

## Arbeiten, wie und was ich wirklich will – Mit Erwerbslosigkeit selbstorganisiert umgehen

Walter Häcker

### Der myself e.V. zur gegenseitigen Förderung am Arbeitsmarkt

Ende 2002 waren allein in der Region Stuttgart über 700 Angestellte von ALCATEL/SEL erwerbslos geworden, vom Chefdolmetscher bis zur Lötlerin aus Kroatien, in der Mehrzahl aber hochqualifizierte IT-Ingenieure und Vertriebsleute, die vorher ihre Arbeitsplätze persönlich nach China hatten exportieren dürfen. Alle trauerten sie den Zeiten eines, von guten Betriebsräten gestützten, fairen Umgangs nach, den sie bei der SEL (liebevoll »Schwäbischer-Elektro-Laden« genannt) in Erinnerung hatten, als dieser noch nicht vom französischen ALCA-TEL-Konzern übernommen worden war. Ihr Weg führte nun, über eine 2-jährige Transfergesellschaft (80 % des Gehaltes wurde weiter bezahlt) in einen ihnen kaum vertrauten Arbeits- und Weiterbildungsmarkt.

Diese Menschen hatten zu lernen, sich samt ihren Familien in der neuen Lebenssituation »Arbeitssuche« zu bewegen und viele hofften darauf, dass die damit verbundenen Aufgaben von »ihren neuen Chefs«, den Organisatoren der Transfergesellschaft Mypegasus/Alcatel/SEL, für sie geregelt würden. Doch die Organisatoren der Transfergesellschaft setzten von Anfang darauf, dass diese Menschen ihre Probleme selbst regeln können und dies auch tun werden, wenn die eiserne Regel des Community Organizing beachtet wird: »Tue nie etwas für Menschen, was diese für sich selbst tun können«. Weiterbildungsangebote wurden in selbstorganisierten Arbeitsgruppen entwickelt und mit den Anbietern verhandelt, wohnortnahe regelmäßige Gruppentreffen fanden Moderatoren (leader) aus den eigenen Reihen, ehemalige Personaler gründeten Jobcoaching- und Jobvermittlungsteams. Die vorhandenen Beziehungen wurden systematisch gestärkt, doch waren am Ende der Transfergesellschaft immer noch Hunderte ohne neue Anstellung und in Gefahr, nun in Vereinzelung von der Agentur für Arbeit oder gar dem Hartz-IV-Jobcenter abhängig zu werden.

### Die eigene Organisation

»Bleiben wir doch zusammen«, dieser Wunsch kam auf und führte zur Gründung des »myself e.V. zur gegenseitigen Förderung am Arbeitsmarkt«. Heute hat der Verein mehr als 400 Beiträge zahlende Mitglieder (4 € im Monat, Hartz-IV-Betroffene zahlen die Hälfte), was dem Verein erlaubt, kommunal-, arbeits- und sozialpolitisch völlig unabhängig zu agieren. Außerdem gibt es 20 regelmäßige Gruppen- und Selbsthilfeangebote. Diese rei-

chen von Plauderabenden und Regionalgruppen über ALG II Informationen, Ämterbegleitung, Existenzgründer-Austausch, Bewerbungsberatung, Wissensaustausch über Aktien/Börse bis zur Linux-Gruppe und den PC-Doktor. Aktive Mitglieder, die neue Arbeitsstellen gefunden haben, bleiben in aller Regel im Verein, manche dienen als Jobscouts. Ähnlich ist es bei Mitgliedern, die in Rente gehen. Etwa die Hälfte der aktuellen Vereinsmitglieder war nie bei ALCATEL beschäftigt. Als gemeinnütziger Verein sieht sich der myself e.V. nicht in der Lage, zwecks Einkommensverbesserung seiner Mitglieder wirtschaftlich tätig zu werden, in persönlich-geschäftlichen Kooperationen ist das möglich.

Der myself e.V. ist Träger des Stuttgarter Bürgerpreises in der Kategorie »Innovation« und wird wegen seines Jobcoaching-und-Silberrücken-Projektes, ausdrücklich auch wegen der Zusammenarbeit mit ARBEIT ZUERST eG, von der PHINEO gemeinnützige AG – Plattform für Soziale Investoren – im Themenreport »Engagement 55+« als Spendenempfänger empfohlen.

