

**Johannes Blome-Drees**

# **Aktionsforschung als Strategie explorativer Genossenschaftsforschung**

*Explorative Forschung; Aktionsforschung; Organisationsentwicklung; Genossenschaften; Förderbilanzen; Erfolgsermittlung*

*Der vorliegende Beitrag befasst sich mit der Rolle der Aktionsforschung als Strategie explorativer Genossenschaftsforschung. Am Beispiel der Erstellung und Entwicklung genossenschaftlicher Förderbilanzen wird erläutert, dass Aktionsforschung für die anwendungsorientierte Genossenschaftsforschung von erheblicher Bedeutung sein kann. Aufgrund ihres inhärenten Organisationsentwicklungspotenzials bieten Genossenschaftliche Förderbilanzen einen ausgezeichneten Rahmen zur Sicherung und zeitgemäßen Weiterentwicklung genossenschaftlicher Identität.*

## **I. Einleitung**

Der vorliegende Beitrag soll in engem Bezug zu Überlegungen Johann Brazdas einen Eindruck von der Bedeutung der Aktionsforschung als einer wichtigen Strategie im Rahmen explorativer Genossenschaftsforschung vermitteln. Zu diesem Zweck wird zunächst ein kurzer Blick auf Techniken und prominente Strategien geworfen, die explorative Forschungen für gewöhnlich kennzeichnen, bevor anschließend am Beispiel der Entwicklung und Erstellung Genossenschaftlicher Förderbilanzen die Aktionsforschung als Strategie explorativer Genossenschaftsforschung aufgegriffen und ihre Besonderheit erläutert wird.

## **II. Techniken explorativer Forschung**

Explorative Forschung dient der Erkundung bislang nicht oder nur wenig beachteter Phänomene und der damit verbundenen erfahrungswissenschaftlich geleiteten Konstruktion von Theorien (vgl. Szyperski/Müller-Böling 1981, S. 181). Kromrey bezeichnet die Exploration als „das umfassende, in die Tiefe gehende, detektivische Erkunden des Forschungsfeldes, das Sammeln möglichst vielfältiger und das gesamte Spektrum von Sichtweisen repräsentierender Informationen“ (Kromrey 1998, S. 67). Das detektivische Erkunden verdeutlicht, dass es zunächst darum geht, einen ersten Zugang zu interessierenden Aspekten eines Objektbereiches zu erlangen. Forschung ist demnach immer dann explorativ, wenn sie primär nicht der Überprüfung theoretischer Aussagen dient, sondern deren Entwicklung in den Blick nimmt. Die Exploration nimmt als detektivisches Erkunden damit einen eigenständigen Charakter wissenschaftlicher Aktivitäten ein (vgl. etwa Bortz/Döring 1995; Flick/von Kardoff/Steinke 2005).

Das technische Spektrum explorativer Forschungen ist sehr vielfältig. In der explorativen Forschungspraxis finden vor allem Techniken der qualitativen Sozialforschung Anwendung. Eine umfassende Darstellung kann und soll hier nicht erfolgen. Die nachstehenden Überlegungen versuchen das breite Feld explorativer Techniken überblicksartig zu ordnen (für eine ausführliche Darstellung vgl. etwa Bortz 1984; Hopf/Weingarten 1993; Dieckmann 1998; Mayring 2002; Lamnek 2005). Die folgende Abbildung gibt diesen Ordnungsversuch wieder.

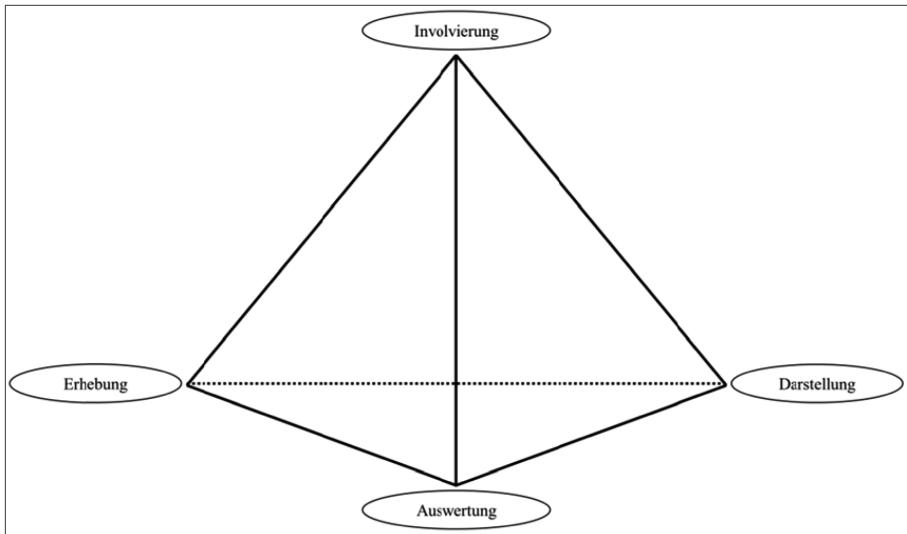


Abbildung 1: Bezugsrahmen zur Ordnung grundsätzlicher Techniken explorativer Forschung  
Quelle: In Anlehnung an Ponn 2008, S. 18

Die Abbildung zeigt einen Tetraeder, an dessen oberer Ecke der Begriff der Involvierung steht. Die drei unteren Ecken stehen für unterschiedliche Erhebungs-, Auswertungs- und Darstellungstechniken explorativer Forschung. Zum einen bringen sie mit der Datenerhebung, Datenauswertung und Darstellung der Forschungsergebnisse die herkömmlichen Phasen explorativer Forschungsepisoden zum Ausdruck.

Die mit Erhebung gekennzeichnete Ecke des Tetraeders beinhaltet Techniken der Datenerhebung, unter denen üblicherweise verschiedene Formen von Interviews diskutiert werden, die primär anhand ihrer Standardisierung in teilstandardisierte und nichtstandardisierte Interviews unterschieden werden. Im Gegensatz zu standardisierten Interviews zeichnen sich teilstandardisierte Interviews dadurch aus, dass den Befragten keine Antworten vorgegeben werden und Interviews daher weniger stark strukturiert sind, wohingegen bei nichtstandardisierten Interviews deren Entwicklung völlig offen bleibt und primär von den Befragten bestimmt wird.

Die mit Auswertung gekennzeichnete Ecke des Tetraeders steht für die vielfältigen Auswertungsmethoden qualitativer Sozialforschung, die sich ebenfalls in zwei Gruppen unterteilen lassen. Die erste Gruppe bilden kodierende Techniken, die in der Auseinandersetzung mit den vorliegenden Daten der Entwicklung von Kategorien zur Beschreibung untersuchter Zusammenhängen

ge dienen. Die zweite Gruppe stellen fallrekonstruktive Techniken dar, die den Verlauf und die Handlungslogik einzelner Fälle nachzeichnen sollen.

Die dritte Ecke des Tetraeders steht für darstellende Techniken explorativer Forschungsergebnisse. Die Darstellung explorativer Forschung stellt ein bis heute schwieriges Problem dar. Qualitative Forschungsergebnisse lassen sich häufig nicht prägnant präsentieren, ohne die inhärente Komplexität zu vernachlässigen. Häufig erfolgt eine Darstellung unter Verzicht auf formale wissenschaftliche Aussagen im erzählenden Stil.

Die Spitze des Tetraeders ist mit dem Begriff 'Involvierung' bezeichnet, womit Art und Ausmaß der Einbeziehung des Forschers in die untersuchte Praxis zum Ausdruck gebracht werden. In der qualitativen Sozialforschung wird hier zwischen der teilnehmenden Beobachtung und der nicht-teilnehmenden Beobachtung unterschieden. Bei der nicht-teilnehmenden Beobachtung hat der Forscher keinen direkten Kontakt zum Objektbereich; seine Arbeit beschränkt sich primär darauf, als Außenstehender Beobachtungen anzustellen. Bei der teilnehmenden Beobachtung begibt sich der Forscher dagegen in das Feld und stellt als mehr oder weniger kompetenter Teilnehmer Beobachtungen an. Die Involvierung steht an der Spitze des Tetraeders, weil sie als entscheidender Faktor die jeweiligen Ausprägungsformen der Erhebung, Auswertung und Darstellung beeinflusst (vgl. Ponn 2008, S. 20).

Die bisherigen Überlegungen sollten anhand des vorgenommenen Ordnungsversuches einen großen Überblick über die in der explorativen Forschung Verwendung findenden Techniken vermitteln. Wir verlassen nunmehr die Ebene der Techniken explorativer Forschung und wenden uns mit der Fallstudienforschung und der Aktionsforschung konkreten Forschungsstrategien zu, die in der explorativen Forschung im Zusammenhang mit der erfahrungswissenschaftlichen Konstruktion von Theorien eine wichtige Stellung einnehmen.

### **III. Forschungsstrategien explorativer Forschung**

#### **1. Fallstudienforschung**

Der in der Literatur zur Fallstudienforschung in jüngerer Zeit am häufigsten zitierte Autor Yin charakterisiert die Forschungsstrategie der Fallstudienforschung wie folgt: „A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in its real-life context, especially, when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident“ (Yin 2003, S. 13 f.). Der wissenschaftliche Anspruch von Fallstudien ist demgemäß nicht auf statistische Generalisierbarkeit und Häufigkeitsaussagen, sondern auf eine möglichst genaue Erfassung einzelner Phänomene gerichtet. Zu diesem Zweck werden die Rahmenbedingungen beobachteter Phänomene ausdrücklich in den Forschungsprozess einbezogen, weil in ihnen gehaltvolle Informationen vermutet werden und eine von den Rahmenbedingungen unabhängige Forschung ohnehin nicht möglich erscheint. Forscher sind daher aufgefordert, ein Design zu entwickeln, dass den Forschungszielen und empirischen Rahmenbedingungen angemessen Rechnung trägt und von vornherein nicht zu verallgemeinern ist (vgl. Yin 2003, S. 97).

In diesem Sinne ist Fallstudienforschung mehr als eine Technik der Datenerhebung und Datenauswertung. Sie stellt eine umfassende Strategie explorativer Forschung dar, die sich unterschiedlicher Techniken bedient, um in betrachteten Fällen angemessene Antworten auf die aufgeworfenen Forschungsfragen zu finden und im Rahmen der Konstruktion von Theorien verwendet werden kann (vgl. etwa Probst/Raub 1995; Eisenhardt 1989). Forscher können als teilnehmende und nicht-teilnehmende Beobachter agieren, wobei im letzteren Fall hohe Interpretationsleistungen der Forscher erforderlich sind. Oftmals treten Forscher daher als teilnehmende Beobachter auf. Sie sind in den Objektbereich involviert, nehmen jedoch aktiv keinen Einfluss auf die beobachteten Phänomene (vgl. Ponn 2008, S. 27). Dies ändert sich bei der trotz einiger Ähnlichkeiten weit über die Fallstudienforschung hinausgehenden und im vorliegenden Beitrag im Mittelpunkt stehenden Aktionsforschung.

