

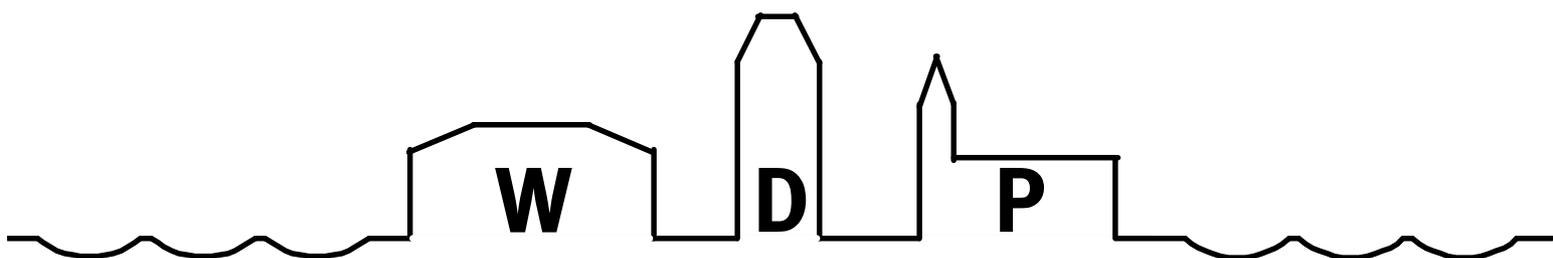


Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Wismar Business School

Günther Ringle

Vertrauen der Mitglieder in ihre Genossenschaft
- Das Beispiel der Wohnungsgenossenschaften -

Heft 01 / 2009



Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Wismar, University of Technology, Business and Design bietet die Präsenzstudiengänge Betriebswirtschaft, Management sozialer Dienstleistungen, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht sowie die Fernstudiengänge Betriebswirtschaft, Business Consulting, Business Systems, Facility Management, Quality Management, Sales and Marketing und Wirtschaftsinformatik an. Gegenstand der Ausbildung sind die verschiedenen Aspekte des Wirtschaftens in der Unternehmung, der modernen Verwaltungstätigkeit im sozialen Bereich, der Verbindung von angewandter Informatik und Wirtschaftswissenschaften sowie des Rechts im Bereich der Wirtschaft.

Nähere Informationen zu Studienangebot, Forschung und Ansprechpartnern finden Sie auf unserer Homepage im World Wide Web (WWW): <http://www.wi.hs-wismar.de/>.

Die Wismarer Diskussionspapiere/Wismar Discussion Papers sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung ganz oder in Teilen, ihre Speicherung sowie jede Form der Weiterverbreitung bedürfen der vorherigen Genehmigung durch den Herausgeber.

Herausgeber: Prof. Dr. Jost W. Kramer
 Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
 Hochschule Wismar
 University of Technology, Business and Design
 Philipp-Müller-Straße
 Postfach 12 10
 D – 23966 Wismar
 Telefon: ++49/(0)3841/753 441
 Fax: ++49/(0)3841/753 131
 E-Mail: jost.kramer@hs-wismar.de

Vertrieb: HWS-Hochschule Wismar Service GmbH
 Phillip-Müller-Straße
 Postfach 12 10
 23952 Wismar
 Telefon:++49/(0)3841/753-574
 Fax: ++49/(0) 3841/753-575
 E-Mail: info@hws-wismar.de
 Homepage: <http://cms.hws-wismar.de/service/wismarer-diskussions-brpapiere.html>

ISSN 1612-0884

ISBN 978-3-939159-61-2

JEL-Klassifikation M21, L22, M14, L21, B25, B31, B52

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2009.

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung*	4
1. Aspekte des Vertrauensphänomens	4
1.1. Am Ende: eine Krise des Vertrauens	4
1.2. Was ist Vertrauen?	5
1.3. Es geht nicht ohne Vertrauen	8
1.4. Informationsabhängigkeit von Vertrauen	10
2. Aufgaben und neuere Entwicklung der Wohnungsgenossenschaften	11
3. Ebenen des Vertrauens in Wohnungsgenossenschaften	12
3.1. Relevante Vertrauenskategorien	12
3.1.1. Leistungsvertrauen	13
3.1.2. Personalvertrauen	14
3.1.3. Systemvertrauen	16
3.2. Interdependenzen zwischen den Vertrauensarten	18
4. Wirkungen des Mitgliedervertrauens in die Wohnungsgenossenschaft	18
4.1. Wertschätzung der genossenschaftlichen Leistungen	18
4.2. Beteiligung an der Selbstverwaltung	19
4.3. Aufrechterhaltung der individuellen Mitgliedschaften	20
5. Elemente eines Vertrauenskonzeptes	21
5.1. Vertrauen bildende Strategie der Genossenschaft	21
5.2. Vertrauen fördernder Verhaltens- und Aktionsrahmen	22
5.3. Vertrauen rechtfertigende Partizipationsbedingungen	22
6. Potenzielle positive Wirkungen	23
7. Schlussbemerkungen	24
Literaturverzeichnis	25
Autorenangaben	28

Zusammenfassung*

Im Verlauf fortschreitender Ökonomisierung und des in allen Sparten stattgefundenen Größenwachstums von Primär-genossenschaften ist hier und da in der Beziehung „Mitglied – Genossenschaft“ ein Verlust von Gemeinschaftsgefühl und persönlicher Verbundenheit eingetreten. Damit geht gewöhnlich eine Einbuße von Vertrauen einher.¹ Andererseits ist eine gemeinsame Vertrauensbasis enorm wichtig für die Funktionsfähigkeit und Erfolgswirksamkeit förderwirtschaftlicher Kooperation.

Während im einschlägigen Schrifttum bislang vor allem verschiedene Kategorien des Mitgliedervertrauens in Genossenschaften erörtert wurden, stehen im Mittelpunkt dieses Beitrages vertrauensempfindliche Bereiche, Vertrauen bildende Strategien der Genossenschaften und davon zu erwartende Wirkungen. Die Überlegungen werden am Beispiel der wohnungsgenossenschaftlichen Sparte präzisiert.

1. Aspekte des Vertrauensphänomens

1.1. *Am Ende: eine Krise des Vertrauens*

Vertrauen ist in der Marktwirtschaft eine bedeutende Triebkraft. Unter normalen Umständen wird bei jeder Transaktion darauf vertraut, dass der Geschäftspartner die vereinbarte Gegenleistung erbringt. In besonderem Maße von Vertrauen abhängig sind Banken. Schon der Begriff „Kredit“, der anvertrauen, vertrauen und glauben bedeutet, macht dies deutlich.

Ausgelöst durch die Krise der internationalen Finanzmärkte erlebt das Thema „Vertrauen“ zur Zeit Hochkonjunktur. Die Schwächung des allgemeinen Vertrauens führte zum Ruf nach der regulierenden Macht des Staates und strengeren Kontrollen. Das in Wirtschaft und Gesellschaft bereits geschundene Vertrauen hat eine enorme hemmende Nachwirkung.

Verschärft wird die von vielen als bedrohlich empfundene Lage, wenn eine sektorale Schieflage auf andere Bereiche übergreift. Als Musterfall gilt das Überschwappen der Finanzmarktkrise auf die Realwirtschaft. Konjunkturflaute weitet sich zum Flächenbrand aus, und deren Dauer ist nicht abzusehen. Aus anfänglichen Beobachtern eines noch vor kurzem unvorstellbaren Szenarios werden Betroffene. Zu besichtigen ist am Ende ein beispielloses Phäno-

* Die vorliegende Veröffentlichung ist eine überarbeitete und erweiterte Fassung des Vortrages, den der Verfasser am 16. September 2008 in Paderborn vor der Vollversammlung der Fachschaft Wohnungsgenossenschaften und Vereine des Verbandes der Wohnungswirtschaft Rheinland Westfalen e.V. zum Thema „Der Faktor ‘Vertrauen’ in Wohnungsgenossenschaften“ hielt.

¹ Umgekehrt wird unzweifelhaft Vertrauen durch Nähe gestärkt, was nicht nur für personale, sondern ebenso für räumliche (lokale, regionale) Nähe gilt. Vgl. Pester (2008: 224).

men: eine allgegenwärtige Vertrauenskrise, die bei Bürgern und Unternehmen Fragen wie diese aufwirft:

- Wie konnte es dazu kommen?
Eine denkbare Antwort gibt das folgende Zitat: „Die aktuelle Krise des Vertrauens gründet auf mindestens drei verratenen Tugenden: Mäßigung, Wahrhaftigkeit und Courage. Die Maßlosigkeit ... ist dabei in besonderem Umfang der Beitrag der Wirtschaft.“ (Heuser/Leicht 2008: 3) Dies ließe sich ergänzen durch den Hinweis auf Größenwahn einiger Spitzenbanker, hemmungslose Habgier und Kurzsicht (vgl. Püspök 2008: VI).
- Wem soll man noch vertrauen?
Allseitige Enttäuschung erzeugt tiefgreifendes Misstrauen. Vertrauen entgegenbringen wird man dann nur noch jenen, deren Ehrlichkeit in der subjektiven Einschätzung außer Zweifel steht, die eine offene Gesprächskultur pflegen – und vor allem jenen, bei denen man aus Erfahrung sicher sein kann, dass sie getroffene Vereinbarungen einhalten. Dass von solcher Einschränkung eine lähmende Wirkung ausgeht, zeigt die gegenwärtige Situation.
- Wie ist Vertrauen wiederherzustellen?
An der Vertrauensbildung wirken Glaubwürdigkeit, Fairness, Verlässlichkeit und Authentizität mit. Ein Patentkonzept für die Bewältigung von Vertrauenskrisen gibt es nicht. Doch es mangelt nicht an Vorhersagen und Vorschlägen zur Lageverbesserung. Nach Altbundeskanzler und Weltökonom Helmut Schmidt führt der Weg aus der Wirtschaftskrise über die Herstellung der Funktionstüchtigkeit der globalen Finanzmärkte: „Nur wenn auf den Finanzmärkten das Vertrauen zurückkehrt, kann auch das Vertrauen der Unternehmer und der Konsumenten zurückkehren und dergestalt nachhaltig die Rezession überwunden werden.“ (Schmidt 2008: 3).

Nach dieser aus gegebenem Anlass etwas breit geratenen Einleitung zur Entstehung und Überwindung von Vertrauenskrisen nähern wir uns im Folgenden der Bedeutung von Vertrauen in Organisationen, deren Merkmal die Zusammenarbeit zum kollektiven und individuellen Nutzen ist. Typischerweise trifft dies auf Genossenschaften zu.

1.2. Was ist Vertrauen?

Vertrauen zu sich und den eigenen Fähigkeiten (Selbstvertrauen) sei hier ausgegrenzt. Der Blick ist allein auf Vertrauen von außen und nach außen gerichtet. Dazu weist das Schrifttum auf verschiedene Ausdeutungen hin, die sich zum Teil stark ähneln. So wird ganz *allgemein* unter Vertrauen verstanden:

- Die Annahme, dass bestimmte Entwicklungen einen erwarteten positiven Verlauf nehmen, oder
- die Erwartung an Bezugspersonen oder Organisationen, dass sich deren künftiges Verhalten bzw. Handeln im Rahmen der gemeinsamen Werte oder

Vorstellungen bewegen wird.

Im Hinblick auf die spätere Differenzierung nach relevanten Vertrauensarten im Teil 3 bevorzugen wir, *Vertrauen zu definieren als*

- eine – trotz unvollkommener Information – zuversichtliche individuelle Erwartungshaltung gegenüber Leistungen eines Anbieters, anderen Personen oder eine Organisation.

