

DISSERTATION

Titel der Dissertation

„Genossenschaftliche Verbundkompetenz am
Fallbeispiel der österreichischen
Volksbank Gruppe“

Verfasser

Mag. (FH) Günther Ettenauer

Angestrebter akademischer Grad

Doktor
der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Dr. rer. soc. oec.)

Wien, im August 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Dissertationsgebiet lt. Studienblatt:

Betreuer:

084 151 059
Betriebswirtschaft (nach einem Fachhochschul-
Studiengang)
ao. Univ.-Prof. Dr. Johann Brazda

Ich danke

der Universität Wien, insbesondere

- Anton Amann
- Johann Brazda

der Volksbank Gruppe, insbesondere

- Ernst Ahammer
- Rainer Borns
- Oliver Bruck
- Markus Bunk
- Birgit Eder
- Werner Eidherr
- Erich Fuker
- Erich Hackl
- Adi Hammerl
- Gottfried Hemetsberger
- Hans Hofinger
- Wilhelm Miklas
- Walter Pannagl
- Harald Posch
- Wolfgang Schmidt
- Clemens Steindl
- Josef Tändl
- Christina Tanzer

„Der Werth davon, dass man zeitweilig eine strenge Wissenschaft streng betrieben hat, beruht nicht gerade auf deren Ergebnissen: denn diese werden, im Verhältnis zum Meere des Wissenswerthen, ein verschwindend kleiner Tropfen sein. Aber es ergiebt einen Zuwachs an Energie, an Schlussvermögen, an Zähigkeit der Ausdauer; man hat gelernt, einen Zweck zweckmässig zu erreichen. Insofern ist es sehr schätzbar, in Hinsicht auf Alles, was man später treibt, einmal ein wissenschaftlicher Mensch gewesen zu sein.“

Nietzsche (1967a), S. 216, S. 256 {zit. nach Kurt (2004), S. 18}

Inhaltsübersicht

1	EINLEITUNG	1
1.1	Ausgangshypothese	1
1.2	Problemstellung	7
1.2.1	Durchführung des Hypothesentests	7
1.2.2	Entwicklung von Verbundkompetenz	8
1.3	Forschungsfragen	9
1.4	Kapitelvorschau	10
2	THEORETISCHE ANALYSE VON VERBUND UND VERBUNDKOMPETENZ	12
2.1	Genossenschaftswissenschaftliche Perspektive	15
2.1.1	Verbund als mehrdimensionales Kooperationsgefüge	15
2.1.1.1	Rechtliche Dimension	15
2.1.1.2	Ökonomische Dimension	20
2.1.1.3	Soziologische Dimension	23
2.1.1.3.1	Soziologische Betrachtung der Primärstruktur	23
2.1.1.3.1.1	Sozialstruktur der Genossenschaft	25
2.1.1.3.1.1.1	Mitgliederebene	26
2.1.1.3.1.1.1.1	Integrationsprozess	26
2.1.1.3.1.1.1.2	Integration	29
2.1.1.3.1.1.2	Mitarbeiter Ebene	30
2.1.1.3.1.2	Soziologische Wirkungszusammenhänge	31
2.1.1.3.1.2.1	Mitglieder- und Mitarbeiterförderung	31
2.1.1.3.1.2.2	Mitgliedersolidarität	37
2.1.1.3.1.2.3	Mitgliederpartizipation	39
2.1.1.3.2	Soziologische Betrachtung der Sekundärstruktur	41
2.1.1.4	Historische Dimension	42
2.1.2	Schlussfolgerungen zur Verbundkompetenz (I)	43
2.1.3	Zwischenfazit (I)	49
2.2	Erweiterte wirtschaftswissenschaftliche Perspektive	49
2.2.1	Perspektive der Formen, Bedeutungszunahme und Führung von Kooperationen	50
2.2.1.1	Verbund als komplexes Netzwerk	51

2.2.1.2	Schlussfolgerungen zur Verbundkompetenz (II)	54
2.2.1.3	Zwischenfazit (II)	61
2.2.2	Perspektiven verschiedener theoretischer Ansätze auf Kooperation.....	62
2.2.2.1	Verbund als institutionelles Arrangement	62
2.2.2.2	Verbund als strategische Interaktion.....	73
2.2.2.3	Exkurs.....	80
2.2.2.3.1	Weitere Theorieansätze.....	81
2.2.2.3.2	Weitere integrierte Theorieansätze	88
2.2.2.4	Schlussfolgerungen zur Verbundkompetenz (III).....	93
2.2.2.5	Zwischenfazit (III).....	101
3	METHODE ZUR EMPIRISCHEN BESTIMMUNG VON	
	VERBUNDKOMPETENZ	104
3.1	Grundlagen des Forschungsprozesses.....	104
3.1.1	Forschungsansatz und -methode	104
3.1.1.1	Forschungsansatz: Fallstudienforschung	105
3.1.1.2	Forschungsmethode: Qualitative Inhaltsanalyse.....	109
3.1.2	Eignungen	114
3.1.2.1	Eignung der Fallstudienforschung	114
3.1.2.2	Eignung der qualitativen Inhaltsanalyse	117
3.2	Forschungsprozess	117
3.2.1	Theoriebildung	118
3.2.2	Design	119
3.2.3	Datenerhebung	124
3.2.4	Datenanalyse	126
3.2.4.1	Vor der Handhabung des Ausgangsmaterials	126
3.2.4.2	Während der Handhabung des Ausgangsmaterials.....	129
3.2.4.3	Nach der Handhabung des Ausgangsmaterials.....	130
3.2.5	Report.....	131
4	EMPIRISCHE BESTIMMUNG VON VERBUNDKOMPETENZ.....	132
4.1	Datenerhebung.....	132
4.1.1	Design	132
4.1.1.1	Fall und Untersuchungseinheiten	132
4.1.1.2	Datenquellen.....	137
4.1.2	Experteninterviews.....	138
4.1.3	Gesprächsleitfaden	142
4.1.4	Gesprächstranskription.....	143

4.2	Datenanalyse.....	144
4.2.1	Referenztheorie	144
4.2.2	Kategoriensystem	147
4.2.2.1	Erste Hauptkategorie	147
4.2.2.2	Zweite Hauptkategorie	148
4.2.3	Hauptkategorie differenzierten Handelns.....	148
4.2.4	Hauptkategorie integrierten Handelns.....	156
4.2.4.1	Genossenschaftliche Überzeugung.....	156
4.2.4.2	Ökonomische Effekte	160
4.2.4.3	Partnerschaftliche Orientierung	168
4.2.4.4	Spannungsfelder	171
4.2.4.4.1	Ertrags- vs. Nutzenorientierung	171
4.2.4.4.2	Unabhängigkeit vs. Abhängigkeit.....	175
4.2.4.4.3	Hierarchie vs. Kooperation	178
4.2.4.4.3.1	Kooperative Interaktion zweier Akteure	180
4.2.4.4.3.2	Kooperative Interaktion mehrerer Akteure.....	183
4.3	Analyseergebnis	199
4.3.1	Verbundkompetenz	199
4.3.2	Verbundkompetenzaspekte	200
4.3.2.1	Genossenschaftliche Überzeugung.....	200
4.3.2.2	Ökonomische Zweckrationalität	201
4.3.2.3	Interpersonale Partnerschaftlichkeit	202
4.3.2.4	Intrapersonaler Interessenausgleich	203
5	ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN	206
5.1	Allgemeine Zukunftsperspektiven genossenschaftlicher Kooperation.....	206
5.2	Spezielle Zukunftsperspektive: Verbundkompetenzentwicklung	216
5.2.1	Strategieumsetzung	216
5.2.2	Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität.....	218
5.2.2.1	Allgemeine genossenschaftliche Arbeitgeberattraktivität	218
5.2.2.2	Besondere genossenschaftliche Arbeitgeberattraktivität	219
6	ZUSAMMENFASSUNG	226

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Spielausgänge 2 und 3	76
Abbildung 2: Spielausgang 4	76
Abbildung 3: Dilemma.....	77
Abbildung 4: Kompetenz-Portfolio.....	89
Abbildung 5: Normstrategien für die institutionelle Einbettung von Kompetenzen	90
Abbildung 6: Beziehungs-Portfolio	91
Abbildung 7: Normstrategien für effektive Corporate Governance	92
Abbildung 8: Volksbank Gruppe	133

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Spielregeln im Gefangenendilemma	74
Tabelle 2: Repräsentative Personengruppen	139
Tabelle 3: Transkriptionssystem	143
Tabelle 4: Überleitung der Unterkategorien in Verbundkompetenzaspekte.....	200

Verzeichnis der Interviewausschnitte

Interviewausschnitt 1	155
Interviewausschnitt 2	159
Interviewausschnitt 3	170
Interviewausschnitt 4	188
Interviewausschnitt 5	190
Interviewausschnitt 6	198

1 Einleitung

1.1 Ausgangshypothese

Der charakteristische Geschäftsleiter einer selbstständigen Volksbank ist nicht nur ein nutzen- und ertragsorientierter Manager bzw. Leader innerhalb der Genossenschaft, sondern auch ein wichtiger Kooperationspartner innerhalb des genossenschaftlichen Verbunds der Volksbank Gruppe.

Nun hatte ich im Laufe der vergangenen Jahre in der Volksbank Akademie, der Bildungseinrichtung der österreichischen Volksbank Gruppe, immer wieder im Bereich der Aus- und Weiterbildung von Geschäftsleitern zu tun. Es war allen Beteiligten und auch mir stets ein bedeutsames Anliegen, den Aufbau und die Weiterentwicklung von fachlichen, sozialen und persönlichen Kompetenzen der an den Seminaren, Kursen und sonstigen Veranstaltungen teilnehmenden Geschäftsleiter bestmöglich zu unterstützen. Dabei ergab sich immer wieder die Möglichkeit zu beobachten, dass bestimmte Akteure im Top-Management selbstständiger Genossenschaften unter Maßgabe einer besonderen genossenschaftlichen „Verbundkompetenz“ zu handeln schienen, die ihnen hilfreich dabei anmutete, gemeinsame Ziele des genossenschaftlichen Verbunds, d. h. also nicht Ziele, die im Zusammenhang mit dem Erfolg der einzelnen Genossenschaft, sondern Ziele, die im Zusammenhang mit dem Erfolg des gesamten genossenschaftlichen Verbunds stehen, zu erreichen bzw. deren laufende Erreichung zu sichern.

In diesen Beobachtungen begründete sich die Annahme, dass Akteure im Top-Management eigenständiger Volksbanken eine besondere genossenschaftliche Verbundkompetenz benötigen, um gemeinschaftliche Ziele des genossenschaftlichen Verbunds zu erreichen bzw. deren laufende Erreichung nachhaltig zu sichern. Einführend soll gezeigt werden, was im Rahmen der gegenständlichen Forschungsaktivitäten grundsätzlich unter Kompetenz verstanden wird.

Die Dramaturgie vieler Abschnitte über Definitionen, Begriffsbestimmungen, Begrifflichkeiten usw. eröffnet mit einer fast schon üblichen Relativierung. Es sei keine allein stehende Definition, die von allen ausgewiesenen Experten gleichermaßen anerkannt wäre, verfügbar. In diese Bresche schlägt HOHMANN, indem er sagt, dass es „noch einige Jahre dauern wird, bis sich in Theorie und Praxis ein einheitliches Verständnis herausgebildet hat, was denn nun mit Kompetenz gemeint sei [...]“.“¹

Im Zusammenhang mit ihren Ausführungen zur begrifflichen Definition von Kompetenz zeigt MÜNCHHAUSEN einleitend klare und eindeutige Sprachwurzeln auf und wirkt auf diese Art und Weise etwas „contra“ diese Dramaturgie des Verschommenen: „Der Begriff der Kompetenz hat seinen Ursprung im Lateinischen petere (Partizip: petius = haben, wollen, begehren, erstreben, erbitten) und aus dem daraus abgeleiteten competere (= zusammenstreben, zusammentreffen, zutreffen).“² Kompetenz hat also etwas mit „haben“ und „wollen“ zu tun. Der weitere Verlauf der Ausführungen wirkt allerdings wieder etwas „pro“ diese Dramaturgie, indem er durch verschiedene Wissenschaftsbereiche wie z. B. die Sprach- oder die Rechtswissenschaft schwenkt, dementsprechend vielfältige Kompetenzdefinitionen ins Spiel bringt und den Leser mit entsprechender Definitionswucht herausfordert.³ HABEGGER benennt diese Vielfalt übrigens als „terminologische Verwirrung“, weil „sich die unterschiedlichsten Disziplinen mit dem Kompetenzbegriff beschäftigen und ihn jeweils entsprechend ihren eigenen Forschungszusammenhängen auslegen.“⁴

I Theoretische Begriffsbestimmungen

Nach BAITSCH ist Kompetenz „das System der innerpsychischen Voraussetzungen, das sich in der Qualität der sichtbaren Handlungen niederschlägt und diese reguliert. [...] Inhaltlich ist damit die systemische und

¹ Hohmann (2002), S. 145

² Münchhausen (2004), S. 77

³ Vgl. Münchhausen (2004), S. 77ff

⁴ Habegger (2006), S. 168

prozessuale Verknüpfung von Werten und Einstellungen mit den Motiv-Ziel-Strukturen einer Person gemeint.“⁵ Nach BOYATZIS seien Kompetenzen „underlying characteristic(s) of a person that lead to or cause superior or effective performance.“⁶ Gemäß DEHNBOSTEL sind Kompetenzen als „Fähigkeiten, Methoden, Wissen, Einstellungen und Werte zu verstehen, deren Erwerb, Entwicklung und Verwendung sich auf die gesamte Lebenszeit eines Menschen bezieht.“⁷

Nach ERPENBECK/ROSENSTIEL ist Kompetenz „stets eine Form von Zuschreibung (Attribution) auf Grund eines Urteils des Beobachters: Wir schreiben dem physisch und geistig selbstorganisiert Handelnden auf Grund bestimmter, beobachtbarer Verhaltensweisen bestimmte Dispositionen als Kompetenzen zu. Danach sind Kompetenzen Dispositionen selbstorganisierten Handelns, sind Selbstorganisationsdispositionen.“⁸ JUTZI/DELBROUCK/BAITSCH definieren Kompetenz wie folgt: „Kompetenz bezeichnet die innere Steuerung von Tätigkeiten bzw. Handlungen; entscheidend ist die Qualität des Verlaufs der Steuerung der dazu notwendigen Prozesse; die Qualität wird beeinflusst durch die Verknüpfung der steuerungsrelevanten Elemente; [...]“.“⁹

Gemäß KIRCHHÖFER sind Kompetenzen „Dispositionsbestimmungen, die sowohl die Verfügbarkeit von Wissen, dessen selektive Bewertung und Einordnung in umfassendere Wertbezüge, die wertgesteuerte Interpolationsfähigkeit und die Folgenabschätzung einschließen.“¹⁰ Folgt man SONNTAG/SCHMIDT-RATHJENS ist Kompetenz die Summe aus „Wissen, Fähigkeiten, Motivation, Interesse, Fertigkeiten, Verhaltensweisen und anderen Merkmalen, die eine Person für eine erfolgreiche Bewältigung ihrer Aufgaben benötigt.“¹¹ WEINBERG versteht Kompetenzen wie folgt: „Für die Beschreibung dessen, was ein Mensch wirklich

⁵ Baitsch (1996), S. 1 {zit. nach Bohlander (2002), S. 3}

⁶ Boyatzis {zit. nach Hohmann (2002), S. 145}

⁷ Dehnbostel (2001), S. 76

⁸ Erpenbeck/Rosenstiel (2007), S. XVIII f

⁹ Jutzi/Delbrouck/Baitsch (1998), S. 8

¹⁰ Kirchhöfer (1998), S. 16

¹¹ Sonntag/Schmidt-Rathjens (2004), S. 18

kann und weiß, hat sich der Begriff der Kompetenz eingebürgert. Unter Kompetenz werden alle Fähigkeiten, Wissensbestände und Denkmethoden verstanden, die ein Mensch in seinem Leben erwirbt.“¹²

Abschließend weisen ERPENBECK/ROSENSTIEL auf den inhaltlichen Unterschied hin, der sich ergibt, wenn der Begriff der Kompetenz einmal in der Einzahl (Ez.) und einmal in der Mehrzahl (Mz.) verwendet wird. Sie führen aus: „Alle aufgeführten Bezeichnungen für Kompetenzen werden im Singular und Plural [...] benutzt. Der Singular bezeichnet meist die jeweilige Kompetenzgesamtheit, der Plural weist auf die Existenz von Teilkompetenzen hin.“¹³

II Praxisorientierter Blick

Schwenkt man von diesen theoretischen Begriffsbestimmungen auf einen verstärkt praxisorientierten Blick, findet man den Begriff der „beruflichen Handlungskompetenz“. BERGMANN bestimmt diese als „die Motivation und Befähigung einer Person zur selbstständigen Weiterentwicklung von Wissen und Können auf einem Gebiet, so dass dabei eine hohe Niveaustufe erreicht wird, die mit Expertise charakterisiert werden kann.“¹⁴ Nach RICHTER differenzieren verschiedene Wissenschaftler „zunächst relativ übereinstimmend verschiedene Facetten beruflicher Handlungskompetenz: Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz, personale oder Selbstkompetenz.“¹⁵

Was steht hinter diesen Bezeichnungen? Was bedeutet es z. B., fachlich, sozial, methodisch oder persönlich kompetent zu sein?

- Nach KAUFFELD bedeutet fachlich kompetent zu sein, Probleme erkennen, in ihren Ausprägungen unterscheiden, Lösungen zu Problemen finden und schließlich die Vielzahl der Probleme und Lösungen miteinander

¹² Weinberg (1996), S. 3

¹³ Erpenbeck/Rosenstiel (2007), S. XXIII

¹⁴ Bergmann (2001), S. 531

¹⁵ Richter (2001), S. 331

verknüpfen zu können. Auch die Kenntnis der Aufbau- und Ablauforganisation, und damit verbunden, die Identifikation von Wissensquellen innerhalb des Unternehmens, seien relevant und bedeutsam.¹⁶

- Nach KAUFFELD zielt Sozialkompetenz auf das Verhalten während der sozialen Interaktion. Im Vordergrund können Bemühungen wie z. B. das Verstehen des Gegenübers, das Eingehen auf seine Argumente oder das Verstehen seiner Sichtweise stehen.¹⁷
- Bei der Methodenkompetenz steht das konstruktive Vorgehen, das zur Zielerreichung beiträgt, im Vordergrund: „Methodenkompetenz wird als Fähigkeit beschrieben, Informationen zu beschaffen, zu verarbeiten, sie in komplexen Arbeitssituationen zielorientiert einzusetzen sowie Handlungen und Handlungsfolgen auszuwerten und daraus zukünftiges Handeln abzuleiten.“¹⁸
- Schließlich werden unter personaler oder Selbstkompetenz „Einstellungen, Werthaltungen und motivationale Aspekte im Kompetenzportfolio eines Mitarbeiters verstanden. Zusätzlich versteht man darunter noch bestimmte Persönlichkeitseigenschaften wie Flexibilität, Dominanz, Gewissenhaftigkeit.“¹⁹

In der praktischen Umsetzung existieren dazu in den einzelnen Unternehmen unternehmensspezifische Kompetenzmodelle. Nach PAQUET/HAMBLEY/KLINE gelten Kompetenzmodelle als „combinations of KSAOs (knowledge, skill, ability, others, der Verf.) needed to perform effectively in certain jobs.“²⁰ Nach LABER/O’CONNOR ist der Begriff „Kompetenzmodell“ verbunden mit „determining specific competencies related to organizational goals or an attempt to determine the capabilities of high performance and success in a given job.“²¹ Richtet sich das Kompetenzmodell nach den Kompetenzerfordernissen der

¹⁶ Vgl. Kauffeld (2000), S. 42ff

¹⁷ Vgl. Kauffeld (2000), S. 44

¹⁸ Becker (2002), S. 137 {zit. nach Senkel (2002), S. 227}

¹⁹ Steinmayr (2005), S. 61

²⁰ Paquet/Hambley/Kline (2003), S. 15

einzelnen Positionen im Unternehmen, spricht man von einem „Single Job Competency Model“. Das Kompetenzmodell ist dann die Summe der einzelnen positionsspezifischen Kompetenzprofile. Richtet sich das Kompetenzmodell hingegen nach den ganzheitlichen Kompetenzerfordernissen des gesamten Unternehmens, spricht man von einem „One Size Fits All Model“, dessen Kompetenzenkatalog auf viele verschiedene Positionen im Unternehmen angewendet werden kann.²²

Welche praktische Bedeutung einzelnen der o. a. Kompetenzklassen im Rahmen der innerbetrieblichen Kompetenzentwicklung zukommt, zeigt eine empirische Erhebung von BECKER/SCHWERTNER zum Status der Führungskräfteentwicklung in Deutschland auf. So wird der Entwicklung von Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen (z. B. Kommunikationsverhalten, Kooperationsverhalten, Motive und Motivation) eine größere Bedeutung beigemessen, als der Entwicklung von bloßen Fachkompetenzen.²³ Eine mögliche Ursache konstatiert PETERS in der zunehmenden Dienstleistungsentwicklung der Wirtschaft, aus der erhöhte Anforderungen an die Sozial- und Persönlichkeitskompetenz gehobener Berufsgruppen (z. B. Manager) entspringen.²⁴

Abschließend wird festgehalten, dass die rechtliche und die organisationale Perspektive auf Kompetenz im Rahmen der gegenständlichen Untersuchungen nicht vertieft werden:

- *Rechtliche Perspektive auf Kompetenz:* Im rechtlichen Sinne ist der Begriff „Kompetenz“ oftmals mit entsprechenden Rechten eines Akteurs verbunden. D. h., wenn ein Akteur eine gewisse Kompetenz besitzt, dann darf er eine Handlung setzen, aber wenn er diese Kompetenz nicht besitzt,

²¹ Laber/O'Connor (2000), S. 92 {zit. nach Steinmayr (2005), S. 63}

²² Vgl. Steinmayr (2005), S. 63

²³ Vgl. Becker/Schwertner (2002), S. 34f

²⁴ Vgl. Peters (2002), S. 84ff

dann darf er die entsprechende Handlung nicht setzen. Diese Sichtweise bleibt von der nachfolgenden Untersuchung gänzlich ausgeschlossen.

- *Organisationale Perspektive auf Kompetenz:* In organisationalem Zusammenhang wird Kompetenz z. B. als Möglichkeit erkannt, vorhandene Ressourcen bestmöglich einzusetzen.²⁵ Dies wird als Kernkompetenz bezeichnet.²⁶ Auch diese Sichtweise wird von der nachfolgenden Untersuchung nur angeschnitten.

1.2 Problemstellung

1.2.1 Durchführung des Hypothesentests

Die wissenschaftliche Problemstellung bestand nun darin, dass die o. a. Annahme nicht falsifizierbar war, weil – nebst sonstiger etwaiger Herausforderungen – zuallererst der Begriff der Verbundkompetenz weder theoretisch noch empirisch fundiert war. Verbundkompetenz war hinsichtlich konkreter Kompetenzklassen und dazugehöriger -aspekte gänzlich unbestimmt. So hätte Verbundkompetenz vieles sein können! Vielleicht eine fachliche oder eine soziale oder eine personale Kompetenz? Vielleicht eine bunte Mischung!

Nutzenpotenzial

Durch eine Begriffsbestimmung der Verbundkompetenz könnte die Arbeit an der Falsifizierung der o. a. Hypothese begonnen werden. Dadurch könnte den Erfordernissen der quantitativen Forschungslogik, wie z. B. der Logik der Prüfung, der Vorbedingung der Prüfung oder den grundsätzlichen Überprüfungsmöglichkeiten von Hypothesen, entsprochen werden.²⁷

²⁵ Vgl. Freiling (2002), S. 20 {zit. nach Habegger (2006), S. 168}

²⁶ Vgl. Prahalad/Hamel (1990); Kotler/Bliemel (2006); Krüger/Homp (1997)

²⁷ Vgl. Hussy/Möller (2000), S. 3ff

1.2.2 Entwicklung von Verbundkompetenz

Der Entwicklung von Verbundkompetenz kann eine besondere Bedeutung beigemessen werden. DÜLFER spricht in diesem Zusammenhang allerdings nicht von Verbundkompetenz, sondern von einem „verbundbezogenen Selbstverständnis“, das als vergleichbar gewertet werden kann: „Aus der Sicht der gesamten ‚genossenschaftlichen Bankengruppe‘ bedingten die weitgehende Autonomie der einzelnen Primär-Bank (die erwiesenermaßen eine Stärke des Verbundes darstellt) auf der einen Seite und das wettbewerbliche Erfordernis einer relativen Geschlossenheit in der Geschäftspolitik der Gesamtgruppe auf der anderen Seite eine schwierige Führungsaufgabe für die Verbandsspitze. In diesem Zusammenhang kommt [...] der verbandsinternen Ausbildung der Führungskräfte, vorwiegend durch die Akademie Deutscher Genossenschaften e. V., Schloss Montabaur, besondere Bedeutung zu. Die Programme der Akademie sollen über die fachliche Fortbildung hinaus zu einem verbundbezogenen Selbstverständnis (‚Corporate Identity‘) bei den Führungskräften beitragen.“²⁸ Aber wie sollen die Programme genossenschaftlicher Bildungseinrichtungen zur Entwicklung eines verbundbezogenen Selbstverständnisses bzw. zur Entwicklung von Verbundkompetenz beitragen, wenn nicht klar ist, was genau darunter zu verstehen ist?

Die praxisorientierte Problemstellung bestand also darin, dass die o. a. Annahme plausibel und einleuchtend erschien, aber dass aufgrund der völligen Unbestimmtheit des Verbundkompetenzbegriffs von der genossenschaftlichen Praxis kein praxisorientiertes Verbundkompetenzprofil hätte abgeleitet, keine Verbundkompetenzentwicklung hätte betrieben und keine Nutzenpotenziale hätten realisiert werden können. Als Kurzformel der praxisorientierten Problemstellung ergab sich daher: Unbestimmte Verbundkompetenz = kein wissenschaftliches Verbundkompetenzkonzept = kein praxisorientiertes Verbundkompetenzprofil = keine Verbundkompetenzentwicklung = kein Realisierung von Nutzenpotenzialen.

²⁸ Dülfer (1995), S. 345

Nutzenpotenzial

So wie Akteure generell gewisse Kompetenzen brauchen, um gewisse Ziele zu erreichen, brauchen Akteure des Top-Managements im genossenschaftlichen Verbund der Volksbank Gruppe eine besondere Verbundkompetenz, um das besondere Verbundziel zu erreichen bzw. dessen laufende Zielerreichung zu sichern. Wird diese Verbundkompetenz mittels eines wissenschaftlichen Verbundkompetenzkonzepts und eines daraus abgeleiteten praxisorientierten Verbundkompetenzprofils erfasst und damit greifbar gemacht, dann kann eine systematische Förderung oder Entwicklung dieser Verbundkompetenz durch bildungsbeauftragte Verbundeinrichtungen wesentliche Nutzenpotenziale wie z. B. Strategieumsetzung, Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität und Erfüllung des genossenschaftlichen Förderauftrags realisieren.

1.3 Forschungsfragen

Vor diesem Hintergrund präzierte sich das Forschungsziel, unter Maßgabe von ausgewählten Forschungsansätzen und Forschungsmethoden die Kompetenzklassen und -aspekte der Verbundkompetenz theoretisch zu entwickeln und empirisch zu festigen.

Logisch-stringent ergaben sich also die beiden Forschungsfragen:

- Welche Kompetenzklassen hat Verbundkompetenz?
- Welche Kompetenzaspekte je Kompetenzklasse hat Verbundkompetenz?

Als Antworten auf diese Forschungsfragen sollen Facetten, Aspekte und Kriterien einer Verbundkompetenz gefunden werden, die nicht nur bei einzelnen, sondern bei vielen Akteuren ausgeprägt sind. Und obwohl keiner der Akteure dem anderen gleicht, jeder Charakter einzigartig und jede Verhaltensweise einmalig ist, soll dennoch in der Heterogenität die Homogenität, im Verschiedenartigen das Verbindende gesucht und gefunden werden.

1.4 Kapitelvorschau

Vor dem Hintergrund dieser Forschungsspezifikation entfalten sich die nachfolgenden Kapitel.

Zuerst sollen im Kapitel 2 anhand einer theoretischen Analyse etwaige Antworten auf die beiden o. a. Forschungsfragen erarbeitet werden. Dabei wird einleitend die Vorgehensweise der theoretischen Analyse, d. h. deren zentrales Analysemuster vorgestellt. In Abschnitt 1 wird dieses Muster erstmals angewandt. Im Rahmen der genossenschaftswissenschaftlichen Analyse werden theoretische Grundlagen aufbereitet, Schlussfolgerungen zu den Themen „Verbund“ und „Verbundkompetenz“ gezogen und in einem Zwischenfazit, das als Weichenstellung der weiteren Vorgehensweise verstanden werden kann, verdichtet. Dieses Muster wiederholt sich im Rahmen der angeschlossenen unternehmenskooperativen Analyse weitere zweimal. Dabei wird zuerst der Blickwinkel diverser Beiträge zu Formen, Bedeutungszunahme und Führung von Kooperationen gewählt, danach der Blickwinkel theoretischer Ansätze, die kooperationsrelevant sind. Zusammenfassend ergibt sich als Schlussfolgerung der theoretischen Analyse von Verbund und Verbundkompetenz, dass die eingangs gestellten Forschungsfragen weder umfassend noch widerspruchsfrei beantwortet werden können. Als Konsequenz daraus ergeben sich empirische Forschungsaktivitäten als dringende Notwendigkeit.

In Kapitel 3 wird die Methode zur empirischen Bestimmung von Verbundkompetenz vorgestellt. Die Fallstudienforschung wird als Forschungsansatz und die qualitative Inhaltsanalyse als Forschungsmethode präsentiert. Die Eignung dieses Ansatzes bzw. dieser Methode hinsichtlich der mit dieser Arbeit verbundenen Gedanken, Absichten und Vorstellungen wird unterstrichen. Des Weiteren werden die einzelnen Phasen des Forschungsprozesses, die sich aus der o. a. Festlegung auf Forschungsansatz und -methode logisch-stringent ergeben, vertieft.

In Kapitel 4 erfolgt die empirische Bestimmung von Verbundkompetenz. Im ersten Abschnitt werden die Grundlagen der Datenerhebung aufgezeigt. Das tatsächliche Fallstudiendesign, das sich schlüssig aus der Aufbaustruktur der österreichischen Volksbank Gruppe ableitet, wird skizziert. Auch theoretische Grundlagen der Datenerhebung, z. B. im Zusammenhang mit Experteninterviews oder der Gesprächstranskription, werden besprochen. Bei den durchgeführten Interviews handelt es sich um halbstandardisierte Experteninterviews, die unter stetem Bezug auf den Interviewleitfaden geführt werden. Die Transkription der Gesprächsaufzeichnungen erfolgt unter Verwendung eines normierten Transkriptionssystems. Anschließend wird die Datenanalyse durchgeführt.

Als Hauptergebnisse stellen sich eine nicht erfolgende theoretische Sättigung in der Hauptkategorie der nicht integrierten Kompetenzklassen und eine erfolgende theoretische Sättigung in der Hauptkategorie der integrierten Kompetenzklasse ein. Hauptergebnisse und daraus gezogene Schlussfolgerungen werden anschließend in einem entsprechend wissenschaftlichen Verbundkompetenzkonzept abgebildet.

In Kapitel 5 werden Zukunftsperspektiven genossenschaftlicher Kooperation aufgezeigt. Im ersten Abschnitt werden verschiedene Zukunftsperspektiven dargestellt, die namhafte Autoren in die Diskussion über die Zukunft genossenschaftlichen Wirtschaftens eingebracht haben. Dort wird z. B. dem Themenbereich der Mitgliederförderung eine ausschlaggebende Bedeutung beigemessen. Im zweiten Abschnitt wird aufgezeigt, warum Verbundkompetenzentwicklung, also das Aufgreifen und Umsetzen der Forschungsergebnisse der gegenständlichen Arbeit, auch eine bedeutende Zukunftsperspektive für Genossenschaften darstellen kann.

In der Zusammenfassung, dem Kapitel 6, finden die gegenständlichen Ausführungen ihr Ende, so wie es in der Natur der Sache liegt.

2 Theoretische Analyse von Verbund und Verbundkompetenz

Ein genossenschaftlicher Verbund ist ein Gefüge, dessen Betrachtung aus verschiedenen Blickwinkeln lohnt, weil sich dadurch das Potenzial eröffnet, dessen etwaig verschiedene Wesensgestalten erkennen zu können. Damit einhergehend kann auch Verbundkompetenz aus verschiedenen Richtungen „erkannt“ oder zumindest „gefolgert“ werden. Die anknüpfende theoretische Analyse von Verbund und Verbundkompetenz folgt einem einfachen Muster:

- Verbund als „?“
 - Zuerst wird der genossenschaftliche Verbund aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und – je nach Perspektive – prägnant dargestellt.
- Schlussfolgerungen zur Verbundkompetenz
 - Auf Basis dieser Darstellungen werden Schlussfolgerungen hinsichtlich etwaiger Verbundkompetenzaspekte gezogen.
- Zwischenfazit
 - Diese Schlussfolgerungen münden in ein Zwischenfazit, das gewissermaßen als Weichenstellung die weitere Vorgehensweise determiniert.

Diese Vorgehensweise sei bezüglich der ersten beiden Punkte exemplarisch vorgestellt:

I Verbund als „Verbindung von Unternehmen“ (Beispiel)

Nach HENZLER gilt ein genossenschaftlicher Verbund als die „freiwillige und planmäßige Verbindung von Mitgliederbetrieben, einzelgenossenschaftlichen und zentralgenossenschaftlichen Betrieben, die zum Zweck gesteigerter Förderung funktional zusammenarbeiten.“²⁹ Nach GÖTZ gilt der genossenschaftliche

²⁹ Henzler (1964), S. 433 {zit. nach Brazda/Schediwy (1998), S. 179}

Verbund als die „planmäßig entstandene kapitalmäßige, vertragliche und sonstige Verbindung rechtlich selbstständiger, dem genossenschaftstypischen Realfördergedanken verpflichteter, ihm dienender oder von ihm profitierender Unternehmen und Verbände zu funktionaler, rationalisierender Zusammenarbeit zum Zwecke gesteigerter wirtschaftlicher Förderung der Gruppenbasis mittels gegenseitiger Geschäftsbeziehungen.“³⁰

II Mögliche Schlussfolgerungen zur Verbundkompetenz (Beispiel)

Theorie und Praxis der o. a. genossenschaftlichen „Verbindung von Unternehmen“, also genossenschaftlicher Verbundstrukturen, stehen einander oft widersprüchlich gegenüber:

- Theoretisch betont THEURL die Wettbewerbsfähigkeit genossenschaftlicher Netzwerke. Sie propagiert diese als Organisationsform der Zukunft. Verbünde, Netzwerke und Allianzen seien jener Koordinationsmechanismus, mittels dessen unter Kostengesichtspunkten Wertschöpfungsketten zu optimieren, Größenvorteile zu nutzen, ein gesicherter Zugang zu komplementären Kernkompetenzen aufzubauen, individuelle Problemlösungen anzubieten oder langfristige Transaktionsbeziehungen zu erreichen seien.³¹
- Allerdings zeigt DI SALVO anhand relevanter Beispiele (= genossenschaftliche Verbünde der europäischen Bankwirtschaft) empirisch einen Trend zur Hierarchisierung solcher genossenschaftlicher Verbundstrukturen auf: „Over the past two decades, with the advance of market liberalization and integration, the cooperative credit model based on complementariness has shifted in the direction of more integrated arrangements whereby resources and functions are increasingly concentrated at networks’ higher levels. Not infrequently, the drive to

³⁰ Götz (1981), S. 79 {zit. nach Brazda/Schediwy (1998), S. 179f}

³¹ Vgl. Theurl (2004), S. 11

achieve scale economics, especially in the field of financial services, has prevailed over the preservation of local unit's full autonomy.”³²

Wie könnte dieses Phänomen innerhalb genossenschaftlicher Verbundstrukturen erklärt werden? Nach DÜLFER „ergibt sich [...] sowohl in der betriebsfunktionalen Zusammenarbeit als auch in der interpersonalen Beziehung eine starke Einflussnahme der Einheiten aus höheren Ebenen auf die Primär-Kooperative. [...]. Gerade deshalb gibt es immer wieder von starken Persönlichkeiten getragene oder geförderte Entwicklungstendenzen in der Richtung, diese typisch kooperative Organisationsstruktur in eine konzernartige Struktur zu transformieren oder ihr anzunähern, damit die aus der höheren Qualifikation heraus formulierten strategischen Empfehlungen leichter mittels ‚legitimate power‘ durchgesetzt werden können.“³³ Also versuchen Sekundärstrukturen in existenzielle Belange jener Primärstrukturen einzugreifen, aus denen sie entspringen. Vor diesem Hintergrund könnte als mögliche Facette der Verbundkompetenz gefolgert werden, sich z. B. der Stärken der genossenschaftlichen Verbundstruktur hinsichtlich etwaiger Wettbewerbsvorteile bewusst zu sein und die genossenschaftliche Verbundstruktur als „Organisationsform der Zukunft“ zu forcieren und nicht dem beschriebenen Trend zur Hierarchisierung zu folgen.

Diesem einfachen und anhand der o. a. Punkte I und II exemplarisch dargestellten Muster soll die anschließende theoretische Analyse von Verbund und Verbundkompetenz folgen. Eröffnend wird der Verbund aus genossenschaftswissenschaftlicher Perspektive betrachtet, um daraus etwaige Facetten, Aspekte und Kriterien der Verbundkompetenz abzuleiten.

³² Di Salvio (2003), o. S.

³³ Dülfer (1995), S. 341

2.1 Genossenschaftswissenschaftliche Perspektive

2.1.1 Verbund als mehrdimensionales Kooperationsgefüge

Jede spezifische Perspektive auf den Verbund betrachtet vornehmlich die jeweils interessierenden Verbundmerkmale und erschließt – damit einhergehend – die jeweils korrespondierende Verbunddimension. Die rechtliche Perspektive betrachtet bzw. erschließt die rechtliche Dimension des Verbunds, die ökonomische Perspektive dessen ökonomische Dimension usw. Werden die erkannten Verbundmerkmale und -dimensionen verschmolzen, dann ergibt sich der Verbund in Summe als überbetriebliche genossenschaftliche Koordinationsstruktur, innerhalb der Menschen und Organisationen unter Maßgabe rechtlicher, ökonomischer, soziologischer und historischer Bestimmungsgrößen miteinander kooperieren. Prägnant kann der Verbund daher als mehrdimensionales genossenschaftliches Kooperationsgefüge bezeichnet werden. Die einzelnen Dimensionen sollen nachfolgend entwickelt werden.

2.1.1.1 Rechtliche Dimension

BORNS/HOFINGER zeigen zahlreiche Entwicklungen und Trends auf, die als wichtige Rahmenbedingungen der Geschäftstätigkeit von Organisationen innerhalb der Bank- und Finanzbranche genannt werden können und als solche umfassende Wirkung entfalten bzw. gewichtige Kräfte auf diese Organisationen ausüben können. Dazu zählen z. B. die Internationalisierung, die Professionalisierung der Kunden oder der erhöhte Wettbewerb im Bankgeschäft.³⁴ Vor diesem herausfordernden Hintergrund positionieren sie den genossenschaftlichen Verbund als bedeutsame Alternative zum Konzern, der den o. a. Rahmenbedingungen und Herausforderungen mit der ihm besonderen Spezifität erfolgreich begegnen kann. Dabei bedarf der Begriff „genossenschaftlicher Verbund“ einer Klärung: „Der Begriff des Verbundes wird allgemein seit Jahrzehnten im Genossenschaftswesen verwendet, ist aber leider

³⁴ Vgl. Borns/Hofinger (2000), S. 3ff

noch nicht gesetzlich definiert. Vielmehr ist der Verbund derzeit noch [...] eine gedachte Summe wirtschaftlicher Sachverhalte.“³⁵ Zu diesem Zweck entwickeln sie aus ihrer rechtswissenschaftlichen Perspektive ein umfassendes Begriffsverständnis des genossenschaftlichen Verbunds: „Ein Verbund ist der freiwillige Zusammenschluss von rechtlich selbstständigen, gleichgesinnten Genossenschaften durch die Beteiligung einer Genossenschaft an einer anderen Gesellschaft (Genossenschaft) höherer Stufe [vgl. Frotz (1991), S. 849] im Sinne einer dauerhaften partnerschaftlichen Kooperation mit dem Zweck der Förderung des Erwerbes und der Wirtschaft der Mitglieder der Primär-genossenschaft unter Beachtung des Subsidiaritätsprinzips.“³⁶

Als wichtige Bezugspunkte des Handelns im genossenschaftlichen Verbund können zwei zentrale Grundelemente verstanden werden, das sind der Grundsatz der dezisionistischen Freiheit und der Grundsatz der Solidarität.³⁷

Zum Grundsatz dezisionistischer Freiheit: Im gegenständlichen Rahmen werden zwei Ansichten zu den Wesensmerkmalen der Freiheit unterschieden. Zum einen könne Freiheit restriktiv verstanden werden als „die Entscheidung eines Individuums, die auf einem freien Entschluss basiert, eine endgültige Entscheidung ist und somit ausschließlich solche Beschlüsse gültig sind, die der einzelne selber getroffen hat, [...]“.“³⁸ Zum anderen könne Freiheit dezisionistisch verstanden werden: „Jede Entscheidung eines Individuums, die einem freien Entschluss entspringt, ist eine gültige Entscheidung. [...]. Dazu sollen auch diejenigen Entscheidungen zählen, durch die der einzelne für bestimmte Fälle oder für die Zukunft auf seine Entscheidungsfreiheit verzichtet. Man kann sich in vielen Situationen ohne Frage freiwillig dafür entscheiden, die eigenen Entscheidung anderen Menschen zu übertragen.“³⁹ Der maßgebliche Unterschied zwischen diesen beiden Perspektiven auf Freiheit besteht also darin, dass das

³⁵ Keinert (1992), S. 284 {zit. nach Borns/Hofinger (2000), S. 42}

³⁶ Borns/Hofinger (2000), S. 47

³⁷ Vgl. Borns/Hofinger (2000), S. 177

³⁸ Borns/Hofinger (2000), S. 25

³⁹ Borns/Hofinger (2000), S. 26

restriktive Freiheitsverständnis gewissermaßen unbeschränkte Freiheit, das dezisionistische hingegen freiwillig beschränkte Freiheit umfasst. Das Paradoxon bestehe nun darin, dass mit im o. a. Sinn beschränkter Freiheit weit mehr Souveränitätspotenzial einhergehe, als mit in diesem Sinne unbeschränkter Freiheit.⁴⁰ Dieses Phänomen sei in vielen Rechtsordnungen institutionalisiert: „Aufgrund der näheren Umstände (z. B. bellum omnium contra omnes,⁴¹ Übergriffe anderer, Schutz und Sicherheit notwendig, etc.) sind die Menschen gezwungen, diesen ungeregelten Zustand zu beseitigen und ihr Zusammenleben im Zeichen des Gemeinnsinns zu regeln. Das geschieht teils durch einen Vertrag (Hobbes, Locke, Rousseau), in dem obersten Organen (Staatsgewalt) Kompetenzen abgetreten werden, teils durch Schaffung von Recht, das dem menschlichen Freiheitshandeln einen äußersten Entfaltungsbereich gewährt und sichert (Kant). Die Gesetzgebung soll keinem Einzelinteresse folgen, sondern allgemeinen Prinzipien, die Glück und Freiheit der gesamten Gemeinschaft sowie jedes einzelnen als deren Mitglied zum Ziel haben (Rousseau).“⁴² Auch Schulze-Delitzsch sei in Richtung dieses dezisionistischen Freiheitsverständnisses zu verorten, indem er der Ansicht sei, dass das Individuum einer Ergänzung durch die Gemeinschaft bedarf, der es sich unterzuordnen und hinzugeben habe.⁴³ Ergänzend fügen BORNS/HOFINGER hinzu: „Zur Sicherstellung der individuellen Handlungsfreiheit formulierte Schulze-Delitzsch drei Grundprinzipien: Selbsthilfe, Selbstverwaltung, Selbstverantwortung.“⁴⁴

Zum Grundsatz der Solidarität: Im speziellen Fall verorten BORNS/HOFINGER die Solidarität innerhalb des genossenschaftlichen Verbunds der Volksbank Gruppe als Konstante in doppelter Hinsicht: 1) Die genossenschaftliche Solidarität war immer wichtiger Bezugspunkt des Handelns. 2) Dabei fokussierte sie immer auf die bestmögliche Praxis der Kundenpartnerschaft. Dazu BORNS/HOFINGER: „Wenn es sowohl gute als auch schlechte Zeiten gab, die Solidarität der

⁴⁰ Vgl. Borns/Hofinger (2000), S. 27

⁴¹ Krieg aller gegen alle, der Verf.

⁴² Borns/Hofinger (2000), S. 25

⁴³ Vgl. Dülfer (1987), S. 76 {zit. nach Borns/Hofinger (2000), S. 28}

⁴⁴ Borns/Hofinger (2000), S. 28

Volksbanken hat in dieser langen Zeit immer eine Priorität verfolgt, nämlich die bestmögliche Servicierung der Kunden, so dass das Vertrauen der Kunden nie enttäuscht wurde.“⁴⁵ All das wurde nicht „von oben“ verordnet, sondern gemeinsam beschlossen und freiwillig umgesetzt: „Die einheitliche Vision der Nr. 1 Position in der Kundenpartnerschaft, die in unserem obersten Beschlußorgan, dem Gruppentag Kredit, einstimmig bestimmt wurde, erfordert zur erfolgreichen Umsetzung einen hohen Grad an freiwilliger Verbindlichkeit.“⁴⁶ Als Resultat ergibt sich ein einheitlich auftretender genossenschaftlicher Verbund mit den nachfolgenden Optimierungsfeldern: „Zusammenfassend bedeutet diese Struktur, dass in wesentlichen Bereichen bzw. Optimierungsfeldern der Verbund wie ein einheitlicher Wirtschaftskörper auftritt und agiert, wobei die demokratische Entscheidungsfindung (Diskussion – Abstimmung – Umsetzung) aufrecht bleibt. Die wichtigsten Optimierungsfelder betreffen: 1) eine gemeinsame Geschäfts-, Markt-, Produkt- und Vertriebspolitik; 2) die Optimierung der Organbestellung (Management); 3) die Zusammenarbeit in der vertikalen Verbundstruktur; die Beibehaltung der Geschlossenheit des Verbundes und die Sicherung der Paktfähigkeit für Kooperationen.“⁴⁷

Nach BLISSE lässt sich unter dem genossenschaftlichen Verbund „eine auf Dauer begründete vertragliche Verbindung einer Genossenschaft mit anderen Genossenschaften, Verbänden oder Unternehmen verstehen.“⁴⁸ Je nach rechtlicher Stellung der beteiligten Parteien werden drei Verbundarten differenziert: „1. Koordinationsvertrag, mit dem man sich das Ziel gemeinsamen Vorgehens setzt; dies kann von einer losen Zusammenarbeit bis zum Kartell reichen, 2. Beteiligung einer Genossenschaft an einem Unternehmen, etwas die sog. Halte- und Pachtgenossenschaften (Holdinggenossenschaft), 3. Beteiligung einer Genossenschaft an einer Sekundär-genossenschaft (Zentrale) oder an einem Prüfungsverband.“⁴⁹ Ähnlich der österreichischen Situation gebe es auch im

⁴⁵ Borns/Hofinger (2000), S. XIII

⁴⁶ Borns/Hofinger (2000), S. 17

⁴⁷ Borns/Hofinger (2000), S. 18

⁴⁸ Blisse (2005), S. 67

⁴⁹ Homann (1982), S. 59 {zit. nach Blisse (2005), S. 67}

Deutschland keine gesetzlich festgelegte Verbundregelung, wobei die Verbundbildung grundsätzlich als mit dem Gesetz verträglich diagnostiziert wird.⁵⁰ Als nicht gesetzliche Verbundregelungen nennt BLISSE „die für den genossenschaftlichen Finanzverbund geschaffene Verbund-Konvention der genossenschaftlichen Bankengruppe vom 7. Dezember 1989“⁵¹ und die zehn Jahre danach an deren Stelle getretene Strategie „Bündelung der Kräfte: Ein Verbund – eine Strategie“⁵². Diese Vereinbarungen bildeten bzw. bilden die vertragliche Grundlage der genossenschaftlichen Kooperation im Verbund der deutschen Volksbanken Raiffeisenbanken.

Hinsichtlich des Freiheitsbegriffs, dem im genossenschaftlichen Gesamtzusammenhang und somit auch in den Belangen der Verbundbildung eine große Bedeutung zukommt, wird die Notwendigkeit einer laufenden Auseinandersetzung aufgezeigt: „Deshalb ist es im Verbund erforderlich, stets zu klären, a) wie weit die Autonomie der einzelnen Genossenschaft aufgegeben werden darf (Unterwerfungsproblem), b) wie weit der Verbund an die Grenzen der Unterwerfung gebunden ist und c) welche Sanktionen gegen den Vorstand der Einzelgenossenschaft ergriffen werden können, der die Unterwerfung zu weit treibt, bzw. gegen die Verbundleitung, die Einfluss auf die Einzelgenossenschaften zu nehmen geltend macht.“⁵³ Auch an dieser Stelle entfaltet sich die Diskussion des Freiheitsbegriffs als ein dem Genossenschaftswesen innewohnendes Selbstverständnis, das vor allem, wenn es um eine etwaige Beschränkung dergleichen geht, reich an Spannungsfeldern ist.

⁵⁰ Vgl. Blisse (2005), S. 69

⁵¹ Blisse (2005), S. 69

⁵² Blisse (2005), S. 69

⁵³ Blomeyer in Homann (1982), S. 59 {zit. nach Blisse (2005), S. 70f}

2.1.1.2 Ökonomische Dimension

DÜLFER thematisiert den genossenschaftlichen Verbund im Rahmen einer Darstellung der Beziehungen einzelner Genossenschaften zu nach gelagerten Sekundär- und Tertiärinstitutionen. Er führt aus: „Eine besondere Art der system-externen Interaktionsbeziehung von Kooperativen liegt in der teilweise sehr intensiven Zusammenarbeit mit den von ihnen selbst getragenen Verbänden und ‚Verbund-Unternehmungen‘. Sie hat ihre deutlichste Ausprägung bei den Genossenschaften des gewerblichen, des ländlichen und des Konsumbereichs, weil diese gesetzlich zur Mitgliedschaft in einem Prüfungsverband verpflichtet sind und weil sie auch im Rahmen ihrer historischen Entwicklung seit je in engen überörtlichen Kooperationsbeziehungen standen.“⁵⁴

PFÜLLER zeigt die Wesensnatur des Unternehmungsverbunds auf und grenzt davon die Wesensnatur des Genossenschaftsverbunds ab. Unter Unternehmungsverbund werde die „organisatorische Zusammenfassung mehrerer mehr oder weniger selbstständiger betrieblicher Einheiten (z. B. Unternehmungen, Werke, Filialen) unter einheitlicher Führung verstanden.“⁵⁵ Dem entgegen könne unter Genossenschaftsverbund die überwiegend funktionelle Zusammenfassung mehrerer selbstständiger Genossenschaften verstanden werden, als deren eindringlichste Charakteristika 1) die organisatorische Zusammenarbeit von Organisationen aller Ebenen 2) die kapitalmäßige Beherrschung der Sekundär- und/oder Tertiärebenen durch die Primärebene und 3) das Entfallen einer einheitlichen Führung gelten.⁵⁶ Verdichtend führt er aus: „Dieser Verbund im Genossenschaftswesen erreichte es [...], aus Primärgenossenschaften und Genossenschaften höherer Ordnung der verschiedenen Fachsparten funktionell unterschiedlich stark verknüpfte Einheiten zu bilden. Diesen auf überwiegend funktioneller Basis beruhenden Verbund vermeinen wir als Sonderform des Unternehmungsverbunds, als Genossenschaftsverbund, bezeichnen zu können.“⁵⁷

⁵⁴ Dülfer (1995), S. 341

⁵⁵ Krähe (1961), S. 1 {zit. nach Pfüller (1964), S. 3f}

⁵⁶ Vgl. Pfüller (1964), S. 3ff

⁵⁷ Pfüller (1964), S. 6

JOHNSTAD differenziert vier verschiedene Koordinations- bzw. Integrationsformen von Kapital- und Personengesellschaften, in einer Bandbreite von loser Kooperation bis hin zur hierarchischen Integration: „Capital and member associations are independent enterprises, often formed as local or regional units. They further combine through co-operation, ownership, etc. This co-ordination and integration of associations, or association of associations, make up more complex organisations. The main forms here are: network/alliances, federation, holding form or full merger.“⁵⁸ Der zweit genannten Verbundform und der dritt genannten Holdingform misst er eine besondere Bedeutung zu, da sie große Gemeinsamkeiten aufweisen, aber auch dementsprechend oft verwechselt würden: „The federation and holding form are of special interest, because they have great similarities and differences, and are often wrongly mixed together.“⁵⁹ Vor diesem Hintergrund bestimmt JOHNSTAD die Verbundform als interorganisationale Zusammenarbeit selbständiger Unternehmen unter gleichzeitigem Betrieb einer gemeinsamen Einheit: „A federation is a tighter interorganisational co-operation with the establishment of a joint or co-operative unit, which through common decisions bind and co-ordinates common activities, but where the participant otherwise are autonomous.“⁶⁰ In genossenschaftlichen Sektoren sei die Verbundbildung die Strategie der Wahl, um die Zusammenarbeit zwischen selbstständigen Genossenschaften zu institutionalisieren: „Young member associations or co-operatives normally integrate through forming a federation. In the cooperative sector it is a preferred principle to form co-operation among co-operatives, or a federative organisation, to co-ordinate among the member units.“⁶¹

Lebenszyklus-Modell

Im Rahmen der Darstellung der wirtschaftswissenschaftlichen Sicht auf genossenschaftliche Verbundstrukturen stellen BRAZDA/SCHEDIWY einander zwei

⁵⁸ Johnstad (o. J.), S. 12

⁵⁹ Johnstad (o. J.), S. 12

⁶⁰ Johnstad (o. J.), S. 13

⁶¹ Johnstad (o. J.), S. 15

kontrastierende Pole gegenüber, das sind einerseits die harmonische Auffassung der genossenschaftlichen Verbundkooperation und andererseits kritische Stimmen, die auf eine Vielzahl von Interessenskonflikten hinweisen, die im Rahmen einer solchen genossenschaftlichen Verbundkooperation auftreten. Harmonische Betrachtungsweisen besagen in diesem Zusammenhang, dass z. B. Primärgenossenschaften von Sekundärorganisationen zu flankieren und in den Belangen der Mitgliederförderung zu unterstützen seien.⁶² Kritische Sichtweisen zeigen in diesem Zusammenhang aber auf, dass sich z. B. interne Machtverhältnisse oder externer Wettbewerbsdruck mehr und mehr zu bestimmenden Themen der Verbundkooperation entwickeln, deren Funktions- und Wirkmechanismen beeinflussen und eine ausnahmslos harmonische Sicht nicht mehr zulassen.⁶³ Vor dem Hintergrund dieser vermeintlich inkompatiblen Perspektiven entwickeln BRAZDA/SCHEDIWY den Ansatz, dass genossenschaftliche Verbundstrukturen einem Lebenszyklus folgen, der sowohl einen Beginn als auch ein Ende genossenschaftlicher Verbundkooperation umfasst, und in dessen Verlauf harmonische und konfliktäre Tendenzen einander abwechseln können. Beide o. a. Perspektiven werden von diesem Ansatz also gleichermaßen abgedeckt. Dabei folgt ihr Lebenszyklus-Modell einer fundamentalen Hypothese: „Abnehmende ideologische Bindungen und zunehmender Wettbewerbsdruck tendieren nach 80 bis 100 Jahren dazu, untragbaren institutionellen Stress in Bezug auf genossenschaftliche Verbundsysteme zu produzieren.“⁶⁴ In dieser Grundannahme begründet sich auch der Phasenverlauf des Lebenszyklus-Modells. Der Etablierung der genossenschaftlichen Verbundstruktur folgt der Härtetest, und diesem folgt die Transformation. Die Etablierung der genossenschaftlichen Verbundstruktur differenziert sich in 1) die Gründungs-, 2) die Selbstbehauptungs- und 3) die Konsolidierungsphase. Der Härtetest der Verbundstruktur teilt sich in 4) die Phase des verborgenen Plurizentrismus und in 5) die Phase interner Konflikte. Und die Transformation der Verbundstruktur gliedert sich schließlich in 6) die Phase des offenen Plurizentrismus oder der Superfusion und in 7) die Phase der Errichtung

⁶² Vgl. Bonus (1988), S. 23 {zit. nach Brazda/Schediwy (1998), S. 182}

⁶³ Vgl. Brazda/Schediwy (1998), S. 183ff

⁶⁴ Brazda/Schediwy (1998), S. 186

hierarchischer Strukturen und/oder loser Kooperation als Marktpartner.⁶⁵ Folgt man also dem Ansatz von BRAZDA/SCHEDIWY währt auch genossenschaftliche Verbundkooperation nicht von ewig und ist in ihrem Bestehen und in ihrer Ausprägung steter Veränderung unterworfen, die vor allem „im Alter“, d. h. gegen Ende ihres Lebenszyklus, weniger harmonische, weniger genossenschaftliche Erscheinungsformen annehmen kann.

2.1.1.3 Soziologische Dimension

2.1.1.3.1 Soziologische Betrachtung der Primärstruktur

Grundsätzlich wird darauf verwiesen, dass sich bisher keine spezielle Soziologie der Genossenschaft herausgebildet hat.⁶⁶ Vor diesem Hintergrund entwickelt AMANN Anforderungen an deren potenzielles Forschungsprogramm. So hat sie „sukzessive Theorien über die Entstehung und Funktionsweise, den Wandel und das Vergehen von Genossenschaften zu entwickeln; sie hat, als Soziologie der Genossenschaft, die Entstehung und Veränderung von Genossenschaften als das Resultat zielgerichteten Handelns unter historisch je verschiedenen Anforderungen und Notwendigkeiten zu erklären; sie hat die unterschiedlichen Typen von Binnenstrukturen in Genossenschaften, also die Netzwerke organisierten und spontanen Handelns zu analysieren, sowie Erkenntnisse über die Zusammenhänge zwischen den Genossenschaften als Institutionen und ihrer sozialen Umwelt zu finden.“⁶⁷

In diesem Zusammenhang sind für FÜRSTENBERG hinsichtlich der Entwicklung einer Soziologie des Genossenschaftswesens vorrangig empirisch nachweisbare soziale Wirkungszusammenhänge von Bedeutung.

- Als ersten soziologisch bedeutsamen Wirkungszusammenhang entfaltet er die Mitgliederförderung, die er als zentralen Aspekt genossenschaftlicher

⁶⁵ Vgl. Brazda/Schediwy (1998), S. 185ff

⁶⁶ Vgl. Amann (1986), S. 443

⁶⁷ Amann (1986), S. 444

Zielvorstellungen verortet. Diesbezüglich interessieren „der innere Zusammenhang dieser Zielvorstellungen und ihre Bindung an die verschiedenen Bereiche ihrer Verwirklichung bzw. ihre Ausstrahlung auf andere soziale Phänomene“⁶⁸. Es geht also um deren Manifestation, um deren raumzeitliche Ausprägung bzw. um anschauliche „Vorstellungen davon, was als genossenschaftliche Mitgliederförderung gelten soll.“⁶⁹

- Als zweiten bedeutsamen Wirkungszusammenhang identifiziert er die Mitgliedersolidarität, an deren tatsächlichen Gehalt sich abseits von traditionell-typologischen Modellvorstellungen zu nähern sei. Viel versprechende Fragen sind dabei, in welcher Art, in welcher Intensität und in welcher Dauer sich Mitgliedersolidarität faktisch ausprägt.⁷⁰
- Als weiterer, somit dritter soziologisch bedeutsamer Wirkungszusammenhang wird die Genossenschaftsdemokratie genannt, „die sich in den umfassenden Mitwirkungsrechten und Haftungspflichten des einzelnen Mitglieds realisiert.“⁷¹ Auch hier geht es um die tatsächliche, konkrete Manifestation der Genossenschaftsdemokratie, um deren wirkliches Auftreten. Fragen, inwieweit Genossenschaftsdemokratie auch gelebt wird oder überhaupt gelebt werden kann, bestimmen hier an zentraler Stelle das Forschungsinteresse.
- Abschließend eröffnet FÜRSTENBERG auch in den Wirkungszusammenhängen zwischen Genossenschaften und sozialer Umwelt ein Feld soziologischen Interesses, indem er ausführt, dass es kaum ernsthafte soziologische Untersuchungen gibt, was „die Beziehungen der Genossenschaftssparten untereinander, die Beziehungen der Genossenschaften zu den Marktpartnern und zu anderen Wirtschaftsverbänden, zu staatlichen Institutionen, zur Öffentlichkeit, z. B. zur Presse oder zum Bildungswesen“⁷² betrifft.

⁶⁸ Fürstenberg (1995), S. 10

⁶⁹ Fürstenberg (1995), S. 11

⁷⁰ Vgl. Fürstenberg (1995), S. 12f

⁷¹ Fürstenberg (1995), S. 14

⁷² Fürstenberg (1995), S. 16

Selbst wenn man diese empirisch nachweisbaren sozialen Wirkungszusammenhänge in den zentralen Punkten 1) Mitgliederförderung 2) Mitgliedersolidarität 3) Genossenschaftsdemokratie und 4) volkswirtschaftliche Beziehungen bzw. Verflechtungen verdichtet, ergeben sich durch den historischen Zeitverlauf derer vielfältige Varianten. Denn im Prozess des sozialen Wandels und der Ausbildung einer modernen Wirtschaftsgesellschaft durchliefen Genossenschaften extensive (Primär-genossenschaft), intensive (Sekundär-genossenschaft) und integrative (Stufenverbund) Phasen und die sozialen Wirkungszusammenhänge variierten je nach Phase in ihrer tatsächlichen Ausprägung.⁷³

Bei aller Vielfalt weist AMANN dennoch auf eine fundamentale Gemeinsamkeit hin. Wie auch immer sich z. B. die Mitgliederförderung oder die Mitgliedersolidarität ausprägt, so steckt doch stets die gleiche grundlegende und entscheidende Gesetzmäßigkeit dahinter, die diese Wirkungszusammenhänge überhaupt erst entstehen lässt, nämlich das genossenschaftliche Prinzip. Es ist dies „eine Strategie, die der Befreiung aus Abhängigkeiten sachlich-materieller, sozialer oder politischer Art dient und die kollektives Handeln erfordert. Die als Charakteristika von Genossenschaften gedachten Merkmale wie Kooperation, Solidarität, Förderung der Mitglieder etc. sind historisch je konkret sich ausformende Bedingungen in der Realisierung dieses Prinzips.“⁷⁴ An anderer Stelle sieht AMANN das genossenschaftliche Prinzip „im umfassenderen Verständnis eines Mediums der Selbstorganisation von Menschen, die in bestimmten Lebenslagen sich befinden.“⁷⁵

2.1.1.3.1.1 Sozialstruktur der Genossenschaft

Als Sozialstruktur gilt nach FÜRSTENBERG „der Wirkungszusammenhang von Personen, Gruppen und verhaltensbestimmenden Organisationsmerkmalen [...],

⁷³ Vgl. Fürstenberg (1995), S.16ff

⁷⁴ Amann (1986), S. 442

⁷⁵ Amann (1986), S. 451

der relativ dauerhaft Art, Intensität und Reichweite von Aktionen der Genossenschaftsmitglieder prägt.“⁷⁶

Diese Sozialstruktur weist einen fundamentalen Dualismus auf: „Im Hinblick auf die Mitglieder stellt sie sich als Verband, als Personenvereinigung dar. Im Hinblick auf die Mitarbeiter ist sie ein leistungsorientiertes Zweckgebilde in der Form eines oder mehrerer Betriebe, die zu einem Unternehmen mit spezifischer Rechtsform zusammengeschlossen sind. Jede Aussage über die Sozialstruktur der Genossenschaftsorganisation muss deshalb sowohl die Mitglieder- als auch die Mitarbeiterstruktur berücksichtigen.“⁷⁷ Das bedeutet also, dass die Sozialstruktur der Genossenschaftsorganisation in 1) die Sozialstruktur des Genossenschaftsverbands und 2) in die Sozialstruktur des Genossenschaftsbetriebs zu differenzieren ist.

2.1.1.3.1.1.1 Mitgliederebene

Der Begriff „Verband“ ist nachfolgend soziologisch und nicht rechtlich zu verstehen. Es geht um den Verband als „Verbindung von Menschen“ und nicht als „institutionalisierte und organisierte Interessensvertretung“. Es werden der Integrationsprozess und dessen Resultat, nämlich die Integration, beleuchtet.

2.1.1.3.1.1.1.1 Integrationsprozess

Als sozialen Integrationsprozess bestimmt FÜRSTENBERG jene Vorgänge, „die zur Verbindung sozialer Einstellungen und Verhaltensweisen von Individuen bzw. Gruppen im Rahmen festgelegter Toleranzen zu einem sozialen Beziehungsgefüge führen, dessen Struktur durch Sanktionen gesichert wird.“⁷⁸

⁷⁶ Fürstenberg (1995), S. 20

⁷⁷ Fürstenberg (1995), S. 22

⁷⁸ Fürstenberg (1995), S. 32

Dieser soziale Integrationsprozess läuft in drei verschiedenen Phasen ab. Diese sind

1. „die Aktivierung eines gemeinsamen zweckgerichteten Interesses“⁷⁹,
2. „die funktionelle Koordination der Verhaltensweisen“⁸⁰ und schließlich
3. „das sich allmählich herausbildende gemeinsame Bewusstsein einer Genossenschaftsidee“⁸¹.

Zur Phase der Aktivierung eines gemeinsamen zweckgerichteten Interesses: Um einen Genossenschaftsverband herbeizuführen, bedarf es der Aktivierung der Mitglieder: „Grundlage jedes Genossenschaftsverbandes ist die Aktivierung eines gemeinsamen zweckgerichteten Interesses, das den Zusammenschluss der Mitgliederwirtschaften herbeiführt. Dieses Interesse hängt in seiner Stärke und Ausprägung davon ab, wie weit die Notwendigkeit solidarischer Selbsthilfe erkannt wird und ihre Auswirkungen dem einzelnen Mitglied sichtbaren Nutzen bringen.“⁸² Mit anderen Worten bedeutet dies: Der Genossenschaftsverband wird gegründet, indem die gemeinsamen Interessen der Mitglieder aktiviert werden.

Zur Phase der funktionellen Koordination der Verhaltensweisen: Um durch den Genossenschaftsverband das Genossenschaftsziel zu erreichen, bedarf es der Koordination der Verhaltensweisen der Mitglieder: „Zur Erreichung des Genossenschaftsziels ist nun die rein funktionale Koordination der Verhaltensweisen der Mitglieder erforderlich. Dies äußert sich in der Art und Weise der Geschäftstätigkeit. Indikator hierfür ist das Ausmaß, in dem das einzelne Mitglied seine Genossenschaft tatsächlich in Anspruch nimmt. Hierzu sind ständige, koordinierende Kontakte unerlässlich.“⁸³ Zusammengefasst lassen sich diese Aussagen wie folgt verdichten: Der Genossenschaftsverband wird

⁷⁹ Fürstenberg (1995), S. 32

⁸⁰ Fürstenberg (1995), S. 32

⁸¹ Fürstenberg (1995), S. 33

⁸² Fürstenberg (1995), S. 22f

⁸³ Fürstenberg (1995), S. 23

betrieben, indem die verschiedenen Verhaltensweisen der Mitglieder koordiniert werden.

