

ECHTE HILFE

Früher: Wer hilft, ist gut.

Jetzt: Was hilft, wird gut.

„Indem wir die Selbsthilfe, die Betätigung der eigenen Kraft, die Verantwortlichkeit für das eigene Geschick als Wirtschaftsprinzip proklamieren, stehen wir mitten in der Gesamtarbeit für die großen Aufgaben unserer Zeit.“

Text: Wolf Lotter

V. Kooperation

Sich und anderen zu helfen ist eigentlich ganz menschlich – aber nicht immer und zu allen Zeiten normal. Das fiel auch dem Philosophen und Psychotherapeuten Paul Watzlawick auf. In schlechten Zeiten, so wusste er, halten Menschen normalerweise stärker zusammen als in Wohlstandsgesellschaften. Außerdem scheint der Überlebenstrieb in Krisenzeiten deutlich ausgeprägter zu sein. Geht es allen gut, werden alle versorgt, sinkt das Interesse nicht nur an den anderen rapide. Der Einzelne mag sich selbst nicht mehr leiden. Nur so ist für Watzlawick zu erklären, dass in den Industriegesellschaften die Selbstmordrate fast parallel mit dem Wohlstand ansteigt.

Der Evolutionsexperte und Wissenschaftstheoretiker Franz M. Wuketits hat darauf eine einleuchtende Antwort gefunden: „Seit mehr als drei Milliarden Jahren fördert die Selektion diejenigen Varianten der Lebewesen, die relativ optimale Strategien des eigenen Überlebens finden. Lebensformen, die sich keiner Herausforderung zu stellen haben, sozusagen im Schlaffland leben, sich um nichts kümmern, sich gegen nichts und niemanden zu verteidigen haben, sind erst mit dem späten Homo sapiens aufgetreten, genau gesagt mit jenen – statistisch nicht sehr häufigen – Varianten seiner Spezies, denen alles in den Schoß gelegt wird und die sich daher den Luxus leisten können, das Leben als sinnlos zu betrachten.“

Der Sinn des Lebens ist das Überleben, und zwar so gut wie möglich. Darauf baut jede Handlung, jede Entscheidung, jeder Instinkt. Diese Grundeigenschaft der Evolution ist schiefer Egoismus, Eigennutz. Vom Einzeller bis zum Nachbarn handeln alle Lebewesen so, dass es ihnen nützt. Der Egoismus, das „egoistische Gen“, wie es der Biologe Richard Dawkins

nennt, treibt uns an. Und viele lesen, die Augen etwa auf New Orleans gerichtet, daraus: Der Stärkere gewinnt, der Schwächere verliert. Wozu helfen?

Manche Halbwahrheiten sind schlimmer als ganze Lügen. Sozialdarwinismus ist es nicht nur, wenn man glaubt, dass die Armen immer arm bleiben – und sich deshalb Hilfe für sie nicht lohnt. Sozialdarwinismus ist es auch, wenn man immer nur helfen will, aber nicht begreift, dass nur Hilfe zur Selbsthilfe nützt. Gut sein ist dann so, wie hart sein – einfach falsch und ungerecht. Denn weder reiner Egoismus noch Altruismus lösen allein auf sich gestellt Probleme.

Den russischen Schriftsteller Peter Kropotkin kennen die meisten heute als Vordenker eines modernen Anarchismus. Der Russe war aber auch einer der weitsichtigsten Naturwissenschaftler seiner Zeit. Im Jahr 1902, der Sozialdarwinismus war allgegenwärtig, schrieb er sein Buch „Gegenseitige Hilfe“, in dem er die geschichtlichen Errungenschaften der sozialen Kooperation unter Menschen hervorhebt. Acht Jahre hat er seine Studien auf das Tierreich ausgeweitet. „In sehr weiten Teilen des Tierreichs ist gegenseitige Hilfe die Regel“, schreibt er. Eines Tages werde man auch feststellen, dass selbst Mikroorganismen zusammenarbeiten würden, um zu ihrem Ziel zu kommen. Was damals fantastisch und unglaublich klang, ist durch die Wissenschaft längst bestätigt.

