeschränkten Führerschaft eine vollständige Analyse der Handlungssituation typischer Genossenschaften vorausgehen. Handlungssituationen sind nach allgemeiner Auffassung in der Literatur definiert durch die Feldkomponente (faktische Handlungsprämissen) und die Zielkomponente (imperativische Handlungsprämissen)⁹, um Handlungsaktivitäten als Aufgaben in Genossenschaften zu beschreiben, ist es notwendig, darüber hinaus den erlaubten Handlungsspielraum der Funktionsträger anzugeben. Durch

7. Vgl. Wilhelm, W.: "Chaos im Kollektiv"

8. Vgl. Aschhoff, G., Menningsen, E.: Das deutsche Genossenschaftswesen, Ffm. 1985, S.110 ff

9. Vgl. Frese, E. Kontrolle und Unternehmungsführung, entscheidungs- und organisationstheoretische Grundlagen: Wiesbaden 1968, S. 23 ff

Feld-, Ziel- und Strukturkomponente wird das Feld aller legitimierten Handlungsmöglichkeiten in den Genossenschaften abgesteckt.

Die Ergebnisse der Definition der Handlungsschablonen dienen als Grundlage für die Anpassung des inneren demokratischen Aufbaus an die veränderten Gegebenheiten der Genossenschaften. Ein Führungsmodell, mit dem das künftige Überleben der Genossenschaften sichergestellt werden soll, wird sich durch eine höhere strukturelle und inhaltliche Rationalität des Entscheidungsverhaltens auszeichnen müssen. Die neue Qualität der strategischen Entscheidungen in den Genossenschaftsunternehmen wird den Orientierungsrahmen für das Entscheidungsverhalten auf allen Ebenen der Kooperationen abgeben.

In einem System eingeschränkter Führerschaft, in dem jeder auf den anderen so viel Rücksicht nimmt bzw. auf sein Engagement hofft, bleibt zu befürchten, daß der notwendige Initialfunke einfach ausbleibt. Der multipersonale, kooperative Entscheidungsprozess zur Entwicklung neuer Entscheidungsmodelle wird damit leider so lange dem Zufall überlassen bleiben, wie das neue Führungsmodell die Zuständigkeit für die strategische Planung nicht regelt. Das Genossenschaftswesen verfügt über die Ressourcen, die dazu notwendigen Führungsmodelle zu konzipieren und zu realisieren, die im Wettbewerb bestehen können. Es bleibt zu hoffen, daß man sich dieser Ressourcen und der Notwendigkeit ihres gezielten Einsatzes allgemein bewußt wird.