Zur Phase des sich allmählich herausbildenden gemeinsamen Bewusstseins einer Genossenschaftsidee: Zur dritten Phase des sozialen Integrationsprozesses, nämlich einem sich entwickelnden Genossenschaftsbewusstsein, differenziert FÜRSTENBERG verschiedene Aspekte:

- *Voraussetzung für die Entstehung eines Genossenschaftsbewusstseins:* Die Entstehung eines Genossenschaftsbewusstseins hat zur Voraussetzung, „dass die Interessen der Mitglieder und der Organisation, die mehr oder weniger an kurzfristigen Herausforderungen der Umwelt orientiert sind, einen gemeinsamen Hintergrund erhalten: den Willen, nicht allein von Fall zu Fall eine gegebene Lage zu verbessern, sondern deren Bedingungen und Auswirkungen zu gestalten.“⁸⁴ Voraussetzung für die Entstehung eines Genossenschaftsbewusstseins ist also ein langfristig und nachhaltig orientierter Gestaltungswille der Akteure.
- *Zeitpunkt der Entstehung eines Genossenschaftsbewusstseins:* Genossenschaftsbewusstsein ist das Ergebnis sozialer Interaktionen. Es entstehe nach der initialen Aktivierung und erst aus der laufenden Koordination heraus.⁸⁵
- *(Beispielhafte) Bedeutung des Genossenschaftsbewusstseins:* Das Genossenschaftsbewusstsein ist die Grundlage für Konsenspotenzial, das für die Effektivität und Effizienz der täglichen Genossenschaftspraxis von herausragender Bedeutung ist.⁸⁶

Allerdings zeigt sich eine zunehmende Verwässerung dieses sozialen Integrationsprozesses in faktisch auftretenden Strukturproblemen wie z. B. der Ökonomisierung der Mitgliederinteressen oder der Oligarchisierung der Willensbildung und damit auch in fortschreitender Abschwächung der eingangs

⁸⁴ Fürstenberg (1995), S. 33

⁸⁵ Vgl. Fürstenberg (1995), S. 23

⁸⁶ Vgl. Fürstenberg (1995), S. 23

angeführten Wirkungszusammenhänge wie Mitgliederförderung, Mitgliedersolidarität oder Genossenschaftsdemokratie.⁸⁷

2.1.1.3.1.1.2 Integration

Als Resultat des Integrationsprozesses ergeben sich soziale Beziehungsgefüge. Ein Aspekt, unter dem diese Beziehungsgefüge betrachtet werden können, ist der Grad der Verbundenheit, mit dem die Individuen einander und gleichzeitig auch der genossenschaftlichen Organisation gegenüberstehen: „Die Intensität, mit der das einzelne Genossenschaftsmitglied sich seiner Genossenschaft verbunden fühlt, äußert sich in seiner Einstellungsweise und in seinem Verhalten. Sie ist deshalb aus dem Grad seiner Übereinstimmung mit den geförderten Interessen und Zielsetzungen sowie aus Art und Ausmaß seiner genossenschaftlichen Sozialkontakte und Aktivitäten ersichtlich.“⁸⁸

Ad Grad der Übereinstimmung mit den geförderten Interessen und Zielsetzungen: FÜRSTENBERG führt aus: „Die Identifizierung mit Interessenlagen und metaökonomischen Zielsetzungen ist ein sehr langfristiger Prozess, der durch geeignete Bildungs- und Erziehungsmaßnahmen gefördert werden kann, insbesondere dann, wenn diese noch im Entwicklungsalter ansetzen. Entscheidend ist aber neben charakterlichen Anlagen, von denen das Sozialisierungsverhalten des Individuums bestimmt wird, die soziale Grundsituation, in der es sich befindet.“⁸⁹

⁸⁷ Vgl. Fürstenberg (1995), S. 24

⁸⁸ Fürstenberg (1995), S. 34

⁸⁹ Fürstenberg (1995), S. 34

Ad Art und Ausmaß seiner genossenschaftlichen Sozialkontakte und Aktivitäten:
FÜRSTENBERG differenziert drei Formen genossenschaftlicher Sozialkontakte:

- *Nicht-genossenschaftlich-bedingte Sozialkontakte:* Sozialkontakte, die ihren Ursprung im nicht-genossenschaftlichen Umfeld haben, bestehen auch im Rahmen der genossenschaftlichen Kooperation fort. Hierbei gilt, dass die Genossenschaft „oft die bloße Fortsetzung und zweckgerichtete Intensivierung derartiger ‚Primärbindungen‘ ihrer Mitglieder“⁹⁰ ist.
- *Genossenschaftlich-strukturbedingte Sozialkontakte:* Zwischen den Akteuren ergeben sich durch die Innehabung ihrer genossenschaftlichen Positionen, durch die Ausübung ihrer genossenschaftlichen Funktionen oder durch die Vertretung ihrer Interessen im Rahmen genossenschaftlicher Zusammenarbeit verschiedene Sozialkontakte institutionellen Ursprungs.⁹¹
- *Gezielte Kontaktpflege seitens der Genossenschaftsorgane:* Diese „reicht von einer Individualisierung des Umganges im normalen Geschäftsablauf bis zu differenzierten Maßnahmen der Mitgliederinformation auf indirektem Wege durch Druckschriften oder direkt durch besondere, oft durch organisierte Geselligkeit aufgelockerte Veranstaltungen.“⁹²

2.1.1.3.1.1.2 Mitarbeiterebene

Die Wirkungszusammenhänge unter Mitarbeitern strukturiert FÜRSTENBERG hinsichtlich dreier Grundaspekte: „1. Eine mehr oder weniger differenzierte und integrierte Zielstruktur, die das jeweilige Ausmaß des Konsensus der verschiedenen Interessenlagen wieder spiegelt; 2. Die organisatorische Rahmenordnung durch Festlegung der horizontalen Spezialisierung (Funktionsbildung), der vertikalen Spezialisierung (Vollmachterteilung), der Verhaltensnormierung und schließlich der Festlegung von

⁹⁰ Fürstenberg (1995), S. 35

⁹¹ Vgl. Fürstenberg (1995), S. 35

⁹² Fürstenberg (1995), S. 36

Kommunikationswegen; 3. Das Netzwerk sozialer Gruppierungen, wobei zwischen arbeits- und rangorientierten Gruppierungen, betrieblichen Interessenvertretungen sowie relativ spontanen, vom Betriebszweck gelösten Gruppierungen zu unterscheiden ist.“⁹³ Die unter den Mitarbeitern bestehenden Wirkungszusammenhänge differenzieren sich also je nach deren Position und Funktion bzw. je nach deren Zugehörigkeit zu formalen oder informalen Gruppen. Aus der großen Anzahl der potenziellen Kombinationen ergibt sich eine entsprechend variantenreiche und vielfältige Sozialstruktur des Genossenschaftsbetriebs.

Für beide Gruppen von Akteuren, also sowohl für die Mitglieder als auch für die Mitarbeiter, droht zwischen den Polen der 1) Sacherfordernissen der Organisation und 2) den Eigeninteressen der Individuen die Entfaltung eines Spannungsfelds, das sich in Form von Kompetenzstreitigkeiten, Kommunikations- und Loyalitätsproblemen, Spannungen zwischen formalen und informalen Verhaltensnormen, Gruppenrivalität, Rollenkonflikten, Anpassungsproblemen durch vorgeprägte Werthaltungen oder persönlichen Rivalitäten konkret ausprägen kann.⁹⁴

2.1.1.3.1.2 Soziologische Wirkungszusammenhänge

2.1.1.3.1.2.1 Mitglieder- und Mitarbeiterförderung

I Bildung, Ausbildung, Weiterbildung

Das Erreichen originärer ökonomischer Ziele ist auch stets mit dem Erreichen derivater Bildungsziele verbunden, denn wer wirtschaftlich erfolgreich sein will, muss wissen, „was“ er „wie“ tut. So lässt sich „aus dem genossenschaftlichen

⁹³ Fürstenberg (1995), S. 25

⁹⁴ Vgl. Fürstenberg (1995), S. 26f

Förderungsauftrag stets auch ein Bildungsauftrag ableiten“⁹⁵, der sich gleichermaßen auf Mitglieder und Mitarbeiter der Genossenschaft bezieht.⁹⁶

Bildung und Ausbildung sind zu differenzieren. Bildung befähigt zur Problemorientierung, und Bildungsaktivitäten vermitteln, das „Was“ zu erkennen. Ausbildung hingegen befähigt vielmehr zur Problembewältigung, und Aus- und Weiterbildungsaktivitäten vermitteln, das „Wie“ durchzuführen und umzusetzen. Mit anderen Worten: „Bildungsimpulse vermitteln eine vertiefte Problemorientierung. Aus- und Fortbildungsimpulse vermitteln ein verbessertes Handlungsvermögen. So kann also nur das Zusammenwirken von Bildungs- und Ausbildungsimpulsen zur selbstständigen Auseinandersetzung des Genossenschaftsmitgliedes und -mitarbeiters mit seiner spezifischen Umwelt und damit zur Bewältigung der gestellten Probleme führen.“⁹⁷

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen zu Bildung und Ausbildung entwickelt sich das Bild eines effektiven und effizienten genossenschaftlichen Individuums, sei es Mitglied, sei es Mitarbeiter mit oder ohne Führungsverantwortung, das sich sowohl durch „eine von Einsicht und Verantwortung getragene Mitwirkung“⁹⁸ als auch durch „technisch-wirtschaftliches Leistungspotenzial“⁹⁹ auszeichnet.

Bildungserfordernisse leiten sich aus den drei Problemen

1. der Komplexität genossenschaftlicher Führung,
2. der Aktivierung der Mitglieder und Mitarbeiter und
3. der Proaktivität genossenschaftlicher Organisationsentwicklung ab.

Zur Komplexität genossenschaftlicher Führung: Das Problem der Komplexität der genossenschaftlichen Führung besteht in der Notwendigkeit der Integration

⁹⁵ Fürstenberg (1995), S. 67

⁹⁶ Vgl. Fürstenberg (1995), S. 67

⁹⁷ Fürstenberg (1995), S. 69

⁹⁸ Fürstenberg (1995), S. 70

⁹⁹ Fürstenberg (1995), S. 70

verschiedener Inhaltsbereiche. Diese sind: „1. Die umfassende und mehr oder weniger langfristige Zielplanung für die Genossenschaft; 2. Die Organisation der sozialen Beziehungen in der Genossenschaft durch eine entsprechende Rahmenplanung; 3. Der Mitarbeitereinsatz und die Aktivierung des Leistungspotenzials der Mitarbeiter und Mitglieder; 4. Die tatsächliche Leitung und Kontrolle des Arbeitsablaufs; 5. Die Vertretung des Managements gegenüber dem Genossenschaftsvorstand und der Mitgliederversammlung sowie die Repräsentation der Genossenschaft im Genossenschaftsverbund und in der breiten Öffentlichkeit.“¹⁰⁰

Zur Aktivierung der Mitglieder und Mitarbeiter: Das Problem der Aktivierung der Mitglieder und Mitarbeiter besteht in den hohen sozialpädagogischen Anforderungen, denen die genossenschaftlichen Führungskräfte entsprechen müssen. Als solche gelten u. a. „die Erkennung des Begabungspotenzials, der Anreiz zur Eigeninitiative durch echte Entwicklungschancen und die Vermittlung von Orientierungs- und Anpassungshilfen zum rechten Zeitpunkt.“¹⁰¹

Zur Proaktivität genossenschaftlicher Organisationsentwicklung: Das Problem der Proaktivität genossenschaftlicher Organisationsentwicklung prägt sich wie folgt aus: „Wer im modernen wirtschaftlichen Konkurrenzkampf nur reagiert, verliert an Handlungsspielräumen. Pointiert ließe sich sagen, dass man die Zukunft nur gewinnt, wenn man sie strategisch zu beeinflussen sucht. Deshalb müssen in der Genossenschaft Flexibilität und Kreativität miteinander verbunden sein.“¹⁰²

An all den mit diesen Hauptbereichen verbundenen Problemen muss sich genossenschaftliche Bildung orientieren. Aus diesen Einsichten zu spezifischen Bildungserfordernissen entwickelt sich eine besondere, genossenschaftliche Bildungsidee. Was sind also spezifische Merkmale genossenschaftlicher Bildungsaktivitäten? Nach FÜRSTENBERG besteht die genossenschaftliche

¹⁰⁰ Fürstenberg (1995), S. 71

¹⁰¹ Fürstenberg (1995), S. 72

¹⁰² Fürstenberg (1995), S. 73

Bildungsidee im Grunde darin, die Partnerschaftlichkeit zu beleben und „auch im Wirtschaftsleben den Zwang zur Rationalisierung und Bürokratisierung durch Mitwirkungsmöglichkeiten zu mildern und an die Stelle der bloßen Hinnahme von Expertenentscheidungen gemeinsame, d. h. partnerschaftliche Bemühungen um Problemlösungen zu setzen, die auch persönliche Entwicklungschancen bieten.“¹⁰³

Diese Bildungsidee kann durch Bildungsimpulse forciert werden, die an zwei Punkten ansetzen können:

1. *An der Beeinflussung der Situation durch das Einräumen von Mitwirkungsrechten bei interessenbezogenen Problemen:* Hierzu führt FÜRSTENBERG aus: „Daneben gibt es aber auch sehr entscheidende Bereiche, in denen es um die Bestimmung und Durchsetzung von Interessen der Beteiligten, sowohl der Mitglieder als auch der Mitarbeiter, geht: z. B. die langfristige Festsetzung des Genossenschaftszieles, die Aufteilung des wirtschaftlichen Ertrages, die Regelung der Arbeitsbedingungen. In allen diesen Fällen ist jede Person unmittelbar existenziell betroffen, so dass ihr unter Berücksichtigung der vom Wirtschafts- und Gesellschaftssystem her gegebenen Rahmenbedingungen Mitwirkungsrechte eingeräumt werden sollten.“¹⁰⁴
2. *An der Veränderung der Haltung der Betroffenen durch das Heranführen an eine genossenschaftliche Entscheidungsreife:* Diese Entscheidungsreife besteht in der Klarheit, „dass die Einübung mitmenschlichen Verhaltens immer eine gewissen Verzicht auf Erfüllung individueller Wünsche mit sich bringt“¹⁰⁵, und darauf aufbauend in der „Entscheidung für ein sittlich vertretbares Verhalten“¹⁰⁶.

¹⁰³ Fürstenberg (1995), S. 74f

¹⁰⁴ Fürstenberg (1995), S. 75

¹⁰⁵ Fürstenberg (1995), S. 76

¹⁰⁶ Fürstenberg (1995), S. 76

II Nachwuchskräfteentwicklung

In deutschen Genossenschaftsbanken wird eine dramatische Fluktuation qualifizierter Nachwuchskräfte verzeichnet. So zeigt eine Umfrage unter angehenden Akademikern: „Die Unzufriedenheit baut sich schon von Studienbeginn an langsam und systematisch auf. Zunächst nehmen die Studierenden oft eine ablehnende Haltung des Managements gegenüber ihrem Studienwunsch wahr oder fehlendes Interesse an ihrer Doppelbelastung. Dann erkennen sie [...] die [...] Begrenztheit der Entwicklungsmöglichkeiten in der Bank. Auf der Suche nach Perspektiven in der Bank erfahren sie weiterhin Passivität des Personalmanagements und im Austausch mit anderen Studierenden lernen sie deren ähnliche Erfahrungen kennen.“¹⁰⁷ An anderem Ort heißt es, dass die ausschlaggebenden Umstände für die Unmut und die Frustration qualifizierter Nachwuchskräfte hauptsächlich in finanziellen und entwicklungsperspektivischen Gründen zu finden seien: „Die Hauptgründe der Unzufriedenheit und Wechselgedanken liegen aus Sicht der Studierenden in der fehlenden finanziellen Verbesserung bzw. beruflichen Perspektive und Herausforderung nach dem Studium. Auch das Desinteresse seitens der Bank an ihrem Studium und die schlechte bzw. meist ganz fehlende Betreuung im Studium durch die Bank spielt eine große Rolle.“¹⁰⁸ Aus diesen Gründen wolle jede dritte Nachwuchsführungskraft ihre Bank und ein großer Teil auch gleich den Genossenschaftssektor verlassen. Ein weiteres Drittel habe sich bereits aktiv mit dem Gedanken beschäftigt, den Arbeitgeber zu wechseln.¹⁰⁹ Wie kann nun aus genossenschaftssoziologischer Sicht den o. a. Tendenzen entgegengewirkt werden?

¹⁰⁷ Meier (2004), S. 302

¹⁰⁸ Meier (2004), S. 303

¹⁰⁹ Vgl. Meier (2004), S. 302f

FÜRSTENBERG sieht in der intensiven Mitarbeiterförderung „die einzige Möglichkeit, langfristig Menschen an ihre berufliche Aufgabe zu binden.“¹¹⁰ Es ergeben sich die folgenden vier Aspekte, an denen Programme der Mitarbeiterförderung entsprechend ausgerichtet sein müssen:

1. Zeitlicher Organisationsaspekt
2. Struktureller Organisationsaspekt
3. Inhaltlicher Förderaspekt
4. Aspekte situativer Wechselwirkungen

Zum zeitlichen Organisationsaspekt: Nachwuchskräfteentwicklung bedarf sorgfältiger und vor allem rechtzeitiger Vorausplanung, da sich „der Weg bis zum optimalen Einsatz im Betrieb schwierig und langwierig“¹¹¹ darstellt.

Zum strukturellen Organisationsaspekt: Weiters ist eine Struktur, die der Nachwuchsführungskraft systematische Orientierung im Förderungsprozess gibt, von Bedeutung: „Es ist deshalb wichtig, in jeder Genossenschaft eine Übersicht über die gegebenen Aufstiegsmöglichkeiten zu haben, was sich insbesondere in größeren Genossenschaften nur durch systematische Laufbahnplanung verwirklichen lässt.“¹¹²

Zum inhaltlichen Förderaspekt: Als Zielorientierung genossenschaftlicher Nachwuchsführungskräfteentwicklung nennt FÜRSTENBERG z. B. die Horizonterweiterung oder die Schärfung des Problembewusstseins oder den Grundsatz, „ein Gleichgewicht von Lernen und Erfahren herzustellen, also das Verständnis praktischer Vorgänge ebenso zu fördern wie die Kenntnis der Anwendungsbedingungen und -möglichkeiten abstrakter Regeln.“¹¹³

¹¹⁰ Fürstenberg (1995), S. 78

¹¹¹ Fürstenberg (1995), S. 79

¹¹² Fürstenberg (1995), S. 80

¹¹³ Fürstenberg (1995), S. 81

Zu den Aspekten situativer Wechselwirkungen: Viele situative Wechselwirkungen fördern Leistungshemmnisse, deren Beseitigung ein Programm der Mitarbeiterförderung erfüllen können muss. Zu solchen Wechselwirkungen zählen z. B. 1) das Verhältnis zur Arbeit, das durch Alltagsroutine, Bürokratie oder Arbeitsüberlastung bestimmt sein kann, 2) das Verhältnis zu den Mitarbeitern, das durch ein sich zwischen den Polen „Kooperation“ und „Wettbewerb“ erstreckendes Spannungsfeld bestimmt sein kann, 3) oder das Verhältnis zu den Vorgesetzten, das von Voreingenommenheit und dem fehlenden Sinn für den richtigen Abstand bestimmt sein kann.¹¹⁴

FÜRSTENBERG erkennt in einem derart ausgerichteten Programm der Mitarbeiterförderung „nichts anderes als eine Anwendung der traditionellen Genossenschaftsidee auf einen neuen Problembereich. [...]. Hilfe zur Selbsthilfe heißt hier: Hilfe zur Selbstverwirklichung in der Berufswelt.“¹¹⁵

2.1.1.3.1.2.2 Mitgliedersolidarität

Grundsätzlich wird unter Solidarität der Zusammenhalt zwischen Individuen bzw. das gemeinsame Eintreten für gemeinsame Interessen verstanden. Die Summe der unzähligen Aussagen zum Thema Solidarität beschreibt AMANN allerdings als „ein Sediment von Einzelbedeutungen, die ihrerseits völlig verschiedenen Schichten und Überfaltungen der abendländischen Ideengeschichte [...] angehören.“¹¹⁶ Derart vielschichtig sich also die mannigfaltigen Bedeutungsgehalte von Solidarität. Im Rahmen der Entwicklung einer genossenschaftlich-soziologischen Begriffsdefinition geht AMANN von DRAHEIMS Doppelnatur der Genossenschaft aus und betrachtet sie gleichzeitig als unternehmerische Organisationsform und als Personenvereinigung.¹¹⁷ Dazu führt er aus: „Wenn nun die oben genannte Doppelnatur zwei für Genossenschaften typische Ebenen organisatorischer und sozialer Ausdifferenzierung bedeutet, dann

¹¹⁴ Vgl. Fürstenberg (1995), S. 81ff

¹¹⁵ Fürstenberg (1995), S. 84f

¹¹⁶ Amann (1986), S. 470

¹¹⁷ Vgl. Draheim (1952)

liegt es nahe, Solidarität im Genossenschaftswesen als einen systemkonstitutiven Prozess aufzufassen, der den Vermittlungszusammenhang zwischen der Ebene soziologischer und sozialpsychologischer Elemente der Selbstorganisation einerseits und der Ebene marktspezifischen Wirtschaftshandelns andererseits darstellt.¹¹⁸ Es werden äußere und innere konstitutive Aspekte des Solidaritätsprozesses unterschieden. Zu den äußeren Aspekten zählen z. B. die zeitliche Kontinuität des Handelns, gegenseitiges Eingehen oder wechselseitige Abstimmungen unter den Kooperationspartnern. Zu den inneren Aspekten zählen Motive oder Werthaltungen der beteiligten Personen.¹¹⁹

Aus diesen Aspekten eröffnen sich die Einblicke, dass genossenschaftliche Solidarität zwei zentrale Dimensionen aufweisen kann:¹²⁰

1. *Instrumentell-zweckrationale Interessen-Solidarität:* Das ist eine „zweckrational auf die Durchsetzung gemeinsamer, vorwiegend wirtschaftlicher Interessen gerichtete Anstrengung im Sinne eines Übereinkommens, eines Verhandlungsergebnisses.“¹²¹
2. *Soziokulturell-emotionale Gemeinschafts-Solidarität:* Das ist eine „innere Verbundenheit, das [...] Wir-Gefühl oder Gruppen-Gefühl, die Gesinnung, die auf Einheitlichkeit von Wollen, emotionale Zugehörigkeit und entsprechendes Handeln zielt.“¹²²

Zusammenfassend werden die Überlegungen zu genossenschaftlicher Solidarität in der Aussage verdichtet, „dass Solidarität als ein unter je konkreten Bedingungen sich ausdifferenzierender Prozess im Sinn vielschichtiger Handlungsstrategie zu begreifen ist, dass Information, Kommunikation und die Entscheidung über gemeinsame Ziele diesem Prozess angehören.“¹²³

¹¹⁸ Amann (1986), S. 474

¹¹⁹ Vgl. Amann (1986), S. 474ff

¹²⁰ Vgl. Amann (1986), S. 477

¹²¹ Amann (1986), S. 470

¹²² Amann (1986), S. 470

¹²³ Amann (1986), S. 481

2.1.1.3.1.2.3 Mitgliederpartizipation

FÜRSTENBERG benennt neben dem Förderauftrag auch die Mitgliederpartizipation als klassisches Grundprinzip der Genossenschaft.¹²⁴ Aus soziologischer Sicht ist unter Partizipation ein Vorgang zu verstehen, „in dem zwei oder mehrere Partner einander bei der Aufstellung von Plänen, Richtlinien und Entscheidungen beeinflussen. Gemeint sind nur Entscheidungen, die sich auf die an ihnen Beteiligten und die von ihnen Vertretenen auswirken.“¹²⁵

In den drei grundsätzlichen Handlungssituationen 1) Funktionsvollzug 2) Kooperationsvollzug 3) Interessensbildung und -ausgleich können vielfältige Partizipationspotenziale, also Reserven des Mitwirkens, der gegenseitigen Beeinflussung und der wechselseitigen Aktivierung sozialer Wirkungszusammenhänge stecken.

1. *Funktionsvollzug*: Die Individuen beteiligen sich am Genossenschaftsbetrieb, indem sie den Erfordernissen einer institutionellen Ordnung gerecht werden (= genossenschaftliche Funktionen wie z. B. Kapitaleinschuss).
2. *Kooperationsvollzug*: Die Individuen können bei vorgelagerter Planung, unmittelbarer Durchführung und nachgelagerter Kontrolle von Wirtschaftsaufgaben im Genossenschaftsbetrieb mitwirken.
3. *Interessensbildung und -ausgleich*: Die Individuen können durch Vertretung und Durchsetzung oder Ausgleich ihrer Interessen am Genossenschaftsbetrieb teilnehmen.¹²⁶

Diese Handlungssituationen entfalten sich innerhalb eines Kontinuums sachbezogener und interessenbezogener Probleme, an deren Polen sich die o. a. Partizipationspotenziale zu den zwei Grundformen genossenschaftlicher Mitgliederpartizipation konkretisieren, nämlich am Pol sachbezogener Probleme

¹²⁴ Vgl. Fürstenberg (1995), S. 55

¹²⁵ French/Israel/As (1960), S.3 {zit. nach Fürstenberg (1995), S. 56}

¹²⁶ Vgl. Fürstenberg (1995), S. 56f

zur „Mitwirkung an zweckrationalen Problemlösungen“¹²⁷ und am Pol interessenbezogener Probleme zum „Interessenwahrnehmung insbesondere bei der Definition und Durchsetzung des Zielsystems“¹²⁸.

Als formale Partizipationsvoraussetzung bestimmt AMANN die Öffentlichkeit interner Kommunikationsprozesse, das sind z. B. Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse: „Voraussetzung für Partizipation ist also in einem ersten Schritt die permanente und verständliche Offenlegung der ‚betriebs‘-orientierten Informationen und der damit verbundenen Entwicklungsziele und Entscheidungsprozesse des Unternehmens.“¹²⁹ Als eine von vielen weiteren Partizipationsvoraussetzungen kann das Interesse der Mitglieder an genossenschaftlicher Partizipation verstanden werden, wobei in diesem Begriff differenzierte „Elemente des Selbst- und Weltverständnisses des Menschen in modernen kapitalistisch-demokratischen Gesellschaften“¹³⁰ wie z. B. Autonomie oder Individualismus verdichtet werden. Die Interessen der Mitglieder können unterschiedlich sein, haben aber in zwei zentralen Bestimmungsgrößen einen gemeinsamen genossenschaftlichen Nenner, denn welche Interessen sich formieren, hängt 1) von der tatsächlichen Komplexität der ökonomischen (Rahmen-) Bedingungen und 2) von den konkreten partizipativen Wahlmöglichkeiten, die die Genossenschaft als Unternehmen und Organisationsform eröffnet, ab.¹³¹

Für eine effektive Partizipationsstrategie eines „genossenschaftlichen Stufenverbunds mit kooperativ organisierter Funktionsübertragung und Funktionsverbindung zwischen Wirtschaftseinheiten vor- oder nachgeschalteter Erzeugungs- und Absatzstufen“¹³² ergeben sich nach FÜRSTENBERG die Anforderungen, „den Mitgliedern ihre Situation einsichtig zu machen, sie zur Mitwirkung zu motivieren und ihnen die Erfahrung der Situationsbewältigung zu

¹²⁷ Fürstenberg (1995), S. 63

¹²⁸ Fürstenberg (1995), S. 63

¹²⁹ Amann (1986), S. 485

¹³⁰ Amann (1986), S. 502

¹³¹ Vgl. Amann (1986), S. 485

¹³² Fürstenberg (1995), S. 61

vermitteln. Partizipation in diesem Sinne ist ein Lernprozess, der schließlich zur genossenschaftsspezifischen Grundhaltung und zur Entscheidungsreife führt.“¹³³ Nach AMANN ist der Vollzug zweier Schritte von erfolgskritischer Bedeutung, um auf Basis des oben entfalteten Verständnisses von Partizipation und Partizipationsmechanismen die tatsächliche Partizipation der Mitglieder in der genossenschaftlichen Praxis zu fördern: „A) Die konsequente Einbeziehung der Mitglieder in Kommunikations- und Entscheidungsarbeit (was seinerseits neue Anreize und Gelegenheiten voraussetzt); B) Die Orientierung der innerverbandlichen Partizipation auf jenes Interessengebiet, das die Mitglieder auf die Genossenschaft projizieren.“¹³⁴ Dadurch eröffnet sich den Mitgliedern systematisch die Möglichkeit, ihre Interessen zu artikulieren, und die Interessenartikulation sei stets die Voraussetzung für die Interessendurchsetzung.¹³⁵

2.1.1.3.2 Soziologische Betrachtung der Sekundärstruktur

Die Betrachtung des genossenschaftlichen Verbunds durch die Brille der Soziologie ermöglicht es, ebendiesen als eine solidarische Gemeinschaft zu betrachten, die die Überwindung ökonomischer Abhängigkeiten ermöglicht.

Das Handeln auf Genossenschaftsebene und das Handeln auf Ebene des genossenschaftlichen Verbunds folgen dem gleichen Prinzip, nämlich dass es zur Befreiung aus vielfältigen Abhängigkeiten einer kollektiven Anstrengung bedarf. Die einzelne Genossenschaft und der genossenschaftliche Verbund können als zwei unterschiedliche Varianten verstanden werden, dieses Prinzip in der ökonomischen Wirklichkeit manifest werden zu lassen. Hierbei befindet sich die einzelne Genossenschaft in der Primär- und der genossenschaftliche Verbund in der Sekundärebene.

¹³³ Fürstenberg (1995), S. 65f

¹³⁴ Amann (1986), S. 487

¹³⁵ Vgl. Amann (1986), S. 486

Vor diesem Hintergrund scheint es legitim, fundamentale Mechanismen der Sozialstruktur der Genossenschaft auf die Ebene des genossenschaftlichen Verbunds zu übertragen. Somit erhält der soziale Integrationsprozess auch auf Ebene des genossenschaftlichen Verbunds ausschlaggebende Bedeutung. Wie für die Mitglieder der Genossenschaft, so führen auch für die Mitglieder des genossenschaftlichen Verbunds die Erweckung gemeinsamer Interessen, die aufeinander bezogene Abstimmung einzelner Handelns- und Verhaltensweisen und das sich daraus entwickelnde Wir- bzw. Genossenschaftsgefühl zur Integration in ein soziales Beziehungsgefüge, in dem Sozialkontakte gepflegt werden wollen.

Auch die soziologischen Wirkungszusammenhänge der Solidarität und Partizipation können als gleichzeitig für Genossenschaft und genossenschaftlichen Verbund geltend angesehen werden. Die o. a. instrumentell-zweckrationale Interessen-Solidarität und die soziokulturell-emotionale Gemeinschafts-Solidarität ergänzen einander auch auf Verbundebene in enger gegenseitiger Wechselwirkung. Funktionsvollzug, Kooperationsvollzug, Interessensbildung und -ausgleich als verschiedene Ausprägungen der Partizipation erfüllen die Verbundebene mit genossenschaftlichem Leben.

2.1.1.4 Historische Dimension

Der genossenschaftliche Verbund in seiner differenzierten Erscheinungsform ist kein Resultat etwaiger Erfordernisse der viel zitierten Dynamik des gegenwärtigen Wirtschaftshandelns. Vielmehr kann die Kooperation zwischen Primär- und Sekundärstufe als von Anbeginn zu Grunde liegendes Merkmal genossenschaftlichen Handelns verortet werden. Dazu DÜLFER: „Die Genossenschaft als selbstständige, auf ihre Mitgliederwirtschaften gerichtete Einzelwirtschaft und der Verband als überbetrieblicher organisatorischer Zusammenschluss einer Vielzahl von Genossenschaften – das sind zwei klassische Systemelemente des Genossenschaftswesens seit seiner Begründung in der Mitte des 19. Jahrhunderts, [...]“¹³⁶ Insbesondere die lange Erfahrung im

¹³⁶ Dülfer (2003), S. 389

Bereich der ebenenübergreifenden Zusammenarbeit im genossenschaftlichen Bereich wird von DÜLFER als besonders wertvoll erachtet, indem er aufzeigt, dass Vorteile daraus gezogen werden können: „Und wer sich die Mühe macht, den langen historischen Weg zurückzuverfolgen, wird feststellen, dass es immer das zeitunabhängige Problem der vertikalen Organisationsbeziehung gab mit theoretisch bekannter Struktur, dass aber die Gestaltungsweisen durch zeitgenössische Ideen, Bewegungen und Personen konkretisiert und diversifiziert wurden. [..]. Interessanterweise lassen sich auch bei dieser empirischen Einbettung des Organisationsproblems in das jeweilige gesellschaftlich-wirtschaftliche Umfeld deutlich Parallelen und Vergleiche zwischen damals und heute feststellen. Gerade daraus ergibt sich die Chance, nicht alte Fehler und Fehleinschätzungen zu wiederholen, wenn es darum geht, Erfolg versprechende Regelungen für das eben begonnene 21. Jahrhundert zu finden.“¹³⁷ Somit wird klar, dass der genossenschaftliche Verbund eine Geschichte hat, die zu durchleuchten sinnvoll bleibt, um Alternativen für zukünftiges Handeln abzuleiten, die sich in vergangenem Handeln bereits bewährt hatten.

Welche Schlussfolgerungen zur genossenschaftlichen Verbundkompetenz aus genossenschaftswissenschaftlicher Perspektive gezogen werden können, soll nachfolgend dargestellt werden.

2.1.2 Schlussfolgerungen zur Verbundkompetenz (I)

Die o. a. Ausführungen zum genossenschaftlichen Verbund als mehrdimensionales Kooperationsgefüge lassen verschiedene Schlussfolgerungen zu etwaigen Facetten, Aspekten und Kriterien der Verbundkompetenz zu. Nachfolgend sollen aufgezeigt werden:

1. Aus der rechtlichen Dimension des Verbunds gefolgerte
Verbundkompetenzaspekte
2. Aus der ökonomischen Dimension des Verbunds gefolgerte
Verbundkompetenzaspekte

¹³⁷ Dülfer (2003), S. 389f

-
3. Aus der soziologischen Dimension des Verbunds gefolgerte Verbundkompetenzaspekte
 4. Aus der historischen Dimension des Verbunds gefolgerte Verbundkompetenzaspekte

I Aus der rechtlichen Dimension des Verbunds gefolgerte Verbundkompetenzaspekte

Nach BORNS/HOFINGER oder BLISSE könnte ein personaler Aspekt der Verbundkompetenz als Freiheitsorientierung verortet werden. Im genossenschaftlichen Verbund bedarf es möglicherweise freiheitsorientierter Akteure, durch die das genossenschaftliche Verbundziel überhaupt erst erreicht werden kann. Denn Selbstständigkeit, Eigenbestimmtheit und Freiheitsorientierung können als stark miteinander korrespondierend verstanden werden. Im genossenschaftlichen Verbund entfalten freiheitsorientierte Akteure möglicherweise ein erfolgreicherer Schaffen, als dies für sie im hierarchischen Konzern möglich wäre. Eine etwaige Freiheits- und Unabhängigkeitsorientierung würde im genossenschaftlichen Verbund nicht in dem Ausmaß gebremst bzw. verhindert, wie das im hierarchischen Konzern der Fall sein könnte.

Darüber hinaus könnte ein weiterer personaler Aspekt der Verbundkompetenz als Solidaritätsdisposition der Akteure verortet werden, die sich durch Handlungen in mannigfaltigen Ausprägungen manifestieren kann. Das sind z. B. freiwillige Verbindlichkeit, demokratische Entscheidungsfindung, Geschlossenheit nach innen durch aufeinander abgestimmte Strategien der selbstständigen Primär-genossenschaften oder Geschlossenheit nach außen durch gemeinsamen Marktauftritt.

II Aus der ökonomischen Dimension des Verbunds gefolgerte Verbundkompetenzaspekte

Nach PFÜLLER lassen sich einige potenzielle Verbundkompetenzaspekte ableiten. Im Zusammenhang mit Willensbildung und -durchsetzung agiere der Unternehmungsverbund wegen klarer hierarchischer Strukturen schnell und

einheitlich, wohingegen beim Genossenschaftsverbund die Notwendigkeit der Überzeugung, der Überredung, des Arguments bestehe.¹³⁸ Hieraus lassen sich besondere Anforderungen an sozial-kommunikative Verbundkompetenzaspekte ableiten, wie z. B. Überzeugungskraft.

Im Zusammenhang mit der optimalen Größe und der Funktionstüchtigkeit der Primär-genossenschaften führt PFÜLLER aus: „Die optimale Aufgabenerfüllung der Primär-genossenschaften ist neben der Vergrößerung oder zumindest Bestandserhaltung der Mitgliederbasis Grundlage aller Verbundarbeit.“¹³⁹ Hieraus lassen sich hohe Anforderungen an fachlich-methodische Verbundkompetenzaspekte ableiten.

Aus etwaigen Größenverhältnissen der Primär-genossenschaften, die die Kooperation mit der Sekundär- und/oder Tertiärebene nicht mehr notwendig erscheinen lassen,¹⁴⁰ und die sogar „zur Sprengung oder auch nur Arbeiterschwernis ihrer Verbundorganisation führen“¹⁴¹ könnten, können potenzielle Verbundkompetenzaspekte abgeleitet werden. Diese könnten z. B. auf der Werteebene liegen. Verbundkompetenz könnte darin bestehen, dass Akteure des Top-Managements von Primär-genossenschaften die eigene Größe nicht zum Maßstab ihres Handelns werden lassen und durch fortgesetzte Zusammenarbeit einen Ausgleich finden zwischen den individuellen Interessen der regionalen Genossenschaft und den kollektiven Interessen der überregionalen Verbundorganisation. Auch das Vermeiden von Konkurrenzsituationen könnte als etwaiger personaler Verbundkompetenzaspekt aus den hierfür relevanten Darstellungen abgeleitet werden.¹⁴²

Im Zusammenhang mit der Ausgleichsfunktion der Genossenschaftsverbände im Genossenschaftsverbund merkt PFÜLLER an: „Sie (die Genossenschaftsverbände,

¹³⁸ Vgl. Pfüller (1964), S. 5

¹³⁹ Pfüller (1964), S. 100

¹⁴⁰ Vgl. Pfüller (1964), S. 101

¹⁴¹ Pfüller (1964), S. 101

¹⁴² Vgl. Pfüller (1964), S. 103f

der Verf.) können die Gefahr bannen, dass, besonders bei einer großen Gewichtigkeit der Zentralen, der gegenseitige Geschäftsverkehr lediglich vom wirtschaftlichen Standpunkt aus betrachtet wird und genossenschaftliche Aufgaben und Prinzipien in den Hintergrund treten.“¹⁴³ Aus dieser Anmerkung könnten personale Anforderungen an etwaige Verbundkompetenzaspekte abgeleitet werden. So könnte Verbundkompetenz z. B. darin bestehen, ein ausgeprägtes Genossenschaftsbewusstsein bzw. tief greifende genossenschaftliche Überzeugungen zu besitzen.

Mit Blick auf die Führung des Genossenschaftsverbunds hält PFÜLLER fest, dass es aufgrund der organisatorischen und rechtlichen Verhältnisse keine in ihrer Ausgestaltung mit einer Konzernführung vergleichbare Verbundführung geben kann.¹⁴⁴ Vor diesem Hintergrund zeigt er den Sachverhalt der funktionalen Führung auf: „Einer Funktionsminderung bei den Einzelgenossenschaften steht also eine Funktionsmehrung bei den Zentralgenossenschaften gegenüber. Dabei sind viele der zentral erfüllten Funktionen lenkend, leitend und überwachend, sie verstärken die Führungsrolle der Wirtschaftszentralen im Genossenschaftsverbund.“¹⁴⁵ So besonders sich dieser Sachverhalt darstellt, so herausfordernd sind auch die Anforderungen an etwaige personale Verbundkompetenzaspekte. So müssen etwa „die Führungskräfte doch neben organisatorischen und fachlichen Qualitäten die Fähigkeit haben, sich in die Gedankenwelt der Einzelgenossenschaften und der Einzelmitglieder einzufühlen.“¹⁴⁶ So wird Empathie zwar nicht ausdrücklich als erforderlicher personaler Verbundkompetenzaspekt genannt, aber dennoch unmissverständlich als solcher begreifbar gemacht.

Und abschließend, ebenfalls mit Blick auf die Führung des Genossenschaftsverbunds und den damit einhergehenden teilweisen Autonomieverlust der Primärgenossenschaften, merkt PFÜLLER an: „Sie (die

¹⁴³ Pfüller (1964), S. 109

¹⁴⁴ Vgl. Pfüller (1964), S. 120f

¹⁴⁵ Pfüller (1964), S. 122

¹⁴⁶ Pfüller (1964), S. 122f

Primärgenossenschaften, der Verf.) könnten weiterhin bei Grundsatzfragen durch ihre Tätigkeit in den Organen der Zentralen mitbestimmen; sie hätten sich aber nach Annahme der von ihnen mitberatenen und mitbeschlossenen grundsätzlichen geschäftspolitischen Fragen der notwendigerweise folgenden Anordnungen der Wirtschaftszentralen unterzuordnen und sich damit in den Genossenschaftsverbund einzuordnen.“¹⁴⁷ Als ein möglicher damit einhergehender personaler Verbundkompetenzaspekt könnte eine etwaige intrapersonale Kompromissfähigkeit des Akteurs hinsichtlich der Grenzsetzung zwischen Unabhängigkeit und Abhängigkeit geschlossen werden. Teilweise Abhängigkeit müsste also zugelassen werden.

Auch nach BRAZDA/SCHEDIWY lassen sich wichtige Anhaltspunkte hinsichtlich etwaiger Ausprägungen von Verbundkompetenz ableiten.

- Aus der im Zusammenhang mit der o. a. allgemeinen Hypothese genannten „ideologischen Bindung“¹⁴⁸ der Akteure lässt sich abermals eine intrapersonale Verbundenheit der Akteure mit genossenschaftlichen Anschauungen und Werten als Verbundkompetenzaspekt folgern. Tritt diese Verbundenheit bei der überwiegenden Anzahl der Akteure auf, dann kann ein solch „dominierendes Wertesystem einer Ideologie als Einheitsfaktor von Verbundsystemen“¹⁴⁹ verstanden werden, das vielschichtigen Spannungen bzw. Zentrifugalkräften innerhalb der genossenschaftlichen Verbundstrukturen entgegen wirkt.
- Als ein in der anfänglichen Etablierungsphase des Lebenszyklus-Modells bedeutsames Muster wird die Authentizität der Sektorsolidarität der Akteure genannt.¹⁵⁰ Auch kann als potenzielles Resultat einer erfolgreichen Behauptung im Wettbewerb eine etwaige interne Kohäsion der Verbundstruktur gefolgert werden.¹⁵¹ Solidarität und Kohäsion als

¹⁴⁷ Pfüller (1964), S. 125

¹⁴⁸ Brazda/Schediwy (1998), S. 186

¹⁴⁹ Brazda/Schediwy (1998), S. 186

¹⁵⁰ Vgl. Brazda/Schediwy (1998), S. 187

¹⁵¹ Vgl. Brazda/Schediwy (1998), S. 187

soziologisch und physikalisch geprägte Begrifflichkeiten für den Zusammenhalt zwischen Akteuren bzw. deren gemeinsames Eintreten für gemeinsame Interessen können ebenfalls als Verbundkompetenzaspekte verortet werden.

III Aus der soziologischen Dimension des Verbunds gefolgerte Verbundkompetenzaspekte

Die soziologischen Schlussfolgerungen zum genossenschaftlichen Verbund und zur Verbundkompetenz liefern auch zentrale Anregungen hinsichtlich etwaiger Persönlichkeitsaspekte der Verbundkompetenz, das wären z. B. wieder Genossenschaftsbewusstsein oder Solidarität.

IV Aus der historischen Dimension des Verbunds gefolgerte Verbundkompetenzaspekte

Besonders aus der historischen Dimension des Verbunds wird klar, dass ein etwaiger Persönlichkeitsaspekt der Verbundkompetenz darin bestehen könnte, das über einen langen Zeitverlauf gewachsene Organisationsmodell der ebenenübergreifenden überbetrieblichen Zusammenarbeit anerkennend und wertschätzend zu betrachten. Selbstverständlich ginge es dabei nicht darum, das verbundliche Kooperationsmodell unevaluiert zu übernehmen und weiterzuführen, sondern ausschließlich darum, bewährte Modalitäten der überbetrieblichen Zusammenarbeit zu bewahren, um Neues zu ermöglichen.

An diesem Punkt der theoretischen Analyse stellt sich erstmals die entscheidende Frage, ob die eingangs formulierten Forschungsfragen anhand der bisherigen Erkenntnisse als beantwortet betrachtet werden können?

2.1.3 Zwischenfazit (I)

Beliebige Unvollständigkeit

Das grundlegende Problem dieser Schlussfolgerungen hinsichtlich potenzieller Verbundkompetenzaspekte stellt deren beliebige Unvollständigkeit dar. Es ist davon auszugehen, dass auf Basis der theoretischen Analyse des genossenschaftlichen Verbunds in dessen Erscheinungsform als mehrdimensionales Kooperationsgefüge zwar wertvolle Hinweise hinsichtlich etwaiger Facetten, Aspekte und Kriterien von Verbundkompetenz gefolgert werden konnten (z. B. wiederkehrende Schlussfolgerungen wie „Genossenschaftsbewusstsein“ oder „Solidaritätsdisposition“), allerdings ist nicht davon auszugehen, dass die Summe der bisherigen Hinweise ein umfassendes, vollständiges Bild der gesuchten Verbundkompetenz ergibt. Die Forschungsfragen werden nicht abschließend beantwortet.

Vor diesem Hintergrund ergibt sich die Notwendigkeit zu einer Erweiterung des analytischen Instrumentariums auf eine solche wirtschaftswissenschaftliche Theorie, die eine umfassende Erklärung der Wesensnatur des genossenschaftlichen Verbunds ermöglicht, und aus der in weiterer Folge nicht beliebige, sondern verbindliche, und nicht unvollständige, sondern umfassende Facetten, Aspekte und Kriterien der Verbundkompetenz gefolgert werden können.

2.2 Erweiterte wirtschaftswissenschaftliche Perspektive

Eine umfassende Erklärung der Wesensnatur des genossenschaftlichen Verbunds wäre von einer ebenso umfassenden Kooperationstheorie zu erwarten. Allerdings zeigt THEURL auf: „Es ist darauf hinzuweisen, dass eine geschlossene Ökonomische Theorie der Unternehmenskooperation mit einer systematischen und geschlossenen Erklärung von Kooperationen bisher nicht existiert. Die vorhandenen Erklärungen haben einen hohen anekdotischen Gehalt, sind eklektisch orientiert und statisch ausgerichtet.“ Obgleich also derzeit keine umfassende Kooperationstheorie besteht, ist sie insofern im Entstehen begriffen,

als laufend Schritte gesetzt werden, jene theoretischen Elemente verschiedenster wissenschaftlicher Disziplinen zu bündeln und zu integrieren, die kooperationsrelevant sind und die von einer solchen Kooperationstheorie umfasst sein sollten. In Bezug auf diese Dynamik ist es angezeigt, die Erweiterung des analytischen Instrumentariums zwecks umfassender und endgültiger Analyse der Facetten, Aspekte und Kriterien der Verbundkompetenz in zwei Schritten durchzuführen:

1. Erweiterung des analytischen Instrumentariums um Beiträge zu Formen, Bedeutungszunahme und Führung von Kooperationen
2. Erweiterung des analytischen Instrumentariums um etablierte wirtschaftswissenschaftliche Theorien

2.2.1 Perspektive der Formen, Bedeutungszunahme und Führung von Kooperationen

ZENTES/SWOBODA/MORSCHETT zeigen eröffnend auf, dass die exakte Definition des Begriffs Kooperation nicht geklärt sei. Verschiedene Autoren fassen die Begriffe Kooperation, Allianz und Netzwerk verschieden auf. Es erscheine unmöglich, „die vielfachen, oft subjektiven Begriffsauffassungen der Autoren einer doch wieder subjektiv gefärbten Objektivierung zuzuführen.“¹⁵² Ihrer Auffassung nach sei unter den Begriffen Kooperation, Allianz und Netzwerk folgendes zu verstehen: „Die Begriffe der ‚Kooperation‘ und ‚Allianz‘ umfassen alle Formen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit selbstständiger Unternehmen; ‚Netzwerke‘ stellen eine Unterform der Kooperation (bzw. Allianz) dar, bei der mindestens drei Akteure unter Einbeziehung direkter und indirekter Beziehungen zusammenarbeiten.“¹⁵³

¹⁵² Zentes/Swoboda/Morschett (2005), S. 7

¹⁵³ Zentes/Swoboda/Morschett (2005), S. 6

Nach FRIESE seien Kooperationen (bzw. Allianzen) durch die Merkmale „rechtliche und (partiell) wirtschaftliche Unabhängigkeit der beteiligten Partner; Koordination des Verhaltens; Motivation einer besseren Zielerreichung als bei individuellem Vorgehen“¹⁵⁴ ausgeprägt.

Im Zuge der Annäherung an das Phänomen der Kooperation können grundsätzlich die verschiedensten Blickwinkel eingeschlagen bzw. die unterschiedlichsten Fragen gestellt werden. Dazu zählen z. B: 1) Wie erfolgt Kooperation (Formen der Kooperation)? 2) Warum nimmt Kooperation an Bedeutung zu (Bedeutungszunahme von Kooperation)? Oder 3) Wer führt, organisiert und koordiniert Kooperationen (Führungsdimensionen der Kooperation)?¹⁵⁵

2.2.1.1 Verbund als komplexes Netzwerk

Vor diesem Hintergrund ermöglicht es die Betrachtung des genossenschaftlichen Verbunds durch die Brille der Beiträge zu Formen, Bedeutungszunahme und Führung von Kooperationen, ebendiesen als komplexes vertragliches Netzwerk zur zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit selbstständiger Unternehmen zu erfassen, das an zentraler Stelle auf die Erzielung von Skalen- und Lernkurveneffekten abstellt und zu dessen Koordination es einer steten Balance innerhalb der Spannungsfelder 1) Kooperation vs. Wettbewerb 2) Starrheit vs. Flexibilität 3) Kurzfrist- vs. Langfristorientierung bedarf. Die einzelnen Begriffe und Inhalte sollen nachfolgend erschlossen werden.

I Formen

MORSCHETT zeigt zentrale Merkmale, anhand derer verschiedene Kooperationsformen voneinander unterschieden werden können, obgleich er hervorhebt, dass von verschiedensten Systematisierungsansätzen weder Einheitlichkeit noch Endgültigkeit zu erhoffen seien.¹⁵⁶ In der Unterscheidung

¹⁵⁴ Friese (1998), S. 62 {zit. nach Morschett (2005), S. 379}

¹⁵⁵ Vgl. Zentes/Swoboda/Morschett (2005), S. 19ff

¹⁵⁶ Vgl. Morschett (2005), S. 382; S. 399

nach Ressourcenprofilen differenziert er X-Allianzen („closing gap alliances“), bei denen die Partner bestrebt sind, einander in ihren unterschiedlichen Kompetenzen zu ergänzen, von Y-Allianzen („critical mass alliances“), bei denen die Partner bestrebt sind, gleichartige Kompetenzen zusammenzufassen.¹⁵⁷ In der Würdigung nach Transaktionsformen unterscheidet MORSCHETT nicht-vertragliche, vertragliche (z. B. Kaufvertrag) und kapitalmäßige Bindungen (z. B. 100%-ige Tochter), die, wenn auch nicht ohne Probleme, in einem Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie angesiedelt werden können.¹⁵⁸ Darüber hinaus können Kooperationsformen auch hinsichtlich Anzahl der Kooperationspartner in bilaterale oder trilaterale Bindungen, wenn zwei oder drei Kooperationspartner zusammenarbeiten, und in einfache oder komplexe Netzwerke, wenn mehr als drei Kooperationspartner zusammenarbeiten, unterschieden werden. Ein wichtiger Indikator für die Einfachheit oder die Komplexität eines Netzwerks ist die Existenz eines Kooperationspartners an zentraler Stelle. Gibt es diesen, so könne ein Netzwerk als eher einfach, gibt es diesen nicht, als eher komplex angesehen werden.¹⁵⁹ Als wahrscheinlich schon „klassisch“ kann die Unterscheidung der Kooperationsformen nach der Stellung der Partner in der Wertschöpfungskette angesehen werden, namentlich: horizontale Kooperation innerhalb der gleichen, und vertikale Kooperation in aufeinander folgenden Wertschöpfungsstufe(n). Letztlich zeigt MORSCHETT, dass sich die Kooperationsformen auch hinsichtlich zeitlicher und räumlicher Merkmale voneinander unterscheiden lassen, d. h. es gibt z. B. kurzfristige, langfristige, nationale oder internationale Kooperationen.¹⁶⁰

II Bedeutungszunahme

Die Bedeutungszunahme von Kooperationen erklärt sich logisch-stringent aus der Zielsetzung von Kooperationen (bzw. Allianzen): „Erzielung von Skalenvorteilen (Economies of Scale) und Lernkurveneffekten; Zugang zu notwendigen Fähigkeiten und Fachkenntnissen; Verringerung der Risiken (so durch Teilung der

¹⁵⁷ Vgl. Morschett (2005), S. 383

¹⁵⁸ Vgl. Morschett (2005), S. 384ff

¹⁵⁹ Vgl. Morschett (2005), S. 389ff

¹⁶⁰ Vgl. Morschett (2005), S. 392ff

Kosten); Einflussnahmen auf den Wettbewerb (so durch gemeinsame Durchsetzung von Standards); Umgehung von Handelshemmnissen (so durch einen Partner im Gastland); komplementärer Technologeaustausch; Gewinnung von Zeitvorteilen (so beim internationalen Markteintritt oder durch gemeinsame F&E).¹⁶¹ Weil die etwaige Erreichung von derartigen Einzelzielen oder Zielbündeln einen Wettbewerbsvorteil „auf sich kompetitiv verschärfenden Märkten“¹⁶² bedeuten kann, nehmen Kooperationen (bzw. Allianzen) an Bedeutung zu. THEURL/SCHWEINSBERG erklären die unternehmerische Entscheidung „pro Kooperation“ durch daraus resultierende Effizienzsteigerung, Machtsteigerung, Wertschaffung, Zugang zur komplementären Kernkompetenz, Minimierung von Organisationskosten und komplexen Problemlösungen.¹⁶³

III Führung

Zwischen der Führung von Hierarchien und Kooperationen (bzw. Allianzen) bestehe ein Unterschied, da sich „für das Allianzmanagement die Komplexität gegenüber der Führung anderer Organisationsformen“¹⁶⁴ erhöhe. Es entstünden dabei im Vergleich zur Führung hierarchischer Systeme eine Reihe von Allianzbedingungen, deren Dimensionen 1) gemeinsame Stärken 2) Partnerkonflikte und 3) gegenseitige Abhängigkeit seien. Die Notwendigkeit, diese drei Dimensionen gleichzeitig zu beachten, führe wiederum in die drei Spannungsfelder 1) Kooperation vs. Wettbewerb 2) Starrheit vs. Flexibilität und 3) Kurzfrist- vs. Langfristorientierung, innerhalb derer die bestmögliche Balance gefunden werden müsse.¹⁶⁵

Welche Schlussfolgerungen zur genossenschaftlichen Verbundkompetenz aus der Perspektive der Beiträge zu Formen, Bedeutungszunahme und Führung von Kooperationen gezogen werden können, soll nachfolgend dargestellt werden.

¹⁶¹ Fuller/Porter (1989), S. 375 {zit. nach Morschett (2005), S. 382}

¹⁶² Zentes/Schramm-Klein (2005), S. 298

¹⁶³ Vgl. Theurl/Schweinsberg (2004), S. 10ff

¹⁶⁴ Zentes/Swoboda/Morschett (2005), S. 939

¹⁶⁵ Vgl. Zentes/Swoboda/Morschett (2005b), S. 939f

2.2.1.2 Schlussfolgerungen zur Verbundkompetenz (II)

Vor diesem Hintergrund kann der genossenschaftliche Verbund wie bereits o. a. als komplexes vertragliches Netzwerk zur zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit selbstständiger Unternehmen erfasst werden, das an zentraler Stelle auf die Erzielung von Skalen- und Lernkurveneffekten abstellt und zu dessen Koordination es einer steten Balance innerhalb der Spannungsfelder 1) Kooperation vs. Wettbewerb 2) Starrheit vs. Flexibilität und 3) Kurzfrist- vs. Langfristorientierung bedarf. Demnach kann Verbundkompetenz als Zusammenarbeits- bzw. Kooperationskompetenz verstanden werden, zu deren Wesensgestalt vielfältige Ausführungen gefunden werden können.

Nach OELSNITZ ist Kooperationskompetenz sowohl von der „allgemeinen organisationalen Beziehungsfähigkeit“¹⁶⁶ als auch von der „bestmöglichen Ausnutzung einer spezifischen Kooperation“¹⁶⁷ bestimmt. Als zentrale Aspekte der allgemeinen organisationalen Beziehungsfähigkeit nennt er ein positives Kooperationsklima in der operativen Basis, die Kompatibilität von Informations- und Kommunikationssystemen der Kooperationspartner und politische bzw. emotionale Managementfähigkeiten, zu denen er z. B. Vertrauen, Einfühlungsvermögen oder Kompromissfähigkeit zählt.¹⁶⁸ Was die bestmögliche Ausnutzung der tatsächlichen Kooperation betrifft, verweist er auf „projektspezifische Führungsentscheidungen, die z. B. die Stringenz der Kooperationsziele, die Zweckmäßigkeit der gewählten Kooperationsform oder die Angemessenheit der personalpolitischen Flankierung betreffen.“¹⁶⁹

RITTER thematisiert Kooperationskompetenz in Technologiernetzwerken. In diesem Zusammenhang prägt er den Begriff der „Netzwerk-Kompetenz“, die er als „das Ausmaß der Erfüllung der Aufgaben des Netzwerkmanagements und das Ausmaß der Qualifikationen der beteiligten Mitarbeiter für das

¹⁶⁶ Oelsnitz (2006), S. 201

¹⁶⁷ Oelsnitz (2006), S. 201

¹⁶⁸ Vgl. Oelsnitz (2006), S. 202

¹⁶⁹ Oelsnitz (2006), S. 203

Netzwerkmanagement definiert.“¹⁷⁰ Demnach versteht RITTER unter Netzwerk-Kompetenz das qualifizierte Betreiben von Netzwerkmanagement. Dazu bedarf es fachlicher und sozialer Qualifikationen. Als fachliche Qualifikationen zählt er fachtechnische, kaufmännische und juristische Fähigkeiten auf, die er um Netzwerkwissen und Erfahrungswissen ergänzt. Netzwerkwissen „bezeichnet die Qualifikation, eine organisationale Einheit mit anderen Einheiten innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu verknüpfen.“¹⁷¹ Erfahrungswissen „bezeichnet eine Qualifikation, die die Mitarbeiter im Hinblick auf das Management von Technologienetzwerken in der Vergangenheit gesammelt haben und die sie auf aktuelle Probleme übertragen können.“¹⁷² Unter die sozialen Qualifikationen subsumiert er Kommunikationsfähigkeit, Kontaktfreudigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, emotionale Stabilität, Selbstreflexion, Gerechtigkeitsempfinden und Kooperationsfähigkeit.¹⁷³ Auf Basis dieses Verständnisses wird empirisch belegt, dass sich das qualifizierte Betreiben von Netzwerkmanagement und der Innovationserfolg eines in einem Technologienetzwerk verankerten Unternehmens zueinander direkt proportional verhalten. Je ausgeprägter die Netzwerk-Kompetenz eines Unternehmens sei, umso größer dessen Innovationserfolg.¹⁷⁴

AMELINGMAYER/SPECHT entwickeln ein Drei-Ebenen-Modell zur Ausgestaltung von zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit. Von diesem Modell ausgehend beschreiben sie Kooperationskompetenz anhand dreier Charakteristika. Diese sind: 1) Das „Bewusstsein für die unternehmenseigenen wissensrelevanten Stärken und Schwächen sowie die entsprechend verfolgten Wissensziele im Blick auf Kooperationen.“¹⁷⁵ 2) Die „Fähigkeit, gemeinsam mit dem jeweiligen Kooperationspartner zu zweckmäßigen Vereinbarungen bezüglich der Kooperationsgestaltung zu gelangen.“¹⁷⁶ Und schließlich 3) Die „Fähigkeit, die

¹⁷⁰ Ritter (1998), S. 56

¹⁷¹ Ritter (1998), S. 50

¹⁷² Ritter (1998), S. 50

¹⁷³ Vgl. Ritter (1998), S. 51f

¹⁷⁴ Vgl. Ritter (1998), S. 160

¹⁷⁵ Amelingmeyer/Specht (2000), S. 330

¹⁷⁶ Amelingmeyer/Specht (2000), S. 330

wissensorientierte Durchführung der Kooperationen effektiv und effizient zu gestalten.“¹⁷⁷ Konkrete Kriterien oder Aspekte der Kooperationskompetenz, d. h. wie tatsächlich an der gegenständlichen bzw. sozialen Umwelt oder auch an sich selbst gehandelt werden soll bzw. muss, lassen sich aus den genannten Charakteristika allerdings nicht erschließen.

EISELE identifiziert Erfolgsfaktoren im Zusammenhang mit dem Management eines Joint Ventures. Unabhängig von der jeweiligen Joint Venture-Managementphase kommt der Zufriedenheit der Akteure eine entscheidende Bedeutung zu. Dies bezieht sich auf die Zufriedenheit mit der Partnerwahl in der Initiierungsphase, die Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Vertragsverhandlungen in der Verhandlungsphase, die Zufriedenheit mit der organisatorischen Implementierung in der Implementierungsphase oder auf die Zufriedenheit mit der Etablierung am Absatzmarkt in der Etablierungsphase. Ob Zufriedenheit nun eher die Ursache oder die Wirkung von Erfolg ist, sei dahingestellt.¹⁷⁸ In der Implementierungsphase erkennt EISELE weitere Bestimmungsgrößen des Erfolgs im Joint Venture-Management. Diese sind z. B. 1) das Bestehen einer Geschäftsbeziehung zwischen den beteiligten Akteuren vor der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit im Rahmen des Joint Ventures 2) das Durchführen einer fundierten Partneranalyse ebenfalls vor dem Beginn der Kooperation 3) die Ähnlichkeit der Partner vor allem hinsichtlich weicher Strukturmerkmale wie z. B. Unternehmenskultur oder Führungsstil 4) die hohe Qualität der Humanressourcen des Partners im Sinne ihrer beruflichen Handlungskompetenz und schließlich 5) die psychische Nähe zum Joint Venture-Standort im Sinne von z. B. sozio-kultureller Aspekte.¹⁷⁹ In der Verhandlungsphase ortet EISELE weitere Fundamente des Erfolgs z. B. wie folgt: 1) geringer Detaillierungsgrad vertraglicher Vereinbarungen (eher Rahmenverträge) 2) Verzicht bzw. Aufgabe des Strebens nach der Kapitalmehrheit an einem Joint Venture 3) großzügige Ausstattungsphilosophie des Joint Venture hinsichtlich z. B. humaner oder finanzieller Ressourcen 4)

¹⁷⁷ Amelingmeyer/Specht (2000), S. 330

¹⁷⁸ Vgl. Eisele (1995), S. 129, S. 166, S. 194, S. 220

¹⁷⁹ Vgl. Eisele (1995), S. 134ff

Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern 5) Verzicht bzw. Aufgabe der Instrumentalisierung des Vertrag als Mittel des Konfliktmanagements 6) Toleranz gegenüber einleuchtender Vertragsverstöße 7) wohldosierte Anstrengungen hinsichtlich der Besetzung von Schlüsselpositionen.¹⁸⁰ Welche Erfolgsfaktoren erkennt EISELE in der Implementierungsphase des Joint Venture? Zu den Erfolgsfaktoren, die dieser Phase zuzurechnen sind, zählen z. B. 1) die Professionalität der Joint Venture-Strategie 2) die organisatorische Strukturierung der Joint Venture-Führung im Sinne operativer Autonomie des lokalen Joint Venture-Managements.¹⁸¹ Und schließlich unterscheidet EISELE einige zentrale Erfolgsfaktoren in der Etablierungsphase des Joint Venture Managements. Diese beziehen sich z. B. auf den möglichst frühen Zeitpunkt des Markteintritts, eine gemäßigte, nicht aggressive Preispolitik beim Markteintritt und forcierte produkt- und sortimentpolitische, distributionspolitische und kommunikationspolitische Aktivitäten.¹⁸²

Ebenso im Zusammenhang mit einem Joint Venture geht es HILLIG um die Ausarbeitung der Frage, „welche organisationalen Fähigkeiten Unternehmen in die Lage versetzen, fundamentale Wandelprozesse in und durch Kooperationen erfolgreich zu bewältigen und wie diese Fähigkeiten in Organisationen entwickelt werden können.“¹⁸³ Ersteres, nämlich die Erforschung der angesprochenen Fähigkeiten, vollzieht er, indem er die Disposition der Tiefenstruktur des fallbeispielhaft untersuchten Joint Ventures analysiert.¹⁸⁴ Zweiteres, nämlich wie diese Fähigkeiten in den Organisationen entwickelt werden können, umreißt HILLIG unter Verwendung von geeigneten Managementmethoden und -techniken. Mit Blick auf die o. a. Tiefenstrukturen unterscheidet HILLIG zwischen der Disposition der Tiefenstruktur im Joint Venture und der Disposition der Tiefenstruktur in den Mutterunternehmen. Mit diesen Dispositionen sind grundsätzliche Geneigtheiten in den Häusern pro oder contra das Joint Venture

¹⁸⁰ Vgl. Eisele (1995), S. 171ff

¹⁸¹ Vgl. Eisele (1995), S. 196ff

¹⁸² Vgl. Eisele (1995), S. 225ff

¹⁸³ Hillig (1997), S. 9

¹⁸⁴ Vgl. Hillig (1997), S. 210ff

gemeint. Als genauere Definition gilt: „Disposition wird hier verstanden als a) ‚Verfassung‘ bzw. ‚Zustand‘, vergleichbar mit einem Gesundheits- ‚Zustand‘ beim Menschen; b) ‚Zusammensetzung‘ der Tiefenstruktur aus unterschiedlichen kognitiven Einstellungen, Werten und Normbereichen.“¹⁸⁵ Als Beispiele für Dispositionen nennt er Angst, Misstrauen, Identitätsverluste, Schuldzuweisungen, wirtschaftlichen Druck usw.¹⁸⁶ Darauf aufbauend bündelt HILLIG die analysierten Dispositionen zu Aggregaten verwandter Dispositionen und stellt diesen Aggregaten Fähigkeiten bei, derer die Akteure bedürfen, um die in den Dispositionen bzw. Aggregaten von Dispositionen begründeten Probleme oder Herausforderungen zu überwinden. Diese Fähigkeiten sind 1) Selbstorganisationsfähigkeit: „Durch Fähigkeit zur Selbstorganisation erfolgt die Integration der Organisationen effektiver und effizienter.“¹⁸⁷ 2) Beobachtungsfähigkeit: „Verbesserung bzw. Veränderung der Beobachtungsfähigkeit von Prozessen und qualitativen ‚Merkmale‘ erhöht die Lernpotenziale durch umfassendere Wahrnehmung der Partnerstrukturen bzw. der Dynamik der Kooperation.“¹⁸⁸ 3) Shared understanding-Fähigkeit: „Shared understanding- und Orientierungsfähigkeit bilden in einer Kooperation die Grundlage zur Entwicklung eines gemeinsamen Sinn- und Nutzenverständnisses für eine nachhaltige tiefenstrukturelle Integration der Partner.“¹⁸⁹ 4) Vertrauensfähigkeit: „Fähigkeit zum Vertrauen ermöglicht die Kompensation von Ungewissheiten und temporären Ungleichgewichten und gewährt tiefenstrukturelle Integrationsspielräume.“¹⁹⁰ Und schließlich 5) Konfliktfähigkeit: „Konfliktfähigkeit erhöht die Lernfähigkeit und schafft Potentiale für Offenheit, Toleranz und Akzeptanz gegenüber dem Mutterunternehmen.“¹⁹¹

In einer umfassenden Untersuchung zwischenbetrieblicher Kooperation erforscht RÖSSL die Gestaltung komplexer Austauschbeziehungen. Aus einer Matrix

¹⁸⁵ Hillig (1997), S. 172

¹⁸⁶ Vgl. Hillig (1997), S. 172ff; S. 179ff

¹⁸⁷ Hillig (1997), S. 184

¹⁸⁸ Hillig (1997), S. 190

¹⁸⁹ Hillig (1997), S. 194

¹⁹⁰ Hillig (1997), S. 201

¹⁹¹ Hillig (1997), S. 204

betriebswirtschaftlich relevanter Typen von Austauschbeziehungen legt er den Fokus seiner Forschung auf den Typ der zwischenbetrieblichen, organisierten Austauschbeziehung, das seien z. B. Absprachen, Verträge oder verschiedene Kooperationsformen.¹⁹² Welche Ziele verfolgt er dabei?

Neben dem Ziel der Isolierung, d. h. Absonderung oder Trennung zwischenbetrieblicher Kooperation als eigenständiges Forschungsfeld, differenziert RÖSSL das Ziel der Generierung, d. h. Entwicklung oder Erzeugung eines heuristischen Bezugsrahmens, auf dessen Grundlage „Instrumentarien zur Gestaltung bzw. zur Handhabung und/oder Ermöglichung der zwischenbetrieblichen Austauschrelationen“¹⁹³ abgeleitet werden können.

Ad Bezugsrahmen: Als zur Ausbildung eines heuristischen Bezugsrahmens relevante wirtschaftswissenschaftliche Theoriefundamente zeigt RÖSSL spieltheoretische, systemtheoretische, verhaltenswissenschaftliche und ökonomische Theorien auf. Auf dieser Grundlage identifiziert er „Hypothesen, die möglicherweise auch unter Aufgabe der restriktiven Modellannahmen der jeweiligen Ansätze Gültigkeit i. S. von Verlässlichkeit beanspruchen dürfen, und Bereiche, die als – manchmal auch widersprüchliche – Bezugspunkte für ein Managementhandeln dienen können.“¹⁹⁴

¹⁹² Vgl. Rössl (1994), S. 15

¹⁹³ Rössl (1994), S. 23

¹⁹⁴ Rössl (1994), S. 307

Ad Instrumentarien: Als solche führt RÖSSL das Synergiesystemmanagement an, das als Marketingaufgabe verortet wird.

- *Synergiesystem* steht in RÖSSLs Terminologie für „zwischenbetriebliche Beziehungen, die in der Literatur z. T. gemeinsam mit anderen Zusammenarbeitsformen, z. T. unter Ausschluss einiger Formen daraus unter dem Terminus ‚(zwischenbetriebliche) Kooperation‘ subsumiert werden.“¹⁹⁵
- *Synergiesystemmanagement* wird deshalb als Marketingaufgabe verortet, weil Marketing als „Gestaltungshandeln von Austauschbeziehungen zu charakterisieren“¹⁹⁶ sei. Zentrale Zielsetzungen des Synergiesystemmanagements bzw. des spezifischen Marketings seien 1) die Unsicherheitsreduktion auf Seiten beider Austauschpartner und 2) der Vertrauensaufbau.¹⁹⁷ Als Voraussetzung dazu bedürfe es einer Selbstverpflichtung der Akteure. Diese sollen langfristig und nachhaltig orientiert, anstatt kurzfristig orientiert agieren. Diese sollen auch an die Interessen der anderen Akteure denken, nicht nur an die eigenen. Diese sollen Handlungsspielräume für die anderen Akteure offen lassen, anstatt zu versuchen, ebendiese möglichst auszuräumen. Diese sollen eine soziale Orientierung und Vielfalt der Unternehmenskultur fordern und fördern.¹⁹⁸

Wird also Verbundkompetenz als Zusammenarbeits- bzw. Kooperationskompetenz verstanden, dann ergeben sich besonders vielschichtige Anregungen hinsichtlich etwaiger Kompetenzfacetten, -aspekte oder -kriterien. In alphabetischer Reihenfolge seien beispielsweise Ausgeglichenheit, Begeisterungsfähigkeit, Beobachtungsfähigkeit, Bevölkerungsnähe, Beziehungsfähigkeit, Charakterstärke, Demut, Einfühlungsvermögen, emotionale Stabilität, Erfahrungswissen, fachtechnische Fähigkeiten, Gerechtigkeitsempfinden, juristische Fähigkeiten, kaufmännische Fähigkeiten,

¹⁹⁵ Rössl (1994), S. 1f

¹⁹⁶ Rössl (1994), S. 334

¹⁹⁷ Vgl. Rössl (1994), S. 339

¹⁹⁸ Vgl. Rössl (1994), S. 374ff

Kommunikationsfähigkeit, Komplexitätsbewältigung, Kompromissfähigkeit, Konflikt- und Konfliktlösungsfähigkeit, Kontaktfreudigkeit, Leadership, Nachhaltigkeitsorientierung, Netzwerkorientierung, Netzwerkwissen, Offenheit, Sachlichkeit, Selbstorganisationsfähigkeit, Selbstreflexion, Shared understanding-Fähigkeit, Toleranz, Uneigennützigkeit, Vertrauen, Zielorientierung oder Zufriedenheit genannt.