Beziehungen, die auf Vertrauen gründen, sind alles andere als selbstverständlich. Inwieweit Vertrauen zustande kommt, hängt vom Vorrat an Informationen, bisherigen Erlebnissen und Erfahrungen, die *auf die Zukunft projiziert* werden (vgl. Luhmann 1989: 27 und 34), aber auch von der Reputation und vom Verhalten des Vertrauensadressaten ab.

Abzulesen sind diese Zusammenhänge an Wortverbindungen, in denen der Begriff „*Vertrauen*“ im *Sprachgebrauch* vorkommt, wie etwa Vertrauensbasis, Vertrauensperson und Vertrauenskultur. Beklagt werden ein Vertrauensschwund, eine Vertrauenskrise oder gar ein Vertrauensbruch, und gefordert werden Vertrauensbeweise. In der Politik und im Kontakt mit Unternehmen begegnen uns die Vertrauensfrage und Vertrauen schaffende Maßnahmen, das Vertrauensklima oder der Vertrauen erweckende Verkäufer, um nur einige Beispiele zu nennen.

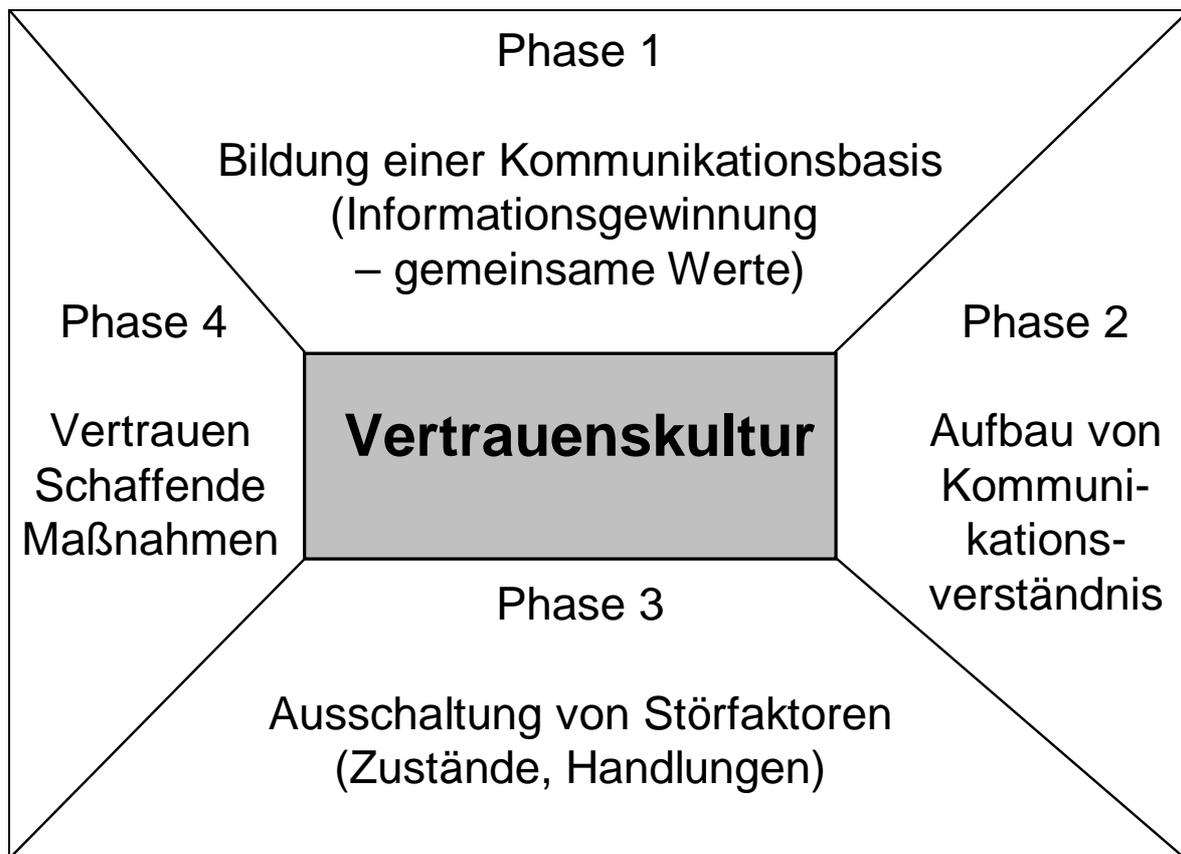
Dieser Überblick belegt neben der Vielschichtigkeit die schwierige Natur des Vertrauensphänomens. Einigkeit besteht darin, dass Vertrauen an sich gut ist und die Motivation stärkt, andererseits das Fehlen von Vertrauen Handlungsunfähigkeit verursachen kann (vgl. Laske/Neunteufel 2005: 5). Es ist gesunde Skepsis angebracht, denn eine Vertrauensentscheidung kann riskant sein. Die Begriffe Vertrauen und Risiko gehören zusammen. Denn wer Vertrauen platziert, erbringt eine „*riskante Vorleistung*“ (vgl. Luhmann 1989: 23; Ripperger 1998: 10) unter Verzicht auf Maßnahmen zur Absicherung gegen opportunistisches Verhalten (vgl. Ripperger 1998: 179), weshalb er seine Risikobereitschaft unter Kontrolle halten muss (vgl. Luhmann 1989: 31). Der Vertrauensvorschuss zielt darauf ab, dass ein gewünschtes künftiges Leistungsergebnis, Verhalten oder Handeln eintritt (vgl. Laske/Neunteufel 2005: 24), ohne dass dafür Gewissheit besteht.

Vertrauen schließt zwar die Möglichkeit ein, enttäuscht zu werden, resultiert jedoch aus der *Erwartung von Verlässlichkeit*. Darauf kommt es in Beziehungen an, die in der ökonomischen Theorie als „*prekär*“, d. h. als heikel bezeichnet werden (vgl. dazu Blome-Drees 2008: 205f; Luhmann 1989: 30). Man ist auf jemandem angewiesen, und diese Abhängigkeit kann missbraucht werden. Es kommt daher auf die Identität des Partners an, was besonders an der Ehe als Beispiel für das „*Erproben und Lernen von Vertrauensbeziehungen*“ (Luhmann 1989: 29) deutlich wird. Die Verbindung kann instabil werden und mit Abbruch enden, weshalb es sich sehr empfiehlt, seinen Partner, mit dem man längere Zeit zusammenleben möchte, mit Sorgfalt auszusuchen.

Was aber hat die Ehe mit dem Vertrauen der Mitglieder in ihre Genossenschaft zu tun? Mehr als man auf den ersten Blick vermuten würde, denn auch die Beziehungen zwischen dem genossenschaftlichen Management und der Mitgliedergruppe gestalten sich aufgrund divergierender Interessen mitunter schwierig. Mit dem Eintritt in die Genossenschaft kann je nach der Genossenschaftsart eine *zweiseitige Abhängigkeit* begründet werden, was auf Genossenschaften zutrifft, soweit sich deren Mitgliedern keine echte Alternative bietet. Um nachhaltige Verbundenheit herzustellen kommt es dann nicht allein auf Professionalität der Genossenschaft an, sondern auch auf Identität, Unternehmenskultur, auf die Werte und Prinzipien, denen man sich verpflichtet fühlt (vgl. Bonus 1994: 15f), auf den sprichwörtlichen „Stil des Hauses“ – und ebenso auf die entsprechenden Sachverhalte auf Seiten der Mitglieder.

Bei letztlich unsicherer Gegenleistung zahlt sich Vertrauen vor allem in der Beziehung zu persönlich bekannten, als verlässlich eingeschätzten Adressaten aus (vgl. Ripperger 1998: 43; Glatzner 1989: 113). Irgend jemandem Vertrauen zu schenken, wäre leichtsinnig (vgl. Schreyögg 2003: 445) und naiv, denn unberechtigtes oder gar „blindes“ Vertrauen kann erheblichen ökonomischen oder/und emotionalen Schaden zur Folge haben (vgl. Weidmann 1996: 17; Told 2007: 30). Vertrauen muss wachsen. Die Chancen dafür sind besonders in einer längeren Beziehung günstig. Es bedarf des Gefühls, sich auf Personen und deren Zusagen verlassen zu können. In diesem Verständnis ist Vertrauen eine *positive Einstellung* zu einer persönlichen Beziehung oder zu einer Sache, die auf positiven Erwartungen beruht.

Abbildung 1: Prozess der Vertrauensbildung



Quelle: Eigene Darstellung.

1.3. Es geht nicht ohne Vertrauen

Ebenso wie Design, Kommunikation, Image oder die Kultur einer Organisation zählt Vertrauen zu den „weichen“ Erfolgsfaktoren. Von Vertrauen gehen emotionale Einflüsse auf zahlreiche Entschlüsse und deren Umsetzung aus. Vertrauen verbindet und fördert partnerschaftliches Handeln. Daher ist gegenseitiges Vertrauen zwischen den Akteuren in Genossenschaften sowohl anzustrebendes Ziel als auch bedeutendes Instrument zur Etablierung und Erhaltung effizienten Zusammenwirkens. Alle Genossenschaften und ähnlichen Kooperative sollten es demnach als Daueraufgabe ansehen, in der mehrschichtigen Beziehung zu ihren Mitgliedern, aber auch in den Geschäftsbeziehungen zu Nichtmitgliedern Vertrauen herzustellen.

Nicht erst seit Eintritt der eingangs skizzierten Krisenerscheinungen gilt Vertrauen in Wirtschaft und Gesellschaft als eine der wertvollsten Ressourcen: Ohne Vertrauen gibt es keine Zukunft. Angesichts globalisierter Märkte, flexibler Arbeitsstrukturen und virtueller Organisationsformen steigt in *Unternehmen* der Bedarf an Vertrauen. Fragt man Manager, welcher Führungsstil nach ihrer Meinung zufriedene und engagierte Mitarbeiter hervorbringt, fällt

fast zwangsläufig das Wort „Vertrauen“. Die Instanzen können nicht mehr alle Prozesse im Detail kontrollieren. Sie müssen sich darauf verlassen, dass die Mitarbeiter ihnen übertragene Aufgaben eigenverantwortlich erledigen (vgl. Sprenger 2007: 15ff), und sie werden den Mitarbeitern solange vertrauen, wie deren Verhalten und Handeln dies rechtfertigen.

Für Kooperation jeglicher Art ist Vertrauen eine notwendige Bedingung.² Was macht das Thema Vertrauen für *Genossenschaften* so wertvoll? Konstitutive Merkmale und Prinzipien der Genossenschaften weisen darauf hin, dass Vertrauen zur Genossenschaftskultur gehört. Um so mehr verwundert, dass „Vertrauen“ in lexikalischen Nachschlagewerken zum Genossenschaftswesen nicht vorkommt³ und auch lange Zeit im sonstigen genossenschaftsbezogenen Schrifttum einschließlich der von Genossenschaftsverbänden herausgegebenen Zeitschriften nicht behandelt worden ist. Zumal sich die These „Je mehr die an einem Zusammenschluss Beteiligten einander und der Institution vertrauen, desto leichter und erfolgreicher arbeiten sie zusammen“ in der Genossenschaftspraxis tagtäglich bestätigt finden dürfte.