Egoismus und Hilfe, ein anderes Wort für Kooperation, sind die Seiten ein und derselben Medaille. Sie sind allein nicht vorstellbar, sondern aufeinander angewiesen. Kein Ding kommt ohne das andere zurande. Weshalb, so fragt der amerikanische Kooperationsforscher Robert Axelrod ganz zu Beginn seines Buches „Die Evolution der Kooperation“, ist das so? „Wir alle wissen, dass Menschen keine Engel sind und dass sie dazu neigen, in erster Linie für sich selbst und ihre eigenen Interessen zu sorgen. Wir wissen jedoch auch, dass Kooperation vorkommt und dass sie die Grundlage unserer Zivilisation bildet.“

Das Ich und die anderen sind eben kein Widerspruch. Franz M. Wuketits löst ihn auf: „Grundsätzlich bedeutet Kooperation, dass zwei oder mehrere Individuen ihr Verhalten koordinieren, aufeinander abstimmen, und auf diese Weise ein bestimmtes (gemeinsames) Ziel erreichen. Der biologische Zweck des Verhaltens ist klar: Alle Beteiligten ziehen einen Nutzen daraus, jedes Individuum muss sich, wenn auch andere Individuen das gleiche Ziel erreichen wollen, weniger anstrengen und trägt ein geringeres Risiko (...) Mit anderen Worten: Kooperation kostet kaum etwas und bringt viel.“

Das nun ist die echte Hilfe: die Kooperation. Ihre Formel lautet: Wer anderen hilft, hilft sich selbst. Helfen ist gut, weil es was bringt. Nichts ist eigennütziger.

VI. Das Wesen der Wirtschaft

Wirtschaft ist pure Kooperation.

Praktisch nichts von dem, was wir erfinden, erdenken und produzieren, wäre zu etwas nütze, gäbe es nicht welche, die dieser Produkte und Ideen bedürfen. Weder Handel noch Märkte sind ohne Kooperation vorstellbar. So stiftet der Eigennutz durch Kooperation ständig Nutzen für andere. In den 1940er Jahren entwickelten die Mathematiker John von Neumann, der übrigens auch der Vater des modernen Computers ist, und Oskar ►

Morgenstern ein wissenschaftliches Modell der Kooperation, das sie Spieltheorie nannten. Für sie war es gleichsam die Theorie des „ökonomischen Verhaltens“, und das trifft den Nagel auf den Kopf. Die Spieltheorie will herausfinden, wo sich im menschlichen Handeln Konflikte und Kooperationsmöglichkeiten ergeben. Es geht also um das, was – ganz weit oben – Fritz B. Simon als das Wesen des Helfens beschrieben hat: Entscheidungen und Handeln möglich zu machen.

In diesem Jahr wurden die Nobelpreise für Wirtschaftswissenschaften zwei Spieltheoretikern verliehen, dem Israeli Robert J. Aumann und dem US-Amerikaner Thomas C. Schelling. Damit führen die Spieltheoretiker die Charts der wissenschaftlich erfolgreichsten Ökonomen an. Vor elf Jahren erhielt der Deutsche Reinhard Selten für seine Arbeiten zum Thema Konflikt und Kooperation die Auszeichnung, gemeinsam mit seinen Kollegen John Harsanyi und dem Ausnahme-Mathematiker John Forbes Nash jr., dessen Leben Hollywood unter dem Titel „A Beautiful Mind“ verfilmte. Es ist kein Zufall, dass die Methoden der Kooperationsforscher so respektiert sind. Hinter ihnen steckt ein Bild der Ökonomie, das nun langsam, aber sicher, in die Köpfe kommt.

Allmählich lernen wir, die Dinge als Ganzes zu sehen. Auch bei der Evolutionstheorie verstanden die meisten zunächst nur eine Botschaft – den Egoismus – und lernen erst jetzt, dass der ohne Kooperation nichts bringt. Wir leben in Systemen, nicht auf Inseln, wir handeln und entscheiden in Netzwerken, nicht in Schubladen. Aus der Schubladenperspektive sieht Evolution aus wie Sozialdarwinismus. Der gleiche Blickwinkel erklärt Wirtschaft auch heute noch zur Domäne der brutalen Ellenbogen-Egoisten, einer Welt, in der Gemeinsinn nichts verloren habe. Einzelkämpfer, so scheint es, sind die Helden auf diesem Parkett. Der Schein trügt.