## 2. Aktionsforschung

Ohne im Einzelnen auf die Entwicklungslinien und die umfangreiche Diskussion der Aktionsforschung in den Sozialwissenschaften eingehen zu können (vgl. etwa Kappler 1980; Gerwin 1981; Reason/Bradbury 2001), soll im Folgenden kurz die Bedeutung der Aktionsforschung für eine anwendungsorientierte oder besser angewandte explorative Forschung verdeutlicht werden.<sup>1</sup> Aktionsforschung lässt sich nach Lewin, einem ihrer Begründer, wie folgt beschreiben: „Die für die soziale Praxis erforderliche Forschung lässt sich am besten als eine Forschung im Dienste sozialer Unternehmungen oder sozialer Technik kennzeichnen. Sie ist eine Art Tat-Forschung (‘Action Research’), die eine vergleichende Erforschung der Bedingungen und Wirkungen unterschiedlicher Formen des sozialen Handelns und eine zu sozialem Handeln führende Forschung ist. Eine Forschung, die nichts anderes als Bücher hervorbringt, genügt nicht“ (Lewin 1953, S. 280).

Engelhardt sieht das Interesse an der Aktionsforschung daher auch in der „Praxisferne des herkömmlichen empirischen bzw. empirisch-theoretischen Theorietyps“ (Engelhardt 1987, S. 39) begründet. Aktionsforschung will Gestaltungsvorschläge liefern, die der Lösung praxisrelevanter Probleme dienen. Dabei geht es nicht um die bloße Anwendung theoretischen Wissens, sondern um eine unmittelbare Verknüpfung von Problemlösungs- und Forschungsprozessen. Aktionsforschung hat das Ziel, als Vermittler zwischen Wissenschaft und Praxis zu fungieren. Sie „sucht wissenschaftliche Ergebnisse im Verlaufe praktischer Tätigkeit zu gewinnen sowie zugleich wissenschaftliche Vorgehensweisen in die Praxis selbst einzubeziehen“ (Engelhardt 1987, S. 40). Aktionsforschung stellt nach hier vertretenem Verständnis eine Forschungsstrategie dar, die nicht allein der Prüfung theoretischer Aussagen, sondern besonders ihrer Entwicklung dient. Sie stellt eine Forschungsstrategie dar, die das Erlangen wissenschaftlicher Erkenntnisse mit der Lösung praktischer Probleme systematisch zu verbinden sucht. Nach Kirsch beschränkt sich der Aktionsforscher „nicht darauf, wissenschaftliche Ergebnisse im Rahmen einer Nicht-Echtzeitforschung zu produzieren, von denen angenommen wird, dass sie unter bestimmten Bedingungen

<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 (vgl. Blome-Drees 2001, S. 289).

anwendbar sein könnten. Der Aktionsforscher möchte tatsächlich 'anwenden'“ (Kirsch 1977, S. 315).

Kirsch bringt die Aktionsforschung mit der Unterscheidung von Echtzeitforschung und Nicht-Echtzeitforschung in Verbindung. Echtzeit-wissenschaftliche 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 der Basis historischer Daten versucht man zu Erkenntnissen zu gelangen, die allenfalls in der Zukunft Prozesse beeinflussen und Probleme lösen können. Aktionsforschung ist dagegen in erster Linie Echtzeitforschung. In der Aktionsforschung wird die – wie auch noch in der Fallstudienforschung – 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 (vgl. etwa Staehle 1992, Sp. 1479; Kirsch 1997 a, S. 468).

Anwendungsorientierte Forschungen bedürfen eines reflektierten Verständnisses darüber, welche Probleme aus Sicht der Praxis überhaupt als relevant angesehen werden. Anwendungsorientierte Forschungen, die Beiträge zur Bewältigung praktischer Probleme leisten sollen, sind ohne Vorstellungen über die aus Praktikersicht zu lösenden Probleme nicht denkbar (vgl. Blome-Drees 2011 a, S. 104). Diese Probleme bedürfen der Explikation. Ein „echtes“ Verständnis für die Probleme der Praxis kann dabei nur erlangen, wer sich zu einem kompetenten Teilnehmer der Tradition dieser Praxis macht, um die subjektiven Sinngehalte der Akteure verstehen zu können. Dieses Wissen kann man sich als Forscher nur aneignen, wenn man selbst kompetenter Teilnehmer jener Lebens-, Sprach- und Wissensformen wird, denen diese Regeln entstammen (vgl. Habermas 1982, S. 602).

Für die Forscher liegt der Reiz der Aktionsforschung daher darin, dass sie sich quasi nebenbei eine Regelkompetenz der Lebens-, Sprach- und Wissensformen des Objektbereiches aneignen (müssen). Diese Teilnahme ist für die Aktionsforschung deshalb konstitutiv, weil nur so ein Wissen über das Problem entstehen kann, um dessen Lösung es geht (vgl. Blome-Drees 2011 b, S. 11). Die Aktionsforscher beteiligen sich aktiv am Problemlösungsprozess und sind keine passiven Beobachter: „Nur die Involvierung in die tatsächlichen Problemlösungsprozesse der Praxis [...] schafft genügend Sensitivität gegenüber den Problemen und eröffnet die Chance für ein 'Verstehen' dieser Probleme“ (Kirsch 1977, S. 315). Zu diesem Zweck arbeiten Aktionsforscher und Praktiker eng zusammen. Beide treten in einen intensiven Dialog, um einerseits praktische Probleme zu lösen und andererseits theoretische Überlegungen anhand dieser Probleme weiterzuentwickeln (vgl. Knyphausen 1997, S. 128).

Mit dieser Einschätzung befindet man sich übrigens im Einklang mit Schmalenbach, einem der bekanntesten deutschsprachigen Betriebswirte, der sich in einem bereits 1911 veröffentlichten programmatischen Aufsatz mit dem Titel „Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre“ vehement gegen jede Art von Wissenschaft ausgesprochen hat, die reine „Stubengelehrte“ hervorbringt. Die Teilnahme an der Praxis ist seiner Meinung nach „von erheblichem Einfluss auf Lehrtätigkeit und Forschung; [sie] erschließt ein Material, über das ein Stubengelehrter schlechterdings nicht verfügen kann“ (Schmalenbach 1911, S. 315). Wenn die Forscher also nicht nur „Stubengelehrte“ sein und mehr als nur „Oberflächenphänomene“ (Brazda 1988, S. 77) beschreiben und erklären

wollen, wird ihnen nichts anderes übrig bleiben, als „in die ‘Niederungen’ der Praxis hinabzusteigen, sich in deren Problemlösungs-Prozesse involvieren zu lassen, um daraus Erfahrungen und Material für Wissenschaftliches zu gewinnen“ (Schwarz/Putschert 1996, S. 68).

Aktionsforschung als problemlösungsorientierte Forschungsstrategie ist dabei eine relativ extreme Form der angewandten Wissenschaften, bei der die Aktionsforscher sehr stark in die Steuerung von Aktionen involviert sind. Diese Involvierung ist durch eine große Reichweite und hohe Intensität gekennzeichnet. Die große Reichweite der Involvierung kann unter Bezugnahme auf den Hinweis erläutert werden, dass die Steuerung sozialer Prozesse mit Entscheidungs-, Erkenntnis-, Macht- und Konsensbildungsprozessen verbunden ist. Aktionsforscher beschränken sich nicht nur auf Erkenntnisprozesse im Rahmen der Steuerung; sie sind 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 (vgl. Blome-Drees 2003, S. 116). Aktionsforscher sind mithin keine kühlen Beobachter, sondern identifizieren sich mit Aktionen. Nach Kirsch existiert ein „egoinvolvement“ (Kirsch 1977, S. 313).

Aktionen sind Projekte jeglicher Art, beispielsweise die Entwicklung von Managementsystemen oder die Erarbeitung und Einführung von Technologien (vgl. Kirsch 1977, S. 312). Meist sind solche Projekte mit einem mehr oder weniger tiefgreifenden Wandel in den beteiligten Organisationen verbunden. Man kann sagen, dass Aktionsforscher in diesem Sinne als Change Agenten fungieren. Allerdings bleibt ihre Mitwirkung nicht auf diese Rolle beschränkt. Aktionsforscher sind nicht nur als Change Agenten in Aktionen eingebunden, sondern verstehen sich auch als Wissenschaftler. Damit füllen Aktionsforscher praktisch zwei Rollen aus: Die Rolle des Wissenschaftlers und die Rolle des Change Agent. Als Wissenschaftler betreiben Aktionsforscher Aufklärung, als Change Agenten betreiben sie Unternehmenspolitik (vgl. etwa Kirsch/Seidl/van Aaken 2007, S. 231; Schwarz 1992, S. 41; Kirsch 1981, S. 209; Thom 1992, Sp. 1480).

Bereits an früherer Stelle haben wir darauf hingewiesen, dass die Praxis wissenschaftliche Konzeptionen nur anwendet, wenn sie auf praktische Problemstellungen in der Wahrnehmung der Praxis brauchbare Antworten bieten; wissenschaftliche Konzeptionen werden also nur dann aufgegriffen, wenn sie mit der Problemsicht der Praxis harmonieren. Dies gilt vor allem dann, wenn die Praxis Forschung auch finanziell alimentiert, indem sie der Wissenschaft Forschungsaufträge erteilt (vgl. etwa Blome-Drees/Schmale 2003, S. 247; Freimann 1994, S. 19). Dieser Einschätzung liegt die systemtheoretische Einsicht zugrunde, dass Interventionen in soziale Systeme wirkungslos bleiben, wenn sie sich nicht in deren bestehende Wirklichkeitskonstruktionen einfügen (vgl. Willke 1987, S. 333). Damit Praktiker wissenschaftliches Wissen aufgreifen, müssen sie von dessen Nützlichkeit überzeugt sein. Anwendungsorientierte Wissenschaften sollten sich daher ein Vorverständnis der Probleme der Praxis verschaffen und dieses zum Ausgangspunkt ihrer Problemplikation machen. Nach den bisherigen Überlegungen sollte dieses Vorverständnis das Ergebnis eines Verstehens der Lebens-, Sprach- und Wissensformen der relevanten Praxis sein (vgl. Blome-Drees 2006, S. 9).

Praxis kann man aber – wie ausgeführt – nur verstehen, wenn man über eine Partizipation an dieser Praxis selbst deren Regeln einübt und beherrschen lernt. Eine solche Sichtweise macht deutlich, dass Forscher häufig zu Recht dem Vorwurf der Praxis ausgesetzt sind, sie besäßen von dieser

Praxis keine Ahnung, da sie nicht selbst in dieser Praxis teilnehmend tätig gewesen wären. Im Rahmen von nichtteilnehmenden Beobachtungen ist eben nicht garantiert, dass die Forscher die beobachteten Phänomene angemessen verstehen, da sie die Regeln der beobachteten Praxis nicht hinreichend beherrschen. Die übliche empirische Feldforschung, in der Forscher praktisches Handeln gleichsam von außen beobachten, ersetzt nicht das Verstehen dieses Handelns aufgrund einer regelpartizipativen Teilnahme (vgl. Blome-Drees/Schmale 2002, S. 23).