Angesichts weltweit eingetretener Vertrauenseinbußen erscheinen die Stärken der seit mehr als 150 Jahren bestehenden Genossenschaften als Gegenentwurf zu den schier unüberschaubaren Verflechtungen internationaler Konzerne. Lokale Verbundenheit, stabile Unternehmen und ein in der Mitgliedschaft verankertes Vertrauen der Mitglieder sind ureigene Wettbewerbsvorteile der Genossenschaftsorganisation (vgl. Genossenschaftsverband Bayern e.V. 2008: 29). Vertrauen zu erhalten ist eine zentrale Aufgabe.

Schließlich stellt sich die Frage, wie es damit in *Wohnungsgenossenschaften* bestellt ist, deren Mitglieder nicht „normale“ Mieter wie bei kommunalen oder privaten Wohnungsanbietern, sondern Nutzer des gemeinschaftlichen Wohneigentums sind. Eine gemeinsame Vertrauensbasis erscheint enorm wichtig und notwendig, einerseits für das Vertrauen der Mitglieder in ihre Genossenschaft und gleichermaßen für das Vertrauen der Genossenschaft in die Mitglieder. Auch in der wohnungsgenossenschaftlichen Sparte ist Vertrauen eine Voraussetzung für den gegenwärtigen und künftigen Erfolg der Kooperation.

² Wer als Wirtschaftssubjekt potenziellen Kooperationspartnern von vornherein nicht vertrauen will oder kann, wird im wirtschaftlichen Alleingang den besseren Weg zum Erfolg sehen.

³ Weder das Handwörterbuch des Genossenschaftswesens HdG (1980), das „einen umfassenden Einblick in das Spektrum der Fragen und Probleme, mit denen sich die deutschen Genossenschaften zu befassen haben“, geben sollte (Geleitwort, S. V.) noch das Genossenschafts-Lexikon (1990) widmen diesem Thema einem Beitrag; sie enthalten diesbezüglich nicht einmal einen Verweis.

1.4. Informationsabhängigkeit von Vertrauen

Wechselbeziehungen zwischen Personen, Gruppen und/oder Institutionen sind ohne Vertrauen kaum vorstellbar. Einerseits werden die Inhalte übermittelter Informationen und die Art der Kommunikation von vorhandenem Vertrauen geprägt, andererseits kann ein gegenseitiger Informationstransfer dazu beitragen, Vertrauen aufzubauen. In Interaktionsprozessen kommt der Vertrauensproblematik generell erhebliche Bedeutung zu, weil diese im Wissen um begrenzte Rationalität, Opportunismus, Unsicherheit über die Handlungsabsichten anderer sowie um die Gefahr einer Schädigung gründet.

Vertrauen basiert auf Informationen, präziser gesagt: auf der Verknüpfung von Erwartungen bildenden Eindrücken der Gegenwart mit einem Mindestmaß an spezifischem Wissen aus der Vergangenheit (vgl. Schmidt 2004: 107f). Die Platzierung von Vertrauen ist wegen des damit verbundenen Risikos (vgl. Ripperger 1998: 83) in aller Regel vom Wunsch nach angemessener Absicherung begleitet. In Wirtschaftsbeziehungen besteht daher eine Neigung zu systematischer Suche nach relevanten Informationen und deren bestmöglicher Verwertung, also zu Rationalverhalten auf der Basis situations- bzw. problembezogenen *zuverlässiger Signale*. Die Gefahr eines Vertrauensschwundes wird dabei um so geringer sein, je gefestigter die in der bisherigen Beziehung gewonnenen positiven Erfahrungen sind.

Im Idealfall eines Handelns unter „vollkommener Information“ würde Vertrauen bedeutungslos, da diese Situation absolute Sicherheit bietet. Dieser modellartige Fall ist jedoch in der realen Wirtschaft kaum anzutreffen, weshalb normalerweise das Entscheiden und Handeln auf „unvollkommener Information“ basiert. Bei unüberschaubarer Komplexität, geringem oder fehlendem Informationsbestand verlässt sich der Vertrauensgeber oft auf seine Menschenkenntnis und entscheidet „aus dem Bauch“ als dem Ort der Intuition. Aber dazu bedarf es der Gabe, das Richtige zu erahnen, ohne es rational begründen und sämtliche Risiken abschätzen zu können.

Vertrauen wird demzufolge in Entscheidungsprozessen überall dort zu einer treibenden Kraft, wo Informationen gänzlich fehlen oder der Informationsvorrat der Akteure Lücken aufweist, zudem eine ausreichende Informationsbeschaffung aus Kostengründen, wegen organisatorischer Undurchführbarkeit und/oder aus Zeitmangel nicht möglich ist. Vertrauen dient dann „als Kompensationsmechanismus für mangelnde Information“ (Schmidt 2004: 108) und befähigt zu einer auf Intuition gestützten Entscheidung. Dies trifft auf eine Vielzahl von Bereichen und Situationen des privaten und Wirtschaftslebens zu. Auf der Ebene kommerzieller Beziehungen denken wir an unvollständige Vereinbarungen, den Kauf eines innovativen Produktes oder beim Aufbau zwischenbetrieblicher Kooperation an die Festlegung des gemeinsamen Aktionsfeldes, den Umfang der Zusammenarbeit oder die Wahl von Partnern.

2. Aufgaben und neuere Entwicklung der Wohnungsgenossenschaften

Die weiteren Ausführungen nehmen Bezug auf die wohnungsgenossenschaftliche Sparte. Zunächst ist auf einige Aspekte hinzuweisen, die das Wesen von Wohnungsgenossenschaften ausmachen. Diese Selbsthilfeeinrichtungen firmieren auch unter anderen Bezeichnungen wie Bauverein und Baugenossenschaft, Wohngenossenschaft, Bau- und Wohngenossenschaft, Siedlungs- oder Wohnungsbaugenossenschaft.

Aufgabe dieser Personenvereinigungen ist etwa seit Mitte des 19. Jahrhunderts die Herbeiführung und nachhaltige Sicherung einer angemessenen *wohnlischen Versorgung ihrer Mitglieder* durch Überlassung von preisgünstigem Wohnraum in allen Rechts- und Nutzungsformen sowie durch Verbesserung der Wohnverhältnisse (vgl. Riebandt-Korfmacher 1980: 1802f; Jenkis 1992: 734; Ludl 1998: 322). Die Bereitstellung von Wohnraum durch Neubau-, Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen (vgl. Beuthien 1992: 58) erfolgt also nicht für einen anonymen Markt, sondern für die Eigentümer als Nutzer des Gemeinschaftsunternehmens.

Wohnungsgenossenschaften sind in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (eG) organisiert und in einem lokal oder regional begrenzten Geschäftsgebiet tätig. Der Systematik der Genossenschaftsarten gemäß handelt es sich um *Beschaffungsgenossenschaften privater Haushalte* (sog. Verbraucher-genossenschaften), Fördergenossenschaften und ferner um Primärgenossenschaften (vgl. Honold-Reichert 2003: 33f), da sich in dieser Sparte keine Zentralinstitute herausgebildet haben.

Wie jede Genossenschaft ist auch eine Wohnungsgenossenschaft zugleich Wirtschaftsunternehmen und soziale Gruppe. In dieser Doppelfunktion verfügt sie jedoch über das Potenzial, in weit höherem Maße *gemeinschaftsbildend* und nachbarschaftliche Beziehungen gestaltend zu wirken als andere Rechts- und Unternehmensformen des Wohnens (vgl. dazu Ludl 1998: 323). Zur Gegenwart hin wurde das Wohnungsangebot zunehmend ergänzt durch zahlreiche Serviceangebote und zusätzliche Dienstleistungen. Wohnungsgenossenschaften stehen für gute Wohnqualität, Sicherheit und Vertrauen.

Mit ihrem bewährten, generationenübergreifenden Geschäftsmodell bieten sie ihren Mitgliedern mehr als nur „ein Dach über dem Kopf“. Die Leistungsfähigkeit einer Wohnungsgenossenschaft und das *genossenschaftliche Wohnen* beziehen sich heute auf Wohnungen oder sonstige Wohnobjekte, Wohnumfeld, funktionierende Nachbarschaften und auf soziale Einrichtungen (vgl. Pohl 1990: 17; Riemer 2008: 28). „Wohnungsgenossenschaften sind nicht mehr Kinder der Not, sondern aktive Teilnehmer am Wohnungsmarkt. Dort stehen sie im Wettbewerb mit anderen, ebenfalls leistungsfähigen Wohnungsunternehmen.“ (Jeschke 2001: 301).

Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften sollen durch ein „Förderplus“ besser gestellt werden als bei einer möglichen alternativen Beziehung zu ande-

ren Anbietern am Wohnungsmarkt. Darin konkretisiert sich und kulminiert der Grundauftrag an die Genossenschaft, ihre Mitglieder zu fördern (vgl. Honold-Reichert 2003: 35 und 38). Über diesen identitätstragenden Zweck hinaus können die Wohnungsgenossenschaften als „Partner der Kommunen bei der Pflege und Entwicklung von Nachbarschaften sowie der Integration sozial benachteiligter Bevölkerungsgruppen ... Leistungen für eine positive bürgergesellschaftliche Entwicklung erbringen.“ (Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen 2004: 31).

Einen Einblick in die *jüngste Entwicklung* der Wohnungsgenossenschaften gibt Abb. 2. Sie geht von den in der Statistik zu dieser Genossenschaftssparte üblicherweise herangezogenen Kriterien aus.

Abbildung 2: *Neuere Entwicklung der Wohnungsgenossenschaften*

Wohnungsgenossenschaften in Deutschland				
	2000	2005	2006	2007
Zahl der Unternehmen ¹	1.991	1.987	1.953	1.950
Mitglieder in Tausend ¹	3.033	2.883	2.852	2.846
Mitarbeiter ¹	21.229	21.513	24.192	26.132
Zahl erstellter Wohnungen ²	6.223	3.799	4.038	4.683
Marktanteil am Fertigstellungsergebnis nach Stückzahl in % ²	1,5	1,6	1,8	2,5
Wohnungsbestand in Tausend ²	2.172	2.112	2.085	2.076
Bestandsinvestitionen Mio. € ²	3.676	2.657	2.801	2.818

1 Bis 2002 nur Mitgliedsgenossenschaften im GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V., Berlin

2 Angaben nur für Mitgliedsgenossenschaften im GdW

Quelle: Die Daten sind entnommen: Stappel (2006: 59); Stappel (2008: 50).

3. Ebenen des Vertrauens in Wohnungsgenossenschaften

3.1. Relevante Vertrauenskategorien

Vom Standpunkt der Mitglieder einer Genossenschaft, die – wie bei Wohnungsgenossenschaften üblich – dem Identitätsprinzip folgend in der Regel nur das „Mitgliedergeschäft“ betreibt, kann bei differenzierter Sicht erstens dem Leistungsangebot des gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes, zweitens den im Kooperationsunternehmen Beschäftigten (Führungskräfte, Mitarbeiter) oder ehrenamtlich in der Genossenschaft tätigen Personen und drittens der Institution „Genossenschaft“ Vertrauen entgegengebracht werden – oder eben nicht. An diesen Quellen bzw. Adressaten des Vertrauens orientiert wird im Folgenden zwischen den aus der Genossenschaftsliteratur bekannten Vertrau-

enskategorien „Leistungsvertrauen“, „Personalvertrauen“ und „Systemvertrauen“ unterschieden.⁴ Darauf bezogen ist differenziert zu untersuchen, von welchen Faktoren die Vertrauensbeziehung der Mitglieder zu ihrer Wohnungsgenossenschaft bestimmt wird.