Abermals stellt sich die Frage, ob die bisherigen Ergebnisse der theoretischen Untersuchung umfassende Antworten auf die eingangs gestellten Forschungsfragen darstellen?

2.2.1.3 Zwischenfazit (II)

Ungenügende Spezifität

Das im ersten Zwischenfazit erkannte Problem der beliebigen Unvollständigkeit wird durch die Erweiterung des analytischen Instrumentariums auf Beiträge zu Formen, Bedeutungszunahme und Führung von Kooperationen nicht aufgelöst, sondern vielmehr durch das Problem der ungenügenden Spezifität erweitert. Es ist zwar auch an dieser Stelle davon auszugehen, dass auf Basis der theoretischen Analyse des genossenschaftlichen Verbunds in dessen Erscheinungsform als komplexes Netzwerk wertvolle Hinweise hinsichtlich etwaiger Facetten, Aspekte und Kriterien von Verbundkompetenz gefolgert werden konnten, allerdings ist ebenfalls davon auszugehen, dass die Gesamtheit der diesbezüglichen Hinweise kein besonderes, kein arteigenes, kein spezifisches, kein genossenschaftliches Bild der gesuchten Verbundkompetenz ergibt. Abermals kann festgehalten werden, dass die Forschungsfragen nicht abschließend beantwortet werden konnten, insbesondere hinsichtlich des Kerngehalts der Ausgangshypothese und der logisch-stringenten Forschungsfragen, nämlich der „besonderen genossenschaftlichen“ Verbundkompetenz, der es bedarf, um gemeinschaftliche Ziele des genossenschaftlichen Verbunds zu erreichen.

Vor diesem Hintergrund ergibt sich die dringende Notwendigkeit einer abermaligen Erweiterung des analytischen Instrumentariums um etablierte wirtschaftswissenschaftliche Theorien.

2.2.2 Perspektiven verschiedener theoretischer Ansätze auf Kooperation

Zur Vielzahl der theoretischen Sichtweisen und Ansätze führen ZENTES/SWOBODA/MORSCHETT aus: „Eine Fülle theoretischer Ansätze wird zur Erklärung von Kooperationsvoraussetzungen, -gestaltungen und -wirkungen herangezogen, was für einen multiparadigmatischen Ansatz und auch dafür spricht, dass diese jeweils in der Lage sind, einen Problemausschnitt aus einem bestimmten Blickwinkel zu beleuchten.“¹⁹⁹ Als wichtig in diesem Zusammenhang bezeichnen sie z. B. den Erklärungsbeitrag der Neuen Institutionenökonomik, den Erklärungsbeitrag der Spieltheorie, den Erklärungsbeitrag des Strategischen Managements, den Erklärungsbeitrag der interaktionstheoretischen Ansätze oder den Erklärungsbeitrag der Industrieökonomie.

2.2.2.1 Verbund als institutionelles Arrangement

Die Betrachtung des genossenschaftlichen Verbunds durch die Brille der Neuen Institutionenökonomik ermöglicht es, ebendiesen als institutionelles Arrangement zu betrachten, das es der Primärebene ermöglichen soll, die aus den Informationsasymmetrien entspringenden Handlungsspielräume der Verbundunternehmen und -einrichtungen derart zu begrenzen, dass deren Chancen zur Nutzung etwaiger Informationsvorsprünge weitestgehend ausgeschaltet werden. Die verwendeten Begriffe und Inhalte sollen nachfolgend entwickelt werden.

¹⁹⁹ Zentes/Swoboda/Morschett (2005), S. 19

I Grundlagen

In einer ersten Auseinandersetzung mit der Neuen Institutionenökonomik sei dem Begriff bzw. dem Theoriegebäude mit Leichtigkeit die Schwere genommen. Man spricht von der „Neuen Institutionenökonomik“, weil es auch eine „Alte Institutionenökonomik“ gibt. Man spricht von „Institutionen“ und meint Regeln. Man spricht von „Ökonomik“ und meint Wirtschaftstheorie. Im Streben, die Begriffe „Ökonomie“ und „Ökonomik“ pointiert zu unterscheiden, können die Ökonomie als die Wirtschaftspraxis und die Ökonomik als die Wirtschaftstheorie aufgefasst werden: „Während unter ‚Ökonomie‘ das tatsächliche Wirtschaften real existierender Akteure verstanden wird, bedeutet der Begriff ‚Ökonomik‘ die wissenschaftliche bzw. theoretische Auseinandersetzung mit dem Wirtschaften der Menschen.“²⁰⁰

Dermaßen als Wirtschaftstheorie verortet, verfolgt die Neue Institutionenökonomik die wissenschaftstheoretische Linie des methodologischen Individualismus, d. h., sie versucht, die Wirtschaftspraxis nicht mit dem Entscheidungsverhalten des Kollektivs, z. B. des Unternehmens, sondern mit dem Entscheidungsverhalten des einzelnen Individuums, aus denen die Kollektive bestehen, zu erklären: „Der methodologische Individualismus betont, dass die Menschen verschieden sind und verschiedene und vielfältige Präferenzen, Ziele, Zwecke und Ideen haben.“²⁰¹ Deshalb müsse „eine Theorie sozialer Erscheinungen mit ihren Erklärungen bei den Ansichten und Verhaltensformen der Einzelpersonen ansetzen, deren Handlungen die zu untersuchenden Erscheinungen überhaupt erst entstehen lassen.“²⁰²

In der Sichtweise der Neuen Institutionenökonomik besteht eine Wirtschaftsgesellschaft aus Akteuren und Institutionen (Regeln). Diese werden bestimmt als „ein System miteinander verknüpfter, formgebundener (formaler) und formungebundener (informeller) Regeln (Normen) einschließlich der

²⁰⁰ Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 1

²⁰¹ Richter/Furubotn (2003), S. 3

²⁰² Richter/Furubotn (2003), S. 3

Vorkehrungen zu deren Durchsetzung.“²⁰³ An anderer Stelle werden Institutionen definiert als „die Menge von Funktionsregeln, die man braucht, um festzulegen, wer für Entscheidungen in einem bestimmten Bereich in Frage kommt, welche Handlungen statthaft oder eingeschränkt sind, welche Aggregationsregeln verwendet werden, welche Verfahren eingehalten werden müssen, welche Informationen geliefert oder nicht geliefert werden müssen, und welche Entgelte den einzelnen entsprechend ihren Handlungen zugebilligt werden. [...]. Alle Regeln enthalten Vorschriften, die eine Handlung oder ein Ergebnis verbieten, gestatten oder verlangen. Funktionsregeln sind diejenigen Regeln, die tatsächlich angewendet, kontrolliert und durchgesetzt werden, wenn Einzelpersonen Entscheidungen über ihre zukünftigen Handlungen treffen.“²⁰⁴ Auch ERLEI/LESCHKE/SAUERLAND halten den Begriff der Institution nicht eng: „Unter einer Institution verstehen wir generell eine Regel oder ein Regelsystem, einen Vertrag oder ein Vertragssystem (jeweils inklusive ihrer Durchsetzungsmechanismen), durch den oder die das Verhalten von Individuen kanalisiert wird.“²⁰⁵ ERLEI/LESCHKE/SAUERLAND systematisieren verschiedene Beispiele für Institutionen in den nachfolgenden Ebenen: A) Die Naturgesetze B) Die Kultur einer Gesellschaft in Form von z. B. Sprache, Religion, Geschichte oder informeller Verhaltensregeln C) Die Rechtsquellen einer Gesellschaft in Form von z. B. Verfassung und Gesetzen D) Die variable Faktorausstattung einer Gesellschaft in Form von z. B. Infrastruktur und Bildungssystem (unter maßgeblichem Einfluss der Politik) E) Die Menge aller Märkte einer Gesellschaft in Form von z. B. Arbeits-, Güter- oder Kapitalmärkten inkl. Marktteilnehmer und der Verhaltensregeln (z. B. Preisführerschaft, Produktdifferenzierung, Nische).²⁰⁶

²⁰³ Schmoller (1900), S. 61; Nee/Ingram (1998), S. 19; Nee (1998) {zit. nach Richter/Furubotn (2003), S. 7}

²⁰⁴ Ostrom (1990), S. 51 {zit. nach Richter/Furubotn (2003), S. 8}

²⁰⁵ Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 23

²⁰⁶ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 25ff

II Forschungszweige der Neuen Institutionenökonomik

Innerhalb der Neuen Institutionenökonomik können verschiedene Forschungszweige unterschieden werden: „Die einzelnen Forschungszweige der NIÖ sind durch unterschiedliche Betrachtungsweisen geprägt, was eine differenzierte Analyse von Institutionen möglich macht. Institutionen werden von der Transaktionskostentheorie, der Prinzipal-Agenten-Theorie und der Property-Rights-Theorie untersucht.“²⁰⁷

II.I Transaktionskostentheorie

GREVE definiert das Ziel der Transaktionskostenökonomik wie folgt: „Ziel der Transaktionskostenökonomik ist es, aus der Vielzahl unterschiedlicher institutioneller Arrangements dasjenige herauszufinden, das die Summe aus Produktions- und Transaktionskosten minimiert.“²⁰⁸ Was ist nun eine Transaktion bzw. was sind Transaktionskosten?

Ad Transaktion: Im Mittelpunkt der Transaktionskostentheorie stehe die Transaktion. Diese „findet statt, wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird. Eine Tätigkeitsphase wird beendet; eine andere beginnt.“²⁰⁹

Die Eigenschaften von Transaktionen sind Spezifität, Häufigkeit und Unsicherheit.²¹⁰

- *Spezifität:* „Ein Produktionsfaktor ist umso spezifischer, je höher die mit ihr verbundene Quasirente ist. Die Quasirente ist die Differenz zwischen dem Ertrag eines Produktionsfaktors in der gegenwärtigen und dessen

²⁰⁷ Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 25

²⁰⁸ Greve (1998), S. 54

²⁰⁹ Williamson (1990), S. 1

²¹⁰ Vgl. Greve (1998), S. 50ff

Ertrag in der nächstbesten Verwendung.“²¹¹ Je höher die Quasirente, umso größer sei die Gefahr des opportunistischen Verhaltens des Transaktionspartners.²¹²

- *Häufigkeit*: Die Häufigkeit, mit der eine Transaktion durchgeführt werde, sei für die institutionelle Einbettung der Transaktion in der Bandbreite von Markt bis Hierarchie von Bedeutung.²¹³
- *Unsicherheit*: Im Mittelpunkt stehe die Unsicherheit bezüglich des Verhaltens des Transaktionspartners, die aus mangelnder Kommunikation oder opportunistischem Verhalten resultieren könne.²¹⁴

Ad Transaktionskosten: Transaktionen verursachen Transaktionskosten: „Eine der zentralen Annahmen ist, dass im Wirtschaftsgeschehen nicht nur Produktionskosten, sondern auch Transaktionskosten anfallen.“²¹⁵ Im Fokus einer genaueren Betrachtung seien Transaktionskosten die Kosten des Schutzes vor Opportunismus bzw. opportunistischem Verhalten. Dazu führt GREVE aus: „Die dabei anfallenden Kosten der Absicherung eines Leistungsaustausches gegen opportunistisches Verhalten der Geschäftspartner werden als Transaktionskosten bezeichnet. Die Höhe dieser Transaktionskosten hängt von den Eigenschaften der ausgetauschten Leistung, vom Verhalten der beteiligten Akteure und von der gewählten Organisationsform ab. Durch die Auswahl eines institutionellen Arrangements gilt es, die Summe der anfallenden Produktions- und Transaktionskosten zu minimieren.“²¹⁶

Jede der beteiligten Parteien tätige spezifische Investitionen in die Transaktionsbeziehung. Durch diese spezifischen Investitionen entstehe ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis und die Gefahr, dass die jeweils andere Partei diese Abhängigkeit ausnutze: „Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sowohl die Anbieter als auch die Nachfrager [...] spezifisch in die

²¹¹ Greve (1998), S. 52

²¹² Vgl. Greve (2002), S. 52f

²¹³ Vgl. Greve (1998), S. 54

²¹⁴ Vgl. Greve (1998), S. 50f

²¹⁵ Greve (2002), S. 93

²¹⁶ Greve (2002), S. 94

Transaktionsbeziehung zum jeweils anderen Transaktionspartner investieren. Gleichzeitig unterliegen beide Parteien der Unsicherheit über das Verhalten der jeweils anderen Partei. Grundsätzlich besteht also die Gefahr, dass eine Partei die Abhängigkeit der anderen opportunistisch ausnutzt, indem sie sich die Quasirente aneignet (hold up). BONUS bezeichnet solche Beziehungen zwischen zwei Transaktionspartnern als prekäre Beziehungen.²¹⁷ Durch die Wahl einer geeigneten Koordinationsstruktur verringert man die potentiellen Gefahren, die entstehen können, wenn sich der jeweils andere Transaktionspartner opportunistisch verhält. Die Wahl der geeigneten Koordinationsstruktur erfolgt mittels der Entscheidungsparameter 1) Spezifität und 2) Häufigkeit. Je nachdem, in welcher Kombination und Ausprägung diese beiden Entscheidungsparameter bei der entsprechenden Transaktion auftreten, zeigt sich eine Koordinationsstruktur als angezeigt oder nicht.²¹⁸

II.II Prinzipal-Agenten-Theorie

In der volkswirtschaftlichen Theorie werde unter Markt der Ort des Austausches von Gütern und Dienstleistungen verstanden. Der Markt bewirke die Koordination dezentraler Entscheidungen der Marktakteure. Diese Koordination setze Informationen voraus, damit sich mögliche Marktpartner finden können und eine effiziente Produktion, Verteilung und Konsumption von Gütern und Dienstleistungen möglich sei.²¹⁹

Während nach der neoklassischen Theorie der vollkommenen Märkte die Preise den Marktakteuren alle wichtigen Informationen kostenlos liefern und Märkte mit stabilen Gleichgewichten und effizienter Allokation entstehen können, entstehen auf dem realen Markt mit asymmetrischer Informationsverteilung und den damit verbundenen Unsicherheiten Koordinationsprobleme. Aufgrund der Verschiedenartigkeit von Preisen, Anbietern, Nachfragern und Produkten bestehe das Hauptproblem der Kooperation darin, dass verschiedene Akteure am Markt

²¹⁷ Greve (1998), S. 99

²¹⁸ Vgl. Williamson (1990), S. 77ff

²¹⁹ Vgl. Internet 7 [14.06.2004]

besser oder schlechter als andere informiert seien. Die unterschiedliche Informiertheit der Marktteure lasse aufgrund möglichen opportunistischen Verhaltens Unsicherheiten aufkommen.²²⁰

Ziel der Prinzipal-Agenten-Theorie sei demnach die Entwicklung eines institutionellen Arrangements, das es dem Prinzipal ermögliche, die aus den Unsicherheiten, Interessenskonflikten und Informationsasymmetrien entspringenden Handlungsspielräume des Agenten derart zu begrenzen, dass diesem die Nutzung seines Informationsvorsprungs zu Lasten des Prinzipals kaum oder gar nicht mehr möglich sei.

- *Ad Interessenskonflikt:* „Der Agent wird hingegen bei seiner Aufgabendurchführung die Kosten berücksichtigen, die für ihn mit seinem Arbeitseinsatz verbunden sind. Für ihn sind mit jedem zusätzlichen Arbeitseinsatz zusätzlich Kosten in Form von physischen Arbeitskosten bzw. Arbeitsleid verbunden. Sein Ziel ist es, seine Entlohnung abzüglich seiner Arbeitskosten zu maximieren. Grundsätzlich ist er daher an einem möglichst niedrigen Arbeitseinsatz interessiert, möchte hingegen als Entlohnung einen möglichst großen Anteil am Kooperationsgewinn erhalten.“²²¹
- *Ad Informationsasymmetrie:* Die in der Prinzipal-Agenten-Theorie untersuchten Beziehungen sind durch eine asymmetrische Informationsverteilung zwischen den beteiligten Partnern gekennzeichnet, d. h., dass der Anbieter (=Agent) gegenüber dem Nachfrager (= Prinzipal) einen Informationsvorsprung hat, schlichtweg zu einem bestimmten Inhalt genauere Kenntnis. Der Agent nutzt den Informationsvorsprung in seinem Interesse, d. h., sein Handeln geht zu Gunsten seines eigenen Nutzenniveaus und zu Lasten dessen des Prinzipals.²²²

Die Kosten, die für die Überwindung von Informationsasymmetrien aufgewendet werden müssen, werden als Agency Costs bezeichnet. Es sei dasjenige

²²⁰ Vgl. Internet 8 [14.06.2004]

²²¹ Jost (2001), S. 17

²²² Vgl. Jost (2001), S. 20f

institutionelle Arrangement zu wählen, das die bestehende Anreizproblematik unter minimalen Agency Costs löse.²²³

II.III Property-Rights-Theorie

Unter Property-Rights werden Verfügungsrechte verstanden. Nach ERLEI/LESCHKE/SAUERLAND betreffen Verfügungsrechte „die Nutzung (usus), die Veränderung (abusus) einschließlich der Veräußerung eines Gutes sowie das Recht auf Aneignung der Erträge aus der Nutzung des Gutes (usus fructus).“²²⁴ RICHTER/FURUBOTN bezeichnen diese Verfügungsrechte als absolute Verfügungsrechte oder Eigentumsrechte.²²⁵ Der Wert eines Gutes ergebe sich maßgeblich aus „dessen Ausstattung mit Verfügungsrechten und den daraus entstehenden Kosten der Erhaltung und Durchsetzung der Verfügungsrechte.“²²⁶ DEMSETZ entwickelt am berühmten Beispiel der Montagnais-Indianer und der Hudson Bay Company, wie Verfügungsrechte unerwünschte reale externe Effekte internalisieren. Wie lautet das Beispiel?

Gegen Ende des 17. Jahrhunderts lebten in Nordamerika über 350 verschiedene Stämme von Ureinwohnern, die heute als Native Americans, First Nations, American Indians oder im Volksmund als Indianer bezeichnet werden. Einer der Stämme aus dem Kulturareal der nordamerikanischen Subarktis waren die Montagnais-Indianer, deren Nachfahren noch heute in der kanadischen Provinz Quebec leben.²²⁷ Die Montagnais waren ein Volk der Jäger und Sammler, die sich von der Natur lediglich das nahmen, was sie zum Leben brauchten. Deshalb bedurfte es, was z. B. die Jagd betraf, keiner Beschränkungen, denn das Angebot war überreichlich. Mit der Gründung der Hudson Bay Company im Jahre 1670, dem ebenfalls heute noch immer existierenden, nunmehr ältesten Unternehmen

²²³ Vgl. Internet 9 [13.01.2004]

²²⁴ Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 272

²²⁵ Vgl. Richter/Furubotn (2003), S. 90

²²⁶ Greve (1998), S. 42

²²⁷ Vgl. Internet 10 [07.11.2006]; Internet 11 [07.11.2006]; Internet 12 [07.11.2006]; Internet 13 [07.11.2006]

Kanadas, hielt der gewinnorientierte Pelzhandel Einkehr in der Region.²²⁸ Die Indianer jagten die Pelztier, tauschten die Felle mit dem Weißen Mann, und dieser trieb seinen gewinnbringenden Handel damit. Da in der (Rechts-) Ordnung der Indianer der Wald und Tierbestand allen gleichermaßen zur Nutzung zur Verfügung stand (Kollektivgut, Allmende) und auch keine Jagdbeschränkungen existierten, kam rasch, was kommen musste. Jeder einzelne Jäger wollte maximale Beute machen, d. h. sein individuelles Nutzen-Optimum erreichen. Das führte allerdings dazu, dass der Tierbestand innerhalb kurzer Zeit dezimiert wurde und alle Jäger gemeinsam immer weniger und weniger Beute machten, d. h. einander in ein kollektives Nutzen-Suboptimum zwangen. Die Lösung dieses Problems lag in der Zuweisung von Jagdterritorien an einzelne Familien des Montagnais-Stammes durch den Weißen Mann. Jede Familie bekam ein exklusives Stück Land, das nur sie selbst und keine andere Familie bejagen durfte. Auf diese Weise bedachten die Familien im Eigeninteresse die Notwendigkeit und den Nutzen einer nachhaltigen Bewirtschaftung des Tierbestandes.²²⁹ Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht ist dieses Beispiel wie folgt zu analysieren.

II.III.I Ordnung rechtlicher Rahmenbedingungen

Verfügungsrechte ordnen die rechtlichen Rahmenbedingungen. Dies erfolgte am Beispiel der Montagnais-Indianer durch die Zuweisung von Jagdterritorien. Verfügungsrechte im Allgemeinen und hier die Zuweisung von Jagdterritorien im Speziellen geben Sicherheit, d. h., sie „geben den Individuen auf diese Weise erst die Möglichkeit, zu planen, zu kalkulieren, zu investieren und in arbeitsteilige Tauschprozesse einzutreten; denn sie erlauben, Erwartungen über das Verhalten anderer zu bilden.“²³⁰

²²⁸ Vgl. Internet 14 [07.11.2006]

²²⁹ Vgl. Demsetz (1967) {zit. nach Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 272}

²³⁰ Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 274

II.III.II Internalisierung externer Effekte

Durch die Verfügungsrechte werden unerwünschte reale externe Effekte internalisiert, weil die Verfügungsrechte die Wirkungsrichtung ebendieser Effekte umkehren. Der externe Effekt wirkt nicht mehr gegen Dritte, sondern plötzlich gegen sich selbst. Die verwendeten Begriffe seien nachfolgend bestimmt.

Ad Externe Effekte: Unter unerwünschten realen externen Effekten versteht man negative ökonomische Konsequenzen des eigenen Handelns für Dritte. ERLEI/LESCHKE/SAUERLAND definieren reale externe Effekte als „Handlungswirkungen eines Akteurs auf die Handlungsergebnisse anderer Individuen, die (a) nicht in das Kosten-Nutzen-Kalkül des Akteurs eingehen und (b) außerhalb des Preismechanismus angesiedelt sind.“²³¹ Also sind reale externe Effekte die Auswirkung des Handelns des Einen auf den Handlungsspielraum des Anderen. Diese Effekte können negativ oder positiv sein: „Negative externe Effekte werden als externe Kosten und positive als externer Nutzen bezeichnet. Extern heißt dabei, dass ein Geschädigter keine Entschädigung erhält und ein Nutznießer keine Gegenleistung entrichten muss, ohne sich zwangsweise dessen bewusst sein zu müssen.“²³² Der unerwünschte reale externe Effekt des o. a. Beispiels liegt in der Dezimierung des Tierbestands, die für alle Jäger einen nicht pareto-optimalen Zustand darstellte. Aufgrund völlig ungeordneter Verfügungsrechte galt: „Für den einzelnen Jäger fehlte jeglicher Anreiz, auf den bedrohlich schrumpfenden Tierbestand Rücksicht zu nehmen.“²³³ Warum denn auch? Hätte ein einzelner Jäger Rücksicht auf den schrumpfenden Tierbestand genommen und eines Montags einen Biber weniger gejagt, so hätte ein anderer Jäger am darauf folgenden Dienstag ebendiesen Biber zusätzlich erlegt.

Ad Internalisierung: Unter Internalisierung versteht man „die Einbeziehung sozialer Zusatzkosten/-nutzen (Kostenrechnung), die durch externe Effekte verursacht werden, in das Wirtschaftlichkeitskalkül des Verursachers. Ziel der

²³¹ Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 272

²³² Internet 15 [07.11.2006]

²³³ Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 273

Internalisierung ist es, die durch Marktversagen entstandenen Ineffizienzen (Erreichung des Wohlfahrtsoptimums) zu minimieren.“²³⁴ Demnach bedeutet es, unerwünschte reale externe Effekte zu internalisieren, ebendiese 1) zu bedenken und 2) durch gezielte Handlungen zu vermeiden.

Durch die Neuordnung der Verfügungsrechte, d. h. durch die Zuteilung der Jagdterritorien, bedachten die Indianer den nachfolgenden Ursache-Wirkungs-Mechanismus: „Beschränke ich mein Jagdverhalten nicht, entziehe ich mir auf lange Sicht meine eigene Existenzgrundlage, beschränke ich hingegen mein Jagdverhalten, festige ich diese auf lange Sicht.“ Im Anschluss vermieden die Indianer durch gezielte Abschussquoten, d. h. durch strategische Bewirtschaftung, den drastischen Rückgang der Tierbestände.

II.III.III Sinkende Ineffizienz der Güterallokation

Die Ineffizienz der Güterallokation sinkt. Dies ist nach BONUS/WEILAND das Ziel der Verteilung der Verfügungsrechte: „Die institutionellen Rahmenbedingungen sind demnach so zu gestalten, dass eine Verteilung der Property Rights erfolgt, die eine effiziente wirtschaftliche Entwicklung fördert.“²³⁵

Die Property-Rights-Theorie ist eine ökonomische Analyse des Rechts.²³⁶ Aufgrund der ständigen Veränderung der Umwelt- bzw. Rahmenbedingungen bedarf es auch ständiger Anpassungen der Verfügungsrechte: „Sobald neue, bisher unbekannte Externalitäten auftreten, besteht ein Anpassungsdruck, so dass die geänderte Verteilung der Verfügungsrechte diese Externalitäten internalisiert.“²³⁷ Die Property-Rights-Theorie ermöglicht, ebendiese Anpassungen der Verfügungsrechte in ihrem Kosten-Nutzen-Verhältnis zu

²³⁴ Internet 16 [07.11.2006]

²³⁵ Bonus/Weiland (1995), S. 33f {zit. nach Greve (1998), S. 42}

²³⁶ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 271

²³⁷ Internet 17 [07.11.2006]

bewerten. Dabei sollen die Kosten der Veränderung (Transaktionskosten) geringer sein als der Nutzen der Veränderung (Internalisierung externer Effekte).²³⁸

Welche Schlussfolgerungen zur genossenschaftlichen Verbundkompetenz aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomik gezogen werden können, soll weiter unten dargestellt werden. Zuvor soll der genossenschaftliche Verbund noch aus der Perspektive der Spieltheorie betrachtet werden.

2.2.2.2 Verbund als strategische Interaktion

Die Betrachtung des genossenschaftlichen Verbunds durch die Brille der Spieltheorie ermöglicht es, ebendiesen als unendliche strategische Interaktion zu betrachten, die es einer Gruppe von Akteuren ermöglicht, durch Kooperation ein kollektives Nutzen-Optimum zu erreichen. Auch hier sollen die verwendeten Begriffe und Inhalte nachfolgend entwickelt werden.

I Grundlagen

Die Spieltheorie fasst strategische Interaktionen als Spiele mit entsprechenden Spielregeln auf. Als eines der berühmtesten Spiele der Spieltheorie gilt das Gefangenendilemma. Nach SWOBODA sei auf dieses im Zusammenhang mit der Auseinandersetzung mit Kooperationen in der Spieltheorie „[...] hinzuweisen, denn hierdurch werden die Kooperationsbeziehungen häufig charakterisiert.“²³⁹ Das Gefangenendilemma sei wie folgt beschrieben: „Zwei Gefangene werden verdächtigt, gemeinsam eine Straftat begangen zu haben. Die Höchststrafe für das Verbrechen beträgt fünf Jahre. Beiden Gefangenen wird nun ein Handel angeboten, worüber auch beide informiert sind. Wenn einer gesteht und somit seinen Partner belastet, kommt er ohne Strafe davon – der andere muss die vollen fünf Jahre absitzen. Entscheiden sich beide zu schweigen, bleiben nur Indizienbeweise, die aber ausreichen, um beide für zwei Jahre einzusperren. Gestehen aber beide die Tat, erwartet jeden eine Gefängnisstrafe von vier Jahren.“

²³⁸ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 277ff

²³⁹ Swoboda (2005), S. 45

Nun werden die Gefangenen unabhängig voneinander befragt. Es besteht weder vor noch während der Befragung die Möglichkeit für die beiden, sich untereinander abzusprechen.²⁴⁰ Im Allgemeinen bestimmen die Spielregeln „die Anzahl der beteiligten Spieler, die Handlungsalternativen der Spieler in der Spielsituation, die Konsequenzen bzw. Auszahlungen („pay offs“), die aus den jeweiligen Entscheidungskombinationen aller Spieler resultieren, die Reihenfolge der Handlungen, die Informationsstruktur des Spiels, d. h., den Umfang der Informationen, die jeder Spieler besitzt und den Zeitpunkt, wann er diese Informationen erhält.“²⁴¹ Im Konkreten ergeben sich daher für das Gefangenendilemma-Spiel die nachfolgenden Spielregeln:

Spieleranzahl	2
Spielernamen	Spieler A, Spieler B
Handlungsalternativen der Spieler	schweigen (kooperieren, K), gestehen (den Komplizen belasten, nicht kooperieren, defektieren, D)
Spielausgänge und Pay-offs (jeweils A/B: A/B)	• K/K: 2/2 • K/D: 5/0 • D/K: 0/5 • D/D: 4/4
Handlungsreihenfolge	gleichzeitig
Informationsstruktur • Informationsumfang • Informationszeitpunkt	gleich gleichzeitig

Tabelle 1: Spielregeln im Gefangenendilemma

Quelle: Eigene Darstellung (in Anlehnung an die Homepage von Wikipedia, der freien Enzyklopädie, online im WWW unter URL:

<http://de.wikipedia.org/wiki/Gefangenendilemma> [Stand: 30.08.2006]

Die Spieler werden als rational und intelligent aufgefasst, wobei Rationalität „bedeutet, das ein Spieler sich in seinen Entscheidungen nutzenmaximierend

²⁴⁰ Internet 19 [30.08.2006]

²⁴¹ Moorthy (1985) {zit. nach Magin/Heil/Fürst (2005), S. 124}

verhält.“²⁴² Darüber hinaus erfasst Intelligenz, „dass jeder Beteiligte sich der Rationalität der anderen Spieler bewusst ist.“²⁴³ Ausgestattet mit diesem Instrumentarium verfolgen die Spieler ihre Strategien. Eine Strategie ist ein „längerfristiger Plan zur Erreichung eines Zieles, der versucht, äußere Faktoren und Reaktionen zu berücksichtigen und das weitere Vorgehen darauf einzurichten.“²⁴⁴ Die Wahl der jeweiligen Strategie hängt wesentlich von der Anzahl der Spielwiederholungen (einmalig, endlich oder unendlich) ab. Dies erläutere ich näher anhand des Einmal- und Unendlichspiels.

II Einmalspiel

Wenn das Gefangenendilemma-Spiel von rationalen und intelligenten Spielern als Einmalspiel gespielt wird, dann werden die jeweiligen Strategien, der Spielverlauf und der Spielausgang gewissermaßen vorhersehbar.

Spielausgang 1: Die Ausgangssituation besteht in der Vereinbarung zu kooperieren. Daraus ergibt sich Spielausgang 1.

Spielausgänge 2 und 3: Für beide Spieler stellt 0 das individuelle Nutzenmaximum dar ($0 < 2 < 4 < 5$). Spieler A defektiert und strebt dadurch sein individuelles Nutzenmaximum im Spielausgang 2 an.

²⁴² Luce/Raiffa (1957), S. 50ff. {zit. nach Magin/Heil/Fürst (2005), S. 124}

²⁴³ Moorthy (1985) {zit. nach Magin/Heil/Fürst (2005), S. 124}

²⁴⁴ Internet 20 [16.09.2006]

Spieler B defektiert und strebt dadurch sein individuelles Nutzenmaximum im Spielausgang 3 an (siehe Abbildung 1: Spielausgänge 2 und 3).

		B	
		K	D
A	K	A: K/2 B: K/2 1	A: K/5 B: D/0 3
	D	A: D/0 B: K/5 2	4

Abbildung 1: Spielausgänge 2 und 3

Quelle: Eigene Darstellung

Spielausgang 4: Dadurch, dass beide Spieler defektieren, ergibt sich allerdings Spielausgang 4 (Abbildung 2: Spielausgang 4).

		B	
		K	D
A	K	1	3
	D	2	4

Abbildung 2: Spielausgang 4

Quelle: Eigene Darstellung

Worin liegt nun das Dilemma? Nach AXELROD liegt das Dilemma darin „dass es für jeden Spieler, unabhängig vom Verhalten des anderen, vorteilhafter ist, zu defektieren, dass jedoch beiderseitige Defektion für jeden Spieler ungünstiger ist als wechselseitige Kooperation.“²⁴⁵ Das Dilemma liegt also darin, dass die beiden Spieler einander in ein kollektives Nutzen-Suboptimum zwingen, indem sie ihr individuelles Nutzen-Optimum anstreben (siehe Abbildung 3: Dilemma):

		B	
		K	D
A	K	1 A: $K/2$ B: $K/2$	3
	D	2	4 A: $D/4$ B: $D/4$

Abbildung 3: Dilemma

Quelle: Eigene Darstellung

Im Spielausgang 4 besteht also ein kollektives Nutzen-Suboptimum. Diese Situationseinschätzung beruht auf dem Werturteil des Pareto-Kriteriums. Danach werde „eine Veränderung als positiv angesehen, wenn sie die Situation wenigstens eines Subjektes verbessert, ohne zugleich die Situation anderer zu verschlechtern. [...]. Ein Zustand heißt pareto-optimal, wenn eine Verbesserung nach dem Pareto-Kriterium nicht mehr möglich ist.“²⁴⁶ Wenn also eine Situation unter Maßgabe des Pareto Kriteriums beurteilt wird, dann sei eine Situationsveränderung dann positiv, wenn sie jemandem nutze, aber niemanden schade.

1. Solange eine Situationsveränderung möglich ist, die jemandem nutzt, aber niemandem schadet, ist die Situation nicht pareto-optimal (kollektives Nutzen-Suboptimum).
2. Als bald aber keine Situationsveränderung mehr möglich ist, die jemandem nutzt, aber niemandem schadet, ist die Situation pareto-optimal (kollektives Nutzen-Optimum).

²⁴⁵ Axelrod (2005), S. 7

²⁴⁶ Internet 21 [16.09.2006]

Zusammenfassend wäre im Spielausgang 4 eine Situationsveränderung möglich, die beiden Spielern nutzt, aber niemandem schadet, nämlich Spielausgang 1. Demnach ist die Situation nicht pareto-optimal.

Im Spielausgang 4 besteht zusätzlich ein Nash-Gleichgewicht. Das Nash-Gleichgewicht „beschreibt in Spielen einen Zustand eines strategischen Gleichgewichts, von dem ausgehend kein einzelner Spieler für sich einen Vorteil erzielen kann, indem er allein seine Strategie verändert.“²⁴⁷ Mit anderen Worten stellt das Nash-Gleichgewicht einen Spielausgang bzw. eine Situation dar, „in der keiner der Spieler einen Anreiz hat, seine Strategie zu ändern, solange der andere Spieler bei seiner Strategie bleibt.“²⁴⁸ Wenn nun im Spielausgang 4 des gegenständlichen Beispiels der Spieler A seine Strategie von Defektion auf Kooperation ändert, aber der Spieler B bei seiner Strategie der Defektion bleibt, dann verschlechtert sich der Pay off von Spieler A von 4 auf 5. Gleiches gilt umgekehrt. Das Nash-Gleichgewicht ist also stabil, d. h., „dass im Gleichgewicht kein Spieler einen Anreiz hat, einseitig von der Gleichgewichtsstrategie abzuweichen.“²⁴⁹

III Unendlichspiel

Das Gefangenendilemma-Spiel unendlich zu spielen, bedeutet, es unendlich zu wiederholen. Das Unendlichspiel unterscheidet sich vom Einmalspiel aber nicht nur im Parameter „Anzahl der Spielwiederholungen“, sondern auch in anderen.

Das Einmalspiel hat eine kurzfristige Perspektive. Es zählt der einzelne Spielausgang. Die Spieler sind grundsätzlich geneigt, durch Defektion ihr individuelles Nutzen-Optimum zu erreichen. Dadurch verfrachten sie sich allerdings gegenseitig in ein Dilemma, d. h. in eine Zwangslage. Indem nämlich die Spieler durch Defektion ihr individuelles Nutzen-Optimum anstreben, verursachen sie eine nicht pareto-optimale Stabilität im Nash-Gleichgewicht. Die

²⁴⁷ Internet 22 [16.09.2006]

²⁴⁸ Magin/Heil/Fürst (2005), S. 127

²⁴⁹ Magin/Heil/Fürst (2005), S. 126

Eigenart dieser Zwangslage besteht darin, dass sie sich zwischen konkreter Stärke (= Stabilität im Nash-Gleichgewicht) und konkreter Schwäche (= kein Pareto-Optimum) entfaltet. Vor diesem Hintergrund kann diese Eigenart als eher bestimmt bezeichnet werden. Da es sich um ein Einmalspiel handelt, stehen den Spielern im Umgang mit diesem Dilemma keine Sanktionsmaßnahmen zur Verfügung.

Das Unendlichspiel hingegen hat eine langfristige Perspektive. Hier zählt nicht der einzelne Spielausgang, sondern die Summe der einzelnen Spielausgänge. Die Spieler sind grundsätzlich geneigt, durch Kooperation ein kollektives Nutzen-Optimum zu erreichen: „Die Relevanz kooperativen Verhaltens begründet sich somit darin, dass in manchen Fällen alle Spieler gemeinsam und individuell bessere Spielergebnisse erzielen können, wenn sie sich nicht gegenseitig durch Defektieren behindern. Dies bedeutet, dass eine gemeinsame Optimierung der kumulierten Auszahlungen aller Teilnehmer zugleich ein besseres Ergebnis für jeden einzelnen Spieler nach sich zieht, als das Resultat isolierter Bemühungen die individuell eigenen Pay-offs zu maximieren.“²⁵⁰ Aber auch im Unendlichspiel befördern die Spieler einander in eine subtile Zwangslage. Indem nämlich die Spieler durch Kooperation ihr kollektives Nutzen-Optimum anstreben, ermöglichen sie zwar ein Pareto-Optimum, das aber von Instabilität bedroht wird. Die Eigenart dieser Zwangslage besteht also darin, dass sie sich zwischen einer potenziellen Möglichkeit und einer potenziellen Bedrohung entfaltet, was ihr im Gegensatz zum bestimmten Charakter im Einmalspiel einen eher unbestimmten Charakter im Unendlichspiel verleiht. Im Umgang mit diesem Dilemma stehen den Spielern Sanktionierungsmaßnahmen zur Verfügung, so kann z. B. die Kooperation von Spieler A im Spiel x durch Kooperation des Spielers B im Spiel $x+1$ „belohnt“ werden, oder z. B. die Defektion von Spieler A im Spiel x durch Defektion von Spieler B im Spiel $x+1$ „bestraft“ werden. Als eines der erfolgreichsten Sanktionierungsverhalten im Unendlichspiel gilt Tit-for-Tat, also Wie-Du-mir-so-ich-Dir: „Bei Tit-for-Tat wird die Strategie des Gegners aus der Vorperiode in der aktuellen Periode übernommen.“²⁵¹ Der Erfolg dieses

²⁵⁰ Magin/Heil/Fürst (2005), S. 131

²⁵¹ Magin/Heil/Fürst (2005), S. 129

Sanktionierungsverhaltens bestehe u. a. in der guten Verständlichkeit: „Tit-for-Tat ist keine komplizierte Strategie und wird vom Gegner, der auf einen Spieler mit dieser Strategie trifft, leicht erkannt. Die Verständlichkeit von Tit-for-Tat kann daher leicht langfristige Kooperationen auslösen und stabilisieren.“²⁵²

Welche Schlussfolgerungen zur genossenschaftlichen Verbundkompetenz aus spieltheoretischer Sicht gezogen werden können, soll ebenfalls weiter unten dargestellt werden.

2.2.2.3 Exkurs

Die Betrachtung des genossenschaftlichen Verbunds durch die Brillen weiterer wirtschaftswissenschaftlicher Theorien wäre möglich. Wie bereits o. a., sind nicht nur die Neue Institutionenökonomik oder die Spieltheorie von Interesse, wenn es darum geht, anhand theoretischer Ansätze den Gesamtzusammenhang „Kooperation“ bzw. „genossenschaftliche Verbundkooperation“ in seinen vielfältigen Facetten zu untersuchen und etwaige Ausprägungsformen der Verbundkompetenz zu folgern. Auch z. B. theoretische Ansätze des Strategischen Managements, der Industrieökonomik oder integrierte Theorieansätze könnten wichtige Erklärungsbeiträge liefern. Allerdings wird es aufgrund der sich bereits abzeichnenden Schlussfolgerungen zur Verbundkompetenz, die seitens dieser perspektivischen Stoßrichtung angestellt werden können (siehe nachfolgende Abschnitte), bei einer Kurzdarstellung der theoretischen Grundlagen der jeweiligen Ansätze belassen.

²⁵² Axelrod (2000), S. 48 {zit. nach Magin/Heil/Fürst (2005), S. 130}

2.2.2.3.1 Weitere Theorieansätze

I Erklärungsbeitrag des Strategischen Managements

I.I Die Anbahnung von Kooperationen

STEIN setzt sich mit Kooperation im Umfeld der strategischen Managementforschung auseinander. Kooperation sei demnach ein Instrument, „um die ressourcenorientierten Systemziele und die marktorientierten Wettbewerbsziele von Unternehmen zu erreichen.“²⁵³ Nach STEIN erfolge die Kooperationsanbahnung rein intuitiv, demnach sei es umso bedeutender, die Kooperationsentscheidung rational zu treffen. In diesem Zusammenhang spricht STEIN von einer „antizipativen gedanklichen Durchdringung einer Kooperationsentscheidung“²⁵⁴ hinsichtlich dreier Aspekte:

1. Effektivität: „Was soll mit einer Kooperation für das Unternehmen erreicht werden?“²⁵⁵
2. Realisierbarkeit: „Wie kann eine Kooperation [...] realisiert werden?“²⁵⁶
3. Konsequenzen: „Was werden die zu erwartenden Konsequenzen der Kooperation sein?“²⁵⁷

STEIN handelt dies in ebendieser Reihenfolge unter den Bezeichnungen 1) strategisches Effektivitätskalkül 2) strategisches Realisierbarkeitskalkül und 3) strategisches Beurteilungskalkül ab.²⁵⁸ Je nach Denkansatz, auf dem das strategische Management basiere, ergeben sich verschiedene zentrale Fragestellungen, die im Rahmen der drei Stoßrichtungen der anzustellenden Überlegungen beantwortet werden sollen. Dabei entwickelt STEIN seinen Beitrag unter Bezug „auf die zwei dominierenden, in etwa gleichwertigen Denkansätze im

²⁵³ Stein (2005), S. 170

²⁵⁴ Stein (2005), S. 177f

²⁵⁵ Stein (2005), S. 171

²⁵⁶ Stein (2005), S. 173

²⁵⁷ Stein (2005), S. 174

²⁵⁸ Vgl. Stein (2005), S. 171ff

strategischen Management“²⁵⁹ fort. Der erste Denkansatz, nämlich der „resource-based view of the firm“ nach BARNEY²⁶⁰ stelle „die Ressourcenausstattung des Unternehmens in den Vordergrund und argumentiert aus Richtung der Kräfte und Potenziale, die dem Unternehmen von innen heraus zur Verfügung stehen. Die vorrangigen Ziele sind Selbsterhaltung und Überleben des Unternehmens im Wettbewerb.“²⁶¹ Beim zweiten Denkansatz, nämlich dem „market-based view of the firm“ nach PORTER²⁶² gehe es „um die Durchsetzung eigener Unternehmensinteressen in Konkurrenz zu den übrigen Marktteilnehmern. Vorrangige Ziele sind hier Gewinn, Nichtsubstituierbarkeit des Unternehmens im Wettbewerb sowie Erwerb beziehungsweise Erhalt von Legitimation, Macht oder Status.“²⁶³

Darüber hinaus existiere auch ein Kernkompetenzansatz. Dieser sei „durch die Weiterentwicklung des market-based view of strategy und des resource-based view of strategy entstanden.“²⁶⁴ Dabei würden unter Kompetenzen verschiedene „Cluster akkumulierten Wissens“²⁶⁵ und unter Kernkompetenzen jene unternehmerischen Potenziale verstanden, „die es ihm (dem Unternehmen, der Verf.) erlauben, langfristig seine Überlebensfähigkeit zu sichern und sich positiv von seinen Konkurrenten abzusetzen.“²⁶⁶ Dabei hätten Kernkompetenzen drei grundsätzlichen Anforderungen zu entsprechen. Kernkompetenzen „müssen (1) den Zugang zu verschiedenen Märkten öffnen, (2) einen signifikanten Zusatznutzen beim Kunden erzeugen und (3) von der Konkurrenz schwer zu imitieren oder zu substituieren sein.“²⁶⁷ Durch diese integrative Weiterentwicklung verschmelzen eher unternehmensintern ausgerichtete Sichtweisen (Kernkompetenz als „unternehmerisches Potenzial“) und eher

²⁵⁹ Stein (2005), S. 169

²⁶⁰ Vgl. Barney (1991)

²⁶¹ Stein (2005), S. 169

²⁶² Vgl. Porter (1980)

²⁶³ Stein (2005), S. 170

²⁶⁴ Greve (2002), S. 101

²⁶⁵ Rasche (1994), S. 112 {zit. nach Greve (2002), S. 101}

²⁶⁶ Prahalad/Hamel (1990), S. 79 ff {zit. nach Greve (2002), S. 102}

²⁶⁷ Prahalad/Hamel (1990), S. 83f {zit. nach Greve (2002), S. 102}

unternehmensextern ausgerichtete Sichtweisen (Kernkompetenz als „Türöffner in neue Märkte“) zu einem beidseitig nach innen und außen gerichteten Ansatz.

Basiere das Management auf dem resource-based view, so könne eine zentrale Fragestellung im strategischen Effektivitätskalkül z. B. sein, ob sich durch Kooperation Skalen- oder Synergieeffekte erzielen lassen. Basiere das Management hingegen auf dem market-based view, so könne eine zentrale Frage im strategischen Beurteilungskalkül z. B. sein, ob sich durch Kooperation Marktanteile steigern lassen.²⁶⁸

I.II Der Betrieb von Kooperationen

Wurde die rationale Kooperationsentscheidung gefällt, gilt es zu kooperieren. OELSNITZ zeigt, wie das Instrument „Kooperation“ im Zusammenhang mit der Erreichung des doppelwertigen, d. h. sowohl ressourcen- als auch marktorientierten Ziels der Kernkompetenzentwicklung und -verknüpfung eingesetzt werden kann. Für OELSNITZ stellen Kernkompetenzen „in konzeptioneller wie praktischer Hinsicht das Bindeglied zwischen der internen Ressourcen- und der externen Marktperspektive dar. Das strategische Management ist angehalten, den Aufbau der betrieblichen Kompetenzen an der zukünftigen Marktentwicklung auszurichten.“²⁶⁹ Vor diesem Hintergrund erscheint die Bezeichnung doppelwertig als gerechtfertigt. Dabei seien Kernkompetenzen als „ein komplexes Set aus interdependenten Einzelleistungen“²⁷⁰ zu verstehen, das sich aus dem fähigen Umgang mit zur Verfügung Stehendem entwickle und das Wettbewerbsvorteile mit sich bringe. Der Terminus „fähiger Umgang“ bezieht sich dabei auf individuelle und kollektive Fähigkeiten, die im Individuum oder Team angesiedelt seien.²⁷¹ Der Terminus „zur Verfügung Stehendes“ bezieht sich dabei auf „alle produktiven Kräfte greifbarer oder nicht-greifbarer Art, die den Unternehmen in

²⁶⁸ Vgl. Stein (2005), S. 171ff

²⁶⁹ Oelsnitz (2005), S. 193f

²⁷⁰ Oelsnitz (2005), S. 188

²⁷¹ Vgl. Oelsnitz (2005), S. 187

unterschiedlicher Menge und Güte zur Verfügung stehen und von ihnen zur Wertschöpfung genutzt werden können.“²⁷²

Grundsätzlich unterscheidet OELSNITZ zwischen Kooperation im Rahmen interorganisationaler Kompetenzentwicklung und Kooperation im Rahmen interorganisationaler Kompetenzverknüpfung. Die interorganisationale Kompetenzentwicklung kann einerseits durch das Schließen von Kompetenzlücken und andererseits durch den tatsächlichen Aufbau völlig neuartiger Kompetenzen erfolgen. Wollen die Kooperationspartner Kompetenzlücken schließen, spricht man von Closing Gap-Allianzen. Das Kooperationsziel sei hier, dass der eine Kooperationspartner dem jeweils anderen beim Abbau seiner Kompetenzdefizite unterstützt, und dass beide Kooperationspartner auf diese Weise voneinander lernen. Wollen die Kooperationspartner hingegen gänzlich neue Kompetenzen aufbauen, spricht man von Critical Mass-Allianzen. An die Stelle des „voneinander Lernens“ tritt das „miteinander Lernen“.²⁷³ Als mögliches plakatives Beispiel für eine solche Critical Mass-Allianz zeigt OELSNITZ „Forschungsk Kooperationen zwischen zwei Halbleiterproduzenten zur kollektiven Entwicklung einer radikal neuartigen Chipgeneration“²⁷⁴ auf. Die Kooperation in der interorganisationalen Kompetenzentwicklung ist nicht frei von Problemen. Als solche seien z. B. die mangelnde Anschlussfähigkeit beigesteuerten Wissens an eigenes Wissen, die Beschränktheit des eigenen Lernvermögens (im Sinne von Lernentschlossenheit, Aufnahmevermögen) oder schlicht und einfach das Verfehlen der bestmöglichen Balance in der Austauschbeziehung zu nennen.²⁷⁵

Die interorganisationale Kompetenzverknüpfung kann durch das Einbringen von Kompetenzen in Netzwerke erfolgen. Je nach theoretischer Perspektive differenziert sich der Begriff des Netzwerks, wobei WINDELER für die Bevorzugung der strukturationstheoretischen Sicht auf Netzwerke nach

²⁷² Oelsnitz (2005), S. 187

²⁷³ Vgl. Oelsnitz (2005), S. 193ff

²⁷⁴ Oelsnitz (2005), S. 195

²⁷⁵ Vgl. Oelsnitz (2005), S. 196

GIDDENS²⁷⁶ plädiert.²⁷⁷ Die Strukturationstheorie sei eine sozialwissenschaftliche Grundlagentheorie, die objektivistische und subjektivistische Züge in sich trage und somit Polares zu vereinen versuche. Nach dieser Theorie sei z. B. einer Struktur eine gewisse Dualität innewohnend.²⁷⁸ Vor diesem Hintergrund seien Netzwerke „Medium und Resultat der in ihnen in besonderer Art und Weise koordinierten Interaktionen und Beziehungen. Das Handeln der Akteure wird durch die in Netzwerken vorfindliche Form der Koordination beeinflusst, zugleich aber wird diese selbst wiederum durch die sozialen Praktiken der Akteure im Netzwerk geprägt.“²⁷⁹ Was eine mögliche Begriffsbestimmung betrifft, werden Netzwerke hier als „dauerhafte Beziehungsgeflechte zwischen eigenständigen Organisationen“²⁸⁰ betrachtet, d. h. als „Sozialsysteme, die Interaktionen und Beziehungen in Zeit und Raum dominant unter Rekurs auf dauerhafte Beziehungszusammenhänge zwischen autonomen Akteuren koordinieren.“²⁸¹ Netzwerke können temporärer oder permanenter Natur sein. OELSNITZ zählt virtuelle Unternehmen zu den temporären Netzwerken: „Im virtuellen Unternehmen kooperieren Unternehmen, Institutionen oder Einzelpersonen dezentral auf Basis eines gemeinsamen Geschäftsverständnisses. Unter Konzentration auf ihre jeweilige Kernkompetenz erfüllen sie zusammen nur einen Geschäftszweck. Gegenüber Dritten treten sie dabei als einheitliches Unternehmen auf, das Produkte oder Dienstleistungen erstellt.“²⁸² Die Lebensphasen des virtuellen Unternehmens beginnen – wie es in der Natur der Sache liegt – mit der Kooperationsanbahnung in Form der Partnersuche. Sind die Kooperationspartner erst gefunden, erfolgt entsprechend der jeweiligen Kernkompetenzen die Aufteilung der einzelnen Phasen der Produkt- oder Leistungserstellung auf die Kooperationspartner, die in diesem Zusammenhang als Organisationseinheiten verstanden werden können. Wurde die Produkt- oder Leistungserstellung erfolgreich durchgeführt, so steht am Ende des Lebenszyklus

²⁷⁶ Vgl. Giddens (1984)

²⁷⁷ Vgl. Windeler (2005), S. 214; S. 230

²⁷⁸ Vgl. Internet 25 [13.10.2006]

²⁷⁹ Windeler (2005), S. 225

²⁸⁰ Windeler (2005), S. 224

²⁸¹ Windeler (2005), S. 229

²⁸² Internet 26 [12.10.2006]

eines virtuellen Unternehmens dessen Auflösung.²⁸³ Wenn die oben beschriebene Kooperation allerdings nicht in einem temporären, sondern in einem permanenten Netzwerk erfolgt, spricht OELSNITZ von Wertschöpfungspartnerschaften. Auch in virtuellen Unternehmen oder Wertschöpfungspartnerschaften können Probleme auftreten. Dies seien z. B. Kosten verursachende Koordinationsmechanismen in eher polyzentrischen Netzwerken oder Zwänge in eher hierarchischen Netzwerken: „Die anderen Netzwerkteilnehmer sind auf Grund der Anreizwirkung der zentralen Allokationsentscheidungen zu einer fortwährenden Verbesserung ihrer Leistungskraft (Kosten, Qualität, Geschwindigkeit) gezwungen, wollen sie nicht schrittweise Auftragsvolumen verlieren.“²⁸⁴

II Erklärungsbeitrag der interaktionstheoretischen Ansätze

SCHMID skizziert Kooperation als Beziehungsnetzwerk von Interaktionspartnern, wobei unter Interaktion die Wechselbeziehung zwischen Individuen, Gruppen und Organisationen zu verstehen sei. Der zielgerichteten Kontaktaufnahme der genannten Akteure folgen nacheinander fortlaufende, voneinander abhängende Aktionen und Reaktionen.²⁸⁵ Dieses Beziehungsnetzwerk kann aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. So können dessen Knoten untersucht werden, um die Art und Anzahl der Interaktionspartner zu erforschen, oder dessen Kanten, um Inhalt der Beziehungen (z. B. Information/Kommunikation, Transaktion/Austausch, usw.) oder Eigenschaften der Beziehungen (z. B. Intensität, Symmetrie, Formalisierungsgrad, usw.) zwischen den Interaktionspartnern zu durchleuchten. Dem Interessierten steht es auch frei, seinen Blick auf die Gesamtheit des Beziehungsnetzwerks zu legen, um systemische Eigenschaften wie z. B. dessen Stabilität zu erforschen.²⁸⁶ Führe man sich dermaßen „vor Augen, wie unterschiedlich die Fragen sein können, die bei Forschungsarbeiten über Kooperationen gestellt werden, so dürfte es nicht weiter verwundern, dass auch die Ansätze, die sich Interaktionen – und speziell

²⁸³ Vgl. Internet 27 [12.10.2006]

²⁸⁴ Oelsnitz (2005), S. 198

²⁸⁵ Vgl. Schmid (2005), S. 239f

²⁸⁶ Vgl. Schmid (2005), S. 240ff

innerhalb von Kooperationen – widmen, bisher kein geschlossenes Theoriegebäude abgeben.“²⁸⁷

III Erklärungsbeitrag der Industrieökonomie

BÜHLER/JÄGER diskutieren Kooperation aus einem industrieökonomischen Blickwinkel. Nicht taxativ unterscheiden sie Kooperationen nach den Merkmalen „Legalität“ und „Intensität“. So können Kooperationen legal (offen) oder illegal (verdeckt) bzw. stark oder schwach sein. Zu den wichtigsten Kooperationsformen zählen BÜHLER/JÄGER z. B. Wirtschaftsverbände, Fusionen und Kartelle.²⁸⁸ In Form von Wirtschaftsverbänden „verfolgen Unternehmen in der Regel das Ziel, die marktrelevanten Rahmenbedingungen zugunsten der Verbandsmitglieder zu beeinflussen.“²⁸⁹ In Form von Fusionen allerdings „gibt mindestens eines der beteiligten Unternehmen seine rechtliche Selbständigkeit auf, und die Ressourcen und Verbindlichkeiten werden in ein gemeinsames Unternehmen eingebracht.“²⁹⁰ Kooperation in Kartellform komme dann zustande, „wenn Unternehmen ihre gegenseitige Konkurrenz abschwächen wollen.“²⁹¹ Im Zuge dessen bedienen sich die Unternehmen stillschweigender Absprachen. Diese werden als Kollusion bezeichnet.²⁹²

BÜHLER/JÄGER behandeln Kollusion bei statischer Konkurrenz als strategische Interaktion im Einmalspiel und Kollusion bei dynamischer Konkurrenz u. a. als strategische Interaktion im Unendlichkeitsspiel (siehe Spieltheorie). Nach den o. a. Merkmalen der Legalität und Intensität unterschieden, sind 1) Wirtschaftsverbände legale (offene/schwache), 2) Fusionen legale (offene/starke) und 3) Kartelle illegale (verdeckte/schwache) Kooperationsformen.²⁹³

²⁸⁷ Schmid (2005), S. 242

²⁸⁸ Vgl. Bühler/Jäger (2005), S. 97ff

²⁸⁹ Bühler/Jäger (2005), S. 98

²⁹⁰ Bühler/Jäger (2005), S. 99

²⁹¹ Bühler/Jäger (2005), S. 99

²⁹² Vgl. Bühler/Jäger (2005), S. 99

²⁹³ Vgl. Bühler/Jäger (2005), S. 97ff

Darüber hinaus haben im Zusammenhang mit der Kooperationsforschung für RÖSSL z. B. systemtheoretische oder verhaltenswissenschaftliche Ansätze einen besonderen Stellenwert.²⁹⁴ ZENTES/SWOBODA/MORSCHETT führen auch weitere nicht-wirtschaftswissenschaftliche Ansätze ins Feld.²⁹⁵

2.2.2.3.2 Weitere integrierte Theorieansätze

Die Verschmelzung von Ansätzen der Transaktionskostentheorie und Ansätzen des Strategischen Managements ermöglicht es, abermals neue Sichtweisen auf den genossenschaftlichen Verbund und genossenschaftliche Verbundkooperation zu entwickeln.

Im u. a. Denkmodell (Abbildung 4: Kompetenz-Portfolio) ist der Terminus „Prekarität“ der Transaktionskostentheorie zuzuordnen. Prekarität bezeichnet eine potenzielle Abhängigkeit vom Transaktionspartner aufgrund hoher Spezifität (= mangelhafte Eignung des Produktionsfaktors für die nächstbeste Verwendung) und hoher Plastizität (= großer in Erfahrung und Intuition begründeter Ermessensspielraum im Einsatz des Produktionsfaktors), die der Transaktionspartner zu seinen Gunsten ausnutzen kann.²⁹⁶ Von prekären Beziehungen wird also gesprochen, „wenn man im Rahmen einer Kooperation vom Partner abhängig wird, was dieser missbrauchen kann, während eine hinreichende institutionelle Absicherung aber nicht möglich ist.“²⁹⁷

Der Terminus „strategische Bedeutung“ ist dem Strategischen Management zuzurechnen.

²⁹⁴ Vgl. Rössl (1994), S. 107ff

²⁹⁵ Vgl. Schmid (2005), S. 242ff; Kutschker (2005)

²⁹⁶ Vgl. Greve (2002), S. 105ff

²⁹⁷ Bonus (1994), S. 84 {zit. nach Theurl/Kring (2002), S. 42}

In Abhängigkeit vom jeweiligen Ausmaß der Prekarität und der strategischen Bedeutung lassen sich Kern-, Kompelementär- und Peripheriekompetenzen als Produktionsfaktoren im Kompetenzportfolio positionieren.

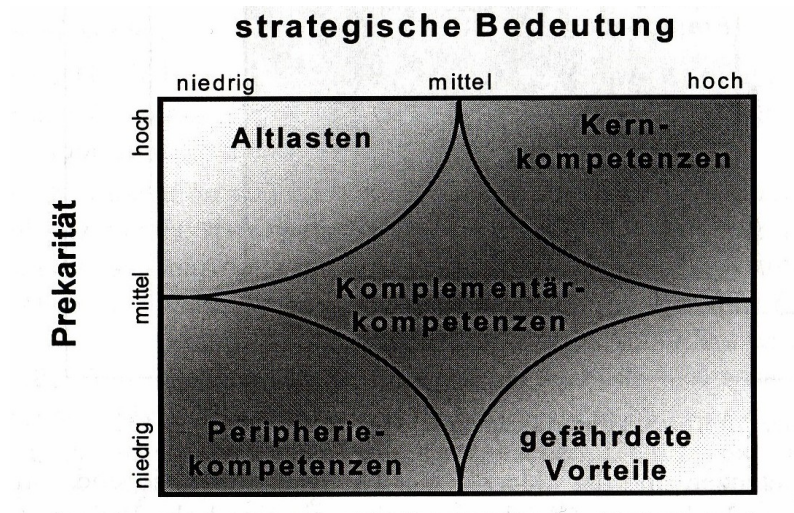


Abbildung 4: Kompetenz-Portfolio

Quelle: Polster (2001b), S. 632, in Anlehnung an Picot/Hardt (1998), S. 632 {zit. nach Greve (2002), S. 109}

Zu Kernkompetenzen führt GREVE erklärend aus: „Kernkompetenzen sind das ‚Herz‘ einer Unternehmung, sie sind von hoher strategischer Bedeutung. Gleichzeitig weisen sie eine hohe Prekarität auf, z. B. durch ortsspezifische Investitionen, spezifische Sachanlagen oder spezifisches Humankapital.“²⁹⁸ Allein stehend können Kernkompetenzen den unternehmerischen Fortbestand nicht nachhaltig sichern: „Kernkompetenzen müssen durch Komplementärkompetenzen flankiert und unterstützt werden, damit Spezialisierungs-, Größen- und Integrationsvorteile nutzbar gemacht werden können.“²⁹⁹ Peripheriekompetenzen runden das Kompetenz-Portfolio ab: „Peripheriekompetenzen sind additive Leistungen, die zur Abrundung einer Gesamtleistung beitragen, so wie der Versand von Produkten über eine Spedition.“³⁰⁰

²⁹⁸ Greve (2002), S. 110

²⁹⁹ Greve (2002), S. 110

³⁰⁰ Greve (2002), S. 111

Hinsichtlich dieser Kompetenzen lassen sich Normstrategien für deren institutionelle Einbettung ableiten (siehe Abbildung 5: Normstrategien für die institutionelle Einbettung von Kompetenzen).

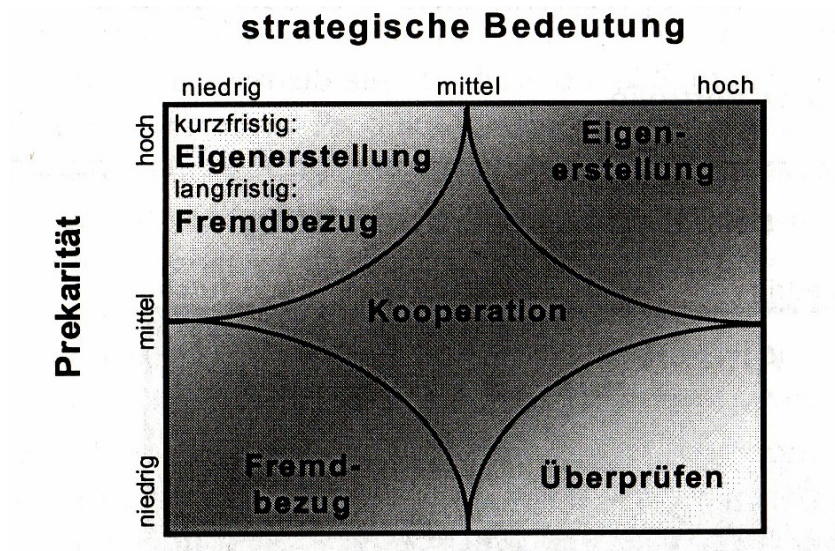


Abbildung 5: Normstrategien für die institutionelle Einbettung von Kompetenzen

Quelle: Polster (2001b), S. 11, in Anlehnung an Picot/Hardt (1998), S. 632 {zit. nach Greve (2002), S. 110}

So ist es angezeigt, Kernkompetenzen in die jeweilige Unternehmenshierarchie einzubetten, Komplementärkompetenzen durch Kooperation zu ergänzen und Peripheriekompetenzen über den Markt zuzukaufen. Angewandt auf den genossenschaftlichen Verbund ergäbe sich z. B. für eine selbstständige Genossenschaftsbank, Finanzierungs- und Veranlagungsdienstleistungen selbst zu erstellen, den Zahlungsverkehr oder das Wertpapiergeschäft mit Verbundpartnern abzuwickeln und einen etwaigen Ticketverkauf für Konzerte oder Festspiele mit auf dem Markt agierenden Agenturen darzustellen.

Unter Maßgabe der beiden Bestimmungsgrößen „strategische Bedeutung“ und „Prekarität“ können organisationale Kompetenzen also in einem Kompetenz-Portfolio positioniert und Normstrategien für deren institutionelle Einbettung abgeleitet werden. THEURL/KRING entwickeln diesen Ansatz weiter, indem sie ebenfalls unter Maßgabe der o. a. Bestimmungsgrößen organisationale Beziehungen in einem Beziehungs-Portfolio positionieren (siehe Abbildung 6: Beziehungs-Portfolio). Zum Beziehungsportfolio führen sie aus: „Durch die

Kombination der Dimensionen der strategischen Bedeutung und der Prekarität können die Beziehungen der Kreditgenossenschaften zu ihren Partnern charakterisiert werden. Mit Hilfe dieser Dimensionen lassen sich Kernbeziehungen der Banken von komplementären Partnern (Komplementärbeziehungen) und Partnern in Randbereichen des eigentlichen Kerngeschäfts (Peripheriebeziehungen) unterscheiden.³⁰¹

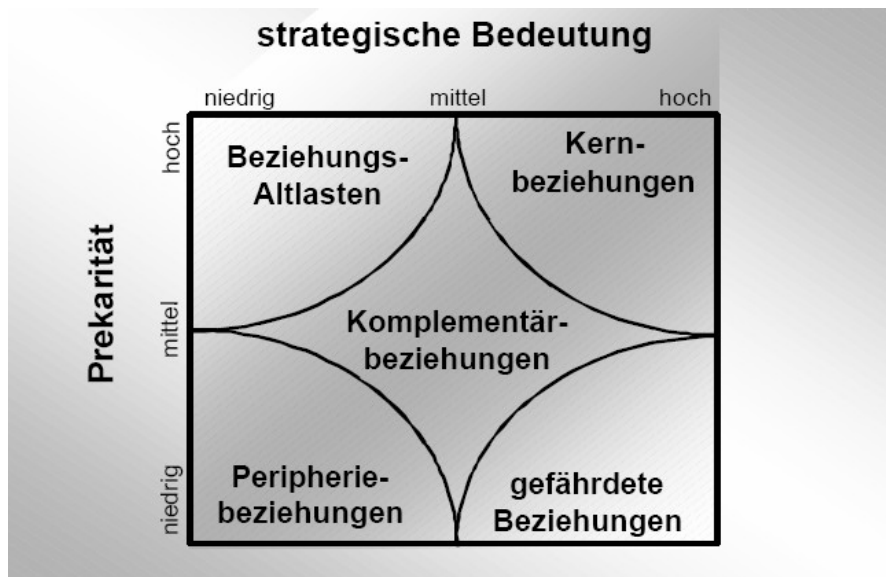


Abbildung 6: Beziehungs-Portfolio

Quelle: Theurl/Kring (2002), S. 53, in Anlehnung an Picot/Hardt (1998), S. 632

Je nach Position lassen sich für die verschieden ausgeprägten Beziehungsqualitäten Normstrategien für die Gestaltung angemessener Governance Strukturen ableiten (siehe Abbildung 7: Normstrategien für effektive Corporate Governance).

Grundsätzlich umfassen Governance Strukturen Spielregeln der Interaktion von Akteuren z. B. hinsichtlich der Leitung, der Entscheidungsfindung, der Kontrolle oder der Verantwortung.³⁰² Hinsichtlich der besonderen Governance Strukturen eines genossenschaftlichen Verbunds prägen THEURL/KRING den Begriff „Net Governance“: „Als Cooperatives Governance sollen hier die speziellen

³⁰¹ Theurl/Kring (2002), S. 53

³⁰² Vgl. Theurl/Kring (2002), S. 6

Gegebenheiten des Zusammenwirkens in der genossenschaftlichen Organisationsform (Mitglieder und gemeinsames Unternehmen) bezeichnet werden, während die Modalitäten der Kooperation im genossenschaftlichen Finanzverbund – einem Netzwerk – auch unter dem Begriff der Net Governance subsumiert werden können.“³⁰³

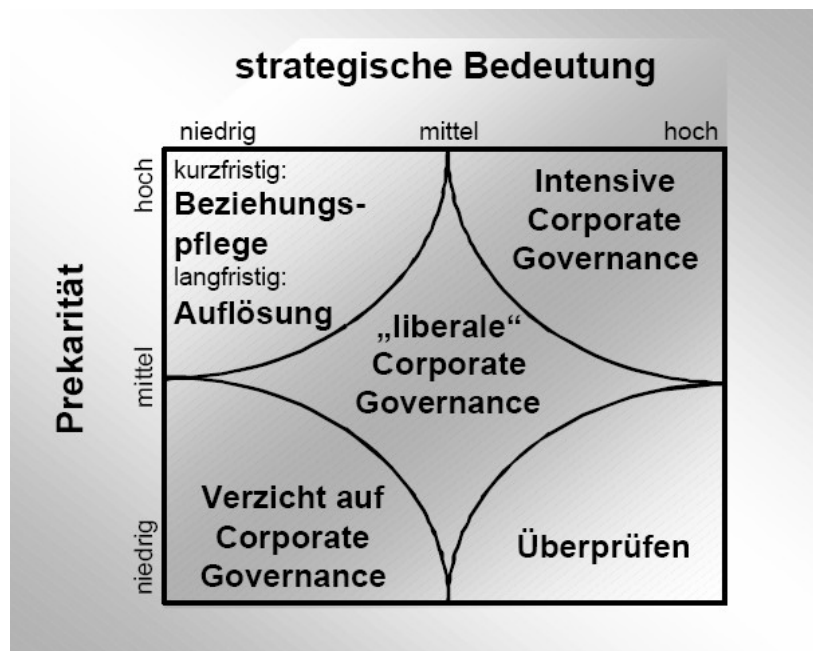


Abbildung 7: Normstrategien für effektive Corporate Governance

Quelle: Theurl/Kring (2002), S. 54

Vorrangige Bedeutung kommt der Ausgestaltung von Governance Strukturen bei der Regelung von Kernbeziehungen zu: „Für den Fall der Kernbeziehungen sind umfangreiche institutionelle Absicherungsmaßnahmen zu treffen. Die Kontroll- und Überwachungsmechanismen sind für diese strategisch sehr wichtigen und zudem sehr prekären Beziehungen umfangreich zu gestalten.“³⁰⁴ Komplementär- und Peripheriebeziehungen sind hinsichtlich der Governance Strukturen nicht so umfangreich auszugestalten: „Für Kompelementärbeziehungen kann auf Kontrollmechanismen teilweise verzichtet werden. [...]. Bei den

³⁰³ Theurl/Kring (2002), S. 6

³⁰⁴ Theurl/Kring (2002), S. 54

Peripheriebeziehungen kann auf Überwachungs- und Kontrollmechanismen gänzlich verzichtet werden.“³⁰⁵

Welche Schlussfolgerungen zur genossenschaftlichen Verbundkompetenz aus der Perspektive kooperationsrelevanter theoretischer Ansätze gezogen werden können, soll nachfolgend nun werden.