## Die ARBEIT ZUERST eG für Partnerschaft am Arbeitsmarkt

Besonders für ältere, oft hoch qualifizierte Erwerbslose verengten sich in den letzten Jahren die Chancen auf dem Arbeitsmarkt zunehmend auf Zeitarbeits-Angebote: Nicht selten zahlen Unternehmen an die Zeitarbeits-Firma mehr als sie an Personalkosten für ihr Stammpersonal ausgeben, die Zeitarbeiter bekommen jedoch erheblich weniger. Die Differenz bleibt bei den Zeitarbeits-Unternehmen.

Guido Lorenz, der katholische Betriebsseelsorger in Stuttgart, hatte vor Jahren die Idee, dieser Fehlentwicklung, diesem gesellschaftlichen Skandal entgegen zu wirken: »Gründen wir doch eine Genossenschaft, in der Arbeit suchende Genossen sich selbst vermieten.« Er lud Menschen aus seinem beruflichen Umfeld in einen Genossenschafts-Aufbaukreis ein: Hauptberufliche aus der katholischen Kirche und der Caritas, Gewerkschafter und frühere Betriebsräte und eine Reihe von Engagierten aus der Erwerbslosenselbsthilfe myself e.V. Vom Gründungsvorsitzenden dazu geholt wurde noch die Diakonie (Sozialunternehmen Neue Arbeit gGmbH) und der KDA (Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt Stuttgart Prälatuur Stuttgart an der Ev. Akademie Bad Boll).

In die Grundsätze dieser Genossenschaft wurde aufgenommen: »Vorrang der Vergütung der Arbeit, Nachrang der Verzinsung des Eigenkapitals«. Die genossenschaftlichen Wesensprinzipien Selbsthilfe, Selbstbestimmung und Selbstverantwortung sollen sich in der Arbeit dieser Genossenschaft in besonderer Weise zeigen. Im internen Bereich soll die Differenz der Vergütung zwischen arbeitenden Genossinnen und Genossen mit geringer Qualifikation und einer Führungskraft das Verhältnis von 1 zu 4 nicht übersteigen. Ziel der Genossenschaft ist es, faire Löhne zu bezahlen und einen Teil der Einnahmen z. B. in Qualifizierungen oder Umschulungen der Ge-

nossinnen und Genossen zu investieren. Damit steigen deren Chancen auf einen Dauerarbeitsplatz. Auch die Angebote der Agentur für Arbeit auf Einarbeitungszuschüsse sollen genutzt werden.

Der etwas bedrohlich klingende Namen der Genossenschaft ARBEIT ZUERST bezieht sich auf das unternehmerische Ziel, ARBEIT für die berufliche und persönliche ZUKUNFT der Mitglieder, mit ihrem beruflichen ERfahrungsschatz in der Region STuttgart anzuwerben. In der Satzung wurde festgelegt, dass dazu auch die Kooperation und gegenseitiger Bereitstellung von Dienstleistungen unter Selbständigen bei der Projektabwicklung gehört.

Im Projekte-Sektor verspricht der Aufbau einer Vertriebsorganisation für Kleinbiogasanlagen (< 75 kW) Erfolg – Wärme, Strom und Treibstoff wird hauptsächlich aus Gülle und nicht aus Maisplantagen gewonnen. Eine intensive Kooperation wird mit unternehmenden Mitgliedern gepflegt wie z. B. dem innovativen Weiterbilder »Forum Berufsbildung Stuttgart« und privaten Arbeitsvermittlern.

»Die ARBEIT ZUERST eG« ist Preisträger im transatlantischen Ideenwettbewerb Usable der Körber-Stiftung zum Thema »Beweger gesucht – Engagement der Generation 50+«.

## Community Organizing unter Grenzgängern

Beim Community Organizing geht es eher um das Herbeiführen positiver Veränderungen, als um die Abwehr von zu befürchtenden Änderungen. Die so agierenden Organisationen verstehen sich als Teil einer Zivilgesellschaft, in der Ideen und Visionen darüber »wie wir leben wollen« entwickelt werden. Sie fordern Verantwortlichkeit von Staat und Politik ein und wünschen finanzielle Unterstützung aus der Wirtschaft zu erhalten, sofern diese ihre CSR (Corporate Social Responsibility) wahrzunehmen verspricht – ansonsten nehmen sie nicht am Markt teil.