3.1.1. Leistungsvertrauen

Damit ist das Vertrauen der Mitglieder in die *Attraktivität* und *Beständigkeit der Leistungen*, wie sie typischerweise von Wohnungsgenossenschaften erbracht werden, gemeint. Solches Vertrauen beruht maßgeblich auf guten Erfahrungen der Mitglieder mit der objektiv messbaren bzw. sonst wie feststellbaren Leistungsqualität. Ein wichtiger vertrauensbildender Faktor ist die Eignung genossenschaftlicher Dienstleistungen zur Lösung individueller Probleme. Hilfreich für die eigene Urteilsfindung können von Meinungsführern im unmittelbaren Umfeld erhaltene Bewertungen sein.

Leistungsvertrauen der Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften wird sich in der Regel aus der positiven Wahrnehmung nicht allein der Dienstleistung „Wohnraumüberlassung“, sondern eines *komplexen Leistungsbündels* bilden, zu dessen Elementen u. a. die folgenden zählen:⁵

- Annehmlichkeit der Wohngegend und Wohnlage (einfache Erreichbarkeit, funktionsfähige Infrastruktur)
- bedarfsgerechter (Grundriss, Größe) und preisgünstiger Wohnraum,
- sicheres Wohnen (Dauerwohnrecht), das Schutz vor Spekulation, Mietwucher und willkürlicher Kündigung bietet,
- zweckmäßige Gebäudegestaltung (Außenansicht) und ansprechende Gestaltung des wohnungsnahen Außenbereichs (Grünflächen, Spielplätze),
- marktgerechte Weiterentwicklung des genossenschaftlichen Wohnungsangebotes (Modernisierung der Wohnungsausstattung, Instandhaltungsmaßnahmen), Abriss und Rückbau in schrumpfenden Märkten,
- Ergänzung der Wohnungsversorgung durch Schaffung von Gemeinschaftsanlagen und Folgeeinrichtungen zur Verbesserung des Wohnumfeldes (Kinderspiel- und Sportplätze, Kindergärten und Kinderhorte sowie Tagesheime für Kinder, Alte und Alleinstehende),
- Maßnahmen des Sozialmanagements, Kultur- und gesellige Angebote (Steuerung der Mieterstruktur durch sozial sensible Belegungspolitik, harmonische Nachbarschaften fördernde Beeinflussung des individuellen Nutzerverhaltens und gemeinsame Aktivitäten wie Bewohnertreffs, Freizeitveranstaltungen und Mieterfeste) und

⁴ Grundlegend für weitere Erörterungen des Vertrauens in Genossenschaften waren: Grosskopf/Schuler (1988: 361f); Schuler (1989: 87ff); Glatzner (1990: 46f).

⁵ Vgl. dazu Jeschke (2001: 307f); Bumbacher (2003: 22); Teichmann/Rasquin (2003: 272); Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (2004: 218f und 694f).

- spezielle Servicedienstleistungen für einzelne Bewohnergruppen (Kinderbetreuung für Familien, Mutter-Kind-Gruppen, Jugendtreffs, ehrenamtliche Hausaufgabenhilfe und Betreuung für ältere Menschen bis hin zu Alten- und Altenpflegeheimen).

Es handelt sich dabei um Leistungskomponenten, die dauerhafte Wohnsicherheit, Orientierung und Integration der Bewohner bewirken. Und davon werden wiederum die Identifikation mit dem Quartier, ebenso der Zusammenhalt einschließlich Nachbarschaftshilfe gestärkt.

Für das Vertrauen der Mitglieder in den Nutzen der von einer Wohnungsgenossenschaft offerierten bzw. in Anspruch genommenen Dienstleistungen wird von wesentlicher Bedeutung sein, ob davon nicht nur soziale oder kulturelle, sondern auch spürbare *ökonomische Fördereffekte* ausgehen. Damit ist vor allem bei Leistungen zu rechnen, die anderweitig nicht erhältlich, anderen Angeboten qualitativ überlegen oder preisgünstiger als Konkurrenzangebote sind. Es zeigen sich darin drei Formen einer mustergültigen Erfüllung des genossenschaftlichen Förderauftrages (vgl. Hahn 1980: 19). Demnach ist Leistungsvertrauen der Mitglieder im Kern Vertrauen in die Versorgung mit bedarfsgerechten Dienstleistungen durch die Genossenschaft zu vergleichsweise günstigen Konditionen.

In der genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft wird seit geraumer Zeit nach Potenzialen und Perspektiven gesucht, das genossenschaftliche Wohnen zu stärken und für das Mitglied attraktiver zu gestalten. Speziell sind Wege und Möglichkeiten gefragt, die Förderung der Mitglieder zu intensivieren und sich darüber gegenüber den sonstigen wohnungswirtschaftlichen Anbietern abzugrenzen. Genossenschaftliche Wohnungsunternehmen stellen gezielt auf die besondere Bedeutung ihrer Mitglieder ab. Ein gutes Management-Mitglieder-Informationssystem trägt dazu bei, dass eine an den Bedürfnissen, Wünschen und Problemen der Mitglieder orientierte Entwicklung der Wohnungsgenossenschaften erfolgen kann.

3.1.2. Personalvertrauen

Das gerade betrachtete Leistungsvertrauen hängt eng mit Personalvertrauen zusammen. Diese Vertrauensart, die im Rahmen persönlicher Beziehungen durch gegenseitiges Kennenlernen aufgebaut wird, ist *auf die Führungskräfte und die im unmittelbaren Mitgliederkontakt stehenden Mitarbeiter des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes bezogen*. Personalvertrauen ist die Zuversicht, dass sich jemand bestimmten Erwartungen gemäß verhält, oder auch der feste Glauben an dessen Zuverlässigkeit. Es lässt sich an der subjektiven Wahrscheinlichkeit eines bestimmten Handelns oder Unterlassens anderer Personen ablesen.

Ein Vertrauensverhältnis begründen insbesondere die *Persönlichkeitsmerkmale* und das *Verhalten* der in der Genossenschaft Beschäftigten. Dazu zählen

zum Beispiel (vgl. Bumbacher 2003: 23; Pluschke/Röbber 1998: 151f)

- fachliche und soziale Kompetenz,
- Zuverlässigkeit,
- Kooperationsbereitschaft und Flexibilität,
- Einfühlungsvermögen und Diskretion im Umgang mit den Bewohnern,
- sympathische Ausstrahlung und Freundlichkeit,

Aktivposten also, die menschliche Nähe und Vertrauen erzeugen. „Persönliches Vertrauen basiert auf der Wechselseitigkeit des Reagierens und Beteiligtseins“ (Apelt 1999: 12) in der direkten Interaktion. Mangel an eigener Wahrnehmung und Erkenntnis kann zum Teil durch eine von Dritten artikulierte Belobigung des Kontaktpersonals bzw. Empfehlungen ausgeglichen werden.

In Wohnungsgenossenschaften sollte Vertrauen als ein „genossenschaftlicher Grundwert“ gelten⁶ und in der Beziehung zwischen den im Gemeinschaftsbetrieb Beschäftigten und den Mitgliedern selbstverständlich sein. Erlebte Mitgliedernähe geht maßgeblich von den Mitarbeitern der Genossenschaft aus: vom Verwaltungspersonal, von Hauswarten und Personen, die Beratungs- oder Betreuungsfunktionen wahrnehmen. Sie haben die weitaus häufigsten Kontakte zu den Mitgliedern, und erst in diesen Beziehungen entsteht Personalvertrauen und bilden sich Vertrauenspersonen heraus, die einen gewissen „Kredit“ genießen.

Die menschliche Qualität dieser Beziehungen trägt wesentlich zur Dauerhaftigkeit genossenschaftlicher Bindungen bei. „Vertrauen, Verlässlichkeit, Zuhören-können, die Fähigkeit und Bereitschaft, sich in die Erfahrungswelt des Mitglieds (...) zu versetzen, seine Sprache zu sprechen, von ihm sogar zu lernen, bilden die Voraussetzung einer tragfähigen menschlichen, d. h. genossenschaftlichen Beziehung. (...) In der Genossenschaft gilt es eine Kultur zu schaffen, die von den Mitgliedern als offen, lern- und dialogfähig erlebt wird. Mitgliedernähe sollte (...) für das Mitglied erleb- und erfahrbar sein.“ (Blümle 1994: 260f).

Entsprechendes gilt für die in den Aufsichtsrat, die Vertreterversammlung, in Ausschüsse oder Siedlungsräte delegierten *ehrenamtlichen Organträger*, die dort auf eine förderwirksame Gestaltung der Geschäftspolitik Einfluss nehmen oder diese einfordern können. Ebenso für Personen, die damit betraut sind, Konflikte zwischen Mitgliedern zu regeln. Zum Zeitpunkt ihrer Wahl in ein Gremium wird den Kandidaten für ein Ehrenamt offensichtlich Vertrauen entgegengebracht.⁷ Während ihrer Amtszeit verdienen jene Personen Vertrauen, deren Verhalten und Handeln den Erwartungen der Trägergruppe ent-

⁶ Vgl. dazu die Anmerkungen von Münkner (2008: 8).

⁷ Ehrenämter sollten in dem Bewusstsein übernommen und ausgeübt werden, dass den Funktionsträgern der Auftrag erteilt ist, die Interessen der Mitgliederbasis an die Managementebene heranzutragen, engagiert für das als mitgliedernützlich Erkannte einzutreten, somit eine etwaige Distanz zwischen Mitgliederkreis und Management überbrückende Funktion wahrzunehmen.

spricht, d. h. die den ihnen gewährten Vertrauensvorschuss nicht in opportunistischer Weise missbrauchen. Und Mitglieder, die ihre „Investition in Vertrauen“ im Nachhinein nicht zu bedauern haben, werden vermutlich auch künftig bereit sein, Vertrauen zu wagen.

3.1.3. Systemvertrauen

Bei dieser weiteren Vertrauenskategorie richtet sich die Vertrauenshaltung auf die *Funktionsfähigkeit sozialer und wirtschaftlicher Systeme* (Organisationen), deren Strukturen oder Unternehmensform, die Beachtung institutionell festgeschriebener Regeln oder die Effizienz von Kontrollprozessen.⁸ Zu Systemvertrauen verhilft neben der Selbstverwaltung durch die Mitglieder, dass sich die Genossenschaft bisher als Vereinigungstyp mit besonders großer Insolvenzresistenz erwiesen hat, was die auffallend geringe jährliche Konkursrate von Unternehmen im eG-Rechtskleid belegt. Zu den Systemvertrauen bildenden Einflüssen zählt sicher auch, dass die genossenschaftliche Organisationsform einen sicheren Schutz vor einer „feindlichen Übernahme“ bietet.

Es sind dies Unterschiede, die den Kooperationstyp „Genossenschaft“ unverwechselbar machen und ihm im Wettbewerb mit anderen Formen eines Zusammenschlusses Vorteile bringen. Diese Stärken schaffen Vertrauen und verdeutlichen, dass die Organisationsform „eG“ auch bei zunehmenden Umweltdiskontinuitäten geeignet ist, eine konkurrenzfähige Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Ist Systemvertrauen in eine Genossenschaft vorhanden, wird dadurch die Erfüllung ihrer Aufgaben erleichtert. *Faktoren, die „Organisationsvertrauen“ in Wohnungsgenossenschaften begründen können*, sind u. a.

- Hilfe bei Nachbarschaftskonflikten,
- Beschwerdemanagement,
- Orientierung des Handelns an den Mitgliederbedürfnissen,
- demokratische Selbstverwaltung (Willensbildung und Kontrolle) und
- Nutzenstiftung der Genossenschaft zu Gunsten der sie umgebenden Bürgergesellschaft (Cooperative Social Citizenship), z. B. Engagement in der Stadtteilentwicklung.