Kirsch unterscheidet in Anlehnung an die sozialwissenschaftliche „Erklärens-Verstehens-Kontroverse“ zwischen der Binnen- und Außenperspektive als mögliche Zugänge von Forschern zu ihrem Objektbereich. Für ein wirkliches Verstehen müssen die Forscher von der Außenperspektive in die Binnenperspektive wechseln, an den sozialen Prozessen in und um Organisationen herum teilnehmen und sich somit die organisationsspezifischen Lebens-, Sprach- und Wissensformen aneignen. Das Erkenntnisinteresse der Forscher richtet sich hier nicht auf aus der Außenperspektive beobachtbare Regelmäßigkeiten, sondern auf Regeln, denen Akteure bei ihren Handlungen folgen (vgl. Kirsch/Seidl/van Aaken 2010, S. 7). Die Perspektive der Forscher ist nicht die objektiver Beobachter, sondern die von Teilnehmern, die die subjektiven Sinngehalte der Akteure zu verstehen versuchen. Verstehen hat viel mit einer Regelpartizipation und damit mit der Einnahme einer Binnenperspektive zu tun. Es geht um rekonstruktives Verstehen. Teilnehmende Beobachtung ist jedoch nicht per se mit der Einnahme einer Binnenperspektive gleichzusetzen. Auch teilnehmende Beobachter beobachten immer wieder aus der Außenperspektive – wenn sie beispielsweise Dokumente lesen und auswerten, die sich auf den Objektbereich beziehen (vgl. Kirsch 1997 b, S. 3; zur Bedeutung der „Erklärens-Verstehens-Kontroverse“ für Genossenschaften vgl. Schmale 2001).

## IV. Genossenschaftliche Aktionsforschung

### 1. Das Wiener Modell der Genossenschaftlichen Förderbilanz

Als bekanntestes Beispiel genossenschaftlicher Aktionsforschung kann das Modell der Genossenschaftlichen Förderbilanz der Wiener Forscher Patera, Zacherl, Amann und Brazda angesehen werden. Von der Idee her sind Genossenschaftliche Förderbilanzen in erster Linie Instrumente mitgliederbezogener Rechnungslegung und sollen als partizipativer Prozess durch ihre Erstellung Anregungen zu Fördermaßnahmen geben. Sie sollen Anstoß, Ansporn und Anregung sein, die Verantwortung und die Chancen gegenüber den Mitgliedern klarer zu sehen und das Führungs-handeln konsequenter darauf auszurichten (vgl. etwa Patera 1981; Zacherl 1981; Amann 1986 a; Brazda 1988).

Insofern können Genossenschaftliche Förderbilanzen wichtige Instrumente der strategischen Führung von Genossenschaften darstellen. Strategische Führung dient der systematischen Entwicklung von Zielen, Grundsätzen und Strategien, die sich zu einer konzeptionellen Gesamtsicht der Unternehmenspolitik verdichten sollen (vgl. Kirsch/Seidl/van Aaken 2009, S. 51). Genossenschaften strategisch zu führen heißt, ihnen zu einer Richtung zu verhelfen, wobei nach hier vertretener Auffassung strategische Führung weniger mit der Durchsetzung spezifischer Interes-

sen als vielmehr mit einem Management der Pluralität von Interessen zu tun hat. Strategische Führung zielt darauf ab, das Kräftespiel betroffener Akteure möglichst sinnvoll zu kanalisieren. Zu diesem Zweck sind Rahmenbedingungen zu schaffen, innerhalb derer sich die Akteure bewusst mit der Richtung einer Genossenschaft auseinandersetzen können. Es gilt, unternehmenspolitische Konzeptionen zu entwickeln, die zu fortwährenden Reflexionsprozessen anregen (vgl. Blome-Drees 1998, S. 53).

Die Philosophie einer strategischen Führung von Genossenschaften fordert die Mobilisierung derjenigen Akteure, die letztlich die strategischen Entscheidungen mittragen bzw. umsetzen müssen. Ein besonderer Stellenwert ist dabei den Erwartungen und Bedürfnissen der Mitglieder einzuräumen. Für sie ermöglicht der partizipative Charakter des Wiener Modells, sich am Zielbildungsprozess zu beteiligen, Informationen über das Ausmaß der Förderung zu erhalten und die Attraktivität der Mitgliedschaft zu erkennen und zu erleben. Erst wenn sich auch die Mitglieder der unternehmenspolitischen Richtung einer Genossenschaft bewusst werden und von sich aus den Willen haben, gemeinsam an einem Strang und in eine Richtung zu ziehen, kann eine strategische Führung erfolgreich sein. Hierzu bedarf es unternehmenspolitischer Konzeptionen, die Anregungen zu fortdauernden Reflexionsprozessen geben. Wichtig ist, unternehmenspolitische Reflexionen in Genossenschaften nachhaltig zu verankern. Der unternehmenspolitische Diskurs ist daher ständig in Gang zu halten. Dieses Anliegen wird durch die Schaffung Genossenschaftlicher Förderbilanzen hervorragend vertreten (vgl. Blome-Drees 1998, S. 213).

Die Wiener Forscher definieren Genossenschaftliche Förderbilanzen als das herkömmliche Rechnungswesen wesentlich ergänzende genossenschaftsspezifische Instrumente zur operationalen Darstellung, Messung und Dokumentation genossenschaftlicher Förderbeziehungen mit dem Anspruch der Sicherung und zeitgemäßen Weiterentwicklung genossenschaftlicher Merkmale der beteiligten Genossenschaften (vgl. Patera 1981, S. 217).

Genossenschaften werden durch zwei Erfolgsdimensionen gekennzeichnet: Durch den Markterfolg nach außen und den Fördererfolg nach innen (zu den Begriffen Markterfolg und Fördererfolg vgl. Boettcher 1979; derselbe 1980). Genossenschaften haben sowohl Markterfolge für ihre Geschäftsbetriebe als auch Fördererfolge für ihre Mitglieder anzustreben. Beide stehen nicht im Widerspruch zueinander: Ohne Förderung keine Genossenschaft und ohne externen Konkurrenz-erfolg keine Förderung. Der langfristige Förderbedarf der Mitglieder kann nur erfüllt werden, wenn das funktionale Überleben einer Genossenschaft gewährleistet ist (vgl. Blome-Drees 2012 c, S. 202).

Das herkömmliche Rechnungswesen bildet jedoch nur den Markterfolg des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes ab. Es sagt wenig bis gar nichts darüber aus, ob der gesetzliche Förderauftrag erfüllt wurde und die Mitglieder von den Leistungen der Genossenschaften profitiert haben (vgl. Richter 1981 a; derselbe 1981 b). Die Berichterstattungen nahezu aller Genossenschaften enthalten keine substantiellen Aussagen zum Fördererfolg.<sup>2</sup> Genossenschaftliche Förderbilanzen schlie-

2 In der Bundesrepublik Deutschland ist die Berichterstattung über den Fördererfolg einer Genossenschaft zwar gesetzlich nicht kodifiziert, gleichwohl ergibt sich eine Berichterstattungspflicht aus den Formulierungen des HGB im Hinblick auf die inhaltlichen Anforderungen an die zu erstellenden Lageberichte. Eine effiziente und effektive Erfüllung des Förderauftrages ist hier als wesentlicher Erfolgsfaktor und im Umkehrschluss eine unzureichende Erfüllung als Risikofaktor zu qualifizieren, wozu der Vorstand einer Genossenschaft Stellung zu beziehen hat, was in der Praxis jedoch nicht geschieht (vgl. Sassen 2011, S. 468ff.; derselbe 2012 a, S. 45ff.; derselbe 2012 b, S. 277ff.).

ßen diese Lücke; sie bilden den Fördererfolg ab. Erst die Messung und Dokumentation beider Erfolgsdimensionen stellt sicher, dass die gesamte Rationalität einer Genossenschaft in ihrem Rechenwerk angemessen abgebildet wird (vgl. Blümle 1976; derselbe 1983).

Zudem überwindet die Genossenschaftliche Förderbilanz die bisherige Praxis eindimensionaler materieller Fördermessungen. Es stellt sich die grundsätzliche Frage, ob eine ausschließliche Messung materieller Größen in der Lage ist, die Mehrdimensionalität der Mitgliederbedürfnisse angemessen abzubilden. Es kann kaum bestritten werden, dass immaterielle Leistungen im Vergleich zu materiellen für die menschliche Lebensqualität immer mehr an Bedeutung gewinnen; mithin Leistungen, die sich einer instrumentellen und monetären Bewertbarkeit nicht ohne weiteres fügen. Als Instrument genossenschaftlicher Reflexion bildet die Genossenschaftliche Förderbilanz sowohl den materiellen als auch den immateriellen Fördererfolg ab (vgl. Patera 1990, S. 287).

Nach dem bisher Gesagten steht das Wiener Modell in einer Reihe von Forschungsarbeiten, die sich mit der Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderauftrages respektive der Evaluierung von Genossenschaften beschäftigen. Solche Arbeiten nehmen in der Genossenschaftswissenschaft seit langem einen breiten Raum ein. Die Auseinandersetzung findet dabei vor allem vor dem Hintergrund der schwierigen Suche nach geeigneten Beurteilungskriterien für die Förderung der Mitglieder statt. Thematisiert werden Fragen der Definition, Validität und Operationalisierung geeigneter Erfolgsmaßstäbe. Trotz fortgeschrittenener Ausarbeitung dieser Problemstellungen ist es von Zeit zu Zeit sinnvoll, die Frage nach dem Erfolg von Genossenschaften erneut aufzugreifen, vorhandene theoretische und empirische Erkenntnisse kritisch zu reflektieren und – soweit möglich – fortzuentwickeln (vgl. Blome-Drees 2008 a, S. 12).

Die Entwicklung und Erstellung Genossenschaftlicher Förderbilanzen dient diesem Zweck, wobei sich die Wiener Forscher einer anwendungsorientierten Forschung im Sinne größtmöglicher Praxisnähe verpflichtet fühlen, in deren Rahmen die Wissenschaft als Aktionsforschung nicht nur der Erfassung relevanter Probleme der Praxis dient, sondern auch die Veränderung der Praxis als Teil des Forschungsprozesses beabsichtigt. Brazda stellt fest: „Wissenschaft dient der Erfassung von Problemen in der Praxis. Forschung ist die Produktion von Wissen als Anleitung für die Praxis, wobei die Veränderung einer bestehenden Wirklichkeit als Teil des Forschungsprozesses erfolgt“ (Brazda 1988, S. 74; vgl. auch Weber/Brazda 1993, S. 102).

In diesem Sinne sind Genossenschaftliche Förderbilanzen auf die Aktualisierung genossenschaftlicher Organisationsprinzipien und auf eine Verbesserung mitgliederbezogener Erfolgsermittlung gerichtet. Sie bieten einen flexiblen Rahmen für einen genossenschaftsspezifischen Organisationsentwicklungsprozess zur Sicherung und zeitgemäßen Weiterentwicklung genossenschaftlicher Identität. Nach Brazda sind Richtlinien zu entwickeln, „wie eine Genossenschaft mehr genossenschaftlich handeln kann. Die Genossenschaftliche Förderbilanz tritt diesen Anspruch mit Handlungsanleitungen und festgelegtem Instrumentarium an“ (Brazda 1988, S. 88).