Wer am Arbeitsmarkt fördern will, ja sogar Umsätze für die Mitglieder der Genossenschaft erzeugen will, muss intermediär argumentieren können und sich zum erfahrenen Grenzgänger (oder Ideenschmuggler) entwickeln. Bei ranghöheren Mitarbeitenden der Agentur für Arbeit erfahren wir Hochachtung für unsere Organisationsleistung, ja wir spüren so etwas wie Bedauern darüber, dass die ihnen früher zugestandenen Förderungsspielräume genommen wurden. Weiter unten überwiegen dann die Vorsichtsträger, es wird z. B. darüber nachgedacht, ob eine Genossenschaft eine zulässige Unternehmensform für Arbeitnehmerüberlassung ist, da sie ja keine Gewinnerzielungsabsicht hat.

Ein weiteres Beispiel: Der Gesamtbetriebsratsvorsitzende einer Weltfirma findet die Idee ausgezeichnet und sagt: »Gleich morgen spreche ich mit dem Arbeitsdirektor«. Es kommt zu Verhandlungen über einen Rahmenvertrag mit dem »Corporate Sector Purchasing and Logistics, Material and Services«. Wir lernen: nicht die Per-

sonalabelung organisiert die Leiharbeit des Konzerns, sondern der Einkauf. Die »bürokratischen« Hürden für eine Zusammenarbeit sind erheblich (z.B. »eigentlich machen wir Rahmenverträge nur mit Unternehmen die ISO-9001 zertifiziert sind«).

Um zivilgesellschaftliche Ideale für eine Wirtschaftswelt der Zukunft verständlich zu machen, ist viel Übersetzungsarbeit zu leisten. Geschäftserfolg wird in traditionellen Betrieben erreicht durch viel Startkapital, schlichtes Anweisen, Sanktionieren oder mit Geld »belohnen«. Dieses Vorgehen gilt auch in der modernen Organisationsentwicklung inzwischen als »Unkultur«. In einer solidarischen Genossenschaft sind solche Methoden unpassend und kontraproduktiv.

Mitglieder einer zivilgesellschaftlichen Community Organization belohnen sich gegenseitig, in dem sie nach dem »Bohren dicker Bretter« gelegentlich Durchbrüche feiern können. Dafür ist Geduld und erheblich mehr Zeit nötig als im durchorganisierten Geschäftsleben üblich. Diese Arbeit erscheint manchem möglichen Unternehmenspartner ineffizient und unprofessionell zu sein.

## Methodisches Vorgehen

### Was wurde dabei von CO übernommen oder gelernt?

Von Anfang an hatten sich die Gründer/innen auf das Geschäftsmodell Genossenschaft festgelegt mit dem Ziel, ein nachahmenswertes Beispiel für Demokratie in der Arbeitswelt zu schaffen und es in der öffentlichen Diskussion als Modell einzuführen. Als ermutigendes Beispiel dienten die Mondragon-Genossenschaftsverbände im Baskenland. Aus Sicht des Community Organizers ist es problematisch, die Form vor dem Inhalt festzulegen. Der Nachteil dieses Vorgehens zeigt sich auch bei uns: Man versuchte, alle denkbaren Wechselfälle des Genossenschaftslebens in endlosen Satzungs-, Geschäfts- und Vergütungsordnungs-Diskussionen zu regeln, ehe noch ein einziger Umsatz getätigt werden konnte. Umgekehrt würde ein Schuh wohl schneller fertig: Man einigt sich über die Inhalte so konkret wie möglich und fängt an. Man kann sich dann darauf verlassen, dass eine geeignete Form gefunden wird.

### Innere Herausforderungen beim Aufbau der Genossenschaft

Auf dem Weg zur arbeitsfähigen Genossenschaft müssen die Kultur-Vorstellungen in den Köpfen der Akteure verschmelzen: auf der einen Seite stehen »Wirtschaft« und »Business durch erfolgreiche Geschäftsabwicklung«, auf der anderen »Freiwilligkeit im Sinne selbstorganisierten Bürgerschaftlichen Engagements«. Dabei sind menschliche und gruppendynamische Hürden zu bewältigen.