Mitgliederindividuelles Vertrauen in das System „Genossenschaft“ gründet ferner darin, dass auch andere Mitglieder mit der Funktionsfähigkeit von Strukturen und Arbeitsabläufen im Gemeinschaftsunternehmen rechnen, Gemeinsamkeit des Vertrauens bewusst wird⁹ und ein Wir-Gefühl entstehen lässt. Einbindung und Vertrauen bedeuten gleichermaßen, sich auf eine Zukunft der Beziehung einzulassen, weil die Frage nach einer nachhaltigen Bin-

⁸ Vgl. Luhmann (1989: 50ff); Otten (1987: 46f); Schuler (1989: 88); Weidmann (1996: 55).

⁹ Vgl. allgemein dazu Luhmann (1989: 77).

derung an die Genossenschaft zugleich eine Frage des Vertrauens ist (vgl. Glatzner 1990: 48). Systemvertrauen resultiert nicht zuletzt auch daraus, dass sich eine Wohnungsgenossenschaft im Urteil ihrer Mitglieder und Nutzer unter anderem um moderne und innovative Unternehmensführung, Befriedigung von Bedürfnissen und Erfüllung berechtigter Wünsche der Mitglieder, um schnelle und unkomplizierte Reaktion auf Anfragen und niedrige Wohnkosten bemüht (vgl. Reintjes (2000: 124 (Abb. 2)).

Über die bisherigen Erörterungen hinausgehend weist Abb. 3 noch einige weitere Faktoren aus, welche die unter 3.1 unterschiedenen Vertrauensarten formen. Die insgesamt große Vielzahl von Einflussfaktoren bestimmt das komplexe Gesamtvertrauen der Mitglieder in die Genossenschaft.

Abbildung 3: Vertrauen in Wohnungsgenossenschaften bildende Faktoren

Faktoren des Vertrauens in Wohnungsgenossenschaften		
Leistungsvertrauen Vertrauen in den Wert und die Beständigkeit der Leistungen	Personalvertrauen Vertrauen in die Kontaktpersonen in der Genossenschaft	Systemvertrauen Vertrauen in die Genossenschaft als Organisation
Bedarfsentsprechung des Leistungsangebotes Angemessenheit von Leistung und Gegenleistung Ökonomische, soziale bzw. kulturelle Förderung der Mitglieder Grad der Mitgliederzufriedenheit mit der Wohnsituation insgesamt Marktorientierte Entwicklung des Leistungsprogramms	Persönlichkeitsmerkmale und Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter (z. B. fachliche Kompetenz, Zuverlässigkeit, Diskretion, sympathische Ausstrahlung und Freundlichkeit, Loyalität) Kommunikationsfähigkeit und Dialogkultur Räumliche Nähe / Kontakthäufigkeit und -intensität Erfahrungen mit Vertrauensbeziehungen (z. B. Dauerhaftigkeit, Erfolg)	Funktionsfähigkeit der Genossenschaft Kooperations- und Kompromissbereitschaft Zielorientierter Einsatz disponibler Ressourcen Gutes Image der Genossenschaft / Wirksamkeit vertrauensbildender Maßnahmen (z. B. Einbindung der Mitglieder) Markt- und mitgliederzentrierte Unternehmenskultur

Quelle: Eigene Darstellung.

3.2. Interdependenzen zwischen den Vertrauensarten

Die drei Vertrauensebenen stehen keineswegs isoliert nebeneinander – sie unterstützen sich wechselseitig (vgl. Schuler 1989: 92ff). Gemeinsam prägen sie das Vertrauensgesamtbild (vgl. Doluschitz 2008: 18). Thesenartig stellt sich dieser *Zusammenhang* wie folgt dar:

- Leistungsvertrauen begünstigt die Entstehung von Vertrauen im zwischenmenschlich-interaktiven Bereich. Umgekehrt fördert dieses Personalvertrauen positive Erwartungen auf der Leistungsebene.
- Eine Wechselwirkung besteht auch zwischen Leistungs- und Systemvertrauen. Zufriedenheit mit den bereitgestellten Dienstleistungen stärkt das Vertrauen in das System „Wohnungsgenossenschaft“. Und umgekehrt kann ein starkes Systemvertrauen die Wirkung haben, dass die Mitglieder Schwachstellen im Leistungsbereich mit Nachsicht behandeln.
- Ähnlich stellt sich der Zusammenhang von Personalvertrauen und Systemvertrauen dar. In der unmittelbar-persönlichen Kommunikation zwischen Mitgliedern und dem Kontaktpersonal der Wohnungsgenossenschaft werden Informationen über strukturelle Merkmale, Werte und Prinzipien des Systems vermittelt (vgl. Schmidt 2004: 111 und 113), die das Systemvertrauen stärken. Andererseits gilt: „Ein „schwach ausgeprägtes Personalvertrauen kann bis zu einem gewissen Maße durch ein berechtigtes Systemvertrauen kompensiert werden.“ (Engels 2006: 13).
- Leistungs- und Personalvertrauen lassen sich umso leichter realisieren, je stärker das Systemvertrauen ausgeprägt ist.

Das Zusammenwirken aller drei Vertrauensbereiche ermöglicht es der Genossenschaft, eine *Vertrauenskultur* aufzubauen und zu erhalten, die im Zentrum des Prozesses der Vertrauensbildung steht (vgl. dazu Abb. 1).

4. Wirkungen des Mitgliedervertrauens in die Wohnungsgenossenschaft

4.1. Wertschätzung der genossenschaftlichen Leistungen

Vertrauen in eine transparente und berechenbare Geschäftspolitik (vgl. Hanker 2008: 141) sowie in die *Förderorientierung* der genossenschaftlichen Leistungserbringung mag dadurch verursacht sein, dass die Wohnungsnutzer während der Dauer ihrer Mitgliedschaft förderberechtigt sind (vgl. Rädels 2000: 11). Sie haben einen gesetzlich verankerten Anspruch darauf, aus der wirtschaftlichen Verbindung mit der Genossenschaft Nutzen zu ziehen. Für eine Genossenschaft, die sich als Instrument zur Wahrung der Leistungsinteressen ihrer Mitglieder versteht, bietet sich an, unter Einbeziehung der Mitgliedergruppe durch Dialog und Abstimmung eine differenzierte *Konkretisierung des Förderauftrages* vorzunehmen, die sich an der Erwartungs- und Präferenz-

struktur der Mitglieder orientiert.

Zur schriftlichen Fixierung des Förderportfolios empfiehlt sich ein *Förderplan*, der alle in der nächsten Geschäftsperiode vom Management – im Einklang mit den Bedürfnissen und Erwartungen der Mitglieder – beabsichtigten wesentlichen Fördermaßnahmen ausweist. In einem nach Ablauf des Planungszeitraumes zu erstellenden *Förderbericht* hätte das Management sodann die aus seiner Sicht erzielte Fördereffizienz zu dokumentieren. Damit könnten dann die Mitglieder abgleichen, was von ihnen in der Berichtsperiode subjektiv als Förderung empfunden wurde.¹⁰

Das Interesse eines Mitgliedes an der Genossenschaft ist in erster Linie durch Vorteile auf der Leistungsebene bestimmt. Ein Mitglied wird in der Wohnungsgenossenschaft eine *Interessen- und Vorteilsgemeinschaft* sehen und abschätzen, ob die Leistungen des Gemeinschaftsunternehmens seiner Leitmaxime gemäß dem Förderbedarf der Mitglieder entsprechen. Zur Vertrauensbildung trägt in starkem Maße bei, wenn die Mitglieder über eine längere Phase der Zugehörigkeit zur Genossenschaft ihre individuellen Erwartungen im Leistungsangebot der Wohnungsgenossenschaft erfüllt sehen. Aus hoher Zufriedenheit der Mitglieder entsteht Vertrauen, das sich positiv in nachhaltiger Bindung an die Wohnungsgenossenschaft niederschlägt und im Bewusstsein der Öffentlichkeit verankert (vgl. Koppmann 2001: 65).

4.2. *Beteiligung an der Selbstverwaltung*

Je stärker die Mitglieder nicht nur auf der Leistungsebene, sondern auch in den Prozess der innergenossenschaftlichen Demokratie (Willensbildung, Kontrolle) eingebunden sind, desto eher dürften sie bereit sein, ihrer Wohnungsgenossenschaft Vertrauen entgegenzubringen. Eine das demokratische Prinzip der Selbstverwaltung integrierende Führung wird mittels Anerkennung von Mitgliederengagement und *Förderung der Mitgliederbeteiligung* die Erzielung von *Aktivierungs-, Motivations- und Bindungseffekten* verfolgen. Im Gegensatz dazu gilt: „Eine Wohnungsgenossenschaft mit einer auf formale Gremien reduzierten Mitgliederbeteiligung verkennt das in der Mitgliederschaft zweifelsfrei vorhandene Potenzial an Ideen und Ansätzen zur Problembewältigung und -vorbeugung sowie die soziale und fachliche Kompetenz innerhalb der Mitgliederschaft. Sie beraubt sich damit eines ihrer sozial und ökonomisch wichtigsten Instrumentarien.“¹¹

¹⁰ Zur Empfehlung, jährlich einen Förderplan zu erstellen und einen Förderbericht zu erstatten vgl. Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (2004: 708f).

¹¹ Reintjes (2000: 129). An gleicher Stelle führt Reintjes weiter aus: „Die Vorstände der Wohnungsgenossenschaften sind dabei in der Verantwortung, Partizipation als eine zentrale Aufgabe zu begreifen und zu ermöglichen, d.h. die strukturellen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass „einfache“ Mitglieder sich artikulieren und damit Einfluss auf die Geschicke der Genossenschaft nehmen können. Die zukünftigen Ent-

Nutzer einer Genossenschaftswohnung, bei denen das normale Mieterbewusstsein eindeutig gegenüber der Mitgliederrolle überwiegt und die sich für das, was das Besondere einer Genossenschaft ausmacht, nicht oder nur wenig interessieren, werden auch kein besonderes Vertrauen in die Wohnungsgenossenschaft entwickeln. Vor allem in größeren Genossenschaften kann es durchaus opportun sein, partizipationsindifferenten Mitgliedern ihre Möglichkeiten zur Mitwirkung an der Gestaltung ihrer eigenen Lebenswelt aufzuzeigen, sie zur Beteiligung zu motivieren, ferner die Versammlungskultur, Mitgliederansprache und Wahlmechanismen einer „Vertrauensorganisation“ angemessen zu gestalten. Auf diesem Wege würden das für die Genossenschaftskultur wichtige *Miteigentümbewusstsein* der Mitglieder gestärkt, das demokratische Moment in der Genossenschaft belebt und das *Systemvertrauen* gefördert. In heterogenen Mitgliederkreisen gibt es stets auch Mitglieder, die an die Genossenschaftsidee herangeführt werden müssten.

Vertrauen der Mitglieder wird sich auf Dauer vor allem dort einstellen, wo bei vergleichsweise hoher Kontakthäufigkeit der Mitglieder untereinander ein *Nahverhältnis zur Genossenschaft* existiert. Einerseits bestehen hierfür gerade in Wohnungsgenossenschaften im Vergleich zu anderen Genossenschaftssparten günstige Bedingungen, andererseits bringt eine stärkere Beteiligung der Mitglieder auch zusätzliche administrative und Kostenprobleme mit sich, worauf Genossenschaftsleiter gelegentlich hinweisen.