2.2.2.4 Schlussfolgerungen zur Verbundkompetenz (III)

Wie bereits o. a. kann der genossenschaftliche Verbund vor diesem Hintergrund sowohl als institutionelles Arrangement betrachtet werden, das der Primärebene ermöglichen soll, die aus den Informationsasymmetrien entspringenden Handlungsspielräume der Verbundunternehmen und -einrichtungen derart zu begrenzen, dass deren Chancen zur Nutzung etwaiger Informationsvorsprünge weitestgehend ausgeschaltet werden, als auch als strategische Interaktion, die es einer Gruppe von Akteuren ermöglicht, durch Kooperation ein kollektives Nutzen-Optimum zu erreichen. Weitere theoretische Ansätze und damit verbundene Perspektiven würden weitere Schlussfolgerungen zum genossenschaftlichen Verbund zulassen, die zu ziehen allerdings nicht angezeigt erscheint.

Denn vor dem Hintergrund der o. a. Überlegungen entfaltet sich Verbundkompetenz, insbesondere dessen Persönlichkeitsaspekt, ohnehin als Schatten der Menschenbilder, die diesen wirtschaftswissenschaftlichen Theorien, und insbesondere der Neuen Institutionenökonomik, zugrunde liegen.

- I Menschenbilder
- II Menschenbilder in den Wirtschaftswissenschaften
- III Traditionelles Menschenbild der Wirtschaftswissenschaften
- IV Menschenbilder der Neuen Institutionenökonomik

³⁰⁵ Theurl/Kring (2002), S. 54f

I Menschenbilder

Menschenbilder verdichten das menschliche Wesen in zentralen Grundannahmen. Sie sind konzentrierte Bilder menschlichen Verhaltens, auf deren Basis komplexe wissenschaftliche Theorien entwickelt werden. Menschenbilder sind so belastbar, dass sie meist die atemberaubende Masse einer Vielzahl theoretischer Gebilde tragen können. Und dennoch sind sie so zerbrechlich, dass sie oftmals geradliniger Kritik kaum standhalten können: „So enthalten auch alle Mythologien, Religionen und viele Wissenschaftsdisziplinen direkt (d. h. explizit) oder in ihren Tiefenstrukturen (d. h. implizit) Bilder vom Menschen, die aus Annahmen, Wunschvorstellungen, Spekulationen und Erkenntnissen über das Wesen des Menschen bzw. über die Natur des Menschen bestehen.“³⁰⁶ Vor diesem Hintergrund könnten Menschenbilder vermutlich als die dünnen Füße der Wirtschaftswissenschaften bezeichnet werden.

Als allgemeine Beschreibung des Begriffs „Menschenbild“ formuliert HESCH „eine bestimmte Vorstellung über den Menschen, die aus Annahmen und/oder Erkenntnissen zu seinem Wesen besteht.“³⁰⁷ In seiner Auseinandersetzung stellt er fest, dass der Begriff ursprünglich weniger den Wirtschaftswissenschaften, als vielmehr der Philosophie und der Psychologie zuzurechnen sei. Demzufolge bestimmt er den philosophisch orientierten Begriff des Menschenbilds als „ein vereinfachtes, zeitlich variables und gesellschaftsabhängiges Deutungsmuster, das Menschen über sich selbst und über andere Menschen entwickeln. Es kann aufgrund theoretischer Erkenntnisse sowohl ein Abbild menschlicher Charakteristika sein, es kann aber auch als Leitbild, d. h. normativ, wirken.“³⁰⁸ Der psychologisch orientierte Begriff des Menschenbilds wird bestimmt als „ein vereinfachtes Bild vom Menschen als individuelle, vom Selbstbild und Idealbild abhängige Antwort auf die Frage, was der Mensch ist.“³⁰⁹

³⁰⁶ Gehlen (1993), S. 3, Nötzel (1994), S. 655 {zit. nach Hesch (2000), S. 5}

³⁰⁷ Hesch (2000), S. 6

³⁰⁸ Hesch (2000), S. 11

³⁰⁹ Dorsch/Häcker/Stapf (1994), S. 475, Schallberger (1990), S. 58 {zit. nach Hesch (2000), S. 12}

Eine erschöpfende Darstellung unterschiedlicher Menschenbilder sei ebenso wenig möglich, wie eine umfassende Darstellung des Menschseins mit all den damit verbundenen Eigenschaften.³¹⁰ Um dennoch grundlegende Merkmale unterschiedlicher Menschenbilder finden zu können, entwickelt HESCH ein Meta-Menschenbild: „Der Mensch wird [...] als autopoietisches System aufgefasst. Er gilt daher als autonom, selbstorganisierend und selbstreferentiell.“³¹¹ Dabei orientiert er sich im Kern an den Biologen MATURANA/VARELA, die ihr Autopoiesis-Konzept im Zusammenhang mit lebendigen Systemen entwickelt haben. Autopoiesis bedeutet dabei soviel wie Selbstproduktion. Es sei dem Lebendigen eigen, „dass das einzige Produkt ihrer Organisation sie selbst sind, das heißt, es gibt keine Trennung zwischen Erzeuger und Erzeugnis.“³¹² LUHMANN transportiert dieses grundlegende Wesenskonzept des Lebens in die Sozialwissenschaften und wendet es auf soziale Systeme an. Gewissermaßen entwickeln sich soziale Systeme auch aus sich selbst heraus: „Analog zur Zellbiologie werden Elemente als zeitliche Operationen begriffen, die fortlaufend zerfallen und unaufhörlich durch die Elemente des Systems selbst reproduziert werden müssen.“³¹³ In seiner ihm eigenen Sprachwelt definiert LUHMANN organisierte Sozialsysteme als „Systeme, die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, durch die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst anfertigen.“³¹⁴

Von dieser Warte und unter gleichzeitiger konstruktivistischer Wissenschaftsauffassung, dass z. B. viele soziale Wirklichkeiten bestehen und nicht nur eine, dass z. B. Forscher und Forschungsobjekt in Interaktion stehen und nicht unabhängig voneinander sind,³¹⁵ bestimmt HESCH die nachfolgenden Merkmale von Menschenbildern: „Menschenbilder sind Ergebnisse von subjektiven Erkenntnisprozessen sowohl von Wissenschaftlern als auch von Praktikern. Menschenbilder werden ‚konstruiert‘ und können damit nur in

³¹⁰ Vgl. Hesch (2000), S. 18

³¹¹ Hesch (2000), S. 20

³¹² Maturana/Varela (1990), S. 56 {zit. nach Martens/Ortmann (2006), S. 435}

³¹³ Schreyögg (2003), S. 88

³¹⁴ Luhmann (1988), S. 166 {zit. nach Martens/Ortmann (2006), S. 435}

³¹⁵ Vgl. Wollnik (1993), S. 280 {zit. nach Hesch (2000), S. 24}

Abhängigkeit von den sie erzeugenden Menschen ausreichend interpretiert bzw. beurteilt werden. Menschenbilder sind lediglich (Ab-)Bilder. Sie sollten daher nicht mit den ‚realen‘ Menschen gleichgesetzt werden.“³¹⁶

HESCH ergänzt diese Anstrengungen um eine eigene Definition des Begriffs „Menschenbild“ für die Betriebswirtschaftslehre. Denn im Zuge der Analyse bestehender Definitionen – hier sei SCHOLZ nur als Beispiel genannt, der ausführt, Menschenbilder seien „vereinfachte und standardisierte Muster von menschlichen Verhaltensweisen, die Personen im Laufe der Zeit glauben, lokalisieren zu können“³¹⁷ – ortet er Streubreite und demnach Präzisionsbedarf.³¹⁸ Vor dem Hintergrund explizit-ausdrücklicher und impliziter, also den betriebswirtschaftlichen Theorien innewohnender Menschenbilder erklärt er das betriebswirtschaftliche Menschenbild als „subjekt-abhängiges Abbild vom Menschen in der betrieblichen Praxis. Es basiert auf impliziten oder expliziten Annahmen über den Menschen und liegt betriebswirtschaftlichen Theorien und/oder menschlichen Interaktion in der betrieblichen Praxis zugrunde.“³¹⁹

II Menschenbilder in den Wirtschaftswissenschaften

In einem breiten Fächer zeigt WOLL Menschenbilder in der Ökonomie und wie einzelne Schulen den Menschen, dessen Sein und dessen Wesen, verschiedenartig thematisieren. Um die komplexe Weite der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Menschsein bloß anzudeuten, seien maßgebliche Wissenschaftler wie z. B. FRANKL, HERSCH, SMITH, LIST, MARX, JEVONS, SCHMOLLER, SOMBART, SCHUMPETER, KEYNES, SPRANGER, RÖPKE, BRATER, JASPERS, GUTENBERG, ULRICH, DREYFUS, SCHMÖLDERS, JONAS, MATURANA, BUCHANAN, ULRICH oder KIRCHGÄSSNER genannt, die eine inhaltlich differenzierte Vielfalt zum Thema erschlossen haben.³²⁰ Entgegen dieser komplexen Weite nähere ich mich diesem

³¹⁶ Hesch (2000), S. 25

³¹⁷ Scholz (2000), S. 117

³¹⁸ Vgl. Hesch (2000), S. 26

³¹⁹ Hesch (2000), S. 34

³²⁰ Vgl. Woll (1994)

Thema frei nach BRAZDA/KRAMER/LAURINKARI/SCHEDIWY durch eine vereinfachende Abgrenzung an.³²¹ Nachfolgend sollen nur einige der vielen Modelle menschlicher Motivation dargestellt und diskutiert werden.

III Traditionelles Menschenbild der Wirtschaftswissenschaften

Das ökonomische Modell individuellen Handelns (Homo-oeconomicus-Modell) ermöglicht als schematische Grundlage das stimmige Analysieren menschlicher Knappheitsprobleme.³²² Das tatsächlich zu analysierende Knappheitsproblem, das untersucht und gelöst werden soll, bestimmt, welche individuelle Präferenzen und institutionelle Restriktionen im Zuge der Analyse gelten: „Ökonomik hat nicht das Ziel, menschliches Handeln in all seinen Facetten zu erklären, sondern speziell individuelles Handeln unter Knappheit. Die Art des Knappheitsproblems, welches im Blickpunkt der Analyse steht, determiniert die Auswahl der Präferenzen und Restriktionen.“³²³ Für Präferenzen und Restriktionen gilt:

- *Ad Präferenzen:* Das Individuum hat Präferenzen. Zu diesen Präferenzen gelten die nachfolgenden Annahmen: „Dies sind (a) die Unersättlichkeit der Bedürfnisse, (b) die konsistente Ordnung der Präferenzen und (c) die Konstanz der Präferenzen.“³²⁴
- *Ad Restriktionen:* Das Individuum bewegt sich in einem Handlungsraum, der von diversen Handlungsrestriktionen begrenzt wird. Innerhalb dieses Raums stehen dem Individuum verschiedene Handlungsalternativen zu Auswahl.³²⁵

³²¹ Vgl. Brazda/Kramer/Laurinkari/Schediwy (2006), S. 20

³²² Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 2

³²³ Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 3

³²⁴ Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 4

³²⁵ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 4

Die Wahlhandlung des Individuums, die von ebendiesen Präferenzen und Restriktionen bestimmt wird, ist egoistisch und rational. Für Egoismus und Rationalität gilt:

- *Ad Egoismus:* In diesem Zusammenhang bedeutet Egoismus, „dass das Individuum sein Handeln an seinen eigenen Präferenzen orientiert. Das einzelne Individuum ist selbstinteressiert.“³²⁶
- *Ad Rationalität:* In diesem Zusammenhang bedeutet Rationalität, „dass das Individuum unter Anwendung des Kosten-Nutzen-Kalküls seine Handlungsmöglichkeiten bewertet, um sich dann gemäß des relativen Vorteils zu entscheiden. Das Individuum wird also unter gegebenen Umständen versuche, einen optimalen Plan aufzustellen und diesen auch zu realisieren.“³²⁷

Dieses Bild eines fiktiven Akteurs, der auf Egoismus und Rationalität reduziert wird, der seinen eigenen Vorteil sucht und seinen Nutzen maximiert, dessen Handeln auf feststehenden Präferenzen beruht aber gleichzeitig von Restriktionen beschränkt wird, dieses Bild also wird je nach theoretisch-wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung kritisiert und konstant variiert oder modifiziert. In diesem Sinne zeige ich nachfolgend beispielhaft die Menschenbilder der Neuen Institutionenökonomik auf.

³²⁶ Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 3

³²⁷ Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 4

IV Menschenbilder der Neuen Institutionenökonomik

IV.I Menschenbilder der Prinzipal-Agenten-Theorie und der Transaktionskostentheorie

Die Neue Institutionenökonomik stattet das Individuum mit drei zentralen Eigenschaften aus:

1. *Das Individuum besitzt eine individuelle Rationalität, die vollkommen oder unvollkommen sein kann.* Die Festlegungen der Prinzipal-Agenten-Theorie und der Transaktionskostentheorie hinsichtlich der individuellen Rationalität der Individuen differieren:
 - a. *Prinzipal-Agenten-Theorie:* Bei vollkommener individueller Rationalität sei es möglich, „alles vorherzusehen, was geschehen könnte, und die möglichen Vorgehensweisen gegeneinander abzuwägen und sich zwischen ihnen optimal zu entscheiden, und zwar augenblicklich und kostenlos.“³²⁸ Diese Auffassung dominiere die Prinzipal-Agenten-Theorie.³²⁹
 - b. *Transaktionskostentheorie:* Unvollkommene individuelle Rationalität hat natürlich nichts mit Einfalt oder Naivität zu tun. Diese bezeichne, „dass Entscheidungssubjekte nicht allwissend sind und bei der Verarbeitung von Informationen wirkliche Schwierigkeiten haben. Somit lassen sich Menschen zwar als der Intention nach rational auffassen, sie sind aber nicht ‚hyperrational‘.“³³⁰ SIMON bezeichnet ebendiese unvollkommene individuelle Rationalität als „intendiert rational, aber nur begrenzt.“³³¹ Diese Auffassung dominiere die Transaktionskostentheorie.³³²

³²⁸ Kreps (1990), S. 745 {zit. nach Richter/Furubotn (2003), S. 4}

³²⁹ Vgl. Richter/Furubotn (2003), S. 4

³³⁰ Richter/Furubotn (2003), S. 5

³³¹ Simon (1961), S. XXIV {zit. nach Williamson (1990), S. 51}

³³² Vgl. Williamson (1990), S. 51; Richter/Furubotn (2003), S. 5

-
2. *Das Individuum pflegt opportunistisches Verhalten.* Im allgemeinen Sprachgebrauch wird unter dem Begriff „Opportunismus“ die „allzu bereitwillige Anpassung an die jeweilige Lage (um persönlicher Vorteile willen)“³³³ verstanden. Demnach sei unter Opportunist „jemand, der sich aus Nützlichkeitserwägungen schnell und bedenkenlos der jeweiligen Lage anpasst“³³⁴ zu verstehen. Im wirtschaftswissenschaftlichen Sprachgebrauch der Neuen Institutionenökonomik differenziert sich Opportunismus zur „Verfolgung des Eigeninteresses unter Zuhilfenahme von List. Das schließt krassere Formen ein, wie Lügen, Stehlen und Betrügen, beschränkt sich aber keineswegs auf diese. Häufiger bedient sich der Opportunismus raffinierterer Formen der Täuschung.“³³⁵ Für die Prinzipal-Agenten-Theorie gilt insbesondere: „Anders als in der Transaktionskostentheorie fällt in der Prinzipal-Agenten-Theorie eigennütziges oder strategisches Handeln nicht pauschal unter den Begriff des Opportunismus, sondern wird hinsichtlich der ihr zugrunde liegenden Informationsasymmetrie unterschieden. Drei Arten asymmetrischer Informationsverteilung lassen sich voneinander abgrenzen: hidden characteristics, hidden information/hidden action und hidden intention.“³³⁶
3. *Das Individuum maximiert seinen Nutzen:* „Angenommen wird, dass die Individuen [...] ihren Nutzen unter den Nebenbedingungen maximieren, welche durch die bestehende institutionelle Ordnung vorgegeben sind.“³³⁷

IV.II Menschenbild der Property-Rights-Theorie

BRAZDA/KRAMER/LAURINKARI/SCHEDIWY skizzieren das Menschenbild, das im Property-Rights-Ansatz im Besonderen verwendet wird. Der Mensch wird in diesem Forschungszweig als „rationaler, eigennütziger Maximierer angesehen und

³³³ Duden (2001)

³³⁴ Duden (2001)

³³⁵ Williamson (1990), S. 54

³³⁶ Internet 18 [13.05.2004]

³³⁷ Richter/Furubotn (2003); S. 3

als REMM bezeichnet – resourceful, evaluative, maximizing man. [...]. Während der Homo oeconomicus aber entweder Güternutzen (als Verbraucher) oder Gewinn (als Unternehmer) maximiert, existiert für den REMM nur noch eine unfassende Art der Nutzenmaximierung. [...]. Neben Güterversorgung und Gewinn können jetzt auch Faktoren wie Liebe, Selbstverwirklichung und Macht berücksichtigt werden.“³³⁸ Es sei auch auf die Ermunterung zum Experiment durch BRAZDA/KRAMER/LAURINKARI/SCHEDIWY hingewiesen. Sie nehmen der theoretischen Wucht, die mit der Auseinandersetzung mit Menschenbildern einhergeht, mit Leichtigkeit die Schwere, indem sie zu dem Versuch anregen, auf dem Wege eines Fragebogens ein persönliches Menschenbild zu entwickeln.³³⁹

Abschließend liefern die institutionenökonomischen Schlussfolgerungen zum genossenschaftlichen Verbund und zur Verbundkompetenz also zentrale Anregungen hinsichtlich etwaiger Persönlichkeitsaspekte der Verbundkompetenz, das wären z. B. Rationalität, Opportunismus und das Streben nach Nutzenmaximierung.

Bis hierher konnten mittels theoretischer Analyse von Verbund und Verbundkompetenz abermals einige potenzielle Facetten, Aspekte und Kriterien etwaiger Verbundkompetenz aufgezeigt werden. Dennoch stellt sich wieder die Frage, ob dadurch die eingangs gestellten Forschungsfragen als beantwortet betrachtet werden können?

2.2.2.5 Zwischenfazit (III)

I Ad Verbund als ?“

Dimensionale Enge

Das im ersten Zwischenfazit erkannte Problem der beliebigen Unvollständigkeit wird durch die Erweiterung des analytischen Instrumentariums um

³³⁸ Brazda/Kramer/Laurinkary/Schediwy (2006), S. 35

³³⁹ Vgl. Brazda/Kramer/Laurinkary/Schediwy (2006), S. 38ff

wirtschaftswissenschaftliche Theorien ebenfalls nicht aufgelöst, weil die untersuchten theoretischen Ansätze den genossenschaftlichen Verbund vorrangig in seiner ökonomischen Dimension erfassen. Im Rahmen der genossenschaftswissenschaftlichen Analyse wurde der Verbund allerdings als mehrdimensionales Gefüge einer rechtlich geordneten, ökonomisch sinnvollen, soziologisch interdependenten und historisch gewachsenen Zusammenarbeit von Menschen bzw. Unternehmen verortet. Daran gemessen können die untersuchten theoretischen Ansätze keine umfassende Erklärung der Wesensnatur des genossenschaftlichen Verbunds liefern, da vor allem historische Umstände oder soziologische Gesichtspunkte weitestgehend ausgeblendet bleiben. Demnach können auch keine umfassenden Schlussfolgerungen hinsichtlich etwaiger Facetten, Aspekte und Kriterien von Verbundkompetenz gezogen werden.

II Ad Schlussfolgerungen zur Verbundkompetenz

Teilweise Widersprüchlichkeit

Wird nun die eingangs gestellte Frage in Erinnerung gerufen, welche Kompetenz Akteure im Top-Management eigenständiger Genossenschaften brauchen, um gemeinschaftliche Ziele des genossenschaftlichen Verbunds zu erreichen, dann ergibt sich die Einsicht, dass die Ergebnisse der bisher durchgeführten theoretischen Analyse von Verbund und Verbundkompetenz nicht nur keine umfassende, sondern auch keine widerspruchsfreie Antwort ermöglichen. Betrachtet man den genossenschaftlichen Verbund z. B. aus der institutionenökonomischen Perspektive als institutionelles Arrangement, dann wäre aus dem damit verbundenen Menschenbild z. B. Opportunismus als etwaige Persönlichkeitseigenschaft innerhalb der personalen Kompetenzklasse der Verbundkompetenz zu folgern. Betrachtet man allerdings den genossenschaftlichen Verbund aus der genossenschaftswissenschaftlichen oder soziologischen Perspektive als solidarische Gemeinschaft, dann wäre daraus z. B. Solidarität als etwaige Persönlichkeitseigenschaft innerhalb der personalen Kompetenzklasse der Verbundkompetenz zu folgern. Opportunismus und Solidarität können aber nicht gleichzeitig Persönlichkeitseigenschaften innerhalb der personalen Kompetenzklasse der Verbundkompetenz sein, denn

Opportunismus und Solidarität sind hinsichtlich der Erreichung des Verbundziels konfliktär. Ein Akteur kann im genossenschaftlichen Verbund nicht unter zu Hilfenahme von List und Tücke die Eigeninteressen seiner eigenständigen Genossenschaft verfolgen und gleichzeitig partnerschaftlichen Zusammenhalt im genossenschaftlichen Verbund praktizieren. Die eingangs gestellten Forschungsfragen können nach wie vor nicht als beantwortet betrachtet werden.

Vor dem Hintergrund des nach wie vor nicht gelösten Problems der beliebigen Unvollständigkeit und der hinzugekommenen Probleme der ungenügenden Spezifität, der dimensional enge und der teilweisen Widersprüchlichkeit der Ergebnisse der theoretischen Analyse ergibt sich eine methodengeleitete empirische Vertiefung der gegenständlichen Untersuchung als unbedingt angezeigt.

3 Methode zur empirischen Bestimmung von Verbundkompetenz

3.1 Grundlagen des Forschungsprozesses

3.1.1 Forschungsansatz und -methode

Was ist im Allgemeinen unter empirischer Wissenschaft bzw. empirischer Sozialforschung zu verstehen? Nach KROMREY werde empirische Wissenschaft üblicherweise Erfahrungswissenschaft genannt: „Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass die mit empirischen Daten begründeten Aussagen auf der ‚Erfahrung‘ beruhen.“³⁴⁰ BORTZ/DÖRING definieren empirische Forschung wie folgt: „Empirische Forschung sucht nach Erkenntnissen durch systematische Auswertung von Erfahrungen (‚empirisch‘: aus dem Griechischen ‚auf Erfahrung beruhend‘).“³⁴¹

ATTESLANDER führt aus: „Empirische Sozialforschung ist die systematische Erfassung und Deutung sozialer Erscheinungen. Empirisch bedeutet, dass theoretisch formulierte Annahmen an spezifischen Wirklichkeiten überprüft werden. Systematisch weist darauf hin, dass dies nach Regeln vor sich gehen muss. Theoretische Annahmen und die Beschaffenheit der zur untersuchenden sozialen Realität sowie die zur Verfügung stehenden Mittel bedingen den Forschungsablauf.“³⁴² Grundsätzlich kann empirische Sozialforschung quantitativ oder qualitativ betrieben werden. KROMREY definiert erstere (quantitative Forschung) als „ein streng zielorientiertes Vorgehen, das die ‚Objektivität‘ seiner Resultate durch möglichst weitgehende Standardisierung aller Teilschritte anstrebt und das zur Qualitätssicherung die intersubjektive Nachprüfbarkeit des gesamten Prozesses als zentrale Norm postuliert.“³⁴³ HEINZE bezeichnet weitere

³⁴⁰ Kromrey (2006), S. 21

³⁴¹ Bortz/Döring (2002), S. 5

³⁴² Atteslander (2003), S. 5

³⁴³ Kromrey (2006), S. 34

(qualitative Forschung) als eine wissenschaftliche Vorgehensweise, „die sich qualitativer Daten bedient, vor allem verbalisierter oder verschriftlichter Daten oder Texte. Qualitative Daten sind solche, die soziale Gegenstände der Forschung auf eine wissenschaftliche Weise so beschreiben, dass sie die dem Gegenstand eigenen Verhältnisse, besonders deren Bedeutung, Struktur und Veränderung erfassen.“³⁴⁴ Es gilt allerdings festzuhalten, dass das quantitative und qualitative Forschungsparadigma einander nicht ausschließen, sondern vielmehr als zwei einander entgegen gesetzte Pole eines Kontinuums zu verstehen seien.³⁴⁵ BORTZ/DÖRING hierzu: „Extrempositionen, die einen Alleinvertretungsanspruch für einen Ansatz reklamieren und den jeweils anderen grundsätzlich ablehnen, werden [...] immer seltener vertreten.“³⁴⁶

3.1.1.1 Forschungsansatz: Fallstudienforschung

Als Forschungsansatz der gegenständlichen Arbeit wurde die Fallstudienforschung festgelegt.

I Begriffsbestimmungen in der Sozial- und Wirtschaftswissenschaft

Nach WITZEL wird unter dem Ansatz der Fallanalyse „das gesamte Spektrum der sozialwissenschaftlichen Erhebungsmethoden subsumiert, weshalb man sie auch als einen ‚approach‘ betrachtet.“³⁴⁷ Das bedeutet, dass der Ansatz der Fallanalyse wie eine Struktur verstanden werden kann, der je nach Verwendung mit verschiedenstem methodischem bzw. technischem Inhalt versehen wird. LAMNEK meint: „Die Einzelfallstudie ist also prinzipiell offen für alle Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung.“³⁴⁸ In diese dermaßen spezifizierte Offenheit können z. B. Befragungen, Beobachtungen, Inhaltsanalysen oder nicht reaktive Verfahren wie z. B. Feldexperimente und die Erhebung von

³⁴⁴ Heinze (2001), S. 12

³⁴⁵ Vgl. Lamnek (2005), S. 272

³⁴⁶ Bortz/Döring (2002), S. 295

³⁴⁷ Witzel (1982), S. 78 {zit. nach Lamnek (2005), S. 298f}

³⁴⁸ Lamnek (2005), S. 301

Verhaltensspuren einfließen.³⁴⁹ Erst durch den Einsatz konkreter Methoden oder Techniken differenziert sich die empirische Fallstudie tendenziell in eine quantitative oder in eine qualitative Richtung.

Auch die nachfolgenden Aussagen mit definitorischem Charakter sind zu beachten. BELZ führt einerseits zum Grundgedanken und andererseits zur Vorgehensweise der Fallstudienforschung aus. Zum Grundgedanken meint er: „Fallstudienforschung will sich während des gesamten Erhebungs- und Analyseprozesses den Rückgriff auf den Fall in seiner Ganzheit und Komplexität erhalten, um so zu genaueren empirischen Ergebnissen und tief greifenden theoretischen Erkenntnissen zu gelangen.“³⁵⁰ Zur Vorgehensweise stellt er fest: „Trotz vielfältigstem Material und Methoden muss sich die Fallstudienforschung an einen groben Ablaufplan halten (Fragestellung, Falldefinition, Materialsammlung, Aufbereitung, Analyse, Falleinordnung).“³⁵¹ BOOS bindet den wissenschaftlichen Zweck der Fallstudienforschung an die Entwicklung wissenschaftlicher Theorien: „Usually, the scientific purpose of the case study method is restricted to the development of scientific theories, i.e., the discovery of empirical regularities and the establishment of hypotheses to be tested by more rigorous methods in a later stage of research. In addition to this exploratory and hypothesis testing function, case studies can help facilitate the testing and application of scientific propositions.“³⁵² CHOINOWSKI/WINTER erklären die Fallstudienforschung als Verfahren zur Gewinnung von Handlungsempfehlungen für bedeutende Managemententscheidungen. Dazu führen sie aus: „Die Fallstudienforschung (case study research) ist ein in der empirischen Sozialforschung anerkanntes und wohldefiniertes Forschungsverfahren zur Erkenntnisgewinnung konkreter Handlungsempfehlungen für signifikante Managemententscheidungen, die eine Situation der Entscheidung, Herausforderung oder neuen Option einer Organisation darstellen.“³⁵³ An anderer

³⁴⁹ Vgl. Diekmann (2004)

³⁵⁰ Belz (2004), o. S.

³⁵¹ Belz (2004), o. S.

³⁵² Boos (1992), S. 7

³⁵³ Choinowski/Winter (2005), S. 15

Stelle werden im Zusammenhang mit empirisch-qualitativer Sozialforschung Fallstudien wie folgt definiert: „Eine Fallstudie ist eine besondere Methode, die zur Erforschung von Einzelpersonen oder Gruppen genutzt wird. Durch die Fallstudie versucht der Forscher explorativ und beschreibend Aussagen über den Untersuchungsgegenstand zu erlangen und keine generalisierbaren Aussagen.“³⁵⁴ Abschließend bleibt für BITSCH die Frage, was eine Fallstudie sei, dennoch nicht eindeutig beantwortet. Sie zeigt verschiedene Autoren auf, von denen manche die Fallstudie nicht als eigenständigen Forschungsansatz ansehen, sondern 1) als Analysemethode, Darstellungsmethode oder als Darstellungsform für naturalistische Forschung, 2) als Forschungsmethode, oder eben doch 3) als Forschungsansatz oder -strategie.³⁵⁵

Im Rahmen der gegenständlichen Dissertation folge ich dem sozialwissenschaftlichen Begriffsverständnis nach YIN. Er definiert eine Fallstudie als eine empirische Erhebung bzw. Untersuchung, die ein bestimmtes Phänomen innerhalb seines Umfelds analysiert, wobei die Grenzen zwischen Phänomen und Umfeld oft verschwommen sind. Sie bedarf a) der Triangulation und profitiert b) von zuvor festgelegten Propositionen (Behauptungen/Prämissen): „First, the technical definition begins with the scope of a case study: A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident. [...]. Second, because phenomenon and context are not always distinguishable in real-life situations, a whole set of other technical characteristics, including data collection and data analysis strategies, now become the second part of our technical definition: The case study inquiry copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result

³⁵⁴ Internet 5 [07.05.2006]

³⁵⁵ Vgl. Bitsch (2000), S. 232; Ad 1: Potter (1996); Lincoln/Guba (1985); Ad 2: Ghauri/Gronhaug/Kristianslund (1995); Jankowicz (1995); Ad 3: Yin (1994); Hartley (1994)

benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis.”³⁵⁶

Ad Triangulation: Nach FLICK wird unter dem Stichwort „Triangulation“ „die Kombination verschiedener Methoden, verschiedener Forscher, Untersuchungsgruppen, lokaler und zeitlicher Settings sowie unterschiedlicher theoretischer Perspektiven in der Auseinandersetzung mit einem Phänomen verstanden.“³⁵⁷ Vier Typen der Triangulation sind zu unterscheiden: 1) Daten-Triangulation: Als Daten-Triangulation werde die Einbeziehung unterschiedlicher Datenquellen in Abgrenzung zur Verwendung unterschiedlicher Methoden der Hervorbringung von Daten bezeichnet. Demnach könne die Untersuchung des Phänomens zu verschiedenen Zeitpunkten, an verschiedenen Orten und mit verschiedenen Personen erfolgen.³⁵⁸ 2) Forscher-Triangulation: Als Forscher-Triangulation werde der Einsatz unterschiedlicher Beobachter oder Interviewer bezeichnet, um das Risiko einseitiger Verzerrungen zu verringern.³⁵⁹ 3) Theorien-Triangulation: Ausgangspunkt sei „die Annäherung an die Daten unter Einbeziehung verschiedener Perspektiven und Hypothesen, wobei [...] verschiedene theoretische Sichtweisen nebeneinander gestellt werden, um ihre Nützlichkeit und Erklärungskraft zu prüfen.“³⁶⁰ 4) Methodologische Triangulation: Hinsichtlich der methodologischen Triangulation sei zwischen „Within-Method“ und „Between-Method“ zu unterscheiden. Als Beispiel für ersteres sei die Verwendung verschiedener, auf einen Sachverhalt zielender Subskalen innerhalb eines Fragebogens genannt, während eine Kombination mit einem Leitfaden-Interview ein Beispiel für den zweiten Subtyp sei.³⁶¹

Ad Propositionen (Behauptungen/Prämissen): In diesem Zusammenhang sei auf die Einleitung verwiesen. Dort wird die in Beobachtungen begründete Ausgangshypothese der gegenständlichen Arbeit entfaltet.

³⁵⁶ Yin (2003), S. 13f

³⁵⁷ Flick (2004), S. 330

³⁵⁸ Vgl. Denzin (1989), S. 237ff {zit. nach Flick (2004), S. 330}

³⁵⁹ Vgl. Denzin (1989), S. 237ff {zit. nach Flick (2004), S. 330f}

³⁶⁰ Denzin (1978), S. 297 {zit. nach Flick (2004), S. 331}

³⁶¹ Vgl. Denzin (1989), S. 237ff {zit. nach Flick (2004), S. 331}

II Begriffsbestimmungen in der Lehre und der Berichterstattung

Fallstudien finden nicht nur in Wissenschaft und Forschung, sondern auch in der Lehre und in der Berichterstattung Verwendung. YIN führt aus, dass eine Forschungs-Fallstudie mit einer Lehr-Fallstudie nicht zu vergleichen sei, denn die letztere habe den Zweck, als Rahmen für Diskussionen unter Studenten zu dienen. Die diskutierten Daten und Inhalte müssten empirisch nicht abgesichert sein: „For teaching purposes, [...], its purpose is to establish a framework for discussion and debate among students. [...]. Teaching case studies need not be concerned with the rigorous and fair presentation of empirical data; research case studies need to do exactly that.“³⁶² BITSCH meint, dass Untersuchungen den Titel oder Untertitel „Fallstudie“ oft enthalten, „um kenntlich zu machen, dass sie nur einen begrenzten Bereich der Wirklichkeit betreffen, dass nur eine einzige oder einige wenige Ausprägungen des Phänomens (also Fälle) untersucht wurden, oder dass kein Anspruch auf Verallgemeinerbarkeit der gewonnenen Ergebnisse erhoben wird. In diesen Fällen scheint die Fallstudie weniger als Forschungsmethode, denn als Berichtsform gemeint zu sein.“³⁶³

3.1.1.2 Forschungsmethode: Qualitative Inhaltsanalyse

I Sozialwissenschaftliche Schulen

Neben anderen Polarisierungen gibt es in der Methodologie der Sozialwissenschaften auch jene zweier sozialwissenschaftlicher Schulen, von denen die eine Schule bestrebt ist zu „erklären“, während die andere versucht zu „verstehen“.

I.I Erklären

Nach OPP funktioniert „erklärende Sozialwissenschaft“ wie folgt: „Hier wird nach generellen und informativen sozialwissenschaftlichen Aussagen gesucht und man

³⁶² Yin (2003), S. 2

³⁶³ Bitsch (2000), S. 232

versucht, sie möglichst streng zu überprüfen. Bei konkreten Erklärungs- oder Prognoseproblemen pflegt man diese Theorien dann anzuwenden.“³⁶⁴

I.II Verstehen

„Verstehen“ sei, Etwas Sinn zu geben. Das Verstehen sei z. B. universell: „Jeder Mensch ist in der Lage, Äußeres als Ausdruck von Innerem aufzufassen.“³⁶⁵ Das Verstehen sei relativ: „Das Verstehen ist immer an den Standpunkt und die Perspektive des Verstehenden gebunden.“³⁶⁶ Das Verstehen sei auch vom Vorverständnis abhängig. Darüber hinaus erfolge es so selbstverständlich wie das Atmen, das man beherrsche, ohne darüber nachdenken zu müssen. Wenn man verstehe, dann habe man Orientierung. Wenn man jedoch nicht verstehe, dann finde man die Orientierung in den Schubladen, in denen man denke, wieder.³⁶⁷

Das Verstehen kann als eine der Grundlage der qualitativen Sozialforschung verortet werden. Die qualitative Sozialforschung basiert auf Grundlagen gleicher (= soziologisch-theoretische Grundlagen) und übergeordneter Ebene (= wissenschaftstheoretische Grundlagen). Als soziologisch-theoretische Grundlagen gelten z. B. das interpretative Paradigma oder der symbolische Interaktionismus. Nach MATTHES könnte man das interpretative Paradigma „am ehesten als eine grundlagentheoretische Position bezeichnen, die davon ausgeht, dass alle Interaktion ein interpretativer Prozess ist, in dem die Handelnden sich aufeinander beziehen durch sinngebende Deutungen dessen, was der andere tut oder tun könnte.“³⁶⁸ Der symbolische Interaktionismus ist die Lehre von der symbolischen Interaktion. Darunter versteht LAMNEK „ein wechselseitiges, aufeinanderbezogenes Verhalten von Personen und Gruppen unter Verwendung gemeinsamer Symbole, wobei eine Ausrichtung an den Erwartungen der Handlungspartner aneinander erfolgt.“³⁶⁹ Als wissenschaftstheoretische

³⁶⁴ Opp (2002), S. 66

³⁶⁵ Kurt (2004), S. 9

³⁶⁶ Kurt (2004), S. 9

³⁶⁷ Vgl. Kurt (2004), S. 9ff

³⁶⁸ Matthes (1973), S. 201 {zit. nach Lamnek (1995), S. 43}

³⁶⁹ Lamnek (1995), S. 47

Grundlagen gelten z. B. die Phänomenologie und die Hermeneutik.³⁷⁰ Als Phänomenologie bezeichnet LAMNEK „die Lehre von den Erscheinungen (in der wörtlichen Übersetzung befasst sie sich mit allem, was ‚klar vor uns liegt‘). [...] Angewandt auf die Sozialwissenschaften läuft dies auf das Bemühen hinaus, die soziale Wirklichkeit möglichst vorurteilsfrei zu erfassen.“³⁷¹ Und schließlich zur Hermeneutik. Diese ist nach HAUFF „zunächst nichts anderes als eine Kunstlehre des Verstehens“³⁷². EBELING weist dem griechischen Wort „hermeneuo“ drei Bedeutungen zu. Diese sind „aussagen“ (ausdrücken), „auslegen“ (erklären) und „übersetzen“ (dolmetschen).³⁷³ KURT verweist auf ein „weites Feld von Wörtern, die mit dem Wort Hermeneutik mehr oder weniger verwandt sind.“³⁷⁴ Im Griechischen sei dies z. B. „exegeomai“, im Lateinischen z. B. „intellego“, im Deutschen z. B. „verstehen“.³⁷⁵

II Verstehen durch qualitative Inhaltsanalyse

Im Rahmen der gegenständlichen Arbeit möchte ich mittels qualitativer Dokumenten- bzw. Inhaltsanalyse „verstehen“. MAYRING spezifiziert die qualitative Inhaltsanalyse als sozialwissenschaftliche Methode, die fixierte Kommunikation mit dem Ziel analysiert, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte ebendieser zu ziehen, und die dabei systematisch, regel- und theoriegeleitet vorgeht.³⁷⁶ Als fundamentale Grundtechniken inhaltsanalytischer Verfahren nennt MAYRING:

1. *Häufigkeitsanalysen*: Deren Ziel sei es, „bestimmte Elemente des Materials auszuzählen und in ihrer Häufigkeit mit dem Auftreten anderer Elemente zu vergleichen.“³⁷⁷

³⁷⁰ Vgl. Lamnek (1995), S. 39ff

³⁷¹ Lamnek (1995), S. 58

³⁷² Hauff (1971), S. 7 {zit. nach Lamnek (1995), S. 71}

³⁷³ Vgl. Ebeling (1959), S. 243 {zit. nach Kurt (2004), S. 19}

³⁷⁴ Kurt (2004), S. 21

³⁷⁵ Vgl. Kurt (2004), S. 21

³⁷⁶ Vgl. Mayring (2003), S. 12f

³⁷⁷ Mayring (2003), S. 13

-
2. *Valenz- und Intensitätsanalysen*: Hier ginge es darum, „bestimmte Textbestandteile nach einer zwei- oder mehrstufigen Einschätzungsskala zu gewichten.“³⁷⁸
 3. *Kontingenzanalysen*: Mittels dieser versuche man festzustellen, „ob bestimmte Textelemente (z. B. zentrale Begriffe) besonders häufig im gleichen Zusammenhang auftauchen, im Text auf irgendeine Art miteinander verbunden sind, kontingent sind.“³⁷⁹

Abseits dieser Grundtechniken bedient sich MAYRING an fünf Ansätzen zum Verstehen sprachlichen Materials, „in denen sich Quellen zur Konstruktion einer qualitativen Inhaltsanalyse finden lassen“³⁸⁰, also auf deren Basis eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt werden kann. Unter diese Ansätze fallen 1) die Kommunikationswissenschaften (Content Analysis) 2) die Hermeneutik (Kunstlehre der Interpretation) 3) die qualitative Sozialforschung (interpretatives Paradigma) 4) die Literaturwissenschaft und schließlich 5) die Psychologie der Textverarbeitung.³⁸¹

Aus den o. a. Ansätzen wie z. B. der Hermeneutik schöpft MAYRING die Grundlagen zur Entwicklung „seiner“ qualitativen Inhaltsanalyse. Solche Grundlagen bzw. Anforderungen können z. B. die genaue Quellenkunde zu Beginn der qualitativen Inhaltsanalyse, das Darlegen des Vorverständnisses des Forschers (Fragestellungen, theoretische Hintergründe, implizite Vorannahmen), das Abzielen auf latente Sinngehalte, das Anknüpfen an alltägliche Prozesse des Verstehens und Interpretierens sprachlichen Materials oder das Offen-Sein gegenüber etwaigen Re-Interpretationen sein.³⁸²

Konform mit dieser Spezifizierung gehen die nachfolgenden acht Wesensmerkmale der qualitativen Inhaltsanalyse, die bereits einen engen Bezug

³⁷⁸ Mayring (2003), S. 15

³⁷⁹ Mayring (2003), S. 15

³⁸⁰ Mayring (2003), S. 24

³⁸¹ Vgl. Mayring (2003), S. 24f

³⁸² Vgl. Mayring (2003), S. 24ff

zur Prozesshaftigkeit der qualitativen Inhaltsanalyse bzw. einen engen Bezug zu den jeweiligen Ablaufmodellen der qualitativen Inhaltsanalyse aufweisen. Diese sind: 1) Einbettung des Materials in den Kommunikationszusammenhang 2) Systematisches, regelgeleitetes Vorgehen 3) Kategorien im Zentrum der Analyse 4) Gegenstandsbezug statt Technik 5) Überprüfung der spezifischen Instrumente durch Pilot-Studie 6) Theoriegeleitetheit der Analyse 7) Einbezug quantitativer Analyseschritte 8) Gütekriterien.³⁸³ Erstens berücksichtigt die qualitative Inhaltsanalyse die Einbettung des Materials in den Kommunikationszusammenhang. Dies wird weiter unten unter „Richtung der Analyse“ etwas genauer ausgeführt. Zweitens zeichnet sie sich durch ein Vorgehen aus, das einem konkreten Ablaufmodell folgt, ohne sich dadurch einzuengen: „Die Inhaltsanalyse ist kein Standardinstrument, das immer gleich aussieht; sie muss an den konkreten Gegenstand, das Material angepasst sein und auf die spezifische Fragestellung hin konstruiert werden.“³⁸⁴ Darüber hinaus gebe es Regeln (Formulierung von Definitionen oder Ankerbeispielen), die zu befolgen seien, und ein zergliederndes Vorgehen (Bestimmung der Analyseeinheiten), das einzuhalten sei.³⁸⁵ Drittens wird unter Verwendung eines Kategoriensystems gearbeitet. Dies erhöhe die Vergleichbarkeit der Ergebnisse.³⁸⁶ Viertens ist die qualitative Inhaltsanalyse eine flexible, keine starre Methode. Sie ist bereit, notwendige Kompromisse zu treffen, und dabei nicht stur: „Die Verfahrensweisen sollen nicht als Techniken verstanden werden, die blind von einem Gegenstand auf den anderen übertragen werden können. Die Adäquatheit muss jeweils am Material erwiesen werden.“³⁸⁷ Im Zusammenhang mit dem fünften Wesensmerkmal ist anzuführen, dass etwaige Pilot-Studien in den allgemeinen und speziellen Ablaufmodellen der qualitativen Inhaltsanalyse durch den Schritt „Überarbeitung, gegebenenfalls Revision von Kategoriensystem und Kategoriendefinition“ (siehe unten) abgedeckt sind.³⁸⁸ Als sechstes Wesensmerkmal gilt die Theoriegeleitetheit der Analyse. Dies bedeutet, „dass der

³⁸³ Vgl. Mayring (2003), S. 42ff

³⁸⁴ Mayring (2003), S. 43

³⁸⁵ Vgl. Mayring (2003), S. 43

³⁸⁶ Vgl. Mayring (2003), S. 44

³⁸⁷ Mayring (2003), S. 44

³⁸⁸ Vgl. Mayring (2003), S. 44

Stand der Forschung zum Gegenstand und vergleichbaren Gegenstandsbereichen systematisch bei allen Verfahrensentscheidungen herangezogen wird. Inhaltliche Argumente sollten in der qualitativen Inhaltsanalyse immer Vorrang vor Verfahrensargumenten haben; Validität geht vor Reliabilität.“³⁸⁹ Siebtens gilt, dass die Durchführung einer qualitativen Inhaltsanalyse den Einsatz einer quantitativen Verfahrensweise nicht ausschließe, und schließlich achtens gilt, dass die Ergebnisbewertung hinsichtlich Objektivität, Reliabilität und Validität besonders wichtig sei.³⁹⁰

3.1.2 Eignungen

3.1.2.1 Eignung der Fallstudienforschung

Die Fallstudie eignet sich für die Zwecke der gegenständlichen Dissertation. Ich begründe dies 1) in dem ihr von LAMNEK zugeschriebenen Verwendungsbereich und 2) in ihrer von YIN beschriebenen Vorteilhaftigkeit gegenüber anderen Forschungsstrategien unter bestimmten Voraussetzungen.

I Verwendungsbereich

Nach LAMNEK finden Fallstudien sowohl in der quantitativen als auch in der qualitativen Forschungslogik Verwendung. In der quantitativen Forschungslogik werden Fallstudien zum Zwecke der 1) Exploration 2) Hypothesenentwicklung 3) Operationalisierung 4) Plausibilisierung und Illustration quantitativer Ergebnisse 5) Ermittlung der Praktikabilität eingesetzt.³⁹¹ Explorative Fallstudien dienen dem Forscher dazu, „zu einem klareren Verständnis des noch weiter zu untersuchenden Problems zu kommen.“³⁹² Dieses klarere Verständnis bzw. dieses genauere Bild, das sich beim Forscher konstituiert, sei der Qualität der quantitativen Studie zuträglich. Es leiste einen Beitrag, dem Untersuchungsgegenstand eher zu

³⁸⁹ Mayring (2003), S. 45

³⁹⁰ Vgl. Mayring (2003), S. 45f

³⁹¹ Vgl. Lamnek (2005), S. 303ff

³⁹² Lamnek (2005), S. 303

entsprechen und das Erkenntnisziel eher zu erreichen.³⁹³ Die Hypothesen entwickelnden Fallstudien „dienen insbesondere der Feststellung der Relevanz der später zu prüfenden Hypothesen.“³⁹⁴ Operationalisierende Fallstudien bestimmen die zu erhebenden Variablen der quantitativen Untersuchung: „Die Erkenntnisse dienen der Entwicklung von empirisch relevanten Hypothesen und der sprachlich angemessenen Umsetzung theoretischer Begriffe.“³⁹⁵ Plausibilisierende Fallstudien werden zur Vertiefung und Erweiterung statistischer Durchschnittsdaten eingesetzt. Praktikabilität ermittelnde Fallstudien werden zur Einschätzung der Realisierungschancen quantitativer Studien durchgeführt.³⁹⁶

Der Ansatz der Fallanalyse ist für die im Rahmen der gegenständlichen Dissertation erfolgende Begriffsdefinition geeignet. Schließlich soll ein theoretischer Begriff sprachlich angemessen umgesetzt werden. Was die weiter oben angesprochene Form der Methodenintegration betrifft, kann die gegenständliche Arbeit als operationalisierende Fallstudie in der quantitativen Forschungslogik bezeichnet werden.

II Vorteilhaftigkeit

YIN stellt drei Kriterien vor, anhand derer die Vorteilhaftigkeit einer Forschungsstrategie gegenüber einer anderen bewertet werden kann: 1) Typ der gestellten Forschungsfrage bzw. „types of research questions“³⁹⁷ 2) Ausmaß der Kontrolle über bzw. Zugang zum Verhalten von beteiligten Personen bzw. „the extent of the investigator’s control over and access to actual behavioral events“³⁹⁸ 3) Aktualität und Zeitnähe des untersuchten Phänomens bzw. „degree of focus on contemporaty as opposed to historical events“³⁹⁹. Nach YIN ist die Fallstudienforschung als Forschungsstrategie dann vorteilhaft und angezeigt,

³⁹³ Vgl. Lamnek (2005), S. 304

³⁹⁴ Lamnek (2005), S. 306

³⁹⁵ Lamnek (2005), S. 307

³⁹⁶ Vgl. Lamnek (2005), S. 307f

³⁹⁷ Yin (2003), S. 5

³⁹⁸ Yin (2003), S. 7

³⁹⁹ Yin (2003), S. 7

wenn eine Wie- oder Warum-Frage gestellt wird, die ein zeitnahe Phänomen betrifft, wobei der Forscher geringe bzw. keine Kontrolle über das Verhalten der beteiligten Personen hat: „For the case study, this is when a “how” or “why” question is being asked about a contemporary set of events, over which the investigator has little or no control.“⁴⁰⁰ Alle Kriterien, anhand derer nach YIN die Vorteilhaftigkeit einer Forschungsstrategie gegenüber einer anderen bewertet werden kann, treffen zu. Deshalb wird auch im Rahmen der gegenständlichen Dissertation mittels Fallstudienforschung vorgegangen.

III Best Practice-Beispiele

Als Best Practice-Beispiele, die diesen Kriterien vorbildhaft entsprechen, gelten u. a. Fallstudien zu den Ausprägungen des Lebens in einer typischen US-amerikanischen Kleinstadt in den 1920er-Jahren,⁴⁰¹ zur nuklearen Konfrontation der beiden Supermächte USA und Sowjetunion im Zuge der Kubakrise in den 1960er-Jahren,⁴⁰² zur Massenimmunisierung der US-amerikanischen Bevölkerung gegen Schweinepest in den 1970er-Jahren⁴⁰³ oder zu den Rassenunruhen in Los Angeles in den 1990er-Jahren im Zuge der Misshandlungen des afroamerikanischen Staatsbürgers Rodney King durch drei weiße Exekutivbeamte des Los Angeles Police Department (LAPD).⁴⁰⁴

Diese Best Practice-Beispiele kommen alle aus dem angloamerikanischen Sprachraum, in dem die Fallstudienforschung einen populären Forschungsansatz darstellt. Im deutschsprachigen Raum findet Fallstudienforschung weniger Anwendung, dennoch wird auch hierzulande bei z. B. wissenschaftlichen Studien oder Dissertationen immer wieder ein Vorgehen nach der Forschungsstrategie der Fallstudienforschung eingeschlagen. Diesem Ansatz folgend setzen sich COPETTI z. B. mit der Markenbildung durch Event-Sponsoring, ESCHER mit speziellem

⁴⁰⁰ Yin (2003), S. 9

⁴⁰¹ Vgl. Lynd/Lynd (2004), S. 25ff

⁴⁰² Vgl. Allison/Zelikow (2004), S. 13ff

⁴⁰³ Vgl. Neustadt/Fineberg (2004), S. 3ff

⁴⁰⁴ Vgl. Jacobs (2004), S. 155ff

Marketing in technologieorientierten Unternehmen, KHIARI mit der Untersuchung informeller Technologiegestaltungsprozesse in Organisationen, PISEK mit dem Phänomen zweisprachiger Erziehung, ROHS/DAMIAN/WALTER/HÜTTNER mit der Bewertung der arbeitsprozessorientierten Weiterbildung oder SEUFERT/EULER mit Implementierungsstrategien von E-Learning auseinander.⁴⁰⁵ Beispielhaft kann ein breites sozial- und wirtschaftswissenschaftliches Anwendungsspektrum aufgezeigt werden.

3.1.2.2 Eignung der qualitativen Inhaltsanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse eignet sich für die Zwecke der gegenständlichen Dissertation. Ich begründe dies in dem ihr von MAYRING zugeschriebenen Verwendungsbereich, fixierte Kommunikation mit dem Ziel zu analysieren, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte zu ziehen, und dabei systematisch, regel- und theoriegeleitet vorzugehen.⁴⁰⁶

3.2 Forschungsprozess

Wie bereits skizziert, ergibt sich der Forschungsprozess aus einer Integration von „Fallstudienforschung“ als Forschungsansatz und „qualitativer Inhaltsanalyse“ als Forschungsmethode. Die Hauptabschnitte des Forschungsprozesses ergeben sich logisch-stringent aus den Prozessphasen der Fallstudienforschung, die Teilabschnitte aus den Prozessphasen der qualitativen Inhaltsanalyse. Mit anderen Worten differenziert sich also das grobe Raster der Fallstudienforschung durch die detaillierten Analyseschritte der qualitativen Inhaltsanalyse zum Forschungsprozess der gegenständlichen Arbeit. Was sind nun die einzelnen Schritte?

⁴⁰⁵ Vgl. Coppetti (2004); Escher (2005); Khiari (2004); Pisek (2002); Rohs/Damian/Walter/Hüttner (2005); Seufert/Euler (2005)

⁴⁰⁶ Vgl. Mayring (2003), S. 12f

Nach YIN gliedert sich Fallstudienforschung in fünf Prozessphasen:

1. Theoriebildung
2. Design
3. Datenerhebung
4. Datenanalyse
5. Report⁴⁰⁷

Parallel zu diesen Phasen entsteht das Fallstudien-Protokoll, das sowohl als einfache Dokumentation als auch als eine sich ständig weiterentwickelnde Arbeitsunterlage verstanden werden kann. Vom Blickwinkel der Dokumentation ist das Fallstudien-Protokoll die bloße Aufzeichnung der Forschungsaktivitäten. Vom Blickwinkel der Arbeitsunterlage ist das Fallstudien-Protokoll aber ein Strukturplan, der Forschungsziele festlegt, Forschungsaktivitäten bestimmt, die notwendig sind, die Forschungsziele zu erreichen und Vorgehensweisen entwirft, die mögliche gegenseitige Abhängigkeiten der Forschungsaktivitäten angemessen berücksichtigen.⁴⁰⁸

3.2.1 Theoriebildung

Zu Beginn der Fallstudienforschung stehe die Bildung einer Theorie. Dies sei ein Konzept zur Beschreibung von Zusammenhängen, das per Experiment verifiziert oder falsifiziert werden könne. Weiters bestehe eine Theorie „aus insgesamt drei – unverzichtbaren – Kernelementen: 1) Ein System aufeinander bezogener Aussagen über einen bestimmten Ausschnitt der Realität. 2) Angaben über die Voraussetzungen und Randbedingungen, unter denen diese Aussagen gelten sollen. 3) Die Möglichkeit, Hypothesen über künftige Ereignisse und Veränderungen zu bilden (Prognose-Funktion).“⁴⁰⁹ Es ist wichtig hervorzuheben, dass im Zusammenhang mit der Theoriebildung im Rahmen einer Fallstudie keine große sozial- oder wirtschaftswissenschaftliche Theorie gemeint ist, sondern

⁴⁰⁷ Vgl. Yin (2003), Vorwort

⁴⁰⁸ Vgl. Yin (2003), S. 67ff

⁴⁰⁹ Internet 6 [12.05.2006]

vielmehr die Entwicklung einer logisch-systematischen Beschreibung der Zusammenhänge innerhalb des Wirklichkeitsausschnitts, der untersucht werden soll: „This theory should by no means be considered with the formality of grand theory in social science, nor are you being asked to be a masterful theoretician. Rather, the simple goal is to have a sufficient blueprint for your study, [...]“⁴¹⁰ Insofern relativiert sich für die Belange der gegenständlichen Forschungsaktivitäten die Unverzichtbarkeit der eingangs genannten Kernelemente drastisch. Die Theoriebildung erfolgt durch das Entwickeln der Hypothesen und das Stellen der Forschungsfragen.

3.2.2 Design

Ist die Bildung der Theorie erfolgt, werden durch die enthaltenen Ideen alle fünf Komponenten des notwendigen Fallstudien-Designs mehr und mehr abgedeckt: „You can see that as these [...] ingredients are elaborated, the stated ideas will increasingly cover the questions, propositions, units of analysis, logic connecting data to propositions, and criteria for interpreting the findings – that is, the five components of the needed research designs.“⁴¹¹ Dies sind die Forschungsfrage, die Propositionen (Behauptungen/Prämissen), der zu untersuchende Fall, die damit verbundenen Untersuchungseinheiten und die Grundsteinlegung für die Datenauswertung: „For case studies, five components of a research design are especially important: 1) a study’s questions 2) its propositions, if any 3) its unit(s) of analysis 4) the logic linking the data to the propositions 5) the criteria for interpreting the findings.“⁴¹²

1 & 2 Forschungsfrage und Proposition

Eine der grundlegenden Aufgaben für den Wissenschaftler sei es, sich den Typ der gestellten Forschungsfrage präzise zu verdeutlichen: „The case study strategy is most likely to be appropriate for ‘how’ and ‘why’ questions, so your initial task

⁴¹⁰ Yin (2003), S. 29

⁴¹¹ Yin (2003), S. 29

⁴¹² Yin (2003), S. 21

is to clarify precisely the nature of your study questions in this regard.”⁴¹³ Die Behauptungen/Prämissen werden der Forschungsfrage gleichsam als Antwort beigestellt, um einen Fokus zu setzen und auf diese Weise die weiteren Forschungsaktivitäten in die richtige Richtung zu leiten: „As for the second component, each proposition directs attention to something that should be examined within the scope of study. [...]. Only if you are forced to state some propositions will you move in the right direction. [...]. This proposition [...] also begins to tell you where to look for relevant evidence.”⁴¹⁴

3 & 4 Fall und Untersuchungseinheiten

Hinsichtlich des Falls und der damit verbundenen Untersuchungseinheiten unterscheidet YIN zwischen Einzelfall- und Mehrfall-Studien und einfachen und multiplen Untersuchungseinheiten.

Ad Einzelfall-Studien: Im Rahmen von Einzelfall-Studien wird ein einzelner Fall untersucht. Einzelfall-Studien werden dann durchgeführt, wenn es sich um Fälle nachfolgender Spezifikationen handelt:

- a) *Einzigartiger Fall:* „One rationale for a single case is when it represents the critical case in testing a well-formulated theory.”⁴¹⁵
- b) *Extremer Fall:* „A second rationale for a single case is when the case represents an extreme case or a unique case.”⁴¹⁶
- c) *Repräsentativer Fall:* „Conversely, a third rationale for a single case is the representative or typical case.”⁴¹⁷
- d) *Aufdeckender Fall:* „A fourth rationale for a single-case study is the revelatory case. This situation exists when an investigator has an

⁴¹³ Yin (2003), S. 22

⁴¹⁴ Yin (2003), S. 22

⁴¹⁵ Yin (2003), S. 40

⁴¹⁶ Yin (2003), S. 40

⁴¹⁷ Yin (2003), S. 41

opportunity to observe and analyze a phenomenon previously inaccessible to scientific investigation, [...].”⁴¹⁸

- e) *Fall über gewissen Zeitverlauf*: „A fifth rationale for a single-case study is the longitudinal case: studying the same single case at two or more different points in time.”⁴¹⁹

Ad Mehrfall-Studien: Im Rahmen von Mehrfall-Studien werden mehrere Fälle untersucht. Dies erfolgt vor dem Hintergrund der Prinzipien der eigentlichen und der theoretischen Reproduzierung: „In short, the rationale for multiple case designs derives directly from your understanding of literal and theoretical replications.”⁴²⁰ Durch Reproduzierung kann die eingangs gebildete Theorie gestützt werden: „The replication logic is analogous to that used in multiple experiments [...]. For example, upon uncovering a significant finding from a single experiment, the immediate research goal would be to replicate this finding by conducting a second, third, and even more experiments. [...]. Only with such replications would the original finding be considered robust and worthy of continued investigation and interpretation. The logic underlying the use of multiple-case studies is the same. Each case must be carefully selected so that it either (a) predicts similar results (a literal replication) or (b) predicts contrasting results but for predictable reasons (a theoretical replication).”⁴²¹

Ad einfache Untersuchungseinheit: Innerhalb des Falles wird nur eine Untersuchungseinheit festgelegt. Fall und Untersuchungseinheit sind quasi ident: „The holistic design is advantageous when no logical subunits can be identified [...].”⁴²²

Ad multiple Untersuchungseinheit: Innerhalb des Falles werden mehrere Untersuchungseinheiten festgelegt. Dies ist dann der Fall, wenn aus einer Haupt-

⁴¹⁸ Yin (2003), S. 42

⁴¹⁹ Yin (2003), S. 42

⁴²⁰ Yin (2003), S. 52

⁴²¹ Yin (2003), S. 47

⁴²² Yin (2003), S. 45

Untersuchungseinheit wie z. B. „Organisation“ die Notwendigkeit für logische Sub-Untersuchungseinheiten wie z. B. „Organisationseinheiten“ entsteht: „The same case study may involve more than one unit of analysis. This occurs when, within a single case, attention is also given to a subunit or subunits [...]“⁴²³

In Kombination ergeben sich daraus die vier Typen eines möglichen Fallstudien-Designs:

- a. Einzelfall-Studie mit einfacher Untersuchungseinheit
- b. Einzelfall-Studie mit multiplen Untersuchungseinheiten
- c. Mehrfall-Studie mit einfachen Untersuchungseinheiten
- d. Mehrfall-Studie mit multiplen Untersuchungseinheiten

5 Grundsteinlegung für Datenauswertung (Welches Ausgangsmaterial ist zu untersuchen?)

Um bereits früh die Qualität der Fallstudie zu sichern, sollen bereits während des Fallstudien-Designs etwaige Modalitäten der Datenauswertung bedacht werden. Die Grundsteinlegung für die Datenauswertung erfolgt also bereits in der Designphase der Fallstudie. Sie besteht nach YIN aus zwei Bestandteilen. Diese sind 1) Überlegungen, die eine Basis für die Verknüpfung der Daten mit den Propositionen liefern sollen, und 2) Überlegungen, die eine Basis für die Bewertung der Forschungsergebnisse liefern sollen. Allerdings betont YIN lediglich die allgemeine Bedeutung eines solchen Bewusstseins, ohne konkrete Hinweise zu geben: „Linking data to propositions and criteria for interpreting the findings. The fourth and fifth components have been the least well developed in case studies. These components foreshadow the data analysis steps in case study research, and a research design should lay a solid foundation for this.“⁴²⁴ Wie erfolgt nun die Grundsteinlegung für die Datenauswertung der gegenständlichen Dissertation?

⁴²³ Yin (2003), S. 42; Vgl. Lipset/Trow/Coleman (2004), S. 113ff

⁴²⁴ Yin (2003), S. 26

Die Grundsteinlegung für die Datenauswertung der gegenständlichen Dissertation erfolgt durch die Bestimmung des Ausgangsmaterials der qualitativen Inhaltsanalyse. An dieser Stelle gehen Fallstudienforschung und qualitative Inhaltsanalyse fließend ineinander über. Die Bestimmung des Ausgangsmaterials umfasst

1. die Festlegung des Materials, d. h. der Datenquellen,
2. die Analyse der Entstehungssituation und
3. die formalen Charakteristika des Materials.⁴²⁵

Durch die Festlegung des Materials, d. h. der Datenquellen, wird der Grundstein für die Datenauswertung der gegenständlichen Dissertation gelegt. Es „sind zu beachten: dass die Grundgesamtheit, über die Aussagen gemacht werden soll, genau definiert wird; dass der Stichprobenumfang nach Repräsentativitätsüberlegungen und ökonomischen Überlegungen festgelegt wird; dass schließlich die Stichprobe nach einem bestimmten Modell gezogen wird (reine Zufallswahl; Auswahl nach vorher festgelegten Quoten; geschichtete oder gestufte Auswahl).“⁴²⁶ Hinsichtlich der Analyse der Entstehungssituation des Materials im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse „interessiert vor allem: der Verfasser bzw. die an der Entstehung des Materials beteiligten Interagenten; der emotionale, kognitive und Handlungshintergrund des/der Verfasser(s); die Zielgruppe, in deren Richtung das Material verfasst wurde; die konkrete Entstehungssituation; der soziokulturelle Hintergrund.“⁴²⁷ Was schließlich die formalen Charakteristika des Materials betrifft, „muss beschrieben werden, in welcher Form das Material vorliegt. In aller Regel benötigt die Inhaltsanalyse als Grundlage einen niedergeschriebenen Text.“⁴²⁸ Die Analyse der Entstehungssituation und die formalen Charakteristika des Materials werden natürlich erst im Nachfeld des Forschungsablaufs der gegenständlichen Dissertation durchgeführt bzw. festgestellt.

⁴²⁵ Vgl. Mayring (2003), S. 47

⁴²⁶ Mayring (2003), S. 47

⁴²⁷ Mayring (2003), S. 47

⁴²⁸ Mayring (2003), S. 47

Welches Material, d. h. welche Datenquellen und empirische Methoden sind nun im Allgemeinen relevant? Zu den wichtigsten Datenquellen zählt YIN Dokumente, Archivaufzeichnungen, Interviews, Beobachtungen und physische Artefakte. Alle genannten Datenquellen haben ihre Stärken und Schwächen, jedoch sei keine Quelle einer anderen gegenüber von überdurchschnittlichem Vorteil. Vielmehr seien Quellen oft einander ergänzend und zeichnen – wenn in Fülle vorhanden – eine gute Fallstudie aus: „Evidence for case studies may come from six sources: documents, archival records, interviews, direct observation, participant-observation, and physical artefacts.“⁴²⁹ Weiters: „You should immediately note that no single source has a complete advantage over all the others. In fact, the various sources are highly complementary, and a good case study will therefore want to use as many sources as possible [...]“⁴³⁰

Handle es sich bei den Datenquellen um die Produkte menschlicher Tätigkeit (beispielsweise Texte), sei die Inhaltsanalyse Methode der Wahl. Handle es sich bei der Datenquelle um aktuelles menschliches Verhalten in einer natürlichen Feldsituation, seien Beobachtung oder Befragung als Methoden denkbar. Wenn das Verhalten an Raum und Zeit gebunden sei, dann könne beobachtet, wenn das Verhalten nicht an Raum und Zeit gebunden sei, dann könne auch befragt werden. Darüber hinaus könne die Datenquelle auch aktuelles menschliches Verhalten in einer künstlichen Laborsituation sein.⁴³¹

3.2.3 Datenerhebung

I Dokumente

Welche Dokumente können erhoben werden? Als Dokumente gelten z. B. Briefe, E-Mails, Mitteilungen, Rundschreiben, Agenden, Ankündigungen, Administrationsunterlagen oder Studien. Im Umgang mit Dokumenten habe sich der Forscher zu vergegenwärtigen, dass sie zwar eine sehr wichtige Rolle in der

⁴²⁹ Yin (2003), S. 83

⁴³⁰ Yin (2003), S. 85

⁴³¹ Vgl. Atteslander (2003), S. 59

Fallstudienforschung spielen, aber sehr oft nur subjektive Wahrheiten Einzelner oder Mittel zum Zweck seien.⁴³²

II Experteninterviews

KROMREY unterscheidet nicht standardisierte, teilstandardisierte und voll standardisierte Formen der Befragung. Greift man die nicht standardisierte Form der Befragung heraus, zählen dazu das mündliche Experteninterview, das mündliche, narrative, situationsflexible Interview, die mündliche Gruppendiskussion und die schriftliche, informelle Umfrage bei Experten oder Zielgruppen.⁴³³ Auch ATTESLANDER ordnet – wenn auch mit anderer Begrifflichkeit – der wenig strukturierten Kommunikationsform das mündliche Experteninterview, das mündliche, informelle Gespräch, die mündliche Gruppendiskussion und die schriftliche, informelle Anfrage bei Zielgruppen zu.⁴³⁴

Im Rahmen der gegenständlichen Dissertation werden Experteninterviews geführt. ATTESLANDER führt aus: „Bei Experteninterviews sprechen wir mit Menschen, die über unseren Forschungsgegenstand besondere und umfassende Erfahrung haben. [...]. Es ist niemals von vornherein feststellbar, wer für unsere Untersuchungsziele als Experte gelten kann. Deshalb sind in der Regel wenig strukturierte Befragungen Voraussetzung zur Identifizierung von Experten.“⁴³⁵ Experteninterviews bedienen sich zur Klärung von Zusammenhängen eines offenen Konzepts, das explorative Ziele verfolge.⁴³⁶ GORDEN zählt verschiedene Bestimmungsmerkmale offener Konzepte auf. Dazu gehören neben anderen die genaue Abgrenzung des Problems vor der eigentlichen Erhebungsphase, die dem Experten Anlauf- oder Erinnerungsphasen zugestehende Abfolge der Fragen während des Gesprächs, die Überprüfung der Relevanz der Antwortkategorien

⁴³² Vgl. Yin (2003), S. 85ff

⁴³³ Vgl. Kromrey (2006), S. 388

⁴³⁴ Vgl. Atteslander (2003), S. 145

⁴³⁵ Atteslander (2003), S. 155

⁴³⁶ Vgl. Atteslander (2003), S. 153

während des Gesprächs oder die Hemmschwellen der Kommunikation während des Gesprächs.⁴³⁷

3.2.4 Datenanalyse

Die Datenanalyse der gegenständlichen Dissertation erfolgt mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach MAYRING. Die nachfolgenden Erfordernisse sind zu beachten.