Wie sehr, weiß etwa Theresia Theurl. Sie ist geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster. Und natürlich kann sie aufzählen, dass Genossenschaften, die man früher Hilfgemeinschaften und heute noch gelegentlich Kooperationen nennt, höchst erfolgreiche Unternehmen sind. Edeka. Datev. Intersport. Und natürlich, klar, die Volks- und Raiffeisenbanken, die teilweise heute noch den Namen des Ideengebers des deutschen Genossenschaftswesens, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, tragen. „Für die einen riecht das nach verzopften alten Ideen aus dem 19. Jahrhundert, andere sehen irgendwo Ökos durchs Bild latschen, und wer aus dem Osten kommt, denkt mit Grauen an die LPG“, sagt Theurl. Freunde des egomanen Unternehmerbildes zucken bereits beim Wort „Genossen“ zusammen. Schwierig. Oder auch nicht.

Denn die Grundidee, sagt Theurl, die kann jeder verstehen: „Es geht um Helfen als Kooperation, als egoistischer Akt. Viele schaffen mehr als einer. Und das nützt jedem Einzelnen.“ Der „Homo oeconomicus“, darauf besteht sie, kommt vor dem „Homo cooperativus“, und das, so setzt sie bestimmt fort, „ist auch gut so. Denn nur wer sich selbst helfen kann, wird auch für andere etwas tun können“.

Kein bisschen moralinsauer ist das, sondern einfach logisch. Vor allem, sagt Theurl, wenn man sich mal überlegt, wohin die Reise geht. Der Sozialstaat sei in allen entwickelten Industrieländern seit Jahren auf dem Rückzug, auch wenn das einige noch nicht bemerkt hätten. Das hat wenigstens zwei Konsequenzen: Zum einen verschiebt sich die organische Solida-

rität, wie sie der alte Sozialstaat hatte, in Richtung des Subsidiaritätsprinzips. Das ist, einfach gesagt, die Haltung, dass sich der Einzelne zunächst mal selbst hilft, bevor institutionelle Hilfe in Anspruch genommen wird. Damit aber scheint auch die Kultur der sozialen Marktwirtschaft, auf der das demokratische Deutschland beruht, quasi wie das Kind mit dem Bade ausgeschüttet zu werden. Keine Hilfe für die, die zu schwach sind, mit den Starken mitzuhalten. Dahinter verbergen sich weitere Ängste, die heute so viele plagen: vor der Globalisierung, vor dem Großen, dem Ganzen.

„Genossenschaften erfüllen in dieser Situation eine ökonomische Funktion, die ihnen noch eine wichtigere Rolle geben wird als im 19. Jahrhundert“, meint Theurl. Die Selbsthilfe-Unternehmen waren damals angetreten, um die Kräfte der Einzelnen gegen die Gewalt der Monopole zu bündeln. Im 21. Jahrhundert heißt das vielleicht etwas anders: „Die Kraft der Kooperationen, das sind heute Netzwerke. Es geht nicht mehr darum, dass man materiell in einer Einheit der Größte ist. Man muss virtuell der Größte sein, also zu einem bestimmten Zweck zusammenarbeiten.“ Genau das war und ist die Funktion, die Genossenschaften stets anboten.

VII. Was beim Geldverdienen hilft

Handwerker beispielsweise verfügen über Kernkompetenzen, und zwar jeder für sich: Maurer, Zimmerleute, Elektriker, Klempner, Innenausstatter und viele andere mehr sind Inseln. „Wenn sie sich aber zu einem Projekt in einer Genossenschaft zusammenfinden, dann sieht die Welt deutlich anders aus“, sagt Theurl. „Sie gewinnen an Schlagkraft und Stärke, sie schaffen sich eine deutlich bessere ökonomische Basis. Und sie müssen lernen, demokratisch miteinander umzugehen.“ Das sind, nun ja, keine leichten Übungen, aber doch welche, die dem entsprechen, was viele heute fordern: gemeinschaftliche Arbeit in einem eigenen Unternehmen, ohne starre Hierarchien.

Dass Genossenschaften in Zeiten, in denen die Kooperation, die Idee des Netzwerks zur Selbsthilfe, so auf der Hand liegt, immer noch in manchen Kreisen einen verstaubten Ruf haben, ist seltsam. Immerhin sind mehr als 40 Prozent der Bundesbürger Mitglied in irgendeiner Genossenschaft – auch wenn viele das gar nicht bewusst wahrnehmen. Und in den Kreisen von Wissensarbeitern genießen Genossenschaften noch einen exotischen Ruf.