4.3. Aufrechterhaltung der individuellen Mitgliedschaften

Soweit auf Förderbewusstsein zurückgehende *Zufriedenheit und Identifikation* mit der Genossenschaft vorherrschen, weil von deren Leistungen starke Bindungseffekte ausgehen (z. B. interner Wohnungstausch (vgl. Teichmann/Rasquin 2003: 280 und 282f) bei Vergrößerung oder Verkleinerung der Familie), dürfte ein Mitglied als loyaler Dienstleistungsnutzer in der Wohnungsgenossenschaft verbleiben und die genossenschaftlichen Verhaltensregeln einhalten.¹² Und das genossenschaftliche Management wird darauf achten, dass kein vermeidbarer Anlass dafür gegeben wird, dass Mitglieder ihre Vertrauenshaltung oder gar die Aufrechterhaltung ihrer Mitgliedschaft auf den Prüfstand stellen.

Mitgliederzufriedenheit ist die beste Voraussetzung für nachhaltige Vertrauensbildung. Ein stabiles Leistungs-, Personal- und/oder Systemvertrauen kann eine Wohnungsgenossenschaft davor bewahren, dass es im Anschluss an die Wirkungskette „Unzufriedenheit – Beschwerde – negative Mund-zu-Mund-Propaganda – Abwanderung als Nutzer“ zu Mitgliederaustritten und

wicklungen hängen im besonderen Maße davon ab, inwieweit es dem Vorstand einer Genossenschaft gelingt, effektive Formen von Selbstorganisation und Kooperation zu finden.“

¹² Vgl. Bumbacher (2003: 19) und die dort angegebene Literatur.

damit zum Entzug von Eigenkapital kommt. Denn aus dem formalen Anschluss an die Genossenschaft entstehen noch nicht zwingend Vertrauensbildung und Integration. Je mehr man sich mit seinen „Interessen und Wertvorstellungen (...) in der Genossenschaft wiederfinden kann, in den Zielen, Verhaltensweisen und Ergebnissen, im Kreis der Akteure, in dem, was sie tun und wie sie es tun, je eher zu erkennen ist, daß die Genossenschaft den persönlichen Vorstellungen entsprechend agiert und je intensiver die Möglichkeit wahrgenommen wird, selbst mitzubestimmen und mitzugestalten, desto eher kann man (...) sich mit der Genossenschaft identifizieren.“ (Glatzner 1989: 114) Vertrauen führt zu einer *höheren Stabilität der individuellen Mitgliedschaften*, die eine wichtige Plattform für nachhaltige Anpassungs-, Leistungs-, Wettbewerbs- und Förderfähigkeit der Genossenschaft bildet.

5. Elemente eines Vertrauenskonzeptes

Bei der Suche nach geeigneten vertrauensbildenden Maßnahmen sind der Appell an Vertrauensbereitschaft und der ermunternde Zuspruch eher als untauglich einzustufen. Ein Aufruf, zu vertrauen, mag zwar gut klingen und besonders in wirtschaftlich schwierigen Phasen oder Konfliktsituationen auch Sympathie wecken, erweist sich aber oftmals als vergeblicher Versuch, das Risikoempfinden zu dämpfen.

Zweifellos ist Vertrauensbildung „ein langwieriger Prozess, der sich (auf kurze Sicht – Einf.) nur schwer beeinflussen lässt. Allerdings können günstige Voraussetzungen und Rahmenbedingungen geschaffen werden, die diesen Prozess fördern.“ (Hanker 2008: 141) Es gilt, die Vertrauensfähigkeit der Mitglieder möglichst weit in die Zukunft reichend zu sichern. Zum Zwecke des Aufbaus, der Förderung und des Schutzes von Vertrauen erscheinen die im Folgenden erörterten Maßnahmen geeignet und deren Einsatz dem wohnungsgenossenschaftlichen Management anzuraten.

5.1. Vertrauen bildende Strategie der Genossenschaft

Um die im vorangegangenen Teil 4 angeführten positiven Effekte realisieren zu können, ist aktiv dafür zu sorgen, dass sich Vertrauen entwickeln und ausbreiten kann. Damit werden die Entstehung einer Vertrauenskultur und permanente Vertrauenspflege gefördert (vgl. Ripperger 1998: 232). Eine Vertrauenskultur, von der Integrationskraft ausgeht, verschafft Wettbewerbsvorteile, und sie wird bei zunehmender Komplexität des Wirtschaftslebens für Wohnungsgenossenschaften wie schon in der Vergangenheit auch weiterhin von großer Bedeutung sein.

Ein erster vertrauensbildender Steuerungsmechanismus ist eine in sich geschlossene *Gesamtstrategie* der Genossenschaft (vgl. Theurl 2005: 5), die gewährleistet, dass diejenigen Akteure von der Kooperation profitieren, von denen die Vorteilhaftigkeit des Zusammenwirkens erkannt und individuell ge-

nutzt wird. Gefragt ist ein *Konzept zur Entwicklung von Potenzialen*, die eine langfristige Bestands- und Erfolgssicherung des Zusammenschlusses sichern. Dazu gehört zwingend ein transparentes, sich selbst erklärendes Mitgliedermarketing, das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Genossenschaft herstellt.

5.2. *Vertrauen fördernder Verhaltens- und Aktionsrahmen*

Ein zweiter Bereich organisationsinterner Vertrauensbildung ist die Festlegung und Einhaltung eines institutionellen Verhaltens- und Aktionsgerüsts. Über die *Satzungsinhalte* hinaus tragen dazu genossenschaftliche *Wesensprinzipien* (vgl. dazu Ringle 2007a: 8) und Leitbilder als Grundlagen des Zielsystems sowie verbindliche Kooperationsrichtlinien oder anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung bei. Weitere *Governance-Kodizes* betreffen die Arbeitsteilung zwischen den Organen, deren Zusammenwirken und ausgewogene Ausrichtung auf Unternehmens- und Mitgliederinteressen, Informations- und Berichtspflichten, die Behandlung von Interessenkonflikten und die Effizienz der Aufsichtsratsstätigkeit (vgl. dazu Ringle 2007b: 296).

Ein solcher Rahmen „kann als Infrastruktur zum Aufbau von Vertrauen“ (Theurl 2005: 5) verstanden werden, die das Vertrauen der Mitglieder und Mitarbeiter, aber auch der Öffentlichkeit in die Genossenschaft fördert. In dem Maße, wie Vertrauen stärkende Verhaltensweisen und Aktionsatmosphäre erlebt werden, wächst gewöhnlich die Neigung zu engerem Zusammenhalt. Dazu zählen auch Maßnahmen zur Steigerung von Popularität und Ansehen der Wohnungsgenossenschaften (vgl. Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen 2004: 29).

5.3. *Vertrauen rechtfertigende Partizipationsbedingungen*

Ein drittes Feld Vertrauen aufbauender Gestaltung stellen *partizipative Strukturen und Prozesse* dar. Die prinzipielle Chance der Mitglieder, als Organisationsträger durch Einbringung ihrer Wünsche und Anregungen Einfluss auf das Handeln ihrer Genossenschaft zu nehmen, kann die Bildung von Vertrauen erleichtern. Eine stärkere *Einbeziehung mitgestaltungswilliger Mitglieder* in Entscheidungsprozesse wird gefördert durch einladende Appelle zur aktiven Mitwirkung an der Selbstverwaltung, entweder als gewöhnliches Mitglied oder zur Ausübung eines Ehrenamtes in einem Organ der Genossenschaft. Von der Generalversammlung sollte erst dann zur Vertreterversammlung und damit von direkter zu mittelbarer Demokratie übergegangen werden, wenn organisatorische Gründe dies unumgänglich machen. Vertrauen spielt eine wichtige Rolle im Zusammenhang mit dem Funktionieren der *Mitgliederdemokratie*. Je mehr sie spürbar ist, desto eher dürften Mitglieder zu ehrenamtlicher Mitarbeit zu veranlassen sein.

Des Weiteren wäre gegen eine an den dezentralen Standorten größerer Wohnungsgenossenschaften fehlende Bekanntheit in die Vertreterversammlung zu delegierender Mitglieder zu steuern. Und zwar durch die Wahl lokal ansässiger Kandidaten in entscheidungsoffen gestalteten, für einzelne Wohngebiete durchgeführten Versammlungen, in denen die erschienenen Mitglieder ein Vorschlagsrecht haben. Auch sollten in diesen *Bewohnerversammlungen* in erster Linie Probleme vorgetragen und diskutiert werden, die in direktem Bezug zu den Wirtschafts- bzw. Lebensumständen der Mitglieder vor Ort stehen. Diese haben auf der Präferenzskala der lokal orientierten Mitglieder naturgemäß eindeutig Vorrang gegenüber Sachverhalten, welche das Gesamtgeschehen der Genossenschaft betreffen.

Umgekehrt dürfte unter Bezugnahme auf die obigen Vorschläge gelten: Ein Genossenschaftsmanagement, dem mitgliederzentriertes Marketing schwerfällt, das die Einhaltung altbewährter und noch immer zeitgemäßer Prinzipien für entbehrlich hält bzw. demokratische Meinungsbildungsprozesse als potenziellen Störfaktor empfindet und sie nicht unterstützt, kann nicht mit dem Vertrauen der Mitglieder rechnen.

6. Potenzielle positive Wirkungen

Für Kooperationen jeder Art zählt eine Vertrauensbasis zu den elementaren Erfordernissen, und gegenseitiges *Vertrauen* zwischen den beteiligten Akteuren ist ein *zentraler Steuerungsmechanismus*. Aus dauerhafter Verbindung zwischen einer Genossenschaft und ihren Mitgliedern entstehen Vorteile, so dass die Komponente „Vertrauen“ das Gelingen der Kooperation positiv beeinflusst. Wenngleich es darüber keinen erschöpfenden Aufschluss gibt, können aus einer Vertrauen entwickelnden starken Genossenschaftskultur wünschenswerte *Verbesserungen* entstehen und wird die Genossenschaftsleitung um die Stärkung von Vertrauen ihrer Mitglieder bemüht sein. *Beispiele* für die Transmission von Vertrauen in Vorteile ökonomischer Art bzw. von wirtschaftlicher Signifikanz sind:¹³

- Höhere Stabilität im Kooperationsgefüge,
- geringere formale Koordination und Steuerung der Zusammenarbeit mit der Folge geringerer Such-, Informations-, Verhandlungs- und Kontrollkosten (Transaktionskosten),
- größere Chancen zur Bewältigung von Konflikten durch zum Teil selbststeuernde Kommunikation auf Basis hohen gegenseitigen Vertrauens,
- Reduktion von Unsicherheit, Verminderung der Risikoabsicherung durch Zuversicht in die Verlässlichkeit des gemeinsamen Kooperationsverständnisses, damit auch Senkung der risikobedingten Kosten,
- wechselseitige Lerneffekte und erhöhte Effizienz der Zusammenarbeit und

¹³ Vgl. dazu Weidmann (1996: 16); Blecker (1999: 128 und 132); Staehle (1999: 409 und 411ff); Ringle (2004: 37 und 155).

- stärkere gesellschaftliche Integration der Menschen in ihrem Wohnumfeld und Bindung an die Genossenschaft.

Vertrauen ist zwar kein Alleinstellungsmerkmal einer Wohnungsgenossenschaft, jedoch handelt es sich um ein überaus wichtiges *Koordinationsinstrument*, insofern um einen den *Kooperationserfolg fördernden Faktor*.¹⁴ Dies lassen die oben beispielhaft angeführten potenziellen Effekte, die hochgradig von der Kooperationsatmosphäre und vom gegenseitigen Vertrauen in den Beziehungen zwischen den Systemmitgliedern abhängig sind, deutlich werden.