## Kurzfristige, mittelfristige und langfristige Ziele

Personelle und organisatorische Strukturen der Zivilgesellschaft sind fragil, gerade wenn nach der anfänglichen Begeisterung die Mühen der Ebenen aufscheinen und verbindlich zu erledigende Organisationsarbeit zu leisten ist. Auch für uns gilt der taktische Rat von Saul Alinsky, zu tun was wir wollen, mit dem was wir haben. Das bedeutet: Die ARBEIT ZUERST eG hat keine 100.000 Euro Startspende von einer Stiftung und auch kein Bankdarlehen erhalten. Wer auch sollte das von den frei-gemeinnützig Tätigen in unseren Vorständen verantworten? Sie hat lediglich 50 treue Mitglieder, die zwischen 50 und 500 Euro Geschäftsanteile gezeichnet haben und erhält gelegentlich großzügige Zuwendungen, z. B. von der Paul-Schobel-Stiftung.

Wirkliche Vergütungen kann nur aus Umsätzen generiert werden. Menschen, die das tägliche Geschäft der Genossenschaft führen, sollen letztlich davon ihren Lebensunterhalt bestreiten können. Daher muss auf dem Weg vom Non-Profit- zum Sozial-Profit-Unternehmen möglichst rasch Geld verdient werden. Fähige und freiwillig-unvergütet arbeitende Erwerbslose, die sich für den Aufbau der Genossenschaft engagieren, können kaum ablehnen, wenn sie halbwegs passable Jobs im ersten Arbeitsmarkt angeboten bekommen. Immer wieder erhalten sie verlockende Angebote und sagen uns, dass sie diese erhalten haben, weil sie aus der Selbstorganisations-Erfahrung das nötige Selbstbewusstsein ins Bewerbungsverfahren einbringen konnten. Mehrfach haben die ARBEIT ZUERST EG wie auch der myself e.V. auf diese Weise Führungspersönlichkeiten verloren. Wir freuen uns mit und weinen eine Träne.

Neulich hatte ein Mitglied Kennedy zitiert: »In der Genossenschaft wird gefragt: »Was kannst du für die Genossenschaft tun«? nicht, »Was kann die Genossenschaft für Dich tun?«. Nur das, was die Mitglieder für sich zu tun bereit sind, kann die Unterstützung der anderen Genossen finden. Dies richtig zu verstehen fällt auch gewerkschaftlich erfahrenen Interessierten schwer. Es scheint nur durch eigene Erfahrung zu gelingen. Unsere Genossinnen und Genossen werden vom betriebsrats-vertretenen Arbeitnehmer zum Unternehmer ihrer eigenen Arbeitskraft, allerdings in Solidarität mit Anderen. Offenbar braucht dieser Paradigmenwechsel im eigenen Kopf seine eigene Erfahrungs-Zeit. Diesen Schritt konnte z. B. auch eine aktive Gruppe von »Schlecker-Frauen«, die zu Gast bei der Genossenschaft waren, bis zum Herbst 2012 nicht gehen. Der Druck der frischen Erwerbslosigkeit wird als sehr stark erlebt.

## Besonderheiten

Genossenschafts- wie Vereinsmitglieder teilen die Überzeugung, dass das Geld- und Bankwesen, die Ressourcenausbeutung und die auf verdrängender Konkurrenz beruhende Wirtschaftsorganisation keine gute Zukunft verspricht. Sie haben den Wunsch, in einer Gesellschaft zu leben, in der »alles alle stärkt«. Frithjof Bergmann

(der weltweit angesehene »Philosoph der Arbeit« und einer der Gründungsgenossen) macht deutlich, dass dazu der Aufruf gehört »arbeite was du wirklich, wirklich willst«. In Stuttgart ist inzwischen der NANK-Verein »Neue Arbeit, neue Kultur« ansässig, der die weltweiten Aktivitäten von Bergmann unterstützt.

Drei unserer Mitglieder machten sich an die Verbreitung der Gemeinwohl-Ökonomie (Kooperation statt Konkurrenz macht sie möglich) von Christian Felber und haben ihn (auf persönliches finanzielles Risiko) zu einem gut besuchten Vortrag eingeladen. Eine »Initiative Gemeinwohl Ökonomie Region Stuttgart« arbeitet seitdem stabil. Gute Beziehungen gibt es zu Regionalgeld-Aktiven, »Ohne Zins Bewegung« und der »Freien Unternehmer-Initiative e.V.«, welche aus den »Unternehmern gegen Stuttgart 21« entstanden ist und sich gegen die Zwangsmitgliedschaft in der IHK wehrt.