Die Entwicklung und Erstellung Genossenschaftlicher Förderbilanzen bringt für die anwendenden Genossenschaften für gewöhnlich neue Aufgaben mit sich, die mit zahlreichen organisatorischen und kulturellen Veränderungen verbunden sind. Das theoretische und praktische Interesse ist auf die Frage gerichtet, unter welchen Bedingungen eine Revitalisierung genossenschaftlicher Identität möglich ist, wie eine solche Revitalisierung unter aktuellen Bedingungen sinnvollerweise

ausschauen kann und welche Konflikte derartige Veränderungen in Genossenschaften sowie in den für sie relevanten Umwelten auslösen (vgl. Buchinger/Wimmer 1987, S. 282ff.).

Tatsächlich praktizierte Genossenschaftliche Förderbilanzen haben Wirkungen auf die anwenden Genossenschaften respektive auf die durch solche Konzeptionen unterstützten und herverursachten Prozesse. Hier ist zu berücksichtigen, dass der dabei im Mittelpunkt stehende Prozess der Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderauftrages kein Akt der logischen Deduktion oder hierarchischen Verfügung ist, sondern ein kreativer unternehmenspolitischer Prozess im Rahmen der demokratischen Willensbildung – die Genossenschaft sozusagen als multipolare Lernwerkstatt ihrer Stakeholder und womöglich involvierter Wissenschaftler. Aktionsforscher betreiben in diesem Prozess nicht nur Problemaufklärung und Problemexplikation; sie sind zugleich Change Agenten und als solche in die Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse involviert. Wenn sich dabei Probleme einstellen, besteht nur im Rahmen der Aktionsforschung die Möglichkeit zu echtzeitigen Rückkopplungen. Nur im Rahmen konkreter Aktionen können konsens- und damit durchsetzungsfähige Problemlösungen entstehen (vgl. Kirsch 1977, S. 323). Folgerichtig versteht Brazda Genossenschaftliche Förderbilanzen als „Stückwerk-Technologien“ (Popper 1979, S. 56), bei deren Entwicklung und Erstellung Schritt für Schritt vorgegangen werden muss und die erwarteten Wirkungen stets mit den tatsächlich erreichten Wirkungen verglichen werden müssen, „immer mit der Erwartung bei jedem Eingriff auf unerwünscht auftretende Nebenwirkungen zu stoßen. Stückwerk-Technologie wird sich auch davor hüten, Reformen mit dem Blickwinkel von Komplexität zu entwirren und zu wissen, was eigentlich getan wird. Nach der Stückwerk-Technik ist der umgekehrte Weg einzuschlagen. Die Gestaltungsmöglichkeiten müssen den realen Gegebenheiten angepasst werden. Daraus folgt, dass Eingriffstechniken so gebildet werden müssen, dass ihre Anwendung unter realistischen Anwendungsbedingungen möglich ist. Ob Anwendungsbedingungen erfüllt, also realistisch sind, muss sich durch Überprüfung entscheiden“ (Brazda 1988, S. 74). Für Brazda besteht die Forschungsstrategie darin, „die bestehende Realität von Genossenschaften durch einen Veränderungsprozess in einen von der Wissenschaft als wünschenswerten, und von der Praxis als erstrebenswert anerkannten, genossenschaftlichen Handlungszusammenhang überzuführen“ (Brazda 1988, S. 7).

Mit jeder Genossenschaftlichen Förderbilanz sind Hypothesen verbunden, unter welchen Bedingungen diese akzeptiert werden und welche Auswirkungen ihre Anwendung erwarten lässt. Ein Test solcher Hypothesen unterscheidet sich prinzipiell nicht von der empirischen Überprüfung von Hypothesen im Rahmen herkömmlicher Forschung. Der Vorteil der Aktionsforschung ist jedoch durch folgende Überlegungen plausibel zu machen: Die Akzeptanz und die Auswirkungen von Konzeptionen können nach hier vertretener Auffassung nur im Rahmen einer Aktionsforschung angemessen abgeschätzt werden. Akzeptanzprobleme müssen teilweise durch die Aktionsforscher selbst, die zugleich Change Agenten sind, gelöst werden, bevor im Feld halbwegs verlässliche Aussagen über Auswirkungen solcher Konzeptionen getroffen werden können. Darauf hinaus schafft – wie bereits festgestellt – nur die Involvierung der Forscher in die Aktion selbst genügend Sensitivität hinsichtlich der Anforderungen, denen die Konzeptionen zu genügen haben. Forscher müssen zumindest bei der Entwicklung und Implementierung von Pilotkonzeptionen in der Praxis mitwirken, um überhaupt Aussagen über das „Funktionieren“ solcher Konzeptionen machen zu können (vgl. Kirsch 1977, S. 322).

Ebenso wie die involvierten Praktiker betreten die involvierten Forscher Neuland. Im Sinne einer utopischen Wissenschaftsfunktion geht es darum, neue Handlungszusammenhänge zu denken, sich aus den gewohnten Denkwelten zu lösen und gewissermaßen Fenster zu möglichen Welten zu öffnen. Forschungsziel ist nach Brazda „das Entwerfen zukünftig möglicher Wirklichkeiten, nicht das Erklären bestehender. Es sind Gestaltungsregeln aufzustellen, die vorschlagen, wie solche Gestaltungsmodelle in der Praxis erarbeitet und angewendet werden sollen“ (Brazda 1988, S. 74 f.). Es geht also um das Entwerfen neuer Wirklichkeiten. Ein Gedanke, den Hayek folgendermaßen ausgedrückt hat: „Fruchtbare Sozialwissenschaft muss sehr weitgehend ein Studium dessen sein, was nicht ist: Eine Konstruktion hypothetischer Modelle von möglichen Welten, die existieren könnten, wenn einige veränderbare Bedingungen anders gestaltet würden“ (Hayek 1980, S. 33). Im Rahmen der Aktionsforschung werden Sozialwissenschaftler ihrer utopischen Funktion gerecht, wenn sie nicht nur neue, kontrafaktische, utopische Ideen, Methoden und Konzeptionen entwickeln, sondern auch bei deren praktischer Implementierung Hilfestellung leisten (vgl. Blome-Drees 2006, S. 13).

### **Exkurs: Die Genossenschaftsidee als Gestaltungsprinzip**

An dieser Stelle sei betont, dass Genossenschaften seit je her sowohl selbst per se überaus nützliche Innovation darstellen als auch nützliche Innovationen hervorgebracht haben. Dies beruht auf einer unternehmerischen Denkhaltung, die sich konsequent an den praktischen Problemen der Mitglieder orientiert, d. h. deren Bedürfnisse umfassend in das eigene Handeln und in die Konzeption der eigenen Aktivitäten einbezieht (vgl. Blome-Drees 2003, S. 51).

Wenn in diesem Sinne von der Genossenschaftsidee als Gestaltungsprinzip die Rede ist, wird zwischen geistigen Wegbereitern (Utopisten) und befähigten Initiatoren (Pionieren, Organisatoren) unterschieden (vgl. Draheim 1952). Ein Hauptunterschied zwischen beiden Kategorien besteht darin, dass letztere ihre Ideen in der Praxis konstruktiv umzusetzen in der Lage waren, während die an erster Stelle genannten über das kreative Schaffen von Ideen meistens nicht hinauskamen (vgl. Engelhardt 1990, S. 10). Für die hier behandelte Problematik ist diese Unterscheidung insofern von Bedeutung, als das kreative Entwickeln von Ideen für das Hervorbringen von praktischen Problemlösungen allein nicht ausreicht. Gerade der Kreative neigt dazu, die Welt bereits durch seine Idee verändert zu sehen, und übersieht so leicht die Beharrungskräfte des Bestehenden. Erdacht ist aber noch nicht umgesetzt. Entdecker und Erfinder sind selten Vollzieher. Mit anderen Worten: Eine Invention ist noch keine Innovation. Innovationen als vollzogene Änderungen bedürfen vielmehr Personen, die sich eine Idee zu eigen machen und mit aller Kraft versuchen, sie durchzusetzen (vgl. Blome-Drees 2003, S. 50).

Ideen und Konzeptionen zahlreicher europäischer Genossenschaftspioniere waren Mitte des 19. Jahrhunderts auf praktische Erprobungen ausgerichtet. Nach Brazda entstand die Genossenschaftsidee „mit der Anerkennung der Wichtigkeit praktischer Probleme und der praktischen Erprobung für Problemlösungsansätze. Der Genossenschaftsgedanke war nie das Produkt weltabgewandten intellektuellen Interesses am ‘Warum’ gesellschaftlicher Phänomene, sondern entsprang dem starken Drang, eine Welt, die zu tiefer Unzufriedenheit Anlass gibt, umzugestalten“ (Brazda 1988, S. 11). Historisch betrachtet dienen Genossenschaften der kollek-

tiven Befreiung aus wirtschaftlichen, sozialen, rechtlichen, politischen und anderen Abhängigkeiten. Genossenschaften hatten immer schon eine genuin emanzipatorische Zwecksetzung (vgl. Amann 1986 b, S. 442). Als „Stückwerk-Technologien“ (Popper 1979, S. 51) stellen Genossenschaften „unterschiedlich ausgestaltete Problemlösungen [dar], die [...] sich historisch konkret herausbilden und auch abbilden lassen“ (Brazda 1988, S. 14).

Die ersten industriezeitlichen Genossenschaften wurden in einer Zeit tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandels gegründet, in der Industrialisierung, Liberalisierung und Urbanisierung breite Bevölkerungskreise in existentielle Krisen brachten. Das Risiko der Verelendung rief die Genossenschaftspioniere auf den Plan, die Lebenslage der in Not geratenen Menschen durch Gründung von Genossenschaften zu verbessern. Es war ihr historischer Verdienst, die wirtschaftliche und soziale Notlage in den unteren Bevölkerungsschichten zu erkennen, sie nachzuempfinden und über Genossenschaften als praktische Lösungsmöglichkeiten nachzudenken. Dabei ging es den Pionieren aber nicht nur darum, die Lebenslage der Mitglieder zu stabilisieren, sondern auch darum, die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verhältnisse im Sinne der eigenen Ideen zu reformieren. Für Brazda können Genossenschaften „als Lernen aus Erfahrung, als aktiver Prozess des Lösens von Problemen aufgefasst werden. Lernen wird dabei nicht als Wiederholung von Erfahrung oder Anerkennung von bestehenden gesellschaftlichen Verhältnissen aufgefasst, sondern als Befreiung zur Kritik an den bisherigen Dogmen, also an bisher gegen Veränderungstendenzen immunisierten Verhältnissen“ (Brazda 1988, S. 12). Immer wieder haben sich Genossenschaftspioniere auch als Vertreter eines Dritten Weges begriffen, der dem Genossenschaftsprinzip wenn nicht den Vorrang, so doch wenigstens einen gleichen Rang neben dem Erwerbsprinzip einräumt. Von unterschiedlichen Weltanschauungen und Denkansätzen kommend wollten sie eine gerechtere und menschlichere Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung errichten (vgl. etwa Müller 1976; Finis 1980; Weuster 1980; Hettlage 1981; derselbe 1983; Elsässer 1982; derselbe 1984; Engelhardt 1985; Brazda 1988; Brzada/Schediwy 1989).