3.2.4.1 Vor der Handhabung des Ausgangsmaterials

I Wonach ist das Ausgangsmaterial zu durchsuchen?

Vor der Handhabung des Ausgangsmaterials muss die Fragestellung der Analyse in zweierlei Hinsicht bestimmt werden: 1) Richtung der Analyse 2) Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung. Zur Richtung der Analyse führt MAYRING aus: „Ohne spezifische Fragestellung, ohne die Bestimmung der Richtung der Analyse ist keine Inhaltsanalyse denkbar. Man kann einen Text nicht ‚einfach so‘ interpretieren.“⁴³⁸ Demnach seien verschiedene Richtungen der qualitativen Inhaltsanalyse zu unterscheiden, abhängig davon, ob das Ausgangsmaterial hinsichtlich etwaiger Inhalte, Zustände bzw. Absichten des Kommunikators oder Wirkungen bei der Zielgruppe untersucht werden soll.⁴³⁹ Bezüglich der theoriegeleiteten Differenzierung der Fragestellung gelte es, Theorie „als System allgemeiner Sätze über den zu untersuchenden Gegenstand“⁴⁴⁰ zu begreifen. Gelingt dies, „so stellt sie nichts anderes als die geronnenen Erfahrungen anderer über diesen Gegenstand dar. Theoriegeleitetheit heißt nun, an diese Erfahrungen anzuknüpfen, um einen Erkenntnisfortschritt zu erreichen.“⁴⁴¹

⁴³⁷ Vgl. Gorden (1977) {zit. nach Atteslander (2003), S. 153ff}

⁴³⁸ Mayring (2003), S. 50

⁴³⁹ Vgl. Mayring (2003), S. 50

⁴⁴⁰ Mayring (2003), S. 52

⁴⁴¹ Mayring (2003), S. 52

II Wie ist das Ausgangsmaterial zu untersuchen?

Wenn Ausgangsmaterial und Fragestellung bestimmt sind, d. h., wenn der Forscher festgelegt hat, welches Material er wonach untersucht, dann wird bzw. werden die Analysetechnik/en inklusive konkreter Ablaufmodelle festgelegt, d. h., der Forscher entscheidet, wie er das Material untersucht. In diesem Zusammenhang unterscheidet MAYRING drei Grundformen des Untersuchens bzw. des Interpretierens: 1) Zusammenfassung 2) Explikation 3) Strukturierung. Die Zusammenfassung zielt darauf, die sowohl wesentliche als auch repräsentative Essenz des Ausgangsmaterials zu gewinnen. Die Explikation erläutere, erkläre und deute fragliche Textteile. Die Strukturierung schätze das Material gemäß gewisser Kriterien ein, filtere Bestimmtes heraus oder lege einen Querschnitt durch dasselbe.⁴⁴² Aus diesen drei Grundformen des Interpretierens ergeben sich drei Gruppen mit – insgesamt sieben – Analysetechniken. Diese sind:

1. Zusammenfassende Inhaltsanalyse
 - a. Zusammenfassung
2. Explizierende Inhaltsanalyse
 - a. Enge Kontextanalyse
 - b. Weite Kontextanalyse
3. Strukturierende Inhaltsanalyse
 - a. Formale Strukturierung
 - b. Inhaltliche Strukturierung
 - c. Typisierende Strukturierung
 - d. Skalierende Strukturierung⁴⁴³

II.I Strukturierende Inhaltsanalyse

Im Zuge der gegenständlichen Arbeit wird grundsätzlich die Technik der strukturierenden Inhaltsanalyse angewandt. MAYRING bezeichnet diese als

⁴⁴² Vgl. Mayring (2003), S. 58

⁴⁴³ Vgl. Mayring (2003), S. 59

zentralste Analysetechnik, die allgemein zum Ziel habe, „eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern. Diese Struktur wird in Form eines Kategoriensystems an das Material herangetragen. Alle Textbestandteile, die durch die Kategorien angesprochen werden, werden dann aus dem Material systematisch extrahiert.“⁴⁴⁴

Die Zielsetzungen der vier zugehörigen Analysetechniken differenzieren sich. A) So habe nach MAYRING die formale Strukturierung zum Ziel „Strukturen im Material herauszuarbeiten, die das Material in einer bestimmten Weise untergliedern, zerlegen, schematisieren. So kann die Struktur von Satzkonstruktionen, die Gliederung nach thematischen Einheiten, die Argumentationsstruktur oder bei Gesprächsprotokollen die Gesprächsstruktur von Interesse sein.“⁴⁴⁵ B) Das Ziel der inhaltlichen Strukturierung sei es, „bestimmte Themen, Inhalte, Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen. Welche Inhalte aus dem Material extrahiert werden sollen, wird durch theoriegeleitet entwickelte Kategorien und (sofern notwendig) Unterkategorien bezeichnet.“⁴⁴⁶ C) Darüber hinaus sei es das Ziel der typisierenden Strukturierung, das Ausgangsmaterial zu interpretieren, „indem sie besonders markante Bedeutungsgegenstände herausziehen und genauer beschreiben.“⁴⁴⁷ Dies können Ausprägungen sein, die entweder extrem seien oder von besonderem theoretischem Interesse seien oder besonders häufig vorkommen.⁴⁴⁸ D) Was nun die skalierende Strukturierung betrifft, sei es deren Ziel, „das Material bzw. bestimmte Materialteile auf einer Skala (in der Regel Ordinalskala) einzuschätzen.“⁴⁴⁹

⁴⁴⁴ Mayring (2003), S. 83

⁴⁴⁵ Mayring (2003), S. 85

⁴⁴⁶ Mayring (2003), S. 89

⁴⁴⁷ Mayring (2003), S. 90

⁴⁴⁸ Vgl. Mayring (2003), S. 90

⁴⁴⁹ Mayring (2003), S. 92

II.II Inhaltliche Strukturierung

Im Zuge der gegenständlichen Arbeit wird konkret die Technik der inhaltlichen Strukturierung angewandt. Das Ablaufmodell der inhaltlichen Strukturierung umfasst verschiedene Schritte.⁴⁵⁰ Von diesen fallen zwei Schritte in die Phase vor der Handhabung des Ausgangsmaterials und fünf in die Phase während der Handhabung des Ausgangsmaterials. Im Zuge der Ergebnisauswertung (=Phase nach der Handhabung des Ausgangsmaterials) werden abschließende Schritte gesetzt.

In die Phase vor der Handhabung des Ausgangsmaterials fallen:

- *Die Bestimmung der Analyseeinheiten:* Im Zuge der Bestimmung der Analyseeinheiten werden 1) die Kodiereinheit (minimaler Textbestandteil, der unter eine Kategorie fallen kann), 2) die Kontexteinheit (maximaler Textbestandteil, der unter eine Kategorie fallen kann) und 3) die Auswertungseinheit (Reihenfolge der auszuwertenden Textbestandteile) festgelegt.⁴⁵¹
- *Theoriegeleitete Festlegung der inhaltlichen Hauptkategorien:* Was die theoriegeleitete Festlegung der inhaltlichen Hauptkategorien betrifft, stellt MAYRING fest: „Welche Inhalte aus dem Material extrahiert werden sollen, wird durch theoriegeleitet entwickelte Kategorien und (sofern notwendig) Unterkategorien bezeichnet.“⁴⁵²

3.2.4.2 Während der Handhabung des Ausgangsmaterials

In die Phase während der Handhabung des Ausgangsmaterials fallen:

- *Die theoriegeleitete Bestimmung der Ausprägungen und die Zusammenstellung des Kategoriensystems:* Die theoriegeleitete

⁴⁵⁰ Vgl. Mayring (2003), S. 84

⁴⁵¹ Vgl. Mayring (2003), S. 53

⁴⁵² Mayring (2003), S. 89

Bestimmung der Ausprägungen erfolge durch eine weitere Differenzierung der Strukturierungsdimensionen, und die Zusammenstellung des Kategoriensystems basiere wiederum darauf, d. h. mit anderen Worten: Aus den Strukturierungsdimensionen und daraus hervorgegangenen Ausprägungen wird ein Kategoriensystem gebildet.⁴⁵³

- *Die Formulierung von Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln zu den einzelnen Kategorien:* Zu jeder Kategorie des im vorhergehenden Schritt gebildeten Kategoriensystems seien Definitionen zu formulieren, Ankerbeispiele zu geben und Kodierregeln aufzustellen. Als Ankerbeispiele gelten Textstellen, „die unter eine Kategorie fallen und als Beispiele für diese Kategorie gelten sollen.“⁴⁵⁴ Kodierregeln ermöglichen klare Kategorisierungen bei etwaigen Zuordnungsproblemen.⁴⁵⁵
- *Der Materialdurchlauf (Fundstellenbezeichnung):* Das Material wird gelesen. Fundstellen werden z. B. mittels Farbstift markiert.
- *Der Materialdurchlauf (Bearbeitung und Extraktion der Fundstellen):* In diesem Zusammenhang „wird das so gekennzeichnete Material je nach Ziel der Strukturierung [...] bearbeitet und aus dem Text herausgeschrieben.“⁴⁵⁶
- *Die Überarbeitung, gegebenenfalls Revision von Kategoriensystem und Kategoriendefinition:* Dieser Schritt ist eine Iteration, die solange wiederholt wird, bis Kategoriensystem und Kategoriendefinition im Zuge der Materialdurchläufe präzise anwendbar sind.⁴⁵⁷

3.2.4.3 Nach der Handhabung des Ausgangsmaterials

In die Phase nach der Handhabung des Ausgangsmaterials fällt z. B. die Ergebnisaufbereitung. Diese besteht etwa aus der Paraphrasierung des

⁴⁵³ Vgl. Mayring (2003), S. 83

⁴⁵⁴ Mayring (2003), S. 83

⁴⁵⁵ Vgl. Mayring (2003); S. 83

⁴⁵⁶ Mayring (2003), S. 83

⁴⁵⁷ Vgl. Mayring (2003), S. 83

extrahierten Materials und der Zusammenfassung innerhalb aller Kategorien des Kategoriensystems.⁴⁵⁸

3.2.5 Report

Am Ende der Fallstudienforschung steht die schriftliche Aufarbeitung der Forschungsaktivitäten und -erkenntnisse mittels Fallstudienreport. YIN betont, wie wichtig es sei, diesen gemäß der besonderen Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe aufzubereiten. Praktiker hätten klarerweise andere Interessenslagen als Wissenschaftler. So wäre es durchaus denkbar, dass ein Report für Praktiker etwa auf eine stichhaltige Nutzenargumentation abziele, wohingegen einer für Wissenschaftler sich möglicherweise verstärkt mit Fragen zu Theorie und Methode beschäftige.⁴⁵⁹ Den Abschluss des konkreten Forschungsablaufs bildet die Nutzenargumentation.

⁴⁵⁸ Vgl. Mayring (2003), S. 89

⁴⁵⁹ Vgl. Yin (2003), S. 141ff

4 Empirische Bestimmung von Verbundkompetenz

4.1 Datenerhebung

4.1.1 Design

4.1.1.1 Fall und Untersuchungseinheiten

Als zu untersuchender Fall der gegenständlichen Forschungsaktivitäten gilt die österreichische Volksbank Gruppe, innerhalb der verschiedene Partner miteinander kooperieren (siehe Abbildung 8: Volksbank Gruppe). Die Volksbank Gruppe soll nachfolgend kursorisch dargestellt werden.

I Volksbanken

Jede einzelne Volksbank ist ein selbstständiges Unternehmen. Als derart autonomes Bankinstitut handelt sie z. B. in ihrem Steuerungsbereich (Rechnungswesen, Controlling, usw.) oder in ihrem Kundengeschäft selbstverantwortlich. Unabhängig von der Größe der einzelnen Volksbank ist das jeweilige Dienstleistungsangebot umfassend. So können weit über das bank- und finanzwirtschaftliche Grundangebot wie z. B. Finanzierung oder Kapitalanlage auch Mobilien-, Immobilien-, Versicherungs- oder Investmentbanking-Bedürfnisse usw. der Kunden gedeckt werden. Die einzelnen Volksbanken bilden die Primärstufe der zweistufigen Volksbank Gruppe und verstehen sich als „Regionalbanken mit besonderer menschlicher Nähe, die neben ihren Bankstellen via Internet-Banking rund um die Uhr für ihre Partner zur Verfügung stehen: mit bewährten, maßgeschneiderten Produkten und Dienstleistungen in allen Finanzbereichen und mit europaweiter Präsenz. Denn: Vertrauen verbindet.“⁴⁶⁰

⁴⁶⁰ Internet 28 [05.02.2008]

II Volksbank AG

Die Volksbank AG (VBAG) agiert als Spitzeninstitut der Volksbanken auf sekundärer Ebene. Sie „ist einer der führenden Finanzkonzerne in Österreich. 1922 als Spitzeninstitut des Volksbankensektors gegründet, nimmt er traditionell eine tragende Rolle als Partner der österreichischen Wirtschaft und Financier für Unternehmen jeder Größe – von KMU bis zum Großkonzern – ein.“⁴⁶¹ Mit ihren 58,2 % stellen die 65 Volksbanken der Primärstufe den Mehrheitseigentümer der VBAG, gefolgt von den 25 % der DZ-Bank-Gruppe und den 10 % der Victoria Gruppe. Weitere 6,1 % befinden sich im Eigentum der Raiffeisen Zentralbank, und 0,7 % im Streubesitz.⁴⁶²

III Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch)

Der Österreichische Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) erbringt „vielfältige Dienstleistungen für ‚seine‘ Volksbanken: Für die gesamte Primärbank, für die Funktionäre, für die Geschäftsleitung und deren Stabstellen, für den Vertrieb, die Marktfolge aktiv und passiv sowie für das Back Office.“⁴⁶³

Als Beispiele für Dienstleistungen für die gesamte Primärbank gelten u. a. die Bankenprüfung, die Interessenvertretung, die Strategieentwicklung, die Früherkennung oder das Risikomanagement. Was z. B. die Interessensvertretung betrifft, sei es primäres Anliegen, „die Interessen der klein- und mittelständischen Wirtschaft zu vertreten. Klein- und mittelständische Unternehmen sind nicht nur Mitglieder und Kunden der Volksbank, sondern auch vielfach Mitglieder der Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften nach dem System Schulze-Delitzsch.“⁴⁶⁴

⁴⁶¹ Internet 29 [05.02.2008]

⁴⁶² Vgl. Internet 30 [05.02.2008]

⁴⁶³ Jahresbericht des

Österreichischen Genossenschaftsverbands (Schulze-Delitzsch), 2003, S. 36

⁴⁶⁴ Jahresbericht des

Österreichischen Genossenschaftsverbands (Schulze-Delitzsch), 2003, S. 36

Als Beispiele für Dienstleistungen für den Vertrieb gelten u. a. die Volksbanken-Beratung und die Verbund-Koordination. Ziel der Volksbanken-Beratung ist „die Unterstützung der Volksbanken zur Verbesserung der Markt- und Kundenorientierung, Betreuungsqualität, Produktivität.“⁴⁶⁵ Ziele der Verbund-Koordination sind „‚Koordination‘, ‚Innovation‘ und ‚Controlling‘, um für die Volksbanken Kosteneinsparungen, Effizienzsteigerungen und Marktvorteile erzielen zu können.“⁴⁶⁶

Für die Volksbank Gruppe sind der Volksbanken-Marketingausschuss (VB-MA) und der Volksbanken-Organisationsausschuss (VB-OA) von besonderer Bedeutung. Die Entscheidungsrichtung geht vom VB-MA zum VB-OA. Der Marketingausschuss fasst insbesondere über die „Festlegung der langfristigen Geschäftspolitik und des marktstrategischen Gestaltungswillens des Volksbanken-Verbundes im Einvernehmen mit dem Gruppentag Kredit über Vorschlag der ÖVAG-Marketingabteilung (VBAG-Marketingabteilung, der Verf.) unter Festlegung der Hauptziele in den Bereichen Kundensegmente und Produktbündel“⁴⁶⁷ Beschluss. Der Organisationsausschuss hingegen fasst hinsichtlich der „Umsetzung des marktstrategischen Gestaltungswillens des Verbundes sowie Festlegung des strategischen Gestaltungswillens des Verbundes in spezifisch organisatorischen Fragen“⁴⁶⁸ Beschluss.

IV Verbundziel der Volksbank Gruppe

An dieser Stelle sei die eingangs vorgestellte Ausgangshypothese in Erinnerung gerufen, dass Akteure im Top-Management eigenständiger Genossenschaften eine besondere genossenschaftliche Verbundkompetenz benötigen, um gemeinschaftliche Ziele des genossenschaftlichen Verbunds zu erreichen. Was ist

⁴⁶⁵ Jahresbericht des

Österreichischen Genossenschaftsverbands (Schulze-Delitzsch), 2003, S. 87

⁴⁶⁶ Jahresbericht des

Österreichischen Genossenschaftsverbands (Schulze-Delitzsch), 2003, S. 89

⁴⁶⁷ Interne Arbeitsunterlage (Volksbank AG) 2005

⁴⁶⁸ Interne Arbeitsunterlage (Volksbank AG) 2005

nun das zentrale gemeinschaftliche Ziel des genossenschaftlichen Verbunds der Volksbank Gruppe?

Dieses wird in einem wichtigen Leitsatz des Leitbilds der Volksbanken formuliert: „Starker Verbund: Mit einem starken Verbund wollen wir die Selbständigkeit und Eigenbestimmtheit unserer Volksbanken fördern. Die Volksbankengruppe repräsentiert die immer wichtiger werdende flexible Organisationsform der überschaubaren, selbständigen Einheiten, die durch ein gemeinsames Auftreten im Verbund die Wirkung einer großen und starken Bank- und Finanzgruppe erreicht. Durch diese Einbettung in den starken nationalen und internationalen Volksbanken-Verbund werden die Vorteile einer kundenorientierten Regionalbank mit den Vorteilen einer dezentralen Allfinanzgruppe optimal kombiniert. Alle Verbundeinrichtungen müssen daher ebenfalls als komplementäre und subsidiäre Organisationen auf die Vision und die Leitsätze ausgerichtet sein. Die Verbundeinrichtungen werden subsidiär und komplementär tätig. Die Leistungen der Verbundunternehmen werden marktkonform, kompetent und kostenoptimal erbracht. Die Volksbanken bedienen sich vorrangig der Verbundleistungen und akzeptieren Verbundentscheidungen, die im Sinne des Förderauftrages und nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Zweckmäßigkeit erfolgen. Insbesondere bei der Beratung von Existenzgründern nützen die Volksbanken auch das Know-how und die Erfahrung gewerblicher Waren-, Dienstleistungs- und Produktivgenossenschaften sowie Verbundgruppen. Unser Verhalten im Verbund erfolgt auf der Grundlage der Verbundverfassung und den Grundsätzen ordnungsgemäßer Geschäftsführung und beinhaltet als wesentliches Merkmal auch die gegenseitige Treue im Verbund.“⁴⁶⁹

⁴⁶⁹ Internet 3 [05.07.2007]

Das sich in engster Anlehnung an diesen Leitsatz erschließende genossenschaftliche Verbundziel ist die Förderung der Selbständigkeit und Eigenbestimmtheit der Volksbanken (= WAS?) durch Verbundkooperation (= WIE?), das sind z. B.

- die vorrangige Inanspruchnahme der Verbundleistungen durch die Volksbanken,
- das Akzeptieren von im Sinne des Förderauftrages erfolgenden wirtschaftlichen, sparsamen und zweckmäßigen Verbundentscheidungen,
- das auf der Verbundverfassung und den Grundsätzen ordnungsgemäßer Geschäftsführung (GOG) basierende Verbundverhalten und
- die Ausrichtung aller komplementären und subsidiären Verbundeinrichtungen, deren Leistungen marktkonform, kompetent und kostenoptimal erbracht werden, auf die Vision und die Leitsätze.⁴⁷⁰

Gemäß der kursorisch dargestellten Struktur der Volksbank Gruppe werden 1) die Gruppe der selbstständigen Volksbanken 2) die Volksbank AG (VBAG) und 3) der Österreichische Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) als multiple Untersuchungseinheiten festgelegt.

4.1.1.2 Datenquellen

Innerhalb der o. a. Untersuchungseinheiten könnten Datenquellen seitens der Organisation und Datenquellen seitens der Individuen festgelegt werden.⁴⁷¹ Als Datenquellen seitens der Organisation gelten relevante Dokumente der 3 Ebenen verbundlicher Regelungen: 1. Ebene) Verbundverfassung (Verbandssatzung) 2. Ebene) Verbindliche Verbundregelungen 3. Ebene) Leitlinien, Empfehlungen gelten.⁴⁷² Als Datenquellen seitens der Individuen gelten Experteninterviews mit ausgewählten Interviewpartnern.

⁴⁷⁰ Vgl. Internet 4 [05.07.2007]

⁴⁷¹ Vgl. Yin (2003), S. 75f

⁴⁷² Vgl. Hofinger (2005), S. 123

Welche der beiden Datenquellen im Rahmen der nachfolgenden Forschungsaktivitäten vordringlich genutzt werden muss, ergibt sich aus den Forschungsfragen. Diese lauten: 1) Welche Kompetenzklassen hat Verbundkompetenz? 2) Welche Kompetenzaspekte je Kompetenzklasse hat Verbundkompetenz? Kern dieser Fragen ist somit, wie Verbundkompetenz tatsächlich „ausgeprägt ist“, und wie sich Verbundkompetenz in der Praxis des täglichen Handelns manifestiert. Stichhaltige Antworten können demnach nur aus empirisch fundierten Beobachtungen ausgewählter Experten abgeleitet werden, denen darüber hinaus aufgrund ihrer Position und Funktion auch selbst Verbundkompetenz zuzuschreiben ist. Vor diesem Hintergrund werden Experteninterviews als Datenquelle festgelegt. Würden die Forschungsfragen allerdings im Kern darauf zielen, wie Verbundkompetenz „ausgeprägt sein soll“, dann würde die Wahl auf die alternative Datenquelle fallen. Stichhaltige Antworten könnten dann nämlich auch aus normativem Schrifttum abgeleitet werden.

4.1.2 Experteninterviews

Experteninterviews liefern empirische Daten. Grundsätzlich, d. h. also auch im Zusammenhang mit den gegenständlichen Forschungsaktivitäten, erfüllen sie die Funktion, „spezifisches und konzentriertes Wissen ausgewählter Personen zu einem eingegrenzten Themenbereich abzufragen.“⁴⁷³ Als Experten gelten männliche oder weibliche „Personen, die als Akteure des Untersuchungsfeldes über spezifisches Handlungs- und Erfahrungswissen verfügen. Sie repräsentieren i. d. R. bestimmte Organisationen oder Institutionen und verfügen über internes Organisationswissen (Betriebswissen).“⁴⁷⁴ Welche Experten nun tatsächlich zum Interview eingeladen werden, richtet sich „nach der Auswahl bestimmter Organisationen, nach Reputation und Position von relevanten Akteuren bzw. Personen, nach Einflussmöglichkeiten bzw. Beteiligung von Personen an relevanten Entscheidungen bzw. Handlungen.“⁴⁷⁵

⁴⁷³ Internet 31 [27.08.2007]

⁴⁷⁴ Internet 32 [27.08.2007]

⁴⁷⁵ Internet 33 [27.08.2007]

Als Bezugsrahmen zur Auswahl der Experten wurde die Volksbank Akademie festgelegt, weil die Untersuchungseinheiten durch die Mitglieder verschiedener Personengruppen innerhalb der Volksbank Akademie repräsentativ abgebildet werden (siehe Tabelle 2: Repräsentative Personengruppen).

Personengruppen (Personen insg.)	Interviewte Personen/repräsentativ für			
	VB	VBAG	ÖGV	VU
Beirat (10)	5	2	3	-
Vorstand (3)	1	1	-	1
Mitarbeiter (20)	-	-	-	3
Weitere (k. A.)	-	-	2	-
Legende: VB: Selbstständige Volksbanken (inkl. NÖ-Hypobank) VBAG: Volksbank AG ÖGV: Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) VU: Verbundunternehmen				

Tabelle 2: Repräsentative Personengruppen

Quelle: Eigene Darstellung

Der Expertenstatus der Gesprächspartner legitimiert sich wie folgt:

1. Die Gesprächspartner besitzen im Rahmen ihrer jeweiligen Position Einsicht auf relevante Handlungen bzw. Entscheidungen zum Thema „Verbund“ bzw. setzen selbst relevante Handlungen oder treffen selbst relevante Entscheidungen.
2. Den in der Volksbank Akademie agierenden Beiräten, Vorständen und Mitarbeitern sind Praxis und/oder Forschung zum Thema „Kompetenz“ thematisch zuzurechnen.

Die nachfolgenden Personen stellten ihre geschätzte Expertise zur Verfügung (jeweils in alphabetischer Reihenfolge):

- Mitglieder des Beirats der Volksbank Akademie
 - o Dir. Dkfm. Ernst Ahammer (Volksbank AG)
 - Ort: Volksbank AG, Peregringasse 3, 1090 Wien
 - Zeit: Montag, 26. März 2007, 09:30
 - o Vst.-Dir. Dr. Rainer Borns [Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch)]
 - Ort: Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze - Delitzsch), Löwelstraße 14, 1013 Wien
 - Zeit: Dienstag, 10. April 2007, 08:00
 - o Verbandspräsident KR Dir. Dkfm. Werner Eidherr [Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch), Volksbank Kufstein reg. Gen.m.b.H]
 - Ort: Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze - Delitzsch), Löwelstraße 14, 1013 Wien
 - Zeit: Donnerstag, 14. Juni 2007, 08:30
 - o KR Dir. Erich Hackl (Volksbank AG)
 - Ort: Volksbank AG, Peregringasse 3, 1090 Wien
 - Zeit: Donnerstag, 29. März 2007, 08:30
 - o Dir. Mag. Adi Hammerl (Volksbank Alpenvorland reg. Gen.m.b.H.)
 - Ort: Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze - Delitzsch), Löwelstraße 14, 1013 Wien
 - Zeit: Mittwoch, 11. April 2007, 13:00
 - o Dir. Gottfried Hemetsberger (Volksbank Vöcklamarkt-Mondsee reg. Gen.m.b.H.)
 - Ort: Volksbank Akademie, Schottenring 3/2, 1010 Wien
 - Zeit: Mittwoch, 21. März 2007, 11:00

-
- o Verbandsanwalt Prof. DDr. Hans Hofinger [Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch)]
 - Ort: Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze - Delitzsch), Löwelstraße 14, 1013 Wien
 - Zeit: Montag, 26. Februar 2007, 08:30
 - o KR Dir. Dr. Wilhelm Miklas (Niederösterreichische Landesbank-Hypothekenbank AG)
 - Ort: Niederösterreichische Landesbank-Hypothekenbank AG, Wipplingerstr. 4, 1010 Wien
 - Zeit: Mittwoch, 28. März 2007, 08:30
 - o Dir. Walter Pannagl (Waldviertler Volksbank Horn reg. Gen.m.b.H.)
 - Ort: Waldviertler Volksbank Horn reg. Gen.m.b.H., Hauptplatz 10, 3580 Horn
 - Zeit: Freitag, 13. April 2007, 10:00
 - o Dir. Josef Tändl (Volksbank für den Bezirk Weiz reg. Gen.m.b.H.)
 - Ort: Volksbank für den Bezirk Weiz reg. Gen.m.b.H., Florianiplatz 1, 8200 Gleisdorf
 - Zeit: Donnerstag, 5. April 2007, 13:00
 - Mitglieder des Vorstands der Volksbank Akademie
 - o Dr. Markus Bunk, (Volksbank Akademie)
 - Ort: Volksbank Akademie, Schottenring 3/2, 1010 Wien
 - Zeit: Mittwoch, 21. Februar 2007, 16:00
 - o Dir. Erich Fuker (Volksbank Baden e. Gen.)
 - Ort: Volksbank Baden e. Gen., Hauptplatz 9-12, 2500 Baden
 - Zeit: Freitag, 6. April 2007, 10:00
 - o Dir. Mag. Harald Posch (Volksbank AG)
 - Ort: Volksbank AG, Peregringasse 3, 1090 Wien
 - Zeit: Mittwoch, 11. April 2007, 14:00

-
- Mitarbeiter der Volksbank Akademie
 - o Mag. Oliver Bruck
 - Ort: Volksbank Akademie, Schottenring 3/2, 1010 Wien
 - o Birgit Eder
 - Ort: Volksbank Akademie, Schottenring 3/2, 1010 Wien
 - o Mag. Christina Tanzer
 - Ort: Universität Wien, Wasagasse 12/2/1, 1090 Wien

 - Weitere Interviewpartner
 - o Mag. Wolfgang Schmidt [Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch), Verbandssekretär]
 - Ort: Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze - Delitzsch), Löwelstraße 14, 1013 Wien
 - Zeit: Montag, 26. Februar 2007, 09:45
 - o Prof. Dr. Clemens Steindl [Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch)]
 - Ort: Österreichischer Genossenschaftsverband (Schulze - Delitzsch), Löwelstraße 14, 1013 Wien
 - Zeit: Montag, 26. März 2007, 13:15

4.1.3 Gesprächsleitfaden

Der Gesprächsleitfaden ist der zentrale Rückhalt des Interviewers während der Durchführung des Experteninterviews. Er gewährleistet dem Interviewer die notwendige konzeptionelle Schlüssigkeit seiner Fragen und hält dem Interviewpartner gleichzeitig die Vielschichtigkeit seiner Antworten offen. Bei der Gestaltung des Gesprächsleitfadens sind demnach die nachfolgenden Aspekte ganz besonders zu berücksichtigen: „1) Der Leitfaden sollte klar strukturiert sein und eine logische, d.h. für den Interviewten nachvollziehbare Ordnung erkennen lassen. 2) Die Fragen sollten kurz und allgemeinverständlich formuliert sein. [...]. 3) Es sollten vorrangig Einschätzungsfragen gestellt werden, die Auskunft über Erfahrungshintergründe und Beurteilungsmuster der Experten geben. [...]. 4) Der Leitfaden sollte detaillierte Steuerungsanweisungen für den Gesprächsverlauf

enthalten, um die inhaltliche Linie nicht zu verlieren. [...].“⁴⁷⁶ Der verwendete Gesprächsleitfaden ist im Anhang zu finden.

4.1.4 Gesprächstranskription

Im Zuge der Übertragung des gesprochenen Wortes in die Schriftform verwendete ich das folgende Transkriptionssystem:

Zeichen	Bedeutung
..	kurze Pause
...	mittlere Pause
....	lange Pause
.....	Auslassung
/eh/	Planungspausen
/ehm/	
((Ereignis))	nicht-sprachliche Handlungen, z.B. ((Schweigen))((zeigt auf ein Bild))
((lachend))	Begleiterscheinungen des Sprechens (die Charakterisierung steht vor den entsprechenden Stellen)
((erregt))	
((verärgert))	
<u>sicher</u>	auffällige Betonung, auch Lautstärke
s i c h e r	gedehntes Sprechen
()	unverständlich
(so schrecklich?)	nicht mehr genau verständlich, vermuteter Wortlaut

Tabelle 3: Transkriptionssystem nach Hoffmann-Riem (1984), S. 331

Quelle: Kukartz (2005), S. 47

Es handle sich dabei um eines der „wohl am häufigsten verwendeten Regelsysteme bei der einfachen Transkription verbaler Daten für die qualitative und quantitative Auswertung.“⁴⁷⁷ Ergänzend werden im konkreten Arbeitsgebrauch die Zeichen „(...)“ und „[...]“ voneinander unterschieden. Die Zeichenfolge „(...)“ bedeutet die akustische Unverständlichkeit von Gesagtem. Die Zeichenfolge „[...]“ bedeutet die Auslassung von Textpassagen innerhalb eines wörtlichen Zitats. Anonymisierungen werden <<von Pfeilen umklammert und kursiv>> dargestellt.

⁴⁷⁶ Internet 34 [27.08.2007]

⁴⁷⁷ Internet 35 [27.08.2007]

4.2 Datenanalyse

4.2.1 Referenztheorie

Als Referenztheorie der theoriegeleiteten Differenzierung wurde die Kompetenztheorie nach ERPENBECK/ROSENSTIEL festgelegt. Diese unterscheidet zwischen nicht-integrierten Kompetenzklassen und integrierter Kompetenzklasse. Da von der theoretischen Trennschärfe dieser Kompetenzklassen bei gleichzeitiger Praxisnähe klare Vorteile in Rahmen der Auswertungsaktivitäten zu erwarten waren, wurde diese Wahl getroffen.

I Nicht-integrierte Kompetenzklassen

Als nicht-integrierte Kompetenzklassen gelten die fachlich-methodische, die sozial-kommunikative und die personale:

- Fachlich-methodische Kompetenz wird definiert als „die Disposition einer Person, bei der Lösung von sachlich-gegenständlichen Problemen geistig und physisch selbstorganisiert zu handeln, d. h., mit fachlichen und instrumentellen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten kreativ Probleme zu lösen, Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten; das schließt Dispositionen ein, Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch selbstorganisiert zu gestalten, sowie die Methoden selbst kreativ weiterzuentwickeln.“⁴⁷⁸
- Sozial-kommunikative Kompetenz gilt als „die Disposition einer Person, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d. h., sich mit anderen kreativ auseinander- und zusammenzusetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten, und neue Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln.“⁴⁷⁹

⁴⁷⁸ Erpenbeck/Rosenstiel (2003), S. XVI

⁴⁷⁹ Erpenbeck/Rosenstiel (2003), S. XVI

-
- Personale Kompetenz wird definiert als „die Disposition einer Person, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d. h., sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln, eigene Begabungen, Motivationen, Leistungsvorsätze zu entfalten und sich im Rahmen der Arbeit und außerhalb kreativ zu entwickeln und zu lernen.“⁴⁸⁰

II Integrierte Kompetenzklasse

Davon wird die integrierte Kompetenzklasse unterschieden:

- Aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenz wird bestimmt als „die Disposition einer Person, aktiv und gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln und dieses Handeln auf die Umsetzung von Absichten, Vorhaben und Plänen zu richten – entweder für sich selbst oder auch für andere und mit anderen, im Team, im Unternehmen, in der Organisation. Diese Dispositionen erfassen damit das Vermögen, die eigenen Emotionen, Motivationen, Fähigkeiten und Erfahrungen und alle andere Kompetenzen – personale, fachlich-methodische und sozial-kommunikative – in die eigenen Willensantriebe zu integrieren und Handlungen erfolgreich zu realisieren.“⁴⁸¹ In diesem Zusammenhang wird die kritische Diskussion eröffnet, ob ebendiese Integration sinnvoll sei und ob aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen überhaupt eine eigene Gruppe bilden sollten. Dazu wird ausgeführt: „Es finden sich jedoch oft Personen – beispielsweise in der Gruppe der Unternehmer und des oberen Managements – deren fachlich-methodischen, sozial-kommunikativen und personalen Kompetenzen eher mäßig sind, deren Qualität jedoch vor allem darin besteht, gesetzte Ziele, komme was wolle, zu erreichen, die als >>Durchreisser<< gefürchtet und bewundert sind. Aktivitäts- und

⁴⁸⁰ Erpenbeck/Rosenstiel (2003), S. XVI

⁴⁸¹ Erpenbeck/Rosenstiel (2003), S. XVI

Umsetzungsstärke hat unseres Erachtens einen eigenen, deutlich abgrenzbaren und messbaren Kompetenzcharakter.“⁴⁸²

Jeder theoretischen Kompetenzklasse stellen ERPENBECK/ROSENSTIEL die korrespondierende tatsächliche Kompetenzgruppe bei: „Die bisher eingeführten Kompetenztypen und Kompetenzklassen gründen sich auf sehr allgemeine theoretische Vorstellungen über menschliche Problemlösungs- und Handlungsprozesse. Erstere stützen sich auf Vorstellungen von zielgerichteter versus zieloffener Selbstorganisation. Letztere auf eine nahe liegende Subjekt-Objekt-Struktur des selbstorganisierten – geistigen und physischen – Handelns. Sie entwerfen ziemlich direkte Abbilder realer Selbstorganisations- und Handlungsprozesse und lassen sich insofern als (>>reales Sein<< modellierende) ontologische Klassifizierungen charakterisieren. [...]. Im Folgenden erweitern wir dies um methodologische Klassifizierungen. Je nach eingesetzten Messmethoden und methodologischen Ansätzen erhalten wir unterschiedliche Sichtweisen auf das, was Kompetenzen >>sind<<.“⁴⁸³ So gehört zur Klasse fachlich-methodischer Kompetenz die Gruppe der fachbetonten Qualifikationen. Zur Klasse der sozial-kommunikativen Kompetenz gehört die Gruppe der sozialen Kommunikationsvoraussetzungen. Die Klasse der personalen Kompetenz umfasst die Gruppe der Persönlichkeitseigenschaften. Und schließlich geht es in der Klasse der aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenz um Arbeits- und Tätigkeitsdispositionen.⁴⁸⁴

III Verwendung

Aus dieser Referenztheorie wird das Kategoriensystem abgeleitet, das wie ein Suchraster über die Transkripte der Experteninterviews gelegt werden kann, um systematisch Fundstellen gleicher Art identifizieren und in Gruppen und Untergruppen ordnen zu können.

⁴⁸² Erpenbeck/Rosenstiel (2003), S. XVII f

⁴⁸³ Erpenbeck/Rosenstiel (2003), S. XXV

⁴⁸⁴ Vgl. Erpenbeck/Rosenstiel (2003), S. XVIII

4.2.2 Kategoriensystem

Analog zur o. a. Schablone ergeben sich also die u. a. Kategorien.

4.2.2.1 Erste Hauptkategorie

Fundstellen werden der 1. Hauptkategorie zugeordnet, wenn die vom Experten getätigten Aussagen differenziertes Handeln betreffen. Gemäß der o. a. Kompetenztheorie von ERPENBECK/ROSENSTIEL ergeben sich theoretisch drei Unterkategorien:

- *Fachlich-methodische Kompetenzklasse und davon umfasste fachliche Qualifikationen:* Fundstellen werden dieser Unterkategorie zugeordnet, wenn die vom Experten getätigten Aussagen selbstorganisiertes Handeln betreffen, das auf die Lösung von sachlich-gegenständlichen Problemen abzielt. Dazu zählen wie genannt z. B. die kreative Problemlösung unter Rückgriff auf fachliche und instrumentelle Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die sinnorientierte Einordnung und Bewertung von Wissen, die methodische Gestaltung von Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen.
- *Sozial-kommunikative Kompetenzklasse und davon umfasste soziale Kommunikationsvoraussetzungen:* Fundstellen werden dieser Unterkategorie zugeordnet, wenn sie kommunikations-, kooperations-, gruppen- und/oder beziehungsrelevant sind.
- *Personale Kompetenzklasse und davon umfasste Persönlichkeitseigenschaften:* Fundstellen werden dieser Unterkategorie zugeordnet, wenn die vom Experten getätigten Aussagen reflexiv selbstorganisiertes Handeln betreffen. Dazu zählen wie genannt z. B. Aussagen zu Selbsteinzuschätzungen, Aussagen zur Entfaltung produktiver Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder, Aussagen zur Entfaltung eigener Begabungen, Motivationen, Leistungsvorsätze oder Aussagen zur kreativen Entwicklung im Rahmen der Arbeit und außerhalb.

4.2.2.2 Zweite Hauptkategorie

Fundstellen werden der 2. Hauptkategorie zugeordnet, wenn die vom Experten getätigten Aussagen integriertes Handeln betreffen.

- *Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzklasse und davon umfasste Arbeits- und Tätigkeitsdispositionen:* Die integrierte Kompetenzklasse vereint die drei oben angeführten Klassen zu einer Klasse und stellt eine übergeordnete Einheit dar. In Vorschau auf die empirische Datenlage ergeben sich zur 2. Hauptkategorie verschiedene Unterkategorien:
 - o *Genossenschaftliche Überzeugung:* Fundstellen werden dieser Unterkategorie zugeordnet, wenn sie die genossenschaftlichen Überzeugungen der Akteure thematisieren.
 - o *Ökonomische Effekte:* Fundstellen werden dieser Unterkategorie zugeordnet, wenn sie die ökonomische Zweckrationalität der Akteure hinsichtlich etwaiger Skalen- und Verbundeffekte thematisieren.
 - o *Partnerschaftliche Orientierung:* Fundstellen werden dieser Unterkategorie zugeordnet, wenn sie die interpersonale Partnerschaftlichkeit der Akteure behandeln.
 - o *Spannungsfelder genossenschaftlichen Handelns:* Fundstellen werden den Spannungsfeldern „Ertrags- vs. Nutzenorientierung“, „Unabhängigkeit vs. Abhängigkeit“ oder „Hierarchie vs. Kooperation“ zugeordnet.

4.2.3 Hauptkategorie differenzierten Handelns

Im Zuge der empirischen Erhebungen stellte ich meinen Interviewpartnern unter anderem die Frage, was die typischen Merkmale eines Akteurs in der Volksbank Gruppe sein sollten, um zur Zielerreichung „Starker Verbund“ beitragen zu können. Ich bat um eine freie, spontane Assoziation und erhielt die

mannigfaltigsten Antworten. Welche normativen Aussagen zu etwaigen Einzelaspekten der Verbundkompetenz tätigten die Experten?⁴⁸⁵

EXPERTE D polarisiert und versucht, Verbundkompetenz mit der Stärke des Kontrasts zu beschreiben: „Nachhaltigkeitsorientierung’ versus ‚kurzfristiger Erfolg’ ... [...] ... ‚Netzwerkorientierung’ versus ‚einsame Entscheidung’ ... [...] ... ‚die Bereitschaft, gemeinsam Dinge zu entwickeln und dieses Wissen auch zu teilen’ versus ‚Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln’ ... [...] ... die Bereitschaft zum Tätigkeitswechsel, das heißt, in einem Verbund von Unternehmen auch einmal eine andere Funktion zu übernehmen, um aus der Außenperspektive auch Dinge zu beobachten.“

EXPERTE E sieht einen zentralen Punkt in der Demut des Geschäftsleiters: „Also, das Wort ‚Bescheidenheit’ würde ich durch ‚Mut zum Dienen’ oder ‚Demit’ ersetzen, aber es kommt glaube ich in Etwa dort hin. Und im Gegensatz zum Shareholder-Value sollte wirklich jeder Geschäftsleiter das Wohlergehen der Kunden, der Mitglieder im Auge behalten. Weil dann fährst du einfach langfristig und nachhaltig am besten.“

EXPERTE G hebt die soziale Kompetenz hervor und bringt sie in besonderen Zusammenhang mit der Mitarbeiterführung: „Also, in erster Linie, wenn ich das auf meine bisherige Erfahrung als Geschäftsleiter ummünze, dann die soziale Kompetenz, die Mitarbeiterführung. Aber Mitarbeiterführung ... ich will jetzt auf keine Fremdwörter hinaus ... Mitarbeiterführung nicht als Chef, sondern eher möglichst auf gleicher Ebene ... oder versuchen, auf der selben Ebene wie die Mitarbeiter zu stehen ... das heißt: Wie ich gesagt habe ... nicht als Chef und Angestellter, sondern als Kollege und Mitarbeiter ... wenn ich das bis zu einem gewissen Grad schaffe und die Mitarbeiter das überhaupt verstehen, dann wird man auch als Bank erfolgreich sein.“

Wiederum ist die regionale Verwurzelung das bestimmende Maß der Verbundkompetenz für EXPERTE H: „Der typische Volksbankdirektor muss in

⁴⁸⁵ Aufgrund einfacherer Lesbarkeit werden die nachfolgenden Aussagen im Präsens formuliert.

seinem lokalen Bereich ... oder im regionalen Bereich ... muss er sehr ... sehr die Nähe zur Bevölkerung haben. Wenn das eine kleinere Bank ist ... was weiß ich: Nehmen wir her ... so klein sind sie auch nicht, das ist ja alles relativ ... aber nehmen wir her: <<Die Volksbank>> ... ((nachfragend)) ja? ... dann geht es also darum, dass der Chef dort einen guten Kontakt hat ... zu der Bevölkerung dort ... dass er sich die richtigen Funktionäre aussucht ... also: Dass die ... ((Beispiele bringend)) Genossenschaftsfunktionäre, Aufsichtsrat, Beirat, und so weiter ... dass die also auch sehr gut in der Region integriert sind ... ja? ... dass die dort anerkannt sind ... dass die dort eine Rolle spielen ... dass das Persönlichkeiten sind. Das ist einmal ein ganz ein wesentlicher Punkt.“

EXPERTE K stellt die Persönlichkeit des Akteurs in das Zentrum seiner Überlegungen. Standfestigkeit und Charakterstärke seien von besonderer Bedeutung. Auch Leadership wird genannt: „Also, lassen wir die Fachkenntnis und das Wissen um das Geschäft weg, weil das eine unabdingbare Voraussetzung ist. Wenn wir von den (sozialen) ... von den charakterlichen Fähigkeiten sprechen ... dann muss er natürlich ein offener, kommunikativer Typ sein. Er muss die Kunden begeistern, er muss die Mitarbeiter begeistern, er muss die Funktionäre begeistern ... er muss standfest sein, sowohl ... er muss gerecht sein ... aber standfest meine ich auch ... (und die Gefahr besteht schon, dass man eben im Verkauf ein Stück von seiner Persönlichkeit mitverkauft) ... davor ist natürlich zu warnen! Dass er Prinzipien hat, dass er Dinge macht, und sich darauf stürzt und fokussiert. Und dass er Dinge nicht macht und auch Dinge vermeidet, die er letzten Endes nicht machen sollte und nicht machen dürfte ... also: Eine gewisse Charakterstärke ... eine positive Ausrichtung auf Werte des Christentums, des Abendlandes ... wie auch immer ... dass sind also Voraussetzungen, die er haben muss ... wie gesagt ... Begeisterungsfähigkeit ... Leadership muss er in sich tragen, weil er muss auch akzeptieren, dass seine eigene Leistung geringer sein muss ... als die Summe der Leistung der Mitarbeiter. (Je mehr er weiß, sein Umfeld zu motivieren) ... in seinem Sinne zu arbeiten ... desto erfolgreicher wird sein Unternehmen sein. Die Aufgaben sind groß, das ist gar keine Frage. Er hat ja wirklich viele fachliche Herausforderungen: Im Steuerrecht, in der Juristerei, in der Betriebswirtschaftslehre, und dann soll er noch vom Fach was verstehen ...

und so weiter ... aber Leadership ist natürlich in seiner Gesamtheit ... ist natürlich hier ganz wesentlich.“

EXPERTE P stellt zwei zentrale Überlegungen in den Mittelpunkt seiner Ausführungen zu der o. a. Frage. Zum einen betont er die Notwendigkeit einer Orientierung am partnerschaftlichen Miteinander, zum anderen zeichnet er das Bild eines Wechselspiels, zu dem der Akteur befähigt sein müsse: „Er muss einfach jemand sein ... [...] ... der es versteht, in der jeweiligen Region mit Kunden, Partnern, Funktionären ... einfach genau dieses partnerschaftliche Miteinander aufzubauen, das uns Volksbanken ausmacht. Wir sind einfach mehr als nur Anbieter von Dienstleistungen ... ja? ... wir wollen einfach mehr an ... an kulturellen und sonstigen Werten auch vermitteln können ... das heißt: Mit Menschen umgehen ... das vermitteln ... das ist sicher eine essentielle Sache ... und das schließt natürlich auch das Handeln ... im Innenverhältnis mit ein ... ja? ... bezogen auf die Mitarbeiter ... da gibt es ja keinen Unterschied zwischen dem Außen- und dem Innenverhältnis. Das ist ganz entscheidend. Ganz wichtig auch ... das Vermögen, den Blick in die Zukunft zu richten ... einfach über die jeweilige Situation oder Konstellation hinaus, Dinge zu antizipieren ... [...] ... und da bin ich schon beim dritten Punkt ... in der Lage zu sein, diesen Verbundaspekt, diese übergeordneten Belange ... auch mitzudenken ... [...] ... weil es ist ja natürlich immer auch ein Wechselspiel zwischen der Notwendigkeit sich vor Ort zu beweisen und letztlich auch rechtfertigen zu müssen vor seinen Gremien ... aber auch diesen übergeordneten Aspekt ... immer präsent zu haben ... und entsprechend auch Entscheidungen zu treffen ... und mit zu tragen, die in dem Zusammenhang wichtig sind ... also: Dieses Wechselspiel ist ganz, ganz wichtig.“

Des Weiteren sei die Meinung des EXPERTEN Q aufgezeigt, der die Verbundkompetenz des Akteurs nicht in das Verbundumfeld der einzelnen Volksbanken, sondern in die einzelne Volksbank selbst verortet: „Dass er primär schaut, dass sein Haus in Ordnung ist. Weil der Verbund hat nichts davon, wenn jemand sich im Verbund besonders stark engagiert, dort vielleicht heiße Luft produziert ... und dabei das eigene Haus den Bach runter geht. Also, primär ist es wichtig, dass die Volksbank vor Ort ganz einfach stark ist. Das stärkt auch den Verbund.“

EXPERTE R führt aus: „Ein auch sozial engagierter, offener Mensch, der in der Lage ist, mit allen zu kommunizieren ... der an einer Führungsarbeit interessiert ist, die Kompetenz weitergibt und die Mitarbeiter fordert ... und der absolut zukunftsorientiert denkt. Er sollte eine entsprechende Position in der Gesellschaft, in der er lebt, wahrnehmen ... das heißt: Er muss sich auch in diese Gesellschaft integrieren ... und was die Zukunft betrifft: Dass er sich permanent mit Weiterentwicklungen, mit Inhalten auseinandersetzt.“

Mit prägnant gebündelten Antworten auf die Frage zu etwaigen Ausprägungen der Verbundkompetenz rundet sich dieser Einblick ab:

- EXPERTE L führt aus: „Offen, kommunikativ ... ganz guter Zuhörer ... und schneller Lösungsanbieter ...“
- EXPERTE O stellt fest: „Zielorientiert ... ausgeglichen ... oder: Ausgleichend, sachlich ... uneigennützig, bis zu einem gewissen Grad ... teamfähig ... (schnell im Kopf).“

Die bisher abgebildeten Aussagen zu etwaigen Einzelaspekten der Verbundkompetenz sind ausgesprochen heterogen. Seine Eindrücke zur Heterogenität der Verbundkompetenz verdichtet EXPERTE F in den nachfolgenden Aussagen (siehe Interviewausschnitt 1):

Int Was ich jetzt gerne tun möchte, ist, auf die Menschen zu sprechen zu kommen, die an dieser Zusammenarbeit beteiligt sind ... und da denke ich, dass man sagen kann: Es wird Menschen geben, mit denen die Zusammenarbeit besser funktioniert, und es wird Menschen geben, mit denen die Zusammenarbeit weniger gut funktioniert. Was ich jetzt gerne von Ihnen hätte, ist, dass Sie sich jeweils zu diesen beiden Gruppen einen Archetypus, eine Urform vergegenwärtigen und in weiterer Folge diese Menschen miteinander vergleichen ... wobei mir wichtig ist: Ich bin nicht an den Namen interessiert, sondern einfach nur an dem Vergleich, den Sie aus Ihrem Erfahrungswissen anstellen. Natürlich möchte ich Ihnen alle Zeit geben, die Sie brauchen ... und wenn Sie soweit sind, sagen Sie es mir

bitte, dann können wir gerne weiter machen ...

F Aha.

/kurz wartend/

Na ja, ich habe mir schon ein bisschen Gedanken gemacht, zu einer derartigen Frage ... dass die möglicherweise oder wahrscheinlich kommen wird ... aber ich bin mir nicht sicher, ob ich da einen Archetypus für beide Seiten bringen kann oder bringen will ... weil ich glaube, dass all die Personen, mit denen ich zu tun habe im Verbund auf ihre Art und Weise beitragen ... für den Verbund ... die einen vielleicht mehr, die anderen vielleicht weniger ... letztlich kann man aber nur an den Resultaten, sage ich einmal, erkennen, ob die Zusammenarbeit funktioniert, und ob die Kompetenzen, die die betreffenden Personen mitbringen und auch einbringen ... ob diese Kompetenzen für den Verbund gut sind ... den Verbund weiterbringen. Ich denke mir: Es gibt natürlich die unterschiedlichsten Typen im Verbund, nur jeder bringt sich auf seine Art ein und ist auf diese Art wichtig.

Int ((Gedanken fortführend)) Weil er Bilder aufzeigt ...

F Ja, weil er Bilder aufzeigt ...

Int ... die auch bedacht werden müssen!

F Genau. Der schaut vielleicht primär auf sich und versucht möglicherweise für sich und sein Institut möglichst viel heraus zu holen, aber da ist eben dann der gesamte Verbund gefordert, darauf entsprechend zu reagieren, und sich vielleicht Gedanken darüber zu machen, ob dass, was derjenige herausholen möchte ... ob das nicht für alle gut wäre ... und wie kann man den Verbund dahin bringen, dass alle in den Genuss dieser Vorteile kommen!?

Oder: Ich glaube ganz einfach, dass der Verbund als Ganzes besser gewappnet ist, auch gegenüber Einflüssen von außen oder Gefahren, die von außen kommen, wenn man sich im Inneren auch mit schwierigen Leuten ... sage ich einmal ... auseinander zu setzen hat ... als wenn man ausschließlich die sozial höchst Kompetenten im Verbund hat ... oder diejenigen, die nur auf das Gemeinwohl ausgerichtet sind. Die sind natürlich auch wichtig, die braucht man auch, aber: Ich möchte nicht sagen, dass die wichtiger sind, als diejenigen, die als schwierig empfunden werden.

Int ((Zusammenfassend)) Es geht also letztlich darum ... unabhängig von den Typen ... es geht darum: Was bringt den Verbund weiter!?

F ((Worte aufgreifend)) Ja!? Was bringt den Verbund weiter!? ... so würde ich es sehen ... und wenn ich mir anschau, dass der Verbund ... aus meiner Sicht ... sehr gut aufgestellt ist momentan, dann muss ich daraus auch schließen, dass die Zusammensetzung des Verbundes und die Kompetenzen, die im Verbund vertreten sind, wohl eine gute Mischung bieten ... momentan.

Also, ich möchte es jetzt nicht so schwarz/weiß malen: Was ist eine gute Kompetenz ... und welche Kompetenzen wären jetzt ungünstig für den Verbund ... sondern: Ich glaube, es macht die Mischung ... das führt mich aber andererseits auch wieder dazu, dass ich sage: Es gibt keine...

/kurz wartend/

... das ist vielleicht jetzt nicht sehr produktiv für die Arbeit, aber ...

Int ((Gedanken aufgreifend)) Ganz im Gegenteil ... sehr interessanter Aspekt ... aus der Erfahrung der bisherigen Gespräche: Es ist eine vollkommen andere Perspektive, die Sie jetzt einbringen. Und Perspektiven sind für mich wichtig. Weil Sie als erster sagen, dass Sie diesen Vergleich nicht

anstellen möchten, weil Sie jeden für sich als Erfolgsfaktor für die Weiterentwicklung des Verbundes sehen ... wenn ich das richtig verstanden habe ...

F Genau. Genau.

Int Das ist eine wichtige Perspektive.

F Natürlich: Wenn man von den ... ich nenne sie eben: Schwierige, die eben nicht unbedingt den Verbund vor Augen haben mit ihren Zielen, sondern vielleicht das Wohl des einzelnen Unternehmens ... primär ... wenn man zu viele von denen hat, wird es den Verbund auch zerreißen, irgendwann einmal ... nur ich gehe davon aus, dass wir eine Normalverteilung haben, der Kompetenzen, wie wir sie in jeder anderen Gemeinschaft, Gesellschaft auch haben, die über die Jahre hinweg funktioniert ... so auch in diesem Verbund ... das ergibt sich ohnedies, dieses Gefüge an Kompetenzen ... und somit besteht aus meiner Sicht heute nicht die Gefahr, dass einzelne Personen aufgrund Ihrer Ausprägungen den Verbund gefährden können ... im Gegenteil ... ich glaube: Alle, die wir hier sind, bereichern den Verbund auf ihre Art.

{...}

Interviewausschnitt 1

Quelle: Experteninterview E

Auch EXPERTE K betont aus seiner Erfahrung heraus die Vielzahl der agierenden Personen und umschreibt diese Heterogenität des Verbundverhaltens wie folgt: „Und die menschliche Breite bei hunderteinundvierzig Direktoren ist natürlich ... da ist alles vertreten, was Gott bei Menschen veranlagt hat. Das ist keine Frage.“

Im Zusammenhang mit Kritikäußerung und Diskussionsverhalten spricht auch EXPERTE M diese Heterogenität an, indem er meint: „Wir haben, glaube ich, bei den Primärbanken ... in etwa ... hundertfünfzig Geschäftsleiter ... würde ich jetzt

so Daumen mal Pi ... schätzen. Und wenn ich jetzt noch die Verbundorganisationen dazurechne, dann werden wir wahrscheinlich auf einen Pool von hundertachtzig bis zweihundert Personen kommen. Dass es in einer derartigen Größe ganz einfach ... also, sagen wir: Zu einem Aufeinanderprallen verschiedenster Typen und verschiedenster Interessen kommt ... ist vollkommen klar. Ich glaube, ich sehe es auch so ... dass ein Verbund davon lebt, dass wir hier ein heterogenes Verhalten drinnen haben, und das ist auch gut so. Es ist auch gut so, dass kritische Leute aufstehen ... und durchaus ihre Kritik äußern ... und dass man ... aus meiner Sicht im Verbund ... eigentlich hier ein weitgehend vernünftiges Diskussionsverhalten an den Tag legt.“

Wie sich zeigt, ergibt sich aufgrund der immensen Heterogenität der Daten in keiner der im Kategoriensystem differenzierten Unterkategorien auch nur ansatzweise eine theoretische Sättigung. Deshalb bleiben die dokumentierten Fundstellen von einer Kategorisierung unbeeinflusst.

4.2.4 Hauptkategorie integrierten Handelns

Innerhalb der integrierten Kompetenzklasse können vier Schwerpunktthemen verdichtet werden:

1. Genossenschaftliche Überzeugung
2. Ökonomische Effekte
3. Partnerschaftliche Orientierung
4. Spannungsfelder

4.2.4.1 Genossenschaftliche Überzeugung

Als ein zentraler Schwerpunkt lässt sich das Thema „genossenschaftliche Überzeugung“ identifizieren.

Manche Experten tätigen allgemeine Aussagen zu dem genossenschaftlichen Bewusstsein. Ohne dieses konkreter auszuführen, betonen sie dessen fundamentale Bedeutung für die Zusammenarbeit im Verbund:

- Auf die Frage, was die typischen Merkmale eines Akteurs im Verbund sein sollen, um das o. a. Verbundziel zu erreichen, antwortet EXPERTE N: „((Sofort, im Brustton)) Na ja, sie müssen einmal selbst daran glauben! Ich glaube, das ist ein ganz wesentlicher Punkt. Alles andere hat keinen Sinn! Mit jemandem noch ... über ... Sachliches/Fachliches und so weiter... zu diskutieren ... oder zu theoretisieren ... geht nicht. Ich glaube, es muss jemand überzeugt sein davon, dass der Verbund einen Mehrwert bietet. Das ist einmal die Voraussetzung.“
- EXPERTE I bringt seine Ansichten überzeugt auf den Punkt: „((Überzeugt)) Den kann es aus meiner Sicht so nicht geben ... weil für mich die Genossenschaftsorganisation eine ist, bei der der Einzelne mit seiner ausgeprägten Individualität die meisten Chancen hat ... daher: Bei uns ist die Vielfalt die spannende Kategorie ... und wenn ich die Führenden mir anschau, dann lassen sich die durch nichts ... eigentlich durch nichts Verbindendes ... ((ergänzend)) nur die Idee ist das Verbindende ... aber die Charaktere sind u n g l a u b l i c h unterschiedlich! Und das finde ich das Notwendige einer so diversifizierten und dezentralen Organisation ... ((begeistert)) ja, das muss ich sagen: Wenn sich eine dezentrale Organisation ernst nimmt, dann lebt sie von den unterschiedlichen Kulturen, von den unterschiedlichen Anforderungen ... ((lächelnd)) wie ein schottischer Whisky!“
- Dass er von ideologischer Überzeugung ist, bringt EXPERTE K auf individuelle Art und Weise sehr begeistert zum Ausdruck: „((Lächelnd, bewusst)) (Und ich behaupte also immer wieder:) Wenn man bei mir hinein sticht, dann rinnt es volksbankblau heraus. Ich bin also ein ... ich stehe hinter der Idee ... enthusiastisch!“

Andere Experten präzisieren ihre genossenschaftlichen Ideen, Anschauungen und Werthaltungen. In Verbindung mit dem seiner Ansicht nach erfolgreichsten

Projekt, welches die Volksbank Gruppe je durchgeführt hat, konkretisiert EXPERTE E eine seiner zentralen Überzeugungen (siehe Interviewausschnitt 2):

E ((Unmittelbar)) Ich glaube, das erfolgreichste Projekt, das der Sektor angegangen ist, und auch voll mitgetragen hat, war in den Jahren 85/86, als wir damals in einer wirtschaftlichen Krise waren ... wir waren in einer Rechtsformkrise ... und wir waren in einer Sinnkrise.

<<Mehrere Namen>> ... die wollten den Volksbankensektor ... beziehungsweise <<die Volksbank>> ... schon an <<Name>> verkaufen. Und wir haben dann aber gesagt ... wir sind auch zurückgetreten am 31. Oktober 1985 ... der Weltspartag ... und wir haben damals gesagt: Wir schaffen das aus eigener Kraft. Wir haben genügend Potenzial. Wir haben genügend Kraft ... dass wir a) die Sinnkrise, die es gegeben hat, meistern ... und dass wir b) auch die wirtschaftliche Krise meistern.

Und wir haben uns damals schneidige Ziele gesetzt bei einer Ertragskraft von 0,4 Prozent, die der Volksbankensektor damals gehabt hat ... der Bankenschnitt hat 0,7 Prozent gehabt ... da hat <<Name>> ... und ich in seinem Fahrwasser, muss ich dazu sagen ... gesagt: Wir wollen 1 Prozent nachhaltige Ertragskraft.

Damals hat <<Name>> gesagt: Das, was ihr euch da vorstellt, was auch in den GOG (Grundsätze ordnungsgemäßer Geschäftsführung, der Verf.) dann umgesetzt worden ist, das ist keine Vision, sondern eine Illusion. Vier Jahre später, im 89er Jahr, hatten wir das eine Prozent erreicht ... und seitdem auch immer wieder umgesetzt ... und der Bankenapparat ist noch immer bei 0,7 oder 0,8 Prozent.

[...]

Und da gibt es viele andere Beispiele: Das neue Risikomanagement, das wir eingeführt haben, die verstärkten Kontrollmechanismen, Innenrevision,

Früherkennungssystem, Frühwarnsystem et cetera ... das alles war, glaube ich, für unseren Sektor wichtig. Und wichtig war auch dieser 15. November 1985, Verbandstag in Schladming, als alle gesagt haben: Im Volksbankensektor sind noch so viele Leichen im Keller, der ist zu vergessen ... da haben wir gesagt: Wir glauben an uns. Und wir schaffen es aus eigener Kraft. Wir helfen uns selbst. Und die Motivation war dann einfach da. Es haben alle mitgetan.

[...]

Int Also, Sinnkrise in den Jahren 85/86. Da warst ja du sicher einer der zentralen Treiber, oder einer der zentralen Menschen, die dazu beigetragen haben, diese Sinnkrise zu überwinden.

E ((Abwartend)) Ja ...

Int ((Entwickelnd)) Motivation habe ich gehört, Leistungsbereitschaft, große Leistungsbereitschaft ... was steckt denn dahinter? Warum hast du diese Sinnkrise überwinden wollen? Oder was hast du dazu beitragen können?

E ((Überrascht)) Na ... weil ich einfach ... also, primär: Weil ich einfach daran glaube, dass der Herrgott uns genügend Fähigkeiten gegeben hat und genügend Potenzial, dass wir uns selbst helfen können.

Aber jetzt muss ich schon eines sagen: Ich war zwar derjenige, der immer marschiert ist und gesagt hat: Wir schaffen das. Aber alleine wäre das nie zu schaffen gewesen. Da hat es einen <<Name>> gegeben, da hat es einen <<Name>> gegeben ... einen <<Name>> gegeben ... und viele Volksbanker ... die einfach gesagt haben: Und wir machen mit. Und wir schaffen das. Alleine hätte das keiner machen können.

Interviewausschnitt 2

Quelle: Experteninterview E

Eine zentrale genossenschaftliche Überzeugung des EXPERTEN E betrifft also die Kraft und das Potenzial von Selbsthilfe und Solidarität. Prägnante Aussagen wie z. B. „weil ich einfach daran glaube, dass der Herrgott uns genügend Fähigkeiten gegeben hat und genügend Potenzial, dass wir uns selbst helfen können“ oder „alleine hätte das keiner machen können“ belegen dies eindrucksvoll.

4.2.4.2 Ökonomische Effekte

Der Themenbereich „ökonomische Effekte“ ist ein weiterer Schwerpunkt.

Wenn die Experten die ökonomischen Effekte thematisieren, zielen deren Aussagen häufig gleichermaßen auf Skalen- oder Verbundeffekte. Oft werden deren Existenz und Bedeutung allgemein hervor gestrichen, aber konkrete Wirkmechanismen wenig differenziert ausgeführt. Also wird in den nachfolgenden Fundstellen nicht explizit zwischen Skalen- und Verbundeffekten differenziert. Oftmals verschwimmen beide Blickwinkel ineinander.