Diskutiert wird unter dem Begriff »Kooperatives Unternehmertum« die Mitgliedschaft von Unternehmen in der Genossenschaft mit dem Ziel, nicht gleich Kurzarbeit einführen oder gar Entlassungen vornehmen zu müssen, wenn es einmal an Aufträgen hapert. Die genossenschaftliche Arbeitnehmerüberlassung hätte dann die Aufgabe, unter Mitgliedsfirmen solche zu suchen, die gerade zu viel Arbeit haben. Wird es möglich sein dies arbeitsvertraglich so zu gestalten, dass ein Rückkehrrecht zur entleihenden Firma bleibt?

»Den Erwerbslosen in Stuttgart eine Stimme« geben ist eines der Ziele unseres Organizing. Dazu dienen öffentliche Veranstaltungen. Eine erste war vor Jahren nötig geworden um den um den Mitgliedern, die um einen guten Teil ihrer Arbeitslosenversicherung gebracht worden und in Hartz-IV-Gefahr geraten waren, drastisch vor Augen zu führen, dass der Wunsch »Das werden unsere Abgeordneten doch verhindern, wenn wir ihnen sagen, was unsere wirkliche Situation ist« vergeblich war. Unter dem Titel »Stuttgart fragt, Berlin antwortet: Die Zukunft der Erwerbslosigkeit« gelang es, regionale Mitglieder des Bundestages aus allen Fraktionen für eine Diskussion im voll besetzten Theaterhaus zu gewinnen. Sie hatten den erwerbslosen Anwesenden nichts aus ihrer Sicht Hilfreiches zu sagen. Interessanterweise hat die Presse mit keinem Wort über diese denkwürdige politische Veranstaltung mitten in der Legislaturperiode berichtet. Viele Mitglieder vom myself e.V. aber haben gelernt, dass sie ihre politische Vertretung selbst in die Hand nehmen müssen.

## Was kann entstehen?

Mein Wunsch und Organizing-Ziel ist es, dass aus diesen Beziehungen zwischen Menschen mit ähnlichen Zielen und Gruppen ein stabiles kooperatives Netz regionalen Wirtschaftens entsteht. Die Hoffnung ist, dass mehr und mehr Menschen einen Teil ihrer Spargroschen nicht zur Bank tragen oder in eine Kapital gedeckte Altersvorsorge stecken, sondern ihr Geld stattdessen in unternehmerisches, kooperatives, gelegentlich genossenschaftliches Handeln einbringen – etwa durch gegenseitige Darlehen.

Gute Erfahrungen mit Organisationsformen dieser Art des gemeinsamen Wirtschaftens gemacht zu haben, die weiter gegeben werden können, ist eine ausgezeichnete Vorbeugemaßnahme, um mit den Turbulenzen einer größeren Wirtschaftskrise besser umgehen zu können.

## Hinweis

---

Der vorliegende Beitrag ist Teil des Ende November 2013 im Verlag der Stiftung Mitarbeit erscheinenden »Handbuchs Community Organizing« (Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen, Nr. 46, ISBN 978-3-941143-15-9). Vorbestellungen sind ab sofort unter [post@mitarbeit.de](mailto:post@mitarbeit.de) möglich.

## Autor

---

**Dr. Walter Häcker** ist Diplomphysiker, Organisationsentwickler und Moderator. Er ist Mitgründer von myself e.V., geschäftsführender Vorstand der ARBEIT ZUERST eG sowie wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Katholischen Stiftungsfachhochschule München. Zudem ist er seit vielen Jahren engagiert im Forum Community Organizing (FOCO) e.V.

## Kontakt

Dr. Walter Häcker

ARBEIT ZUERST eG

[www.arbeitzuerst.de](http://www.arbeitzuerst.de)

[dr.walter.haecker@arbeitzuerst.de](mailto:dr.walter.haecker@arbeitzuerst.de)

Skypename: walterhaecker

## Redaktion

---

Stiftung MITARBEIT

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers

Ellerstr. 67

53119 Bonn

E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)