Draheim bezeichnet den genossenschaftlichen Unternehmer als „die Schlüsselfigur für die weitere Entwicklung des Genossenschaftswesens“ (Draheim 1968, S. 105). Für das Hervorbringen genossenschaftlicher Problemlösungen bedarf es auch heute noch der Pioniere oder Organisatoren, die als genossenschaftliche Unternehmer die spezifischen Fähigkeiten der Genossenschaften mit den Herausforderungen ihrer heutigen Umwelt in Übereinstimmung bringen. Es geht darum, die gemeinsame Selbsthilfe als strukturleitendes Prinzip der Genossenschaft zur Lösung aktueller Probleme zu nutzen. Neue Genossenschaften entstehen als Antworten auf Herausforderungen unserer Zeit. Um für ihre Mitglieder attraktiv zu bleiben, müssen die Genossenschaften ihre Innovationsfähigkeit und -bereitschaft auch zukünftig immer wieder unter Beweis stellen. Priorität hat die nachhaltige Förderung der Mitglieder durch reale Leistungen der Genossenschaft. Gefragt sind genossenschaftliche Unternehmer, die neues Förderungspotential für die genossenschaftliche Selbsthilfe entdecken und umsetzen. Es geht darum, zeitgemäße Interpretationen des genossenschaftlichen Förderungsauftrages zu finden. Als eigenständiger Unternebenstyp mit hoher wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Relevanz wahrgenommen zu werden gelingt, wenn Genossenschaften diesem Anspruch tatsächlich gerecht werden (vgl. Blome-Drees 2012 a; derselbe 2012 b).

Aktionsforscher sollten sich nach Brazda darüber im Klaren sein, dass die Entwicklung und Erstellung Genossenschaftlicher Förderbilanzen einen nicht unerheblichen Eingriff in die beteiligten Genossenschaften darstellt. Allein schon die Kontaktaufnahme und die Entscheidung zur Einleitung eines Aktionsforschungsprozesses lösen unvermeidlich bestimmte Reaktionen aus. Es entstehen Erwartungen, aber auch Ängste und Befürchtungen, die in den Überlegungen der Forscher systematisch berücksichtigt werden müssen (vgl. Brazda 1986, S. 557). Es mag daher nicht verwundern, dass sich in der Vergangenheit nur drei österreichische Genossenschaften – eine ländliche WarenGenossenschaft, eine Wohnungsgenossenschaft und eine Genossenschaftsbank – bereitgefunden haben, sich auf die Erstellung und Entwicklung Genossenschaftlicher Förderbilanzen einzulassen (vgl. Patera 1986, S. 546).

Die geringe Zahl bisher durchgeführter Projekte verdeutlicht den utopischen Charakter Genossenschaftlicher Förderbilanzen, was jedoch nicht bedeutet, dass sie nicht verwirklicht werden können. Für die Entwicklung genossenschaftlicher Identität haben Genossenschaftliche Förderbilanzen den Charakter von Leitbildern. Nach Engelhardt sind Leitbilder konkrete und reale Utopien, die als Abbilder zukünftiger Entwicklungen vom Glauben an ihre Wünschbarkeit und Umsetzbarkeit getragen sind. Es handelt sich um personengebundene Ansätze sinnorientierten menschlichen Handelns, in denen es nicht oder nicht notwendig um objektiv wahre, sondern subjektiv zunächst einmal nicht unmöglich erscheinende Sachverhalte und Erlebnisse geht, die aus der Kritik bestehender Verhältnisse erwachsen (vgl. Engelhardt 1975, S. 169). Wichtig ist zudem, dass Utopien neben kritischen auch konstruktive Funktionen aufweisen. Horkheimer exempliert dies, wenn er Utopie als „Kritik dessen, was ist, und die Darstellung dessen, was sein soll“ (Horkheimer 1930, S. 86) definiert.

Konkret ist ein Leitbild dann, wenn angegeben wird, welche Veränderungen in der Zukunft erwünscht sind und mit welchen Mitteln diese erreicht werden sollen. Leitbilder geben die Richtung vor, in die sich Menschen bewegen sollen. Sie legen den groben Rahmen für menschliche Aktivitäten fest. Konkret bedeutet auch, dass die erwünschten Veränderungen innerhalb der Reichweite der Menschen liegen. Als selektionierende Utopien sollten Leitbilder nach Engelhardt daher prinzipiell verwirklichbar sein. Sie dürfen somit weder zu weit von der aktuellen Lage der Menschen abstrahieren, noch zu stark darin verhaftet sein (vgl. Engelhardt 1969, S. 670).

Vor diesem hier nur kurz skizzierten Hintergrund können Genossenschaftliche Förderbilanzen durchaus als Leitbilder im oben verstandenen Sinne qualifiziert werden, weil die intendierten organisatorischen und kulturellen Veränderungen durchaus erreichbar sind. Entscheidende Voraussetzung für eine erfolgreiche Durchführung Genossenschaftlicher Förderbilanzen ist die größtmögliche Akzeptanz und die daraus resultierende Unterstützung der beteiligten Praktiker. Diese Akzeptanz lässt sich nicht verordnen. Vielmehr müssen die Praktiker von der Vorteilhaftigkeit des Modells überzeugt sein oder werden und sich mit dem Inhalt und dem vorgegebenen Prozess identifizieren (vgl. Patera 1986, S. 547). Ein wichtiges Problem Genossenschaftlicher Förderbilanzen besteht daher darin, die anwendenden Genossenschaften von der Idee so zu überzeugen, dass sie deren Entwicklung und Erstellung engagiert in Angriff nehmen. Nur wenn die Praktiker von der Vorteilhaftigkeit des zugrunde liegenden Analyse-, Planungs- und Aktionsprozesses überzeugt sind, scheint eine erfolgreiche Implementierung Genossenschaftlicher Förderbilanzen möglich. Eine operative Wirksamkeit kann nur erwartet werden, wenn es gelingt, die damit verbundenen Aufgaben in den Rollen der Beteiligten zu institutionalisieren. Ohne derartige Rollen-

verständnisse ist zu erwarten, dass eine Aktivierung partizipativer Verhaltensmuster misslingt, wobei nach Brazda et al. „von der Wissenschaft nur ein theoretischer Rahmen erwartet werden kann. Die praktische Durchführung dieses Konzepts kann nur durch Zusammenarbeit zwischen aufgeschlossenen und engagierten Praktikern und an einer Kooperation mit der Praxis interessierten Wissenschaftlern erfolgen“ (Patera/Brazda/Zacherl 1984, S. 39ff.).

Eine erfolgreiche Aktivierung hängt davon ab, ob es den Wissenschaftlern gelingt, die Beteiligten, in den Prozess des Definierens ihrer eigenen Probleme und Bedürfnisse einzubinden: „Ohne Lernen der Verbalisierung eigener Bedürfnisse kein Dialog! Ohne Dialog keine Identifikation!“ (Patera 1986, S. 540). Die spärlichen praktischen Erfahrungen bei der Durchführung Genossenschaftlicher Förderbilanzen zeigen, dass damit am ehesten auf der Grundlage einer Konzeption der Aktionsforschung zu rechnen ist; mithin einer Konzeption, bei der „zwei Systeme – das Forschungsteam auf der einen und die Genossenschaft auf der anderen Seite – miteinander in Interaktion treten bzw. geraten. Die im Modell [der Förderbilanz] vorgeschlagenen Maßnahmen stellen für das System Genossenschaft eine Fülle von Sozialinterventionen dar, so dass der Erfolg weitgehend davon abhängt, inwieweit es gelingt, zwischen Forschungsteam und Genossenschaft ein tragfähiges, partnerschaftliches Arbeitsbündnis zu erreichen“ (Patera 1986, S. 546 f.).

Die einzelnen Schritte des Wiener Modells können anhand eines Phasenschemas erfasst werden, das in der folgenden Abbildung dargestellt ist.

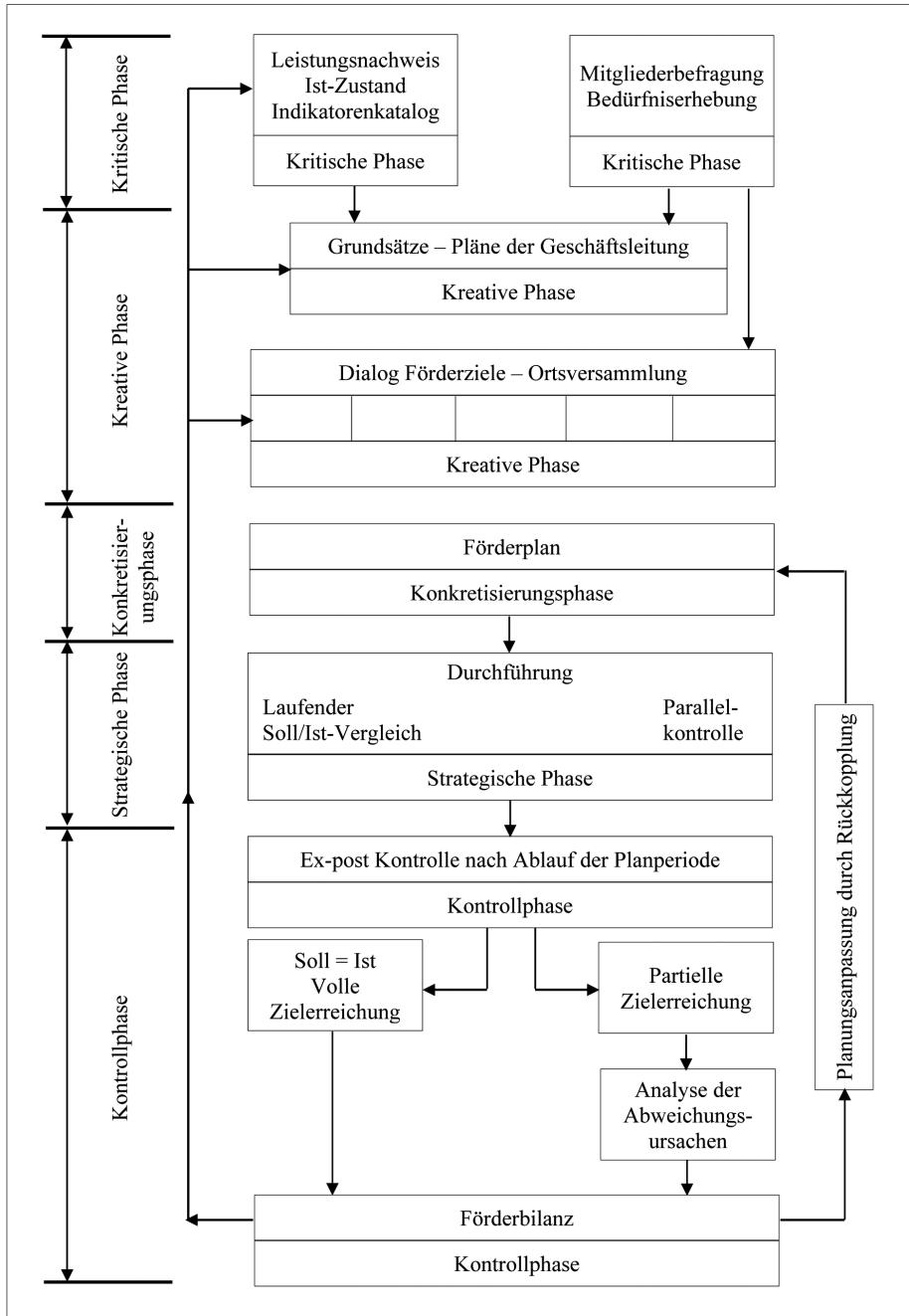


Abbildung 2: Phasenschema der Genossenschaftlichen Förderbilanz

Quelle: Patera 1990, S. 300

Von der Durchführung her gesehen 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 werden den Mitgliedern Informationen zum Ist-Zustand ihrer Genossenschaft gegeben. 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.).