I Erzielung ökonomischer Effekte

Das Grundprinzip der Erzielung wirtschaftlicher Effekte durch Verbundkooperation verdichtet EXPERTE K in einer starken bildhaften Darstellung. Für ihn ergeben sich die mit der Verbundkooperation verbundenen Möglichkeiten aus dem Umstand, dass die Gruppe stärker sei als der Einzelne: „Aber zweitens eine Erfassung der ... der Möglichkeiten, der Gegebenheiten, die eine einzelne Bank nicht hat, wenn sie nicht im Verbund wäre ... und das wirkliche Erkennen, und auch Anerkennen ... dieses Umstandes ... (dass man sagt): Der Verbund macht mich stärker! Gemeinsam sind wir stärker als jeder Einzelne! (Die Summe des Ganzen ist mehr als eine Addition unserer Möglichkeiten). Wir sind nicht ein Haufen Ziegeln, wir sind ein Haus.“

Entscheidende Vorbedingung beim Erzielen ökonomischer Effekte in der Volksbank Gruppe sei immer marktkonforme Leistung. Anderes habe keinen Sinn. EXPERTE R zeigt dieses Grundprinzip am Beispiel der Bildungsarbeit in der Volksbank Gruppe auf: „Das permanent sichtbare Beispiel im Verbund ist die

Akademie. Die Akademie ist ausgelagert aus dem Verband ... ist das Instrument, qualitative Entwicklung im Verbund sicherzustellen. Und hier ist ohne Probleme ... außer Randproblemen ... das Einverständnis im gesamten Verbund gegeben ... ob das jetzt das Spitzeninstitut mit seinen jetzigen Auslandsniederlassungen ist ... oder die Volksbanken sind. Also, das war eigentlich eine klare Entwicklung, wobei Voraussetzung immer Leistung ist ... also: Nicht Verträge, die Druck ausüben, die jemanden zwingen sollen, innerhalb so eines Verbundes ... sondern Leistung. Die Leistung muss stimmen, dann wird sie angenommen, auch innerhalb des Bundes. Auch die Verpflichtungen innerhalb des Bundes müssen sich am Markt orientieren ... und wenn sie nicht marktgerecht sind, sind sie auch für den Verbund nicht geeignet. (Weil das funktioniert dann nicht.)“

Für EXPERTEN P liegt der Schlüssel zum Erfolg der Volksbank Gruppe darin, sich struktur-inhärente Merkmale zum nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu machen. Er sieht auf der Kostenseite die sich aus den Skalen- und Verbundeffekten ergebenden Möglichkeiten, und er sieht auf der Ertragsseite die Stärke der regionalen Verwurzelung. EXPERTE P bringt es wie folgt auf den Punkt: „Ganz einfach ... um es drastisch zu vereinfachen: Dass man auf der Kostenseite ... alle Möglichkeiten ausschöpft, die das Gesamte bietet ... ja? ... nämlich der Verbund in seiner Gesamtheit ... und auf der Ertragsseite ... spricht auf der Kundenseite ... die Stärke ausspielt, die uns eigen ist, aufgrund der Struktur ... ja? ... das in einer Wechselwirkung zu haben ... das wäre das Mega-Asset des Verbundes ... ja? ... weil die Economies of Scale ... die erdrücken dich ... so gut kannst du gar nicht sein, in deiner jeweiligen Region! Wir müssen einfach dort, wo es um die Economies of Scale geht, das Gesamte im Auge behalten ... und dort, wo es um die Menschen geht, um die Kunden geht ... dort müssen wir den Trumpf der Verwurzelung ausspielen. Und diese Balance gilt es einfach optimal zu definieren ... nicht nur zu definieren, sondern auch zu leben!“

II Bedeutung ökonomischer Effekte

Viele Beispiele, die die Erzielung von Skalen- und Verbundeffekten verdeutlichen, nennt EXPERTE K. Dabei legt er den Schwerpunkt beispielhaft auf drei zentrale Bereiche: 1) Kreditrisikomanagement 2) Zahlungsverkehr 3)

gesetzliche Rahmenbedingungen. Bedeutsam erscheint dabei seine Einschätzung, dass hinsichtlich der Bedeutung der Skalen- und Verbundeffekte nicht zwischen kleinen und großen Volksbanken zu differenzieren sei, d. h. mit anderen Worten, dass die Effekte für alle Volksbanken unabhängig von ihrer Größe von gleicher existenzieller Bedeutung seien: „Keine Volksbank ist so groß, alle Anforderungen ... beginnend bei Basel II, beginnend bei MIFIT, beginnend bei SEPA ... alle Gesetzesänderungen, alles, was aus Brüssel kommt, alle Meldewesenbestimmungen, alle Kontakte zur ÖNB, zur FMA ... dass alles so zu regeln ... alle Gesetzesänderungen in Arbeitsrichtlinien in die Führung des Hauses umzumünzen. Da halte ich also keine Volksbank für groß genug. Wenn sie es täte, dann hätte sie Kostenfaktoren, die sie ... die sie nicht bewältigen könnte.“

Vor dem Hintergrund der vielen legislativen Erfordernisse thematisiert EXPERTE M die ökonomische Bedeutung der Verbundkooperation für einzelne kleinere Volksbanken: „Wir haben natürlich noch einige sehr kleine Primärgenossenschaften ... also, sagen wir: Im Verbund drinnen ... die wären natürlich ... ohne die Existenz des Verbundes ... und ohne die Einrichtung der Verbundunternehmen ... die würden sich schon enorm schwer tun ... all das abzudecken ... und da komme ich wieder zurück auf diese ganzen gesetzlichen Erfordernisse, die ja bei weitem noch nicht abgeschlossen sind ... die noch immer ... also: Auf etwas Neues draufkommen ... und uns auch immer wieder mit neuen Arbeiten zudecken ... und die weitere Personalressourcen von uns fordern, um für die Erfüllung all dieser Dinge zu sorgen. Und für die ist natürlich eine absolute Lebensnotwendigkeit ... also, sagen wir: Die Verbundeinrichtungen zu haben und zu nutzen.“

III Beispiele für ökonomische Effekte

Eine aufschlussreiche Perspektive zu den ökonomischen Effekten bringt EXPERTE N ein, indem er gedanklich den Verbund und die Verbundkooperation als weitere Stufe der genossenschaftlichen Idee entwickelt: „Und daraus ... ist meines Erachtens ... dieser Verbund sehr leicht ... [...] ... verständlich, wenn ich den Verbund ... ich sage immer: Als eine weitere Stufe der genossenschaftlichen Idee sehe. Das heißt, die Genossenschaften sind einfach ein Kooperationsmodell,

ein Zusammenarbeitsmodell. Das heißt, es haben Einzelne erkannt, dass man, wenn sie zusammenarbeiten ... eben das Rad nicht fünfmal erfinden muss. Das habe ich im Team ... wie man so schön sagt ... unter den Mitarbeitern genau so ... wenn sie zusammenarbeiten, dann muss nicht jeder alles neu erfinden ... sondern dann gibt es einen Experten für ... weiß ich nicht: Für Wertpapier ... und den anderen Experten für Werbung. Und wenn die zwei zusammenarbeiten, dann können sie mehr weiterbringen. Und das ist auf Verbundebene meines Erachtens genauso.“

EXPERTE K verstärkt diese Sicht. Auch er thematisiert die Vorteile koordinierter Entwicklungsarbeit: „So! Jetzt kann sich jede Volksbank über ... [...] ... Probleme einzeln Gedanken machen, das wäre natürlich unsinnig ... [...] ... aber hier kann es nicht sein, dass siebenundfünfzig Volksbanken dann mit vierhundert Vorschlägen kommen und ein jeder anders agiert, was dann nicht zu bewerkstelligen ist ... was dann vom Rechenzentrum nicht zu bewältigen ist ... und was also in den Medien ja überhaupt nicht verstanden wird ... da heißt es immer: Die Volksbank verlangt das, die Volksbank verlangt jenes ... und in Wirklichkeit sind es siebenundfünfzig ... völlig selbstständige rechtliche Körperschaften, die einen eigenen (Verwaltungskörper haben.)“

EXPERTE O zeigt ein anschauliches Beispiel für ökonomische Effekte aus dem Bereich der Vertriebsunterstützung. Er stellt heraus, wie wichtig die ausgewogene Balance der Interessenslagen bei der Erzielung von Skalen- und Verbundeffekten sei. Es seien sowohl Verbund- als auch Eigeninteressen gegeneinander abzugleichen. EXPERTE O meint: „Es sind da Verbundinteressen und Eigeninteressen parallel zu sehen. Die Verbundinteressen waren einfach, dass sich alle anderen Banken erspart haben, so etwas selbst zu entwickeln, oder im großen Stil teuer zuzukaufen. Und unser Vorteil war, dass wir A) die Weiterentwicklung auf Sektorbasis gestellt haben ... damit die Eigenverantwortlichkeit und die Kostenführerschaft ... da auch weggebracht haben ... (war ja unser Kostenbereich im Vorfeld.) Und wir haben auch einen Teil der Entwicklungskosten vom Verbund ersetzt bekommen.“

Anhand eines anderen Beispiels zeigt EXPERTE G, dass das Prinzip der Erzielung von Verbundeffekten auch im Bildungsbereich wirke. Je mehr Mitarbeiter für die Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme angemeldet seien, umso eher komme diese überhaupt erst zustande. Erst durch eine gewisse Mindestteilnehmeranzahl sei die Durchführung der Weiterbildungsmaßnahme ökonomisch sinnvoll: „Früher war es so, dass <<ein Verbundunternehmen>> Schulungen angeboten hat ... das haben sie jetzt eigentlich abgewürgt, das geht nur mehr gegen Kostenersatz ... jetzt haben wir uns, bei uns oben ... <<die Volksbank>> und <<die Volksbank>> ... zusammengetan ... wir möchten so eine Schulung haben ... haben gemeinsam <<beim Verbundunternehmen>> angefragt: Wir hätten Interesse, wir stellen die Räumlichkeiten zur Verfügung, und sie sollen uns jemanden schicken ... das heißt: Wir zwei Banken haben uns zusammengetan ... jede Bank hat drei oder vier Teilnehmer gehabt ... das sind die Youngsters, wenn sie anfangen ... damit sie eine Grundschulung bekommen ... [...] ... da haben wir eine Kooperation gemacht: Zwei Volksbanken, jede für sich wäre zu klein, da wäre <<vom Verbundunternehmen>> keiner gekommen ... und da haben wir gesagt: Zwei Banken gemeinsam bringen die entsprechende Anzahl zusammen ... und jetzt schicken sie uns jemanden zur Schulung ... also, das ist ein Punkt, wo ich sage: Ok, da kann man auch im Kleinen kooperieren.“

EXPERTE E thematisiert das Verbundrating, das als derivater ökonomischer Effekt der Verbundkooperation betrachtet werden kann. Er entwickelt eine historische Perspektive, aus der der Wille zur Zielerreichung, nämlich der Vergabe des Ratings durch die Rating-Agentur, anschaulich hervorgeht: „Oder Verbundrating! Die Idee ist nicht von mir, die ist von <<Name>> gekommen ... dann in seinem Gefolge von <<Name>>... aber ich bin voll aufgesprungen, und da haben auch viele gesagt: Das kriegen wir nie. Und ich kann mich erinnern, von <<der Bank>> der <<Name>> ... und der <<Name>> von <<dem Beratungsunternehmen>> ... die haben alle gesagt: Ein dezentraler Sektor kriegt das nicht, das macht keine Rating-Agentur. Und voriges Jahr haben wir das Rating gekriegt. Zwar nicht von der Agentur, mit der wir die meisten Verhandlungen geführt haben, sondern <<von der Rating-Agentur>>, aber das ist letztendlich gleichgültig. Wir haben es erreicht.“

EXPERTE N hebt die Bedeutung des Verbundratings hervor, das er auch als ökonomischen Effekt der Verbundkooperation sieht: „Also, wie gesagt: Es fängt bei der Sicherheit an. Ich muss dann immer vorher dem Kunden auch erklären, warum ich so sicher bin. Und jetzt haben wir ... wie gesagt ... aufgrund des Verbundes ... <<von der Rating-Agentur>> ein A-Rating erhalten. Jetzt hat jede Bank, solange sie sich zu dem Verbund bekennt ... hat ein A-Rating ... kann also zum Kunden gehen und sagen: Ich habe das gleiche Rating wie die hundertmal größere <<Bank>> ... ((erklärend)) also: Hundertmal ... das ist jetzt von <<der Volksbank>> aus gesehen ... [...] ... ich werde natürlich immer nur argumentieren, dass das ein Verbundnutzen ist ... [...] ... aber das ist ja gerade ... das können wir nur machen, solange der Verbund etwas Positives ist, solange der Verbund sich in einer Dynamik weiter entwickelt ... und etwas Gescheites daraus entsteht, und das ist im Moment der Fall, dann kann man ... Stichwort: Verbundrating ... dann kann man auch internationalen Rating-Agenturen erklären: Was ist der Verbund!? Und warum ist der Verbund gut – bonitätsmäßig, ideenmäßig, konzeptmäßig!? Dann glauben das die Rating-Agenturen, und dann geben Sie ihr entsprechendes Rating ab ... mit einer gleichen Bonitätsstufe wie <<eine Bank>>, wie <<eine Bank>>. Ich meine: Das ist sensationell! Und da kann man nur sagen: Dieser Nutzen, der ist in Geld eigentlich nicht aufzuwiegen ... wenn ihn die Volksbank erkennt. Und da gibt es eben ... laufend Volksbanken, die das eben auch marktmäßig umsetzen können ... dass sie auch mit diesem A-Rating in die Werbung gehen. Dann haben sie ihren Nutzen! Dann haben sie ihren Nutzen! Auch die Großen. Noch mehr als die Kleinen! Ja?“

IV Ökonomische Effekte und Förderauftrag

Die Verbundkooperation bringt Skalen- und Verbundeffekte, die für alle Volksbanken von wichtiger, und für viele davon sogar von lebenswichtiger Bedeutung sind. Vor diesem Hintergrund zeigt EXPERTE L die Bedeutung der Skalen- und Verbundeffekte für die Erfüllung des Förderauftrags auf: „Ich bin felsenfest davon überzeugt, dass speziell in der jetzigen Zeit und in der jetzigen Entwicklung das Thema ‚genossenschaftliches Denken und Handeln‘ ... nämlich unter dem Aspekt, dass uns klar ist, dass eine Genossenschaft ein Verein mit einem Förderungsauftrag ist ... und eine Genossenschaft nicht nur daran gemessen

wird, wie viel Dividende sie ausschüttet, sofern sie überhaupt eine ausschüttet ... sondern eine Genossenschaft zum Beispiel den Zweck hat, die Region zu fördern ... zu unterstützen ... und auch regionale Projekte abzuwickeln ... die vielleicht eine Großbank nicht abwickelt ... (weil ich da gerne wohnen würde, und vielleicht in zehn Jahren auch noch eine lebenswerte Umwelt vorfinden möchte) ... ja? ... den Wert, den ich als Volksbank (beitrage) ... zum Thema: Region, regionale Entwicklung ... kann ich einfach nur dann erbringen, wenn ich dahinter gelagert ... zentrale Möglichkeiten der Unterstützung finde ... Beispiel: Ich kann mir nicht eine ganze Rechtsabteilung halten, wie <<das Verbundunternehmen>> ... ja? ... Beispiel: Ich kann mir nicht einen Zahlungsverkehr ... Auslandsgeschäft ... was weiß ich: Eine Marketingabteilung ... halten ... wie <<die Volksbank>> ... ja? ... ich tue mir auch schwer, die Kompetenz <<eines Verbundunternehmens>>... die ja zweifelsohne vorhanden ist ... hier vor Ort (aufrecht zu halten). Das geht nicht ... es ist aber so: Diese Kompetenzen brauche ich zwar nicht laufend, aber doch hin und wieder ... ja? ... manche laufend, manche hin und wieder ... um hier vor Ort sozusagen ... mein Ziel, meinen Zweck zu erfüllen. Und das macht es so spannend ... ja? ... und deswegen ist es wichtig!“ EXPERTE L verweist also darauf, dass die durch die Verbundkooperation erzielten ökonomischen Effekte die regionale Förderung und auch die regionale Projektabwicklung überhaupt erst ermöglichen.

Auch nach Ansicht des EXPERTEN N liegt die Aufgabe der einzelnen Volksbank nicht im Größenwachstum, sondern in der regionalen Orientierung. „Und jeder, der eben nicht meint, in der Größe liegt das Heil ... weil wie gesagt: Da gibt es nach oben keine Grenze ... der muss sich an etwas Anderem orientieren. Und da gibt es eben meines Erachtens die Alternativen ... dass man sagt: Ich habe eben eine andere Aufgabe, die Region. Und das ist eines der wenigen Abgrenzungskriterien, die wir für die Genossenschaftsbanken überhaupt finden können, ohne dass wir in diese Versuchung geraten, einem Größenwachstum nachzulaufen, wo wir kein Ende finden. Wie gesagt, der ganze Volksbankenverbund zusammen hat ... (achtzig Milliarden) Bilanzsumme jetzt ... das ist ja im internationalen Vergleich eine sehr kleine Einheit ... eine sehr kleine Organisation ... ja?“

Was er unter „Ausrichtung an der Region“ bzw. unter „regionaler Orientierung“ versteht, zeigt EXPERTE R. Er verbindet damit eine dezentrale und nachhaltige Einstellung: „Das, was die Entwicklung bringen müsste, ist ... dass ... begonnen bei den Geschäftsleitern ... die Erkenntnis bestärkt wird, dass es nicht nur der jeweilige da oder dort liegende persönliche ... beziehungsweise unternehmerische Vorteil ist ... sondern dass es Umfeldbestimmung ist ... natürlich auch wieder ein Vorteil ... (aber wenn ich sage) ... diese Struktur, die Österreich hat, ist erforderlich ... um auch eine funktionierende Wirtschaft in der Zukunft sicherzustellen ... ja? ... also: Das Dezentrale ... das Hinausbringen von Kompetenz in eine Region ... je mehr ich zentralisiere, umso mehr wird eigentlich einer Region an Kompetenz entzogen ... das geht bis zu den Mitarbeitern ... [...] ... es steht nicht die Gewinnmaximierung im Vordergrund. Es ist die Nachhaltigkeit, die im Vordergrund steht ... und eben die Verbindung in die Region hinein ... und das Bewusstsein, Verantwortung dafür zu tragen. Also, das alles gehört dazu.“ EXPERTE R wies den Volksbanken eine klare Position in der österreichischen Wirtschaft zu. Die Volksbanken wären „ein Vis-a-vis der mittelständischen Wirtschaft. Sie bilden die Struktur ab ... wenn ich es auf Österreich beziehe ... von der Größenordnung der Banken ... wie sie sind ... auch zu den Unternehmen, die sie betreuen. Und das halte ich für einen wesentlichen gesellschaftspolitischen Faktor, der Österreich zu einem ... wie <<Name>> immer wieder sagt ... MustermodeLL einer gesellschaftlichen Lösung macht.“

V Ökonomische Effekte und intrapersonale Widerstände

Mit der Erzielung von Skalen- und Verbundeffekten können aber nicht nur Vorteile für das Kollektiv, sondern auch Nachteile für das Individuum verbunden sein. Nicht alle Akteure, die im Verbund miteinander kooperieren, stehen der Verbundkooperation und den damit verbundenen Skalen- und Verbundeffekten vorbehaltlos positiv gegenüber. In diesem Zusammenhang richtet EXPERTE J seinen menschlichen Blick auf allzu Menschliches. In seiner Betrachtung stellt er eine typische Situation dar, in der seiner Ansicht nach „künstliche Argumente“ gegen die Verbundkooperation vorgeschoben werden: „Na ja, und wenn sie (die Akteure, der Verf.) im Inneren darüber nachdenken ... schon natürlich: Sie kritisieren zwar alles, aber ... im Inneren dann doch darüber nachdenken ... na ja

... BOG (Back Office Gesellschaft, der Verf.) ist ein Beispiel ... na ja ... insgesamt bringen diese Zahlungsverkehrsgeschichten ... wenn sie selber darüber nachdenken ... dann doch auch etwas. Ich denke also insbesondere an ... [...] ... <<die Volksbank>> und <<die Volksbank>> ... beziehungsweise auch <<die Volksbank>>... ja? ... also: <<Name>> war ein strikter Gegner ... ((rhetorisch fragend)) BOG? Nix, der macht sich das selber ... [...] ... der will sich selber natürlich nicht wegrationalisieren in der Bank ... ((schauspielernd, gestikulierend)) es wurde argumentiert: Nein, wir machen den Zahlungsverkehr oder die Wertpapierabwicklung natürlich selber ... [...] ... wenn man es aber ehrlich rechnet, ist es einfach so, dass es in einer größeren Einheit ... natürlich auch mit gewissen Nachteilen, das ist auch klar ... aber dann habe ich natürlich ... wie heißt es so schön: Economies of Scale. Das ist eben so ... ja? ... und das geben sie natürlich nicht zu! Sie haben immer nur den Finger ... zu Recht ... in der Wunde, wo eben irgendetwas nicht funktioniert.“

4.2.4.3 Partnerschaftliche Orientierung

Als weiterer Schwerpunkt lässt sich das Thema „partnerschaftliche Orientierung“ erkennen.

EXPERTE P thematisiert einen für ihn auszumachenden Volksbank-Spirit, der den Menschen bereits in die Wiege gelegt sei: „((Ins Wort, positiv)) Nein ... also: Ich bin überzeugt, dass es diesen ... diesen Volksbank-Spirit gibt ... der uns letztlich in die Wiege gelegt worden ist ... weil einfach die Volksbanken eine ganz bestimmte Zielsetzung hatten und haben. Und das impliziert einfach die schon angesprochene regionale Verwurzelung ... das partnerschaftliche Miteinander ... das wechselseitige Unterstützen ... auch das Informelle, auch das Gesellige ... ja? ... das ist etwas, das für uns in hohem Maße typisch ist ... und das sehr, sehr prägend ist, was unsere (Gruppe) betrifft ... und das erlebe ich einfach ... das erlebe ich einfach in vielerlei Hinsicht ... bei Meetings dieser Art ... aber auch bei anderen Konstellationen.“

Ein augenfälliger Ausdruck des partnerschaftlichen Miteinanders ist das Maß an persönlicher Verfügbarkeit, das die Akteure einander widmen. EXPERTE L zeigt

dies anhand des gegenseitigen Umgangs bei sektoralen Veranstaltungen auf: „Wir haben ... und das ist glaube ich auch besonders im Volksbankensektor ... wir haben nach wie vor eine ganz, ganz, ganz flache hierarchische Struktur, weil ... schauen Sie: Ich bilde mir nichts darauf ein ... aber wenn ich mir vorstelle: Ob ich jetzt nach Wien fahre ... oder irgendein Geschäftsleiterkollege ... es wird nie die Situation geben, dass <<ein Vorstandsvorsitzender>> ... oder <<ein Vorstandsvorsitzender>> ... wenn er da ist ... nicht Zeit hat. Oder wenn es irgendwo eine gemeinsame Veranstaltung gibt, dass alle ehrfürchtig vor <<einem Vorstandsvorsitzenden>> oder vor <<einem Vorstandsvorsitzenden>> stehen. Das gibt es nicht! Das sind <<der Vorname>> und <<der Vorname>> ... verstehen Sie mich?“

Darüber hinaus verweist EXPERTE K darauf, dass er anderen Akteuren nicht nur bei sektoralen Veranstaltungen, sondern auch im beruflichen Alltag mit einem partnerschaftlichen Verständnis gegenüberstehe: „Die Zusammenarbeit im Verbund ist eine fordernde, eine fördernde und ... und es gibt natürlich immer wieder einzelne Geschäftsbereiche, die (nachzuziehen) sind. Manchmal fühlen wir das, bevor es die Basis bemerkt ... oder braucht. Manchmal hinken wir ein bisschen nach ... und der Druck, dem wir uns natürlich immer stellen, kommt von der Basis. Und ich glaube ... es gibt hunderteinundvierzig Volksbankdirektoren ... ich bin mit allen mindestens sehr gut bekannt ... also: Wenn da wo ein Problem auftaucht, dann kann jeder zum Hörer greifen. Ich bin gern bereit ... also: All das auch dementsprechend zu kanalisieren. Ich glaube, das funktioniert sehr gut.“

EXPERTE J geht so weit zu sagen, er mache im zwischenmenschlichen Umgang keinen Unterschied zwischen einem Mitarbeiter (einem Indianer) und einem Vorstandsvorsitzendem (einem Häuptling) (siehe Interviewausschnitt 3):

J Das war ganz entscheidend ... natürlich die wirtschaftliche Sanierung Mitte der achtziger Jahre ... [...] ... und dass man sich gemeinsam GOG gegeben hat ... also: Grundsätze ordnungsgemäßer Geschäftsführung ... aber: Ohne die Indianer ... von der Kassa angefangen bis hin zum Kreditreferenten und zum Kreditabteilungsleiter ... der ein entsprechendes Know-How hat ...

und natürlich auch die Verkaufskompetenz ... gewinnst du keinen Krieg!
Da kann der Geschäftsleiter ...

Int ((Kommentierend)) Viele sagen ‚Indianer‘ ... das höre ich jetzt schon zum
fünften oder sechsten Mal: ‚Indianer‘.

J Ja, das sage ich schon dreißig Jahre!

Int (Verbindet irgendwie!?)

J ((Lächelnd, abermals)) Die Indianer und der Häuptling! Es gibt eben die
Indianer mit zwei Federn, und drei Federn, und fünf Federn ... und ich
behandle meinen Chauffeur genau so wie <<den Vorstandsvorsitzenden>>
... also: Da mache ich keinen Unterschied!

Interviewausschnitt 3

Quelle: Eigene Darstellung

Diese Ausrichtung auf die partnerschaftliche Zusammenarbeit dürfe allerdings nicht den Eindruck erwecken, dass der Umgang miteinander stets reibungslos funktioniere, und die Akteure darauf bedacht seien, fortdauernd im höchsten Maße Rücksicht aufeinander zu nehmen. EXPERTE L hinterbringt die oben angeführten Aussagen, ergänzt sie allerdings um eine kantige Perspektive: „Aber ich glaube auch, dass ein Teil unserer Gemeinschaft darin begründet ist, dass hier grundsätzlich ... und dieses Talent, das hat nicht jeder ... dass die meisten grundsätzlich sehr gesellige, aufgeschlossene, offene Typen sind. Das heißt nicht, dass nicht gestritten wird, bis die Fetzen fliegen ... das ist es nicht! Aber im Grunde nach ist es so, dass die Menschen zusammenhalten.“ Mit dem Volksmund könnte man meinen, dass dort, wo – partnerschaftlich – gehobelt wird, auch Späne fallen.

4.2.4.4 Spannungsfelder

Ein weiterer Schwerpunkt lässt sich in drei thematisierten Spannungsfeldern erkennen. Diese sind

1. „Ertrags- vs. Nutzenorientierung“,
2. „Unabhängigkeit vs. Abhängigkeit“ und
3. Hierarchie vs. Kooperation.

4.2.4.4.1 Ertrags- vs. Nutzenorientierung

Ein erstes Spannungsfeld breitet sich zwischen den Polen „Ertrags- vs. Nutzenorientierung“ aus. Es geht darum, dass gleichzeitig Ertrags- und Nutzenziele verfolgt werden müssen, deren Erreichung gegenläufig sein kann, d. h., wenn Ertragsziele angestrebt werden, dann kann dies auf Kosten der Nutzenziele gehen, und umgekehrt. Die nachfolgenden Aussagen zum Spannungsfeld „Ertrags- vs. Nutzenorientierung“ zeugen von einer bewussten Auseinandersetzung der Experten mit diesem Spannungsfeld und ergeben ein heterogenes Gesamtbild hinsichtlich etwaiger Zielprioritäten.

I Zielpriorität: Nutzen wichtiger als Ertrag?

EXPERTE D thematisiert dieses grundsätzliche Spannungsfeld, in dem sich der Akteur befinde, indem er Umsatz-, Ertrags- und Nutzenmaximierungsziele voneinander abgrenzt. Dabei sieht er die Ertragsmaximierung als Nebenbedingung der Nutzenmaximierung und lässt ebendiese als Hauptbedingung genossenschaftlichen Handelns anklingen: „<<Das Verbundunternehmen>> hat kein Ertragsmaximierungsziel wie ein werbendes Unternehmen an sich, sondern hat ein Nutzenmaximierungsziel. Dieses Nutzenmaximierungsziel wird noch einmal dadurch unterstützt, dass die Mitglieder <<des Verbundunternehmens>> ... wir sind ja <<Rechtsform>> ... gleichzeitig auch die Kunden sind ... das heißt: Wir sehen Mitglieder und Kunden als zwei Seiten der gleichen Medaille. Im Unterschied dazu hat <<das Unternehmen>> ein großes Ziel: Ertragsmaximierung und Umsatzmaximierung

... wobei die Umsatzmaximierung eine Basis für die Ertragsmaximierung ist. Natürlich ist auch klar, dass <<das Verbundunternehmen>> eine Ertragsorientierung braucht. Auch wir haben Investitionskosten, auch wir haben natürlich Sach- und Personalkosten ... vollkommen klar, die müssen finanziert werden. Das ist aber nur eine strenge Nebenbedingung ... das heißt: Auf Dauer geht es natürlich nicht ohne vernünftigen Ertrag, aber es ist kein vordergründiges Ziel.“

II Zielpriorität: Nutzen und Ertrag gleich wichtig?

EXPERTE O lässt in seiner Aussage weitestgehend offen, welche Bedingung er als Haupt- und welche er als Nebenbedingung sieht. Er spricht dieses Spannungsfeld als Widerspruch an, dessen Pole von der Priorisierung für ihn nicht weit auseinander lägen. Vielmehr seien sie für ihn sogar „das sympathische an einer Volksbank ... dieser scheinbare Widerspruch ... einerseits wirtschaftlich erfolgreich zu sein ... andererseits Nutzen stiftend zu sein ... als betriebswirtschaftlich geführtes Unternehmen. Und diese Nutzenstiftung ist der Bereich, den ich immer wieder sehe ... ich darf da das Beispiel bringen: Diese klassischen <<Volksbanken>>, die entweder regional sehr spezialisiert sind ... <<Beispiel>> ... aber auch die wirklichen Berufsgruppenbanken ... <<Beispiel>> ... wenn man mit den Akteuren dort spricht, dann erkennt man an der Gestik, an der Mimik, an der Art, sich zu äußern ... dass die mit Haut und Haaren da drinnen sind ... ja? ... und das ist für mich das Faszinierende an diesem Sektor. Und für meine Kollegen und mich ... [...] ... ist es ... von der Priorisierung her ... nicht weit auseinander: Der wirtschaftliche Erfolg und die Nutzenstiftung für die Region.“

III Zielpriorität: Ertrag wichtiger als Nutzen?

In deutlichen Worten stellt EXPERTE R klar, dass man sich hinsichtlich des Handelns der Akteure keine großartigen Illusionen zu machen brauche. Funktionieren könne ein dezentraler Sektor nur, „wenn die Kraft des Einzelinstitutes und auch das Interesse des Einzelinstitutes stark genug sind. Das ist also auch in der Verantwortung ... an der ersten Stelle. Ist dort nicht die

Sicherheit, nicht die Kraft gegeben, einer Weiterentwicklung ... des eigenen Unternehmens ... (und da liegt der Schlüssel bei den Führungskräften) ... dann kommt es eben zu Fusionen, weil man glaubt, dort eine Lösung zu sehen ... also: Daher steht der direkte Eigennutzen ... selbstverständlich ... absolut im Vordergrund. Da braucht man nicht großartige Illusionen (hegen). Es kann ganz einfach nicht sein, dass eine Volksbank Pleite geht ... und Kunden zu Schaden kommen, weil damit wäre die Bonität des gesamten Sektors ruiniert.“ In unmittelbarem Anschluss führt EXPERTE R die Wirkung der Kraft des Einzelinstitutes aus: „Der Effekt, der damit erzielt wird ... oder was da eigentlich im Hintergrund ist ... [...] ... also: Dezentralität ist demokratischer Faktor ... und Dezentralität braucht Vielfalt ... braucht viele Einheiten ... und wenn es geht, nicht zu große Einheiten ... denn je größer die Einheit, umso größer der Egoismus ... die Gefahr der Überschätzung der Unabhängigkeit ... und natürlich der Einsatz dieser wirtschaftlichen Stärke, um möglichst viel Nutzen aus diesem Verbund zu ziehen, aber möglichst wenig zu geben ... das sind menschliche Erscheinungen, die da durchbrechen.“

EXPERTE Q spricht gleichfalls aus, dass für ihn die Stärke der einzelnen Primärbank die vorrangige Kategorie sei. Es komme auf gute fundamentale Werte, auf eine gute Eigenkapitalausstattung und auf eine gute Ertragskraft an: „Der Verbund ist nur dann stark, wenn die einzelnen Volksbanken an sich stark sind. Wir sind jetzt insgesamt rund sechzig Volksbanken ... also sechzig autonome Volksbanken ... wie gesagt ... und wenn die Volksbank in sich ... also jede Genossenschaft und jede AG in sich ... eine schwache Bank wäre, dann wäre der Verbund genauso schwach ... klarerweise ... nur dann, wenn die Volksbanken auf guten, fundamentalen Werten stehen ... eine gute Ausstattung haben hinsichtlich Eigenkapital ... eine gute Ertragskraft haben ... das Risiko im Griff haben ... es richtig bewertet, geschätzt haben und so weiter ... dann ist auch der Verbund stark ... also: Meiner Meinung nach geht die Stärke von unten nach oben ... also: Von unten nach oben ... also: Von den Volksbanken in den Verbund ... und nicht von oben nach unten.“

Auch EXPERTE M gibt als primären Verantwortungsbereich an, die eigene Volksbank bestmöglich zu steuern: „Der primäre Verantwortungsbereich, wenn

ich das also heute von meiner Funktion her sehe ... dieser ist natürlich, hier, mein eigenes Haus, bestmöglich zu steuern ... und hier ganz einfach eine wirtschaftliche Struktur zu schaffen, die einen mittel- bis langfristigen guten Bestand unseres Hauses ermöglicht. Das liegt natürlich darin, dass man sagt ... dass man einerseits im Bereich der Risikominimierung tätig ist ... dass man natürlich ganz einfach hier Bestandszuwächse erzielen muss, um ... also, sagen wir: Die Marktposition zu verstärken ... und natürlich die große Verantwortung hat ... im Prinzip ... bei uns im Hause doch für über zweihundert Mitarbeiter einen sicheren Hafen ... wenn ich das so bezeichnen darf ... zu bieten.“ EXPERTE M räumt in unmittelbarem Anschluss auch der Nutzenorientierung eine zentrale Perspektive ein: „Und last but not least ... auch zu sagen, dass man natürlich als Regionalbank in seinem angestammten Marktgebiet ... dass man hier ... bei Leben der genossenschaftlichen Grundidee ... und das versuchen wir ... [...] ... nicht nur irgendwo etwas zu haben, das am Papier steht ... sondern das auch wirklich bei uns mit Leben befüllt ist ... dass wir durch diesen ... durch diese Tatsache uns eigentlich so positiv von den Mitbewerbern abheben ... dass das wieder die Grundlage für unsere gute Geschäftsentwicklung darstellt ... für den Zulauf von neuen Kunden.“

IV Zielpriorität: Zukunftsperspektive?

EXPERTE D projiziert das Wechselspiel von Ertrags- und Nutzenorientierung in die Zukunft des genossenschaftlichen Verbunds: „Ich glaube, dass der Zusammenhalt der Institutionen im Verbund auf Dauer nur gesichert werden kann, wenn die Nutzenorientierung im Vordergrund ist, und damit die Grundüberlegung, nämlich der Selbsthilfegedanken der Genossenschaft, im Vordergrund ist. Wenn die sehr stark ertragsorientierten Kräfte die Oberhand bekommen, wird der Verbund vergleichbar mit einer aktienorientierten oder aktienbasierten Organisationsform und verliert die (Einheit).“

4.2.4.4.2 Unabhängigkeit vs. Abhängigkeit

Ein zweites Spannungsfeld breitet sich zwischen den Polen „Unabhängigkeit vs. Abhängigkeit“ aus.

I Unabhängigkeit

Die relative Freiheit seines Handelns ist für EXPERTEN G ein wichtiges Gut. Im Rahmen der Kommunikation dieser persönlichen Wertestruktur nimmt er auch eine ideologische Grundposition ein, indem er frei nach Schulze-Delitzsch zitiert: „(Auf der Freiheit, verbunden mit der Verantwortung für deren Gebrauch, beruht die gesunde Existenz des Einzelnen und der Gesellschaft) ... das ist ja der Leitspruch von Schulze-Delitzsch ... jetzt nicht wortwörtlich, aber fast ... und ich muss sagen: Wir schätzen das sehr wohl ... draußen bei uns ... dass wir als Geschäftsleiter eine gewisse Freiheit haben, Entscheidungen zu treffen, und die Bank in eine gewisse Richtung zu lenken. Das ist auf jeden Fall etwas, von dem ich sage: Das ist mir viel wert.“

Legt EXPERTE G einen Pfeiler seiner Wertestruktur explizit dar, so tun dies EXPERTE M und EXPERTE Q zwar nicht ebenso ausdrücklich, aber dennoch wohnen auch deren Aussagen Positionierungen zu Freiheit, Autonomie und Unabhängigkeit inne. EXPERTE M bringt ein Beispiel, durch das er den Unabhängigkeitsstatus seines Handelns bedroht sieht, und gibt klar zu erkennen, dass eine etwaige Beschränkung und Einengung seiner Unabhängigkeit nicht in seinem Interesse liege: „Die andere Seite davon ist natürlich, dass hier manchmal ein bisschen ... so genannter vorauseilender Gehorsam ... aus meiner Sicht ... produziert wird ... dass man sagt: Man will bei manchen Dingen, die jetzt (hier) kommen, den Musterschüler spielen ... und manchmal auch ein bisschen zu viel an Bevormundung in die einzelnen Primärgenossenschaften hineinbringen. Ich kann da jetzt vielleicht nur als Beispiel ... weil das ganz aktuell dazu passt ... sagen: Wir haben ja seit Jahren definiert die so genannten GOG ... also: Die Grundsätze ordnungsgemäßer Geschäftsführung ... die ganz einfach gewisse Spielregeln des Sektorverhaltens schriftlich niederlegen ... und als Rahmenrichtlinie gelten. Jetzt gibt es schon seit circa einem Jahr die Diskussion,

diese GOG doch in einem wesentlichen Ausmaß zu überarbeiten und zu erweitern. Und darin sehe ich eigentlich ... und da wird es auch nächste Woche dazu eine erste Diskussionsrunde geben ... ein bisschen das so genannte ‚Über-das-Ziel-schießen‘ ... bei der ganzen Sache ... dass man ganz einfach zu viel regeln und reglementieren will. Und damit wird für mich auch ein bisschen die Selbstentfaltungsmöglichkeit der einzelnen Genossenschaft ... des Einzelnen ... der einzelnen Führungskraft in den Genossenschaften ... eingebremst. Und das ist schade. Mir ist der Hintergrund seitens <<der Organisation>> durchaus klar ... dass man leider in schöner Regelmäßigkeit immer wieder Fälle in Primär-genossenschaften, aber auch in Verbundunternehmen hat ... wo auf einmal ... mit einem ziemlich raschen Schlag ... es zu einer wirtschaftlichen Fehlentwicklung kommt. Natürlich möchte man hier ... speziell vor diesem Hintergrund ... einerseits Hilfestellung geben ... auf der anderen Seite natürlich solche Entwicklungen möglichst verhindern. Ich glaube, bei allen Reglements, die man hier aufstellt, dass es trotzdem nicht möglich sein wird ... also, sagen wir: Solche Dinge für die Zukunft zu verhindern. Das wird immer wieder etwas sein, das vorkommen kann. Es hängt natürlich dann ganz einfach mit Fehlern, die die handelnden verantwortlichen Personen in den jeweiligen Unternehmen machen, zusammen ... und ich bin mir nicht sicher, ob diese Reglementierungen wirklich dann ... also, sagen wir: Es dann ermöglichen, das für die Zukunft zu verhindern. Außerdem ist es natürlich damit verbunden, dass man ... unter Anführungszeichen ... alle anderen Beteiligten, die sowieso ‚brav und erfolgreich‘ arbeiten ... de facto mit diesen verschärften Bedingungen bestraft. U n d d a s s o l l t e e s n i c h t s e i n .“

Auf Basis der Unabhängigkeit der einzelnen Primärbanken entwickelt EXPERTE Q ein polares Zukunftsbild. In der Volksbank Gruppe gehe alles weiterhin gut, bleibe der derzeitige Autonomiestatus der einzelnen Banken erhalten, jedoch fördere man das Auseinanderdriften, enge man diesen zusätzlich ein: „Ich glaube, solange wirklich dieser heterogene Verbund ... wie Sie kurz erwähnt haben ... es wirklich versteht, diese Interessen untereinander auszubalancieren ... und nicht einfach versucht, von oben herab irgendwie die Autonomie der Volksbanken zu kappen ... solange wird es kein Problem geben. Ich glaube, wenn wirklich versucht wird ... von Seiten des Verbundes ... in die Autonomie der einzelnen

Banken einzugreifen, dann wird es eng ... ich bin überzeugt davon: Da würde sicherlich der Separatismus gefördert und auch die Zentrifugalkraft gestärkt ... dass einige ... [...] ... vielleicht aussteigen würden. Möglicherweise.“ Auch diese Worte sind Indiz dafür, dass für EXPERTEN Q die relative Freiheit seines Handelns ein wichtiges Gut darstellt.

II Abhängigkeit

Das Streben nach größtmöglicher Unabhängigkeit ist letztlich nur der eine Pol dieses Spannungsfelds. Ihm gegenüber steht der andere Pol, nämlich die Abhängigkeit. Die Ursachen dieser Abhängigkeit, in der sich die Akteure befinden, und die in engem Zusammenhang mit den o. a. ökonomischen Effekten steht, ortet EXPERTE P in den Größenordnungen, in denen sich Primärbanken bewegen. Daraus entspringe fast zwangsläufig die Notwendigkeit, irgendwo anzudocken, sich also abhängig zu machen. Und dann sei es allemal besser, ein kleiner Partner in einem genossenschaftlichen Umfeld zu sein, als ein – in Relation – noch viel kleinerer in einem hierarchischen Umfeld: „Wobei ich der Überzeugung bin, dass man in den Größenordnungen, in denen wir uns bewegen ... dass es da ... wenn überhaupt ... ganz, ganz wenige gibt, denen ich die Chance zubillige, regional in völlig autonomer Form zu überleben ... ja? ... also: Letztlich wird man irgendwo andocken müssen ... in verschiedener Hinsicht ... und lang- ... sehr, sehr langfristig ... halte ich es fast für ausgeschlossen, dass man in einer durchschnittlichen Größenordnung reüssieren kann ... angesichts der ganzen Regulierungen, Reglementierungen ... letztlich Abwicklungskosten ... und, und, und ... selbst, wenn man woanders andockt ... und das muss man ... auch wenn man differenzieren kann ... man ist dann keine ... oder: Man hat dann keine Bargaining-Power ... ja? ... dann ist man einfach auf Gedeih und Verderb ausgeliefert ... Anbietern von Dienstleistungen ... und das wird sich in Hinkunft nicht mehr ausschließlich national abspielen ... (das wird möglicherweise international sein.) ... und das fängt beim Zahlungsverkehr an ... und hört bei einer Handelsabwicklung auf, bei einer Wertpapierabwicklung. Und da wird der Spielraum auf der Kostenseite ein sehr, sehr eingeschränkter sein ... ja? ... und ich bin überzeugt, dass man da besser bedient ist, wenn man in einem Verbund unserer Art die Möglichkeit des Mitbestimmens ... und Mitgestaltens hat ... auch

in diesen Angelegenheiten ... als wenn man als dann relativ kleiner Spieler letztlich auf Gedeih und Verderb ausgeliefert ist ... ja?“

Auch EXPERTE R thematisiert Abhängigkeiten, in der sich Primärbanken befinden. Auch für ihn ist die genossenschaftliche Lösung jene mit mehr Gestaltungsspielraum. Er entfaltet diese Einstellung am fiktiven Beispiel eines etwaigen Ausstiegs einer Primärbank aus dem Verbund: „Jeder der aussteigt muss prüfen, in welche andere Art von Abhängigkeit er sich begibt. Der Verbund ... und die Organisation der Genossenschaft ... sind ein Schutz gegen Dritte. Es gibt die Verpflichtung der Liquidität ... also: Spitzeninstitut, Last Resort, Verpflichtung ... wenn er sich selbstständig macht, braucht er immer andere Banken, mit denen er kooperiert, wo er Liquidität bekommt ... und so weiter ... und wer klein ist, oder einmal schwächelt ... oder wenn es eine andere Rechtsform ist ... wenn es eine Aktiengesellschaft ist ... dann ist es nur eine Frage der Zeit ... bis man geschnupft (übernommen, der Verf.) wird. Der Verbund ... und die Form der Genossenschaft ... geben ihm überhaupt erst die Möglichkeit, sich so aufzuführen.“

4.2.4.4.3 Hierarchie vs. Kooperation

Schließlich breitet sich ein drittes Spannungsfeld zwischen den Polen „Hierarchie vs. Kooperation“ aus.

I Hierarchisches Handeln

Aus der hierarchischen Position der interviewten Experten, diese sind fast ausschließlich auf Top-Managementebene angesiedelt, erschließt sich, dass hierarchisches Handeln, z. B. in Form der Ausübung von Weisungsmacht, zentraler Bestandteil deren beruflicher Praxis sein muss. Die Akteure stellen oftmals die letzten Instanzen der entsprechenden Hierarchien dar. Sie müssen oftmals Entscheidungen treffen und Anweisungen geben, die für die Vielzahl der Mitarbeiter bindend sind. Allerdings expliziert der im Rahmen der Durchführung der Experteninterviews verwendete Fragebogen diesen Themenkreis nicht, sodass im zur Verfügung stehenden Datenmaterial auch keine entsprechenden Fundstellen ausdrücklich identifiziert werden konnten. „Hierarchisches Handeln“

als ein Pol dieses Spannungsfelds stellt somit lediglich eine, wenn auch plausible Annahme dar.

II Kooperatives Handeln

Dem entgegen kann „kooperatives Handeln“ eindeutig, d. h. mittels Fundstellen belegt, als Gegenpol identifiziert werden. In Hierarchien bedarf es einer entsprechend hohen Position, um Weisungsmacht ausüben und gestalterisch wirken zu können. Inwieweit trifft das auch auf Kooperationen zu? Inwieweit bedarf es auch in Kooperationen entsprechend hoher Positionen, um gestalterisch wirken zu können?

EXPERTE R führt aus, man müsse in einer Kooperation nicht unbedingt an der Spitze eines bedeutenden Kooperationspartners stehen, um den Modus der Kooperation maßgeblich mitgestalten zu können. Er zeigt gremiale bzw. faktische Bestimmungsgrößen auf: „In so einem Verbund ... muss man nicht unbedingt eine zentrale Stelle ... zum Beispiel den Generaldirektor <<der Volksbank>> anstreben ... um gestalterisch zu wirken. Da gibt es ja unterschiedliche Möglichkeiten ... der direkte Weg über die diversen Gremien mit Beschlüssen ... und so weiter ... oder man wählt den faktischen ... die Macht des Faktischen ... dass man zum Beispiel ... sagen wir: Bei <<dem Verbundunternehmen>> ... über die Gestaltung <<der Dienstleistung des Verbundunternehmens>> ... direkten Einfluss auf Organisation und Unternehmen der Volksbanken nimmt.“ EXPERTE R führt weiter aus, indem er diesen Willen zum gestalterischen Wirken als Bazillus bezeichnet, dem man verbunden bleibe: „Ich bezeichne das immer als Bazillus, den man hat, wenn man ... [...] ... dort, wo die Entscheidungen fallen, sitzt ... auch wenn man zu Beginn ja nicht der Entscheidungsträger ist. Aber man bereitet sie vor ... und gestaltet sie auf diese Art und Weise mit ... und dann ist das ein Bazillus, der einen nicht mehr verlässt ... also: Der Informationsbedarf und der Gestaltungsbedarf, die verfolgen einen, die bleiben ... und sind im Wesentlichen nicht die Orientierung an der Problembewältigung, sondern ... (die Orientierung an der) Zukunftsgestaltung. Das ist das zentrale Anliegen.“

Wie kann man durch kooperatives Handeln im Kooperationsumfeld gestalterisch wirken? Wodurch zeichnet sich das kooperative Handeln im Rahmen dieser Zukunftsgestaltung aus? Was sind seine Bestimmungsgrößen? Im Zuge der Datenanalyse kristallisieren sich zwei Schwerpunkte heraus, in deren Rahmen besondere Bestimmungsgrößen des kooperativen Handelns im Verbund thematisiert werden. Diese Schwerpunkte heißen:

1. Kooperative Interaktion zweier Akteure
2. Kooperative Interaktion mehrerer Akteure

4.2.4.4.3.1 Kooperative Interaktion zweier Akteure

Der erste Schwerpunkt thematisiert die kooperative Interaktion zweier Akteure. Als zwei zentrale Kategorien konnten 1) Vertrauen und 2) Hilfe erkannt werden.

I Vertrauen

Als eine Bestimmungsgröße des kooperativen Handelns im Verbund kann Vertrauen identifiziert werden. EXPERTE H verweist auf das Vertrauensverhältnis, das zwischen ihm und vielen Akteuren bestehe. Er wertet dieses Vertrauensverhältnis als Erfolg, der ihn in seinem Handeln bestärke: „Ich habe also selbst mit sehr vielen Geschäftsleitern, aus dem ganzen Land eigentlich, Kontakte, die sich entwickelt haben im Laufe der Jahre. Wir waren gemeinsam auf Seminaren ... und so weiter ... es ist eine sehr große Vertrauensbasis da ... das heißt: Wenn ich heute etwas sage ... mich hinstelle ... oder kommuniziere mit den Volksbanken ... dann wird zunächst einmal darauf vertraut, dass ich das bestmöglich mache ... und: Es wird mir dieses Vertrauen entgegen gebracht ... [...] ... und das ist mein persönlicher Erfolg, der mich freut, der mich bestärkt und so weiter ... dass ich also hier sechzig Volksbanken ... oder achtundfünfzig Volksbanken ... habe ... eigentlich alle Geschäftsleiter kenne ... sogar den ersten und den zweiten ... und dass wir hier eine sehr positive Kommunikationsbasis haben.“

EXPERTE D bringt in seine Überlegungen zum Thema „Vertrauen“ die Facette der Offenheit mit ein. Grundsätzlich bedürfe es des persönlichen Kontakts: „Ich bin überzeugt, dass das Um und Auf beim Beginn einer Kooperation der direkte zwischenmenschliche Kontakt ist. Weder ein Telefon noch ein Schriftstück ... und schon gar kein Mail ... sind geeignet, um Vertrauen zu produzieren ... also vielmehr Vertrauen zu begründen. Hier funktioniert also nur der direkte persönliche Kontakt ... der Face-to-Face-Kontakt ... das ist das Eine.“ Auf Basis dieser Vorbedingung könnten sich Vertrauen und Offenheit entwickeln, so EXPERTE D weiters: „Das Zweite ist eine Gesprächsführung, eine Verhandlungsführung, die auf gleicher Augenhöhe stattfindet ... angstfrei ... druckfrei ... [...] ... nämlich, dass Vertrauen entsteht ... dass Vertrauen entsteht ... und auch Offenheit entsteht ... dass vor allem etwas entsteht, das ich nenne: Die Überwindung der eigenen Scham ... nämlich zuzugeben, dass man in gewissen Dingen momentan nicht handlungsfähig ist ... und man also Support benötigt. Und das dauert relativ lange, weil man sich als Mensch normalerweise ja auch keine Blöße geben will ... zu sagen: Genau das hat immer schon gefehlt.“

Für EXPERTEN F stellt diese Offenheit ein Verhalten dar, mit dem man nicht falsch liegen könne. Er erkennt darin gewissermaßen ein Universalrezept im Umgang mit den verschiedensten Typen: „Also, ich versuche mich da schon einzustellen auf mein jeweiliges Vis-a-Vis ... womit man nicht falsch liegen kann, ist Offenheit, würde ich sagen ... was wahrscheinlich wenig geschätzt wird, ist das Taktieren. Für mich sind Offenheit und Aufrichtigkeit das ... ja ... wahrscheinlich das einzige Rezept, mit dem man gegenüber so vielen Leuten etwas bewegen kann.“

Wie sich auf Basis von Vertrauen und Offenheit ein zentraler Mehrwert der Verbundkooperation, nämlich transparente Erfahrungsaustauschrunden, entfaltet, zeigt EXPERTE N. Dazu führt er aus: „Und der Mehrwert liegt darin, dass eben ... ich weiß ... und das zeigen uns sehr viele Erfahrungsaustauschrunden in sehr vielen Bereichen ... und in zunehmendem Ausmaß ... dass die Banken natürlich sehen, dass sie mit zehn, zwanzig, dreißig anderen ... sich vergleichen können. Und das ist ein enormer Mehrwert ... nämlich nicht nur auf Geschäftsleiterebene, sondern auch darunter, auf Mitarbeiterebene ... der für uns selbstverständlich ist,

der für viele Mitarbeiter selbstverständlich ist ... auch bei den Seminaren in der Akademie, dass sie dort mit gleichen einfach offen reden können ... (...) ... was bei anderen Seminaren ... wie soll man sagen: Nicht so vertraulich stattfindet ... [...] ... und das geht bei den sektoreigenen Erfahrungsaustauschrunden eigentlich sehr offen und sehr transparent ... und daraus können die Banken enormen Nutzen ziehen ... dass sie sehen: Wie arbeitet eine andere in einer anderen Region, in der gleichen Größenordnung, oder mit dem gleichen Geschäftsfokus ... [...] ... und das gibt es nirgends nachzulesen, dieses Know-how. Und das bietet eben der Verbund ... [...] ... (und was die Kompetenz eben betrifft) ... ist sicherlich meines Erachtens ... ein großer Punkt dieser Erfahrungsaustausch, das gegenseitige Vertrauen ... und da (geschieht auch Know-how-Gewinn) für die einzelne Bank.“

II Hilfe

Als weitere Bestimmungsgröße des kooperativen Handelns im Verbund kann die gegenseitige Hilfe (einander helfen, Hilfe annehmen) identifiziert werden. Die Bereiche, in denen man einander abseits sektoraler Institutionen und organisatorischer Einrichtungen helfen kann, sind vielfältig. EXPERTE M bringt als Beispiel für eine angebotene Hilfestellung gegenüber anderen Primärbanken den Bereich des Eigendepot-Managements: „Oder, was auch in letzter Zeit sehr oft ein Beispiel war ... also: Nachdem wir ein sehr professionelles Management unseres A- oder Eigendepots begonnen haben ... und hier in der Zwischenzeit fast eine Vorreiterrolle im Primärbankenbereich haben ... dass wir sehr oft ... also, sagen wir: Kollegen von anderen Volksbanken zu uns einladen, sich das einmal in der Praxis anzuschauen ... ganz einfach auch mit dem Hintergedanken, dem einen oder anderen zu helfen und Gedankenanstöße zu geben, wie er damit seine Ertragssituation verbessern kann. Das ist für mich ... also, sagen wir: Gehört auch in einer gewissen Form zum Verbundverhalten dazu ... dass man sagt: Nicht nur durch die zentralen Stellen sich also hier die Hilfestellung zu holen ... die gerne gegeben wird ... und auch gemacht wird ... sondern auch ganz einfach zu sagen: Wo habe ich jetzt im Verbund ... also, sagen wir: Primärbanken, die das zum Beispiel sehr gut machen ... und kann ich mir von denen ganz einfach den für mich positiven Know-how-Transfer herausholen?“

Bringt EXPERTE M ein Beispiel für angebotene Hilfestellung aus dem Steuerungsbereich der Primärbank, so bringt EXPERTE G zwei Beispiele aus dem Kundengeschäft der Primärbank:

- „Wir machen das auch ... es gibt so genannte Benchmark-Runden ... das sind <<verschiedene Volksbanken>>, die etwa gleich groß sind ... wir treffen uns einmal im Jahr ... und machen einfach einen Erfahrungsaustausch ... das heißt: Da präsentiert jeder ganz offen seine Ergebnisse ... Girokonten, Konditionen im Sparbereich, Wertpapiere ... [...] ... ich meine, wir haben den Vorteil ... das sind Banken, die vom Einzugsgebiet gesehen, weit auseinander sind ... [...] ... das heißt: Außer Konkurrenz ... [...] ... da helfen wir uns gegenseitig aus ... und (reden, wie wir was machen können).“
- „Oder Aktionen! Ein Kollege hat gesagt, er macht so genannte Business-Breakfasts ... [...] ... um mit Kommerzkunden ins Geschäft zu kommen ... da frage ich ihn: Was machst du da genau? ... sagt er: Wir schreiben die einfach an ... und fragen, ob sie einmal auf ein Frühstück kommen wollen, wir möchten uns vorstellen ... und das haben wir zum Beispiel auch aufgegriffen. Wenn ich mit neuen Kundschaften ins Geschäft kommen will ... [...] ... laden wir sie ein, wir servieren ein kleines Frühstück ... mit Kaffee, Croissant, und so weiter ... und plauschen (reden, plaudern, der Verf.) ... da geht es um gar keine Konditionen ... das ist einfach ein gegenseitiges kennen lernen: Wer sind wir? Was könnten wir anbieten? Und solche Dinge ... da muss ich sagen: Da helfen wir uns gegenseitig mit der Ideenfindung.“

4.2.4.4.3.2 Kooperative Interaktion mehrerer Akteure

Der zweite Schwerpunkt thematisiert die kooperative Interaktion mehrerer Akteure. Aus dem nachfolgenden Beispiel des EXPERTEN M geht hervor, dass wegen der bestehenden Verbundstrukturen und -prozesse der Gruppeninteraktion ein bedeutender Stellenwert beigemessen werden könne und müsse: „Na ja, das beginnt sicher schon ... also, sagen wir: Auf der Vorstandsebene ... wir haben hier regelmäßige Treffen ... also: Wir werden gerade in den nächsten paar Wochen

wieder ... unsere hauptsächlichen Termine haben. Es beginnt also mit den Sprechtagen des ÖGV ... es beginnt mit den Kurienrunden ... [...] ... und mit dem Verbandstag steht ja dann wieder ... mehr oder weniger ... das jährliche Highlight bevor ... wo sich alle Volksbanken, sowohl Primärstufe als natürlich alle Verbundunternehmen, Österreichweit treffen ... und die Gelegenheit zu einem Informationsaustausch, aber natürlich auch zu gemeinsamen Beschlussfassungen und ... (...).“ Auch im Rahmen nicht regelmäßiger Verbundaktivitäten kommt es zur Gruppeninteraktion. EXPERTE M bringt die kooperative Interaktion mehrerer Akteure im Rahmen der Strategieentwicklung der Volksbank Gruppe als Beispiel: „Ja ... wenn ich so nachdenke ... und jetzt eine Aktivität, eine Verbundaktivität herausgreife ... da wäre das für mich zum Beispiel die Marktoffensive 2010. Wir haben ... ich glaube, das war im Jahr 2002 ... oder 2003 ... hier ein gemeinsames Treffen ... eine gemeinsame Veranstaltung über zwei Tage in Schladming gemacht. Da ist es darum gegangen, für den Zeithorizont bis 2010 ganz einfach die Markanteilsaktivitäten der Volksbank Gruppe gemeinsam zu erarbeiten, zu definieren ... und das unter Einbindung auch aller Verbundgruppierungen ... das heißt also: Es waren beginnend mit der Volksbanken-AG ... über die ganzen primären Banken ... natürlich auch ABV ... Victoria ... miteingebunden ... und der ÖGV war natürlich hier in einer ... muss ich sagen ... w e g w e i s e n d e n F u n k t i o n unterwegs ... und man hat hier einmal natürlich durchaus ehrgeizige Ziele definiert, was den Marktanteil der Volksbank Gruppe betreffen soll ... bis zum Jahr 2010.“

Wie kann diese Gruppeninteraktion nun näher beschrieben werden? Im Rahmen der Datenanalyse konnten mehrere Kategorien der kooperativen Interaktion mehrerer Akteure erkannt werden:

- I Willensbildung
- II Willensdurchsetzung
- III Soziales Netzwerk

I Willensbildung

In der Kategorie „Willensbildung“ konnten die Unterkategorien

- I.I Anstoß von Entscheidungsprozessen,
- I.II Durchführung und Ablauf von Entscheidungsprozessen,
- I.III Koordination von Entscheidungsprozessen und
- I.IV Geschwindigkeit von Entscheidungsprozessen

differenziert werden.

I.I Anstoß von Entscheidungsprozessen

Folgt man dem EXPERTEN N, so geben besondere Ideen, visionäre Vorstellungen oder externe Informationen über relevante Entwicklungen regelmäßig den Anstoß etwaiger Entscheidungsprozesse: „Wir haben das jetzt ein bisschen auch beim Markenprozess gesehen ... [...] ... wir können die GOG, die Grundsätze ordnungsgemäßer Geschäftsführung, hernehmen ... wir können hernehmen ... wie gesagt: Die Einführung des neuen Risikomanagements ... [...] ... und das ist immer wieder das gleiche ... das gleiche Verhaltensmuster ... ja? ... dass nämlich jetzt auch von Seiten der Banken ... aber auch von Seiten des Verbandes ... dass wir Ideen haben, Vorstellungen haben, externe Informationen haben ... über die Entwicklungen, die im Bankbereich ablaufen, die in der Bankwirtschaft ablaufen ... [...] ... und da natürlich rechtzeitig die Banken auch mit diesem Entwicklungen konfrontieren ... und dann beginnt dieser Nachdenkprozess auf allen Ebenen ... ja? ... bei den Banken, bei den Vertretern, bei den Verbundeinrichtungen ... genauso wie bei uns ... [...] ... das heißt: Es gilt eigentlich immer, zwar eine gewisse Idee zu haben, aber offen zu sein für diesen Diskussionsprozess ... und gleichzeitig aber auch ... wie soll man sagen: Die Grundbausteine, die Grundziele im Auge zu haben ... [...] ... so muss man das sehen, dann funktioniert das ... ja?“ EXPERTE N zeigt also auf, dass grundsätzlich eine Idee am Beginn etwaiger Entscheidungsprozesse stehe. Als Beispiele nennt er z. B. den Markenprozess, d. h. die Erneuerung und Verjüngung der Marke „Volksbank“, die Einführung der

Grundsätze der ordnungsgemäßen Geschäftsführung oder die Einführung des Risikomanagements.

I.II Durchführung und Ablauf von Entscheidungsprozessen

Auf Basis von Ideen werden Entscheidungsprozesse initiiert. EXPERTE N formuliert das so: „Man muss eben mit hundertfünfzig Geschäftsleitern eine Gesprächsbasis finden ... und die kann einmal besser sein, die kann einmal schlechter sein ... aber im wesentlichen geht es darum, dass man eine gescheite Idee, die man hat ... oder gescheite Inhalte, die man hat ... dass man die auch an den Mann bringt.“ Wie bringt man nun „eine gescheite Idee an den Mann“?

I.II.I Überzeugungskraft

Als die in diesem Zusammenhang ausschlaggebende Kategorie der Gruppeninteraktion im Rahmen der Verbundkooperation konnte „jemanden überzeugen“ bzw. „Überzeugungskraft“ entdeckt werden.

EXPERTE H formuliert folgendes Beispiel: „Ich habe immer gesagt ... [...] ... man muss sich diese Kompetenz herausnehmen ... wenn jemand in <<einem Gremium>> ... zum Beispiel ein Geschäftsleiter, der erfolgreich ist ... ja? ... überzeugen kann ... die anderen überzeugen kann ... dann wird das angenommen ... der muss aber diese Kraft haben zu überzeugen ... [...] ... also: Wenn der aktiv ist, dann kann er es auch steuern.“

EXPERTE E zeigt auf, dass in dezentralen Sektoren nicht etwaige Befehlsgewalt, sondern Überzeugungskraft eine bestimmende Kategorie der Interaktion zwischen den Beteiligten ist: „Es ist natürlich schwer, einen dezentralen Sektor zu führen, einen dezentralen Sektor zu steuern ... viel schwerer, als ob du in einem Konzern die Befehlsgewalt hast, und anschaffen (anordnen, der Verf.) kannst, und eine Weisung gibst ... weil du musst dich ständig darum kümmern, die Leute entsprechend zu überzeugen ... und das hängt natürlich auch wieder von den Menschen ab ... in Wirklichkeit: Jeder der in einer Position sitzt, der Verantwortung hat, will natürlich seine Leitlinie vorgeben ... aber im Verhalten

nach außen gibt es eben Leute, die versuchen zu überzeugen ... und stärker zu motivieren ... und die Leute auf ihre Seite zu bringen ... [...] ... und dann gibt es immer wieder Leute, die eben korrekt sagen: Das ist meine wirtschaftliche Verantwortung ... und: Das muss jetzt gemacht werden ... und: Folgt mir!“

EXPERTE I entwickelt, wie aus eigener Überzeugung entsprechende Überzeugungskraft wächst (siehe Interviewausschnitt 4):

I Für mich ist <<die Dienstleistung des Verbundunternehmens>> beispielhaft, was man in einem Sektor durchsetzen kann! ... weil, als wir damit begonnen haben, darüber nachzudenken ... haben alle gesagt: Das ist zu spinnig! Das ist zu teuer! Das brauchen wir nicht! ... aber: Die Argumentation zu liefern, dass <<der Effekt der Dienstleistung des Verbundunternehmens>> das entscheidende Kriterium für die künftige Positionierung von Unternehmungen ist ... das war die Aufgabenstellung ... [...] ... und da glaube ich, dass ein außerordentlich hoher Motivationsaufwand nötig war, um dieses Thema überhaupt in den Sektor hereinzubringen.

Int Hat es Momente gegeben ... in denen du mit Menschen zu tun hattest ... wo Widerstand da war ... wo du dir im Gespräch gedacht hast: Aha! Klick! Das war es! Jetzt habe ich ihn auf meiner Seite!?

I ((Postwendend)) Ja, sehr oft!

Int Was hast du dann gemacht ... vielmehr: Wie hast du das erreicht?

I ((Aus dem Innersten)) E i n f a c h w e i l i c h ü b e r z e u g t w a r v o n d e r I d e e ... ich war noch etwas von der Idee: Ich war begeistert! Und ich glaube, dass man mir abgenommen hat, dass da nicht ein weiteres Projekt entsteht, das <<dem Verbundunternehmen>> Cash bringt ... sondern dass hier ein Projekt entsteht, das dem Verbund eine Perspektive bringt.

Und als im Verbandsrat das Projekt beschlossen werden sollte ... war die Frage, ob das ganze nicht zu teuer ist, ob wir uns das leisten können ... und da ist einer der ganz kritischen Ablehner dieses Projekts ... [...] ... aufgestanden und hat mitgeteilt: Wenn man die Kosten, die <<*diese Dienstleistung des Verbundunternehmens*>> ausmacht, <<*auf eine Vergleichsgröße*>> umrechnet ... dann soll man diese Frage der Kosten vergessen ... weil das eine sehr günstige <<*Dienstleistung*>> ist, die aber inhaltlich sehr viel bringt. Und das war für mich eigentlich eines der schönsten Erlebnisse.

Int ((Zeigend, lächelnd)) Da ist eine Tür aufgegangen!

I Ja! Dass der, der am meisten Widerstand geleistet hat, gesagt hat: Kosten dürfen nicht die Kategorie für die Bewertung <<*dieser Dienstleistung des Verbundunternehmens*>> sein ... und da, glaube ich, ist uns sehr viel an Überzeugungsarbeit gelungen ... und in der Zwischenzeit ist <<*diese Dienstleistung des Verbundunternehmens*>> s o z u r S e l b s t v e r s t ä n d l i c h k e i t im Sektor geworden, dass man gar nicht mehr werben muss dafür. ((Abschließend)) Ja.

Interviewausschnitt 4

Quelle: Experteninterview I

I.II.II Empathie

Im Rahmen der genossenschaftlichen Verbundkooperation ist ein Schlüssel, um Dritte zu überzeugen, die Fähigkeit, sich in die Gefühle oder Einstellungen anderer Akteure hineinzuversetzen. Als weitere Kategorie der Gruppeninteraktion im Rahmen der Verbundkooperation konnte „sich in jemanden hineinversetzen“ bzw. „Empathie“ entdeckt werden.

In diesem Zusammenhang bringt EXPERTE E ein für die Volksbank Gruppe historisch bedeutsames Beispiel. Er führt aus: „Ich versuche, die Leute einfach ins Boot zu nehmen ... indem ich versuche, es aus ihrer Sicht und aus ihrer Schauweise zu beleuchten ... weil wenn du dich hinstellst und eine Rede hältst ...

und deine Meinung, deine Interessen vertrittst ... dann kriegst du sie nicht ins Boot. Du musst ihnen beibringen, dass das für sie auch gut ist. Und als wir ... [...] ... <<verschiedene Zustimmungsrechte>> bekommen haben ... [...] ... da war das natürlich eine gewaltige Hürde für die einzelnen Geschäftsleiter, für die einzelnen Funktionäre ... [...] ... weil das widerspricht eigentlich der Selbstverwaltung und Selbstverantwortung der einzelnen Banken. Und ich habe mich dann hingestellt ... [...] ... und habe gesagt: Warum wollen wir das eigentlich!? Wir wollen es aus einem Grund: Damit uns <<ein und derselbe Fehler nicht zweimal passiert>> ... [...] ... l e t z t e n d l i c h b e z a h l t i h r d a s ... [...] ... dann brauchen wir im Gemeinschaftsfonds wieder neue Mittel ... die müsst ihr als gesunde Banken einzahlen, damit wir denen helfen, die gewisse Fehlinvestitionen vorgenommen haben. Und damals ist <<Name>> von <<der Volksbank>> hergekommen ... [...] ... und hat gesagt: Na ja, heute hast du uns überzeugt, weil es geht ja wirklich um uns. Und wenn wir Souveränität abgeben, dann geben wir eigentlich Souveränität ab, um unsere Souveränität entsprechend zu stärken. Weil wenn wir letztendlich nur mehr einzahlen müssen, dann können wir uns das auf Dauer einfach nicht leisten.“

EXPERTE Q bezieht sich in seinem Beispiel auf einen seiner Einschätzung nach besonderen Akteur, der sich außerordentlich durch Empathie auszeichne. Er führt aus: „Ich glaube, er (ein Akteur, der Verf.) hat das Gefühl ... beziehungsweise kann sich in die Lage versetzen ... wie die einzelnen Genossenschaftsbanken denken. Was ganz besonders wichtig ist. Man muss immer aufpassen bei einem Verbund, wie wir einer sind ... da ist immer die Gefahr sehr groß, dass von oben versucht wird, zu zentralistisch einzugreifen ... was natürlich die ganzen autonomen Volksbanken nicht haben wollen. Wir sind autonome Genossenschaften ... und normal darf uns niemand reinfunkeln und dieses Gespür hat er ... dieses Gespür hat er, dass er genau weiß: Wie weit kann ich gehen? Wo ist Schluss!“

I.II.III Informelle Kommunikation

Im Rahmen des Ablaufs von Entscheidungsprozessen misst EXPERTE O informeller Kommunikation eine entscheidende Bedeutung bei. Dies zeigt sich wie folgt (siehe Interviewausschnitt 5):

- Int Sie haben gesagt: Da hat man dann gesehen, wie der Verbund funktioniert. Sind diese Aufbau- und Ablaufstrukturen des Verbundes für Sie eine willkommene Rahmenbedingung, die Sie für Ihre Interessen zu nutzen wissen, oder ist das eher das notwendige Übel, mit dem man sich herumschlagen muss?
- O Ersteres. Es ist eine grundsätzlich gescheite Struktur, die ... Gott sei Dank ... darauf aufbaut ... und immer dann erfolgreich ist, wenn aber auch die informellen Kanäle funktionieren ... das heißt: Rein in der Linie wäre im Volksbankensektor ... meiner Einschätzung nach ... relativ wenig zu bewegen ... eben aufgrund der bereits genannten Heterogenität. Das wäre nicht durchführbar.