Doch die Menschen, die mit ihrem Kopf arbeiten, lernen schnell dazu. Reinhard Hoffmann kann darüber einiges erzählen. Er ist Vorstand der Towerbyte e.G. in Jena, die ihren Sitz in einem der bekanntesten Gebäude der Stadt hat: dem gläsernen Hochhaus, das als Sitz der Intershop AG zu einem Symbol der deutschen New Economy wurde. Das war in einer Zeit, in der manche besonders Fitte dachten, sie könnten auch prima ohne Kooperation überleben. Als die Realität sie einholte, war Reinhard Hoffmann ganz vorn mit dabei. Er war Personalleiter bei der Intershop AG. Entlassungen und Umstrukturierungen, so ging das von morgens bis abends. Und wieder 100 Leute entlassen. Anfang 2003 reicht es ihm. „Was müssen wir denn tun, damit dieser Wahnsinn aufhört?“, fragt er sich, „da werden hoch qualifizierte Leute rausgeschmissen, die wir heute in Jena nicht vermitteln können.“ Hoffmann war schlau genug, um zu wissen, dass sich das auch mal wieder ändern würde. ►

Doch so lange warten konnte natürlich niemand. Mit Gleichgesinnten überlegt Hoffmann, was er tun kann, „um diese Menschen in die Selbstständigkeit zu bringen, und zwar nicht jeden einzeln für sich, sondern so, dass alle voneinander den größtmöglichen Nutzen haben“. Es sind aber recht unterschiedliche Experten, um die es sich hier dreht. Manche sind Cracks für Datenbanken, andere anerkannte Sicherheitspezialisten. Irgendwie vereint sie, dass sie alle Software entwickeln, warten, vertreiben und vermarkten.

Sieben Firmen mit insgesamt 16 Mitarbeitern gründen Anfang 2004 die Towerbyte e. G. Die Genossenschaft erweist sich als „prima Instrument, um das Geldverdienen für alle leichter zu machen“, sagt Hoffmann. Und sie blüht. Zum Jahresende 2005 sind bereits 13 Firmen mit insgesamt 70 Mitarbeitern Genossenschafter der Towerbyte e. G. Genossenschafter können natürliche und juristische Personen sein. Bei der Towerbyte e. G. gibt es ganz unterschiedliche Teilhaber – GmbHs, AGs, aber auch Einzelunternehmer, Selbstständige, Freiberufler. Gemeinsam nutzen sie alles, was sich jeder für sich nicht leisten könnte: eine hochwertige EDV zum Beispiel. Und, noch teurer, noch wertvoller, für kleine Firmen praktisch nicht erschwinglich: hochwertiges Expertenwissen. „Der eine ist ein Sicherheitsexperte, der andere ein brillanter Java-Programmierer, der dritte weiß, wie man Software optisch umsetzt oder vermarktet. Keines der Unternehmen wäre in der Lage, die teuren Experten, die man vielleicht einmal im Monat braucht, dann aber wirklich, so vorzuhalten.“ Das alles zusammen schafft Kostenstrukturen, bei denen Einzelkämpfer nicht mitkommen.

Schon lange lacht keiner der alten New-Economy-Kumpel mehr über Hoffmann. Die Genossenschaft ist zum Herzstück des alten New-Economy-Turms in Jena geworden, nicht nur Ex-Intershoppler sind jetzt Mitglied der Genossenschaft. Es ist ein Modell, das den ruhigen, sachlichen Hoffmann begeistern kann. Die Genossenschaft ist ideal für Wissensarbeiter und Gründer. Nicht nur, aber vor allem in den neuen Bundesländern, wo es viele Menschen mit guten Ideen und viel Ehrgeiz, aber wenig Kapital gibt.

VIII. Die Autonomie der Stärke

Dort wie auch im Norden der Republik, der sich mit Genossenschaftswesen bisher etwas schwerer tat als der Süden, trifft man Andreas Eisen. Der gebürtige Schwabe ist sozusagen Entwicklungshelfer für die Genossenschaftsidee. Von der Berliner Geschäftsstelle des Norddeutschen Genossenschaftsverbands aus ist er meist irgendwo unterwegs, wo sich neue Kooperativen gründen. Das sind Zusammenschlüsse von Bürgern, die ihre Wasser- oder Stromversorgung in die eigene Hand nehmen. Oder Genossenschaften von Unternehmens- und Steuerberatern. Apothekern. Ärzten. Möglich ist alles. Er reist und arbeitet, sagt Eisen, unter der Flagge des „kooperativen Individualismus“.