## **2. Genossenschaftliche Förderbilanzen als Instrumente zeitgemäßer Sicherung und Weiterentwicklung genossenschaftlicher Identität**

In unseren bisherigen Ausführungen haben wir konstatiert, dass Genossenschaftliche Förderbilanzen einen flexiblen Rahmen zur Sicherung und zeitgemäßen Weiterentwicklung genossenschaftlicher Identität bieten. Was aber bedeutet genossenschaftliche Identität? Genossenschaftliche Identität bildet sich heraus, wenn sich die Stakeholder einer Genossenschaft als Teil eines gemeinsamen Ganzen verstehen – eines Ganzen, mit dessen Werten und Normen sie sich identifizieren (vgl. Bonus 1993, S. 38). Genossenschaftliche Identität ist keine günstige Fügung – ist nicht *a priori* gegeben – sondern eine individuelle und zugleich kollektive Leistung, die denen gelingt, die dem Sog widerstehen, der von Gleichheit und Konformität ausgeht. Genossenschaften mit eigener Identität zeigen Profil, durch das sie sich von anderen unterscheiden, Einzigartigkeit gewinnen und Wiedererkennung gewährleisten. Genossenschaftliche Identität entwickelt sich lebendig und stetig, bewahrt zugleich jedoch Kontinuität, sowohl in zeitlicher als auch in kontextualer Hinsicht. Genossenschaftliche Identität drückt und spricht sich eindeutig aus. Sie wird affektiv bewertet und schafft Bindung an eine Genossenschaft (vgl. Blome-Drees 2008 b, S. 195). Bindung an und Identifikation mit einer Genossenschaft setzt also voraus, dass diese eine unverwechselbare Identität besitzt. Was macht diese unverwechselbare Identität aus? Die Identität einer Genossenschaft wird durch ihre Unternehmenskultur bestimmt, die als Summe gemeinsam ge-

teilter grundlegender Werte und Normen gilt. Diese Werte und Normen schaffen Sinn, durch den sich Genossenschaften von anderen Unternehmenstypen unterscheiden. Die Identität einer Genossenschaft ist Ausdruck der Identifikation ihrer Stakeholder mit ihren grundlegenden Werten und Normen, die Bonus als „kulturellen Kern“ (Bonus 1994, S. 13) bezeichnet.

Was ist nun der kulturelle Kern einer Genossenschaft? Was unterscheidet sie von anderen Unternehmenstypen? Nach der von Draheim begründeten These von der Doppelnatur sind Genossenschaften nicht nur Wirtschaftsunternehmen, sondern auch Personenvereinigungen. Die Vorstellung einer Doppelnatur betont die Wechselwirkungen von wirtschaftlichem und sozialem Bereich einer Genossenschaft. Der genossenschaftliche Erfolg erwächst nicht allein aus dem Zusammenwirken im wirtschaftlichen Bereich, sondern auch aus der sozialen Verbindung der Mitglieder. Genossenschaften weisen sowohl marktbezogene Funktionen eines Unternehmens als auch gruppenbezogene Funktionen sozialer Organisation auf. Genossenschaften müssen diese Funktionen ausbalancieren respektive integrieren. Diese Integrationsleistung zeichnet Genossenschaften gegenüber allen anderen Unternehmenstypen aus (vgl. Draheim 1952, S. 16). Die materielle und immaterielle Förderung der Mitglieder ist nicht nur konstitutives Begriffsmerkmal, sondern auch normative Handlungsmaxime aller Genossenschaften. Die Erfüllung des genossenschaftlichen Förderzwecks ist sozusagen eine *conditio sine qua non* (vgl. Lipfert 1986, S. 22).

Dies gilt sowohl unter rechtlichen als auch betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten. Das Genossenschaftsgesetz legt fest, dass eine eingetragene Genossenschaft den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern hat. Dies bedeutet, dass weder das 'Ob' noch die grundsätzliche Ausgestaltung des 'Wie' der Förderung zu Disposition steht. Eingetragene Genossenschaften haben zwingend Mitgliederförderung zu betreiben, und zwar durch reale Leistungen gemeinschaftlicher Geschäftsbetriebe, die sie leistungs- und damit förderfähig zu halten haben. Sie haben die wirtschaftlichen Voraussetzungen dafür zu schaffen, ihre Mitglieder dauerhaft fördern zu können; Genossenschaften haben ein nachhaltiges Förderpotential zu erwirtschaften (vgl. Beuthien 2003, S. 3; derselbe 2013, S. 42).

Auch betriebswirtschaftlich ist die Förderung der Mitglieder dringend angeraten, da sie ein Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb darstellt (vgl. Münker/Ringle 2008). Alleinstellungsmerkmal der Genossenschaften ist nicht, dass sie ihre Mitglieder zu fördern haben, sondern die spezifische Art und Weise, wie dies zu tun ist. Die genossenschaftliche Förderung ist auf die Bedürfnisse der Mitglieder als Kunden auszurichten und nicht auf ihre Bedürfnisse als Kapitaleinleger (vgl. Beuthien 2012, S. 869). Genossenschaften sind zudem demokratisch verfasste Unternehmen. Ob Genossenschaften erfolgreich sind, entscheiden idealtypisch ihre Mitglieder. Die Mitglieder treffen Entscheidungen, von denen sie selbst betroffen sind und für die sie die Verantwortung tragen. Im Sinne einer personalen Neutralisierung des Kapitals hat jedes Mitglied unabhängig von der Höhe der Kapitalbeteiligung in der genossenschaftlichen Willensbildung nur eine Stimme (vgl. Zerche/Schmale/Blome-Drees 1998, S. 123).

Nach klassischer Lesart existiert ein doppeltes Interesse an genossenschaftlicher Demokratie: als Mittel und als Zweck. Demokratische Willensbildung wird als zweckmäßige Methode der Entscheidungsfindung, mithin als Mittel und zugleich und gleichwertig als ein wertvoller Prozess an sich, mithin als Zweck gesehen. Das für die genossenschaftliche Demokratie kennzeichnende Motto lautet: Der Weg ist das Ziel! (vgl. Patera 1988, S. 23). Die Mitglieder sind in den Prozess

des Definierens ihrer eigenen Probleme und Bedürfnisse und deren Lösung einzubeziehen – ein für das Modell der Genossenschaftlichen Förderbilanz zentraler Ausgangspunkt. Es geht um die Ausbalancierung von Mitgliederinteressen, Markt- und Fördererfolg sowie materiellen und immateriellen Förderleistungen (vgl. Patera 1990, S. 288).

Die Genossenschaftliche Förderbilanz steht im Dienste der für Genossenschaften konstitutiven Doppelnatürlichkeit, die bis heute die treibende Kraft jeder genossenschaftlichen Weiterentwicklung darstellt. Angesprochen ist die Gleichzeitigkeit und Ambivalenz von Wirtschaftsunternehmen und Personenvereinigung respektive marktbezogener versus förderbezogener Funktion. Bereits durch die Wahl des Begriffs Bilanz unter Bezugnahme auf den Bedeutungsgehalt von „Bilancia“ im Sinne von Ausgleich der Waagschalen soll auch der unverzichtbare Ausgleich zwischen materieller und immaterieller Förderung zum Ausdruck gebracht werden (vgl. Patera 1986, S. 525).

Die reale Förderung und demokratische Teilhabe der Mitglieder bilden – wie ausführlich dargelegt – die kulturellen Fundamente einer Genossenschaft. Sie stellen zugleich die genossenschaftlichen Alleinstellungsmerkmale im Wettbewerb dar. Sie sind die Basis ihres Geschäftsmodells und unterscheiden Genossenschaften so von ihren Konkurrenten. Genossenschaften stehen für realwirtschaftliche Mitgliederorientierung und demokratische Willensbildung. Beides soll zur Identifikation der Mitglieder beitragen und zur Übernahme von Verantwortung ermutigen. Kein anderer Unternehmensstyp bietet diesen Entfaltungsraum, den es allerdings fortwährend mit Leben zu füllen gilt, um Genossenschaften nachhaltig überlebens- und zukunftsfähig zu machen (vgl. Blome-Drees/Schmale 2006, S. 54).

Genossenschaftliche Förderbilanzen sind Instrumente zur Umsetzung des genossenschaftlichen Förderauftrages und der Genossenschaftsdemokratie. Allerdings bieten auch sie a priori weder eine Gewähr für eine tatsächliche Mitgliederförderung noch für eine funktionierende und lebendige Genossenschaftsdemokratie. Von einer spezifischen genossenschaftlichen Unternehmensidentität kann nur dann gesprochen werden, wenn die Merkmale der Mitgliederförderung und der demokratischen Willensbildung im Laufe des Erstellungsprozesses der Genossenschaftlichen Förderbilanz mit Substanz aufgeladen werden. Beide Merkmale bilden die relevante Glaubwürdigkeitsmesslatte, an der Forscher und Praktiker gemessen werden sollten. Auf der Basis dieser Verbundenheit im Anliegen hat der Dialog, der womöglich auch kontroverse Diskurs zu erfolgen. Die Grundfrage lautet: Wie gelingt es, unter den heutigen Bedingungen erfolgreiche Genossenschaften zu erhalten und weiterzuentwickeln? (vgl. Blümle 1990, S. 164).

Eine hohe Identifikation mit den kulturellen Werten und Normen der Genossenschaften ist mithin ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Entwicklung und Erstellung Genossenschaftlicher Förderbilanzen, die nicht auf Kosmetik abstellen. Genossenschaftliche Förderbilanzen sind zuvorderst keine Marketing- bzw. Kommunikationsinstrumente. Sie dürfen daher auch nicht auf bunte Bilder in auf Hochglanzpapier gedruckten Geschäftsberichten reduziert werden! Es geht vielmehr um einen an der Unverwechselbarkeit der Genossenschaften ausgerichteten und dokumentierten Versuch einer neuartigen mitgliederorientierten Berichterstattung. Als Aufgabe für die Verantwortlichen der Genossenschaften formuliert liegt das Ziel in der Weiterentwicklung unternehmensspezifischer Identität, wobei die Mitglieder in ihren unterschiedlichen Rollenbezügen im Mittelpunkt stehen müssen (vgl. Blome-Drees 1998, S. 214).