Interviewausschnitt 5

Experteninterview O

I.III Koordination von Entscheidungsprozessen

Der Ablauf von Entscheidungsprozessen bedürfe der Koordination. Dazu führt EXPERTE E aus: „Es gibt keinen Planer, der alles weiß. Es gibt keinen Berater, der alles weiß. Das Wichtigste ist einfach, dass ein Koordinator vorne steht, der versucht, das ... Führungszeichen ... verstreute Wissen Vieler ... [...] ... zu koordinieren. U n d d a s i s t e i n d e z e n t r a l e r V e r b u n d . Und darin unterscheiden wir uns von der Kommandowirtschaft eines Konzerns, wo von oben einfach eine Weisung vorgegeben wird ... dass wir versuchen, das verstreute Wissen zu ... ja ... zunächst zu finden ... die Leute zu motivieren, dass sie auch mitdiskutieren.“

EXPERTE E hebt zwei im Rahmen der Verbundkooperation für ihn bedeutende Facetten der Koordination hervor:

- *Die ausgleichende Facette:* EXPERTE E stellt dar: „Ich bin einmal vor fünfzehn Jahren gefragt worden ... [...] ... auf welcher Seite ich eigentlich stehe: Auf Seite der Volksbanken oder auf Seite der Volksbanken AG oder auf Seite der Verbundunternehmen. Und darauf habe ich geantwortet: Wenn es einem Teil schlecht geht, dann bin ich auf der Seite dessen, dem es gerade schlecht geht. Es hat Zeiten gegeben, da ist es den Volksbanken schlecht gegangen ... [...] ... da war ich auf Seite der Volksbanken ... es hat aber auch Zeiten gegeben, in denen es der Volksbanken AG schlecht gegangen ist ... [...] ... da habe ich mich für die Volksbanken AG sehr stark gemacht, dass auch die Volksbanken entsprechende Unterstützung gegeben haben.“
- *Die befriedende Facette:* EXPERTE E führt aus: „Damals hat es ständig positive Kompetenzkonflikte gegeben. Jeder wollte ... [...] ... gewisse Kompetenzen übernehmen ... und es war relativ viel an Streitereien vorhanden ... und das, was ich damals gelernt habe ... [...] ... das war einfach, dass es wichtig ist, dass der Friede in den Gremien einkehrt. Man muss zwar sachlich diskutieren, man muss auch sachlich streiten, aber letztendlich muss ein persönlicher Friede da sein. Und das ist uns ... [...] ... einfach gelungen, dass dort diese Zusammenarbeit und dieser Friede eingekehrt sind.“ Auch EXPERTE Q spricht von befriedenden Absichten, die man wiederkehrend beobachten könne. Er beschreibt das Handeln eines beispielhaften Akteurs wie folgt: „Er (ein Akteur, der Verf.) versucht immer wieder ... (...) ... wenn es Streitereien gibt zwischen zwei Volksbanken im Sektor ... er hat immer alles daran gesetzt, dass sich die Volksbanken wieder einigermaßen befrieden ... [...] ... und das tut auch dem Sektor sehr gut ... [...] ... und damit trägt er wirklich sehr viel zum Zusammenhalt des Sektors bei.“

I.IV Geschwindigkeit von Entscheidungsprozessen

Die Geschwindigkeit von Entscheidungsprozessen in förderlich-kooperativen Organisationen ist im Vergleich zu Entscheidungsprozessen in hierarchischen Konzernen geringer. Als Parameter, der diesen Unterschied ausmacht, ortet EXPERTE D die grundsätzliche Absicht, z. B. durch viele Abstimmungsrunden zu optimierten Entscheidungen zu kommen: „Wie komme ich zu Entscheidungen? Wen binde ich bei Entscheidungen mit ein? Und welche Dauer gebe ich mir, bis ich zu Entscheidungen komme? Ertragsorientierte Personen ... oder sagen wir: Hauptsächlich ertragsorientierte Personen ... neigen dazu, sehr schnell zu entscheiden und ... (...) ... Entscheidungen zu treffen. Verbundorientierte Personen ... Institutionen übrigens auch ... suchen Abstimmungsrunden, suchen Gesprächsrunden, suchen Feedback-Schleifen, um zu optimierten Entscheidungen zu kommen, die auch langfristig tragfähig sind.“ An anderem Ort schätzt EXPERTE D dies so ein: „Ja, ich habe schon ganz kurz angesprochen, die Frage der Schnelligkeit von Entscheidungen ist in einem verbundorientierten Unternehmen geringer ... es werden mehr Feedback-Schleifen benötigt und auch gedreht ... und es sind mehr Personen involviert, um zu Entscheidungen zu kommen. Ich glaube aber, dass dafür die Entscheidungen und die Wege, die beschritten werden, insgesamt effektiver sind.“

Hinsichtlich der Geschwindigkeit von Entscheidungsprozessen bringen verschiedene Experten verschiedene Ansichten ein. EXPERTE E zielt auf die bereits o. a. geringere Geschwindigkeit von Entscheidungsprozessen förderlich-kooperativer Organisationen ab, die nicht zuletzt darauf zurückzuführen sei, dass viele Akteure bei der Entscheidungsfindung mitwirken. Nach seiner Einschätzung verbessere dies aber die Qualität der getroffenen Entscheidungen wesentlich: „Und mir ist es lieber, wenn manches zwei Jahre lang dauert ... oder noch länger dauert ... aber dann haben sich letztendlich viele ... nicht alle, aber viele eingebracht ... und jedes Konzept, das wir am Schreibtisch entwerfen und dann rausgeben ... das dann ein Jahr oder zwei Jahre diskutiert wird ... das ist nach zwei Jahren Diskussion besser als das, was man selbst erfunden hat. Das muss man ganz offen sagen.“

Auch EXPERTE N teilt diese Einschätzung und ortet darin einen zentralen Unterschied zu anderen Herrschaftsstrukturen. Dazu führt er aus: „Aber wenn ein Thema einfach ein entsprechendes Gewicht hat, und Leute auch sensibilisiert, dann ist es ein ... ist es etwas, was sicherlich ein richtiges Thema ist ... ja? ... dass es dann noch immer Schwierigkeiten ... und dass es Hürden gibt ... und Verbesserungen gibt ... man muss es auch so sehen: Wenn man andere Prozesse anschaut ... wenn man sagt: Nein, da gibt es noch Einwände! Oder: Da gibt es noch Hürden! Ich denke jetzt auch an <<ein Verbundprojekt>>, d a s w i r s o l a n g e d i s k u t i e r t h a b e n . Aber oftmals kommt da etwas Besseres raus. Also, es ist auch ein Prozess, wo man noch einmal darüber nachdenkt ... und es auch etwas verändert ... und das ist vielleicht der Unterschied zu anderen Herrschaftsstrukturen ... (würde ich jetzt sagen) ... wo einer ansagt, und dann gilt das. Das ist immer das Musterbeispiel unserer Wirtschaft! Nur der Weg ist dort immer der: Dann wird das eingeschlagen ... und nach einem Jahr ... oder nach eineinhalb Jahren ... wenn man sieht, das läuft nicht so ... dann kommt die Korrektur ... das ist manchmal also eher mit einem Zick-Zack-Kurs zu vergleichen ... (wenn man das Verhalten der Konkurrenz überlegt) ... und da glaube ich, ist einfach der genossenschaftliche, der verbundliche Weg, ein etwas flüssigerer Weg ... ja? ... der eben nicht so krasse Zacken aussteuert, sondern der etwas anschmiegsamer verläuft ... und sich aber diese Irrwege – im Sinne von ‚Spitzen‘ – erspart ... dafür möglicherweise manchmal etwas langsamer darauf reagiert ... (das muss sogar) ... oder das ist oftmals kein Nachteil, sondern eher ein Vorteil ... [...] ... und daher gilt es, eben natürlich eine gewisse Nachhaltigkeit dahinter zu legen.“

EXPERTE J führt aus, dass bei niedrigerer Entscheidungsgeschwindigkeit auch Demut ein ausschlaggebender Faktor sein könne. Man wisse von der niedrigeren Geschwindigkeit und könne sich darauf einstellen. Mit Ungeduld sei dahingegen wenig zu erreichen: „Ja ... dass du natürlich länger für Entscheidungsfindungen brauchst ... daher musst du dich auch darauf einstellen ... [...] ... es gehört eben auch gewisse Demut in den Verbundeinrichtungen dazu... und du musst eben mit <<den Volksbanken>> ... [...] ... diese (hehren) Ziele ... oder größeren Ziele ... da musst du mit ihnen eben länger reden ... (ein gewisser Sickerprozess) ... ich meine ... ich denke daran ... in den neunziger Jahren, als die Volksbanken ... oder:

Achtziger Jahre! ... als die Volksbanken doch größere Probleme hatten ... ok, da hat man (eben länger und breiter) geredet ... und zwei, drei Sektorveranstaltungen gebraucht ... ich denke da an eine denkwürdige Sitzung ... [...] ... mit großen Schreiduellen! ... [...] ... und dann haben sie kapiert, worum es geht ... so: Und dann haben sie doch an einem Strick gezogen, nämlich in die gleiche Richtung, und dann ist es auch wieder aufwärts gegangen!“

Trotz dieses Qualitätsaspekts niedrigerer Geschwindigkeit ortet EXPERTE K in bestimmten Entscheidungswegen Optimierungspotenzial: „Also, die Zusammenarbeit im Verbund ... [...] ... das ... glaube ich ... das funktioniert sehr gut. (Ob es eben in den Entscheidungswegen, die ich meine, noch etwas zu umständlich ist, das ist die Frage!?) Ob man sich das 2007 noch alles leisten kann und leisten soll!“

EXPERTE P sieht in den demokratischen Entscheidungsprozessen zwar ein essenzielles und wichtiges Fundament der Zusammenarbeit im Verbund. Um bei aller Nachhaltigkeitsorientierung dennoch das erforderliche Tempo zu erzielen, bedürfe es nach seiner Ansicht vorantreibender Persönlichkeiten: „Ganz wichtig ist, dass auch von den Verbundspitzen ... einfach diese ... meines Erachtens ... außerordentlich relevanten Belange ... von sehr, sehr charismatischen und entscheidungsstarken Menschen ... einfach ... ja: Getrieben werden! Das ist ganz wichtig! Weil letztlich das demokratische Fundament ein essenzielles und ein wichtiges ist... und natürlich ein in hohem Maße ausgeprägtes ... nur allein damit wird man manche Dinge nicht in einem Tempo voranbringen, wie es erforderlich wäre.“

II Willensdurchsetzung

EXPERTE N beschreibt die Willensbildung im dezentralen Sektor als Prozess, bei dem die Willensdurchsetzung schon mit der Beschlussfassung einhergehe. Gewissermaßen ergebe sich aus dem langen und nachhaltigen Prozess der konsensualen Willensbildung gleichzeitig und automatisch die Willensdurchsetzung. Er unterstreicht diese Einschätzung anhand eines Beispiels: „(Wir haben den Markenprozess rund um unsere Ablauf- und Aufbaustrukturen

aufgebaut) ... und ich kann nur sagen: Ich glaube, d a s g e h t f a s t n i c h t b e s s e r ... [...] ... ((Worte wählend)) in einem Unternehmen, nicht nur in einem Verbund, sondern auch in einem Unternehmen ... [...] ... also: Wir haben zuerst einen Markenausschuss, der ein erweiterter Marketingausschuss war ... [...] ... mit externer Begleitung ... geführt ... und dort ... [...] ... die wesentlichen Grundlagen der Marke ‚Volksbank‘ ... und die Zielsetzungen der Marke ‚Volksbank‘ erarbeitet ... und dann entsprechende Arbeitsgruppen mit Mitarbeitern gebildet ... weil ja diese die Erfahrungen aus den einzelnen Regionen ... aus den einzelnen Häusern ... einfach in den Prozess eingebracht haben: Was will man damit verbinden? Was verbinden die Kunden, was verbinden die Mitarbeiter mit der Marke Volksbank? Und was kann man daraus machen? Und dieses Ergebnis war dann auch das Kommunikationsergebnis mit der Werbeagentur und hat dann im Endeffekt zu dieser neuen Werbelinie geführt ... das heißt: Es hat zwar fünf, sechs Monate in Anspruch genommen, aber ich glaube, dafür ... das hat man dann ... [...] ... gesehen ... als wir dann ... [...] ... alle Geschäftsleiter zusammen kommen haben lassen ... dass dann eigentlich (fast) jeder überzeugt war, (jeder das eigentlich als gut empfindet.) Das ist gerade für die Marke das Wichtige ... nicht der Beschluss des Managements: Wir machen eine neue Marke! Sondern (eigentlich) die Umsetzung! Und mit dem Prozess im dezentralen Sektor geht eigentlich die Umsetzung schon mit der Beschlussfassung einher ... das heißt: Dann ist die Überzeugung durch ... [...] ... also: Das geht in einer Dynamik ... im Moment ... vor sich, was mich eigentlich sehr freut ... das zeigt also, dass die verbundlichen Strukturen ... auch wenn sie am Anfang sehr kompliziert ausschauen ... ((Skepsis spielend)) wenn man sagt: Ja, da muss man Überzeugungsarbeit leisten ... und so weiter ... dass sie, wenn man dann diese Überzeugungsarbeit leistet, auf alle Fälle auch schon einen Großteil der Umsetzung gewonnen haben.“

III Soziales Netzwerk

Im Rahmen der Datenanalyse konnte als Bestimmungsgröße der Gruppeninteraktion im Verbund der Schwerpunkt „soziales Netzwerk“ erkannt werden. Dazu führt EXPERTE M aus: „Ich glaube, da sind wir in der üblichen Bandbreite, die man ganz einfach als Menschentypen immer wieder hat. Man

trifft natürlich hier (im Verbund, der Verf.) auf die unterschiedlichsten. Und deswegen ist es ja auch so, wie es im Leben auch sonst passiert: Dort, wo man Ähnlichkeiten zum eigenen Typus entdeckt, entwickeln sich Freundschaften, Seilschaften, ähnliches ... und mit den anderen, wo man sich selbst ... sagen wir: Schwer tut, deren Gedankengut zu folgen ... (dort bewegt man sich auf einer formellen Ebene) ... oder ich sage ... (...) ... man meidet zum Teil auch ... also, sagen wir: Gemeinsame Gespräche ... [...] ... aber unter dem Strich ... also, sagen wir: Halte ich von der Seilschaft ... und von dem gemeinsamen Miteinander ... und von einem doch immer wieder erfolgenden gegenseitigen Informationsaustausch ... bis hin zu einem guten persönlichen Miteinander, auch vielleicht einmal durchaus im Privatleben und in der Privatzeit ... sehr viel.“

Für EXPERTEN L gelten gemeinsame Bildungsaktivitäten als zentraler Treiber, der die Ausbildung von Netzwerken fördert. Synonym für dieses Phänomen steht für ihn der Ortsname „Micheldorf“. An diesem Ort wurden über Jahre hinweg die Bildungsaktivitäten der Volksbank Gruppe zentral betrieben, bis der Betrieb aus betriebswirtschaftlichen Gründen eingestellt werden musste. EXPERTE L führt dazu aus: „Ich denke ... das ist lange vor Ihrer Zeit gewesen ... ich denke, wir haben da in Micheldorf draußen ... (vielleicht sagt Ihnen das vom Hörensagen noch irgendwas?) ... wir haben da ein im Volksbankensektor stehendes Ausbildungshaus gehabt ... [...] ... aber ich sage Ihnen eines: Die Seilschaften, die da ... [...] ... im Volksbankensektor entstanden sind, die kommen aus Micheldorf! ... ((rückfragend)) verstehen Sie mich? ... und die kommen deswegen aus Micheldorf, weil man einfach dort zum Beispiel ... (...) ... [...] ... v i e r z e h n T a g e k a s e r n i e r t w a r ... ((wieder rückfragend)) verstehen Sie mich? ... [...] ... und das hat dann dazu geführt, dass eben ... wenn ich jetzt anrufe und sage: Du, <<Name>>, ich brauche <<ein beispielhaftes Anliegen>> ... dann verbinde ich ein Bild mit <<Name>> vor fünfundzwanzig Jahren ... und ich sage: Weißt du noch!? ... ((abermals rückfragend)) verstehen Sie mich? ... oder ich rufe <<Name>> an ... und so weiter ... und so weiter ... weil einfach Sachinhalte, auch wenn sie manchmal nicht ganz zusammen passen, viel leichter transportierbar sind, wenn einfach die ... aber das ist ja nichts Neues ... wenn eine breite, feste Beziehungsbasis passt (gegeben ist, der Verf.)! U n d d a s i s t e i n b i s s c h e n d a s P r o b l e m , das wir jetzt haben im Sektor ...

dadurch, dass sozusagen diese ... ich sage ja immer: Das Micheldorf-Syndrom ...
d a s s e s d a s n i c h t m e h r g i b t ! Weil wir haben die
Ausbildung geändert ... ((bedeutend)) maximal drei Tage dort hin ... ((in die
Gegenrichtung weisend)) zwei Tage dort hin ... interaktives Lernen ... und so
weiter ... passt: Alles perfekt ... aber ... [...] ... ((tief überzeugt, das Offensichtliche
bedeutend)) du kannst nicht ein Team schmieden, das sich nur vom Bildschirm
kennt.“

Wie punktgenau einzelne Anekdoten gemeinsamer Bildungsaktivitäten auch noch
nach vielen Jahren abrufbar sind, beweist EXPERTE J. In einer kurzen Geschichte
bezieht er sich auf eine Autofahrt zu einer über fünfundzwanzig Jahre
zurückliegenden gemeinsamen Bildungsaktivität: „((Lacht)) Ja ... da waren wir
auch noch alle relativ jung ... [...] ... (aber: Solche Sachen prägen einen.) Wir
haben jetzt gerade (beim Frühstück am Samstag) darüber geredet: Kannst du dich
erinnern, wie wir (mit dem Auto, der Verf.) nach <<Ort>> gefahren sind!? ...
und gemeinsam für <<die Abschlussprüfung>> gelernt haben!? ... das war
sozusagen die Chance, sich noch einmal über diverse Dinge im Auto zu
unterhalten ... und vor allem wir ... [...] ... als Nicht-Betriebswirte! Das ist
natürlich für uns Juristen ein bisschen schwierig gewesen. Aber gut, haben wir
auch hingebracht (geschafft, der Verf.).“

Ein weiteres Beispiel, wie Netzwerke entstehen können, bringt EXPERTE K. Er
zeigt seinen sehr engen Kontakt zu den Primärbanken auf und begründet diesen
wie folgt: „Das ergibt sich aber ganz automatisch aus der Situation, dass meine
jetzigen Kunden und Eigentümer meine bisherigen Kollegen gewesen sind, wo
mich mit allen ein sehr herzliches und freundschaftliches Verhältnis verbindet.“

Darüber hinaus bringt EXPERTE L. als weitere Quelle der Ausbildung von
Netzwerken „verbundliche Rituale“ ins Treffen (siehe Interviewausschnitt 6):

Int Gibt es so etwas wie typische zwischenmenschliche Verhaltensmuster, die
 Sie an sich selbst erkennen? Wie Sie zum Beispiel Widerstände
 überwinden?

L ((Lachend, positiv)) Meinen Sie in der Gruppe? Oder was?

Int Im Verbund.

L Im Verbund? Also, ich glaube, da hat jeder seine eigenen ... seine eigenen Vorgehensweisen. Aber es ist sicher für mich eine der wesentlichen ... (...) ... das sind gewissen Riten, die eingehalten werden ... [...] ... das Ritual eines Genossenschaftstages ... [...] ... das Ritual eines Besuchs von Veranstaltungen in Wien, im Verband und so weiter ... das Ritual <<einer jährlich wiederkehren Weiterbildungsveranstaltung>> ... [...] ... (...) ... das Ritual eines Geschäftsleiterausflugs ... das Ritual einer Schimeisterschaft ... ich meine ... vielleicht klingt das sehr einfach, aber es ist so! ... sie müssen immer denken ... da gibt es einen Spruch, von einem ... leider Gottes ... kürzlich Verstorbenen ... von Watzlawik: Contact for Consens ... es ist so! ... wenn ich immer nur weiß: Da sitzt irgendeiner draußen, den ich nicht angreifen kann, den ich nicht kenne, mit dem ich noch nicht durch Höhen und Tiefen gegangen bin ... ((Hilflosigkeit spielend)) ich weiß nicht ... [...] ... w i e i c h m i t d e m a u f e i n e n K o n s e n s k o m m e n s o l l ! ?

Interviewausschnitt 6

Experteninterview L

Wie soziale Netzwerke die betriebswirtschaftliche Kooperation fördern können, führt EXPERTE M aus: „Im Sektorverbund selber ... [...] ... schon allein einmal aufgrund der Phase, die Geschäftsleiterausbildung zu durchlaufen ... bilden sich gewisse so genannte Seilschaften ... man lernt natürlich in der Phase nicht nur Fachliches, sondern natürlich auch Menschen sehr intensiv kennen ... Menschen, die sich dann in unterschiedlichen Zeiträumen in Führungspositionen begeben ... denen man dann wieder begegnet, mit denen man wieder zu tun hat ... und da hat man eben ein sehr gutes Miteinander ... und hier wird auch sehr oft praktiziert, dass man einen gemeinsamen Erfahrungsaustausch macht ... oder den anderen eigenes Know-how transferiert ... oder sich Know-how von den anderen besorgt ... und da fallen mir sicher Geschäftsleiterkollegen von zehn, fünfzehn Volksbanken ein ... und das quer über Österreich ... wo das wirklich bestens

funktioniert ... ich meine, wo das dann zum Teil auch so gelebt wird, dass wir durchaus ... also, sagen wir: Die eine oder andere Finanzierung miteinander gemeinsam machen ... also, das heißt: Es gibt durchaus auch einen Kollegen aus <<einem entfernt liegenden Bundesland>> ... der bei gewissen Dingen, die er selber nicht mehr machen kann, zu uns kommt ... weil wir uns auch persönlich gut kennen ... und umgekehrt ... oder wo wir dann wieder etwas abgeben ... also, sagen wir: Weil auch wir eine gewisse Risikominimierung machen wollen.“

4.3 Analyseergebnis

Die beiden Forschungsfragen lauteten:

- Welche Kompetenzklassen hat Verbundkompetenz?
- Welche Kompetenzaspekte je Kompetenzklasse hat Verbundkompetenz?

Als Analyseergebnis und als Antwort auf die beiden Forschungsfragen ergibt sich ein wissenschaftliches Verbundkompetenzkonzept.

4.3.1 Verbundkompetenz

In der zweiten Hauptkategorie stellt sich eine theoretische Sättigung ein, wohingegen dies in der ersten Hauptkategorie nicht der Fall ist. Allgemein kann Verbundkompetenz somit als Arbeits- und Tätigkeitsdisposition bestimmt werden. In Projektion auf das im Fallstudiendesign formulierte Verbundziel stellt Verbundkompetenz daher die innere Bereitschaft der Akteure dar, aktiv und gesamtheitlich im Verbund zu kooperieren und diese Verbundkooperation auf die Förderung der Selbstständigkeit und Eigenbestimmtheit der Volksbanken zu richten.

4.3.2 Verbundkompetenzaspekte

Die detaillierten Verbundkompetenzaspekte leiten sich logisch stringent aus den jeweils gesättigten Unterkategorien der zweiten Hauptkategorie ab (Tabelle 4: Überleitung der Unterkategorien in Verbundkompetenzaspekte):

Unterkategorie	Entsprechender Verbundkompetenzaspekt
Genossenschaftliche Überzeugung	<i>Gleichlautend</i>
Ökonomische Effekte	Ökonomische Zweckrationalität
Partnerschaftliche Orientierung	Interpersonale Partnerschaftlichkeit
Spannungsfelder	Intrapersonaler Interessensausgleich

Tabelle 4: Überleitung der Unterkategorien in Verbundkompetenzaspekte

Quelle: Eigene Darstellung

Nachfolgend werden die einzelnen Verbundkompetenzaspekte näher bestimmt.

4.3.2.1 Genossenschaftliche Überzeugung

Der erste Teilaspekt der Verbundkompetenz liegt in der genossenschaftlichen Überzeugung der Akteure.

Für EXPERTEN R sind genossenschaftliche Überzeugungen im Gesamtzusammenhang des selbstorganisierten Handelns in der Verbundumwelt von fundamentaler Bedeutung. Er betont den Einfluss ebendieser Überzeugungen so stark, dass er allem Anderen sogar den Nutzen aberkennt, seien diese nicht vorhanden. Er veranschaulicht dies am Beispiel eines besonderen Akteurs: „Aber speziell, wenn wir vom Beispiel des <<Name>> ... [...] ... sprechen ... ist es schon eines: Er ist auch von der Idee überzeugt! Von der Idee der Genossenschaft, ihrer Funktionsweise und ihrer Bedeutung! Und wenn diese Grundidee nicht dabei ist, würde alles Andere nichts nützen ... weil dann bewegen wir uns auf rein wirtschaftlich orientierten Abwegen der jeweiligen Vor- und Nachteile ... was ja bei den einzelnen Volksbanken, speziell bei den größeren ... ganz realistisch

gesehen ... im Vordergrund steht ... umso notwendiger ist es, dass jemand von der Idee so zutiefst überzeugt ist ... und in der Lage ist, das auch zu vermitteln ... [...]
... allein der Fördergedanke: Was damit verbunden ist ... er ist in der Lage, das zu vertreten ... aus Überzeugung!“

Hinsichtlich der genossenschaftlichen Überzeugung zeigt EXPERTE O das homogene Wertefundament der ansonsten heterogenen Volksbank Gruppe auf. Er meint: „Aber das ist eine gewisse gleiche Sicht von Wertigkeiten im Verbund, die ich eindeutig sehe. Ich kenne relativ gut <<den Bankensektor>> ... und <<den Bankensektor>> ... habe dort viele Freunde, Bekannte, Vorstände und Geschäftsleiter ... und ich weiß, dass es nur im Volksbankensektor einen derartigen, wirklichen Werte-Schulterschluss gibt! Da sind einfach die Grundüberzeugungen, die anfangen bei diesen Schulze-Delitzsch-Werten wie Eigenständigkeit, Freiheit, Eigenverantwortlichkeit.“

EXPERTE F sieht den genossenschaftlichen Verbund der Volksbank Gruppe als die wahrscheinlich einzige Alternative für Volksbanken, trotz geringer Größenordnungen ihre Selbstständigkeit zu bewahren. Dabei sei eine entsprechende Überzeugung unabdingbare Notwendigkeit: „Weil er (der Verbund, der Verf.) für sie eine Alternative ist ... und zwar aufgrund der Größenordnungen, die wir im Sektor haben, wahrscheinlich die einzige Alternative, um nicht aufzugehen in einem Großunternehmen ... wollen die Primärbanken ihre Selbstständigkeit erhalten, dann wird das meines Erachtens im Wege eines funktionierenden Verbundes möglich sein ... schon aufgrund äußerer wirtschaftlicher Faktoren ... und daraus resultiert der notwendige Glaube ... [...]
... nur das ist wirklich fast weniger ein Glaube, als eine Überzeugung, eine notwendige Überzeugung ... die man haben muss, weil sonst macht der Verbund nicht wirklich einen Sinn ... für jemanden, der diese Überzeugung nicht hat.“

4.3.2.2 Ökonomische Zweckrationalität

Der zweite Teilaspekt der Verbundkompetenz liegt in der ökonomischen Zweckrationalität der Akteure. Der ökonomische Zweck der Verbundkooperation

liegt in der Erzielung von Skalen- und Verbundeffekten. Dieser Sachverhalt wird von den Akteuren vernunftgemäß und sachlich anerkannt.

So stellt EXPERTE G klar heraus, welche Bedeutung den ökonomischen Effekten seiner Ansicht nach zukomme: „Die kleinen Volksbanken ... die kleinen Primärgenossenschaften ... da kann keine ohne <<Spitzeninstitut>> leben ... weil wir einfach zu klein sind ... wir haben es heute schon einmal indirekt angesprochen ... das ist das so genannte Subsidiaritätsprinzip, das wir hier im Verbund haben ... also: Das, was wir selbst machen können, machen wir selbst ... aber alles, was uns zu groß ist ... [...] ... lagern wir aus ... und sind froh, dass es <<das Spitzeninstitut>> macht ... [...] ... das alles betrachtet als <<kleine Volksbank>>.“

4.3.2.3 Interpersonale Partnerschaftlichkeit

Der dritte Teilaspekt der Verbundkompetenz liegt in der interpersonalen Partnerschaftlichkeit der Akteure. Im Rahmen der Verbundkooperation machen die Beachtung des „menschlichen Faktors“ und des „Miteinanders auf gleicher Augenhöhe“ den Unterschied zur hierarchischen Organisationsform aus.

Das partnerschaftliche Miteinander, des wechselseitige Unterstützen, das Informelle und das Gesellige seien von großer Bedeutung. In diesem Zusammenhang vertieft EXPERTE P die folgende Perspektive: „((Lächelnd)) Einfach ... dass man gerne mit Menschen zu tun hat ... dass man einen partnerschaftlichen Zugang hat ... egal, ob das jetzt Kollegen ... egal, ob das Geschäftspartner sind ... oder auch Funktionäre sind ... dass man dieses Fundament des ‚Verwurzelt seins‘ auch entsprechend berücksichtigt ... und nicht nur einer Gewinnmaximierung frönt ... sondern einfach auch andere Werte im Vordergrund stehen ... ja? ... [...] ... also: Der menschliche Faktor und das Miteinander sind in hohem Maße ausgeprägt ... und das unterscheidet uns meines Erachtens schon von einer zentralistischen Organisationsform ... [...] ... das macht schon einen großen Unterschied.“

4.3.2.4 Intrapersonaler Interessensausgleich

Der vierte Teilaspekt der Verbundkompetenz liegt im intrapersonalen Interessensausgleich der Akteure. Diese balancieren die mit den Spannungsfeldern 1) Ertrags- vs. Nutzenorientierung 2) Unabhängigkeit vs. Abhängigkeit 3) Hierarchie vs. Kooperation verbundenen Zielkonflikte, indem sie mit sich selbst den Kompromiss eingehen, als Geschäftsleiter der selbstständigen Volksbank nur solange ertrags- und unabhängigkeitsorientiert zu handeln, solange es der regionalen Volksbank nutzt, aber der überregionalen Volksbank Gruppe nicht schadet. Dermaßen bewerten sie etwaige Effekte ihres Handelns nicht nur am Maßstab der eigenen Volksbank, sondern auch am Maßstab der gemeinsamen Volksbank Gruppe.

Den intrapersonalen Interessensausgleich beschreibt EXPERTE O als eine glaubwürdige Mischung aus Erfolgsstreben und Uneigennützigkeit: „Es muss einem authentisch abgenommen werden, dass man sehr wohl ein erfolgreicher Geschäftsleiter ist ... aber auch Uneigennützigkeit zeigen kann, wenn es um Sektorbereiche geht ... und das ist der schwierigste Grenzgang: Wo verzichte ich auf Vorteile der Bank, wo ich ja in der Geschäftsführerverantwortung stehe, zu Gunsten einer Verbundidee!?“ Den intrapersonalen Interessensausgleich stellt EXPERTE R als Harmonie der Loyalität gegenüber Volksbank und Volksbank Gruppe dar: „Die Auswahl der Führungskräfte nach ihrem Charakter ist ganz wesentlich ... [...] ... bei fünfundsechzig (Volksbanken, der Verf.) gibt es zwangsweise welche ... die ausschließlich den Verbund dazu nutzen, um Vorteile herauszuholen ... wo ich (Social Hazard) habe ... die nicht loyal sind ... und die Loyalität gegenüber dem eigenen Unternehmen und dem Verbund ... diese Harmonie ist das Wichtigste ... natürlich liegt dem die Erkenntnis zugrunde ... dass der Verbund notwendig ist ... um bei der Größe, die man hat ... die Eigenständigkeit zu bewahren ... die Vielfalt einsetzen zu können ... und gleichzeitig die Stärken einer zentralen Organisationsform darzustellen.“ Vor diesem Hintergrund zeichnet EXPERTE O ein grundsätzlich positives Bild bisheriger Geschehnisse rund um diesen Themenkreis: „Die Eigenverantwortlichkeit in einzelnen Banken ... in Verbindung mit diesem ... [...] ... selbstlosen Erkennen ... dass es für die Gruppe besser ist, auf einen Eigenvorteil

zu verzichten ... ist letztendlich im Volksbankensektor immer siegreich gewesen. Bis jetzt.“

Eine etwaige Balance im Spannungsfeld „Unabhängigkeit vs. Abhängigkeit“ skizziert EXPERTE P so: „Die regionale Selbstständigkeit ... oder die rechtliche Selbstständigkeit ... ist ein ganz, ganz wesentliches Faktum ... ja? ... meines Erachtens auch ein sehr wichtiges Faktum! Was ich oft antreffe, ist, dass man die notwendigen, sinnvollen, übergeordneten, gemeinsamen Aspekte oft aus den Augen verliert ... und letztlich ... ich sage es ein bisserl pointiert ... regionalen Egoismus walten lässt ... meines Erachtens: Der Erfolg des Verbundes hängt davon ab, dass man sich zu diesen Wurzeln ... bei den rechtlichen beginnend ... bis hin zu den sonstigen Aspekten ... in hohem Maße bekennt ... aber nicht zu egoistisch ist, einfach manches im Verbund gemeinsam zu machen ... Stichwort ‚Backoffice‘ ... ja? ... auch Stichwort ‚Ausbildung‘ ... weil nur wenn man diese Kombination optimal verbinden kann ... nämlich: Am Markt in der jeweiligen Region autonom zu agieren, und alles, was in anderen Bereichen konzentrierbar ist, auch zu konzentrieren ... dann wird man auf lange Sicht kein Problem bekommen.“ Zusammenfassend betont EXPERTE P: „Also, das sind die Dinge, auf die es meines Erachtens im Verbund in hohem Maße ankommt ... dass man trotz der so wichtigen Eigenständigkeit und der angesprochenen Verwurzelung einfach das Gesamtbild sieht ... ja? ... voneinander lernt ... voneinander profitiert ... und einfach nicht Egoismen walten lässt, die letztlich enorme Zusatzenergien nach sich ziehen ... und die in dem so kompetitiven Umfeld, in dem wir uns befinden, einfach nicht haltbar sind.“ Dass es für manche Akteure eine besonders schwierige Herausforderung sein kann, die Balance zwischen Unabhängigkeit und Abhängigkeit zu finden, thematisiert EXPERTE F: „((Den Gedanken entwickelnd)) Der Verzicht ist kein einseitiger ... es bringt natürlich auch Vorteile ... im Verbund zu leben ... [...] ... unter dem Schutz des Verbundes zu leben ... hat durchaus auch Vorteile für die Vertreter dieser Primärbanken ... und dafür nehmen Sie auch die Nachteile in Kauf ... und für manche ist es sicher ein größerer Nachteil ... subjektiv gesehen ... Souveränität an den Verbund abzugeben ... als für andere, die eben eine andere Sichtweise haben ... und da kein Problem darin sehen ... aber für manche ist das eine riesige Bürde, nach meiner Einschätzung.“

Eine etwaige Balance im Spannungsfeld „Hierarchie vs. Kooperation“ umreißt EXPERTE O folgendermaßen: „Die große Herausforderung, sich im Verbund zu artikulieren und zu arbeiten, ist der unterschiedliche Stellenwert ... in der Bank ... in der Geschäftsleitung ... hat man ... unter Anführungszeichen ... den Vorteil, Vorgesetzter zu sein ... im Verbund funktioniert das nicht ... im Verbund funktioniert das selbst bei den diversen Gremialvertretern nicht ... nur weil jemand <<ein Gremialvertreter>> ist ... oder <<ein Gremialvertreter>> ist ... heißt das noch lange nicht, dass man vorexerzieren kann ... oder vorgeben kann ... wohin der Verbund sich entwickelt ... sondern da zählen ... Networking ... ((verstärkend)) massives Networking ... da zählen ... ich sage einmal: Diese Opinion-Leader-Funktionen ... die teilweise absolut nicht <<bei Personen>> (zu finden, der Verf.) sind, die in den Gremien sitzen.“ Im Wirkungsbereich dieses Spannungsfelds ortet EXPERTE L eine bipolare Ausrichtung des Individuums: „((Energisch)) Und das muss eben jedes Individuum mitnehmen (in die Gruppe einbringen, der Verf.) ... auf der einen Seite, (dass es sagt): Solange ich alleine ... zum Beispiel da in <<meinem Ort>> ... meine Bank führe ... solange muss ich ... [...] ... Extremposition beziehen. Ich alleine! Weil da gibt es sonst keinen! Ja? Aber in dem Moment, wo dann die Gruppe zusammentrifft ... gibt es eine spezielle, für mich überdurchschnittlich hohe Form des Zusammenhalts, der Adhäsion ... und das ist sozusagen für mich eine gewisse Form der bipolaren Ausrichtung eines Individuums.“

5 Zukunftsperspektiven

Im Rahmen der empirischen Untersuchung konnte Verbundkompetenz als innere Bereitschaft der Akteure bestimmt werden, aktiv und gesamtheitlich im Verbund zu kooperieren und diese Verbundkooperation auf die Förderung der Selbstständigkeit und Eigenbestimmtheit der Volksbanken zu richten. Auch einzelne Verbundkompetenzaspekte wurden eindeutig differenziert.

In Summe wurde ein wissenschaftliches Verbundkompetenzkonzept geformt, das der genossenschaftlichen Praxis als Grundlage weiterer Schritte der tatsächlichen Verbundkompetenzentwicklung dienen kann. Zur vertiefenden Entwicklung dieses nutzenorientierten Gedankens werden nachfolgend

- allgemeine Zukunftsperspektiven genossenschaftlicher Kooperation aufgezeigt und
- eine etwaige Verbundkompetenzentwicklung als eine bedeutsame spezifische Zukunftsperspektive für den genossenschaftlichen Verbund der Volksbank Gruppe verortet.

5.1 Allgemeine Zukunftsperspektiven genossenschaftlicher Kooperation

Die Zukunftsperspektive genossenschaftlicher Kooperation liegt für SCHMIDT in der Revitalisierung der Mitgliederförderung.⁴⁸⁶ Wie kommt sie zu diesem Befund? Ausgehend von einem normativ und empirisch geleiteten Genossenschaftsverständnis zeigt SCHMIDT vier gegensätzliche Hauptströmungen auf, die die Weiterentwicklung genossenschaftlicher Kooperation bestimmen, das seien jeweils eine wissenschaftliche und eine praktische Strömung pro, und jeweils eine wissenschaftliche und eine praktische Strömung contra genossenschaftliche Identität. Wissenschaftler der weniger strengen, weniger prinzipienorientierten Linie fordern die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

⁴⁸⁶ Vgl. Schmidt (2006), S. 20ff

genossenschaftlicher Kooperation durch gesellschaftsrechtliche Anpassungen (z. B. Kapitalstimmrecht anstatt Kopfstimmrecht, Handelbarkeit anstatt Nicht-Handelbarkeit von Genossenschaftsanteilen) und damit die teilweise Aufgabe genossenschaftlicher Identität.⁴⁸⁷ Vertreter der eher strengen, prinzipientreuen Linie sehen in ebendieser genossenschaftlichen Identität den eigentlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber erwerblich-hierarchisch organisierten Mitbewerbern. Nach MÜNKNER prägt sich der in der genossenschaftlichen Identität begründete Wettbewerbsvorteil in vielfältiger Art und Weise aus: „1) Kleinzelligkeit, örtliche Verwurzelung, Mitgliedernähe und damit zusammenhängend Personenvertrauen und Systemvertrauen seitens der Mitglieder, die eine wertvolle Ressource darstellen [...] 2) Örtliche oder regionale Präsenz, Kenntnis der örtlichen Verhältnisse und entsprechend spezielles Insiderwissen mit konkreten wirtschaftlichen Vorteilen in Gestalt geringerer Transaktionskosten, die bei Großgenossenschaften verloren gehen. 3) Flexibilität von Genossenschaften als hybride Organisationen zwischen Markt und Hierarchie, die sie ihren Wettbewerbern zumindest ebenbürtig, wenn nicht überlegen macht. 4) Chancen, Vorteile von Kleinzelligkeit, örtlicher Präsenz und Mitgliedernähe in Form strategischer Netzwerke mit den Vorteilen großbetrieblicher Wirtschaftskraft zu verbinden und den örtlichen/regionalen Einheiten [...] Zugang zu modernster Technologie, zu internationalen Märkten und zu wirksamer Interessenvertretung auf nationaler und internationaler Ebene zu bieten.“⁴⁸⁸ Demnach sehen Vertreter dieser Strömung die Forderung nach teilweiser Aufgabe genossenschaftlicher Identität als Widersinn. Beide wissenschaftlich lebhaft diskutierten Strömungen haben in der täglichen Wirtschaftspraxis ihre Repräsentanten.

SCHMIDT beobachtet die Abkehr von genossenschaftlicher Identität eher in der Praxis wettbewerbserprobter Großgenossenschaften (z. B. Kredit- oder Wohnbaugenossenschaften).⁴⁸⁹ Diese Abkehr von genossenschaftlicher Identität kann in der Praxis die nachfolgend beschriebene Gestalt annehmen. So räumt z.

⁴⁸⁷ Vgl. Schmidt (2006), S. 26ff

⁴⁸⁸ Münkner (2004), S. 25

⁴⁸⁹ Vgl. Schmidt (2006), S. 30f

B. TONNELIER die Aufgabe des Identitätsprinzips (Nichtmitgliedergeschäft) oder der Selbstorganschaft (Fremdrekrutierung des Vorstands) ein, doch verweist er auf überdurchschnittlichen Erfolg: „Bei allen gängigen betriebswirtschaftlichen Kennziffern lässt die Frankfurter Volksbank Sparkassen und Privatbanken weit hinter sich. Zum Beispiel: Eigenkapitalrentabilität bei uns: 18,6 % [...]. Zum Beispiel: Cost-Income-Ratio bei uns: 68 % [...]. Zum Beispiel: Dividende bei uns: 7,4 % für das letzte Jahr.“⁴⁹⁰ Er nennt die nachfolgenden Erfolgsfaktoren: „Der eine: unser Förderauftrag, der uns auch davon befreit, die Interessen unserer Mitglieder und Kunden dem Shareholder-Value-Prinzip zu opfern. Der zweite Erfolgsfaktor sind eigentlich sogar drei: die genossenschaftlichen Urwerte Dezentralität, Subsidiarität und Regionalität.“⁴⁹¹

Dem entgegen stehe vollends gelebte genossenschaftliche Identität in neu gegründeten Genossenschaften.⁴⁹² Als bedeutsame Interessengruppen für die Gründung neuer Genossenschaften nennt GÖLER VON RAVENSBURG neben Freiberuflern oder Handwerkern auch Senioren, Arbeitslose oder Behinderte, die sich nach genossenschaftlichen Grundsätzen selbst helfen wollen.⁴⁹³

Vor dem Hintergrund beider Strömungen zeigt SCHMIDT verschiedene Wettbewerbsstrategien im Marktlebenszyklus auf.⁴⁹⁴ Sie verortet die genossenschaftliche Mitgliedschaft als zentralen Wettbewerbsvorteil. Diese sei „das Alleinstellungsmerkmal der genossenschaftlichen Organisationsform, verkörpert durch die Trägerschaft der Mitglieder, eine institutionalisierte Beziehung zwischen Angebot und Nachfrage.“⁴⁹⁵ Mit diesem Wettbewerbsvorteil im Rücken ergebe sich als nahe liegende Zukunftsperspektive bzw. -strategie für Genossenschaften wie bereits o. a. die Individualisierungsstrategie der Revitalisierung der Mitgliederförderung.

⁴⁹⁰ Tonnellier (2004), S. 34

⁴⁹¹ Tonnellier (2004), S.34f

⁴⁹² Vgl. Schmidt (2006), S. 33f

⁴⁹³ Vgl. Göler von Ravensburg (2006), S. 110

⁴⁹⁴ Vgl. Schmidt (2006), S. 38ff

⁴⁹⁵ Schmidt (2006), S. 40

Auch für KRAMER liegt die Zukunft genossenschaftlicher Kooperation in der Mitgliederförderung.⁴⁹⁶ Diese und das Fortbestehen am Markt seien wesentliche Kennzeichen für den Erfolg einer Genossenschaft. Mit anderen Worten sei eine Genossenschaft erfolglos, wenn sie ihre Mitglieder nicht mehr fördern könne oder wolle, bzw. wenn sie aus dem Markt ausscheide. Die Mitgliederförderung verortet KRAMER als Haupt-Erfolgsbedingung und das Fortbestehen am Markt als Neben-Erfolgsbedingung.⁴⁹⁷ An etwaigen Kennzeichen wie dem Gewinn, der Aufnahme neuer Mitglieder oder der bloßen Beibehaltung der Rechtsform ließe sich der Erfolg einer Genossenschaft nicht eindeutig messen.⁴⁹⁸ Als Konsequenz aus der fundamentalen Bedeutung der Mitgliederförderung zeigt er die beiden Instrumente 1) Förderauftrags-Controlling und 2) Mitglieder-Qualitätsmanagement auf, mit denen sich der Förderauftrag angemessen operationalisieren ließe. Auch die Implementierung eines Förderauftrags-Controllings wäre denkbar.⁴⁹⁹

Die Herstellung aktiver Mitgliedschaft ist ein Blickwinkel, unter dem RINGLE in die Zukunft genossenschaftlicher Kooperation sieht.⁵⁰⁰ Aktive Mitglieder differenziert er in idealtypisch-aktive und moderat-aktive Mitglieder. Erstgenanntes Mitglied „unterhält außer einem intensiven Leistungsaustausch regelmäßig trägerschaftliche Beziehungen zur Genossenschaft, und zwar durch seine Teilhabe an Willensbildung und Kontrolle bei der Ausübung eines Ehrenamtes [...] oder in Mitgliederversammlungen.“⁵⁰¹ Zweitgenanntes Mitglied engagiere sich zwar auch in den eben genannten Bereichen, allerdings sei von geringerem Einsatz auszugehen.⁵⁰² Das aktive Mitglied erhöhe Effektivität und Effizienz der Genossenschaft in ihrer Erfüllung des Förderauftrags und sei deshalb für diese von großem Interesse. Dies wiederum strahle auf die aktiven Mitglieder zurück, „indem ihnen eine angemessene wirtschaftliche Förderung und

⁴⁹⁶ Vgl. Kramer (2006), S. 126ff

⁴⁹⁷ Vgl. Kramer (2006), S. 127ff

⁴⁹⁸ Vgl. Kramer (2006), S. 130ff

⁴⁹⁹ Vgl. Kramer (2006), S. 136ff

⁵⁰⁰ Vgl. Ringle (2006), S. 154ff

⁵⁰¹ Ringle (2006), S. 157f

⁵⁰² Vgl. Ringle (2006), S. 158

daraus resultierend eine Stärkung ihres eigenen Leistungsvermögens zuteil werden.“⁵⁰³ Im Rahmen der Strategieentwicklung zur Herstellung der aktiven Mitgliedschaft verbindet Ringle traditionelle und innovative Elemente zu einem Gesamtkonzept. Als traditionelle Elemente führt er 1) die Intensivierung der Geschäftsbeziehung zu den Mitgliedern durch „vertrauensvolle, nachhaltig stabile und intensive Zusammenarbeit zwischen den Mitgliederwirtschaften und dem gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb“⁵⁰⁴ und 2) die Erzielung hoher Fördereffizienz durch ein „zur Erfüllung des genossenschaftsindividuell konkretisierten Förderauftrags geeignetes Förder-Portfolio“⁵⁰⁵ und 3) die Belebung der genossenschaftlichen Selbstverwaltung durch „Anerkennung des Mitgliederengagements und explizite Förderung demokratischer Beteiligung“⁵⁰⁶ ins Rennen. Als innovative Elemente nennt RINGLE die Aufschließung neuer Produkt- oder Geschäftsfelder, die den besonderen Bedürfnissen der Mitglieder maßgeschneidert seien, bzw. die Weiterentwicklung der Mitgliedschaft als solche zur Marke.⁵⁰⁷

Für BLOME-DREES/SCHMALE führt der Weg in die Zukunft genossenschaftlicher Kooperation über eine genossenschaftliche Unternehmenskultur.⁵⁰⁸ Als Kern genossenschaftlicher Unternehmenskultur stellen sie „die Merkmale der Mitgliederförderung und der demokratischen Willensbildung“⁵⁰⁹ heraus. Von einer starken genossenschaftlichen Unternehmenskultur sprechen sie, wenn Mitgliederförderung und demokratische Willensbildung klare und trennscharfe Konturen aufweisen, sich sowohl Mitglieder als auch Mitarbeiter der Genossenschaft damit identifizieren und – mehr noch – danach handeln.⁵¹⁰ Der Befindlichkeit genossenschaftlicher Unternehmenskulturen, also, ob die Unternehmenskulturen in Genossenschaften auch genossenschaftliche

⁵⁰³ Ringle (2006), S. 164

⁵⁰⁴ Ringle (2006), S. 168

⁵⁰⁵ Ringle (2006), S. 168

⁵⁰⁶ Ringle (2006), S. 169

⁵⁰⁷ Vgl. Ringle (2006), S. 169ff

⁵⁰⁸ Vgl. Blome-Drees/Schmale (2006), S. 50ff

⁵⁰⁹ Blome-Drees/Schmale (2006), S. 55

⁵¹⁰ Vgl. Blome-Drees/Schmale (2006), S. 55f

Unternehmenskulturen in dem o. a. Sinn darstellen, stellen sie allerdings ein schlechtes Zeugnis aus: „Tatsächlich widerspricht das Handeln der Genossenschaften immer häufiger den klassischen Grundsätzen genossenschaftlicher Wirtschaftsführung. Viele Genossenschaften verfügen heute daher nicht mehr über eine spezifische genossenschaftliche Unternehmenskultur.“⁵¹¹ Hinsichtlich der Möglichkeit eines Wandels, also *weg* von einer nicht-genossenschaftlichen und *hin* zu einer genossenschaftlichen Unternehmenskultur, beziehen sie einen vermittelnden Standpunkt, indem sie davon ausgehen, „dass vorsichtige Eingriffe in bestehende Unternehmenskulturen mehr oder weniger gezielte Veränderungen bewirken können.“⁵¹² Als erste Ansatzpunkte solch vorsichtiger Eingriffe könnten Unternehmensleitbilder dienen, die in Rückbesinnung auf genossenschaftliche Identität mittels enger Zusammenarbeit von Führungskräften, Mitarbeitern und Mitgliedern der Genossenschaft von der empirisch diagnostizierten Nicht-Spezifität zur Spezifität form- und entwickelbar wären.⁵¹³

Die Zukunft genossenschaftlicher Kooperation sehen ALGNER/BOLSINGER in der derivativen Mitgliederförderung.⁵¹⁴ Als originäre Mitgliederförderung verstehen sie die direkte Förderung des Mitglieds durch die Summe aus 1) Kundennutzen und 2) Förderplus, also den sich aus der Förderbeziehung ergebenden Zusatznutzen zum Kundennutzen.⁵¹⁵ Als derivative Mitgliederförderung definieren sie die indirekte Förderung des Mitglieds durch die Förderung dessen Kundenbeziehungen.⁵¹⁶ Die dahinter stehende Logik wird klar aufgezeigt. Einerseits erfülle die Genossenschaft ihren Förderauftrag, indem sie die Kundenbeziehungen des Mitglieds fördere, was sich in der positiven Entwicklung des Erwerbs und der Wirtschaft des Mitglieds niederschlage. Andererseits wirke diese positive wirtschaftliche Entwicklung des Mitglieds auch auf die Genossenschaft zurück: „Ein Firmenkunde, dessen Geschäft floriert, tätigt nicht

⁵¹¹ Blome-Drees/Schmale (2006), S. 57

⁵¹² Blome-Drees/Schmale (2006), S. 59

⁵¹³ Vgl. Blome-Drees/Schmale (2006), S. 60ff

⁵¹⁴ Vgl. Algner/Bolsinger (2006), S. 180ff

⁵¹⁵ Vgl. Algner/Bolsinger (2006), S. 182

⁵¹⁶ Vgl. Algner/Bolsinger (2006), S. 188ff

nur ein erhöhtes Geschäftsvolumen mit der Bank; vielmehr ergeben sich auch positive Auswirkungen auf die Risikolage des Instituts. Der Wertberichtigungsbedarf bei Krediten an Firmenkunden, die ‚gut im Markt stehen‘, wird per se niedriger sein.“⁵¹⁷ Wie erfolgt nun die Förderung der Kundenbeziehung des Mitglieds? Die Förderung der Kundenbeziehung des Mitglieds erfolge über die Beratung des Mitglieds. Diese könne im Allgemeinen das Agieren im jeweiligen Markt oder im Speziellen zentrale, den Ertrag beeinflussende Faktoren betreffen.⁵¹⁸

MÜNKNER hält an der Genossenschaft als Rechtstyp eigener Art fest: „Die Genossenschaft ist keine schlecht konstruierte Kapitalgesellschaft, sondern ein Organisationstyp eigener Art mit eigenen, ihrem besonderen Zweck angepassten Regeln.“⁵¹⁹ Werden diese Regeln verändert, wie MÜNKNER anhand einiger Abweichungen vom Grundmodell aufzeigt, so haben „die punktuellen Veränderungen an dem ursprünglich klaren Organisationsmodell unkalkulierbare Folgen für dessen Funktionsfähigkeit.“⁵²⁰ Für die Zukunft genossenschaftlicher Kooperation am Beispiel der nachhaltigen Gewährleistung genossenschaftsgerechter Eigenkapitalaufbringung fordert er Regeln, die externe Investoren abschrecken, spekulative Kapitalgewinne vermeiden oder die Demutualisierung verhindern.⁵²¹

In Richtung einer solch nachhaltigen Gewährleistung genossenschaftsgerechter Eigenkapitalaufbringung entwickelt BLISSE den Verbundbeteiligungsanteil. Man beteilige sich durch diesen Anteil nicht an der Kreditgenossenschaft der Primärebene, sondern am Verbundunternehmen der Sekundär- bzw. Tertiärebene.⁵²² Der Verbundbeteiligungsanteil sei ein Finanzinstrument, „dessen Wert sich nicht nach der Wertentwicklung der einzelnen Kreditgenossenschaft,

⁵¹⁷ Algner/Bolsinger (2006), S. 189

⁵¹⁸ Vgl. Algner/Bolsinger (2006), S. 193f

⁵¹⁹ Münkner (2006), S. 251

⁵²⁰ Münkner (2006), S. 242

⁵²¹ Vgl. Münkner (2006), S. 249ff

⁵²² Vgl. Blisse (2006), S. 258ff

sondern nach dem Wert der Verbundunternehmen“⁵²³ bemesse. Der Verbundbeteiligungsanteil bringe der Kreditgenossenschaft des Anteil erwerbenden Mitglieds zwar als Kernkapital zu wertendes Eigenkapital, ließe aber „eine Teilhabe an deren Vermögensentwicklung und Erträgen und damit den Vergleich zwischen Kreditgenossenschaften“⁵²⁴ nicht zu.⁵²⁵

ENGELS entwickelt ein Bild der Zusammenführung von allgemeinen wirtschaftswissenschaftlichen und speziellen genossenschaftswissenschaftlichen Erkenntnissen. Dabei betont sie zuerst deren unzufrieden stellendes Verhältnis. Kooperation sei das Haus-und-Hof-Thema der Genossenschaftswissenschaft. Was derzeit allerdings zu beobachten sei, wäre im besseren Fall das Schattendasein, das die Genossenschaftswissenschaft in der Kooperationsdiskussion friste,⁵²⁶ und im schlechteren Fall der Ausschluss der Genossenschaftswissenschaft aus der Kooperationsdiskussion.⁵²⁷ ENGELS erhebt keinen Hoheitsanspruch der Genossenschaftswissenschaft auf die Kooperationsdiskussion. Sie identifiziert den Genossenschaftsgedanken im Bereich kooperativer Führungskonzepte, im Bereich gesellschaftlicher und sozialer Werte, die in das Wirtschaften Einkehr gehalten haben, und schließlich im Bereich der Unternehmenskultur, um auf inhaltliche Ähnlichkeiten „zwischen genossenschaftswissenschaftlichen Ideen und unternehmenstheoretischen Ansätzen“⁵²⁸ aufmerksam zu machen und vor diesem Hintergrund Möglichkeiten einer Annäherung auszuloten.⁵²⁹ Indem sie die Vorteilhaftigkeit genossenschaftlicher Kooperation anhand der drei Säulen 1) Kooperationseffekte, wie z. B. Skalen- oder Verbundeffekte 2) Effizienzvorteile, wie z. B. Unsicherheitsreduktion oder Interessenshomogenität 3) Erfolgspotenziale, wie z. B. Nicht-Imitierbarkeit der Unternehmenskultur, herausstreicht,⁵³⁰ bedeutet sie, „dass eine Zusammenführung

⁵²³ Blisse (2006), S. 270

⁵²⁴ Blisse (2006), S. 270

⁵²⁵ Vgl. Blisse (2006), S. 270

⁵²⁶ Vgl. Münkner (2001), S. 224ff {zit. nach Engels (2006), S. 4}

⁵²⁷ Vgl. Sjurts (2000), S. 145 {zit. nach Engels (2006), S. 4}

⁵²⁸ Engels (2006), S. 6

⁵²⁹ Vgl. Engels (2006), S. 5ff

⁵³⁰ Vgl. Engels (2006), S. 10ff

genossenschaftswissenschaftlicher und unternehmenstheoretischer Erkenntnisse möglich und auch sinnvoll ist.“⁵³¹

BRUNNER führt seine Analyse einer möglichen Zukunft genossenschaftlicher Kooperation aus der Perspektive des Unternehmertums durch.⁵³² Wenn der zentrale Aktionsparameter des Genossenschaftsvorstands, nämlich die Erfüllung des Förderauftrags, zu eng, zu begrenzt oder zu statisch aufgefasst werde, beschränke dies den Genossenschaftsvorstand in seinem unternehmerischen Antrieb.⁵³³ Auf dieser Grundlage entfaltet BRUNNER einige Ansätze, wie das unternehmerische Potenzial vor allem von Genossenschaftsvorständen typischer und integrierter Genossenschaften beachtet werden könnte. Als Überlegungen bringt er z. B. ein:

1. Die Öffnung unternehmerischer Handlungsspielräume im Zusammenhang mit der Erfüllung des Förderauftrags: „Dieser sollte daher entweder stärkere Spielräume zur Anpassung der Geschäftspolitik enthalten oder es dem Genossenschaftsvorstand explizit erlauben, unter bestimmten Bedingungen vom ursprünglichen Plan abzuweichen, um besondere unternehmerische Chancen nutzen zu können.“⁵³⁴
2. Die motivierende Ausgestaltung der Handlungsumgebung in Form von materiellen und immateriellen Anreizsystemen.⁵³⁵

Nach FÜRSTENBERG lähmen Bürokratie, organisierte Systemzusammenhänge und formale Zweckrationalität grundsätzlich die Initiativekraft und Leistungsbereitschaft des Individuums und fördern dessen Rückzug in die Privatsphäre. Gestaltungspotenzial entfalte sich nicht mehr im Umfeld des Unternehmens, sondern im Privaten. Schwarzarbeit und Schattenwirtschaft würden profitieren.⁵³⁶ Die Genossenschaft biete Möglichkeiten, diesen Problemen

⁵³¹ Engels (2006), S. 10

⁵³² Vgl. Brunner (2006), S. 280ff

⁵³³ Vgl. Brunner (2006), S. 288ff

⁵³⁴ Brunner (2006), S. 292

⁵³⁵ Vgl. Brunner (2006), S. 293f

⁵³⁶ Vgl. Fürstenberg (1995), S. 95f

entgegenzuwirken, indem sie z. B. „als Organisationsrahmen für personale Selbstgestaltung“⁵³⁷ dienen könnte. Voraussetzungen für diese personale Selbstgestaltung seien 1) die Bereitschaft zum Engagement 2) Mitwirkungsmöglichkeiten in Form von Handlungsspielräumen und 3) Sinngehalt der Mitwirkungsmöglichkeiten.⁵³⁸ Die angesprochenen Mitwirkungsmöglichkeiten in Form von Handlungsspielräumen könnten durch 1) Gestaltung der Arbeitsaufgabe, z. B. hinsichtlich Quantität, Qualität, Tempo oder räumlicher Mobilität 2) Höherqualifizierung 3) Flexibilisierung der Arbeitszeit und schließlich durch 4) Dezentralisierungs- und Delegationsstrategien erschlossen werden.⁵³⁹ Wenn Mitwirkungsmöglichkeiten entwickelt werden, dann müssen sie aber auch aufgegriffen werden. So stellt FÜRSTENBERG fest: „Zusammenfassend kann man die These aufstellen, dass personale Selbstgestaltung letztlich eine Neugestaltung von Problemlösungsprozessen beinhaltet, wobei das zugrunde liegende Prinzip die Mitwirkung, und damit auch die Eigenleistung der Beteiligten im kooperativen Leistungsverbund ist.“⁵⁴⁰

Als Schlüssel zur „Aufrechterhaltung und Kontinuität soziokultureller Institutionen“⁵⁴¹ und damit auch als Zukunftsperspektive für Genossenschaften sieht AMANN die kreative Reorganisation. Dazu wird ausgeführt: „Kreativ ist diese Position, indem von ihr aus darauf geachtet werden wird, die positiven Funktionen auszudehnen, die Institution in ihren verschiedensten (auch neuen) Aspekten den Mitgliedern attraktiv und wertvoll zu machen und zwischen den Mitgliedern der Institution und solchen anderer Institutionen positive Beziehungen herzustellen, um so allfällige Konkurrenz durch Kooperation zu ersetzen. Von Reorganisation ist hier noch deutlicher zu sprechen, da in einem solchen Prozess neue gemeinsame Werte geschaffen, neue Handlungsmöglichkeiten eröffnet und neue Beziehungen zwischen den Mitgliedern ermöglicht werden müssen.“⁵⁴²

⁵³⁷ Fürstenberg (1995), S. 97

⁵³⁸ Vgl. Fürstenberg (1995), S. 97

⁵³⁹ Vgl. Fürstenberg (1995), S. 98ff

⁵⁴⁰ Fürstenberg (1995), S. 107

⁵⁴¹ Amann (1986), S. 504

⁵⁴² Amann (1986), S. 505

5.2 Spezielle Zukunftsperspektive: Verbundkompetenzentwicklung

Keine andere moderne Wirtschaftsform sei in ihrer Entstehung so eng von Bildungsimpulsen begleitet worden bzw. habe sich selbst im weitesten Sinne sogar als Bildungsimpuls verstanden, wie das Genossenschaftswesen.⁵⁴³ So seien die Sache der Genossenschaft und jene freier Menschenbildung eins.⁵⁴⁴ Diese Bildungsimpulse bzw. der genossenschaftliche Bildungsauftrag seien allerdings nicht zu eng auf die Mitglieder zu begrenzen, denn es gilt: „Alle Menschen, die mit der Genossenschaft durch ihr Handeln verbunden sind, werden davon berührt, also nicht nur die Mitglieder im engeren Sinne. Wenn auch das Primärziel der Genossenschaft die Förderung der Mitglieder ist, so lässt sich dies doch nicht ohne entsprechende Entwicklung der Genossenschaft selbst, d. h. also auch ihrer Mitarbeiter, verwirklichen. Wo Mitglieder und Mitarbeiter nicht mehr personell identisch sind, ergibt sich also ein sekundärer Förderauftrag, der sich auf die Mitarbeiter richtet.“⁵⁴⁵ So kann Verbundkompetenzentwicklung als Erfüllung des sekundären auf die Mitarbeiter gerichteten Förderauftrags verstanden werden. Bereits für sich allein genommen kann dieser Punkt der genossenschaftlichen Praxis wichtige Umsetzungsschritte attraktiv erscheinen lassen. Darüber hinaus kann Verbundkompetenzentwicklung durch bildungsverantwortliche Verbundunternehmen innerhalb der Volksbank Gruppe einen wertvollen Beitrag zur Strategieumsetzung und zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität leisten.

5.2.1 Strategieumsetzung

Der im Rahmen der gegenständlichen Arbeit maßgebliche Leitsatz aus dem Leitbild der Volksbanken lautet „Starker Verbund“. Das sich in engster Anlehnung an diesen Leitsatz erschließende Verbundziel ist die Förderung der Selbständigkeit und Eigenbestimmtheit der Volksbanken (= WAS?) durch

⁵⁴³ Vgl. Brazda (1990), S. 138

⁵⁴⁴ Vgl. Schulze-Delitzsch {zit. nach Brazda/Todev (1997)}

⁵⁴⁵ Fürstenberg (1995), S. 67

Verbundkooperation (= WIE?), das ist z. B. das Akzeptieren von im Sinne des Förderauftrages erfolgenden wirtschaftlichen, sparsamen und zweckmäßigen Verbundentscheidungen, oder z. B. das auf der Verbundverfassung und den Grundsätzen ordnungsgemäßer Geschäftsführung (GOG) basierende Verbundverhalten.⁵⁴⁶

Systematische Verbundkompetenzentwicklung mittels entsprechender Aus- und Weiterbildungsaktivitäten leistet einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung dieses Leitsatzes, indem sie als personalwirtschaftliche Maßnahme das kooperative Handeln der Akteure fordert und fördert. Wenn nämlich auf der Grundlage des o. a. theoretisch begründeten, empirisch fundierten und methodisch entwickelten wissenschaftlichen Verbundkompetenzkonzepts bestehende Bildungsaktivitäten weiterentwickelt oder gänzlich neue Bildungsaktivitäten konzipiert werden, stets mit dem Ziel, die genossenschaftliche Überzeugung, die ökonomische Zweckrationalität, die interpersonale Partnerschaftlichkeit und den intrapersonalen Interessenausgleich der Akteure zu fordern und zu fördern, dann trägt dies zur Ausbildung oder Stärkung eines verbundbezogenen Selbstverständnisses und somit zur nachhaltigen Erreichung und Sicherung des o. a. Verbundziels bei.

Als Beispiele für die Weiterentwicklung oder Neukonzeption von Bildungsaktivitäten können angeführt werden:

Weiterentwicklung bestehender Bildungsaktivitäten (z. B.):

- Integration des Verbundkompetenzkonzepts in Anforderungs- und Kompetenzprofile von Führungskräften
 - Geschäftsleiter
 - Interne Spezialisten
 - Kundenbetreuer
- Entsprechende Adaption der Aus- und Weiterbildungsaktivitäten

⁵⁴⁶ Vgl. Internet 36 [05.07.2007]

Neukonzeption von Bildungsaktivitäten (z. B.):

- Entwicklung von verbundkompetenzorientierten Einzelseminaren
- Entwicklung eines verbundkompetenzorientierten Fachlehrganges

5.2.2 Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität

5.2.2.1 Allgemeine genossenschaftliche Arbeitgeberattraktivität

Allgemein sind Genossenschaften attraktive Arbeitgeber, weil sie in ihrer Eigenschaft als besondere Kooperationsform auf die viel beschworenen Herausforderungen der Globalisierung bestens vorbereitet sind. Genossenschaften wird es auch noch morgen geben.⁵⁴⁷ Ihrerseits tragen sie sogar viel eher zur Stärkung und Sicherung der Wettbewerbswirtschaft bei, als dass sie ihr zum Opfer fielen, wie EXPERTE E festhält: „Ich habe ... [...] ... den FRIEDRICH AUGUST VON HAYEK gehört ... Wirtschaftsnobelpreisträger ... und der HAYEK hat mich eigentlich zu den Genossenschaften gebracht ... weil er gesagt hat, dass die Komplementär-genossenschaften ein ganz wesentliches Instrument zur Förderung, Stärkung und Sicherung der Wettbewerbswirtschaft sind ... es muss einfach diese vielen kleinen, mittelständischen Unternehmen geben ... die müssen sich aber vereinen, damit sie die wirtschaftlichen Potenziale, die Großunternehmen haben, in etwa ausgleichen können.“ Nach EXPERTEN E seien die Volksbanken ein Gegenüber der kleinen und mittleren Wirtschaft. Durch ihre regionale Orientierung würden sie den Wettbewerb in der eigenen Bank- und Finanzbranche und auch in jenen Branchen, in die sie durch ihren Förderauftrag wirken, fördern, stärken und sichern. Vor diesem Hintergrund können sie grundsätzlich als attraktive Arbeitgeber verstanden werden.

⁵⁴⁷ Vgl. Theurl (2004)

5.2.2.2 Besondere genossenschaftliche Arbeitgeberattraktivität

Diese grundsätzliche genossenschaftliche Arbeitgeberattraktivität lässt sich unter Bezug auf aktuelle Forschungsergebnisse ins Detail vertiefen. So wurden von HASLINGER/STIEGER im Rahmen einer empirischen Studie zentrale Faktoren identifiziert, die den attraktiven Arbeitgeber vom normalen Arbeitgeber unterscheiden. Dabei ist der Wirkmechanismus denkbar einfach. Zentrale Faktoren bzw. wichtige Bestimmungsgrößen würden das Engagement der Mitarbeiter fördern. Diese würden sich aufbauend gegenüber Kunden, Kollegen und Freunden über ihren Arbeitgeber äußern (SAY), beim Arbeitgeber bleiben wollen (STAY) und sich engagieren, zum Erfolg des Unternehmens beizutragen (STRIVE).⁵⁴⁸

Die Studie erkannte fünf Faktoren-Cluster der Arbeitgeberattraktivität:

1. Einzigartige Unternehmenskultur
2. Talent Management
3. Engagiertes Top-Management (Inspired Leadership)
4. Leistungsorientierung & Übertragung von Verantwortung
5. Aufeinander abgestimmte HR-Programme und exzellente Umsetzung⁵⁴⁹

Im Detail kann die Volksbank Gruppe in allen angeführten Clustern ein anziehendes Angebot für bestehende oder neu zu gewinnende Mitarbeiter machen. In der Volksbank Gruppe werden diese nicht-spezifischen Cluster durch das genossenschaftliche Wertesystem spezifiziert. Die Faktoren allgemeiner Arbeitgeberattraktivität erhalten eine genossenschaftliche Ausprägung. Dieser Sachverhalt soll nachfolgend schlüssig belegt werden.

⁵⁴⁸ Vgl. Haslinger/Stieger (2007), S. 3f

⁵⁴⁹ Vgl. Haslinger/Stieger (2007), S. 1f

I Einzigartige Unternehmenskultur

In der Executive Summary der Studie wird die einzigartige Unternehmenskultur wie folgt thematisiert: „Top-Arbeitgeber bieten ihren Mitarbeitern eine einmalige Unternehmenskultur und achten darauf, dass Neueinstellungen den Werten und der Kultur des Unternehmens entsprechen. Sie schaffen ein Arbeitsumfeld, in dem häufig kommuniziert und Erfolge ausreichend anerkannt und gefeiert werden. Das Weiterbestehen der Unternehmenskultur wird gesichert, indem High Potentials innerhalb des Unternehmens identifiziert und zu Führungskräften aufgebaut werden (im Sinne eines „Homegrown Talent“). Feedback und Vorschläge von Mitarbeiter sind erwünscht und werden häufiger als in anderen Unternehmen in den Entscheidungsprozess miteinbezogen.“⁵⁵⁰

Zum Begriff der Unternehmenskultur existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Forschungsansätze. Ein fundamentaler Konsens ist darin zu sehen, dass nationale und regionale Kulturen die Organisationskultur beeinflussen und sich dadurch Konsequenzen für die organisationale Zielerreichung ergeben.⁵⁵¹ SCHEIN definiert Organisationskultur als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt, und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“⁵⁵² Das von SCHEIN entwickelte dreistufige Modell der Organisationskultur gilt als etabliert und dient oftmals als Basis wissenschaftlicher Forschungs- und praxisbezogener Beratungsaktivitäten. Die drei Ebenen sind 1) Artefakte (Architektur, Bekleidungsvorschriften, Bürogestaltung, Dokumente, Slang, Jargon, Rituale, Zeremonien, Geschichten, Legenden, Anekdoten, Mythen) 2) Werte [angenommene Werte (z. B. Unternehmensgrundsätze), internalisierte Werte (z. B. Leistung)] 3) Grundannahmen (Beziehung zur Umwelt, Wesen von Realität, Zeit und Raum,

⁵⁵⁰ Haslinger/Stieger (2007), S. 1

⁵⁵¹ Vgl. Internet 37 [08.23.2007]

⁵⁵² Schein (2003), S. 25

Menschenbild, Wesen menschlicher Aktivität, Wesen menschlicher Beziehungen).⁵⁵³

Das Leitbild der Volksbanken integriert die o. a. 2. und 3. Ebene und kann als zentrales Fundament der genossenschaftlichen Organisationskultur verstanden werden. Die Leitsätze des Leitbilds sind 1) Vision: Nr. 1 in der Kundenpartnerschaft werden 2) Von der Kundennähe zur Kundenpartnerschaft 3) Aus Kunden Miteigentümer machen 4) Demokratische Rechte und Pflichten stärken 5) Selbstverantwortung ergibt Selbstverwaltung 6) Kompetenz und Freundlichkeit 7) Unabhängigkeit sichern 8) Ein starker Verbund 9) Verantwortung für Mitwelt, Umwelt, Nachwelt.⁵⁵⁴ Das tatsächliche Handeln der verschiedensten Akteure, vom Manager bis Mitarbeiter, findet in diesem Fundament einen gemeinsamen Ausgangspunkt und formt eine genossenschaftliche Unternehmenskultur, die als Alleinstellungsmerkmal gilt.