7. Schlussbemerkungen

Die Wohnungsgenossenschaften bilden in Deutschland eine bedeutende Sparte der förderwirtschaftlich organisierten Wirtschaft, eine Alternative zwischen Miete und Eigentum. Als traditionelle Stärken von Wohnungsgenossenschaften gelten die auf Nachhaltigkeit und Partnerschaft basierende Beziehung „Mitglied – Genossenschaft“ sowie die in räumlicher und menschlicher Nähe der Mitglieder als Nutzer von Gemeinschaftseigentum in den jeweiligen Quartieren begründete nachbarschaftliche Verbundenheit. Dieses „*Beziehungs-Plus*“ (vgl. Lambert 1997: 200) bietet einen Differenzierungsvorteil gegenüber anderen Wohnungsanbietern, der im Internetzeitalter der Kommerzialisierung, Anonymisierung und Virtualisierung der Geschäftsverbindungen von maßgeblicher Bedeutung sein kann.

Vertrauen zählt zu den „*weichen*“ *Erfolgsfaktoren*. Davon gehen emotionale Einflüsse auf zahlreiche Entschlüsse und deren Umsetzung aus. Starkes Vertrauen verbindet – es fördert partnerschaftliches Handeln und erfolgreiches Zusammenwirken. Vertrauen der Mitglieder in ihre Wohnungsgenossenschaft entsteht vielfach durch personale Beziehungen und wird sich dementsprechend häufiger primär auf Personen und weniger auf das Organisationssystem richten. Intakte räumliche und persönliche Verbundenheit, in der es noch Absprachen gibt, die auch eingehalten werden, wird mitunter höher geschätzt als materielle Vorteile (vgl. Eichwald 2003: 121).

Vor diesem Hintergrund wird es für Wohnungsgenossenschaften zur Daueraufgabe, in der Beziehung zu ihren Mitgliedern *Vertrauen herauszubilden und zu pflegen*. In dem Maße, in dem Genossenschaftsleiter sich die dargestellten Zusammenhänge zu eigen machen, ihr Geschäftskonzept auf verlässliche Kooperation mit den Mitgliederwirtschaften und ihr Handeln daran orientiert, bleiben die Mitglieder vor opportunistischem Verhalten bewahrt. Gegenseitige vertrauensbewusste Partnerschaft zwischen Mitglied und Genossenschaft wird unter solchen Umständen zu einer wertvollen Ressource (vgl. Laske/Neunteufel 2005: 47) und ist als Element eines sicheren Fundamentes

¹⁴ Zu weiteren möglichen Kriterien für den Erfolg einer Genossenschaft vgl. Kramer (2006: 129ff).

für erfolgreiches Miteinander anzusehen. Einer durch Vertrauenskultur geprägten Wohnungsgenossenschaft werden sich dadurch auch künftig *Wettbewerbsvorteile* erschließen (vgl. Ripperger 1998: 232).

Literaturverzeichnis

- Apelt, M.** (1999): Vertrauen in der zwischenbetrieblichen Kooperation, Wiesbaden 1999.
- Beuthien, V.** (1992): Wohnungsgenossenschaften zwischen Tradition und Zukunft, Göttingen 1992.
- Blecker, Th.** (1999): Unternehmung ohne Grenzen. Konzepte, Strategien und Gestaltungsempfehlungen, Wiesbaden 1999.
- Blome-Drees, J.** (2008): Authentizität und Förderorientierung. Grundsätzliche Überlegungen zu einem typgerechten Management von Genossenschaftsbanken, in: Münkner, H.-H./Ringle, G. (Hrsg.): Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperation – Der Unterschied zählt –, Göttingen 2008, S. 194 ff.
- Blümle, E.-B.** (1994): Die Genossenschaft – ein Dienstleistungsbetrieb, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 44 (1994), S. 254 ff.
- Bonus, H.** (1994): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften. Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder, Tübingen 1994.
- Bumbacher, U.** (2003): Qualität und Qualitätsmanagement für Wohnungsgenossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 53 (2003), S. 16 ff.
- Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen** (Hrsg.) (2004): Wohnungsgenossenschaften – Potenziale und Perspektiven. Bericht der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften, Berlin 2004.
- Doluschitz, R.** (2008): Mitgliedervertrauen ist der Kern des sozialen Kapitals. Genossenschaften haben die besten Vertrauensquellen, in: geno – Zeitschrift des Württembergischen Genossenschaftsverbandes, Nr. 12/2008, S. 18 f.
- Eichwald, B.** (2003): Mitgliederaktionen als praktizierte genossenschaftliche Kundenpartnerschaft in Deutschland, in: Hofinger, H./Karner, A. (Hrsg.): Genossenschaftliche Mitgliedschaft – mehr als strategisches Asset, Wien 2003, S. 107 ff.
- Engels, A.** (2006): Stärkung des Genossenschaftsgedankens durch die Aktualität der Kooperationsidee in Wissenschaft und Wirtschaftspraxis, in: Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, hrsg. von H.-H. Münkner/G. Ringle, Bern-Stuttgart-Wien 2006, S. 1 ff.
- Genossenschaftsverband Bayern e.V.** (2008): Geschäftsbericht 2007, München 2008.
- Glatzner, L.** (1989): Mitgliederbindung in Bankgenossenschaften mit Vertreterversammlung, in: Genossenschaftlich fühlen – genossenschaftlich handeln, Festschrift für H. Hohner, hrsg. von W. Grosskopf, Stuttgart-Hohenheim 1989, S. 107 ff.
- Glatzner, L.** (1990): Organisationsformspezifische Mitgliederbindung in Bankgenossenschaften, Hohenheim 1990.
- Grosskopf, W./Schuler, M.** (1988): „Sortimentspolitik“ in Marktgenossenschaften, in: Neuere Entwicklungen in Betriebswirtschaftslehre und Praxis, Festschrift für O. Hahn, hrsg. von H.-T. Beyer et al., Frankfurt a. M. 1988, S. 353 ff.

- Hahn, O.** (1980): Die Unternehmensphilosophie einer Genossenschaftsbank, Tübingen 1980.
- Hanker, P.** (2008): Argumente pro und contra aktive Mitgliederförderung aus Sicht der Praxis, in: Münkner, H.-H./Ringle, G. (Hrsg.): Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperation – Der Unterschied zählt – , Göttingen 2008, S. 139 ff.
- Heuser, U.J./Leicht, R.** (2008): Es lohnt sich nicht. Von Ypsilanti bis Zumwinkel: Unmoralisches Verhalten wird bestraft. Vom Nutzen der Werte, in: DIE ZEIT Nr. 12 vom 13. März 2008, Politik S. 3.
- Honold-Reichert, T.** (2003): Strategisches Portfoliomanagement in Wohnungsgenossenschaften: Konzeption eines Housing Cooperative Real Estate Management, Stuttgart-Hohenheim 2003.
- Jenkis, H.W.** (1992): Wohnungsbaugenossenschaften in Deutschland, in: Mändle, E./Swoboda, W. (Hrsg.): Genossenschafts-Lexikon, Wiesbaden 1992, S. 733 ff.
- Jeschke, G.** (2001): Wohnungsgenossenschaften – Quo vadis?, in: Ebert, G./Grosskopf, W./Bach, H. (Hrsg.) Kooperative Wirtschaft – Theorie und Praxis, Festschrift für E. Mändle, Landsberg/Lech 2001, S. 301 ff.
- Koppmann, B.** (2001): Genossenschaftliches Wohnen – Eine „alte“ Idee mit neuem Glanz, in: Theurl, T (Hrsg.): Marketing und Kooperation bei Wohnungsgenossenschaften, Aachen 2001, S. 57 ff.
- Kramer, J.W.** (2006): Was kennzeichnet eine „erfolgreiche“ Genossenschaft?, in: Münkner, H.-H./Ringle, G. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften. Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, Bern-Stuttgart-Wien 2006, S. 125 ff.
- Lambert, K.** (1997): Aus der Tradition in die Zukunft. Kundennähe durch Mitgliederförderung: Der zwingende Erfolgsfaktor der Genossenschaftsbanken, in: Maß und Mitte und Visionen, Festschrift für A. Weber, Wiesbaden 1997, S. 198 ff.
- Laske, M./Neunteufel, H.** (2005): Vertrauen eine „Conditio sine qua non“ für Kooperationen, Wismarer Diskussionspapiere Heft 1/2005.
- Ludl, H.** (1998): Gemeinnützige Wohnungsbaugenossenschaften, in: Kemmetmüller, W./Schmidt, M. (Hrsg.); Genossenschaftliche Kooperationspraxis, Wien 1998, S. 321 ff.
- Luhmann, N.** (1989): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3. Aufl., Stuttgart 1989.
- Münkner, H.-H.** (2008): Mitgliedschaft als Alleinstellungsmerkmal von Genossenschaften, in: Münkner, H.-H./Ringle, G. (Hrsg.): Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperation – Der Unterschied zählt – , Göttingen 2008, S. 4 ff.
- Otten, A.** (1987): Mitgliederförderung in Kreditgenossenschaften, Münster 1987.
- Pester, M.** (2008): Differenzierungsstrategien von Genossenschaftsbanken, in: Münkner, H.-H./Ringle, G. (Hrsg.): Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperation – Der Unterschied zählt – , Göttingen 2008, S. 221 ff.
- Pluschke, W./Rößler, S.** (1998): Vernetzung von Dienstleistern zu einem „kooperativen Engineering-Netzwerk“, in: Risch, W./Schrick, G. (Hrsg.): Dienstleistungsinnovationen. Chancen und Trends für Unternehmen, Eschborn 1998, S. 147 ff.
- Pohl, H.** (1990): Wohnungsgenossenschaften auf dem Weg zu einem neuen Selbstver-

- ständnis, Genossenschaftliche Beiträge, Vorträge/Heft 20, hrsg. vom Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Münster 1990.
- Püspök, P.** (2008): Herzinfarkt der Wirtschaft, in: Raiffeisenzeitung (Die Wochenzeitung des Österreichischen Raiffeisenverbandes, Nr. 48/27, November 2008, S. VI.
- Rädel, M.** (2000): Selbstverständnis und mitgliederbezogene Geschäftspolitik der Wohnungsgenossenschaften, Göttingen 2000.
- Reintjes, R.** (2000): Genossenschaftliche Potenziale und Potenzial der Genossenschaften. Die Wohnungsgenossenschaften, in: Hagedorn, K./ Eisen, A. (Hrsg.): Lernstücke: Genossenschaften in Ostdeutschland, Berlin 2000, S. 119 ff.
- Riebandt-Korfmacher, A.** (1980): Wohnungsgenossenschaften, in: Mändle, E./Winter, H.-W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1980, S. 1802 ff.
- Rierner, A.** (2008): GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V., in: Stappel, M.: Die deutschen Genossenschaften 2008. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, Wiesbaden 2008, S. 28 ff.
- Ringle, C. M.** (2004): Kooperation in Virtuellen Unternehmungen, Wiesbaden 2004.
- Ringle, G.** (2007a): Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität, Wismarer Diskussionspapiere Heft 1, Wismar 2007.
- Ringle, G.** (2007b): Der Faktor „Vertrauen“ in Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 57 (2007), S. 284 ff.
- Ripperger, T.** (1998): Ökonomik des Vertrauens, Tübingen 1998.
- Schmidt, H.** (2008): „Doktor“ Schmidt und der globale Patient, in: Hamburger Abendblatt vom 8. Dezember 2008, S. 3.
- Schmidt, J.** (2004): Förderplus durch Information, Stuttgart-Hohenheim 2004.
- Schreyögg, G.** (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 4. Aufl., Wiesbaden 2003.
- Schuler, M.** (1989): Sortimentpolitik und Förderungsauftrag in Bankgenossenschaften, Stuttgart-Hohenheim 1889.
- Sprenger, R. K.** (2007): Vertrauen führt. Worauf es in Unternehmen wirklich ankommt, 3. Aufl., Frankfurt a. M. 2007.
- Staehe, W. H.** (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München 1999.
- Stappel, M.** (2006): Die deutschen Genossenschaften 2006. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, Wiesbaden 2006.
- Stappel, M.** (2008): Die deutschen Genossenschaften 2008. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, Wiesbaden 2008.
- Teichmann, U./Rasquin, A.** (2003): Wohnungsgenossenschaften – eine Sektorenanalyse, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 53 (2003), S. 272 ff.
- Theurl, T.** (2005): Vertrauen und wirtschaftlicher Erfolg. Die Stärke eines weichen Faktors, in: Newsletter des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Nr. 1/2005, S. 5.
- Told, S.** (2007): Milieus von Genossenschaftsbanken, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 57 (2007), S. 30 ff.