Zur Etablierung genossenschaftlicher Unternehmenskulturen ist konsistentes Handeln vonnöten, das mit dem kulturellen Kern der Genossenschaften kompatibel ist. Dabei geht es nicht um ein

Management der Unternehmenskultur, sondern ein kulturbewusstes Management. Erst die durchgängige Orientierung des Handelns an den genossenschaftlichen Prinzipien sowie das Bewusstsein der kulturgestaltenden Wirkung dieses Handelns ermöglichen die Herausbildung einer genossenschaftlichen Unternehmenskultur, auf deren Grundlage sich eine genossenschaftliche Identität herausbilden kann (vgl. Blome-Drees/Schmale 2006, S. 60). Genau an einem solchen kulturbewussten Management mangelt es seit längerem, was nach unserer Auffassung darauf zurückzuführen ist, dass die die Unternehmenskultur maßgeblich beeinflussenden Akteure häufig nur über ein geringes Genossenschaftsbewusstsein verfügen und Genossenschaften als Unternehmen wie jedes andere auch begreifen. Als Therapie bedarf es in erster Linie eines Umdenkens der Manager auf allen Stufen des Genossenschaftsverbundes. Eine spezifische genossenschaftliche Unternehmenskultur kann nur gedeihen, wenn sich die Manager mit den tragenden Ideen des genossenschaftlichen Unternehmensstyps identifizieren und die genossenschaftlichen Besonderheiten nicht nur als Pflichtübung verstehen. Dabei zählen nicht Worte, sondern Taten. Letztendlich geht es um Glaubwürdigkeit. Die Amerikaner sagen: „Walk your talk!“ Genossenschaftliches Management erfordert Authentizität. Genossenschaftliche Manager müssen genossenschaftliche Prinzipien in Übereinstimmung mit ihrem Denken und Reden im täglichen Handeln vorleben. Oder anders formuliert: Genossenschaftliche Manager müssen meinen, was sie sagen, wenn sie sich zu genossenschaftlichen Werten und Normen bekennen – und sie müssen dann auch danach handeln (vgl. Blome-Drees 2008 b, S. 213).

## V. Fazit und Ausblick

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.

Aufgrund des inhärenten Organisationsentwicklungspotenzials sollten Aktionsforschungen zur Entwicklung und Erstellung Genossenschaftlicher Förderbilanzen in der anwendungsorientierten Genossenschaftswissenschaft zukünftig eine größere Rolle spielen als bisher. Aktuell arbeitet ein Forscherteam 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. Beide Banken stehen in einem Spannungsfeld zwischen Markt- und Mitgliederorientierung. Ihre Situation ist durch einen scharfen Wettbewerb mit regional und überregional agierenden Konkurrenten gekennzeichnet. Im Wettbewerb setzen sie auf Profilierung und nicht auf Anpassung. Als lokal und regional verwurzelte Genossenschaftsbanken stehen ihre Mitglieder

im Mittelpunkt ihrer Aktivitäten. Priorität hat deren nachhaltige Förderung durch Bankleistungen. Beide Genossenschaftsbanken 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.

Diese hohe Identifikation mit den kulturellen Werten und Normen der Genossenschaften ist in beiden Projekten eine notwendige Bedingung für deren Zustandekommen und sicher auch für einen erfolgreichen Projektverlauf. Sowohl die *VR-Bank Nordeifel eG* als auch die *Raiffeisenbank Main-Spessart eG* verfügen über Vorstände und Mitarbeiter, die sich in hohem Maße mit den konstituierenden Merkmalen des genossenschaftlichen Unternehmenstyps identifizieren. Sie sind daher in besonderem Maße qualifiziert, ein anspruchsvolles genossenschaftsspezifisches Organisationsentwicklungsprojekt wie die Entwicklung und Erstellung einer Genossenschaftlichen Förderbilanz anzugehen.

Die Herausforderung besteht darin, vertrauensvolle Beziehungen zwischen den am Prozess beteiligten Akteuren herzustellen. Ein funktionierendes Arbeitsbündnis bildet Voraussetzung und Grundlage für eine erfolgreiche Implementierung Genossenschaftlicher Förderbilanzen. Die Qualität menschlicher Beziehungen prägt Prozess und Wirkung. Vertrauen, Verlässlichkeit, Zuhören können, die Fähigkeit und Bereitschaft, sich in die Erfahrungswelt der anderen Akteure zu versetzen, von ihnen zu lernen, bilden die Voraussetzung erfolgreicher Aktionsforschung. Je mehr es den Forschern und Praktikern gelingt, eine offene gegenseitige Lernwerkstatt zu schaffen, desto erfolgreicher der Projektverlauf.

Mit dem Versuch, Genossenschaftliche Förderbilanzen zu entwickeln und zu erstellen, betreten sowohl die beteiligten Forscher als auch die beteiligten Primärbanker Neuland. Sie befinden sich am Beginn eines gemeinsamen Lernprozesses, in dem gemeinsame Anstrengungen unternommen werden müssen, um das Projekt erfolgreich voranzutreiben. In diesem Sinne ist das Motto für die Erstellung Genossenschaftlicher Förderbilanzen der *VR-Bank Nordeifel eG* und der *Raiffeisenbank Main-Spessart eG*: Der gemeinsame Weg führt zum Ziel!

## Abstract

*Johannes Blome-Drees; Action-Research as a Strategy of Explorative Research in Co-operative Studies*

*Explorative Research; Action-Research; Organisational Development; Co-operatives; Statements of Member's Promotion; Performance Assessment*

*This paper is concerned with the potential of action-research as a strategy of explorative social research. Taking as an example the creation of statements of member's promotion in co-operatives, we show that action-research can be of great value for application-oriented co-operative research. Due to the potential for organisational development inherent to statements of member's promotion in co-operatives, such statements present an ideal framework for securing and further developing co-operative identity.*

## Literaturverzeichnis

- Amann, A. (1986 a): Förderungsauftrag, Revision und die Messbarkeit sozialen Nutzens, in: Patera, M. (Hrsg.): Perspektiven der Genossenschaftsrevision, Festschrift für Wilhelm Weber zum 70. Geburtstag, Wien, S. 68-77.
- Amann, A. (1986 b): Soziologie und Genossenschaft, in: Patera, M. (Hrsg.): Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens, Wien, S. 441-511.
- Beuthien, V. (2003): Die eingetragene Genossenschaft im Strukturwandel, Göttingen.
- Beuthien, V. (2012): Die Genossenschaftsidee im Spiegelbild von Rechtsform, Unternehmen und Gesellschaft – Wie geht es weiter?, in: Die Aktiengesellschaft, S. 867-873.
- Beuthien, V. (2013): Was heißt Förderung der Mitglieder?, in: Die eingetragene Genossenschaft. Idee und Wirklichkeit, Göttingen, S. 39-50.
- 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 Be- trachtung, Regensburg.
- Blome-Drees, J. (2006): Wissenschaftsziele der Genossenschaftslehre – Ein Aufruf zum Dialog, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 56, S. 3-18.
- Blome-Drees, J. (2008 a): Modelle einer Erfolgsorientierung von Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 58, S. 12-23.
- Blome-Drees, J. (2008 b): Authentizität und Förderorientierung. Grundsätzliche Überlegungen zu einem typgerechten Management von Genossenschaftsbanken, in: Münkner, H.-H./Ringle, G. (Hrsg.): Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperation – Der Unterschied zählt, Göttingen, S. 194-219.
- Blome-Drees, J. (2011 a): Grundsätzliche Überlegungen zu einer anwendungsorientierten Genossenschaftswissen- schaft, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 61, S. 101-115.
- Blome-Drees, J. (2011 b): Genossenschaftslehre. Eine erkenntnispluralistische und anwendungsorientierte Perspek- tive, Berlin.
- Blome-Drees, J. (2012 a): Wirtschaftliche Nachhaltigkeit statt Shareholder Value. Das genossenschaftliche Ge- schäftsmodell, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): WISO direkt. Analysen und Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Bonn.
- Blome-Drees, J. (2012 b): Zur Aktualität der Genossenschaftsidee, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirt- schaftliche Unternehmen, Band 35, Heft 4, S. 365-385.
- Blome-Drees, J. (2012 c): Vom Nutzen einer strategischen Führung von Genossenschaften, in: Münkner, H.-H./ Ringle, G. (Hrsg.): Genossenschaftliche Kooperation – anders wirtschaften!, Baden-Baden, S. 189-209.
- Blome-Drees, J./Schmale, I. (2002): Grundsätzliche Überlegungen zum Verhältnis von Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis, in: Münkner, H.-H. (Hrsg.): „Nutzer-orientierte“ versus „Investor-orientierte“ Unter- nehmen. Argumente für eine Besondere Betriebswirtschaftslehre förderwirtschaftlicher Unternehmen, Göttingen, S. 17-24.
- Blome-Drees, J./Schmale, I. (2003): Zum Verhältnis von Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis, in: Zeit- schrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 53, S. 239-248.
- Blome-Drees, J./Schmale, I. (2006): „Starke“ genossenschaftliche Unternehmenskultur als Ressource und Wettbe- werbsvorteil? – Einige kritische Anmerkungen, in: Münkner, H.-H./Ringle, G. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, Bern/Stuttgart/Wien, S. 49-72.
- Blümle, E.-B. (1976): Probleme der Effizienzmessung bei Genossenschaften, Tübingen.
- Blümle, E.-B. (1983): Verfahren der Erfolgs- und Wirkungsmessung in Genossenschaften, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Die Genossenschaften zwischen Mitgliederpartizipation, Verbundbildung und Bürokratietendenz, Göttingen, S. 562-575.
- Blümle, E.-B. (1990): Die Genossenschaftswissenschaft – Ärgernis für die Praxis oder Anwalt für ein glaubwürdiges Genossenschaftswesen?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 40, S. 163-165.
- Boettcher, E. (1979): Die Problematik der Operationalisierung des Förderauftrages in Genossenschaften, in: Zeit- schrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 29, S. 198-215.
- Boettcher, E. (1980): Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, Tübingen.
- Bonus, H. (1993): Die Bedeutung kollektiver Identität für Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genos- senschaftswesen, Band 43, S. 35-43.
- Bonus, H. (1994): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften: Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder, Tübingen.
- Bortz, J. (1984): Lehrbuch der empirischen Forschung: Für Sozialwissenschaftler, Berlin u. a.
- Bortz, J./Döring, N. (1995): Forschungsmethoden und Evaluation, 2. Auflage, Berlin u. a.