II Talent Management

Die Nachwuchsführungskräfte-Entwicklung bzw. das Talent Management wurde als weiterer Cluster erkannt, der in Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität steht: „Attraktive Arbeitgeber bieten mehr Möglichkeiten, sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln, was sich auch in der vergleichsweise hohen Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten zeigt. Die Top-Arbeitgeber wissen zudem besser, welche Mitarbeiter sie zum Erreichen des Unternehmenserfolgs benötigen. Dementsprechend entwickeln sie ihre Talente intern weiter, anstatt sie extern zu rekrutieren. Darüber hinaus implementieren sie erfolgreich Prozesse zur systematischen Identifikation, Entwicklung und Bindung Ihrer Spitzenkräfte.“⁵⁵⁵

Als wesentlicher Bestandteil der genossenschaftlichen Nachwuchsführungskräfte-Entwicklung bzw. des genossenschaftlichen Talent Managements in der

⁵⁵³ Vgl. Scholz (2000), S. 790f

⁵⁵⁴ Vgl. Internet 38 [08.23.2007]

⁵⁵⁵ Haslinger/Stieger (2007), S. 1

Volksbank Gruppe gilt das Management Curriculum, das die Nachwuchsführungskräfte-Entwicklung durch die Verknüpfung mit dem Universitätslehrgang "Professional Master of Science - Human, Corporate & IT Competence" auf akademisches Niveau hebt. Der Nachwuchsführungskraft bzw. dem Talent steht damit die Möglichkeit offen, parallel sowohl berufliche als auch akademische Entwicklungsschritte zu setzen.⁵⁵⁶

III Engagiertes Top-Management (Inspired Leadership)

Zum Engagement des Top-Managements tätigt die Studie die nachfolgenden Aussagen: „Top-Führungskräfte sprechen regelmäßig über die Strategien, Visionen und Zielsetzungen des Unternehmens und welche Rolle der Mitarbeiter bei der Zielerreichung spielen sollte. Darüber hinaus herrscht innerhalb der jeweiligen Management-Teams eine höhere Übereinstimmung hinsichtlich Unternehmensstrategie und Wertvorstellungen.“⁵⁵⁷

Einen umfassenden Rahmen, innerhalb dessen die jeweiligen Top-Führungskräfte ihre Sichtweisen diskutieren oder ihre Übereinstimmung hinsichtlich der Unternehmensstrategie und der zu Grunde liegenden Wertvorstellungen diskutieren können, bilden die Trainings, Seminare und Bildungsaktivitäten der Geschäftsleiter-Weiterbildung. Diese ist schlüssig darauf ausgerichtet, „ein zukunftsorientiertes Angebot mit praxisfundierten Managementwerkzeugen, zielorientierten Case Studies, unmittelbar umsetzbaren Strategieansätzen sowie konsequenter Transferorientierung anzubieten.“⁵⁵⁸

IV Leistungsorientierung & Übertragung von Verantwortung

Hierzu sind in der Studie die nachfolgenden Aussagen angeführt: „Die Top-Arbeitgeber ermöglichen Ihren Mitarbeiter eigenverantwortliches Handeln und erkennen herausragende Leistungen entsprechend an. Individuelle Ziele und

⁵⁵⁶ Vgl. Internet 39 [08.23.2007]

⁵⁵⁷ Haslinger/Stieger (2007), S. 1

⁵⁵⁸ Interne Arbeitsunterlage (Volksbank Akademie) 2007

Unternehmensziele werden klar kommuniziert – die Mitarbeiter wissen, was von Ihnen erwartet wird.“⁵⁵⁹

Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung sind drei zentrale Fundamente genossenschaftlichen Handelns. Es sind drei Grundprinzipien, die eng miteinander verknüpft sind. Die genossenschaftliche Selbsthilfe bzw. „die Mitgliederförderung ist ohne Zweifel das primäre Ziel der Genossenschaft. Ziel ist es, durch Zusammenschluss der Mitglieder die Kräfte zu stärken und damit die Stellung des einzelnen zu verbessern.“⁵⁶⁰ Als Prinzip der Selbstverantwortung gilt: „Die Mitglieder stehen mit ihrem Geschäftsanteil bzw. der Haftsumme für die Geschäftstätigkeit der Genossenschaft gerade.“⁵⁶¹ Und schließlich bezieht sich das Prinzip der Selbstverwaltung auf „die autonome Ausgestaltung der Satzung im Rahmen des Genossenschaftsgesetzes. Selbstverwaltung wird ausgeübt durch die Organe: Vorstand, Aufsichtsrat, General- bzw. Vertreterversammlung.“⁵⁶²

HOFINGER betont, dass der Mitarbeiter im Hinblick auf diese Grundsätze vor allem in der Verantwortung des o. a. Förderauftrags steht: „Da neben dem Management auch der Mitarbeiter einer Genossenschaft den Unternehmenszweck und daher den Förderungsauftrag zu berücksichtigen hat, sind deren Interessen untrennbar mit dem Wohl der Genossenschaft verbunden. Erst wenn der Mitarbeiter den Förderungsauftrag als einen individuell an ihn gerichteten Auftrag versteht, dann wird er bereit sein, ihn mit hoher Qualität umzusetzen.“⁵⁶³

Der Förderauftrag stellt das wichtigste Ziel der Genossenschaft dar. Als wichtiger Teil des genossenschaftlichen Organbetriebs muss also der Mitarbeiter dem Förderauftrag nachkommen, ihn als Auftrag verstehen, der nicht an Dritte, sondern direkt an ihn selbst gerichtet ist. Somit arbeitet der Mitarbeiter

⁵⁵⁹ Haslinger/Stieger (2007), S. 1

⁵⁶⁰ Kißling (1992), S. 577f

⁵⁶¹ Kißling (1992), S. 577f

⁵⁶² Kißling (1992), S. 577f

⁵⁶³ Hofinger (2001), S. 9

fortwährend an der genossenschaftlichen Zielerreichung. Damit wird systeminhärent ein hohes Niveau an übertragener Verantwortung erreicht.

V Aufeinander abgestimmte HR-Programme und exzellente Umsetzung

Ein zentrales Studienergebnis besteht in der stimmigen Gesamtkonzeption eines organisationsweiten HR-Programms und dessen professioneller Umsetzung: „Attraktive Arbeitgeber unterstützen mit ihren Personalprogrammen genau das, was für das Unternehmen strategisch wichtig ist. Die Programme sind sowohl aufeinander abgestimmt als auch an Unternehmensstrategie und -vision ausgerichtet. Management und Mitarbeiter befürworten die Ergebnisse der Personalarbeit und erkennen sie als wirksames Mittel zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele an. Die Top- Arbeitgeber stellen zudem erfolgreich sicher, dass ihre Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens verstehen und artikulieren können.“⁵⁶⁴

Für die Umsetzung des genossenschaftlichen HR-Programms stehen die Volksbank Akademie und der Österreichische Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) als Garanten. Beider Aktivitäten sind bestmöglich aufeinander abgestimmt.

- Die Volksbank Akademie ist ein Verbundunternehmen der Volksbank Gruppe und gilt als selbständiges Bildungsunternehmen, dessen Leistungsangebot bankfachliche, persönlichkeitsbildende und beratungsbezogene Bildungsaktivitäten integriert.⁵⁶⁵ Auf einem soliden genossenschaftsspezifischen Fundament sind diese Bildungsaktivitäten im Bildungshaus systematisiert, das gleichzeitig die Rahmenbedingungen und das Anspruchsniveau einer exzellenten Umsetzung bestimmt.⁵⁶⁶
- Auch der Österreichische Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) bietet ein personalwirtschaftliches Leistungsspektrum. So geht z. B. mit

⁵⁶⁴ Haslinger/Stieger (2007), S. 1

⁵⁶⁵ Vgl. Internet 40 [08.23.2007]

⁵⁶⁶ Vgl. Internet 41 [08.23.2007]

der bedeutenden Verantwortung, seine Mitglieder in Angelegenheiten der Unternehmensführung zu beraten, auch die Beratung in personalwirtschaftlichen Angelegenheiten einher.⁵⁶⁷

Abschließend sei zusammengefasst, dass Verbundkompetenzentwicklung wichtige Beiträge zur Strategieumsetzung und zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität der Volksbank Gruppe leistet. Beide Nutzenpotenziale sind eng miteinander verwoben und gehen fließend ineinander über. Der potenzielle Gesamtnutzen etwaiger Verbundkompetenzentwicklung lässt sich in der einfachen Formel verdichten: Verbundkompetenzentwicklung = personalwirtschaftliche Strategieumsetzung = Erhöhung der genossenschaftlichen Arbeitgeberattraktivität.

⁵⁶⁷ Vgl. interne Arbeitsunterlage (Volksbank Akademie) 2007

6 Zusammenfassung

Einleitend wurde angenommen, dass, so wie Akteure generell gewisse Kompetenzen brauchen, um gewisse Ziele zu erreichen, Akteure im Top-Management eigenständiger Volksbanken eine besondere genossenschaftliche Verbundkompetenz benötigen, um gemeinschaftliche Ziele des genossenschaftlichen Verbunds zu erreichen bzw. die laufende Zielerreichung zu sichern. Wird diese Verbundkompetenz mittels wissenschaftlichem Verbundkompetenzkonzept und daraus abgeleitetem Verbundkompetenzprofil erfasst und greifbar gemacht, dann kann eine systematische Förderung oder Entwicklung dieser Verbundkompetenz durch bildungsbeauftragte Verbundeinrichtungen wesentliche Nutzenpotenziale wie z. B. Strategieumsetzung, Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität und Erfüllung des genossenschaftlichen Förderauftrags realisieren.

Aber zu Forschungsbeginn war Verbundkompetenz weder erfasst noch greifbar. Mögliche Kompetenzklassen oder -aspekte dieser Verbundkompetenz waren gänzlich unbestimmt. Damit einhergehend existierte auch kein wissenschaftliches Verbundkompetenzkonzept, auf dessen Basis ein praxisorientiertes Verbundkompetenzprofil hätte abgeleitet, Verbundkompetenzentwicklung hätte betrieben und Nutzenpotenziale hätten realisiert werden können. Als Kurzformel der Problemstellung ergab sich daher: Unbestimmte Verbundkompetenz = kein wissenschaftliches Verbundkompetenzkonzept = kein praxisorientiertes Verbundkompetenzprofil = keine Verbundkompetenzentwicklung = keine Realisierung von Nutzenpotenzialen.

Vor diesem Hintergrund wurde das Forschungsziel festgelegt, Kompetenzklassen und -aspekte der Verbundkompetenz theoretisch und empirisch zu bestimmen und in einem wissenschaftlichen Verbundkompetenzkonzept abzubilden. Die damit verbundenen Forschungsfragen lauteten: 1) Welche Kompetenzklassen hat Verbundkompetenz? 2) Welche Kompetenzaspekte je Kompetenzklasse hat

Verbundkompetenz? Letztlich würde eine Bestimmung der Verbundkompetenz den Grundstein für die Realisierung wertvoller Nutzenpotenziale legen.

Im Rahmen eröffnend angestellter theoretischer Überlegungen zu Verbund und Verbundkompetenz konnten die o. a. gestellten Forschungsfragen nicht abschließend beantwortet werden. Die theoretisch gefolgerten Zwischenergebnisse litten unter den Problemen beliebiger Unvollständigkeit, ungenügender Spezifität, dimensionaler Enge und teilweiser Widersprüchlichkeit. Aus diesem Grund ergab sich die empirische Erforschung der Verbundkompetenz als dringende Notwendigkeit. Diese erfolgte im Rahmen einer Fallstudienuntersuchung des genossenschaftlichen Verbunds der österreichischen Volksbank Gruppe. In diesem Rahmen wurden Experteninterviews geführt. Insgesamt konnten achtzehn Topmanager und Fachexperten verschiedenster Organisationen der Volksbank Gruppe dazu gewonnen werden, als Gesprächspartner ihre Expertise einzubringen. Durch diese geschätzte Unterstützung gelang es, eine fundierte Datenbasis zum Thema „Verbundkompetenz“ aufzubauen. Die gewonnenen Daten wurden methodisch fundiert analysiert.

In Verlauf der Analyse wurde Verbundkompetenz von einer ungewissen Vorstellung zum konkreten Forschungsergebnis entwickelt. Allgemein konnte Verbundkompetenz als Arbeits- und Tätigkeitsdisposition bestimmt werden. In Bezug auf das im Fallstudiendesign formulierte Verbundziel wurde Verbundkompetenz als die innere Bereitschaft der Akteure verortet, aktiv und gesamtheitlich im Verbund zu kooperieren und diese Verbundkooperation auf die Förderung der Selbstständigkeit und Eigenbestimmtheit der Volksbanken zu richten (= Beantwortung der 1. Forschungsfrage). Darüber hinaus konnten vier detaillierte Teilaspekte der Verbundkompetenz eindeutig identifiziert werden, nämlich genossenschaftliche Überzeugung, ökonomische Zweckrationalität, interpersonale Partnerschaftlichkeit und intrapersonaler Interessenausgleich (= Beantwortung der 2. Forschungsfrage).

Dieses wissenschaftliche Verbundkompetenzkonzept kann allerdings nicht unmittelbar zum Ausgangspunkt praxisorientierter Verbundkompetenzentwicklung werden. Es ist es notwendig, dass die Forschungserkenntnisse zur Wesensgestalt der Verbundkompetenz von der genossenschaftlichen Praxis mittels eines zu entwickelnden Verbundkompetenzprofils für die weitere Verwendung greifbar gemacht werden, für dessen Ausarbeitung sich eine entsprechende Verbundkooperation wie von selbst empfiehlt. Auf Basis eines solchen Verbundkompetenzprofils kann Verbundkompetenzentwicklung in systematischer Form forciert werden, z. B. durch die Konzeption verbundkompetenzorientierter Bildungsaktivitäten. Eine dermaßen verankerte Verbundkompetenzentwicklung kann wichtige Beiträge zur Strategieumsetzung und Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität der Volksbank Gruppe leisten. Um alle Nutzenpotenziale bestmöglich auszuschöpfen, wird von ausschlaggebender Bedeutung sein, dass die erforschten Verbundkompetenzklassen und Verbundkompetenzaspekte die wesentlichen Eckpfeiler des zu entwickelnden Verbundkompetenzprofils bleiben.

Literaturverzeichnis

- Algner, Markus/Bolsinger, Harald.:** Der Ansatz der derivativen Mitgliederförderung als Konzept zur Neuinterpretation des Förderauftrags durch Kreditgenossenschaften im Firmenkundengeschäft, in: Münkner, Hans-H./Ringle, Günther (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, Bern/Stuttgart/Wien, 2006, Seite 179 bis 202
- Allison, Graham/Zelikow, Philip:** Essence of Decision. Explaining the Cuban Missile Crisis, in: Yin, Robert K. (Hrsg.): The Case Study Anthology, Thousand Oaks/London/New Delhi, 2004, Seite 13 bis 24
- Alt, James E./Shepsle, Kenneth A. (Hrsg.):** Perspectives on Positive Political Economy, Cambridge, 1990
- Amann, Anton:** Soziologie und Genossenschaft, in: Patera, Mario (Hrsg.): Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens, Wien, 1986, Seite 441 bis 511
- Amelingmeyer, Jenny/Specht, Günter:** Wissensorientierte Kooperationskompetenz, in: Hamman, Peter/Freiling, Jörg (Hrsg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Wiesbaden, 2000, Seite 313 bis 335
- Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V.,** Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2001. Tätigsein - Lernen - Innovation, Münster/New York/München/Berlin, 2001
- Atteslander, Peter:** Methoden der empirischen Sozialforschung, (10. Aufl.), Berlin/New York, 2003
- Axelrod, Robert:** Die Evolution der Kooperation, (5. Aufl.), München, 2000
- Axelrod, Robert:** Die Evolution der Kooperation, (6. Aufl.), München, 2005
- Baitsch, Christof:** Kompetenz von Individuen, Gruppen und Organisation, Arbeitspapier, 4/1996, TU Chemnitz-Zwickau, Chemnitz
- Barney, Jay:** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, 1/1991, Seite 99 bis 120
- Becker, Manfred:** Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, (3. Aufl.), Stuttgart, 2002

-
- Becker, Manfred/Schwertner, Anke** (Hrsg.): Personalentwicklung als Kompetenzentwicklung, München/Mering, 2002
- Becker, Manfred/Schwertner, Anke:** Empirische Befunde zur Unternehmenstransformation, Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung, in: Becker, Manfred/Schwertner, Anke (Hrsg.): Personalentwicklung als Kompetenzentwicklung, München/Mering, 2002, Seite 6 bis 39
- Bellmann, Klaus** (Hrsg.): Aktionsfelder des Kompetenz-Managements, Wiesbaden, 2002
- Bergmann, Bärbel:** Berufliche Kompetenzentwicklung, in: Silbereisen, Rainer/Reitzle, Matthias (Hrsg.): Psychologie 2000. Bericht über den 42. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Jena 2000, Lengerich, 2001, Seite 530 bis 530
- Bitsch, Vera:** Die Fallstudie als Forschungsansatz. Konjunktur für eine vernachlässigte Strategie der Erkenntnisgewinnung, in: Gartenbauwissenschaft, 6/2000, Seite 229 bis 236
- Blisse, Holger:** Stärkung der Kreditgenossenschaften durch verbundbezogenes Eigenkapital der Mitglieder. Ein Beitrag zur Corporate Governance-Diskussion, Sternenfels, 2005
- Blisse, Holger:** Stärkung der Mitglieder als Eigentümer und Kontrolleure ihrer Kreditgenossenschaft durch verbundbezogenes Eigenkapital, in: Münkner, Hans-H./Ringle, Günther (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, Bern/Stuttgart/Wien, 2006, Seite 257 bis 278
- Blome-Drees, Johannes/Schmale, Ingrid:** Starke genossenschaftliche Unternehmenskultur als Ressource und Wettbewerbsvorteil? Einige kritische Anmerkungen, in: Münkner, Hans-H./Ringle, Günther (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, Bern/Stuttgart/Wien, 2006, Seite 49 bis 72
- Bohlander, Hanswalther:** Lernkultur Kompetenzentwicklung - Aspekte einer aktuellen Diskussion, in: Grap, Rolf/Bohlander, Hanswalther: Lernkultur Kompetenzentwicklung. Neue Ansätze zum Lernen im Beruf, Aachen, 2002, Seite 1 bis 13

-
- Bonus, Holger/Steiner, Jürgen/Wagner, Helmut:** Dreistufigkeit im genossenschaftlichen Bankenverbund. Luxus oder Notwendigkeit, Frankfurt, 1988
- Bonus, Holger:** Genossenschaftlicher Bankenverbund auf dem Marsch zum Konzern, in: Bonus, H./Steiner, J./Wagner, H.: Dreistufigkeit im genossenschaftlichen Bankenverbund. Luxus oder Notwendigkeit, Frankfurt, 1988
- Bonus, Holger:** Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften. Rückbindungen von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder, Tübingen, 1994
- Bonus, Holger/Weiland, Raimund:** Die Welt der Institutionen, in: Dieckheuer, Gustav (Hrsg.): Beiträge zur angewandten Mikroökonomik. Jochen Schumann zum 65. Geburtstag, Berlin, 1995, Seite 29 bis 52
- Boos, Margarete:** A Typology of Case Studies, München, 1992
- Borns, Rainer/Hofinger, Hans:** Der Genossenschaftsverbund. Die Alternative zum Konzern, Schulze-Delitzsch-Schriftenreihe, Band 22, Wien, 2000
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola:** Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, (3. Aufl.), Berlin/Heidelberg/New York, 2002
- Böttcher, Erik (Hrsg.):** Autonomie und Verbunddisziplin in der Genossenschaftsorganisation. Schriften zur Kooperationsforschung, Tübingen, 1982
- Boyatzis, Richard E.:** Competencies for HR professionals, Interviewed by Yeung, A. K., in: Human Resource Management, 35/1996, Seite 119 bis 131
- Brazda, Johann:** Genossenschaftliches Bildungswesen, in: Laurinkari, Juhani: Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, München/Wien, 1990, Seite 138 bis 148
- Brazda, Johann/Todev, Tode:** Die Sache der Genossenschaft und jene freier Menschenbildung ist eins, in: Die Gewerbliche Genossenschaft, 2/1997, Wien
- Brazda, Johann/Schediwy, Robert:** Strukturprobleme von föderativen Verbundsystemen, in: ZfgG. Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 48/Heft 3, Göttingen, 1998, Seite 177 bis 191
- Brazda, Johann/Kramer, Jost/Laurinkari, Juhani/Schediwy, Robert:** Anders als die Anderen. Eine unbefangene Annäherung an Genossenschaften, Sozialwirtschaft und Dritten Sektor, Bremen, 2006
-

-
- Brinton, Mary/Nee, Victor** (Hrsg.): The New Institutionalism in Sociology, New York, 1998
- Brunner, Daniel:** Genossenschaftliches Unternehmertum als geteiltes Unternehmertum, in: Münkner, Hans-H./Ringle, Günther (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, Bern/Stuttgart/Wien, 2006, Seite 279 bis 296
- Bühler, Stefan/Jaeger, Franz:** Industrieökonomische Aspekte der Kooperation, in: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, (2. Aufl.), Wiesbaden, 2005, Seite 95 bis 120
- Cassell, Catherine/Symon, Gillian** (Hrsg.): Qualitative methods in organizational research. A practical guide, London, 1994
- Dehnbostel, Peter:** Perspektiven für das Lernen in der Arbeit, in: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V., Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2001. Tätigsein - Lernen - Innovation, Münster/New York/München/Berlin, 2001, Seite 53 bis 93
- Demsetz, Harold:** Toward a Theory of Property Rights, in: American Economic Review, 57, 1967, Seite 347 bis 359
- Denzin, Norman:** The Research Act, New York, 1978
- Denzin, Norman:** Interpretive Interactionism, (2. Aufl.), Newbury Park, 1989
- Di Salvo, Roberto:** The Governance of Mutual and Cooperative Bank Systems in Europe”, BCC-FEDERCASSE Cooperative Studies, ohne Ortsangabe, 2003
- Dieckheuer, Gustav** (Hrsg.): Beiträge zur angewandten Mikroökonomik. Jochen Schumann zum 65. Geburtstag, Berlin, 1995
- Diekmann, Andreas:** Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, (11. Aufl.), Reinbeck bei Hamburg, 2004
- Dorsch, Friedrich/Häcker, Hartmut/Stapf, Kurt Hermann.:** Dorsch Psychologisches Wörterbuch, (12. Aufl.), Bern/Göttingen/Toronto, 1994
- Draheim, Georg:** Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, Goettingen, 1952
- Duden, Fremdwörterbuch,** (7. Aufl.), Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich, 2001
- Dülfer, Eberhard:** Das Organisationskonzept „Genossenschaft“ – eine Pionierleistung Schulze-Delitzschs, in: Deutscher Genossenschaftsverband

-
- (Hrsg.): Schulze-Delitzsch. Ein Lebenswerk für Generationen, Wiesbaden, 1987
- Dülfer**, Eberhard: Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative, Göttingen, 1995
- Dülfer**, Eberhard: Genossenschaft und Verband – Identität im Wandel, in: Genossenschaftsverband Frankfurt e.V. (Hrsg.): Freiheit und Verantwortung. Festschrift für Klaus Lambert, Frankfurt, 2003, Seite 388 bis 400
- Ebeling**, Gerhard: Das Wesen des christlichen Glaubens, Tübingen, 1959
- Eisele**, Jürgen: Erfolgsfaktoren des Joint Venture-Management, Wiesbaden, 1995
- Engels**, Astrid: Stärkung des Genossenschaftsgedankens durch die Aktualität der Kooperationsidee in Wissenschaft und Wirtschaftspraxis, in: Münkner, Hans-H./Ringle, Günther (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, Bern/Stuttgart/Wien, 2006, Seite 1 bis 18
- Erlei**, Mathias/**Leschke**, Martin/**Sauerland**, Dirk: Neue Institutionenökonomik, Stuttgart, 1999
- Erpenbeck**, John/**Rosenstiel**, Lutz von (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, (2. Aufl.), Stuttgart, 2007
- Erpenbeck**, John/**Rosenstiel**, Lutz von: Einführung, in: Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, (2. Aufl.), Stuttgart, 2007, Seite XVII bis XLVI
- Flick**, Uwe/**Kardoff**, Ernst von/**Steinke**, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, (2. Aufl.), Reinbeck bei Hamburg, 2003
- Flick**, Uwe: Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, (2. Aufl.), Reinbeck bei Hamburg, 2004
- Frei**, Felix/**Udris**, Ivars (Hrsg.): Das Bild der Arbeit, Bern/Stuttgart/Toronto, 1990
- Freiling**, Jörg: Terminologische Grundlagen des Resource-based View, in: Bellmann, Klaus (Hrsg.): Aktionsfelder des Kompetenz-Managements, Wiesbaden, 2002, Seite 3 bis 28
- French**, John R. P. jr./**Israel**, Joachim/**As**, Dagfinn.: An Experiment in Participation in a Norwegian Factory, in: Human Relations 13/1960
-

-
- Frieling**, Ekkehard/**Kauffeld**, Simone/**Grote**, Sven/**Bernard**, Heike (Hrsg.): Flexibilität und Kompetenz. Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? Münster/New York/München/Berlin, 2000
- Friese**, Marion: Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden, 1998
- Frotz**, Gerhard: Ende des Genossenschaftsverbundes? in: Ecolex, Wien, 1991, Seite 849
- Fuller**, Mark/**Porter**, Michael: Koalitionen und globale Strategien, in: Porter, Michael (Hrsg.): Globaler Wettbewerb, Wiesbaden, 1989, Seite 363 bis 399
- Fürstenberg**, Friedrich: Zur Soziologie des Genossenschaftswesens, Berlin, 1995
- Gehlen**, Arnold: Der Mensch. Seine Natur und seine Stellung in der Welt. Textkritische Edition unter Einbeziehung des gesamten Textes der 1. Auflage von 1940, (Teilband 1), Frankfurt/Main, 1993
- Genossenschaftsverband** Frankfurt e.V. (Hrsg.): Freiheit und Verantwortung. Festschrift für Klaus Lambert, Frankfurt, 2003
- Gesellschaft** für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.): Arbeitsgestaltung. Flexibilisierung. Kompetenzentwicklung. Bericht zum 47. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, Dortmund, 2001
- Ghuri**, Pervez N./**Gronhaug**, Kjell/**Kristianslund**, Ivar: Research methods in business studies. A practical guide, New York, 1995
- Giddens**, Anthony: The constitution of society. Outline of the theory of structuration, Cambridge, 1984
- Göler von Ravensburg**, Nicole: Chance der eG im Gesamtfeld der Kooperationsformen, in: Münkner, Hans-H./Ringle, Günther (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, Bern/Stuttgart/Wien, 2006, Seite 99 bis 124
- Gorden**, Raymond: Unidimensional Scaling of Social Variables. Concepts and Procedures, New York, 1977
- Götz**, Gerhard: Verbundbildung bei den Einkaufsgenossenschaften des Lebensmittelhandels und einzelgenossenschaftlicher Förderauftrag, Göttingen, 1981
- Grap**, Rolf/**Bohlander**, Hanswalther: Lernkultur Kompetenzentwicklung. Neue Ansätze zum Lernen im Beruf, Aachen, 2002

-
- Greve, Rolf:** Wohnungsgenossenschaften und ihre Konzernstrukturen. Eine Analyse aus institutionenökonomischer Sicht, Münster, 1998
- Greve, Rolf:** Kooperation und Genossenschaft. Organisationsstrukturen in kooperativen Netzwerken, in: Münkner, Hans-H. (Hrsg.): "Nutzer-orientierte" versus "Investor-orientierte" Unternehmen. Argumente für eine besondere Betriebswirtschaftslehre förderungswirtschaftlicher Unternehmen, Göttingen, 2002, Seite 87 bis 131
- Grubitzsch, Siegfried/Rexilius, Günter (Hrsg.):** Psychologische Grundbegriffe. Mensch und Gesellschaft in der Psychologie, (2. Aufl.), Reinbeck bei Hamburg, 1994
- Habegger, Anja:** Grundlagen eines dynamischen Kompetenzmanagement. Herausforderungen für die Organisationsarbeit, in: Zaugg, Robert J. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmanagement. Durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen, Bern/Stuttgart/Wien, 2006, Seite 165 bis 172
- Hamman, Peter/Freiling, Jörg (Hrsg.):** Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Wiesbaden, 2000
- Harbrecht, Wolfgang (Hrsg.):** Die Zukunft der Genossenschaft in der Europäischen Union an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Bericht der 14. Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung vom 5. bis 7. September 2000, Nürnberg, 2001
- Hartley, Jean:** Case studies in organizational research, in: Cassell, Catherine/Symon, Gillian (Hrsg.): Qualitative methods in organizational research. A practical guide, London, 1994, Seite 208 bis 229
- Hauff, Jürgen:** Methodendiskussion. Arbeitsbuch zur Literaturwissenschaft, (2 Bände), Frankfurt, 1971
- Heinze, Thomas:** Qualitative Sozialforschung: Einführung, Methodologie und Forschungspraxis, München/Wien, 2001
- Henzler, Reinhold:** Der Genossenschaftsverbund und die Verbundführung, in: ZfgG. Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 14, Göttingen, 1964
- Hesch, Gerhard:** Das Menschenbild neuer Organisationsformen. Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft, Aachen, 2000

-
- Hillig**, Andreas: Die Kooperation als Lernarena in Prozessen fundamentalen Wandels. Ein Ansatz zum Management von Kooperationskompetenz, Bern/Stuttgart/Wien, 1997
- Hofinger**, Hans: Member-Value-Management. Der Förderauftrag als Element der genossenschaftlichen Managementverantwortung, in: Rauter, Anton/Schmidt, Michael: Management in Profit und Non-Profit-Organisationen. Unternehmensführung im Spannungsfeld von erwerbs-, bedarfs- und förderwirtschaftlichen Zielen, Wien/Frankfurt, 2001, Seite 3 bis 19
- Hofinger**, Hans: Cooperative Governance im Volksbanken-Finanzverbund. Überlegungen zu einer Kodifizierung der bestehenden Net-Governance im österreichischen Volksbankenverbund, in: Theurl, Theresia/Meyer, Eric Christian (Hrsg.): Wettbewerbsfähigkeit des genossenschaftlichen Netzwerks, Aachen, 2005, Seite 97 bis 130
- Hohmann**, Rolf: Können kompetenzfördernde Vergütungskomponenten tatsächlich die Kompetenz entwickeln? In: Becker, Manfred/Schwertner, Anke (Hrsg.): Personalentwicklung als Kompetenzentwicklung, München/Mering, 2002, Seite 143 bis 161
- Homann**, Karl: Rechtliche Grenzen der einzelgenossenschaftlichen Autonomie – Protokoll der Podiumsdiskussion, in: Böttcher, Erik (Hrsg.): Autonomie und Verbunddisziplin in der Genossenschaftsorganisation. Schriften zur Kooperationsforschung, Tübingen, 1982, Seite 58 bis 65
- Jacobs**, Ronald N.: Civil Society and Crisis. Culture, Discourse, and the Rodney King Beating, in: Yin, Robert K. (Hrsg.): The Case Study Anthology, Thousand Oaks/London/New Delhi, 2004, Seite 155 bis 178
- Jankowicz**, Devi.: Business Research Projects, (2. Aufl.), London, 1995
- Johnstad**, Tom: Association and Federation: The Organisation and Integration of Associations, Paper des Norwegian Institute for Urban and Regional Research (NIBR), Oslo, ohne Jahresangabe
- Jost**, Peter-J. (Hrsg.): Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, 2001
- Jost**, Peter-J.: Die Prinzipal-Agenten-Theorie im Unternehmenskontext, in: Jost, Peter-J. (Hrsg.): Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, 2001, Seite 11 bis 43

-
- Jutzi, Katrin/Delbrouck, Ines/Baitsch, Christof:** Dreimal Kompetenz. Individuum, Gruppe, Organisation. Ein mehrdimensionales Konzept, in: QUEM-Bulletin, 2-3/1998, Seite 7 bis 10
- Kauffeld, Simone:** Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR) zur Messung der beruflichen Handlungskompetenz, in: Frieling, Ekkehard/Kauffeld, Simone/Grote, Sven/Bernard, Heike (Hrsg.): Flexibilität und Kompetenz. Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? Münster/New York/München/Berlin, 2000, Seite 33 bis 48
- Keinert, Heinz:** Genossenschaftsverbund und Genossenschaftsautonomie, in: Österreichische Juristenzeitung, Wien, 1992, Seite 284
- Kieser, Alfred (Hrsg.):** Organisationstheorien, Stuttgart, 1993
- Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.):** Organisationstheorien, (6. Aufl.), Stuttgart, 2006
- Kirchhöfer, Dieter:** Kompetenz und Zuständigkeit, in: QUEM-Bulletin, 2-3/1998, Seite 16 bis 18
- Kißling, Reinhold:** Selbsthilfe, Selbstverantwortung, Selbstverwaltung, in: Mändle, Eduard/Swoboda, Walter (Hrsg.): Genossenschaftslexikon, Wiesbaden, 1992
- Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm:** Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln, (12. Aufl.), München, 2006
- Krähe, Walter:** Verbundwirtschaft, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Band 11, Stuttgart/Tübingen/Göttingen, 1961, Seite 1
- Kramer, Jost:** Was kennzeichnet eine "erfolgreiche" Genossenschaft? In: Münkner, Hans-H./Ringle, Günther (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, Bern/Stuttgart/Wien, 2006, Seite 125 bis 152
- Kreps, David M.:** Corporate Culture and Economic Theory, in: Alt, James E./Shepsle, Kenneth A. (Hrsg.): Perspectives on Positive Political Economy, Cambridge, 1990
- Kromrey, Helmut:** Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, (11. Aufl.), Stuttgart, 2006
- Krüger, Wilfried/Homp, Christian:** Kernkompetenz-Management. Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden, 1997

-
- Kuckartz**, Udo: Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten, Wiesbaden, 2005
- Kurt**, Ronald: Hermeneutik. Eine sozialwissenschaftliche Einführung, Konstanz, 2004
- Kutschker**, Michael: Kooperation. Grundlagen der sozialwissenschaftlichen Prozessforschung, in: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, (2. Aufl.), Wiesbaden, 2005, Seite 257 bis 276
- Laber**, Margaret E./**O'Connor**, Jimmie K.: Competency Modelling. Ready, Set, Research, in: The Industrial-Organizational Psychologist, 37, Seite 91 bis 96
- Lamnek**, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie, (3. Aufl.), Weinheim/Basel, 1995
- Lamnek**, Siegfried: Qualitative Sozialforschung, (4. Aufl.), Weinheim/Basel, 2005
- Laurinkari**, Juhani: Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, München/Wien, 1990
- Lincoln**, Yvonna/**Guba**, Egon: Naturalistic inquiry, New York, 1985
- Lipset**, Seymour M./**Trow**, Martin A./**Coleman**, James S.: Union Democracy. The Internal Politics of the International Typographical Union, in: Yin, Robert K. (Hrsg.): The Case Study Anthology, Thousand Oaks/London/New Delhi, 2004, Seite 113 bis 124
- Luce**, Duncan/**Raiffa**, Howard: Games and Decisions: Introduction and Critical Survey, New York, 1957
- Luhmann**, Niklas: Die Wirtschaft der Gesellschaft, Frankfurt/Main, 1988
- Lynd**, Robert S./**Lynd**, Helen M.: Middletown. A Study of Modern American Culture, in: Yin, Robert K. (Hrsg.): The Case Study Anthology, Thousand Oaks/London/New Delhi, 2004, Seite 25 bis 32
- Mändle**, Eduard/Swoboda, Walter (Hrsg.): Genossenschaftslexikon, Wiesbaden, 1992
- Magin**, Vera/**Heil**, Oliver/**Fürst**, Ronny: Kooperation und Co-opetition: Erklärungsperspektive der Spieltheorie, in: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, (2. Aufl.), Wiesbaden, 2005, Seite 121 bis 140

-
- Martens, Will/Ortmann, Günther:** Organisationen in Luhmanns Systemtheorie, in: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien, (6. Aufl.), Stuttgart, 2006, Seite 427 bis 461
- Matthes, Joachim:** Einführung in das Studium der Soziologie, Reinbek bei Hamburg, 1973
- Maturana, Humberto/Varela, Francisco:** Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, Bern/München, 1990
- Mayring, Philipp:** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, (8. Aufl.), Weinheim/Basel, 2003
- Meier, Harald:** Dramatische Fluktuation qualifizierter Nachwuchskräfte in deutschen Genossenschaftsbanken, in: Österreichisches Bankarchiv, Zeitschrift für das gesamte Bank- und Börsenwesen, 4/2004, Seite 302 bis 303
- Meyer, Anton (Hrsg.):** Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart, 1998
- Moorthy, Sridhar:** Using Game Theory to Model Competition, in: Journal of Marketing Research, 12. Jahrgang, Seite 262 bis 282
- Morschett, Dirk:** Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken, in: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, (2. Aufl.), Wiesbaden, 2005, Seite 379 bis 403
- Münkner, Hans-H.:** Economie Sociale und förderungswirtschaftliche Unternehmen, in: Schulz-Nieswandt, Frank (Hrsg.): Einzelwirtschaften und Sozialpolitik zwischen Markt und Staat in Industrie- und Entwicklungsländern, Marburg, 2001
- Münkner, Hans-H. (Hrsg.):** "Nutzer-orientierte" versus "Investor-orientierte" Unternehmen. Argumente für eine besondere Betriebswirtschaftslehre förderungswirtschaftlicher Unternehmen, Göttingen, 2002
- Münkner, Hans-H./Tonnellier, Hans-Joachim/Siebert, Joachim (Hrsg.):** Ist die Genossenschaft als Wirtschaftsform noch wettbewerbsfähig? Marburg, 2004
- Münkner, Hans-H.:** Ist die Genossenschaft als Wirtschaftsform noch wettbewerbsfähig? in: Münkner, Hans-H./Tonnellier, Hans-Joachim/Siebert, Joachim (Hrsg.): Ist die Genossenschaft als Wirtschaftsform noch wettbewerbsfähig? Marburg, 2004

-
- Münkner, Hans-H./Ringle, Günther** (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, Bern/Stuttgart/Wien, 2006
- Münkner, Hans-H.:** Instrumente zur Lösung genossenschaftsspezifischer Finanzierungsprobleme, in: Münkner, Hans-H./Ringle, Günther (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, Bern/Stuttgart/Wien, 2006, Seite 237 bis 256
- Nee, Victor/Ingram, Paul:** Embeddedness and Beyond. Institutions, Exchange and Social Structure, in: Brinton, Mary/Nee, Victor (Hrsg.): The New Institutionalism in Sociology, New York, 1998, Seite 19 bis 45
- Nee, Victor:** Norms and Networks in Economic and Organizational Performance, in: American Economic Review, 88, 1998, Seite 85 bis 89
- Neustadt, Richard E./Fineberg, Harvey V.:** The Epidemic That Never Was. Policy-Making and the Swine Flu Scare, in: Yin, Robert K. (Hrsg.): The Case Study Anthology, Thousand Oaks/London/New Delhi, 2004, Seite 3 bis 12
- Nötzel, R.:** Menschenbild, in: Grubitzsch, Siegfried/Rexilius, Günter (Hrsg.): Psychologische Grundbegriffe. Mensch und Gesellschaft in der Psychologie, (2. Aufl.), Reinbeck bei Hamburg, 1994, Seite 655 bis 659
- Oelsnitz, Dietrich von der:** Kooperation: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen, in: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, (2. Aufl.), Wiesbaden, 2005, Seite 183 bis 210
- Opp, Karl-Dieter:** Methodologie der Sozialwissenschaften. Einführung in Probleme ihrer Theoriebildung und praktischen Anwendung, (5. Aufl.), Wiesbaden, 2002
- Ostrom, Elinor:** Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge, 1990
- Patera, Mario** (Hrsg.): Handbuch des österreichischen Genossenschaftswesens, Wien, 1986
- Peters, Sibylle:** Qualifikations- und Kompetenzentwicklung in Präzision und Offenheit. Zum Wandel und Wechsel der Bedarfe infolge steigender Dienstleistungsanforderungen, in: Becker, Manfred/Schwertner, Anke (Hrsg.): Personalentwicklung als Kompetenzentwicklung, München/Mering, 2002, Seite 81 bis 96

-
- Pfüller**, Reiner: Der Genossenschaftsverbund. Grundlagen, Entwicklung, Probleme, Tendenzen, Göttingen, 1964
- Picot**, Arnold/**Hardt**, Peter: Make-or-Buy-Entscheidungen, in: Meyer, Anton (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart, 1998, Seite 625 bis 646
- Polster**, Dirk: Verbundexterne Kooperation von Genossenschaftsbanken. Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, 2001
- Porter**, Michael: Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, 1980
- Porter**, Michael (Hrsg.): Globaler Wettbewerb, Wiesbaden, 1989
- Potter**, W. James: An analysis of thinking and research about qualitative methods, Mahwah, 1996
- Prahalad**, Coimbatore K./**Hamel**, Gary: The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, 5-6/1990, Seite 79 bis 91
- Rasche**, Christoph: Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen. Ein ressourcenorientierter Ansatz, Wiesbaden, 1994
- Rauter**, Anton/**Schmidt**, Michael: Management in Profit und Non-Profit-Organisationen. Unternehmensführung im Spannungsfeld von erwerbs-, bedarfs- und förderwirtschaftlichen Zielen, Wien/Frankfurt, 2001
- Richter**, Falk: Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen - Validierung für zwei Fragebögen, in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.): Arbeitsgestaltung. Flexibilisierung. Kompetenzentwicklung. Bericht zum 47. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, Dortmund, 2001, Seite 331 bis 334
- Richter**, Rudolf/**Furubotn**, Eirik G.: Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung, (3. Aufl.), Tübingen, 2003
- Ringle**, Günther: Aktive Mitgliedschaft - ein strategischer Wettbewerbsvorteil der Genossenschaften, in: Münkner, Hans-H./Ringle, Günther (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, Bern/Stuttgart/Wien, 2006, Seite 153 bis 177
- Ritter**, Thomas: Innovationserfolg durch Netzwerk-Kompetenz. Effektives Management von Unternehmensnetzwerken, Wiesbaden, 1998

-
- Rössl, Dietmar:** Gestaltung komplexer Austauschbeziehungen. Analyse zwischenbetrieblicher Kooperation, Wiesbaden, 1994
- Schallberger, Urs:** Menschenbilder und das Bild menschengerechter Arbeit, in: Frei, Felix/Udris, Ivars (Hrsg.): Das Bild der Arbeit, Bern/Stuttgart/Toronto, 1990, Seite 56 bis 70
- Schmid, Stefan:** Kooperation. Erklärungsperspektiven interaktionstheoretischer Ansätze, in: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, (2. Aufl.), Wiesbaden, 2005, Seite 235 bis 256
- Schmidt, Renate:** Entwicklung des Genossenschaftsmodells in Richtung Kapitalgesellschaft oder Wiederentdeckung der genossenschaftlichen Prinzipien? In: Münkner, Hans-H./Ringle, Günther (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, Bern/Stuttgart/Wien, 2006, Seite 19 bis 47
- Schmoller, Gustav von:** Grundriß der Allgemeinen Volkswirtschaftslehre, München, 1900
- Scholz, Christian:** Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, (5. Aufl.), München, 2000
- Schreyögg, Georg:** Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, (4. Aufl.), Wiesbaden, 2003
- Schulz-Nieswandt, Frank (Hrsg.):** Einzelwirtschaften und Sozialpolitik zwischen Markt und Staat in Industrie- und Entwicklungsländern, Marburg, 2001
- Senkel, Heike:** Beratungsorientierte Betriebswirtschaftslehre als Studienschwerpunkt einer wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät - Nutzen und Perspektiven, in: Becker, Manfred/Schwertner, Anke (Hrsg.): Personalentwicklung als Kompetenzentwicklung, München/Mering, 2002, Seite 214 bis 237
- Silbereisen, Rainer/Reitzle, Matthias (Hrsg.):** Psychologie 2000. Bericht über den 42. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Jena 2000, Lengerich, 2001
- Simon, Herbert:** Administrative Behavior, (2. Aufl.), New York, 1961
- Sjurts, Insa:** Kollektive Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie kollektiven strategischen Handelns, Wiesbaden, 2000

-
- Sonntag, Karlheinz/Schmidt-Rathjens, Claudia:** Kompetenzmodelle - Erfolgsfaktoren im HR-Management? Ein strategie- und evidenzbasierter Ansatz der Kompetenzmodellierung, in: Personalführung, 10/2004, Seite 18 bis 26
- Stein, Volker:** Kooperation: Erklärungsperspektive der strategischen Managementforschung, in: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, (2. Aufl.), Wiesbaden, 2005, Seite 167 bis 182
- Swoboda, Bernhard:** Erklärungsperspektiven grundlegender Theorien, Ansätze und Konzepte im Überblick, in: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, (2. Aufl.), Wiesbaden, 2005, Seite 35 bis 64
- Theurl, Theresia/Kring, Thorn:** Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund. Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 2002
- Theurl, Theresia/Schweinsberg, Andrea:** Neue kooperative Ökonomie. Moderne genossenschaftliche Governancestrukturen, Tübingen, 2004
- Theurl, Theresia:** Die Wettbewerbsfähigkeit genossenschaftlicher Netzwerke, Vorträge und Aufsätze des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen (FOG), Heft 28, Wien, 2004
- Theurl, Theresia/Meyer, Eric Christian (Hrsg.):** Wettbewerbsfähigkeit des genossenschaftlichen Netzwerks, Aachen, 2005
- Tonnellier, Hans-Joachim:** Sind Genossenschaftsbanken in ihrer Wirtschaftsform heute noch wettbewerbsfähig? in: Münkner, Hans-H./Tonnellier, Hans-Joachim/Siebert, Joachim: Ist die Genossenschaft als Wirtschaftsform noch wettbewerbsfähig? Marburg, 2004
- Weinberg, Johannes:** Kompetenzlernen, in: QUEM-Bulletin, 1/1996, Seite 3
- Williamson, Oliver:** Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen, 1990
- Windeler, Arnold:** Netzwerktheorien. Vor einer relationalen Wende?, in: Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Morschett, Dirk (Hrsg.): Kooperationen,
-

-
- Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, (2. Aufl.), Wiesbaden, 2005, Seite 211 bis 233
- Witzel**, Andreas: Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen, Frankfurt/New York, 1982
- Woll**, Helmut: Menschenbilder in der Ökonomie, München/Wien, 1994
- Wollnik**, Michael: Interpretative Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart/Berlin/Köln, 1993, Seite 277 bis 295
- Yin**, Robert: Case Study Research. Design and Methods, (2. Aufl.), Thousand Oaks, 1994
- Yin**, Robert: Case Study Research. Design and Methods, (3. Aufl.), Thousand Oaks/London/New Delhi, 2003
- Yin**, Robert (Hrsg.): The Case Study Anthology, Thousand Oaks/London/New Delhi, 2004
- Zaugg**, Robert J. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmanagement. Durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen, Bern/Stuttgart/Wien, 2006
- Zentes**, Joachim/**Swoboda**, Bernhard/**Morschett**, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, (2. Aufl.), Wiesbaden, 2005
- Zentes**, Joachim/**Swoboda**, Bernhard/**Morschett**, Dirk: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke - Entwicklung der Forschung und Kurzaufsatz, in: Zentes, Joachim/**Swoboda**, Bernhard/**Morschett**, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, (2. Aufl.), Wiesbaden, 2005, Seite 3 bis 32
- Zentes**, Joachim/**Schramm-Klein**, Hanna: Determinanten der Kooperation - Exogene und endogene Einflussfaktoren, in: Zentes, Joachim/**Swoboda**, Bernhard/**Morschett**, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, (2. Aufl.), Wiesbaden, 2005, Seite 279 bis 300
- Zentes**, Joachim/**Swoboda**, Bernhard/**Morschett**, Dirk: Perspektiven der Führung kooperativer Systeme, in: Zentes, Joachim/**Swoboda**, Bernhard/**Morschett**, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, (2. Aufl.), Wiesbaden, 2005, Seite 935 bis 962

Downloads

- Belz,** Frank-Martin: Forschungsdesign, (2004), URL: <http://www.wzw.tum.de/cms/cs/upload/QF2.pdf> [24.04.2006]
- Choinowski,** Silvia/**Winter,** Robert: Die Rettungskette im Fokus. Vernetzung, Integration und Business Engineering, (2005), URL: http://ehealth.iwi.unisg.ch/files/Kompendium2005_ChoinowskiWinter.pdf [24.04.2006]
- Coppetti,** Caspar F.: Building Brands through Event Sponsorships. Providing On-Site Audiences with a Vivid Brand Experience, (2004), URL: [http://www.biblio.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/2925/\\$FILE/dis2925.pdf](http://www.biblio.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/2925/$FILE/dis2925.pdf) [20.04.2006]
- Escher,** Jean-Philippe: Technology Marketing in Technology-based Enterprises - The Process and Organization Structure of External Technology Deployment, (2005), URL: <http://e-collection.ethbib.ethz.ch/ecol-pool/diss/abstracts/p15886.pdf> [20.04.2006]
- Haslinger,** Judith/**Stieger,** Clemes: Attraktive Arbeitgeber 2006. Die Hewitt-Studie in Kooperation mit der GfP. Ergebnisbericht Österreich, (2007), URL: www.merck.at/news/arbeitgeber2006.pdf [08.23.2007]
- Hussy** A./**Möller** B.: Wissenschaftliche Hypothesen, (2000), URL: http://www.uni-koeln.de/phil-fak/fs-psych/serv_pro/skripte/meth/wiss.pdf [17.01.2007]
- Khiari,** Sami: Selbstorganisierte Technologieentwicklung. Eine empirische Untersuchung informeller Technologiegestaltungsprozesse in Organisationen, (2004), URL: <http://www.diss.fu-berlin.de/2005/55/> [24.04.2006]
- Münchhausen,** Gesa: Führung und Biografie. Ein Beitrag zur biografieorientierten Kompetenzentwicklung von Führungskräften in Organisationen, (2004), URL: http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/volltexte/2005/683/pdf/Dissertation_20.05.05.pdf [06.01.2007]
- Paquet,** Stephanie/**Hambley,** Laura/**Kline,** Theresa: Strategic Leadership Competencies in the Canadian Forces, (2003), URL: <http://www.cda.forces.gc.ca/cfli/engraph/research/pdf/60.pdf> [10.01.2007]
- Pisek,** Rudolf: Eine Familie - zwei Sprachen. Explorative pädolinguisitische Fallstudie über die zweisprachige Erziehung zweier Kinder im Vorschulalter,

-
- (2002), URL: <http://www.uibk.ac.at/service/iup/katalog/3-901249-62-1-pisek/iup.pdf> [24.04.2006]
- Rohs, Matthias/Damian, Franziska/Walter, Rolf/Hüttner, Jens:** Evaluation der Arbeitsprozessorientierten Weiterbildung. Eine Fallstudie im Rahmen der Weiterbildung zum Operativen IT-Professional, (2005), URL: http://www.apo-it.de/download/isst_bericht_75_05.pdf [24.04.2006]
- Schein, Edgar:** Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide, Bergisch Gladbach, 2003
- Seufert, Sabine/Euler, Dieter:** Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen. Fallstudien zu Implementierungsstrategien von E-Learning als Innovationen an Hochschulen, (2005), URL: <http://www.scil.ch/publications/docs/2005-01-seufert-euler-nachhaltigkeit-elearning.pdf> [24.04.2006]
- Steinmayr, Ricarda:** Kompetenz- und eigenschaftsbasierte Anforderungsanalysen an Stichproben von Führungskräften und Mitarbeitern, (2005), URL: http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/volltexte/2005/5974/pdf/Dissertation_Ricarda_Steinmayr.pdf [09.01.2007]

Websites

Internet 1, entfallen

Internet 2, entfallen

Internet 3, URL:

http://www.oegv.info/m101/volksbank/m101_1oegv/de/produkt/verbund/leitbild.jsp?locincl=/m101_1oegv&menu1=2&menu2=6&menu1name=Volksbank&menu1link=/de/uebersichtsseite/volksbank.jsp&menu2name=Leitbild&menu2link=/de/produkt/verbund/leitbild.jsp&bc=navi&loclink=/m101/volksbank/m101_1oegv [05.07.2007]

Internet 4, URL:

http://www.oegv.info/m101/volksbank/m101_1oegv/de/produkt/verbund/leitbild.jsp?locincl=/m101_1oegv&menu1=2&menu2=6&menu1name=Volksbank&menu1link=/de/uebersichtsseite/volksbank.jsp&menu2name=Leitbild&menu2link=/de/produkt/verbund/leitbild.jsp&bc=navi&loclink=/m101/volksbank/m101_1oegv [05.07.2007]

Internet 5, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Fallstudie> [07.05.2006]

Internet 6, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Theorie> [12.05.2006]

Internet 7, URL: <http://www.wiwi.uni-frankfurt.de/~arnold/thema9.htm#322>
[14.06.2004]

Internet 8, URL: <http://www.wiwi.uni-frankfurt.de/~arnold/thema9.htm#322>
[14.06.2004]

Internet 9, URL: <http://www.ifg-muenster.de/toplinks/glossar/glossar.php?begriff=Principal-Agent-Theorie>
[14.06.2004]

Internet 10, URL: <http://www.indianer.de> [07.11.2006]

Internet 11, URL: <http://www.indianer-welt.de> [07.11.2006]

Internet 12, URL: <http://www.indianerwww.de> [07.11.2006]

Internet 13, URL: <http://www.bonjourquebec.com/de-de/saguenaylacstjean3.html>; [07.11.2006]

Internet 14, URL: <http://www.hbc.com/hbcheritage/> [07.11.2006]

Internet 15, URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Externer_Effekt [07.11.2006]

Internet 16, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Internalisierung> [07.11.2006]

-
- Internet 17**, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Verf%C3%BCgungsrecht>
[07.11.2006]
- Internet 18**, URL: <http://www.wiwi.uni-muenster.de/06//toplinks/glossar>
[31.03.2008]
- Internet 19**, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Gefangenendilemma> [30.08.2006]
- Internet 20**, URL: <http://www.langenscheidt.de/fremdwb/> [16.09.2006]
- Internet 21**, URL: <http://www.mikrooekonomie.de/mp/km/mpkmop.htm>
[16.09.2006]
- Internet 22**, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Nashgleichgewicht> [16.09.2006]
- Internet 23**, *entfallen*
- Internet 24**, *entfallen*
- Internet 25**, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Strukturierungstheorie>
[13.10.2006]
- Internet 26**, URL: <http://www.4managers.de/themen/virtuelles-unternehmen/>
[12.10.2006]
- Internet 27**, URL: <http://www.4managers.de/themen/virtuelles-unternehmen/>
[12.10.2006]
- Internet 28**, URL:
http://www.volksbank.at/m101/volksbank/de/individuelle_seite/vb_gruppe_struktur/volksbanken.jsp?locincl=/&menu1=1&menu2=1&menu3=2&menu1name=Volksbank%20Gruppe&menu1link=/de/individuelle_seite/volksbank_gruppe/vb_gruppe_entstehung.jsp&menu2name=Unternehmensstruktur&menu2link=zib/de/individuelle_seite/zentrale_Inhalte/vb_gruppe/struktur_vb_gruppe.jsp&menu3name=Volksbanken&menu3link=/de/individuelle_seite/vb_gruppe_struktur/volksbanken.jsp&bc=navi&loclink=/m101/volksbank [05.02.2008]
- Internet 29**, URL:
http://www.volksbank.at/m101/volksbank/zib/de/individuelle_seite/regionale_Inhalte/volksbank_gruppe/oevag_vorstellung.jsp?locincl=/&menu1=1&menu2=1&menu3=3&menu1name=Volksbank%20Gruppe&menu1link=/de/individuelle_seite/volksbank_gruppe/vb_gruppe_entstehung.jsp&menu2name=Unternehmensstruktur&menu2link=zib/de/individuelle_seite/zentrale_Inhalte/vb_gruppe/struktur_vb_gruppe.jsp&menu3name=Volksbank%20AG&menu3link=zib/de/individuelle_seite/regionale_Inhalte/volksbank_gruppe/oevag_vorstellung.jsp&bc=navi&loclink=/m101/volksbank [05.02.2008]
-

Internet 30, URL:

http://www.volksbank.at/m101/volksbank/zib/de/individuelle_seite/regionale_Inhalte/volksbank_gruppe/oevag_vorstellung.jsp?bc=bc&bc_pos=2&menu1=1&menu1name=Volksbank%20Gruppe&menu1link=/m101/volksbank/de/individuelle_seite/volksbank_gruppe/vb_gruppe_entstehung.jsp&menu2=1&menu2name=Unternehmensstruktur&menu2link=/m101/volksbank/zib/de/individuelle_seite/zentrale_Inhalte/vb_gruppe/struktur_vb_gruppe.jsp&menu3=3&menu3name=Volksbank%20AG&menu3link=/m101/volksbank/zib/de/individuelle_seite/regionale_Inhalte/volksbank_gruppe/oevag_vorstellung.jsp&locincl=/ [05.02.2008]

Internet 31, URL: <http://www.uni-trier.de/uni/fb4/vwl-apo/4302ws0304/efstudien.pdf> [27.08.2007]

Internet 32, URL: <http://www.uni-trier.de/uni/fb4/vwl-apo/4302ws0304/efstudien.pdf> [27.08.2007]

Internet 33, URL: <http://www.uni-trier.de/uni/fb4/vwl-apo/4302ws0304/efstudien.pdf> [27.08.2007]

Internet 34, URL: <http://www.uni-trier.de/uni/fb4/vwl-apo/4302ws0304/efstudien.pdf> [27.08.2007]

Internet 35, URL:

<http://www.audiotranskription.de/deutsch/transkription/literatur-zur-transkription/literatur-zur-transkription.html> [27.08.2007]

Internet 36, URL:

http://www.oegv.info/m101/volksbank/m101_1oegv/de/produkt/verbund/leitbild.jsp?locincl=/m101_1oegv&menu1=2&menu2=6&menu1name=Volksbank&menu1link=/de/uebersichtsseite/volksbank.jsp&menu2name=Leitbild&menu2link=/de/produkt/verbund/leitbild.jsp&bc=navi&loclink=/m101/volksbank/m101_1oegv [05.07.2007]

Internet 37, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationskultur> [08.23.2007]

Internet 38, URL:

http://www.oegv.info/m101/volksbank/m101_1oegv/de/produkt/verbund/leitbild.jsp?locincl=/m101_1oegv&menu1=2&menu2=6&menu1name=Volksbank&menu1link=/de/uebersichtsseite/volksbank.jsp&menu2name=Leitbild&menu2link=/de/produkt/verbund/leitbild.jsp&bc=navi&loclink=/m101/volksbank/m101_1oegv [08.23.2007]

Internet 39, URL: <http://www.volksbankakademie.at/htdocs/index.html>

[08.03.2007]

Internet 40, URL: <http://www.volksbankakademie.at/htdocs/index.html>

[08.03.2007]

Internet 41, URL: <http://www.volksbankakademie.at/htdocs/index.html>

[08.03.2007]

Anhang

- I Abstract
- II Wissenschaftlicher Werdegang
- III Gesprächsleitfaden

I Abstract

Ausgangspunkt der gegenständlichen Forschungsaktivitäten war die Annahme, dass Akteure im Top-Management eigenständiger Volksbanken eine besondere genossenschaftliche Verbundkompetenz benötigen, um gemeinschaftliche Ziele des genossenschaftlichen Verbunds zu erreichen bzw. deren laufende Erreichung nachhaltig zu sichern. Verbundkompetenz konnte als die Arbeits- und Tätigkeitsdisposition des Akteurs identifiziert werden, aktiv und gesamtheitlich im Verbund zu kooperieren und diese Verbundkooperation auf die Stärkung und Förderung der Selbstständigkeit der Volksbanken zu richten. Als Teilaspekte konnten die genossenschaftliche Überzeugung, die ökonomische Zweckrationalität, die interpersonale Partnerschaftlichkeit und der intrapersonale Interessensausgleich der Akteure erkannt werden. Dieses gleichermaßen theoretisch fundierte wie empirisch gefestigte Verständnis von Verbundkompetenz könnte von der genossenschaftlichen Praxis als Basis für die Entwicklung eines praxisorientierten Verbundkompetenzprofils herangezogen werden. Dieses könnte seinerseits wiederum als Grundlage für die Adaption oder Neuentwicklung von Aus- und Weiterbildungsaktivitäten dienen, mittels welcher Verbundkompetenz entwickelt werden könnte. Als Effekte einer solchen Verbundkompetenzentwicklung könnten die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität und ein bedeutungsvoller Beitrag zur Erfüllung des Förderauftrags erwartet werden.

II Wissenschaftlicher Werdegang

Mag. (FH) Günther Ettenauer

- | | |
|-----------|---|
| 1999-2003 | Fachhochschule des bfi Wien GmbH, Studiengang Bank- und Finanzwirtschaft <ul style="list-style-type: none">• Diplomstudium• Diplomarbeit: Implementierung von Bildungscontrolling in der Bankwirtschaft |
| 2003-2008 | Universität Wien, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Fachbereich für Genossenschaftswesen <ul style="list-style-type: none">• Dissertationsstudium• Dissertation: Genossenschaftliche Verbundkompetenz am Fallbeispiel der österreichischen Volksbank Gruppe |

III Gesprächsleitfaden

Vorstellung

Ausgangshypothese

- In meiner Dissertation geht es um Kompetenz.
- Welche Kompetenz brauchen Menschen in mittlerer und Top-Management-Position von Volksbanken, um genossenschaftliche Ziele zu erreichen?

Idee konkretisieren

- Ich möchte das anhand eines Leitsatzes aus dem Leitbild der Volksbanken konkretisieren:
 - Ein starker Verbund fördert die Selbstständigkeit und Eigenbestimmtheit der Volksbanken.
 - Verbundunternehmen bieten subsidiäre und komplementäre Dienstleistungen an.
 - Die Volksbanken nehmen diese Dienstleistungen ab.
 - In Summe bündeln sich
 - Vorteile der kundenorientierten Regionalbank.
 - Vorteile einer dezentralen Allfinanzgruppe.
- Zur Erreichung des Verbundziels bedarf es der Verbundkompetenz.
 - Ich nehme nun an, um dieses Verbundziel laufend und nachhaltig zu erreichen, braucht man in mittleren und Top-Management-Positionen Menschen, die so etwas wie „Verbundkompetenz“ haben.

Ziel

- Ich möchte wissen, was diese Verbundkompetenz genau ist?
 - o Erforschung der Facetten, Aspekte und Kriterien der Verbundkompetenz

Methode

- Fallstudienforschung
 - o Fall
 - Volksbank Gruppe
 - o Untersuchungseinheiten
 - Volksbanken, VBAG, ÖGV, Verbundunternehmen

Empirie

- Dokumente
 - o Verbundverfassung, Leitbild der Volksbanken, Grundsätze ordnungsgemäßer Geschäftsführung usw.
- Expertengespräche

Datenanalyse

- Qualitative Inhaltsanalyse

Nutzen

- Breit gestreuter potenzieller Nutzen der Forschungsergebnisse
- Verbundkompetenzentwicklung
 - o Motor einer wertebasierten Weiterentwicklung der Bildungsarbeit in der Volksbank Gruppe
 - o Anforderungsprofile, Verbundlehrgang, GL-Q, GL-WB usw.

Überleitung

- So viel zu Theorie, Methode und Empirie meiner Forschungsaktivitäten.
- Welche Fragen kann ich Ihnen dazu beantworten?

Einleitung

Identifikation von Verantwortungsbereichen

- Könnten Sie mir zu Beginn des Gesprächs bitte einen Überblick geben:
 - In welcher Position stehen Sie in diesem Unternehmen?
 - Wie viele Jahre gehören Sie ihm schon an?
 - Welche sind Ihre wichtigsten Verantwortungsbereiche?

Verknüpfung der Verantwortungsbereiche mit Verbundkooperation

- In welchen dieser Verantwortungsbereiche spielt die Verbundkooperation
(= Zusammenarbeit mit Primärebene, Sekundärebene,
Verbundunternehmen, ÖGV) eine besondere Rolle?
- Warum?

Selbsteinschätzung

Einleitung zur Reflexion eigener Verbundkompetenz

- Was ich jetzt tun möchte, ist,
 - über ein Beispiel Ihrer Wahl zum Thema „Verbundkooperation“ zu sprechen.
- Zu Beginn ersuche ich Sie,
 - ein erfolgreiches Beispiel,
 - vielleicht d a s e r f o l g r e i c h s t e B e i s p i e l auszuwählen,
 - bei dem die Zusammenarbeit im Verbund eine besondere Rolle gespielt hat,
 - damit wir dann über Ihre Rolle sprechen können.
- Nehmen Sie sich bitte die Zeit,
 - die Sie brauchen,
 - und sagen Sie mir,
 - wenn Sie soweit sind.

Grundlagen des Handelns

- Ich gehe davon aus, dass die Ergebnisziele <<*des Beispiels*>> klar definiert waren.
- Aber welchen über diese Ergebnisse hinaus gehenden Nutzen haben Sie mit <<*dem Beispiel*>> verbunden?
 - Warum haben Sie dieses Projekt gewollt?
 - Welchen Nutzen für den Verbund haben Sie darin gesehen?

Handeln an der Umwelt

- Soziales
 - Wenn Sie an den zwischenmenschlichen Umgang mit den beteiligten Menschen denken:
 - Gibt es bei Ihnen so etwas wie ein typisches zwischenmenschliches Verhaltensmuster der Zusammenarbeit?
 - Wie haben Sie Widerstände überwunden, wie gehandelt, wie kommuniziert?
- Fachliches
 - Welche Rolle haben dabei die Aufbau- und Ablaufstrukturen des Verbunds gespielt?
 - Waren sie eine willkommene Rahmenbedingung?
 - Waren sie das notwendige Übel?

Handeln an sich selbst

- Gibt es zentrale Wesensmerkmale, die Sie persönlich prädestinieren
 - für diese Herausforderungen?
 - für diese besonderen beruflichen Leistungen im Rahmen der Verbundkooperation?
- Welche Entwicklungen hinsichtlich dieser Wesensmerkmale konnten Sie an sich selbst beobachten?

Fremdeinschätzung

Einleitung zur Reflexion fremder Verbundkompetenz

- Dank
 - Vielen Dank für Ihre Einschätzung bis hierher.
- Nächster Schritt
 - Was ich jetzt tun möchte, ist, einen Schritt weiterzugehen.
 - Sprechen wir jetzt über Menschen, die im Verbund miteinander kooperieren.
- Zu Beginn ersuche ich Sie,
 - zwei Menschen auszuwählen,
 - den einen,
 - mit dem die Zusammenarbeit im Verbund immer bestens funktioniert hat,
 - den anderen,
 - mit dem die Zusammenarbeit weniger gut funktioniert hat,
 - damit wir dann diese Menschen miteinander vergleichen können.
- Nehmen Sie sich bitte auch jetzt die Zeit,
 - die Sie brauchen,
 - und sagen Sie mir wieder,
 - wenn Sie soweit sind.
- Wichtiger Hinweis
 - Ich bin nicht an Namen, Daten oder Fakten zu diesen Menschen interessiert.
 - Ich bin lediglich an ihrer Einschätzung dieser Menschen interessiert!

Grundlagen des Handelns

- Gibt es bei diesen beiden Menschen, an die Sie denken, einen Unterschied im Willen gegenüber dem Verbund?
 - Wollte der eine den Verbund mehr als der andere?
 - Ja
 - Worin besteht der Unterschied?
 - Nein
 - Warum wollen beide den Verbund?
 - Worin sehen sie den Nutzen?

Handeln an der Umwelt

- Soziales
 - Worin unterscheiden sich diese Menschen in ihrem sozialen Handeln in der Verbundumwelt?
- Fachliches
 - Wie unterscheidet sich deren Kenntnis von
 - Verbundstrukturen,
 - Prozessen oder
 - Verantwortungsträgern?
 - Kann man in Gremien, in Ausschüssen oder in Kurien Verhaltensunterschiede beobachten?

Handeln an sich selbst

- Welche zentralen Unterschiede in der Persönlichkeit kann man ausmachen?
- Welche Einstellungen und Motive entfalten sich?

Assoziation

- Ich bitte Sie um eine spontane Antwort!
 - o Was sollten die typischen Merkmale eines Akteurs in der Volksbank Gruppe sein, damit er zur Zielerreichung „Starker Verbund“ beitragen kann?

Beurteilung

- Behauptung
 - o Abschließend möchte ich eine Behauptung zum Verbund aufstellen.
 - o Als Außenstehender werde ich jetzt über den Verbund diletterieren.
 - o Als Könner und Kenner ersuche ich Sie, diese Behauptung zu bewerten.
- Die Volksbank Gruppe ist heterogen.
 - o Es gibt
 - verbundfreundliche Geschäftsleiter und verbundkritische Geschäftsleiter.
 - sehr kleine Volksbanken und sehr große Volksbanken.
 - o In einer ausgewogenen Balance bereichert diese Heterogenität den Verbund.
- Ich behaupte,
 - o dass die verbundfreundlichen Geschäftsleiter, dass die kleineren Volksbanken, beim Verbund bleiben, weil sie darin einen Nutzen erkannt haben, und weil er das wirtschaftliche Überleben sichert.
 - o dass die verbundkritischen Geschäftsleiter, dass die größeren Volksbanken nur mehr im Verbund sind, weil die Austrittsbarrieren zu groß sind.
- Was sagen Sie zu meiner Behauptung?

Ideen/Anliegen des Gesprächspartners

- Wir haben jetzt über viele Fragen diskutiert.
- Haben wir irgendwelche wichtigen Fragen vergessen?
 - o Wenn ja, welche?

Dank/Verabschiedung

- Vielen Dank für Ihre Unterstützung!