Gelegentlich erkläre er Neulingen im Genossenschaftswesen dann auch, was das bedeutet, nämlich „dass es nicht darum geht, dass wir uns alle lieb haben. Es geht darum, dass wir etwas machen, was uns nützt“. Altruismus, ergänzt er, sei zwar nicht ausdrücklich verboten, aber „man muss sich nichts mehr einreden. In einer Genossenschaft ist man solidarisch, weil es vernünftig ist. Man bricht ja auch keinen Krieg vom Zaun, um Kameradschaft zu erreichen“. Und allmählich bekämen er und seine Mitstreiter die Genossenschaft aus ►

der ideologischen Falle heraus, an der so viele, die nur halb hinhören, so lange gegraben haben. Zu wenig Wissen um die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft stecke dahinter, dass Gründerberater diese Unternehmensform Einsteigern bis heute kaum empfehlen. Dabei sind die Hürden zur Gründung einer Genossenschaft überwindbar.

Abgesehen von der Sieben-Mann-Quote, die bald schon auf drei Gründungsgenossenschaftler reduziert werden könnte, schreibt der Gesetzgeber relativ wenig Bürokratie vor. Als abschreckend gilt einigen aber, dass die Genossenschaft nur nach vorhergehendem Prüfungsgutachten durch den Deutschen Genossenschaftsverband ihre Tätigkeit aufnehmen darf. So ein Gutachten kostet zwischen 1500 und 3000 Euro. „Das klingt nach Zugangsbeschränkung, ist aber genau das Gegenteil. Natürlich kann ich eine GmbH ohne Businessplan gründen, vorausgesetzt, ich habe das Kapital dafür in der Tasche. Aber nur mal so unter uns: Keine Bank gibt Ihnen auch nur einen Euro ohne Businessplan.“

Banken sind, nun ja, nicht gerade die DIN-Vorlage für kooperatives Verhalten. Eisen und Kollegen hingegen sehen ihre Aufgabe bei der Prüfung darin, dass Fehler vermieden werden. „Wir sagen unseren Leuten, was man besser machen kann, was man tun, was man lassen soll. Da arbeiten wir uns schon gemeinsam hin“, erzählt der Kooperatist.

Und dann geht es um die Vorzüge des Alltags, den Genossenschaften bieten. Darum, dass man, wie Eisen sagt, genauso leicht reinkommt, wie man rauskommt. „Jeder, der nützlich ist, kann aufgenommen werden. Wenn jemand wieder raus will, gefährdet das nicht das Ganze. Er bekommt seinen Genossenschaftsanteil nominell, unverzinst, zurück. Das war's dann.“

Damit ist die Unternehmensform auch ideal, um die unternehmerischen Kräfte auf eine bestimmte Zeit und mit einem bestimmten Ziel zu bündeln – die Definition dessen, was Netzwerker „das virtuelle Unternehmen“ nennen. Innerhalb dieser Verbände hat jeder Genossenschaftler das gleiche Stimmrecht. Das verhindert, dass sich Spekulanten eine Mehrheit gegen den Willen der übrigen Genossenschaftler sichern können. Eisen nennt das „hundertprozentig heuschreckensicher“.

Die Unternehmer, nicht die Kapitalisten, haben das Sagen. Die „Autonomie der Stärke“ ist das, sagt Eisen. Klare Interessen, der gute alte Eigennutz.

Und vor allem geht es um logische Motive, sagt er. Wenn Unternehmen keinen Nachfolger mehr finden: Wer habe denn mehr Interesse daran, dass der Betrieb erhalten bleibt, als die Menschen, die dort arbeiten? Und logisch auch das Interesse, dass der Betrieb dort bleibt, wo er ist. Genossenschaften haben einen integrierten Standortschutz. Sie nützen den Regionen, den kleinen, überschaubaren Märkten, in denen Kooperation und Solidarität nicht Begriffe von einem fremden Stern sind. Dort, wo es um die geht, die man kennt.

Die also, die sich selbst helfen und nicht darauf warten, dass ihnen irgendjemand helfen wird. Menschen, die entscheiden, was getan wird und wie es richtig ist für sie.

Da ist, es stimmt, jede Menge Musik drin. ■