## Aktionsforschung als Strategie explorativer Genossenschaftsforschung

- Brazda, J. (1986): Systemtheorie und Genossenschaftswissenschaft, in: Patera, M. (Hrsg.): Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens, Wien, S. 557-580.
- Brazda, J. (1988): Genossenschaftswissenschaft als Gestaltungsaufgabe, Wien.
- Brazda, J./Schediwy, R. (Hrsg.) (1989): Consumer Co-operatives in an changing world. Comparative studies on structural changes of some selected consumer cooperative societies in industrialized countries, Geneva.
- Buchinger, K./Wimmer, R. (1987): Handlungsforschung zur Aktualisierung genossenschaftlicher Organisationsprinzipien im Wohnungsbau, in: Patera, M. (Hrsg.): Genossenschaftsentwicklung im österreichischen Wohnungsbau, Frankfurt am Main/New York, S. 269-395.
- Dieckmann, A. (1998): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 4. Auflage, Reinbek bei Hamburg.
- Draheim, G. (1952): Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, Göttingen.
- Draheim, G. (1968): Der genossenschaftliche Unternehmer, in: Draheim, G.: Grundfragen des Genossenschaftswesens. Reden und Aufsätze, Frankfurt am Main, S. 100-106.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories from Case Studies Research, in: The Academy of Management Review, 14/4, S. 532-550.
- Elsässer, M. (1982): Die Rochdaler Pioniere, Berlin.
- Elsässer, M. (1984): Soziale Intentionen und Reformen des Robert Owen in der Frühzeit der Industrialisierung, Berlin.
- Engelhardt, W. W. (1969): Utopien als Problem der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, in: Zeitschrift für die gesamten Staatswissenschaften, Band 125, S. 661-676.
- Engelhardt, W. W. (1975): Die Bedeutung von Utopien und Leitbildern für sozialpolitische Konzeptionen und soziale Reformen, in: Sozialer Fortschritt, Band 24, S. 160-183.
- 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 Organisationsentwicklungs-forschung 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 Genossenschaftsidee als Gestaltungsprinzip, in: Laurinkari, J. (Hrsg.): Genossenschaftswesen: Hand- und Lehrbuch, München/Wien, S. 10-26.
- Finis, B. (1980): Wirtschaftliche und außerwirtschaftliche Beweggründe mittelständischer Genossenschaftspioniere des landwirtschaftlichen Bereichs, Berlin.
- Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (Hrsg.) (2005): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 4. Auflage, Reinbek bei Hamburg.
- Freimann, J. (1994): Das Theorie-Praxis-Dilemma der Betriebswirtschaftslehre. Wissenschaftssoziologische Überlegungen zu einem besonderen Verhältnis, in: Fischer-Winkelmann, W. F. (Hrsg.): Das Theorie-Praxis-Problem der Betriebswirtschaftslehre. Tagung der Kommission Wissenschaftstheorie, Wiesbaden, S. 7-24.
- Gerwin, J. (1981): Aktionsforschung. Sozialtechnologie oder alternative Wissenschaftspraxis, Oldenburg.
- Habermas, J. (1982): Zur Logik der Sozialwissenschaften, 5. Auflage, Frankfurt am Main.
- Hayek, von F. A. (1980): Recht, Gesetzgebung und Freiheit, Band 1: Regeln und Ordnung, München.
- Hettlage, R. (1981): Vergangenheitschaffung in kultursoziologischer Sichtweise, in: Schweizerische Zeitschrift für Soziologie, Band 7, Heft 1, S. 85-111.
- Hettlage, R. (1983): Genossenschaften als Alternative, in: Koslowski, P./Kreuzer, P./Löw, R. (Hrsg.): Chancen und Grenzen des Sozialstaats. Staatstheorie – Politische Ökonomie – Politik, Tübingen, S. 192-214.
- Hopf, C./Weingarten, E. (Hrsg.) (1993): Qualitative Sozialforschung, 3. Auflage, Stuttgart.
- Horkheimer, M. (1930): Anfänge der bürgerlichen Geschichtsphilosophie, Stuttgart.
- Kappler, E. (1980): Aktionsforschung, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 52-64.
- Kirsch, W. (1977): Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre: Erkenntnisperspektiven, Aussagensysteme, wissenschaftlicher Standort, München.
- Kirsch, W. (1981): Über den Sinn der empirischen Forschung in der angewandten Betriebswirtschaftslehre, in: Witte, E. (Hrsg.): Der praktische Nutzen empirischer Forschung, Tübingen, S. 189-229.
- Kirsch, W. (1997 a): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Kritische Aneignungen im Hinblick auf eine evolutionäre Organisationstheorie, 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage, München.
- Kirsch, W. (1997 b): Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, 2. überarbeitete und erweiterte Fassung, München.
- Kirsch, W./Seidl, D./van Aaken, D. (2007): Betriebswirtschaftliche Forschung. Wissenschaftstheoretische Grundlagen und Anwendungsorientierung, Stuttgart.
- Kirsch, W./Seidl, D./van Aaken, D. (2009): Unternehmensführung. Eine evolutionäre Perspektive, Stuttgart.
- Kirsch, W./Seidl, D./van Aaken, D. (2010): Evolutionäre Organisationstheorie, Stuttgart.
- Knyphausen-Aufseß, D. zu (1997): Möglichkeiten und Grenzen der wissenschaftlichen Unternehmensführung – Auf dem Weg zu einer organisationstheoretischen Betrachtung der Theorie/Praxis-Problematik, in: Kahle, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Managementlehre: Selbstverständnis – Herausforderungen – Konsequenzen, Tagung der Kommission Wissenschaftstheorie, Wiesbaden, S. 99-142.

- Kromrey, H. (1998): Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung, 8. Auflage, Opladen.
- Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung, 4. Auflage, Weinheim/Basel.
- Lewin, K. (1953): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften, Bern/Stuttgart.
- Lipfert, H. (1986): Mitgliederförderndes Kooperations- und Konkurrenzmanagement in genossenschaftlichen Systemen, Göttingen.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken, 5. Auflage, Weinheim.
- Müller, J. O. (1976): Voraussetzungen und Verfahrensweisen bei der Errichtung von Genossenschaften in Europa vor 1990, Göttingen.
- Münker, H.-H./Ringle, G. (Hrsg.) (2008): Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperation – Der Unterschied zählt, Göttingen.
- Patera, M. (1981): Genossenschaftliche Förderbilanz. Theoretische Grundlagen – praktische Durchführung, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 31, S. 212-225.
- Patera, M. (1986): Genossenschaftliche Förderbilanz, in: Patera, M. (Hrsg.): Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens, Wien, S. 515-554.
- Patera, M. (1988): Genossenschaftliche Unternehmenskultur ohne Ausbildung – zwei Anfragen!, in: Verbands-Management, Band 13, Heft 1, S. 20-25.
- Patera, M. (1989): Zukunftswerkstatt Genossenschaft, in: Brazda, J. (Hrsg.): Zukunftswerkstatt Genossenschaft, Wien.
- Patera, M. (1990): Genossenschaftliche Förderbilanz, in: Laurinkari, J. (Hrsg.): Genossenschaftswesen: Hand- und Lehrbuch, München/Wien, S. 285-301.
- Patera, M. (1991): Möglichkeiten und Grenzen der Förderbilanz in modernen Genossenschaften, in: Verbands-Management, Band 16, Heft 1, S. 34-40.
- Patera, M./Brazda, J./Zacherl, U. (1984): Zeitgemäße Interpretation des Förderungsauftrages, Wien.
- Ponn, T. (2008): Explorative Organisationsforschung und die erfahrungswissenschaftliche Konstruktion von Theorien. Überlegungen am Beispiel der Themen- und Agendabildung, München.
- Popper, K. (1979): Das Elend des Historismus, Tübingen.
- Probst, G./Raub, S. (1995): Action Research – Ein Konzept angewandter Managementforschung, in: Die Unternehmung, Jahrgang 49, Heft 1, S. 3-20.
- Reason, P./Bradbury, H. (2001): Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice, London.
- Richter, D. (1981 a): Möglichkeiten der Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderauftrages. Zur Frage der Ziele, Maßstäbe und Erfolge genossenschaftlicher Arbeit, Düsseldorf.
- Richter, D. (1981 b): Möglichkeiten der Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderungsauftrages, in: Zerche, J. (Hrsg.): Aspekte genossenschaftlicher Forschung und Praxis, Düsseldorf, S. 135-143.
- Sassen, R. (2011): Fortentwicklung der Berichterstattung und Prüfung von Genossenschaften, Wiesbaden.
- Sassen, R. (2012 a): Optimierung des Fördererfolgsreporting und der Prüfung von Genossenschaften. Vorschläge zur Änderung des Genossenschaftsrechts, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 62, S. 35-50.
- Sassen, R. (2012 b): Anwendung des Management Approach in Genossenschaften – Auswirkungen auf das strategische Controlling und die Berichterstattung, in: Ringle, G./Münker, H.-H. (Hrsg.): Genossenschaftliche Kooperation – anders wirtschaften!, Baden-Baden, S. 269-288.
- 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.
- Schmalenbach, E. (1911): Die Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Heft 12, S. 304-316.
- Schwarz, P. (1992): Forschung durch Beratung oder: Über die begrenzte Verlässlichkeit und Anwendbarkeit von Theorien, in: Verbands-Management, Nr. 1, S. 37-41.
- Schwarz, P./Purtscher, R. (1996): Praktizierter Action Research in der Schweiz: Das Freiburger Modell im Nonprofit-Bereich, in: Verbands-Management, Nr. 3, S. 60-69.
- Staehle, W. H. (1992): Organisationsentwicklung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Band 5, 2. Auflage, Stuttgart, Sp. 1476-1488.
- Szyperski, N./Müller-Böling, D. (1981): Zur technologischen Orientierung der empirischen Forschung. Überlegungen zur Integration empirischer Forschungsergebnisse und Forschungsinstrumente in eine Strategie „Forschung und Entwicklung“, in: Witte, E. (Hrsg.): Der praktische Nutzen empirischer Forschung, Tübingen, S. 159-188.
- Thom, N. (1992): Organisationsentwicklung, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart, Sp. 1477-1491.
- Yin, R. (2003): Case Study Research: Design and Methods, 3. Auflage, Thousand Oaks.
- Weber, W./Brazda, J. (1993): „Genossenschaftliches Handeln“ – zwei neuere theoretische Ansätze, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 43, S. 99-107.
- Weuster, A. (1980): Theorie der Konsumgenossenschaftsentwicklung. Die deutschen Konsumgenossenschaften bis zum Ende der Weimarer Zeit, Berlin.

## Aktionsforschung als Strategie explorativer Genossenschaftsforschung

- Willke, H. (1987): Strategien der Intervention in autonome Systeme, in: Baecker, D. (Hrsg.): Theorie als Passion, Frankfurt am Main, S. 333-360.
- Zacherl, U. (1981): Zur Konzeption der genossenschaftlichen Förderbilanz, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 41, S. 226-233.
- Zerche, J./Schmale, I./Blome-Drees, J. (1998): Einführung in die Genossenschaftslehre. Genossenschaftstheorie und Genossenschaftspraxis, München/Wien.