Weidmann, O. (1996): Genossenschaften aus Mitgliedersicht unter besonderer Berücksichtigung der Transaktionskosten, Stuttgart-Hohenheim 1996.

Autorenangaben

Prof. Dr. Günther Ringle
em. Professor für Betriebswirtschaftslehre und Genossenschaftsbetriebslehre
an der Universität Hamburg

privat:

Dammfelder Weg 18

D – 25474 Bönningstedt

Tel.: ++49 / (0)40 / 556 76 36

E-Mail: guenther@ringle-online.de

WDP - Wismarer Diskussionspapiere / Wismar Discussion Papers

- Heft 14/2005: Rolf Steding: Konstruktionsprinzipien des Gesellschaftsrechts und seiner (Unternehmens-)Formen
- Heft 15/2005: Jost W. Kramer: Unternehmensnachfolge als Ratingkriterium
- Heft 16/2005: Christian Mahnke: Nachfolge durch Unternehmenskauf – Werkzeuge für die Bewertung und Finanzierung von KMU im Rahmen einer externen Nachfolge –
- Heft 17/2005: Harald Mumm: Softwarearchitektur eines Fahrrad-Computer-Simulators
- Heft 18/2005: Momoh Juanah: The Role of Micro-financing in Rural Poverty Reduction in Developing Countries
- Heft 19/2005: Uwe Lämmel/Jürgen Cleve/René Greve: Ein Wissensnetz für die Hochschule – Das Projekt ToMaHS
- Heft 20/2005: Annett Reimer: Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management
- Heft 21/2005: Stefan Wissuwa/Jürgen Cleve/Uwe Lämmel: Analyse zeitabhängiger Daten durch Data-Mining-Verfahren
- Heft 22/2005: Jost W. Kramer: Steht das produktivgenossenschaftliche Modell in Estland, Lettland und Litauen vor einer (Wieder-)Belebung?
- Heft 23/2005: Jost W. Kramer: Der Erfolg einer Genossenschaft. Anmerkungen zu Definition, Operationalisierung, Messfaktoren und Problemen
- Heft 24/2005: Katrin Heduschka: Ist die Integrierte Versorgung für Krankenhäuser und Rehabilitationskliniken das Modell der Zukunft?
- Heft 01/2006: Christian Andersch/Jürgen Cleve: Data Mining auf Unfalldaten
- Heft 02/2006: Kathrin Behlau: Arbeitszeitmodelle im Kinderzentrum Mecklenburg – Job-Sharing und Arbeitszeitkonten –
- Heft 03/2006: Christin Possehl: Das Eigenkapitalverständnis des IASB
- Heft 04/2006: Ines Pieplow: Zur Problematik der Abgrenzung von Eigen- und Fremdkapital nach IAS 32
- Heft 05/2006: Rüdiger-Waldemar Nickel: Der Markenwert. Ermittlung – Bilanzierung – Auswirkungen von IFRS
- Heft 06/2006: Jost W. Kramer: Sozialwirtschaft – Zur inhaltlichen Strukturierung eines unklaren Begriffs
- Heft 07/2006: Monika Paßmann: Potential und Grenzen automatischer Verhaltensmuster als Instrument erfolgreichen Selbstmanagements
- Heft 08/2006: Mandy Hoffmann/Antje Deike: Analyse der Auslands-

- aktivitäten von Unternehmen in Westmecklenburg
- Heft 09/2006: Jost W. Kramer: Grundkonzeption für die Entwicklung eines Qualitätsmanagements im sozialwirtschaftlichen Bereich
- Heft 10/2006: Dierk A. Vagts: Ärztliche Personalbedarfsermittlung in der Intensivmedizin
- Heft 11/2006: Andreas Beck: Die sozialwirtschaftliche Branche als qualitatives Ratingkriterium – unter besonderer Berücksichtigung von NPO-Krankenhäusern
- Heft 12/2006: Robert Löhr: Tax Due Diligence bei Kreditinstituten – eine Betrachtung ausgewählter Bilanz- und GuV-bezogener Analysefelder bei der Ertragsbesteuerung
- Heft 13/2006: Kristine Sue Ankenman: Austrian Neutrality: Setting the Agenda
- Heft 14/2006: Jost W. Kramer: Co-operative Development and Corporate Governance Structures in German Co-operatives – Problems and Perspectives
- Heft 15/2006: Andreas Wyborny: Die Ziele des Neuen Kommunalen Rechnungswesens (Doppik) und ihre Einführung in die öffentliche Haushaltswirtschaft
- Heft 16/2006: Katrin Heduschka: Qualitätsmanagement als Instrument des Risikomanagements am Beispiel des Krankenhauses
- Heft 17/2006: Martina Nadansky: Architekturvermittlung an Kinder und Jugendliche
- Heft 18/2006: Herbert Neunteufel/Gottfried Rössel/Uwe Sassenberg/Michael Laske/Janine Kipura/Andreas Brüning: Überwindung betriebswirtschaftlicher Defizite im Inno-regio-Netzwerk Kunststoffzentrum Westmecklenburg
- Heft 19/2006: Uwe Lämmel/Andreas Scher: Datenschutz in der Informationstechnik. Eine Umfrage zum Datenschutzsiegel in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 20/2006: Jost W. Kramer/Monika Passmann: Gutachten zur Bewertung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität der allgemeinen Sozialberatung in Mecklenburg-Vorpommern
- Heft 21/2006: Marion Wilken: Risikoidentifikation am Beispiel von Kindertageseinrichtungen der Landeshauptstadt Kiel
- Heft 22/2006: Herbert Müller: Zahlen und Zahlenzusammenhänge – Neuere Einsichten zum Wirken und Gebrauch der Zahlen in Natur und Gesellschaft
- Heft 01/2007: Günther Ringle: Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität

- Heft 02/2007: Uwe Lämmel/Eberhard Vilkner: Die ersten Tage im Studium der Wirtschaftsinformatik
- Heft 03/2007: Jost W. Kramer: Existenzgründung in Kleingruppen nach der Novellierung des Genossenschaftsgesetzes
- Heft 04/2007: Beate Stirtz: Hybride Finanzierungsformen als Finanzierungsinstrumente mittelständischer Unternehmen
- Heft 05/2007: Uwe Lämmel/Anatoli Beifert/Marcel Brätz/Stefan Brandenburg/Matthias Buse/Christian Höhn/Gert Mannheimer/Michael Rehfeld/Alexander Richter/Stefan Wissuwa: Business Rules – Die Wissensverarbeitung erreicht die Betriebswirtschaft. Einsatzmöglichkeiten und Marktübersicht
- Heft 06/2007: Florian Wrede: Computergestützte Management-Informationssysteme. Geschichte – Zukunft – Konsequenzen
- Heft 07/2007: Peter Biebig/Gunnar Prause: Logistik in Mecklenburg – Entwicklungen und Trends
- Heft 08/2007: Anja Ziesche: Risikomanagement unter dem Aspekt der Betrieblichen Gesundheitsförderung
- Heft 09/2007: Cornelia Ewald: Kreditinstitute in der Anlageberatung – Anforderungen aus der aktuellen Rechtsprechung und Gesetzgebung
- Heft 10/2007: Herbert Müller: Zahlen, Planeten, Pyramiden und das Meter. Wie die Planung der Pyramiden von Gizeh erfolgt sein könnte – eine ingenieurmethodische Betrachtung
- Heft 11/2007: Klaus Sanden/Barbara Bojack: Depressivität und Suizidalität im höheren Lebensalter
- Heft 12/2007: Andrea Kallies/Anne Przybilla: Marktanalyse von Enterprise Resource Planning-Systemen – Kategorisierung –
- Heft 13/2007: Anne Przybilla: Die Verwaltungsreform und die Einführung der Doppik in die öffentliche Verwaltung
- Heft 14/2007: Jost W. Kramer: Erfolgsaspekte genossenschaftlichen Wirtschaftens aus betriebswirtschaftlicher Perspektive
- Heft 1/2008: Uwe Lämmel (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik – Was ist das?, [Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften] Wismar 2008.
- Heft 02/2008: Florian Wrede: Qualitätsmanagement – Eine Aufgabe des Controllings, des Marketings oder des Risikomanagements?, [Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften] Wismar 2008.
- Heft 03/2008: Regina Bojack/Barbara Bojack: Comenius, ein moderner Pädagoge, [Hochschule Wismar, Fakultät für Wirt-

- schaftswissenschaften] Wismar 2008.
- Heft 04/2008: Chris Löbbert/Stefanie Pawelzik/Dieter Bastian/Rüdiger Steffan: Datenbankdesign und Data Warehouse-Strategien zur Verwaltung und Auswertung von Unfalldaten mittels Risikopotenzialwerten und Risikoklassen, [Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften] Wismar 2008.
- Heft 05/2008: Reinhard J. Weck/Anatoli Beifert/Stefan Wissuwa: Wissensmanagement - quo vadis? Case Positions zur Umsetzung in den Unternehmen. Eine selektive Bestandsaufnahme, [Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften] Wismar 2008.
- Heft 06/2008: Petra Wegener: Die Zeit und ihre Facetten in der Fotografie, [Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften] Wismar 2008.
- Heft 07/2008: Anne Przybilla: Personalrisikomanagement – Mitarbeiterbindung und die Relevanz für Unternehmen, [Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften] Wismar 2008.
- Heft 08/2008: Barbara Bojack: Co-Abhängigkeit am Arbeitsplatz, [Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften] Wismar 2008.
- Heft 09/2008: Nico Schilling: Die Rechtsformwahl zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften nach der Unternehmensteuerreform 2008, [Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften] Wismar 2008.
- Heft 10/2008: Regina Bojack: Der Bildungswert des Singens, [Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften] Wismar 2008.
- Heft 11/2008: Sabine Hellmann: Gentechnik in der Landwirtschaft, [Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften] Wismar 2008.
- Heft 12/2008: Jost W. Kramer: Produktivgenossenschaften – Utopische Idee oder realistische Perspektive?, [Hochschule Wismar, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften] Wismar 2008.
- Heft 01/2009: Günther Ringle: Vertrauen der Mitglieder in ihre Genossenschaft - Das Beispiel der Wohnungsgenossenschaften -